

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

**GUSTAVO HENRIQUE DE SOUSA MARTINS**

**SERVIÇOS DE GERENCIAMENTO DE  
ESTABELECIMENTOS DE *FOODSERVICE*: PROPOSTA DE  
REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA OFERTA DA  
EMPRESA BETAX**

SÃO PAULO - SP

ANO 2019

GUSTAVO HENRIQUE DE SOUSA MARTINS

**SERVIÇOS DE GERENCIAMENTO DE  
ESTABELECIMENTOS DE *FOODSERVICE*: PROPOSTA DE  
REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA OFERTA DA  
EMPRESA BETAX**

Dissertação apresentada à Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo  
da Fundação Getulio Vargas, como  
requisito para obtenção do título de  
Mestre em Administração de Empresas

Posicionamento Estratégico

SÃO PAULO

2019

Martins, Gustavo Henrique de Sousa.

Serviços de gerenciamento de estabelecimentos de foodservice : proposta de reposicionamento estratégico da oferta da empresa Betax / Gustavo Henrique de Sousa Martins. - 2019.

100 f.

Orientador: Jorge Manoel Teixeira Carneiro.

Dissertação (mestrado profissional MPA) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Serviço de alimentação. 2. Planejamento estratégico. 3. Concorrência. I. Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. II. Dissertação (mestrado profissional MPA) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 65.01

**GUSTAVO HENRIQUE DE SOUSA MARTINS**

**SERVIÇOS DE GERENCIAMENTO DE ESTABELECIMENTOS DE *FOODSERVICE*:  
PROPOSTA DE REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA OFERTA DA EMPRESA  
BETAX**

Dissertação apresentado à Escola de Administração de  
Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, em  
cumprimento dos requisitos para obtenção do título de Mestre  
em Administração de Empresas

**Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial**

**Data de avaliação: 04 de Setembro de 2019**

**Banca examinadora:**

---

Orientador: Prof. Dr. Jorge Carneiro  
FGV-Eaesp

---

Prof. Dr. Delane Botelho  
FGV-Eaesp

---

Prof. Dr. Fernando Ribeiro Serra  
Uninove

---

Prof. Silvio Sant'anna  
Incube

## **DEDICATÓRIA**

**Sou grato a Deus, pai de Jesus, o Cristo, que me suportou em todos os momentos desta caminhada.**

**Dedico este projeto à minha mãe e ao meu pai, que me ensinaram a acreditar e a lutar. À minha esposa, Renata, e aos meus filhos, Pedro e Miguel, por toda alegria e força que trazem à minha vida.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por tudo o que me foi dado.

Agradeço ao meu mestre, Jorge Carneiro, pela dedicação e paciência infinitas com a realização e finalização deste trabalho.

Agradeço à minha mãe e à minha esposa, que se esforçaram muito em todos os possíveis sentidos, para que conseguíssemos finalizar este trabalho.

Agradeço ao meu irmão, que, como sempre, ajudou com ideias e suporte moral.

Agradeço às tias Edna e Vera, que sempre estiveram na minha vida de forma especial e única. Mais uma vez, foram cruciais para a realização desta missão.

Agradeço aos meus filhos Pedro e Miguel por existirem no meu mundo.

## RESUMO

No ambiente econômico desta segunda década do Século XXI, de intensa competitividade, exigência de produtos com alta qualidade e tecnologia, além da pressão sobre os preços, as empresas precisam oferecer diferenciais para seus clientes e, ao mesmo tempo, manter custos adequados. Só assim conseguem oferecer um valor de serviço atrativo, premissa óbvia para aumentar suas receitas e os lucros para os acionistas.

O objetivo deste estudo é revisar e propor melhorias no posicionamento estratégico de uma empresa, a Betax. Esta oferece sistema integrado de venda e gerenciamento –financeiro e de produção– para empresas do setor de *foodservice*. A análise do seu posicionamento estratégico focou segmentos-alvo de clientes e nível de diferenciação em comparação com os principais concorrentes.

**Palavras-chaves:** posicionamento estratégico; estratégia de diferenciação; setor de *foodservice*.

## ABSTRACT

As the economic environment of the twentieth century's second decade imposes high competitiveness, products with features such as high quality and technology, as well as price pressure, companies need to respond to that by offering differentials to their customers while maintaining proper costs. Only in this way they can deliver attractive service value, a manifest premise for increasing their revenues and shareholders' profits.

The purpose of this study is to review and propose improvements in the strategic positioning of a company, Betax. It offers an integrated sales and management system –Point of Sale (POS) and Enterprise Resource Planning (ERP)– for foodservice companies. This analysis of its strategic positioning focused on customer target segments and level of differentiation compared to its main competitors.

Keywords: strategic positioning; differentiation strategy; foodservice sector.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Classificação de estabelecimento de <i>foodservice</i> .....	17
Figura 2. Faturamento do setor de automação comercial.....	23
Figura 3. Frequência da % de compras por canal.....	31
Figura 4. As Cinco Forças de Porter aplicadas ao setor de software para <i>foodservice</i> .....	34
Figura 5. Estratégia de Oceano Azul: fim do <i>trade off</i> custo x valor.....	42
Figura 6. Visualização da estratégia.....	45
Figura 7. Fluxo para elaboração da estratégia do Oceano Azul .....	46
Figura 8. Posicionamento de Chew: Vantagem competitiva x Resultado operacional.....	48
Figura 9. Posicionamento de Chew: curva de vantagem Steinway e Yamaha.....	51
Figura 10. Estratégia de Posicionamento de Chew .....	54
Figura 11. Estratégia de Posicionamento .....	60
Figura 12. <i>Brand Equity</i> na visão de David Aaker.....	64
Figura 13. Pirâmide de Ressonância da Marca.....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Principais concorrentes.....	19
Quadro 2. Estratégia de gerências de Porter.....	36
Quadro 3. Estratégia de Oceano Azul e Oceano Vermelho .....	40
Quadro 4. Eliminar-Reduzir-Sensibilizar-Criar .....	41
Quadro 5. Oceano Vermelho x Oceano Azul.....	44
Quadro 6. Recomendações .....	85

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1. Configurações de competição .....	32
---	----

## **SUMÁRIO**

<b>1 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO</b>	<b>13</b>
<b>2 APRESENTAÇÃO DO SETOR DE <i>FOODSERVICE</i></b>	<b>14</b>
2.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE <i>FOODSERVICE</i>	14
2.2 PERFIS DOS ESTABELECIMENTOS DE <i>FOODSERVICE</i>	16
2.3 CONCORRENTES NA OFERTA DE AUTOMAÇÃO EM <i>FOODSERVICE</i>	18
2.4 DESAFIOS DAS EMPRESAS USUÁRIAS DE SOFTWARE DE GESTÃO	25
<b>3 . A EMPRESA BETAX</b>	<b>28</b>
3.1 BREVE HISTÓRIA DA EMPRESA; PRODUTOS DO PORTFÓLIO	28
3.2 DESAFIOS ATUAIS DA BETAX	29
<b>4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>32</b>
4.1 CONFIGURAÇÃO DA COMPETIÇÃO	32
4.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	35
4.2.1 MODELO DE PORTER	35
4.2.2 MODELO DE MINTZBERG	38
4.2.3 MODELO DO OCEANO AZUL	39
4.2.4 CURVAS DE POSICIONAMENTO (CHEW, 2000)	47
POLÍTICA DE PRECIFICAÇÃO	57
4.3.1 MÉTODOS BASEADOS EM CUSTOS	58
4.3.2 MÉTODOS BASEADOS NA DEMANDA	60
4.3.3 MÉTODOS BASEADOS NO VALOR	61
4.3.4 MÉTODOS BASEADOS NA CONCORRÊNCIA	62
4.4 MODELO DE COMUNICAÇÃO	63
<b>5 MÉTODOS DE PESQUISA UTILIZADOS NESTE ESTUDO</b>	<b>69</b>
5.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	69
5.1.1 CLIENTES ATUAIS	70
5.1.2 EX-CLIENTES BETAX	71
5.1.3 CLIENTES DE CONCORRENTES	71
<b>6 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS</b>	<b>71</b>
6.1 CLIENTES DA BETAX	72
6.2 EX-CLIENTES	76
6.3 CLIENTES DE CONCORRENTES	78
6.4 RECOMENDAÇÕES	79
<b>7 CONCLUSÃO</b>	<b>87</b>

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>94</b>
Apêndice A: Respostas consolidadas às entrevistas	94
Apêndice B – Roteiro da entrevista com os clientes atuais da BETAX	99
Apêndice C – Roteiro da entrevista com os ex-clientes da BETAX	100
Apêndice D – Roteiro da entrevista com os clientes dos concorrentes da BETAX	101

## 1 INTRODUÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO

O setor de serviços de *foodservice* –o qual compreende principalmente os restaurantes e lanchonetes– apresenta elevado grau de concorrência. Isso leva estas empresas a buscar diferenciar suas ofertas enquanto mantêm o controle dos custos, e a perseguir o crescimento das vendas, a melhora da posição competitiva e o destaque neste cenário. Parte deste esforço das empresas traduz-se na contratação de software de gerenciamento. Como se sabe, esta ferramenta é crucial para o controle da operação, o que ajuda no processo de alavancar vendas.

A empresa foco deste estudo solicitou anonimato. Por isso, será identificada ficticiamente como Betax Sistemas. Ela atua no Brasil e oferece um sistema de gerenciamento integrado –frente de caixa e retaguarda/ *Enterprise Resource Planning (ERP)*– com o propósito de suportar as empresas de *foodservice*.

O principal desafio da Betax é que motiva a busca de sua solução por este projeto é elaborar uma estratégia que sustente organicamente o crescimento contínuo e lucrativo das vendas.

Por isso, o objetivo deste estudo é indicar a revisão do posicionamento estratégico da companhia que considere: o balanceamento entre os atributos de diferenciação dos sistemas integrados (frente de caixa e *Enterprise Resource Planning [ERP]*) da Betax, focados no *foodservice*; o preço relativo às ofertas concorrentes; e a comunicação na oferta daqueles atributos. Para isso, realizou-se uma análise comparativa com as ofertas dos principais concorrentes e se colheram percepções de clientes atuais ou potenciais dentro do perfil alvo da empresa.

Este estudo examina somente a empresa Betax. Assim, este caso pode ser ilustrativo, mas não necessariamente representativo da situação da indústria de softwares integrados de frente de caixa e *ERP* para estabelecimentos de *foodservice* como um todo, nem de outras indústrias de software de gestão.

## 2 APRESENTAÇÃO DO SETOR DE *FOODSERVICE*

### 2.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE *FOODSERVICE*

De acordo com o Instituto FoodService Brasil (IFB), este mercado no Brasil é carente de informações. Isto dificulta o desenvolvimento de indicadores comuns e, conseqüentemente, a geração de entendimento estruturado do mercado. Tal conhecimento permitiria que toda a cadeia de valor do *foodservice* (fabricantes, distribuidores, operadores e prestadores de serviços) se organizasse mais eficientemente para atender o consumidor final.

O IFB realizou estudo em 2014 com 5 mil operadores (estabelecimentos de *foodservice*) de todas as regiões do Brasil e comparou esses dados com os de 11 países. Os relatórios deste estudo destacam as seguintes informações:

- O mercado brasileiro é bastante fragmentado: 80% dos seus estabelecimentos são independentes. Quase a totalidade deles (93%) é de pequenas redes familiares de até cinco estabelecimentos. Tal quadro sugere baixa profissionalização e recursos financeiros limitados;
- Essa realidade contrasta fortemente com o perfil das principais redes de alimentação –em geral, redes de *fast food* como Burger King, Spoleto e McDonald's, entre outras– principalmente no nível de profissionalização;
- O *foodservice* nacional é jovem e encontra-se em desenvolvimento: 11% dos estabelecimentos contavam menos de um ano de atividade, e 41%, até quatro anos;
- As lojas buscam ampliar sua capacidade de atendimento via *take away* e *online delivery*, entre outros mecanismos. Apenas 5% delas apresentam quatro ou mais formas de atendimento, entre mesa, balcão, cartão, *delivery*, *take away*, autoatendimento. Outros 27% oferecem três meios;
- Novas bandeiras e formatos começam a desembarcar no país, especialmente o *casual dining*. P.F. Chang's, Olive Garden, Red Lobster, Cheesecake Factory, entre outros, aumentam a concorrência para as pequenas redes.

Análise realizada em 2018 com a ferramenta de inteligência de mercado DataMiner aponta 898 mil estabelecimentos de *foodservice* ativos na Secretaria da Fazenda no Brasil. Destes, quase 2/3 (62%) faturam até R\$ 900 mil/ ano, com uma receita média mensal menor que R\$ 72 mil.

O faturamento do setor em 2018 aumentou 4,8% ante 2017 e chegou a R\$ 172,6 bilhões ( “Mercado Alimenta Inovação” [DORNELLAS, 2019]).

Observe-se, entretanto, que, paralelamente a esses estabelecimentos formais, o número de ambulantes de alimentação saltou de 253,7 mil no terceiro trimestre de 2016 para 501,3 mil um ano depois: “Meio milhão de brasileiros vendem comida na rua” (CUNHA, 2018). São comerciantes sem permissão de funcionamento (alvará ou certificado) e que, portanto, não recolhem impostos.

Já as grandes redes cresceram no Brasil a uma taxa acima da média mundial em 2014. Surfaram no impulso da interiorização do país e consequentemente do varejo, na expansão dos *shopping centers*, no aumento e melhoria na distribuição da renda e na mudança de hábitos de consumo.

Porém, a participação dessas grandes redes no mercado nacional representa menos de 10% do total de serviços de *foodservice*. Trata-se de porcentagem muito menor que a dos EUA, onde respondem por mais de 60% do ramo.

Esse conjunto de dados permite concluir que o setor no Brasil se compõe basicamente de empresas pequenas, em estágio inicial e com baixo índice de profissionalização. Este quadro em 2018 completa-se com boa dose de informalidade e possíveis irregularidades como falta de alvará de funcionamento, não recolhimento de impostos e a existência de funcionários sem carteira assinada.

Tais características apontam para a falta de recursos humanos e financeiros, com a consequente ausência de práticas de gerenciamento profissional. Assim, na medida em que determinam um baixo índice de conhecimento, sinalizam uma preocupante barreira para a utilização de um software de gerenciamento.

Por tudo isso, a escolha do perfil do estabelecimento a ser considerado alvo é uma tarefa crucial para o posicionamento estratégico.



## 2.2 PERFIS DOS ESTABELECIMENTOS DE *FOODSERVICE*

Essa busca da definição de um perfil de cliente *target* adequado para a Betax motivou o levantamento de itens como faixa da refeição (luxo, primeira, segunda e terceira categorias); tipo de comida (bar *mleczny*, bistrô, brasserie, cantina etc.); principal oferta do estabelecimento; modo do serviço (à la carte, menu fixo, self-service etc.); especialidade (caseira, regional, nacional etc.); e tíquete médio da refeição.

Vale voltarmos, neste ponto, ao levantamento DataMiner mencionado mais acima. Daqueles 898.256 estabelecimentos registrados no Brasil com o CNAE de restaurantes, lanchonetes e similares ativos, menos da metade (42,1%) fatura até R\$ 81 mil/ ano –ou seja, menos que R\$ 7 mil/ mês. Já a porcentagem dos que recebem até R\$ 901 mil/ ano chega a 62%

Relembrando outros dois dados fundamentais para esta análise: 80% dos estabelecimentos são de apenas uma loja –praticamente familiares–; e as pequenas redes de até cinco lojas compõem a esmagadora maioria: 93% dos estabelecimentos. Isto leva à dedução lógica de que a estrutura de gerenciamento destes estabelecimentos deve ser pouco profissionalizada.

Mas o quadro é ainda mais complicado. Nem mesmo os 7% dos estabelecimentos que são grandes redes nacionais e internacionais apresentam dados disponíveis para análise. Além disso, estes grandes empreendimentos ou “desenvolvem” seus próprios softwares de gestão, ou já desembarcam no Brasil com software utilizado no restante de mundo. O próprio símbolo do setor, o McDonald’s, desenvolve e treina até mesmo seus fornecedores –com software de gestão de loja customizado para a especificidade de sua operação.

A classificação que emerge como a mais concreta do ponto de vista racional e prático, por oferecer mensuração relativamente fácil e ser bastante utilizada, é o do tíquete médio dos estabelecimentos. Estudo de OLIVIER GERGAUD (2006), PhD em Economia focado em *foodservice*, identifica correlação entre a quantidade de estrelas Michelin, de restaurantes considerados de alto nível, e seus preços (de olho na qualidade independentemente do tipo de refeição servida); e ainda entre a satisfação dos clientes em relação a diversos fatores (decoração, serviço e comida) e os valores cobrados.

Não se trata de focar nesta análise apenas restaurantes com estrelas Michelin –afinal, o Brasil tem apenas três–, mas, sim, de se voltar para aqueles com perfil arrojado a ponto de

concretamente já terem incorporado a preocupação com gestão e que, portanto, demonstram potencial – incluindo os recursos humanos e financeiros – para soluções via software.

Figura 1. Classificação de estabelecimento de *foodservice*



Fonte: Folha de São Paulo  
<http://guia.folha.uol.com.br/restaurantes/ult10051u860251.shtml>

Assim, o foco são os estabelecimentos diferenciados, com capacidade e recursos para utilizar um software de certa complexidade e capazes de pagar por ele. Para facilitar, este projeto passa a identificar esses estabelecimentos diferenciados como “profissionais”. São os que giram um tíquete a partir de R\$75,01 (“\$ e acima”), de acordo com a *Folha de S.Paulo* (figura 1).

Conforme o IFB, o tíquete médio no Brasil em 2016 era de R\$13,00. Ou seja, este estudo foca empresas de *foodservice* bastante acima da média brasileira –focadas em qualidade e na sofisticação da gestão dos serviços ao cliente.

Não há na literatura uma outra segmentação para os estabelecimentos mais adequada aos objetivos desse estudo. Por isso, a escolha recaiu no valor do tíquete médio.

Assim, ao citar empreendimentos “profissionais”, este estudo se referirá àqueles que buscam a satisfação do cliente em quesitos que vão além do sabor da sua comida, atendimento e tipo de oferta principal (natural, frutos do mar, italiano etc.). São restaurantes geralmente associados também ao lazer, portanto mais do que apenas à alimentação cotidiana –e

frequentados por públicos da classe média e alta, diferentes, assim, da média das casas analisadas na pesquisa IFB.

Essa segmentação como “profissional” é, desta maneira, um direcionador de público com base em gosto, nível de renda e disposição em consumir acima de R\$75,01 por refeição. É um posicionamento de mercado que aponta uma parcela específica da população como alvo. Interessantemente, é aquela parcela capaz de proporcionar uma margem de lucro superior. Isso se traduz em alçar e manter o restaurante que ela frequenta à condição concreta de adquirir e manter um sofisticado gerenciamento por sistemas; de remunerar esse valor agregado; e de possuir o conhecimento para utilizá-lo de forma adequada.

Trata-se de empresas que, além do que foi dito acima, conseguem ainda acompanhar e influenciar as mudanças no setor em sintonia com novas determinações legais, assim como as tendências em atendimento e crescimento. São elas as que a Betax precisa acompanhar.

## **2.3 CONCORRENTES NA OFERTA DE AUTOMAÇÃO EM *FOODSERVICE***

Há mais de 23 mil empresas no setor de software de gestão (CNAE 6202300 e 6203100, conforme levantado pelo DataMiner). Na tabela abaixo, se listam apenas os mais encontrados nos clientes com os quais a Betax se relaciona.

Quadro 1. Principais concorrentes

#	Player	Foco	Nível de Concorrência	Sistema		Principal força	Grupo Econômico	Obs
				Frente de Caixa	Retaguarda			
1	<b>Cheff Solutions</b>	Food Service	Alto	Sim	Sim	Frente de caixa	Cheff Solution	Retaguarda 100% web Integrado com ERPs
2	<b>NCR (Colibri)</b>	Food Service	Médio	Sim	Sim	Preço / Distribuição	NCR	NCR é o maior player mundial em sistemas para food service Retaguarda 100% web Integrado com ERPs
3	<b>NCR (Aloha)</b>	Food Service	Médio	Sim	Sim	Funcionalidades / Performance	NCR	Tecnologia, funcionalidades e performance Integração com ERPs Retaguarda 100% web
4	<b>Bematech (ToTvs)</b>	Retail	Médio	Sim	Sim	Preço / Distribuição	Totvs	Totvs maior empresa de tecnologia da América Latina Retaguarda 100% web
5	<b>Oracle (Micros)</b>	Hospitality & Retail	Médio	Sim	Não	Funcionalidades / Performance	Oracles	Comprada pela Oracle em 2014 por US\$5.3 Bilhões
6	<b>SAP Business One</b>	Industry, Service & Finance	Baixo	Não	Sim	Relatórios / Operacional	SAP	Considerado melhor ERP do mundo: forte em relatórios, funcionalidades, segurança de informação e tracking, utilizado em food service a partir da crise de 2015
7	<b>BGA</b>	Food Service	Médio	Sim	Sim	Preço	BGA	Sistema desenvolvido pela Rede América Destaque para carteira de clientes: América, Barbacoa e Almanara; Retaguarda 100% web
8	<b>Raffinato</b>	Food Service	Médio	Sim	Sim	Preço	Raffinato	Atua muito forte no segmento de franquias e grandes rede no Rio Grande Sul;
9	<b>Eclética</b>	Food Service	Alto	Sim	Sim	Performance em Delivery	Eclética	Atua forte no segmento de delivery e franquias; Atende as redes: China In Box, Guendai, Lig, Fly Sushi;
10	<b>Teknisa</b>	Food Service	Médio	Sim	Sim	Funcionalidades	Teknisa	Com Sede em Belo Horizonte; Forte atuação nos segmentos de indústrias alimentícias, químicas e farmacêuticas. Moveu para o setor de food service após a crise de 2015.
11	<b>Epoc</b>	Food Service & Entert	Baixo	Sim	Sim	Preço / Funcionalidades	Epoc	Líder no segmento de Casas Noturnas; A partir de 2015 começou a focar no Ramos de Bares e Restaurantes.
12	<b>Everest</b>	Food service	Baixo	Não	Sim	Relatórios	Acom	Com Sede Curitiba; ERP integrado com quase todos os players do mercado
13	<b>Omie</b>	Retail	Baixo	Sim	Sim	Preço	Omie	Se posiciona como opção 100% web de baixo custo; ERP completo
14	<b>Garçom Web</b>	Food Service	Baixo	Sim	Sim	Preço	Garçom Web	
15	<b>ARCNET</b>	Food service	Baixo	Sim	Não	Funcionalidade	NATI	Desenvolve o sistema NATI que é líder no ramo de Padarias;
16	<b>Market Up</b>	Retail	Baixo	Sim	Sim	Gratuito	Market Up	Sistema 100% WEB desenvolvido em parceria do Bradesco com o Sebrae;

#	Player	Foco	Nível de Concorrência	Sistema		Principal força	Grupo Econômico	Obs
				Frente de Caixa	Retaguarda			
17	Conta Azul	Accounting	Baixo	Sim	Sim	Preço / Funcionalidades	Conta Azul	100% Web
18	F Rest	Food Service	Alto	Sim	Sim	Preço	F Rest	Possibilita a não comunicação com o Sefaz Forte no estado de RJ
19	Zig Pay	Food Service & Entert	Baixo	Sim	Sim	Funcionalidades	Zig Pay	CRM com tecnologia 100% e com meio de pagamento integrado na solução
20	Linked Gourmet	Food Service	Médio	Sim	Sim	Preço / Funcionalidades	Stone	Sistema 100% web e forte parceria com a empresa Stone nos meios de pagamento
21	MDC	Food Service & Entert	Médio	Sim	Sim	Funcionalidade	MDC	Forte no RJ Sistema robusto com informações web.

A apresentação em conjunto desses principais concorrentes escancara uma arena de combate realmente muito disputada. São competidores internacionais, empresas locais de capital aberto e outras com software totalmente sem custos. Assim, um posicionamento estratégico atento à configuração do setor e do segmento a ser atendido neste cenário é fundamental para o sucesso da empresa.

#### Principais concorrentes

O software que mais a Betax tem enfrentado nos últimos anos é o da empresa Cheff Solutions. Ele guarda grandes semelhanças com o sistema da Betax. Seu ponto forte é o frente de caixa. Este possui algumas funcionalidades a mais que o da empresa base deste estudo –por exemplo, relatórios de venda por ponto de atendimento.

Por outro lado, o Betax possui um sistema de retaguarda/ *ERP* muito mais robusto e com inúmeros relatórios voltados ao gerenciamento dos custos da operação. Isto ganha os gestores focados realmente na gestão das empresas.

Outro competidor bastante frequente nesse mercado é o Colibri, da NCR. Este exhibe funcionalidades básicas para o atendimento, e sua venda é realizada na maioria dos clientes consultados através de parceiros da NCR –ou seja, atendimento bem pouco especializado. Já os seus pontos positivos são facilidade para comprar e baixos valores de implantação e recorrência.

A Betax tem a principal arma de combate a esse sistema: o retaguarda / *ERP*. Ocorre que seu sistema conta com ferramentas de controle e de relatórios muito superiores; o atendimento é 24x7 nos 365 dias do ano, pela própria Betax. Esse conjunto virtuoso gera uma percepção valiosa: como aproximadamente 95% dos chamados de clientes são dúvidas na

operação deste sistema, o resultado é que o valor percebido para o sistema e marca Betax se mostra bastante superior.

O Bemacash, da Totvs, outra presença comum no varejo no geral, tem venda direta e indireta por canais com hardware. Esse sistema é oriundo da compra da Bematech, empresa voltada principalmente à produção de hardware. Embora essa aquisição aparentemente não tenha gerado os resultados esperados: adquirida por R\$ 550 milhões, a empresa foi vendida em 2019 por US\$ 5 milhões (cerca de R\$19,2 milhões) para a Elgin.

O Bemacash é o sistema de entrada no amplo portfólio Totvs e, até meses antes da venda da Bematech, era fornecido em combo com o hardware. O enfrentamento deste concorrente pela empresa base deste estudo sustenta-se no atendimento especializado em *foodservice* e no relacionamento próximo com os clientes. Cumulativamente, a superioridade já mencionada do retaguarda/ ERP Betax também se faz valer no embate com o Bemacash.

A Linked Gourmet, que integra o grupo da Stone, uma empresa de meios de pagamento com capital aberto na *NASDAQ* em Nova York com o *ticker* STNE, tem uma proposta diferente graças a um sistema focado no setor e a uma equipe especializada. Ela vê na tecnologia uma forma de fazer a diferença na gestão. Vem avançando rápido no mercado. Além de todo o novo conceito, possui a base de clientes e o formato de atendimento da Stone. Focada em tecnologia, a Linked Gourmet oferece serviço rápido, usabilidade, simplicidade e preços muito competitivos, além de contar com equipe de venda bastante agressiva.

Nesse caso, a Betax novamente municia sua artilharia com o atendimento que conhece muito do mercado, graças aos 15 anos de experiência, em comparação com os 2,5 anos de existência dessa concorrente. Somado a isso, o retaguarda/ ERP, mesmo nesse caso de alta competição, ainda faz da Betax um competidor muito bem colocado entre restaurantes de *foodservice* profissional e de tíquete médio alto.

Por fim, a MDC, uma empresa carioca de 19 anos e concentração no Rio de Janeiro, Bahia e Recife em clientes do mesmo perfil que a Betax. Seu profundo conhecimento da operação, seu suporte para o *foodservice* e um produto de tecnologia bastante apurada vêm corroendo o *marketshare* da Betax nessas praças.

Tanto que a Betax retirou o foco de vendas nesses locais. Já que, diante dessa situação, é mais interessante cuidar de mercados onde ela é mais conhecida –São Paulo– e nos quais os competidores não estão de olhos nos mesmos perfis de clientes.

## MUDANÇAS RECENTES E TENDÊNCIAS

A tendência para o setor nesse ano de 2019 é de continuar a adequação às novas leis trabalhistas e tributárias, que o afetam bastante, paralelamente às mudanças internas no *business*, propiciadas pela tecnologia –informação e experiência do cliente.

Segundo a Associação Brasileira de Restaurantes (Abrasel), em 2017 o crescimento no setor foi de 2,5%. Em 2018, esperava-se um crescimento de 4,5%, impulsionado pela continuidade da melhoria do desempenho da economia brasileira em conjunto com as mudanças trabalhistas –regulamentação, especialmente do trabalho intermitente e da gorjeta, e a terceirização.

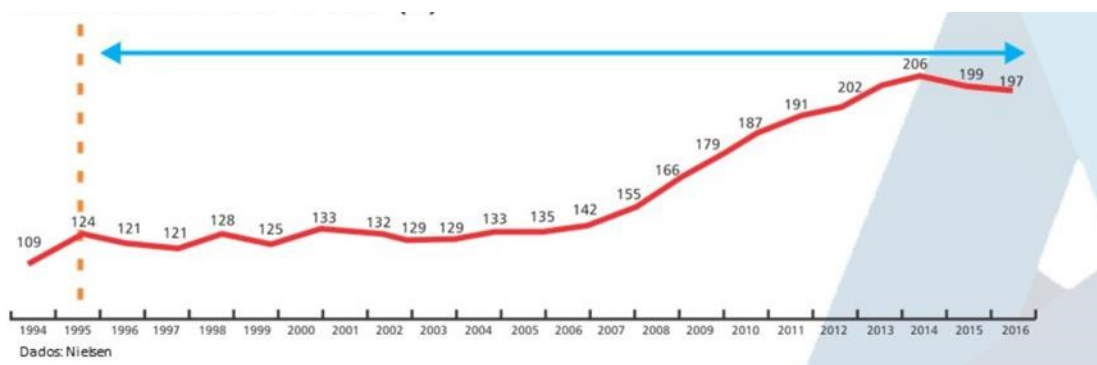
Essas novas regulamentações, especialmente do trabalho intermitente e terceirização, facilitaram a diferenciação no atendimento e mitigaram o risco de investimento em mão de obra. Isso porque possibilitam maior flexibilidade (maior brigada, número de garçons no rush) e menos encargos, o que proporciona novas contratações e a regularização dos funcionários.

A Abrasel em 2017 projetava 2 milhões de empregos para os próximos cinco anos, com a formalização da grande maioria, graças ao trabalho intermitente.

Além dessas mudanças trabalhistas e tributárias, outro fator de grande relevância é a tecnologia. Ela exerce um impacto cada vez maior no segmento. Influencia desde o modelo de negócio, sistemas de vendas e controle até o gerenciamento do estabelecimento.

Assim, mesmo com o fraco desempenho da economia de 2015 e 2016 que derrubou receitas de vendas de softwares e hardwares, conforme a figura 2, multiplicaram-se as *software houses*, de acordo com a Associação Brasileira de Automação para Comércio (Afrac). Em dezembro de 2018, já existiam 23.133 desses *players*, com os Cnae 6202300 e 6203100, de acordo com DataMiner. Alguns desses programas de gestão caracterizavam-se por ser de graça, com tecnologia web e diversas plataformas de desenvolvimento.

Figura 2. Faturamento do setor de automação comercial  
Índice de faturamento em %



Fonte: AFRAC, Dados do Mercado, junho de 2017

O aumento da facilidade de acesso a softwares de gestão reforça a busca por melhores níveis das informações gerenciais e o foco no aumento e melhoria da experiência do cliente por meio da tecnologia.

Tangido pela profissionalização, o crescimento da tecnologia de gerenciamento no *foodservice* com os *ERPs* fortalece proporcionalmente este mercado, uma vez que gera a necessidade de ferramentas integradas. Eis o pilar para que este mercado continue crescendo de forma saudável e se superando em qualidade em vendas, operação e gestão.

Vemos então um ciclo virtuoso: associam-se a esse movimento de mercado e crescem com ele as escolas de gerenciamento de empresas de *foodservice*. São escolas voltadas para a criação do conhecimento e práticas de controle da operação. Instituições profissionalizantes como o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), Instituto Negócio Gastronomia (ING) e universidades (Anhembi Morumbi, por exemplo, com oferta de cursos especializados).

Além disso, há que se notar as experiências dos clientes para além da mesa: as de mobilidade e de autoatendimento. A mobilidade favorece o aparecimento de novos sistemas e projeta volumes inimagináveis de negócios –por exemplo, os aplicativos (apps) que favorecem os *deliveries*. Hoje, quase metade das empresas do setor no Brasil –40%– têm alguma atividade de *delivery*, segundo a Abrasel (2017).

Esta entidade mostra ainda que o setor de *delivery* fechou 2017 com faturamento acima dos R\$ 10 bilhões. E os hábitos do consumidor também mudaram, pois, se antes havia apenas a possibilidade de fazer o pedido por telefone, hoje existem os *sites* e aplicativos que agilizam essa compra.



São tecnologias que revolucionaram o mercado: tornaram o pedido no *delivery* muito mais rápido e fácil para o cliente final; e com menor custo para os estabelecimentos. Elas significam, portanto, menos gente para atender, menos despesas de telefone, maior alcance. Isto acaba incentivando a utilização deste modelo de negócio.

A praticidade trazida pela tecnologia *mobile*, na qual os aplicativos surgem em progressão geométrica, fez com que os volumes de *delivery* (*e-commerce*, nesse caso) crescessem vertiginosamente. Como não salientar, aqui no Brasil, o caso Ifood, que oferece um *marketplace* de *delivery* para as empresas de *foodservice*? Ele domina o mercado nacional de pedidos por aplicativo.

Aliás, é tampouco impossível não enxergar que ele mudou a cultura de pedido de refeições das pessoas por meio de um projeto de marketing agressivo. O Ifood levantou em 2017 investimento de US\$ 82 milhões só de Paulo Lehman, o brasileiro que naquele ano constava entre as 22 pessoas mais ricas do mundo segundo a *Forbes*. A empresa, pertencente ao grupo Movic de investimentos, é aparentemente um negócio muito atrativo: novas rodadas de investimentos ainda em 2018 levantaram 624 milhões de novos dólares –US\$ 124 milhões em julho e mais US\$ 500 milhões em novembro.

Mas basta olhar com um pouco mais de atenção para se perceber que há mais. Há uma *ligação direta* e muito positiva entre, de um lado, a melhoria do atendimento e aumento das vendas provocado pela tecnologia *mobile* e, de outro, o crescimento de oportunidades para as *software houses*. Afinal, esse mundo tecnológico se apresentando e tomando conta do setor torna inexorável o reconhecimento de que um sistema de gestão (frente de caixa integrado ao *ERP*) é absolutamente necessário para captar e gerenciar o grande volume de pedidos.

Pura lógica: quanto maior a demanda por tecnologia, melhor, obviamente, para os fornecedores de tecnologia. Principalmente para empresas estruturadas, já que, quanto maior a busca por tecnologias integradas, maior o nível de dificuldade e complexidade do sistema, e, assim, maior pode se tornar a barreira de entrada para novos *players*.

A outra nova experiência dos clientes, a do autoatendimento, gera igualmente demanda tecnológica, que vem ganhando espaço. Ela trouxe outro patamar de sofisticação para o setor. Aumentou o grau de dificuldade para as *software houses*, e este se torna ainda maior se considerar a integração ao *ERP* de gerenciamento para controle de vendas, caixas, estoque e todos os outros controles oferecidos.

Além das tecnologias já conhecidas, outras novas abrem caminho para novos modelos de negócios. Novas plataformas e abordagens de codificação fazem com que um programador consiga desenvolver um sistema sem grandes investimentos financeiros e de relativa facilidade na manutenção –*free source languages*, PHP, Python, entre outros.

Isso faz com que *software houses* que atuavam em setores distintos devido à facilidade de desenvolvimento e crescimento da mão de obra especializada em programação passem a enxergar o *foodservice* como um potencial cliente. Por exemplo: o icônico SAP antes precisava de grandes investimentos em infraestrutura local; hoje, pode ser implantado com valores bastante acessíveis: opera em tecnologia *cloud*. O fato de os seus servidores serem externos ao ambiente do cliente diminui a necessidade de investimentos em infraestrutura local.

Além do movimento para a tecnologia *cloud*, a melhora das performances através da utilização da internet também trouxe novos sistemas para esse setor de alimentação e novas usabilidades que agilizam o atendimento e possibilitam maior controle. Por exemplo, o sistema de atendimento por *smartphone*.

Tudo isso faz com que as *software houses* precisem se reinventar para essa nova realidade e busquem na sua essência, a tecnologia, novos caminhos para manter seu espaço e evoluir.

Por outro lado, esse quadro facilitará e melhorará o potencial de venda das empresas do setor. A consequência será uma maior necessidade de conhecimentos gerenciais para os usuários do sistema de gestão, para o controle e para um crescimento mais organizado.

## 2.4 DESAFIOS DAS EMPRESAS USUÁRIAS DE SOFTWARE DE GESTÃO

É quando emergem os desafios gerenciais das empresas de *foodservice*. Absorver as mudanças recentes –exemplo: as trabalhistas e tributárias. Seguir as tendências futuras dentro de uma estrutura de mercado já existente –ou seja, foco nos demais atributos além do atendimento. Evoluir em questões intrínsecas ao negócio: atendimento mais ágil, conhecer e se relacionar com o cliente, facilidades para o cliente etc.

Aos fornecedores de softwares de atendimento e gestão, frente a tal evolução, cabe oferecer a tecnologia para esse novo mercado de *e-commerce –delivery, take away*. Ou seja, disponibilizar aplicativos que conduzam à agilidade do atendimento e à consolidação de uma gestão eficaz e eficiente no controle de todo o processo, desde a escolha e relacionamento com fornecedores até o controle de estoque, produção e financeiro em geral.

Vamos compreender os principais desafios. Para isso, é necessário primeiramente entender o formato tradicional oferecido pelas produtoras de softwares para os estabelecimentos de *foodservice*.

Esse modelo tradicional trabalha principalmente com duas grandes ferramentas:

1. Frente de caixa ou frente de loja. É a responsável pela operacionalização da venda: registro da saída do produto e emissão do cupom fiscal. Essa ferramenta é teoricamente obrigatória em todos os estabelecimentos, já que faz a emissão das informações para a Secretária da Fazenda dos estados (Sefaz). É o controle fiscal da empresa sobre os produtos de venda.
2. Software de gestão ou retaguarda ou, ainda, *Enterprise Resource Planning (ERP)*. Tem como função facilitar o fluxo de informações da organização para otimizar a tomada de decisões. Um sistema de *ERP* ajuda de maneira eficaz as corporações a atingir esta meta: coleta e organiza informações em diferentes níveis e oferece rapidamente indicadores de performance que ajudam na gestão.

O frente de caixa oferece uma usabilidade fácil: é um sistema de venda e consulta de operacionalidade rápida. Já o retaguarda ou *ERP* demanda treinamento e conhecimentos um pouco mais apurados. Aqui se ergue um desafio: de acordo com a IFB, os operadores de *foodservice* sofrem alto índice de rotatividade. A falta de experiência, de responsabilidade na realização das atividades e de formação mínima para a função estão entre as principais dificuldades encontradas pelos restaurantes na contratação de funcionários em cruzamento com a gestão do negócio.

Pior: muitos profissionais não são nem treinados na área de atuação. Predominam funcionários com apenas o ensino fundamental. A conclusão é que se faz necessário qualificar a gestão de pessoas neste setor, de modo a oferecer serviços que contemplem desde condições básicas de administração, até *expertise* em atendimento ao cliente.

Por isso, se observa o surgimento de cursos focados na operação e no gerenciamento do *foodservice* como uma mudança fundamental para o setor. Uma maior profissionalização é esperada como consequência do crescente número de instituições que cuidam do ensino de gestão do setor. São instituições totalmente especializadas como Universidade Roberto Miranda, Senac, Sebrae. Elas oferecem treinamento para o time da operação –garçons, *chefs* etc. – e orientação de gestão do negócio.

Isso faz com que se tenha pessoas mais capacitadas, que entendam a necessidade da utilização de ferramentas de acordo com as regras fiscais e tributárias, e que dominem a operacionalização de um software de gerenciamento mais complexo. Com o aumento do grau de preparo crescem, portanto, a compreensão e a “cultura” de gestão profissionalizada, que, num sistema integrado use ferramentas adequadas para controle de vendas, custos, impostos e determinação de pontos críticos da operação.

Outro desafio, como já apresentado na seção anterior, é o de acompanhar as mudanças nos modelos de negócio. Por exemplo, segundo a Abrasel, em 2017 foram faturados R\$ 10 bilhões em *delivery*. Destaque-se que grande parte disso se originou dos aplicativos. Ou seja, emerge aqui uma mudança disruptiva: cinco anos atrás, os aplicativos de *e-commerce* eram pouco utilizados para essa função. Isso demonstra a mudança no modelo de negócio e, portanto, a mudança de visão no gerenciamento dos estabelecimentos e da forma de consumo dos clientes.

Ambos –a profissionalização e o acompanhamento das mudanças dos modelos de negócio– são cruciais para nosso objeto de estudo, a Betax. Isso porque a utilização do software de gestão parte do princípio de que se reconhece a necessidade de ter um gerenciamento profissional dentro das leis do país; de que se possui um negócio voltado para o lucro; e de que, portanto, se necessita de uma estrutura apropriada para se obter esse lucro.

Nesse sentido, a transformação no modelo de negócio trazida pela tecnologia e pelo reconhecimento de que é necessária uma especialização na estruturação do empreendimento, propiciado pelo surgimento de instituições de ensino focadas no setor, fez com que um passo importante em direção ao profissionalismo acontecesse no *foodservice* (IFB 2018). Assim, cresce simbioticamente a importância de empresas fornecedoras de softwares de gestão.

### 3. A EMPRESA BETAX

#### 3.1 BREVE HISTÓRIA DA EMPRESA; PRODUTOS DO PORTFÓLIO

A Betax tem sua origem no setor de *foodservice* em São Paulo. Seu software foi desenvolvido em 2003 por um ex-garçom para atender um mercado que iniciava sua automação e que possuía necessidades específicas.

Ela é de capital 100% nacional. Hoje, seu software focado em *foodservice* conta aproximadamente 1 mil clientes e gera faturamento estimado de R\$ 15 milhões ao ano. Este sistema está presente na gestão e operação principalmente de estabelecimentos de alto padrão e, consequentemente, de bom nível profissional no país.

A empresa, em 2018, tem quase 1/3 dos seus profissionais (30%) oriundos desse ramo de alimentação. São ex-gerentes de estabelecimentos do setor, ex-garçons, ex-*maitres*. Ela oferece ferramentas que abrangem as particularidades demandadas pelo segmento, tais como os tipos de atendimento mesa, balcão e autoatendimento, comanda eletrônica, base fixa (*touch*), ou, ainda, *delivery* por aplicativo ou *take away*. Além disso, a experiência em operação de *foodservice* diferencia o sistema, que atende exclusivamente esse setor.

O produto da Betax abrange de forma integrada as duas ferramentas tradicionais principais desse mercado –frente de caixa e *ERP*. Importante lembrar que o frente de caixa opera em missão crítica –ou seja, dificilmente para– em operação 24x7 em 365 dias por ano.

O foco da empresa é apresentar soluções integradas e especializadas no *foodservice*, proporcionando ferramentas e modelos gerenciais consolidados para operação e gestão nos processos decisórios dos negócios de seus clientes.

Assim, podemos sintetizar lembrando que o portfólio Betax –atendimento especializado em *foodservice* e produtos integrados (frente de caixa, *ERP*, aplicativos de *delivery* e terminal de autoatendimento) – pode ser considerado um diferencial da empresa.

### 3.2 DESAFIOS ATUAIS DA BETAX

Os principais desafios da marca não são pequenos: manter-se competitiva em termos de tecnologia; e criar ferramentas eficazes para atender as novas demandas (funcionalidades).

No front tecnologia, a empresa possui um sistema desenvolvido em Delphi que é um *Integrated Development Environment (IDE)*, baseado na linguagem criada em 1995 a partir do Turbo Pascal. Este é considerado antigo por muitos desenvolvedores, mas é, sem dúvida, significativo que marque presença em sistemas de extrema criticidade como é o caso das usinas nucleares nos Estados Unidos. Lá atrás, claro, o sistema foi criado para necessidades diferentes das atuais e em uma estrutura de hospedagem local –o *client*–, não web. Isso demanda máquinas adequadas e consequentemente custos mais altos para implantação e manutenção.

Esse desafio está sendo encarado. Opera-se a migração gradual dos módulos para novas tecnologias consideradas mais compatíveis, como React Native, DotNet e Java. O objetivo vai além de funcionar no ambiente web: pretende-se agregar os indispensáveis controles de versionamento, rapidez, escalabilidade e baixo custo de manutenção.

Observe-se que é muito relevante para esta análise o fato de que o sistema com a tecnologia atual em Delphi se caracterize pela dificuldade de realizar alterações no sistema. A começar do ponto de vista estrutural. Por exemplo, a criação de diferentes leiautes, uma insuficiência que atinge em cheio o que se conhece atualmente como *user experience (UX)*. Como se sabe, trata-se da usabilidade do sistema. Tal disfuncionalidade se torna tanto mais crítica quando se lembra que 2018 teve aproximadamente 95% dos chamados de suporte relacionados a dúvidas na utilização do sistema. Segundo ponto a se considerar, a facilidade na criação de novas funcionalidades e manutenção de relatórios requisitados pelos clientes da Betax para análise do negócio.

Essa mudança para uma nova tecnologia visa fazer com que o sistema da Betax possa apresentar-se mais leve, ou seja, ser utilizado em hardwares de menores custos. E que, em decorrência, ofereça maior facilidade no reparo e no atendimento das demandas de usabilidade, agilizando operações em geral e a criação de novos relatórios.

Simultaneamente à mudança na estrutura tecnológica do software, a empresa está atenta às tendências e aos novos modelos de negócio, como *e-commerce*, autoatendimento e meios de pagamentos embarcados no sistema (*fintechs*).

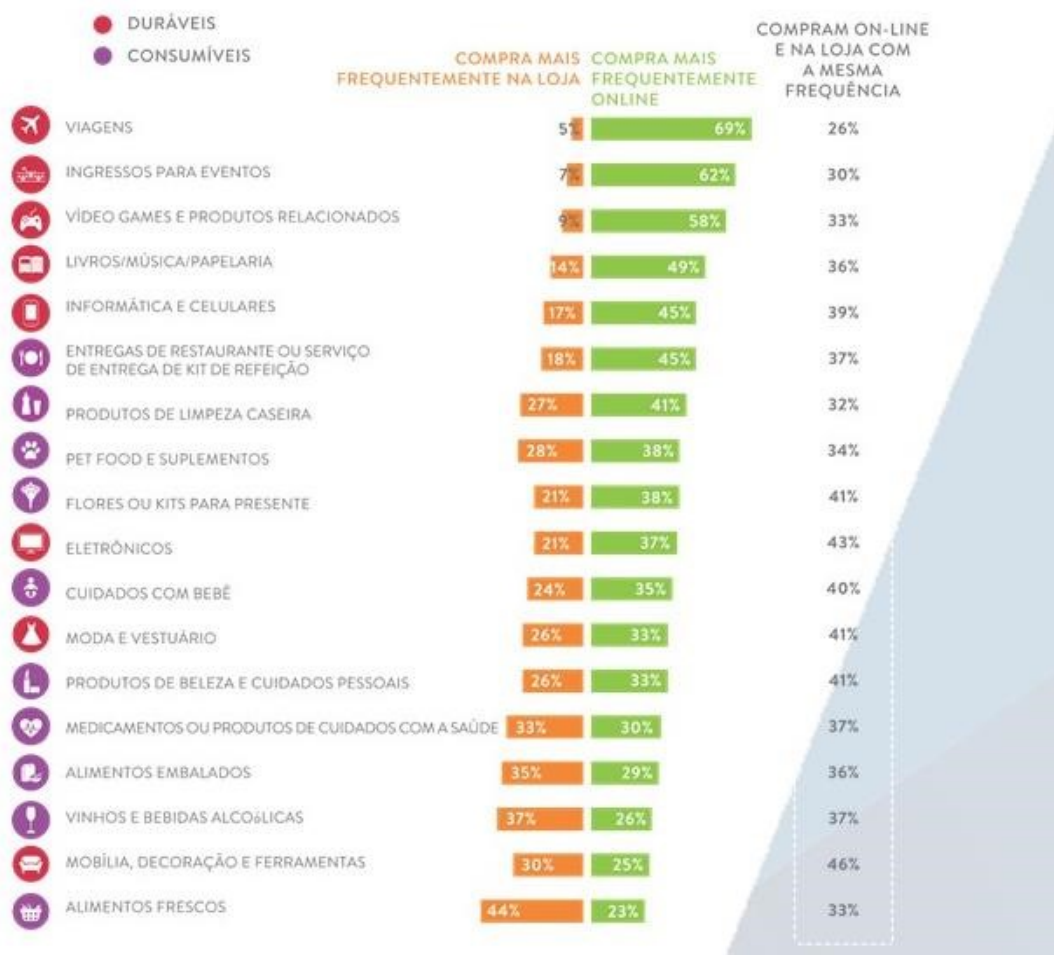
Por isso, criou ferramentas eficazes como:

- Módulo de *e-commerce* e aplicativo de *delivery web*. Esse módulo não configura uma disputa com o Ifood, segundo a empresa, mas, sim um complemento. O Ifood é um *marketplace* no qual o estabelecimento precisa ter visibilidade para captar novos clientes. Uma vez captado o cliente, o módulo de *delivery web* seria a fidelização, pois quem gosta do prato que pediu, voltará a requisitá-lo, conforme apresentado na pesquisa realizada pela IFB, 2014.

Esse módulo representa um lucro para o estabelecimento. Uma vez que este tenha fidelizado o cliente, pode ele mesmo potencializar as atividades com o cliente no comércio eletrônico: não precisa mais usar o Ifood. Este *marketplace*, afinal, cobra taxas altíssimas sobre o faturamento, as quais podem chegar a até 25% do bruto do estabelecimento.

É importante ressaltar que as compras on-line já representavam 45% da preferência do mercado brasileiro de *foodservice* em 2017, conforme demonstra a figura abaixo.

Figura 3. Frequência da % de compras por canal  
(loja física ou on-line) –o on-line tem ganho espaço



Fonte: Afrac, *Dados do Mercado*, julho de 2017

- Relatórios de desempenho via web. Demonstram em tempo real como está a performance de venda do estabelecimento –vendas, produtos, descontos. É um módulo totalmente em plataforma web que visa facilitar a vida dos gestores e favorecer o acompanhamento da operação à distância.
- Totem de autoatendimento. Desenvolvido para proporcionar a busca de utilização de menos mão de obra e, inversamente, mais tecnologia para, assim, se alcançar maior eficiência e menor custo. Neste produto, o *capex* inicial é mais alto, mas há a possibilidade de reduzir o custo com mão de obra e melhorar a operação, reduzindo filas e aumentando a eficiência na retirada dos pedidos.



Contudo, a concorrência manifesta-se em muitos outros entrantes, com sistemas diferentes em linguagens mais recentes que surgem cotidianamente, os quais a Betax precisa conhecer e combater.

## 4 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

### 4.1 CONFIGURAÇÃO DA COMPETIÇÃO

A definição da melhor estratégia a ser adotada exige que se conheça a arena em que se está competindo, ou seja, como o mercado está configurado. Especificamente, concorrentes, substitutos e suas ofertas.

Quatro principais tipos de configurações da competição podem ser considerados (tabela 1): concorrência perfeita, concorrência monopolista, concorrência oligopolista e monopólio (ALMEIDA, 2007):

Tabela 1. Configurações de competição

	<b>Concorrência Perfeita</b>	<b>Concorrência Monopolista</b>	<b>Concorrência Oligopolista</b>	<b>Monopólio</b>
<b>Empresas</b>	Muitas	Muitas	Poucas	Uma
<b>Produtos</b>	Commodities	Diversos	Capital Intensivo	Serviços Públicos
<b>Preço</b>	Mercado	Mercado e Valor Percebido	Cartel	Governo

- **Concorrência perfeita:** corresponde a uma situação de mercado limite em que nenhuma empresa e nenhum comprador tem poder suficiente para influenciar o preço ou a quantidade transacionada. Assim, numa situação de concorrência perfeita, cada empresa age individualmente sem necessidade de ter em conta as decisões das restantes, limitando-se a observar o preço praticado no mercado e a decidir que quantidade deseja vender a este preço. Para que tal situação se verifique, é necessário que se estabeleçam determinadas condições: existência de muitas empresas a entregar o mesmo produto ou serviço (sem qualquer diferenciação de uns para os outros); compradores com preferências por preços baixos; custos de mudança –ou seja, para o comprador trocar de fornecedor– nulos.

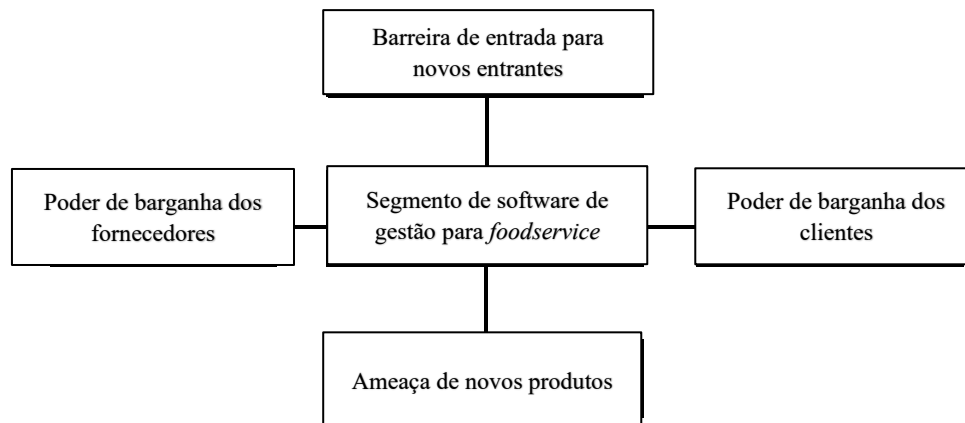
- Oligopólio com diferenciação e sem diferenciação ou produto homogêneo e diferenciado: o oligopólio é uma estrutura em que há poucos concorrentes que dominam a maior parte das vendas e tendem a agir de forma coordenada entre si, explícita ou implicitamente. Pode ser puro ou diferenciado. Ele será considerado puro caso os concorrentes ofereçam um produto homogêneo —é o caso dos substitutos perfeitos. Ex.: indústria de cimento, de alumínio, cobre, aço etc. Caso os produtos não sejam homogêneos, o oligopólio será o diferenciado. Exemplo: indústrias automobilística e de cigarros: os produtos, embora semelhantes, não são idênticos.
- Monopólio: refere-se a uma estrutura de mercado extrema, de concorrência imperfeita, caracterizada pelo fato de que o bem nele transacionado é oferecido por uma única empresa. Nesta situação, essa empresa tem o poder para, sozinha, determinar o preço do bem, a menos que seja impedida por regulamentação. Pelo fato de o monopólio levar a relevantes ineficiências de mercado, os governos vêm ao longo dos anos desenvolvendo esforços no sentido de evitar ou pelo menos atenuar os efeitos desta forma extrema de concorrência imperfeita.
- Concorrência monopolista, conhecida também como monopólio competitivo ou concorrência monopolizadora: é um tipo de concorrência imperfeita em que, embora haja vários ofertantes no mercado, os produtos oferecidos têm atributos (técnicos, de imagem de marca, de serviços agregados etc.) que os distinguem uns dos outros, de tal forma que cada ofertante atenderia melhor às expectativas de determinado segmento de mercado. As ofertas, portanto, não são consideradas substitutas perfeitas entre si. Há nesta configuração da competição a possibilidade de as empresas ofertantes não se envolverem em disputa acirrada de preços, posto que haveria segmentos de clientes suficientemente dispostos a pagar um pouco mais para adquirir um produto ou serviço que melhor atendesse às suas necessidades ou preferências específicas.

Embora o mercado de software de gestão para *foodservice* se configure como concorrência monopolista, muitas vezes ele pode se assemelhar em algum ponto à concorrência perfeita: existe um grande número de empresas que oferecem apenas funcionalidades muito semelhantes (venda e emissão de cupom fiscal). A indisponibilidade de especificidades de operação ou de funcionalidades determinadas quase que torna o software uma commodity.

Num ciclo vicioso, como a maior parte dos estabelecimentos de *foodservice* é de empresas com baixo nível profissional, a falta de oferta daquelas funcionalidades acaba não sendo notada. Como exemplo de empresas atendendo a este tipo de mercado, pode-se citar Bemacash e Consumer. Nestes casos, o preço é condição determinante na decisão do cliente. O que se observa então é uma competição muito forte entre as ofertantes.

Vamos detalhar a configuração da competição desse setor em termos das cinco forças do modelo de Porter (figura 4).

Figura 4. As Cinco Forças de Porter aplicadas ao setor de software para *foodservice*



Esse setor caracteriza-se da seguinte forma:

- Rivalidade entre as empresas do setor: alta. Mais de 23 mil *players* ativos no mercado (Cnae 6202300 e 6203100, segundo DataMiner). A marca do software, em si, ou funcionalidades avançadas “não são muito importantes”: o preço torna-se o principal fator de decisão do cliente.
- Poder de barganha dos fornecedores: alto. O principal “insumo” consumido por uma empresa produtora de software é com desenvolvedores. Trata-se de recurso humano com alta demanda no mercado, sendo inclusive “exportado”, como se sabe, o que eleva bastante os salários e, consequentemente, os custos.
- Poder de barganha dos clientes: alto. Diversos ofertantes, com produtos em geral similares. Por outro lado, certos perfis de clientes apresentam exigências mais específicas, que demandam soluções “fora da prateleira”. Nestes casos, há oportunidade para se negociar preços mais altos com os clientes. Clientes grandes, ou seja, aqueles que operam vários estabelecimentos, por seu turno, terão maior poder de negociação exatamente em função do volume de compra.
- Barreira à entrada: baixa. O setor é bastante regulamentado –Secretaria de Finanças, Ministério do Trabalho, Vigilância Sanitária, Corpo de Bombeiro, prefeituras–, mas a informalidade é alta. Segundo a Abrasel 2017, o Brasil reúne cerca de 500 mil estabelecimentos

informais de *foodservice*, muitos dos quais não aderentes às determinações legais e tributárias. Estes clientes querem preço baixo e não exigem funcionalidades avançadas, o que torna relativamente fácil desenvolver um software de gestão para eles. Já atender a clientes formalmente estabelecidos, em particular, empresas com marcas conhecidas, implica barreiras à entrada bem mais altas. Ocorre que os clientes exigirão um pacote de software com mais funções e uma empresa fornecedora com melhor reputação.

- Ameaça de produtos e serviços substitutos: alta. Tecnologias possibilitam o surgimento quase contínuo de novas formas de atendimento ao consumidor. Com isso, o frente de caixa tradicional ganha novas formas. Por exemplo, em um passado recente, a entrada do Ifood, o aplicativo de *marketplace*, foi crucial para criar uma cultura de compra de *foodservice* por aplicativo. Hoje, o autoatendimento, via totem ou menu digital, está trazendo uma nova forma de atendimento que dispensa o caixa tradicional. Futuramente, com os avanços, a mobilidade dos pedidos na forma de sistemas que atendem shows a um alto custo poderão ser utilizados para o *foodservice*.

Como se vê, a situação é de grande desafio para as empresas que desenvolvem softwares de gestão para esse setor, com pressões oriundas de todas as possíveis forças desse mercado. A definição de estratégias e da execução delas torna-se questão de sobrevivência.

Assim, o posicionamento da Betax dentro da concorrência monopolista volta-se, como já dito, aos restaurantes de classes A e B ligados ao tíquete médio acima de R\$ 75,01, o que se situa bem acima da média do mercado brasileiro. Ou seja, os restaurantes com clientela com poder de compra maior são levados a oferecer uma experiência diferenciada se a quiser manter.

## 4.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

### 4.2.1 MODELO DE PORTER

O quadro 2 apresenta quatro perfis de posicionamento estratégico (PORTER, 1991), de acordo com a combinação entre vantagem competitiva (custos mais baixos ou diferenciação) eventualmente alcançada e a abrangência (ampla ou estreita) dos segmentos de clientes almejados.

Quadro 2. Estratégia de gerências de Porter

ESCOPO COMPETITIVO		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

### Estratégia de Liderança em Custo

A Estratégia de Liderança em Custo busca um custo total por unidade produzida menor do que o dos competidores. Este valor menor do fator é uma vantagem competitiva porque viabiliza trabalhar os preços de forma mais agressiva caso necessário ou, ainda, continuar auferindo algum lucro enquanto os concorrentes veem sua margem corroída em uma eventual disputa.

Além da vantagem de poder reduzir os preços para os clientes, uma linha de custos mais baixos apresenta um maior poder de enfrentar uma pressão dos fornecedores. Isso agrega outra vantagem, na comparação com a concorrência. Cria, também, uma barreira para o surgimento de produtos substitutos e para entrantes.

PORTER (1991) aponta que deve existir apenas um líder em custo em um setor. Várias empresas voltadas para liderança em custo causariam uma batalha por reduções de preços que, no longo prazo, ameaçaria a sobrevivência dos próprios *players*.

Um ponto importante das estratégias de menor custo é que, embora a redução seja o tema central de toda a estratégia, qualidade e serviços não podem, entretanto, ser ignorados (PORTER, 1991). A obtenção de vantagens reais de custo pode advir, por exemplo, de:

- Construção agressiva de instalações em escala eficiente
- Perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência
- Controle rígido do custo e das despesas gerais
- Minimização do custo em áreas como P&D, vendas, publicidade etc.

### Estratégia de Diferenciação

A Estratégia de Diferenciação determina que a empresa tenha como oferta um produto que seja percebido como único pelos clientes, isto é, algo com características distintas dos demais concorrentes.

Essa é, igualmente, uma defesa contra concorrentes e entrantes. Esta característica única do produto ou serviço pode gerar a diminuição da sensibilidade ao preço, já que normalmente os clientes estão dispostos a pagar mais por um produto que exiba um atributo que eles considerem melhor no atendimento das suas necessidades. A diferenciação também proporciona um maior poder para a empresa frente aos competidores e aos compradores: estes não encontrarão no mercado um produto com as mesmas funcionalidades.

Diversamente do que ocorre na diferenciação por custo, PORTER (1991) determina que há vários *players* buscando e alcançando a Estratégia de Diferenciação. Isso é possível desde que cada um se especialize em uma característica ou um atributo distinto em relação aos seus competidores.

Os métodos utilizados para esta diferenciação podem ser (PORTER, 1991), entre outros:

- Projeto ou imagem da marca
- Tecnologia
- Peculiaridades
- Serviços sob encomenda
- Rede de fornecedores

De acordo com essa teoria, embora não seja impossível, a adoção simultânea das estratégias de menor custo e de diferenciação é difícil. Ocorre que obter um desempenho, qualidade ou serviço excelentes é mais oneroso, na maioria dos casos, do que pretender ser apenas comparável aos concorrentes, em tais atributos (PORTER, 1991).

### Estratégia de Enfoque (Ampla ou Estreita)

Estratégia de Alvo Ampla: a empresa que opta por atender todo um setor procura vantagem competitiva em apenas um segmento do mercado e, portanto, não tem uma vantagem competitiva geral.

Estratégia de Alvo Estreito: baseada na escolha de atender um público específico dentro de um setor, buscando ter vantagem por conhecer melhor a si mesmo e profundamente esse setor, na comparação com a concorrência que busca atender o setor como um todo. Nessa variante o escopo estratégico deve ser suficientemente estreito a ponto de possibilitar atender

de forma superior o cliente, seja por cliente, área de cobertura, tipo de canal de atendimento ou linha de produto.

#### 4.2.2 MODELO DE MINTZBERG

Segundo MINTZBERG e QUINN (2003), para que uma organização possa se distinguir em um mercado, ela deve diferenciar suas ofertas de alguma forma. Para isso, os autores abordam seis maneiras de diferenciação, que seriam:

- Diferenciação de Qualidade: relacionada ao que o produto tem não apenas de diferente, mas de melhor: desempenho inicial mais confiável, maior durabilidade e desempenho superior.
- Diferenciação de Design: consiste em oferecer algo que fuja do design dominante. Por exemplo, a criação de máquinas fotográficas com revelação instantânea.
- Diferenciação de Suporte: trata-se de diferenciar em algo que acompanha o produto: alguma base de suporte. Como a assistência técnica, condições especiais de vendas, entrega rápida, entre outros fatores.
- Diferenciação de Imagem: usa-se o marketing, neste caso, para disfarçar a não diferenciação do produto por meio da criação de efeitos de imagem para ele. Algo, portanto, relacionado à aparência no ponto de venda, a uma embalagem mais bonita, por exemplo.
- Diferenciação de Preço: equivaleria à já abordada Liderança de Custo de Porter. Nela, o produtor simplesmente absorve a margem perdida ou a recupera através de um volume maior de vendas.
- Não diferenciação: medida de risco e muito comum, ocorre por incapacidade, falta de habilidade ou de vontade de obter traços distintivos. Abre amplo caminho para imitadores em um determinado mercado.

Segundo MINTZBERG e QUINN (2003), uma empresa pode, sim, deliberadamente adotar mais de uma estratégia genérica de não diferenciação —e isso não significa um desempenho inferior às demais estratégias bem diferenciadas. Essa perspectiva difere do que propõe PORTER (1991). Para este, a falta de um posicionamento estratégico específico, que se traduz no “preso no meio” —ou seja, enquadrado no meio-termo— determina que a empresa está

fadada à baixa rentabilidade e à dificuldade de se defender dos concorrentes que exerçam estratégias definidas.

#### 4.2.3 MODELO DO OCEANO AZUL

A estratégia de Oceano Azul (KIM e MAUBORGNE, 2005) é uma modelagem de negócios que recomenda a busca por mercados ainda não explorados, ao invés de se tentar superar a concorrência atual.

Nessa metáfora, o oceano azul é um local em que se pode nadar livremente, enquanto os mercados já saturados são o “oceano vermelho” –em decorrência do sangue derramado nas batalhas entre os concorrentes.

Para os autores, os oceanos vermelhos representam todos os setores hoje existentes onde impera a concorrência intensa entre os *players*. Por outro lado, os oceanos azuis abrangem todos os setores “não existentes” hoje. É o espaço de mercado não demarcado e não atendido. Nos oceanos vermelhos, as fronteiras setoriais são definidas e aceitas, assim como são conhecidas as regras competitivas do jogo, no qual se busca maior fatia da demanda existente.

Os oceanos azuis, em contraste, se caracterizam por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento potencial altamente lucrativo. Neles, a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas. Grande parte dos oceanos azuis, por definição, ainda não foi mapeada.

Em um plano bastante diferente e sem modelos analíticos para desbravar, os oceanos azuis não possuem princípios sólidos sobre como gerenciar o risco de maneira eficaz. Representam, assim, grandes desafios para as empresas. É uma estratégia vista como arriscada demais para ser perseguida.

Embora nessa acepção o termo “oceanos azuis” seja relativamente novo, sua existência é antiga. Há 100 anos, muitas indústrias, tão básicas quanto a automobilística, a fonográfica, a da aviação civil, a petroquímica, a de assistência médica e a de consultoria gerencial eram inexistentes ou ainda muito incipientes. E ainda, 30 anos atrás, telefones celulares, biotecnologia, varejo de desconto, entregas expressas, minivans, *snowboarding*, cafés e vídeos domésticos eram igualmente ignorados.



Quadro 3. Estratégia de Oceano Azul e Oceano Vermelho

Estratégia do <b>oceano vermelho</b>	Estratégia do <b>oceano azul</b>
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Vencer concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a demanda existente	Criar e capturar a nova demanda
Exercer o trade-off valor-custo	Romper o trade-off valor-custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

*Fonte: Estratégia de Oceano Azul*

O berço da Oceano Vermelho é o meio militar. Ela traduz a ação de enfrentar um adversário e combatê-lo para a conquista de um determinado território limitado e constante. Portanto, concentrar-se nos oceanos vermelhos é aceitar os principais fatores restritivos da guerra –território limitado e necessidade de derrotar o inimigo para realizar os objetivos– e negar a força diferenciadora do mundo dos negócios: a capacidade de criar espaços de mercado inexplorados.

A busca de um oceano azul motivou a criação da grade Eliminar-Reduzir-Aumentar-Criar (*ERRC: Eliminate, Reduce, Raise, Create*), apresentada no quadro 4. Trata-se de uma ferramenta simples que leva as empresas a focar simultaneamente a eliminação e a redução, bem como a sensibilização e a criação, enquanto liberam um novo Oceano Azul.

Quadro 4. Eliminar-Reduzir-Sensibilizar-Criar

Elimine	Aumente
Quais fatores com os quais o setor há tempos concorre devem ser eliminados?	Quais fatores devem ser elevados acima dos padrões do setor?
Reduza	Crie
Quais os fatores devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões do setor?	Quais fatores devem ser criados e que o setor nunca ofereceu?

©Kim e Mauborgne. Todos os direitos reservados.

Ela encoraja as empresas não só a se perguntarem sobre as questões colocadas no modelo, mas também a agir em todas as quatro ações para criar uma curva de valor (perfil estratégico), essencial para liberar um novo oceano azul. A matriz traz quatro benefícios imediatos às empresas:

- Encoraja a busca simultânea de diferenciação e baixo custo para romper o *trade-off* entre valor e custo.
- Acusa de imediato as empresas que se concentram apenas no aumento e na criação, o que eleva a estrutura de custos e muitas vezes sobrecarrega a engenharia de produtos e serviços – uma situação comum em muitas empresas.
- É facilmente compreendida pelos gestores de qualquer nível, gerando um alto grau de engajamento em sua aplicação.
- Por apresentar um desafio no completamento da matriz, faz com que as empresas examinem minuciosamente cada fator de concorrência no setor, ajudando-as assim a descobrir a variedade de pressupostos implícitos que elas inconscientemente fazem em relação à concorrência.

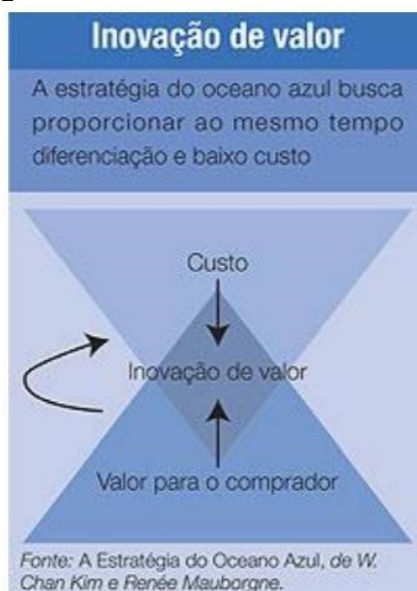
O Movimento Estratégico é um conjunto de decisões e ações gerenciais que resulta em importantes produtos e serviços capazes de criar mercados. O estudo revela que a empresa e o setor não são as unidades de análise adequada para explicar a criação de oceanos azuis e a sustentação de alto desempenho. No estudo, não foi encontrada nenhuma empresa, nem setor que tenha sido sempre excelente.

Mas parece que existem semelhanças impressionantes entre os movimentos estratégicos que criaram os oceanos azuis e os que levaram a novas trajetórias de crescimento

lucrativo vigoroso. A inovação de valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com o modelo tradicional da concorrência.

Muito importante, a inovação de valor desafia um dos dogmas mais comuns da estratégia baseada na concorrência – o *trade-off* valor-custo. Tradicionalmente, acredita-se que as empresas, quando comparadas aos concorrentes, devem ser capazes de criar mais valor para os clientes, a custo mais alto, ou de criar o mesmo valor para os clientes, a custo mais baixo. Em contraste, as empresas que buscam criar oceanos azuis perseguem a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo. Conforme a figura 5:

Figura 5. Estratégia de Oceano Azul: fim do *trade off* custo x valor



A criação de oceanos azuis, apresentada de forma gráfica na figura 5, consiste em reduzir os custos e, ao mesmo tempo, aumentar o valor para os compradores: fim do *trade off* custo e valor. Essa é a maneira como se empreende um salto de valor tanto para a empresa, quanto para os compradores. Como o valor para os compradores decorre da utilidade e do preço dos produtos e serviços, e o valor para a empresa resulta do preço em comparação com os custos, só se alcança a inovação de valor quando todo o sistema de atividades da empresa, envolvendo utilidade, preço e custo, se alinha de maneira adequada.

Para a melhor utilização da ferramenta *ERRC*, o modelo estratégico lista como princípios:

- Reconstruir barreiras no mercado
- Concentrar-se no panorama geral, não nos números
- Ir além da demanda existente
- Formular a estratégia na sequência adequada
- Superar os obstáculos organizacionais
- Orientar a execução estratégica

Reconstruir as fronteiras do mercado

O primeiro princípio da Oceano Azul é reconstruir as fronteiras do mercado para se liberar da concorrência e criar a tão sonhada vastidão azul. Este princípio trata dos riscos da busca com o qual se defrontam muitas empresas. O desafio é identificar com sucesso, em meio à pilha de possibilidades existentes, oportunidades de oceano azul comercialmente atraentes.

De acordo com os autores, para a criação de oceanos azuis, existem seis condições básicas para reformular as fronteiras do mercado. Essas fronteiras questionam os seis pressupostos básicos apresentados no quadro 5 abaixo, em que se escoram as estratégias de muitas empresas.

Quadro 5. Oceano Vermelho x Oceano Azul

	<b>Oceano Vermelho</b>	<b>Oceano Azul</b>
Setor	Concentra-se nos rivais dentro do setor	Examina setores alternativos
Grupo estratégico	Concentra-se na posição competitiva dentro do grupo estratégico	Examina os grupos estratégicos dentro do setor
Grupo de compradores	Concentra-se em servir melhor o grupo de compradores	Redefine o grupo de compradores do setor
Escopo da oferta de produto ou serviço	Concentra-se em maximizar o valor das ofertas de produtos e serviços dentro das fronteiras setoriais	Examina as ofertas de produtos e serviços complementares
Apelo funcional-emocional	Concentra-se em melhorar o desempenho em termos de preço, dentro do apelo funcional-emocional do setor	Repensa o apelo funcional-emocional do setor
Tempo	Concentra-se em adaptar-se à ocorrência das tendências externas	Participa do desenvolvimento das tendências externas ao longo do tempo

### Concentrar-se no panorama geral, não nos números

O próximo passo é alinhar o processo de planejamento estratégico para concentrar-se no panorama geral e aplicar essas ideias no desenho da matriz de avaliação de valor da empresa, a fim de desenvolver uma estratégia de Oceano Azul. O princípio de panorama geral é fundamental para atenuar o risco de o planejamento consumir muito esboço e muito tempo, mas produzir apenas iniciativas táticas de Oceano Vermelho. Esta abordagem sempre produz estratégias que tiveram a criatividade de uma ampla gama de pessoas dentro da organização e abre os olhos das empresas para os oceanos azuis, além de serem fáceis de compreender e de divulgar, com vistas à execução eficaz.

Ao desenvolver o processo de planejamento estratégico da empresa em torno da matriz, a organização e os gestores concentram a atenção no panorama geral, em vez de mergulhar em números e jargões e se emaranhar em detalhes operacionais.

## Desenhando sua matriz de avaliação de valor

Figura 6. Visualização da estratégia

1. Despertar Visual	2. Exploração visual	3. Feira de Estratégia visual	4. Comunicação Visual
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparar sua empresa com as dos concorrentes, desenhando a matriz de avaliação de valor referente à situação vigente</li> <li>- Identificar onde sua estratégia deve ser alterada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisar no mercado as seis fronteiras que levam à criação de oceanos azuis</li> <li>- Levantar os diferenciais de produtos e serviços que são reconhecidos pelos clientes</li> <li>- Analisar o <i>ERRC</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baseado nos dados levantados no campo, estruturar uma matriz de características para o novo produto e serviço</li> <li>- Pesquisar junto aos clientes se o levantamento realizado é reconhecido por eles como relevantes e se isso traria vantagem aos produtos e serviços oferecidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuir os perfis estratégicos para que sejam facilmente comparáveis entre si</li> <li>- Seguir com os projetos e iniciativas que permitam à empresa preencher os pontos para estabelecimento da nova estratégia</li> </ul>

## Ir além da demanda existente

As empresas devem questionar duas práticas da estratégia convencional. Uma é o foco nos clientes existentes. A outra é o impulso por segmentação mais refinada, a fim de acomodar diferenças entre os compradores. Quanto mais intensa for a competição, mais forte será, em média, a tendência à personalização das ofertas daí resultantes.

Para maximizar o tamanho de seus oceanos azuis, as empresas precisam avançar em direção oposta. Devem focar nos não-clientes e construir importantes pontos em comum a partir do que é valorizado pelos compradores. A Callaway Golf agregou nova demanda às suas ofertas, mirando os não-clientes. Ao investigar por que tanta gente rejeitava o golfe, ela descobriu importante fator comum entre os não clientes: acertar a bola de golfe era considerado muito difícil. Ela então encontrou novo caminho para agregar nova demanda às suas ofertas: o Big Bertha, taco com cabeça maior, que tornava mais fácil acertar a bola.

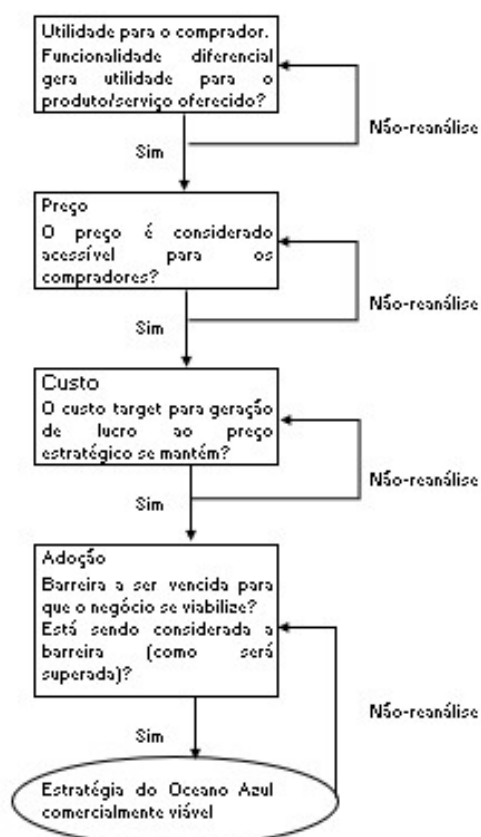
São três os níveis de não clientes que podem ser transformados em clientes. O primeiro nível é o que está mais perto do seu mercado. São os compradores que já adquirem um mínimo das ofertas do setor, apenas por necessidade. O segundo nível de não cliente é o dos que se recusam a usar as ofertas do setor. São indivíduos que viram as ofertas do setor como opção para atender às suas necessidades, mas as rejeitaram como alternativa. O terceiro nível é o que está mais afastado do mercado em que você atua. São pessoas que nunca pensaram nas ofertas em questão como hipótese de escolha.

### Acertar a sequência estratégica

O desafio seguinte consiste em construir um modelo de negócios robusto para garantir que o empreendimento gere bons lucros com base na ideia do Oceano Azul. Isso nos leva ao quarto princípio desta estratégia: acertar a sequência estratégica.

### A sequência estratégica certa

Figura 7. Fluxo para elaboração da estratégia do Oceano Azul



### Superar os obstáculos organizacionais

De forma a encarar essa nova forma de se posicionar no mercado, a estratégia do Oceano Azul demanda um trabalho interno intenso para se superar quatro obstáculos organizacionais: barreiras cognitivas sobre a nova realidade e o posicionamento da empresa, limitações de recursos disponíveis para a mudança, motivação das pessoas e politicagem organizacional.

### Executar a estratégia

De acordo com a teoria, o envolvimento de todas as equipes que atuam na organização é ponto crucial para que a empresa tenha real sucesso para a implantação dessa estratégia. O uso correto e exaustivo da técnica “envolvimento, explicação/ clareza e expectativa” é de grande valia para: desenvolver confiança e comprometimento; inspirar cooperação voluntária; trazer engajamento da equipe na busca da melhor forma possível de execução e evolução dessa nova técnica; minimizar qualquer risco gerencial de desconfiança, falta de cooperação e até de sabotagem.

#### 4.2.4 CURVAS DE POSICIONAMENTO (CHEW, 2000)

CHEW (2000) enfatiza a necessidade de se buscar um posicionamento distintivo, dificilmente reproduzível pelos concorrentes, o que envolve decidir não somente o que fazer, mas também o que não fazer, de acordo com a estratégia da empresa.

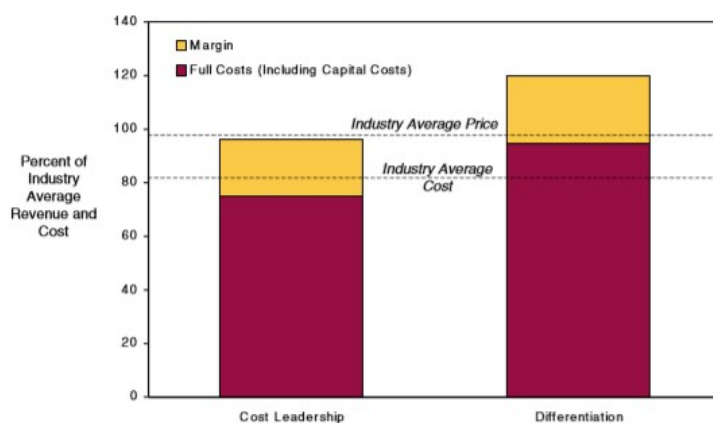
Segundo esse autor, a maioria dos concorrentes não possui vantagem competitiva. Dominar verdadeiramente um mercado ou mesmo um segmento de mercado é uma experiência desfrutada por apenas algumas empresas. Talvez por ser difícil de apontar e manter esta vantagem, tornou-se moda argumentar que a vantagem competitiva não é mais relevante na nova economia.

Chew expõe ainda que os rótulos convencionais que pretendem demonstrar “posições estratégicas” como de baixo custo e diferenciadas não se referem realmente a posições competitivas. O produtor de baixo custo tem uma redução de custos maior que a redução de preço. O produtor diferenciado comanda um prêmio de preço além de seus custos adicionais.



Assim, o que é colocado como vantagem competitiva é na verdade uma representação de um resultado operacional, conforme a figura 8.

Figura 8. Posicionamento de Chew:  
Vantagem competitiva x Resultado operacional



Fonte: *The Geometry of Competition*, de Bruce Chew

O ex-professor de Harvard argumenta que existem estratégias de sucesso, mas que isso não significa que o maior *player* ganhará automaticamente e, se o fizer, não necessariamente será uma vitória permanente, devido à dinâmica do mercado. Para ele, a verdade simples é que há necessidade de uma linguagem de posição, não apenas de rótulos para posições vencedoras.

Ainda segundo o autor, empresas de baixo custo e diferenciadas, geralmente estão se referindo ao formato encontrado de como um meio para ganhar retornos acima da média. Uma empresa com custos menores, mas com desempenho ligeiramente inferior, está em vantagem? Quão diferenciada a empresa tem que ser para ter uma vantagem? Existe, de fato, algo tão diferenciado?

Essa visão considera que jargões como esses são apenas rótulos, e irrelevantes. O importante é entender a posição competitiva relativa de uma empresa e como suas ações afetam essa posição. O positivo nessa forma de pensar é que a posição competitiva é muito real, e a vantagem competitiva, muito rara. Há que se levar em consideração que há sempre a possibilidade de se reposicionar frente aos concorrentes.

Para isso, a geometria da concorrência (CHEW, 2000) define rigorosamente dois tipos de posicionamento multidimensional: posição relacionada às ofertas e posição relacionada às capacidades. Também explica o que significa posição relativa em um contexto competitivo, e quando uma posição é vantajosa em relação a outras posições.

## Posicionamento de acordo com as ofertas

Ofertas são o elemento central na geometria da competição, ou seja, são o elemento central na competição entre as empresas. A razão disso é que com elas se tem a preferência do cliente como centro do mundo competitivo. O que se busca com isso são retornos financeiros superiores e, para isso, é importante ter uma oferta competitiva definida –que apresente um perfil de preço e desempenho que as torna a opção mais desejável para os clientes.

Para obter as ofertas desejadas, é necessário que se tenha escolhas estruturais e de infraestrutura em conformidade para suportar tal escolha. Empresas possuem um conjunto relativamente estável de recursos para criar suas ofertas. Estes recursos definem o conjunto de ofertas que uma empresa pode oferecer.

Nesse sentido, o posicionamento é o conceito estratégico fundamental. Segundo o autor, existem dois tipos de posicionamento de acordo com a oferta: oferta versus oferta e capacidade versus capacidade.

Oferta versus outra oferta: este tipo é fundamental para entender qual delas será bem sucedida no mercado, já que coloca os produtos frente a frente. Produto direto contra produto; características do produto; o que um produto oferece a mais ou a menos em comparação aos seus concorrentes.

Capacidade versus capacidade: implica competitividade não em recursos, mas no papel destes na criação das ofertas pelas quais as empresas competem. Por exemplo, o WalMart não é a Gap. As diferenças das capacidades ancoram-se em diferenças dos conjuntos de atividades que estas empresas executam. Ou podem surgir de diferentes ativos que as empresas possuam.

### ATIVOS E ATIVIDADES => CRIAÇÃO DE CAPACIDADE => OFERTAS POSSÍVEIS

Um exemplo: o produtor de baixo custo só apresentará retornos financeiros superiores se produzir uma oferta idêntica à da concorrência a um custo menor. Para se ter vantagem competitiva, precisa-se de recursos de fronteira, o que significa ser o melhor para alguns clientes em algumas métricas –aquelas que são as valorizadas por estes clientes. Ter um ou outro não trará vantagem para a empresa: ou um custo baixo com uma oferta pouco atraente para os clientes; ou ter uma oferta atraente para os clientes mas com custo acima do dos competidores.

É uma nova definição de ganhar, de criar vantagem competitiva, que leva a retornos financeiros superiores. Há três coisas que uma empresa deve possuir para ter vantagem competitiva:

- Ofertas competitivas
- Capacidades de fronteira
- Um ajuste entre os dois

#### Ofertas competitivas

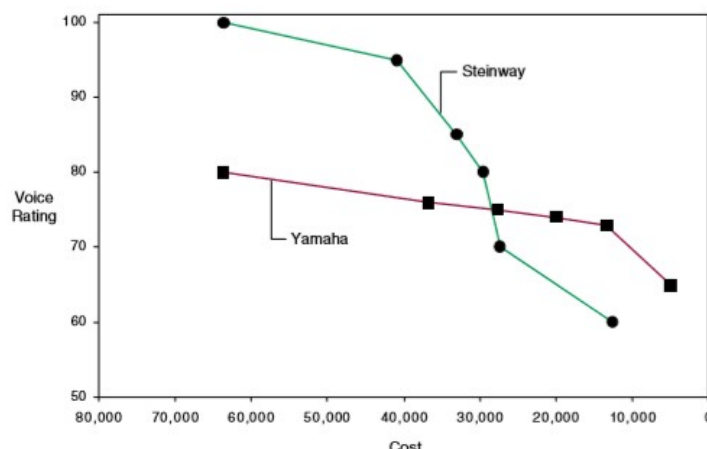
O valor de uma posição competitiva é determinado pelos clientes. Ser uma empresa de baixo custo não é um caminho para a vantagem competitiva se os cliente não consumirem oferta de baixo custo e baixo desempenho. Neste caso, o baixo custo será irrelevante. O outro lado também é válido. O desempenho máximo pode não ser atraente se também maximizar os custos.

#### Capacidade de fronteira

Trata-se da capacidade de produzir produtos ou serviços com um nível de desempenho superior se comparado a todos os concorrentes. Empresas que apresentam as melhores ofertas de uma indústria em termos de capacidades orientadas para o cliente criam a Fronteira da Indústria.

No topo, existem ofertas de alto desempenho e alto custo. No extremo inferior da fronteira, os produtores apresentam um determinado nível de desempenho que reflete o menor custo para um determinado nível de desempenho ou, inversamente, o mais alto nível de desempenho para um determinado nível de custos.

Figura 9. Posicionamento de Chew: curva de vantagem Steinway e Yamaha



Fonte: *The Geometry of Competition*, de Bruce Chew

A figura 9 demonstra as curvas de vantagem de produtores de pianos no Japão, a Steinway (alta qualidade e alto custo) e de um dos seus principais concorrentes, a Yamaha (menor qualidade e menor custo). Juntos, eles formam a Fronteira da Indústria. Individualmente, cada curva de vantagem representa um subconjunto de todas as ofertas possíveis de uma indústria. A curva de vantagem é, com efeito, a expressão relevante de mercado das capacidades de uma empresa. A Fronteira da Indústria é a soma das melhores curvas de vantagem da categoria.

Os clientes, claro, têm um conjunto mais amplo de opções do que as empresas. E são eles que determinam o valor dos recursos. Para clientes que se concentram fortemente na qualidade do som do piano, a Steinway tem uma posição vencedora no topo do gráfico. Já para aqueles que se preocupam principalmente com o preço, o produtor japonês de custo mais baixo é quem se apropria da vantagem – pelo menos neste exemplo simples de dois concorrentes.

Para cada produtor, existem espaços potencialmente vitoriosos, potencialmente desfavorecidos e um espaço altamente competitivo. Esta estrutura é comum. O fato de que uma empresa não pode ter todas as ofertas para todos os clientes não significa que ela não possa obter um retorno superior, encontrando o local na linha de fronteira no qual as ofertas e custos são considerados melhores pelos clientes.

Para obter vantagem, ou seja, conquistar um retorno superior, é essencial que uma parte da curva de vantagem cruze a fronteira da indústria. Se um *player* possui uma oferta popular, mas que não está na fronteira, significa que alguém pode produzir a mesma oferta –

em termos de preço e desempenho— a um custo menor. Este é o jogador que ganhará o retorno superior. Por outro lado, se não estiver na fronteira na extremidade superior do gráfico, alguém pode oferecer um nível superior de desempenho com o mesmo custo, o que significa que este último pode eliminar aquele status de oferta até então vencedora.

Se ganhar ofertas era a primeira regra de vantagem competitiva, isso nos dá a segunda regra. Você deve ter recursos de fronteira. Ou você pode igualar a produção dos outros a um custo menor, ou você pode fazer mais do que eles pela mesma quantia de recursos. Não há outro caminho para a vantagem competitiva. Os *players* que não têm recursos de fronteira podem ser favorecidos em relação àqueles com capacidades inferiores, mas serão superados por aqueles que estão na fronteira.

Assim, a vantagem competitiva pertence a quem reúne capacidades únicas ou distintivas. Isto significa que esta empresa pode fazer as coisas por menos recurso que seus rivais, ou realizar algo que os rivais simplesmente não conseguem. Como observado anteriormente, os recursos dependem de atividades. Os recursos de fronteira surgem de todo o sistema de atividades. Traduzindo: a Steinway é única por um conjunto interativo de trabalhadores talentosos, materiais excepcionais, marketing qualificado e personalização de produtos —não por uma única atividade.

Pode parecer injusto, mas os pioneiros que provam que há uma nova oferta vencedora a ser feita, muitas vezes são os mesmos que não conseguem manter o seu mercado. O Xerox PARC viu o futuro do computador pessoal, mas perdeu competitividade. A percepção do mercado não é suficiente. Uma visão única deve ser associada a recursos exclusivos para alcançar o sucesso competitivo.

#### Ajuste entre ofertas competitivas e capacidades de fronteiras e foco

Espera-se que ter ofertas vencedoras e capacidades de fronteiras seja suficiente. Infelizmente, não é. Existe mais uma condição: ajuste. Por exemplo, ter capacidades de fronteira de baixo custo em um mercado que está comprando com base no desempenho, não é, claramente, uma combinação vencedora.

Geralmente, ter capacidades de fronteira em uma parte do mercado torna provável que a empresa tenha desempenho fora da fronteira em outra parte do mercado. Os *trade-offs* necessários para estar na fronteira são apenas compensações: trazem consigo ineficiências ao produzir as ofertas além daquelas para as quais a curva de vantagens foi realmente projetada.

Isto significa que, enquanto retornos acima da média são obtidos para ofertas alinhadas com recursos de fronteira, retornos abaixo da média são obtidos em ofertas nas quais a empresa está em desvantagem. É assim que as empresas competem com os retornos que derivam da posição de vantagem.

Existem duas soluções para isso, e ambas envolvem foco. A primeira é focar o conjunto de ofertas. A segunda é focar os recursos. É possível que uma empresa tenha dois sistemas de atividade diferentes e, se eles forem distintos o suficiente, duas curvas de vantagem igualmente peculiares. É por isso que há forte desempenho de fábricas focadas. Cada fábrica tem a capacidade de se configurar para ter recursos de fronteira em parte do intervalo de ofertas. Dessa forma, as empresas podem:

1. Desfrutar de uma vantagem competitiva em relação a grandes faixas do mercado.

Como exemplo, tomemos a corporação Marriott. Configura edifícios, políticas organizacionais e incentivos de forma diferente para atender a diferentes segmentos do mercado de acordo com os diferentes tipos de hotéis (alto luxo, luxo e acomodações de valores moderados), cada um com um tipo específico de atendimento e configuração de atendimento.

2. Ter dificuldade de atender todos os segmentos e trazer resultados financeiros positivos

CHEW (2000) menciona o exemplo de uma das principais fábricas de fibra de vidro do mundo, a qual tinha uma estrutura toda voltada para produtos de alta qualidade e desempenho. Contudo, as características que lhe concediam a capacidade de fronteira no topo, como o investimento em novas tecnologias, a força de trabalho bem paga e os sistemas de controle de última geração, acrescentavam tanto custo que asseguravam que eles estavam em desvantagem nos produtos de entrada.

Nesse sentido, a liderança precisa definir o que será feito, e o que não será feito. Isso significa se manter na capacidade de fronteira onde se está posicionado favoravelmente.

O autor enfatiza a necessidade de resistir a essa armadilha, pois ela é não lucrativa para o produtor que possua uma linha completa: os resultados fora da fronteira eliminarão os ganhos obtidos pelos produtos localizados na fronteira.

*“Você pode ser tudo para todas as pessoas.*

*Você simplesmente não pode ganhar dinheiro com isso”. Chew (2000)*

Quando evitar ficar “preso no meio”

Um rótulo familiar no léxico da estratégia é "preso no meio". Pretende-se com este conceito conotar os perigos de não ser o produtor mais diferenciado, nem o de menor custo.

Uma posição intermediária significa estar no meio do grupo em termos de ofertas com um conjunto de recursos –uma curva de vantagem– muito parecida com as de todos os outros. Convergência competitiva: é o que queremos dizer quando falamos de um grupo de *players* com capacidades semelhantes. Eles podem convergir em uma oferta comum, ou em um conjunto de ofertas, dependendo da natureza das preferências do cliente, mas o alto grau de concorrência será o mesmo para ambos os casos.

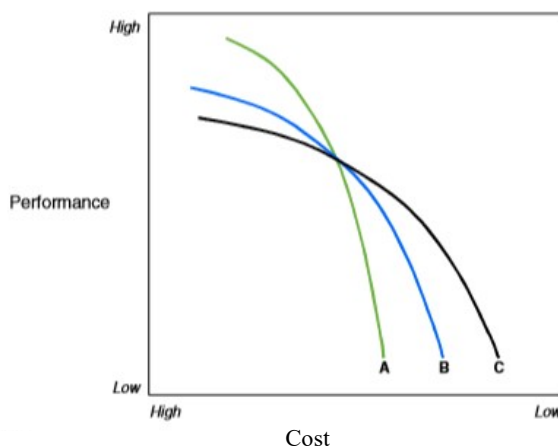
As ofertas intermediárias nesse mercado podem configurar uma posição competitiva perigosa. Se os clientes comprem com base no desempenho ou no preço, as ofertas intermediárias de “comprometimento” podem, de fato, não ser competitivas. Neste caso, deve-se reposicionar ofertas para alinhar-se com as preferências do cliente e buscar construir capacidades diferenciadas.

Uma segunda posição intermediária é apresentada na figura 10.

Figura 10. Estratégia de Posicionamento de Chew

#### **Preso no meio**

Esta posição reflete um cenário desfavorável para a empresa. No gráfico abaixo, a empresa B mostra chance reduzida de um resultado positivo, já que é melhor que C na alta performance, mas abaixo da linha de fronteira de A. Já no produto de entrada é melhor que a empresa A, mas está abaixo da linha de fronteira da empresa C.



#### **Opções de ações**

Neste mercado, B não possui oferta vencedora.

É necessário mudar a curva –a questão estratégica é: em qual direção?

É necessário redefinir as preferências dos clientes sobre atributos de performance onde se domina.

Fonte: *The Geometry of Competition*, de Bruce Chew

É sempre importante entender o posicionamento da empresa em relação aos *players* que formam a linha de fronteira e, a partir daí, direcionar as ações a serem tomadas, baseadas nas características da oferta ou da capacidade com a qual se consegue ganhar performance frente ao mercado.

## Guia de ação

### A Geometria da Competição: um guia para a ação

1. Mudar as ofertas: o tipo de ação mais rápido a ser adotado. Caso a empresa tenha recursos de fronteira, deve-se alinhar as ofertas com estes recursos; esta abordagem pode trazer ganhos significativos. Alternativamente, se uma empresa possui capacidades semelhantes às de suas concorrentes, mas percebe uma nova oferta que melhor satisfaria os clientes, uma mudança para a nova oferta pode trazer benefícios, mesmo que de curto prazo. Com capacidades comuns, os competidores provavelmente imitarão rapidamente a nova oferta e disputarão os benefícios desta nova posição.
2. Criar novos recursos ou mover a curva é uma maneira diferente de mudar o cenário competitivo. Esta abordagem exige mudanças nas atividades e ativos da empresa. A pergunta que deve ser feita: quais mudanças deverão ser realizadas para a execução dos processos do negócio diferente da que é realizada hoje? Deve-se ter claro o motivo da alteração da curva: melhoria da capacidade da indústria ou para alterar a posição de capacidade relativa.
3. Influenciar as preferências do cliente: se a empresa tiver capacidades e ofertas de fronteira alinhadas com estes recursos, mas descobrir que as ofertas não são vencedoras com clientes, ou não com clientes suficientes, ela pode tentar mudar as preferências dos clientes. Neste modo, não há alteração das ofertas que os clientes enfrentam, mas busca-se mudar a maneira como os clientes selecionam estas ofertas.
4. Alterar as dimensões da concorrência. "Encontrar o espaço em branco." "Mudar as regras do jogo." "Pensar fora da caixa." A dificuldade neste ponto é “encontrar espaço em branco”. O *framework* adiciona alguns pontos a essa discussão:
  - a. Está claro que esta categoria deve ser explorada?
  - b. Introduzir esta dimensão poderia construir capacidades que trariam uma posição distinta (sem aglomeração)?
  - c. Qual oferta poderia explorar esta capacidade?



d. Como esta oferta se apresentaria para vários segmentos?

Todas esses quatro pontos de ação podem afetar drasticamente a posição competitiva e os retornos financeiros que ela gera, mas exigem diferentes prazos e níveis de percepção e comprometimento. Eles não são mutuamente excludentes. Talvez sejam mais poderosos quando atuam juntos, construindo novas capacidades e ofertas que os exploram simultaneamente.

Muitos produtos possuem várias dimensões de desempenho. Este é um problema familiar em pesquisa de mercado, e técnicas como análise conjunta foram desenvolvidas para abordá-lo. Como a Geometria da Competição deve lidar com múltiplas dimensões?

- Não mapeando tudo –Nem todas as dimensões são criadas iguais. A diagramação deve ser afastada do que é importante para os clientes e das dimensões ao longo das quais os concorrentes fizeram escolhas diferentes. A ressalva para isso é ter a certeza de fazer a pergunta "e se": "E se eu sair do bando e escolher uma posição diferente em relação a esse atributo, no qual somos todos iguais?"
- Conhecendo as questões estratégicas relevantes –Escolha das dimensões que parecem ser relevantes para as questões, possíveis escolhas e ações que a empresa enfrenta. Se a empresa está considerando um produto da próxima geração que parece o de hoje, mas é mais durável, por exemplo, a durabilidade é a dimensão chave.
- Analisando a estrutura do mapa –As ofertas são organizadas ao longo de uma fronteira ou em uma diagonal a partir da origem. Isto é devido a escolhas competitivas ou físicas –ou seja, o mapa reflete compensações físicas como peso versus proteção blindada? Se for uma restrição física, podemos condensar duas dimensões em uma. Novamente, uma ressalva se aplica: "Existe uma maneira de superar esta troca?"
- Compreendendo a interação dos mapas e dimensões –A posição em um mapa é independente de oferecer posições escolhidas em outros mapas, ou elas interagem por motivos técnicos ou do cliente? Se eles realmente dependem um do outro, é possível resumi-los em um único mapa. Se eles são verdadeiramente independentes, podemos tomar decisões em uma arena sem nos preocuparmos com outra.
- Sendo criativo –O uso de gráficos deve ser libertador: “qualquer ponto além disso” ao invés de restritivo: “se as ofertas são pontos, então você tem que me dizer exatamente onde desenhá-

los”. Cores e símbolos podem tornar os diagramas bidimensionais ou tridimensionais, se isso facilitar o levantamento e o endereçamento de questões de importância estratégica.

Tudo isso é um processo iterativo – “Determinar as dimensões com as quais se deve trabalhar” exige conhecimento interno ou pesquisa de mercado anterior ou preliminar.

Considerando que o *trade-off* entre a qualidade e o preço é importante, cabe questionar: “quantas pessoas fazem esse *trade-off*? Como elas fazem isso?” “É essa qualidade que faz os clientes pagarem mais?” “Como uma nova oferta específica é considerada?” “Podemos ir à engenharia ou voltar aos clientes para entender a interação entre as dimensões?”. O truque não é coletar todos os dados e depois desenhar todos os mapas. O desafio é descobrir o que se precisa saber para fazer as escolhas estratégicas certas em relação a custo e diferenciação – escolhas que impactarão no preço e performance a ser oferecidos ao cliente, em conjunto com o que ele almeja e consegue pagar.

A parte técnica é um ponto muito relevante, de extrema influência, mas que apresenta um grau maior de dificuldade de alteração – em tempo e aplicação. Também é crucial para determinação do sucesso, o preço que será oferecido para os clientes e como isto afeta todo o funcionamento e resultado da empresa.

## POLÍTICA DE PRECIFICAÇÃO

De acordo com KOTLER e KELLER (2006), o posicionamento estratégico da empresa está totalmente relacionado à definição da política de preço que ela irá determinar para seus produtos e serviços. A definição da política de preços é crucial para o posicionamento estratégico e, conseqüentemente, um dos pontos responsáveis pelo sucesso do negócio.

Outros autores, como BRUNI e FAMÁ (2009), apontam os principais fatores relacionados ao processo de formação de preços, como: capacidade e disponibilidade de pagar do consumidor; qualidade e tecnologia do produto em relação às necessidades do mercado consumidor; existência de produtos substitutos a preços mais competitivos; demanda esperada do produto; níveis de produção e/ou vendas em que se pretende ou em que se pode operar;

mercado de atuação do produto; controle de preços impostos por órgãos governamentais; e custos e despesas de fabricar, administrar e comercializar o produto.

De forma a utilizar as ferramentas mais adequadas e eficientes para esse trabalho em termos de precificação, serão utilizados como base os métodos apresentados no livro *Formação e Administração de Preços* (CARNEIRO, et al. 2018). Este determina três categorias principais para se definir preço:

- Custos
- Clientes
- Concorrência

#### 4.3.1 MÉTODOS BASEADOS EM CUSTOS

Segundo os autores, existem diversas formas de se calcular o preço baseadas em custos. Elas partem da utilização dos seguintes critérios: acréscimo ao custo; análise do ponto de equilíbrio; e taxa de retorno.

##### a) Determinação de preços por meio de acréscimos aos custos

De maneira geral esse método define que a empresa se baliza para definir o preço dos seus produtos a partir de uma base de custo (variável, direto, indireto, entre outros). Seguem os modelos:

- *Mark up* –A partir dos custos, é adicionado um percentual para o cálculo do preço. Isso normalmente depende do histórico de venda, e varia de produto a produto. Algumas empresas utilizam apenas o custo variável (varejo e revendas que, neste caso, são a maior parte do custo); outras utilizam os custos diretos e indiretos que ocorrem na produção do próprio produto e na alocação para os produtos, respectivamente.

$$\text{Preço do Produto} = \text{Custos} \times (1 + \% \text{ mark up})$$

- *Cost plus* –Utiliza-se um valor monetário adicional –não um percentual– conhecido como *cost plus*.

$$\text{Preço do Produto} = \text{Custos} + \text{Cost Plus}$$

- Margem sobre vendas –Nesta forma, determina-se o preço por meio do conceito de margem sobre vendas, que é um acréscimo percentual de lucro ao preço.

$$\text{Preço do Produto} = \text{Custos variáveis} / (1 - \% \text{ Margem sobre vendas})$$

Essa metodologia baseada em custo, embora válida para se conhecer os custos de uma empresa, tem seu principal ponto fraco na relação com o mercado: uma adição de valor para formar o preço não significa que o mercado irá aceitá-lo. Além do que, como apontam NAGLE e HOLDEN (2003), os custos unitários irão variar de acordo com o volume de vendas, o qual, por sua vez, irá variar de acordo com o preço.

#### b) Determinação de preços por meio da análise do ponto de equilíbrio

Esse modelo considera o mínimo de unidades a serem vendidas a um preço, de maneira a cobrir todos os custos fixos e variáveis. Caso este mínimo de unidades vendidas seja alcançado, se terá conseguido o *break even*; em caso contrário, ocorrerá prejuízo. Mas, se se vender mais do que o mínimo, se terá então o desejado lucro.

A limitação desse modelo é que ele considera que os custos variáveis crescerão sempre da maneira calculada em relação aos custos totais. Ele assume ainda que os custos fixos serão os mesmos independentemente do volume de produção. Isto significa que os fixos poderão aumentar caso a quantidade de produção cresça, pois a linha de produção terá um limite. A partir de um certo ponto, é necessário mais investimento e assim, um custo fixo –de capital e operacional– incremental.

#### c) Determinação de preços em função da taxa de retorno

A taxa de retorno indica de maneira direta o percentual que se quer obter de resultado de um investimento levando-se em consideração o capital investido e o custo de capital. Para esse cálculo, são considerados todos os ativos adquiridos e até algumas despesas operacionais como pesquisa e desenvolvimento ou propaganda para lançamento.

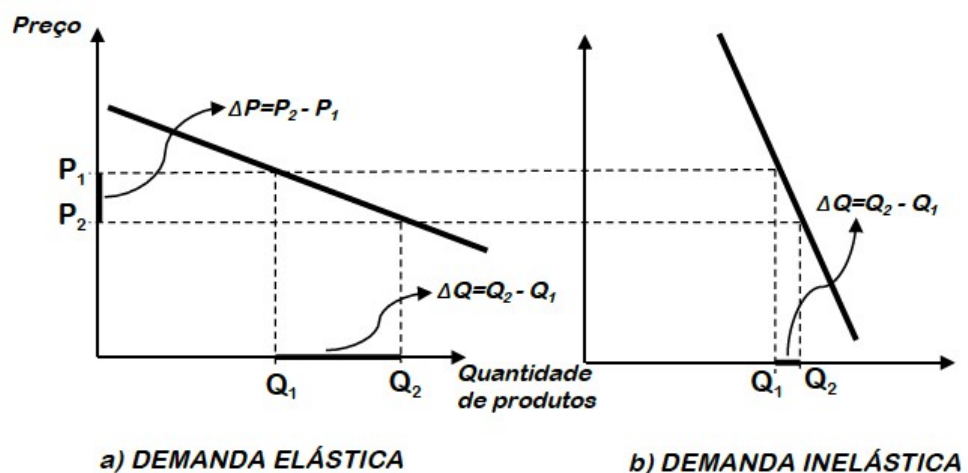
A fragilidade dessa opção é o fato de não considerar os preços de mercado do produto ou serviço em questão. Isto porque a taxa de retorno é uma projeção que pode ter pouca ou nenhuma conexão com a realidade do mercado.

#### 4.3.2 MÉTODOS BASEADOS NA DEMANDA

Essa variante determina preços de acordo com o valor percebido pelos clientes. Dito de outra forma: os preços são baseados no que se acredita que os clientes estão dispostos a pagar. Este valor abrange a imagem que eles têm da qualidade do produto ou serviço, a sua impressão sobre o atendimento, a confiabilidade na empresa.

O modelo baseado em demanda, tal qual o ancorado em custos, exige muita expectativa de como será a reação dos consumidores a partir de uma mudança de preços –ou seja, depende fortemente da elasticidade da demanda do mercado, conforme descreve a figura 11, abaixo. Isto significa o quanto os consumidores irão adquirir caso haja um aumento ou redução no preço. Por exemplo, a manteiga. Dependendo do valor cobrado na gôndola, ele pode substituí-la por margarina. Ou seja, o aumento do preço causaria impacto na demanda.

Figura 11. Estratégia de Posicionamento



Fonte: CARNEIRO et al. (2018)

De acordo com os autores, essa forma de calcular o preço não leva em consideração a reação dos concorrentes. Além disso, é difícil de se saber qual a real sensibilidade do

mercado à variação. Mesmo em mercados com histórico de padronização como o de petróleo, a variação do futuro pode ter resultados diferentes do ocorrido no passado.

#### 4.3.3 MÉTODOS BASEADOS NO VALOR

Trata-se dos casos em que se baseia o preço no valor percebido pelo cliente. Ou seja, usa-se a percepção de valor dos compradores e não o custo do vendedor como fator fundamental para a determinação do preço. Onde essa política consegue ser utilizada com sucesso, ocorre a melhora da rentabilidade através da definição de preços mais elevados, sem impactar muito em volumes de vendas.

De acordo com HINTERHUBER (2008), “as abordagens de preço com base no valor do cliente utilizam o valor que um produto ou serviço entrega a um segmento predefinido de clientes como o principal fator para a definição de preços”.

Por exemplo, uma pintura artística: ela pode ter seu preço construído considerando-se muito mais do que os custos da hora do pintor e dos materiais utilizados para se pintar o quadro. Certamente, o preço dependerá muito mais do valor percebido de quem irá adquirir a obra. Os preços da pintura também refletem a idade, o significado cultural –mas o mais importante é o benefício que o comprador está considerando (status, reconhecimento, entre outros).

CLIENTES      -- VALOR      --      PREÇO      --      CUSTO      –      SISTEMA

Para se ter essa percepção, são realizadas pesquisas e se pergunta aos consumidores quanto eles pagariam por um determinado serviço ou produto. Um dos aspectos falhos do método é que há um alto custo na obtenção destas informações. Além disso, a interpretação pode conter desvios.

Outra fragilidade dessa opção é que o valor não é dado mas, sim, precisa ser comunicado aos clientes. Isto exige um modelo eficiente de comunicação para garantir a demonstração dos pontos valorizados.

#### 4.3.4 MÉTODOS BASEADOS NA CONCORRÊNCIA

Esse campo é o considerado mais próximo da realidade do mercado competitivo no qual a Betax se insere. Nele, a base é analisar os preços praticados pela concorrência e, então, definir o valor que poderá ser cobrado pelo produto ou serviço.

Em um mercado no qual os produtos são considerados commodities, o preço certamente terá o papel fundamental na decisão de compra dos clientes.

Contudo, no caso de produtos diferenciados por características suas ou dos serviços oferecidos conjuntamente, os valores da concorrência, embora considerados, podem ser vencidos. Isso porque o produto ou serviço oferece algo de valor maior para o cliente. “Vale citar a prática da vodca Smirnoff: ela é que costuma subir seus preços quando concorrente novo entra no mercado. Com isso, ela procura criar na mente do consumidor a associação preço-qualidade levando-o a concluir que a vodca Smirnoff é melhor e, por isso mesmo, mais cara”. (CARNEIRO et al., 2018).

##### Combinação de métodos

Analisando os modelos apresentados de precificação dos produtos/ serviços, é possível também uma política que considere os custos, a demanda e os concorrentes.

Nesse modelo combinatório, deve-se mensurar os custos, produto/serviço e a concorrência.

Isso porque considerar os custos é fundamental para ter lucro; a demanda, para se saber o potencial de produção; e a concorrência, para se conhecer como se posicionar no mercado pretendido.

No cenário no qual a Betax opera, as vendas de sistema para os estabelecimentos apresentam nos últimos quatro anos uma redução expressiva no valor médio de venda, o que compreende implantação e recorrência. Em 2014, o preço na implantação do sistema era de R\$ 10 mil, enquanto em 2017 foi de R\$ 4,5 mil. Isto decorreu do aumento da concorrência e das novas tecnologias.

Com foco no segmento de *foodservice* “Profissionais” (recordando: tíquete médio da refeição de R\$75,01), a Betax baseia sua precificação na diferenciação da alta qualidade dos

serviços de atendimento. Assim, mantém o preço em torno de 70% acima dos valores dos principais concorrentes.

Essa diferenciação dos seus serviços em 2018 era passada e percebida através de comunicação boca a boca e do reconhecimento de que é um sistema *premium* utilizado pelos principais estabelecimentos do setor, principalmente em São Paulo.

Para garantir a continuidade do crescimento almejado e a manutenção dos seus níveis de preço acima dos concorrentes, a Betax deve lançar programas de comunicação visando conquistar sempre maior reconhecimento por meio da diferenciação de atributos do seu sistema.

#### 4.4 MODELO DE COMUNICAÇÃO

A primeira decisão a ser tomada pela empresa em termos de comunicação é definir seu posicionamento quanto à utilização, ou não, de uma marca para seus produtos e serviços.

Se a opção for vender uma commodity, então o foco será na área de produção; se for ter um serviço ou produto diferenciado, o esforço então se voltará para que o mercado conheça os atributos diferenciadores. Isso, certamente, implicará maiores custos de marketing.

Para a diferenciação e valorização, o serviço ou produto requer valores adicionais e que devem ser percebidos pelos clientes, o que cria o *brand equity*.

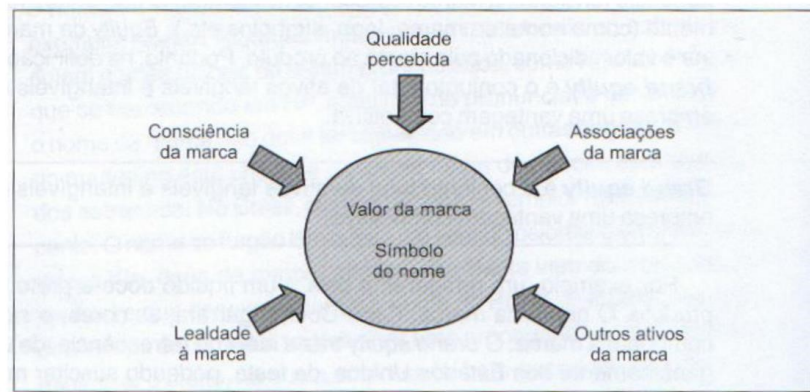
De acordo com KOTLER (2006), esse valor pode ser traduzido pela forma como os consumidores sentem e agem em relação ao produto e aos preços na parcela de mercado conquistado pela marca, e pela lucratividade obtida pela empresa. Para ele, o *brand equity* é um ativo intangível que aporta valor psicológico e financeiro para a empresa.

A Betax optou por investir na criação de valor adicional, constituir-se numa marca e manter seus preços maiores que dos concorrentes. Mesmo com investimentos muito baixos em marketing, vem apresentando crescimento em receita e em *market share*.



No modelo de AAKER (2004), o *brand equity* é classificado em cinco categorias que representam o ativo e o passivo de uma marca e que podem aumentar ou diminuir o valor fornecido por um produto ou serviço.

Figura 12. *Brand Equity* na visão de David Aaker



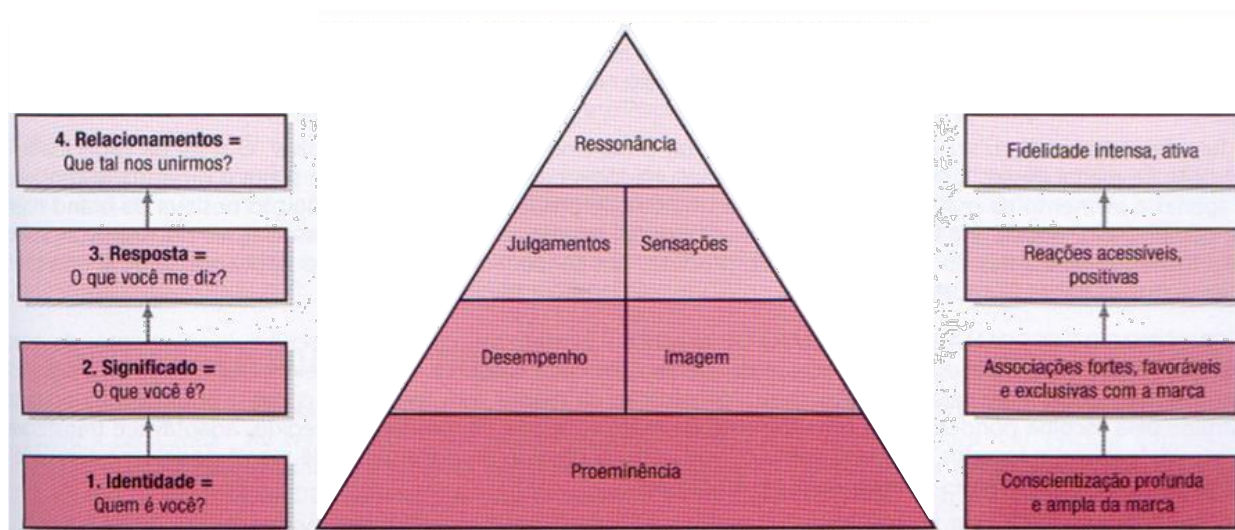
Fonte: CROCCO, 2006

- **Qualidade percebida:** é a percepção do consumidor em relação a um produto ou serviço. Pode ser expressa como observação ou argumentos que enfatizam os atributos da marca em relação aos concorrentes.
- **Associações com a marca:** podem ser feitas por meio de associações com o produto (associações primárias) ou a partir das associações primárias (através do produto, ou informações fornecidas pela empresa). Estão vinculadas ao local de produção do produto ou a situações valorizadas pelo consumidor.
- **Outros ativos da marca:** fatores tais como patentes, tamanho e qualidade dos canais de distribuição; montante das verbas para desenvolvimento tecnológico do produto ou serviço e atendimento aos clientes.
- **Lealdade à marca:** ocorre quando as crenças favoráveis à marca levam a repetidos atos de compra. Uma vez atendidas as expectativas, é de se supor um alto nível de lealdade.
- **Da lealdade pode-se atingir a fidelidade:** consumo exclusivo e efetivo de uma marca conquistado por esforços mercadológicos.

- Consciência de marca é a familiaridade que as pessoas têm com a empresa ou organização, seus produtos e serviços. Mede o quanto a marca é reconhecida pelos consumidores. O objetivo último é fazer uma marca ganhar notoriedade, ser bem lembrada pelo público e torná-la diferenciada para o mercado.

Ainda para construção de marca, o modelo de Ressonância de Marca, de KOTLER (2006) prevê a construção do *brand equity* por meio de etapas ascendentes e sequências visualizadas em forma de pirâmide, conforme a figura 13. Ela representa a rota racional para a construção da marca, no lado esquerdo, e a rota emocional, no direito, o que enfatiza a dualidade no processo de construção das marcas.

Figura 13. Pirâmide de Ressonância da Marca



Fonte: Kotler, 2006

Etapa 1: assegurar a identificação e associação das marcas na mente dos consumidores, utilizando-se de uma classe específica ou de uma necessidade.

Etapa 2: promover associações com o significado da marca na mente dos consumidores valendo-se de artifícios tangíveis e intangíveis relacionados a ela.

Etapa 3: obter retorno dos consumidores a partir de sensações ligadas à marca.

Etapa 4: adequar a marca criando um relacionamento de fidelidade ativo e intenso entre ela e o consumidor.

Para se estabelecer estas quatro etapas, faz-se necessário fincar seis “alicerces de marca” na percepção dos consumidores visualizados na pirâmide. Para criar um *brand equity* significativo, é necessário atingir o topo da pirâmide, o que somente ocorrerá se esses alicerces forem estabelecidos de forma correta:

- Proeminência da marca: relacionada à frequência e à facilidade com que é evocada em diversas situações de compra.
- Desempenho da marca: modo como o produto atende às necessidades funcionais do cliente.
- Imagem da marca: de que maneira o produto atende às necessidades intrínsecas do negócio, que são as psicológicas ou sociais.
- Julgamento da marca: baseado nas opiniões e avaliações pessoais do consumidor.
- Sensações da marca: o relacionamento e afinidade que o consumidor mantém com o produto.
- Ressonância da marca: mensura o relacionamento que o consumidor possui com a marca utilizando como parâmetro o quanto ele se sente em sincronia com ela.

Para o fortalecimento do *brand equity* incorporado aos serviços, a Betax deve se firmar nos passos descritos acima de forma a fazer com que a marca continue a apresentar excelência no atendimento da operação e no gerenciamento por meio do sistema integrado.

Neste ponto, é inescapável se voltar aos canais dominantes de comunicação e construção de marca.

Como afirma ROSENTHAL (2017), o acesso contínuo à internet e às mídias sociais vem revolucionando a forma de comunicação com o consumidor. Dá a ele, consumidor, um inédito poder para obter informações e escolher o que vai levar para a casa. Hoje, as mídias sociais e a presença online de modo geral são os canais que mais atingem esse consumidor, dando-lhe oportunidade de expressar seus pontos de vista para a empresa.

Por força disso, as atividades de marketing se transformaram. Propaganda e patrocínio influenciam cada vez menos no processo de avaliação de produtos e serviços. Ainda conforme ROSENTHAL (2017), as decisões de compra são ações de marketing guiadas pelo próprio consumidor, com comentários na internet, recomendações de amigos e família e a própria experiência prévia do consumidor.

No caso da Betax, historicamente 80% das gerações de negócios são oriundas de recomendações de clientes satisfeitos com os serviços. Não é mera coincidência, portanto, que ela utilize as mídias sociais para se comunicar com os usuários dos seus produtos já desde o início deste século.

Isso se torna tanto mais importante quando se sabe que as empresas estão perdendo controle sobre o alcance, a frequência e o momento de distribuição de suas mensagens. Diante dessa imprevisibilidade atordoante, o que passa a importar é a capacidade de influenciar o consumidor em cada passo da jornada de compra em que ele busca informação ou deseja tomar uma decisão; e isto tem seu maior alcance exatamente nas mídias sociais. “O desafio atual é gerenciar centenas de ações na internet, em fluxo permanente, para atingir um consumidor que tem cada vez mais poder na relação de compra”, corrobora ROSENTHAL (2017).

De fato, assim que o consumidor acessa o Facebook, Instagram, Snapchat e nos provedores que se renovam a cada dia, entra simultaneamente na posse de diversas formas mais direcionadas para os negócios do que em conteúdo publicitário. Por isso, o marketing precisa encontrar um meio alternativo de se introduzir nesta conversa infinita que ocorre nos canais digitais para que suas mensagens sejam absorvidas.

Dadas essas profundas transformações, é possível elaborar estratégias considerando as especificidades do marketing digital, seguindo, entretanto, quatro aspectos da lógica tradicional do marketing: conhecer o comportamento do consumidor; segmentar e comunicar para o mercado; planejar conteúdo; e medir resultados.

O formato de comunicação com os consumidores adotado pela Betax se dá nesse modelo de geração de conteúdo: promovendo troca de informações relevantes entre os clientes e apresentando casos de sucesso e informações que auxiliem na tomada de decisão a cada etapa do processo de compra. Buscando, ainda, a ressonância com os clientes, para assim poder coletar o maior número possível de informações fornecidas por eles, a serem utilizadas na evolução do sistema e da empresa.

Para isso, contam muito também as ligações recebidas no Suporte para orientar o time de Desenvolvimento quanto às demandas dos clientes –por exemplo: melhoras na usabilidade– e para aumentar a satisfação deles.

Ainda na busca da ressonância, é recomendado que a Betax ofereça treinamentos sobre seus sistemas, de forma a trazer os clientes para ainda mais próximo de si. E, assim, transformá-los em experts dos seus produtos, para, daí, disseminar isso para o mercado.

Ponto fundamental também nessa comunicação é o marketing de relacionamento. Como se sabe, o valor econômico da retenção de clientes é amplamente reconhecido na literatura (por exemplo, NESLIN 2006):

1. O esforço dessa retenção diminui a necessidade de prospectar novos. Permite que as organizações se concentrem nas necessidades dos atuais, buscando o relacionamento duradouro;
2. Clientes de longo relacionamento tendem a comprar mais e, se satisfeitos, podem prover referências positivas pelo boca a boca – e a Betax tem grande poder nessa forma de comunicação;
3. Atender e manter clientes de longo prazo é menos oneroso devido ao maior conhecimento sobre seu ciclo de vida ou de consumo, via informação dos bancos de dados, mesmo sabendo que longo prazo não significa necessariamente fidelidade;
4. Clientes tendem a ser menos sensíveis às atividades de marketing da concorrência; e
5. A perda de clientes não é somente um custo de oportunidade pela redução de vendas, mas também pela necessidade de atrair clientes para suprir essa lacuna.

Esse modelo de relacionamento utilizado pela Betax tem se demonstrado bastante eficiente, pois, como dito, 80% das receitas de novas vendas são originadas do boca a boca de usuários do sistema. Estes o indicam para conhecidos ou os utilizam na abertura de novas lojas próprias.

O fato de vender software como *SaaS (software as a service)* significa que a receita recorrente é muito importante. O que demonstra cabalmente a necessidade de manter essa clientela, comunicando-se com ela de forma apropriada para garantir uma relação cada vez mais especial. Por isso, o foco se volta para a criação e o aperfeiçoamento constante nas mídias sociais, para gerar informações relevantes e troca de experiências importantes que conduzam a uma afinidade e cumplicidade sempre maiores.

Como se sabe, o posicionamento de alto reconhecimento se conquista ouvindo, entrevistando pessoas *targets* que possam contribuir para o desenvolvimento do produto e traçando eficientes estratégias na empresa.

Para atender tal objetivo, definiu-se para este projeto uma pesquisa com clientes ativos, ex-clientes e com clientes de concorrentes.

## 5 MÉTODOS DE PESQUISA UTILIZADOS NESTE ESTUDO

### 5.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O método considerado para este trabalho é o de pesquisa qualitativa aplicada, por meio de entrevistas em profundidade, com roteiro semiestruturado. O objetivo com isto é apurar não só o conhecimento técnico (do software) mas, também, a percepção dos decisores, reveladora de algum insight para melhora disruptiva no sistema. Esta não seria captada por conhecimento de funcionalidades e relatórios, mas, sim, de um conhecimento estratégico e de processos. Busca-se encontrar algo inovador para que cada vez mais o sistema se torne uma ferramenta estratégica e fundamental.

As empresas entrevistadas concordaram em responder mediante sua não identificação. Por isso, serão referidas neste projeto como *Foodservice#*, correspondendo # a um número. Cada *Foodservice#*, portanto, representa uma empresa deste setor no Brasil.

A lógica das entrevistas é dividida em duas partes: a primeira, focada em entender o que os entrevistados consideram fundamental no software (frente de caixa e retaguarda) e quais os principais problemas enfrentados.

A segunda parte visa entender quais as informações e ações mais requisitadas através do conhecimento das funcionalidades. Passa pelo processo que capta o fluxo desta informação dentro da empresa, busca levantar possibilidades de inovações para o sistema e, por fim, entender o que é considerado como o fator de sucesso no negócio.

Foram examinados 21 estabelecimentos com tíquete médio superior a R\$ 75,01, de acordo com a informação dos pesquisados e considerando o porte baseado no faturamento mensal médio. Três perfis de clientes ou potenciais clientes foram considerados:

Categoria	Descrição
Cliente	É um cliente ativo dentro do recorrente da empresa
Ex-cliente	Já foi um cliente ativo: trocou de marca de software
Cliente de concorrente	Tem potencial para ser um cliente ativo da empresa

As empresas examinadas foram classificadas também em termos de seu porte (faturamento).

Porte do estabelecimento	Faturamento mensal
Pequeno	R\$ 300 mil a R\$ 500 mil
Médio	R\$ 501 mil a R\$ 800 mil
Grande	Acima de R\$ 801 mil

Foram selecionados 12 clientes atuais, quatro usuários de concorrentes e cinco ex-clientes, de forma a entender o que cada um deles considera mais importante no software dentro dos processos de gestão.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente com proprietários e gestores de estabelecimentos. São as pessoas que autorizam a compra do sistema (*shareholders* ou diretores). Estão muito mais preocupadas com decisões estratégicas e menos com funcionalidades operacionais do sistema.

#### 5.1.1 CLIENTES ATUAIS

Para os atuais, os questionários foram feitos em duas partes. A primeira objetiva compreender a relevância do software de gestão para os decisores, e o que é mais crítico para quem recebe as informações e determina o posicionamento estratégico do estabelecimento.

A segunda parte concentra questionamentos específicos sobre as funcionalidades consideradas as mais importantes. Pretende entender se os processos de funcionamentos das empresas estão alinhados e de acordo para atender o que os entrevistados buscam do sistema; e ainda levantar o que consideram como as áreas responsáveis para o sucesso do negócio.

### 5.1.2 EX-CLIENTES BETAX

Das duas partes com que também se compõe esta consulta, a primeira pretende extrair o motivo pelo qual houve cancelamento do sistema Betax; e entender se o sistema contratado para repô-lo supriu as demandas, afinal.

A segunda bateria busca compreender quais funcionalidades são entendidas como de alto valor para os empresários e diretores dos estabelecimentos questionados.

### 5.1.3 CLIENTES DE CONCORRENTES

Apresentou-se aos clientes dos concorrentes uma primeira coleção de perguntas que visam captar os pontos fundamentais do sistema contratado, de forma bastante aberta, além de explorar em segundo plano a convicção de que as necessidades estejam, ou não, sendo atendidas.

A segunda parte mergulha no entendimento de funcionalidades mais específicas que os tomadores de decisão consideram como mais importantes e como os softwares atuais estão atendendo essa demanda.

## 6 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

No mercado onde a Betax atua, as vendas de sistema para os estabelecimentos apresentaram nos últimos quatro anos uma redução expressiva no preço. Rememorando: em 2014, o preço na implantação do sistema era de R\$ 10 mil; já em 2017, caiu para R\$ 4,5 mil. Parece clara consequência do aumento da concorrência e das novas tecnologias.

Com 30% de share do segmento “Profissionais” (tíquete médio da refeição de R\$ 75,01), a Betax precifica seus produtos baseando-se na concorrência e buscando uma diferenciação na alta qualidade nos serviços de atendimento –como já mencionado, isto a leva a manter o preço em torno de 70% acima dos principais concorrentes. A diferenciação dos seus produtos é passada e percebida pelo mercado através do boca a boca e reconhecimento de que



se trata de produto *premium* utilizado pelos principais estabelecimentos do setor, principalmente em São Paulo.

## 6.1 CLIENTES DA BETAX

As respostas dos 12 clientes sobre o sistema e os pontos fundamentais indicam que eles o consideram peça fundamental para o gerenciamento. Ou seja, é unânime que o software é crucial para a gestão do negócio.

Analisando primeiramente do ponto de vista da operação, os principais pontos desejados num software são a consistência das informações, a usabilidade (rapidez na obtenção de informações) e a velocidade operacional.

Metade dos 12 clientes consideram como fundamental a consistência. Isso quer dizer que as informações no sistema devem estar corretas para que o gerenciamento e a tomada de decisão sejam realizadas e efetivas. “Tem muitos relatórios complexos que confundem, e ficamos sem saber se estão corretos. Causam dúvidas, pois os relatórios devem estar corretos para que a tomada de decisão seja eficaz, pois baseado em informações erradas é como se guiar por uma bússola quebrada”, diz o cliente *Foodservice3*.

A consistência de informações é reflexo dos dados que forem imputados. Se os inputs estiverem corretos e completos, as informações que se extrairão serão igualmente completas e corretas. Contudo, se se ocorrer o contrário com os dados, isso se refletirá nos relatórios e informações retiradas do sistema. Neste caso, são necessários dois pontos de atenção: treinamento para o correto lançamento dos dados; e processos bem definidos dentro da empresa.

Além disso, o número de relatórios –mais de 90– causa confusão. Muitos foram customizados para alguns clientes, não sendo claro em alguns casos o que o relatório apresenta –ou seja, qual informação se obtém dele. Neste caso, a definição dos relatórios essenciais e claros para todos os clientes é fundamental.

Quanto à usabilidade, cinco dos 12 entrevistados, ou quase a metade, apontam que é importante que o sistema viabilize o sucesso do usuário na execução de suas tarefas. Fácil aprendizagem e treinamento, utilização eficiente e gestão de erros são pontos fundamentais para

que o usuário perceba a boa usabilidade. “Crucial para o software de atendimento é o foco na redução do tempo da brigada no atendimento aos clientes; isso faz com que sua empresa seja mais ou menos competitiva, isso está atrelado muito à facilidade de utilização do sistema”, afirma o cliente *Foodservice5*.

Esse quesito apresenta duas ações a serem tomadas. A primeira, de caráter estrutural do próprio software, é a contratação de profissionais especializados em usabilidade –*user experience (UX)*. A segunda, fundamental para aumentar a usabilidade, é a realização de treinamentos para os clientes. Por meio do treinamento e, assim, do maior conhecimento, a utilização se torna mais fácil, e a obtenção das informações, mais rápida. Este treinamento é dividido em duas partes: retaguarda ou *ERP* e frente de loja.

Primeiramente, é feito o treinamento de retaguarda. Ali residem as definições básicas do sistema: cadastros de produtos de estoque, de produtos de venda e do regime tributário; definição do plano de contas gerenciais, e outros. Este treinamento é mais longo em função do volume de informação a ser transmitida.

Esse treinamento básico leva três dias completos. Normalmente, é realizado dentro da Betax. Nele é que se aprende a extrair os relatórios gerenciais da empresa. Ou seja, é a este treinamento que o gestor administrativo deve estar atento para garantir que, depois, no dia a dia, as informações sejam lançadas corretamente e, conseqüentemente, relatórios sejam extraídos com precisão.

Encontram-se no treinamento de *ERP* (ou retaguarda) as informações necessárias para serem lançadas no sistema de forma a se conseguir extrair os relatórios e controles do processo de produção. A partir do lançamento das fichas técnicas de produção é que o controle de estoque e de custo de mercadoria vendida pode ocorrer de forma correta e padronizada.

Todo o processo de produção é absorvido e montado nesse treinamento. É a partir desta etapa que se planeja o consumo e se determina como deverá ser realizada a execução do plano de produção e seus respectivos custos.

A segunda parte do treinamento é de frente de caixa. Este já é *on the job*, para o atendimento ao consumidor final. Um exemplo desse treinamento: como realizar uma venda com o sistema. Geralmente, ele é realizado com o gerente da loja e a força de venda (garçons). É fundamental para que a operação ocorra da forma mais controlada possível.

Um problema levantado pelos entrevistados é a alta rotatividade dos seus funcionários. Isto exige retreinamento. Cumulativamente, a baixa qualificação profissional decorrente do

grau de educação no Brasil faz com que o domínio de ferramentas com um certo nível de complexidade vire desafio constante para os gestores no controle e ganho de eficiência.

No tocante à agilidade operacional, oito dos 12 entrevistados consideram como ponto crítico e determinante a consistência, usabilidade e formação do time. Para as empresas de *foodservice* analisadas nesse trabalho, a cadeia de atendimento ao cliente é um ponto crítico. A força de venda tem que ser rápida e eficiente, colhendo as informações com o cliente e passando para a produção que, por sua vez, deve ficar atenta aos detalhes devido ao alto índice de customização dos produtos.

Por se tratar de um ciclo operacional de alguns minutos –pedido, preparo e entrega–, qualquer falha ou inconsistência na informação ou no preparo da equipe pode ser desastroso para a operação e significar prejuízo.

Na segunda parte das respostas –funcionalidades e processos como itens de maior relevância–, a funcionalidade dos relatórios financeiros aparece em primeiro plano. É seguida por funcionamento e rapidez do frente de caixa (atendimento e venda), processos financeiros para a gestão da empresa e pela área de produção, considerada esta a responsável pelo sucesso da empresa.

Dessa forma, todos os 12 pesquisados apontaram diretamente para os relatórios financeiros, que tratam de Demonstração de Resultados, Fluxo de Caixa e Controles principalmente. Isto se mostra em linha com a utilização geral do sistema para gerenciamento. É este o padrão dos clientes mais estruturados e preocupados com a gestão.

Como o software é integrado, há grande importância do frente de caixa –isto foi apontado por oito dos 12 entrevistados. Esta é a função do atendimento ao cliente, o qual está ligado ao time de vendas e serve de conexão com a área de produção. Neste caso, emerge a importância de a força de venda (garçons) conseguir utilizar a ferramenta com rapidez e agilidade. É o que garante que o atendimento se converta em ponto positivo para as casas.

Com certeza, essas funcionalidades de vendas são consideradas essenciais, já que em 10 dos casos, o relatório de vendas (vendedor, produto, hora) foi colocado como a funcionalidade e informações mais importantes.

Levantadas as principais informações que o cliente precisa no sistema, foi considerado também como importante para a análise saber qual a visão que o decisor possui de sua própria organização em relação a pessoas e processos. Ocorre que os resultados trazidos pelo software são consequência direta da atuação desses pilares –ou seja, dos inputs. Oito dos 12 entrevistados

consideram que possuem processos e times adequados para o gerenciamento do negócio. “Muito importante é ter as equipes construídas e alinhadas com os processos da empresa de forma a influenciar positivamente o andamento da operação, por isso, foco em construir equipes fortes e sinérgicas para operação de atendimento e para a produção”, conta o cliente *Foodservice7*.

É curioso que, dentre esses clientes existam três que, embora considerem seus processos adequados, relatam que ainda pagam uma consultoria externa de processos para auxiliá-los.

Sete dos 12 entrevistados consideram o processo financeiro como o mais importante.

O crescimento exponencial das *fintechs* impõe a tendência de os softwares de gestão no *foodservice* agregarem a funcionalidade de concessão de crédito. Neste ponto, oito dos 12 entrevistados consideram que seria importante ter uma funcionalidade de crédito no sistema. E seis desses oito que responderam positivamente demonstraram a preocupação de ter uma taxa de crédito competitiva.

Na última questão busca-se saber qual a principal área responsável pelo sucesso do negócio, do ponto de vista do entrevistado. Seis dos 12 participantes apontam a área de produção. Interessante que, cruzando este questão com a dos pontos críticos do software, temos apenas um dos 12 pesquisados assinalando a produção como sendo um fator importante –em termos de informação e funcionalidade.

Outro ponto considerado como fator gerador do sucesso é o atendimento: cinco dos 12 entrevistados defenderam esta perspectiva. Isto se mostra coerente com o levantado anteriormente quanto a o que se considera ponto crítico: o atendimento obteve quatro respostas dessas cinco.

Curiosamente, apenas dois dos 12 entrevistados apontam como área fundamental para o sucesso do negócio a financeira, sendo que ela aparece com destaque na maior parte do questionário. Importante ressaltar que estes dois que consideram a área financeira como fundamental para o sucesso são empresas de grande porte. “Baseamos toda a operação voltada para os impactos financeiros para a empresa. Isso nos guia para as tomadas de decisões em todos os sentidos. Finanças são a parte mais importante para a empresa e, sendo assim, para o software de gestão que estamos utilizando”, é a visão do cliente *Foodservice1*.

## 6.2 EX-CLIENTES

A pesquisa realizada com ex-clientes mostra que todas as substituições do sistema Betax pela concorrência são avaliadas como positivas. O principal motivo apontado para a substituição são problemas de consistência nos relatórios e os custos do sistema. Sempre conforme a pesquisa, tais deficiências foram resolvidas: os relatórios passaram a se mostrar consistentes, e os valores de recorrência se reduziram.

A inconsistência nos sistemas como o principal motivo para a troca foi informada por três dos cinco entrevistados. Questionados quais seriam os tipos desses erros, dois desses três apontam para os relatórios de venda como os principais detratores. A insatisfação é compreensível, uma vez que este relatório é avaliado pelos atuais clientes como uma das informações de maior importância. “Os valores dos relatórios de vendas do gerencial (frente de caixa) e do retaguarda simplesmente são diferentes para o mesmo período de venda”, acusa o ex-cliente *Foodservice17*.

O fato de as informações de vendas serem consideradas fundamentais e amplamente utilizadas por clientes evidencia que a usabilidade e o treinamento são peças chave para a estratégia da empresa. “Muitas vezes preciso ligar para o Suporte para tirar informações que, acredito, seriam resolvidas se tivessem um treinamento mais adequado; me pouparia tempo”, reclama o ex-cliente *Foodservice19*.

Já o outro ponto informado como responsável pela substituição, os custos do sistema, é citado por três dos cinco entrevistados. Realmente, o valor do sistema da Betax é maior que o de diversos concorrentes. Trata-se de produto *premium*, um sistema integrado com um frente de caixa consistente e um *ERP* robusto na retaguarda, que gera valor conforme o cliente o utiliza de forma apropriada e em toda a extensão dos recursos disponíveis. “O custo do sistema atual é menos de 20% do sistema antigo”, compara o ex-cliente *Foodservice17*.

Um aspecto a ser levantado é o fato de que todos esses ex-clientes acreditavam que os processos de suas empresas estavam de acordo com a necessidade do negócio e contando com um fluxo de informação considerado adequado. Paradoxalmente, inclui-se entre eles um ex-cliente que fechou seu estabelecimento por problemas financeiros.

Uma vez que todos os questionados apontaram que a troca trouxe o resultado esperado, indagou-se então se o sistema da concorrência havia implicado melhora no processo de gestão.

Quatro dos cinco ex-clientes citaram a rapidez na informação com *dashboard*. Importante: esta funcionalidade só foi criada no sistema Betax após a saída destes usuários.

A questão sobre a eventual oferta de novas funcionalidades nos sistemas concorrentes foi respondida negativamente: os problemas foram sanados sem o uso de ferramenta inovadora. A troca do sistema parece ter sido pouco relacionada ao grau de evolução desses sistemas concorrentes e sim às já citadas questões de adaptação, usabilidade e custos.

Esse diagnóstico da substituição fica comprovado quando questionado se houve perda ou ganho de alguma funcionalidade. Todos os quatro entrevistados que poderiam responder essa questão entendem que não há funcionalidade perdida, ganha ou que faça falta. De acordo com o ex-cliente *Foodservice20*, os sistemas são bem semelhantes em tudo, com a diferença de que, com o novo sistema, as informações se mostram mais consistentes.

Isso faz sentido, pois, de acordo com a pesquisa, as informações consideradas como mais importantes para gestão são faturamento/ vendas e estoque, ambas relativamente comuns nos sistemas de gestão.

Resumidamente, os processos considerados os principais para o negócio são o financeiro e atendimento/ vendas, todos eles em linha com a relevância das informações requisitadas. Produção também aparece –quatro dos cinco entrevistados apontam como fundamental–, mas apenas um destaca este processo. Este único assinala que tal informação não está sendo controlada pelo sistema de gestão e tampouco mostra conexão direta e clara com informações e funcionalidades do sistema.

Finalizando o questionário, procura-se entender qual é a área considerada a principal responsável pelo sucesso do negócio. Assim como os clientes da Betax, os ex-clientes apontaram atendimento e produção. Por outro lado, finanças, presente ao longo de quase toda a entrevista, só foi assinalada como fator de sucesso por um dos participantes.

### 6.3 CLIENTES DE CONCORRENTES

Por fim, a análise de clientes de concorrentes. O objetivo é entender a possibilidade de torná-los clientes Betax, a partir da checagem de existência de inovação ou fraqueza nos concorrentes, segundo a visão dos entrevistados.

O diagnóstico dos clientes de concorrentes aponta, principalmente, a usabilidade como ponto fundamental, seguida pelas demandas de conhecer as vendas e pelos controles financeiros, focados em estoques.

A usabilidade é citada por três dos quatro entrevistados. Ela se expressa na necessidade de rápida extração de informações do sistema para tomada de decisão. Importante nesta questão é que a maioria dos estabelecimentos aponta para uma maior facilidade de obter informação; já o de grande porte menciona diretamente a melhora na usabilidade como fonte de aperfeiçoamento do processo. Esta relevância da usabilidade repete visão dos clientes Betax.

O controle de vendas foi levantado por três dos quatro clientes como fundamental. De acordo com estes, a importância desta ferramenta reside no fato de ela possibilitar a análise de dados por diferentes ângulos: o que foi vendido; por quem foi vendido; em que período, entre outras vieses de análise de vendas.

Na perspectiva de vendas, um item relevante é o aparecimento do *Customer Relationship Manager (CRM)* integrado ao software de gestão, tópico que até o momento não havia sido mencionado. O portal Forbes.com de 9 de abril mostra que empresas de *foodservice* entendem a fidelização como uma maneira de barrar o avanço das empresas de tecnologia, como a Amazon, no ramo. Esta fidelização seria necessária para evitar o que ocorreu com as lojas de varejo nos Estados Unidos, por exemplo, o agravamento da situação financeira da Best Buy, gerado pela batalha com a sua concorrente *tech*.

Os controles financeiros, principalmente de estoque, aparecem na pesquisa como cruciais para três dos quatro entrevistados. Interessante é que quando questionados sobre qual o seu processo de controle dos estoques –contagem, por exemplo–, os questionados não têm resposta clara. Mas todos reconhecem sua necessidade, inclusive pela grande chance de desperdício e de desvios gerados pelo baixo nível de controle.

O software de gestão para o negócio, no contexto da ferramenta de controle, é imprescindível para três dos quatro entrevistados. Eles veem na troca do sistema a possibilidade de uma melhora no gerenciamento, tal como no controle do estoque, por exemplo.

A funcionalidade de vendas aparece como mais importante para três dos quatro entrevistados, quando consultados sobre a importância da integração entre a operação e o processo para realização dela.

Todos os quatro entrevistados neste grupo acreditam que pessoas e processos de suas empresas estão sintonizados para o sucesso.

Nova unanimidade –quatro dos quatro entrevistados– entre os consideram a produção como fundamental para o sucesso. Embora muito pouco tenha sido levantado desta área anteriormente nas entrevistas.

Uma novidade: um dos quatro entrevistados coloca tecnologia da informação (TI) como uma das áreas fundamentais para o sucesso do negócio. Sintomaticamente, ele é de um estabelecimento de grande porte. Parece mais clara nesta escala de negócio a necessidade de as informações das lojas se manterem corretamente interligadas para, assim, dar a visão necessária à tomada de decisão e direcionamento.

Chama a atenção que, diferentemente dos demais tipos (clientes e ex-clientes), nenhum cliente de concorrente colocou finanças como área responsável pelo sucesso da empresa.

## 6.4 RECOMENDAÇÕES

O posicionamento da Betax como produto diferenciado –*premium*– traduz-se em um valor médio de mensalidade acima do de seus principais concorrentes. Este item foi citado por quatro entrevistados como característica a ser melhorada. Significativamente, três destes quatro são ex-clientes. Por outro lado, temos 17 do total de entrevistados que não criticam este fator.

Assim, parece recomendável que o produto se precifique pelo método baseado no valor, já que esse modelo estipula o valor que o cliente acredita que o bem possua frente aos concorrentes. Tal opção faz com que o valor da média de implantação, hoje de 70% acima do



dos principais concorrentes, contribua com a rentabilidade sem impactar muito o volume de vendas e sem se render a uma guerra de preços. Afinal, a percepção de que o software possui um valor intrínseco mais elevado existe no mercado.

Mas, para garantir que os compradores vejam o sistema da Betax como algo diferenciado, é importante que este valor lhes seja comunicado para, assim, se disporem a pagar pela marca, reforçando o *brand equity* –de acordo com KOTLER (2006).

Para manter e alavancar essa percepção, recomenda-se investimento em mídias sociais direcionadas para o setor de *foodservice*. ROSENTHAL (2017) analisa que o acesso contínuo à internet e às mídias sociais revolucionaram a comunicação entre cliente e fornecedor, a ponto de agora se dispor de uma quantidade crescente de informações do fornecedor, fácil e rapidamente pela internet –o que a torna fundamental na decisão de compra.

Assim, em 2019 as decisões de compra são ações de marketing guiadas pelo próprio consumidor, que pode pesquisar tudo sobre o produto e a empresa, inclusive as opiniões de usuários dos produtos e serviços visados. Por isso, é fundamental abastecer as mídias sociais com demonstrações de sucesso e de excelência no atingimento da satisfação dos clientes.

Isso fará com que os pontos mais relevantes de diferenciação, de acordo com o modelo de MINTZBERG (2003), tragam visibilidade para a marca –primeiro, utilizando o marketing de atender os restaurantes ranqueados pela mídia especializada, como a *Revista da Folha de São Paulo*. Embora, como visto na pesquisa, o sistema Betax não exiba uma diferenciação marcante. “Vou contratar o software que os restaurantes de sucesso utilizam, mesmo que seja mais caro –eles estão anos na estrada e devem saber o que faz diferença na operação”, corrobora o cliente *Foodservice11*.

Tal atitude relaciona-se à imagem de um produto provavelmente superior exclusivamente porque grandes marcas o utilizam. Assim, a Betax teria que aumentar a divulgação em mídias sociais desta recomendação na linha de produto *premium*. É preciso sempre aumentar a importância da marca para os clientes, atingindo o público alvo de forma mais ampla (maiores investimentos) e efetiva (canais e público corretos).

O segundo ponto forte de diferenciação seria o suporte, uma vez que este acompanha o produto. Afinal, trata-se de empresa genuinamente formada por profissionais do mercado de *foodservice*, desde a venda (consultiva) e a implantação até o atendimento durante a operação. Esta imagem faz com que a maioria dos clientes se sinta atendida e confiante no sucesso do

projeto. “Conhecem muito da operação de restaurantes, o que faz toda diferença no atendimento”, testemunha o cliente *Foodservice6*.

Recomendável, também, uma maior atenção ao atendimento, já que esse conhecimento operacional por parte dos funcionários potencializa-se no esquema 24x7 nos 365 dias no ano.

Se se utilizasse o modelo de KIM e MAUBORGNE (2005) na busca de um Oceano Azul, levar-se-ia a Betax a operar a grade “Eliminar-Reduzir-Aumentar-Criar” (*ERRC: Eliminate, Reduce, Raise, Create*), enquanto liberasse um novo Oceano Azul:

- Eliminar os relatórios de alta complexidade e pouca utilização pelos clientes;
- Reduzir a configuração mínima dos hardwares necessários para que o sistema funcione apropriadamente;
- Aumentar o aperfeiçoamento das funcionalidades e relatórios de vendas, estoque e produção;
- Criar algo que levasse a empresa a um oceano azul –como funcionalidade de crédito, tesouraria e *CRM (Customer Relationship Manager)*.

É necessário que se eliminem as inconsistências do sistema, causadas pelos próprios clientes devido a problemas de usabilidade, falta de treinamento e/ou bug do sistema.

Assim, se encara como desafio a melhora da usabilidade, que parece ser um ponto crucial, já que assim apontado por 11 dos clientes entrevistados. Aí está um ponto de atenção: sempre buscar as melhores práticas de *user experience (UX)* para evolução do software.

Outro aspecto importante é o treinamento intensivo sobre o sistema, já que 17 dos entrevistados consideram que possuem os processos adequados e um time alinhado para o gerenciamento do estabelecimento. Mas, como demonstrado, ocorre um desconhecimento de funcionalidades e de relatórios existentes a ponto de estes terem sido listados como desejados.

Além disso, como já mencionado, a absoluta maioria dos chamados do suporte –cerca de 95%– são dúvidas de como utilizar o sistema. Isto crava uma dupla falta de proatividade: da Betax, ao não incentivar os clientes a treinar e conhecer cada vez melhor o produto; e deles, clientes, em deixar de ir atrás dos treinamentos que os capacitariam melhor. “Treinamento é um dos pontos que eu mais levo em consideração em toda a operação; como conheço bem a operação e o sistema, eu mesmo realizo os treinamentos –isso é que traz o sucesso da empresa” informa o cliente *Foodservice7*.

Nesse caso, o treinamento torna-se fundamental: seis dos clientes pesquisados sentem falta de funcionalidades e relatórios que o sistema já possui –caso, por exemplo, da integração com o Ifood e dos relatórios de formas de pagamentos. Assim, a empresa estaria alinhada na busca da fidelização intensa e ativa do cliente, que então evoluiria para a condição de conhecedor do sistema, podendo realizar este *advocacy* da marca esteja onde estiver atuando profissionalmente.

O treinamento é necessário também para a manutenção da clientela. Afinal, uma razão para o cancelamento de contrato com a Betax são problemas em relatórios (desconhecimento da utilização ou lançamento errôneo de informações), amplamente utilizados por outros clientes. Assim, o treinamento elevaria a percepção de qualidade na medida em que possibilitaria a extração rápida e consistente de relatórios, numa mudança que ainda fortaleceria a marca e, portanto, ajudaria na manutenção da clientela.

Por fim, mas não menos importante, é necessário garantir o sistema livre de erros como bugs de banco de dados e/ ou na aplicação.

Este estudo possibilita ainda concluir que se deveria realizar o terceiro pólo do *ERRC*, o do Aumento, na forma do aperfeiçoamento das funcionalidades e relatórios de vendas, estoque e produção.

Afinal, a pesquisa –com empresas de todas as categorias e todos os portes– levantou a preocupação de performance de quanto e o que está sendo vendido e, conseqüentemente, de quanto será a entrada de receitas. Nada menos que 18 dos entrevistados citaram os relatórios de vendas como a funcionalidade mais importante.

A mesma situação surge no que diz respeito ao controle de estoques: 16 dos pesquisados nas três categorias e nos três portes observam com preocupação a sua influência na formação do custo e no impacto sobre a operação.

Isso significa que o treinamento em tais funcionalidades e relatórios (vendas, estoque e produção) facilitará o acesso, aumentará a rapidez no manuseio e proporcionará que a ferramenta esteja sempre disponível ao decisor.

Uma área indicada como crucial para o sucesso das empresas, com 17 menções, é a de relatórios do processo de produção. Importante notar a diferença existente em relação à funcionalidade de vendas e estoques, a qual aparece como principal funcionalidade para 14 pesquisados. Contraditoriamente, apenas dois entrevistados destacam uma funcionalidade que agiliza a produção –a comanda eletrônica– como importante. O que isso nos informa? Que ou

não se entende como o software poderia ajudar a produção, ou que a produção já é atendida com as funcionalidades existentes.

No verbete Redução do *ERRC*, surge sem dúvida a configuração mínima dos hardwares necessários para que o sistema funcione apropriadamente em uma empresa pequena. Esta configuração pede no mínimo um computador com processador Intel i3 (ou semelhante) com 500 GB de memória e sistema operacional Windows. “Só o custo da estrutura do sistema era gigantesco; sempre que eu queria ter mais um caixa tinha que investir uma fortuna”, reclama o ex-cliente *Foodservice20*. Com isso, se quer dizer que o recomendável seria rodar em máquinas com capacidade de processamento menor, de memória menor e sem a necessidade de um sistema operacional específico.

Já com relação à busca de uma diferenciação de mercado –chegamos agora ao quarto termo do *ERRC*, a Criação– que levasse a empresa a um oceano azul, 14 do total de pesquisados acreditam que seria uma ação positiva para o sistema introduzir uma funcionalidade de crédito. Dos seis pesquisados que acreditam não ser necessário tal novidade, a maioria é de médio porte e pode ter algum contrato com adquirentes de cartão ou bancos. Isso poderia instigar uma nova visão de software de gestão como ferramenta cada vez mais integrante da estratégia, na medida em que ofereceria serviços adicionais e, portanto, maior valor agregado.

Uma outra informação que considero importante e estaria em linha com a criação da função de crédito acima, mesmo tendo sido levantada por apenas dois dos 21 entrevistados, são mais funções de tesouraria –CNAB, conciliação bancária, conciliação de cartão, entre outros. Elas agilizariam e trariam eficiência ao gerenciamento. “Como te falei, a parte financeira é que guia a empresa, então, ter funções de tesouraria é o que eu vejo como maior necessidade”, afirma o cliente *Foodservice1*.

A introdução de um *CRM (Customer Relationship Management)* alimentaria a inovação do sistema ao possibilitar à empresa de *foodservice* um maior grau de gestão das informações dos clientes finais dela. Esta ferramenta já existe em um concorrente. Obviamente, agregaria valor à imagem da Betax.

Com os dados dessa pesquisa, avalio que o posicionamento da Betax já está bem desenhado, a despeito de existirem pontos a serem melhorados. No entanto, comparado aos concorrentes, o sistema Betax reúne todas as principais funcionalidades e relatórios. Num ciclo virtuoso, o fato de ele atender um segmento melhor estruturado o municia continuamente com informações capazes de o tornar cada vez melhor, e vice-versa.

Parece evidente que esse ciclo virtuoso se estende também aos demais atributos da Betax. O fato de ela ter um sistema percebido como *premium*, com a precificação baseada nesta percepção; de oferecer um atendimento com qualidade e funcionalidades que formam uma proposta de valor diferenciada; de essa proposta já ser aceita e reconhecida pelo mercado, a ponto de este se mostrar disposto a pagar o adicional –todos estes atributos aparentemente se potencializam mutuamente.

Baseados nisso, a estratégia de criação de valor da marca por meio de um produto diferenciado faz sentido. Assim, justifica-se uma ação ainda maior para envolver mais o cliente com aumento e melhora do treinamento –usuários muito próximos, ressonância da marca– e com a evolução de um suporte mais efetivo. Some-se uma comunicação que dissemine a percepção de uma empresa que escuta e entende o cliente e se propõe a ajudá-lo com treinamento ou um atendimento rápido. Em teoria, tudo isso fará com que a empresa continue o caminho de crescimento que vem trilhando e estrategicamente se posicione bem.

Quadro 6. Recomendações

Área	Ação	Foco	Observações
Cliente	<i>Foodservice</i>	Manter foco em empresas de <i>food-service</i> com tíquete médio acima de R\$ 75,01	Tíquete médio do Brasil: R\$ 13,01
	Treinamento	Intensificar o período e a forma de treinamento para os clientes, tanto do retaguarda, quanto do frente de caixa	<i>Brand awareness</i>  Maior utilização do sistema, maior reconhecimento de valor da ferramenta
Produto	<i>Premium</i>	Investir na melhoria do atendimento apostando nessa diferenciação	
	Usabilidade	Aperfeiçoar o <i>user experience (UX)</i> do software de forma a atender cada vez mais a demanda do mercado	Investimento
	Relatório de vendas	Desenvolver o <i>Business Intelligence</i> de vendas (visualização de diversos focos)	CRM como um diferenciador do produto
	Relatório de estoque	Criar uma forma de lançamento e conferência de lançamento e de utilização dessa funcionalidade	Venda de uma assessoria para este processo
	Relatório de produção	Aperfeiçoar de forma proativa o modelo de utilização do sistema para esses relatórios	Reconhecido como a área fundamental para o sucesso, mas aparentemente pouco utilizado dentro do sistema
	Funcionalidade de crédito no sistema	Criação da função para inovação e busca do Oceano Azul  Essa função traria um diferencial para o modelo de negócio, que passaria a se assemelhar a uma <i>fintech</i>	Busca do Oceano Azul
Precificação	Baseada no valor	Manter a precificação baseada em valor, isto é, acima da concorrência (em 2018, cerca de 70% acima), de forma a denotar o valor de produto <i>premium</i> –explorando o valor percebido pelos clientes por estar em nos segmentos A e B do setor	Para um ambiente de alta competitividade, busca de gerar valor e fugir da concorrência de preço  Importante ressaltar que a comunicação com o mercado deve ter mais investimentos

Área	Ação	Foco	Observações
Comunicação	Mídias sociais	Aumentar o investimento e desenvolver o marketing com foco em reforçar o atendimento de grandes marcas do <i>foodservice</i> voltadas para A e B (conforme revistas especializadas)	Contratar um time voltado para o marketing da empresa –e especializado em digital, já que, hoje, isso é o que direciona os compradores

As recomendações acima objetivam manter um crescimento orgânico superior ao do mercado de *foodservice* no Brasil. Trata-se de ações necessárias para que a empresa continue o caminho de crescimento alcançado nos últimos dois anos de maneira ainda mais consistente e vigorosa.

## 7 CONCLUSÃO

O principal desafio a ser resolvido pela empresa Betax é o de elaborar uma estratégia vencedora para manter-se crescendo organicamente e de maneira lucrativa.

A aplicação das teorias em sintonia com os fatos considerados neste estudo tornará possível alcançar a diferenciação por imagem e suporte (MINTZBERG, 2003) –ou seja, evitando entrar na guerra de preços.

Acredita-se que, com a utilização da teoria do Oceano Azul (KIM e MAUBORGNE, 2005) e do modelo de *ERRC* (*Eliminate, Reduce, Raise, Create*), se devam:

1. Eliminar todas as inconsistências dos relatórios do sistema, sejam eles causados pelos clientes –por desconhecimento ou má utilização–, sejam por problemas do software – com as correções do código;
2. Reduzir a necessidade da configuração mínima dos hardwares necessários para que o sistema funcione apropriadamente, o que ajudaria muito a baratear o custo de implantação para o cliente, assim como aceleraria a rapidez da implantação, já que poderia ser instalado em qualquer máquina;
3. Aumentar o aperfeiçoamento com as funcionalidades e relatórios de vendas, estoque e produção –as funcionalidades consideradas como mais importantes pela maioria dos entrevistados;
4. Criar novidades que alcem o sistema a um novo patamar, como funcionalidade de crédito, tesouraria (CNAB, conciliação de pagamento e recebimento, conciliação de cartão de crédito) e *Customer Relationship Manager (CRM)*, que hoje não são encontrados de forma integrada nos sistemas existentes no mercado –mas que podem vir a sê-lo.

Além disso, é necessário focar um determinado perfil de clientes –com o devido aporte de recursos financeiros e de pessoas– para garantir a oferta da ferramenta com maior adequação de atributos e de valor reconhecido pelo cliente.

Tais ações possibilitam a manutenção do método de precificação baseado no valor do sistema para os clientes, e de um posicionamento *premium* para um perfil de cliente dotado de estrutura (pessoal, organização e financeiro) para a utilização do sistema e consequente



reconhecimento do valor. Este conjunto virtuoso proporciona a manutenção de um negócio lucrativo para a empresa Betax.

Finalizando: é imperioso investir em mídias sociais para disseminar informações e testemunhais de satisfação dos clientes; e exibir o peso das marcas atendidas. É imperdível aproveitar os novos hábitos e formas de comprar que o acesso contínuo à internet e mídias sociais trouxe para as empresas (ROSENTHAL, 2017). Isso viabilizará criar uma sustentação da diferenciação com o fortalecimento do *brand equity* (KOTLER, 2006), este ativo intangível que trará valor psicológico e financeiro para a Betax.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. Simon & Schuster. 2004

ALMEIDA, Álvaro (2007), *Economia Aplicada para Gestores*, Vila Nova de Gaia: Espaço Atlântico - Publicações e Marketing, Lda.

BARNEY, Jay B e HESTERLY, William S.. *Administração Estratégica E Vantagem Competitiva*. 3ª Edição. Pearson Prentice Hall. 2011

BOFF, Hugo; RESENDE, Marcelo. Concentração industrial. In: HASENCLEVER, Lia; KUPFER, David. (Org.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, p. 73-90, 2002.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. *Marketing contemporâneo*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRUNI, Adriano Leal & FAMÁ, Rubens. *Gestão de Custos e Formação de Preços: Com Aplicação na Calculadora HP 12C e Excel*. 5ª Ed. São Paulo: Atlas S.A.

CALDEIRA, T. P. D. R. *A Presença do Autor e a Pós-Modernidade em Antropologia*. Novos Estudos CEBRAP, julho 1988.

CARNEIRO, Jorge M. T., AZEVEDO, Helio M., SAITO, Claudio Sunao. CARVALHO, Luiz Celso Silva. *Formação e Administração de Preços*. 4ª Edição. FGV, 2018.

CHEW, Bruce. *The Geometry of Competition*. Monitor Group, 2000.

CROCCO L., TELLES R., GIOIA R., et al., *Decisões de Marketing*. 1ª ed, São Paulo, Ed. Saraiva, 2006.

EDMONDSON, Amy C. VERDIN, Paul J.. *Your Strategy Should Be a Hypothesis You Constantly Adjust*. Harvard Business Review. Novembro, 2017.

FERREIRA, Priscila Cardoso. Trajetória da gestão de dados na organização: resultado da negociação entre os grupos envolvidos. Dissertação de Mestrado Profissional, Fundação Getulio Vargas, dezembro de 2014.

FLICK, Uwe. *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 3ª Edição. Bookman. Artmed. 2009

GIAMMONA, Craig. *The Amazon-Whole Foods Deal Is Turning Out to Be Good for Delivery Startups*. Bloomberg Magazine. December de 2017.

HINTERHUBER, Andreas. Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of Business Strategy*. Vol. 29, Nº 4, 2008.

KENNY, Graham. Your Strategic Plans Probably Aren't Strategic, or Even Plans. *Harvard Business Review*. Abril de 2018.

KIM, W. Chan, MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul*. 1ª Edição. GMT Editores Ltda, 2005

KOTLER P., KELLER K., *Administração de Marketing*, 12 edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

McGRATH, Rita Gunther. *The End of Competitive Advantage*. 1st Edition. Harvard Business Review Press, 2013.

MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes. Estrutura em Cinco Configurações*. 2ª Edição, Atlas, 2003

MOREIRA, Daniel Augusto. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NAGLE, T. T.; HOLDEN, R. K. *Estratégia e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas*. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2003.

NESLIN, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., et al. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.

PATTON, Michael Quinn. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd Edition. SAGE Publications. 2000 Hollingshead, A.B. and Redlich, F.C. Social Class and Mental Illness: A Community Study.(German) Hardcover. 2002.

PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva*. 1. Edição, Campus, 1991

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva-Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 1ª Edição. Saraiva, 2006

ROSENTHAL, Benjamin. *Marketing na era digital*. GV Executive. V 16. Nº 1. São Paulo. Janeiro e fevereiro de 2017.

SALLES-FILHO, Sergio, DEL LUCCA, José Eduardo, STEFANUTO, Giancarlo Nuti, ALVES, Ângela Maria. *O Impacto do Software Livre e de Código Aberto (SL/CA) nas Condições de Apropriabilidade na Indústria de Software Brasileira*. XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. Salvador, Anais, 25 a 28 de outubro de 2005.

VAN MAANEN, J. V. The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, NewYork, 24(4), 539-550, 1979.

### *Websites*

AFRAC – Associação Brasileira de Automação do Comércio. *Dados de Mercado: julho 2017*. Disponível em: < <http://www.afrac.com.br/dados-do-mercado-junho-de-2017> >. Acesso em 19 de maio de 2019.

BRANDÃO, Raquel – Valor Econômico. Disponível em: < <https://www.valor.com.br/empresas/6329795/totvs-fecha-acordo-de-venda-da-bematech-international-por-us-5-mi> >. Acesso em 20 de julho de 2019.

BRYAN, Pearson – *Why Can't Amazon Convert Prime Shoppers Into Whole Foods Shoppers?* Forbes. Disponível em: < <https://www.forbes.com/sites/bryanpearson/2019/04/09/why-cant-amazon-convert-prime-shoppers-into-whole-foods-shoppers/#47985a8d683b>>. Acesso em 19 de julho de 2019.

CUNHA, Joana. *Meio milhão de brasileiros vendem comida na rua*. Folha de São Paulo. 1º de Janeiro de 2018. Em: < <https://m.folha.uol.com.br/mercado/2018/01/1948561-meio-milhao-de-brasileiros-vende-comida-na-rua.shtml?mobil> > Acesso em 20 de novembro de 2018.

DORNELLAS, João. Mercado *Alimenta Inovação*. Giro News - 1º Jornal diário de negócios e trade. Disponível em: < <https://www.gironews.com/food-service/mercado-alimenta-inovacao-53080/> > . Acesso em 10 de maio de 2019.

ROBINSON-JACOB, Karen. Will Chuck E. Cheese's *IPO Lure More Restaurants Back to the Market?* Forbes.com. Disponível em: < <https://www.forbes.com/sites/karenrobinsonjacobs/2019/04/09/will-chuck-e-cheeses-ipo-lure-more-restaurants-back-to-the-market/#5b51a42d5909> > . Acesso em 10 de junho de 2019.

GERGAUD, Olivier. *Evaluating the net benefits of collective reputation: The case of Bordeaux wine*. Food Policy, August 2017, Disponível em: < <http://olivier.ergaud.free.fr/> >. Acesso em 20 de dezembro de 2018.

IFB – Instituto Foodservice Brasil. *Relatório de Instituto Foodservice Brasil de 2014*. Disponível em < <http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/> >. Acesso em 10 de setembro de 2018.

IFB - Instituto FoodService Brasil. *Desenvolvimento de Indicadores Setoriais / Eficiência na Cadeia de Distribuição*. Disponível em: < <http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/> >. Acesso em 11 de junho de 2018.

KANE, Gerald C. *Three Characteristics of a Winning Digital Strategy*. MIT Sloan Management Review. October, 2017. Disponível em:

<<https://sloanreview.mit.edu/article/three-characteristics-of-a-winning-digital-strategy/>>

Acesso em 10 de setembro de 2018.

PESQUISA: banco de dados da DataMiner. Disponível em: < : <https://www.sistemasdataminerdbm.com.br/datahub> >. Acesso em 15 de janeiro de 2019.

RESTAURANTES: GUIA FOLHA. Folha de S. Paulo. Disponível em: < <http://guia.folha.uol.com.br/restaurantes/ult10051u860251.shtml> >. Acesso em 05 de junho de 2017.

REVISTA FOLHA DE SÃO PAULO. Melhores restaurantes, bares e cozinhas da capital paulista. Disponível em: < <https://saopaulo.folha.uol.com.br/o-melhor-de-saopaulo/2019/restaurantes-bares-e-cozinha/restaurantes-datafolha.shtml> > . Acesso em 30 de junho de 2019.

SOLMUCCI, Paulo. Presidente da Abrasel, 19/12/2017. Revista eletrônica O Povo, São Paulo. Disponível em: < <https://www.opovo.com.br/jornal/economia/2017/12/bares-e-restaurantes-devem-crescer-4-5-no-brasil.html> >. Acesso em 15 maio de 2019.

VEIGA, Edison. *Paulistices, cultura geral e outras curiosidades. Quantos restaurantes existem em São Paulo. 05/03/17*. Disponível em: < <https://sao-paulo.estadao.com.br/blogs/edison-veiga/quantos-restaurantes-existem-em-sp/> >. Acesso em 17 de novembro de 2018.

## APÊNDICES

### Apêndice A: Respostas consolidadas às entrevistas

Clientes Altec					
Restaurante	Foodservice1	Foodservice2	Foodservice3	Foodservice4	Foodservice5
Porte por faturamento	Grande	Grande	Grande	Grande	Grande
Ticket Médio em R\$	172	115	76	84	135
Parte I: questões abertas					
1. O que é fundamental para você no que tange a seu software de gestão?	Usabilidade e informação consistente.	Operação de atendimento ao cliente final.	Informações de Vendas e o custo-benefícios.	Informações consistentes	Funcione na totalidade
2. Seu software de gestão é muito importante para seu negócio? Como?	Sim, é possível de fazer gestão	Sim, Vendas e Controle de Estoque. Visão rápida das informações	Sim, velocidade no atendimento ao cliente e controle das informações gerenciais.	Sim, deveria ter confiabilidade de informação	Sim. Mas deveria ter melhor usabilidade e mais integração.
3. Em que seu sistema de gestão pode melhorar?	Tesouraria: Cnab, conciliações	Cadastros e Comanda Eletrônica	Velocidade de acesso, Integração com marketplace (iFood/Rappi), Suporte final de semana.	Relatórios de Controle de estoque. Exportação para o Excel. Produção. Filtro de produtos processados.	Migração p/ nova casa. Informações para Excel. Ficha técnica. Relatórios
4. Quais os pontos críticos para o gerenciamento do seu negócio?	Trabalho manual e equipe estruturada.	Produção / Perdas e Estoque.	Relatórios gerenciais, planejamento, estratégias, RH, operação, vendas, controles.	Gestão de pessoas.	Redução de tempo operacional e efetividade no trabalho.
Parte II: questões fechadas					
1. Quais as funcionalidades de seu software de gestão mais importantes para seu gerenciamento?	Sim, controles financeiros.	Fechamento de caixa, Relatório de Vendas, Produção (Comanda Eletrônica).	Indicadores Financeiros e frente de caixa, pois são os únicos que funcionam bem.	Estoque, Financeiro.	Todas
2. Quais a menos importantes?	Não tem	Nenhum	Controle de estoque, compras, relatórios gerenciais de vendas – muito falho e não são confiáveis.	Nenhum	Compras por não atender a demanda.
3. Quais as 3 principais informações para o seu processo de gerenciamento?	DRE por ser rápido e simples	Relatórios de Vendas e Automação da Produção (Comanda Eletrônica)	Financeiro, faturamento, vendas, controle de estoque.	Estoque, Financeiro e Vendas	Ticket médio, resultados, curva ABC, Item de compras, vendas.
3. Quais as principais informações que você não tem em seu software de gestão?	Relatório de consumo de marcadoria do inventário para a produção e resultado da produção	Nenhum	Ticket médio, compras, estoque.	Inflação de preço de produtos, Relatório analítico de vendas, Filtro de vendas.	Falta consistência nos dados
4. Você considera seus processos e pessoas adequados para a seu gerenciamento?	Sim	Pode melhorar	Não, em andamento	Sim	Sim
5. Quais os principais processos para você em seu estabelecimento?	Ti e Financeiro	Há muito a evoluir ainda. Software processo de Compra e Estoque	Planejamento e operação.	Produção, input da produção, transferência de produtos para lojas, atendimento, financeiro, RH.	Compras, RH, financeiro, conta a pagar, conta a receber, atendimento.
6. Você acredita que uma funcionalidade de crédito é importante para seu negócio? Você utilizaria?	Sim	Sim, taxa	Sim, taxas.	Sim, taxa	Não, só se houver todas as bandeiras
7. Você possui um time que entende seu processo de gestão? Qual a principal área hoje responsável pelo sucesso do seu negócio?	Ti e Finanças	Atendimento	Estratégia financeira/Planejamento. Diferencial nosso produto é o custo-benefício.	Produção	Produção

Clientes Altec					
Restaurante	Foodservice6	Foodservice7	Foodservice8	Foodservice9	Foodservice10
Porte por faturamento	Grande	Médio	Médio	Pequeno	Médio
Ticket Médio em R\$	78	105	195	76	102
Parte I: questões abertas					
1. O que é fundamental para você no que tange a seu software de gestão?	Informação, planejamento e Operacional (produção).	Acuracidade de informação, Controles e Formalidade com a Legislação (Contábil e Fiscal)	Usabilidade e consistência no funcionamento	Frente de Caixa e Comanda Eletrônica, na operação de atendimento ao cliente final.	Frente de Caixa, Compras e Financeiro
2. Seu software de gestão é muito importante para seu negócio? Como?	Sim, controle e usabilidade.	Sim, controle Financeiro (Tangível e Intangível).	Sim, agilidade na informação de vendas/financeira.	Sim, em Vendas	Sim, Frente de Caixa é forte mas o Retaguarda grandes oportunidades ainda.
3. Em que seu sistema de gestão pode melhorar?	Módulo: Estoque, Import/Export XML. Operacional: Comanda Eletrônica	Custo do Software.	Suporte	Travamento por falta de pagamento	Processo de Compras, Financeiro (rateio de despesas e custos) e Conciliação de cartões
4. Quais os pontos críticos para o gerenciamento do seu negócio?	Agilidade e rapidez no atendimento ao cliente final.	Consistência de informações.	Funcionários.	Custo do software.	Financeiro com confiabilidade.
Parte II: questões fechadas					
1. Quais as funcionalidades de seu software de gestão mais importantes para seu gerenciamento?	Relatórios Financeiros (compreensíveis e fáceis de utilizar).	Relatórios Financeiros e Auditoria conta a conta.	Gerencial, Comanda Eletrônica e Frente de Caixa.	Frente de Caixa e Relatório de Vendas	Compras, Financeiro e Frente de Caixa.
2. Quais as menos importantes?	Nenhum	Nenhum	Retaguarda	Delivery	Nenhum
3. Quais as 3 principais informações para o seu processo de gerenciamento?	Compras, Contas a Pagar/Receber e faturamento	Tangível: Contas a Receber, Despesas, Custos e Consumo de materiais	Faturamento e Vendas	Faturamento, Produtos Vendidos e Recebimento por forma de pagamento	Faturamento, despesas, estoque e compras.
3. Quais as principais informações que você não tem em seu software de gestão?	Projeção de faturamento	Relatórios Contábeis e funções de Auditoria	Faturamento e Vendas	Relatório das formas de pagamento	Conciliação bancária automatizada, Importação dos arquivos, Conciliação do cartão de crédito, Compras eficiente
4. Você considera seus processos e pessoas adequados para a seu gerenciamento?	Não, falta treinamento	Sim, construo a equipe necessária	Processos sim, Pessoas dificuldades	Má gerenciamento interno e Falta de Processos	Sim, ainda investindo em consultoria de processos
5. Quais os principais processos para você em seu estabelecimento?	Estoque, Produção, Frente de Caixa e Financeiro	Processos de controles financeiros	Produção, Atendimento e Financeiro	Fechamento de caixa, Atendimento e Vendas	Financeiro, compras, atendimento e produção.
6. Você acredita que uma funcionalidade de crédito é importante para seu negócio? Você utilizaria?	Sim, integração pagamento e software de gestão	Não, crédito de forma fácil. Normalmente é caro.	Não	Não	Sim, taxas
7. Você possui um time que entende seu processo de gestão? Qual a principal área hoje responsável pelo sucesso do seu negócio?	Produção e Atendimento	Sim, entendo e quando tenho que substituir, eu treino.	Excelência no atendimento dos garçons	Sim, Produção e Vendas	Produção



Clientes Altec		
Restaurante	Foodservice11	Foodservice12
Porte por faturamento	Pequeno	Pequeno
Ticket Médio em R\$	79	77
Parte I: questões abertas		
1. O que é fundamental para você no que tange a seu software de gestão?	Usabilidade e Confiança	Usabilidade
2. Seu software de gestão é muito importante para seu negócio? Como?	Sim, facilidade de manutenção e alteração de informações	Sim, controle.
3. Em que seu sistema de gestão pode melhorar?	Flexibilidade de impressão, Layout do cupom, Integração com marketplace (Ifood e Rappi).	Relatórios e Custo do Software.
4. Quais os pontos críticos para o gerenciamento do seu negócio?	Velocidade no atendimento.	Controle de custos e relacionamento com o cliente.
Parte II: questões fechadas		
1. Quais as funcionalidades de seu software de gestão mais importantes para seu gerenciamento?	Relatório de Vendas de Produtos por vendedor.	Plataforma integrada, Frente de Loja e Financeiro.
2. Quais a menos importantes?	Nenhum	Nenhum
3. Quais as 3 principais informações para o seu processo de gerenciamento?	Vendas e Produção	Vendas, CMV, Mão de Obra e Despesas Fixas
3. Quais as principais informações que você não tem em seu software de gestão?	Atende 100%	Representatividade por produto no faturamento
4. Você considera seus processos e pessoas adequados para a seu gerenciamento?	Sim	Sim, ainda temos uma consultoria de processos
5. Quais os principais processos para você em seu estabelecimento?	Frente de Caixa, Produção e Delivery	Produção, Atendimento e Compras
6. Você acredita que uma funcionalidade de crédito é importante para seu negócio? Você utilizaria?	Sim, taxa	Sim, taxa
7. Você possui um time que entende seu processo de gestão? Qual a principal área hoje responsável pelo sucesso do seu negócio?	Empresa gerenciada pelo casal	Produção / Cozinha e atendimento

Clientes de Concorrentes				
Empresa	Foodservice13	Foodservice14	Foodservice15	Foodservice16
Porte por faturamento	Pequeno	Grande	Grande	Médio
Ticket Médio em R\$	79	95	102	77
Parte I: questões abertas				
1. O que é fundamental para você no que tange a seu software de gestão?	Controle de Vendas e Produtos	Gestão centralizada e verticalização	Atendimento ao cliente, bons relatórios e controle de estoque	Gestão de venda apenas. Controle manual de produtos caros (cigarro, ex)
2. Seu software de gestão é muito importante para seu negócio? Como?	Sim, controle de Vendas e de produtos de vendas e estoque	Sim, informação para tomada de decisão	Sim, CRM e na eficiência e rapidez no processo de atendimento	Não, só para venda. Restante é excel
3. Em que seu sistema de gestão pode melhorar?	Informações mais fáceis de se obter, principalmente de estoque	Complexidade de processos	Relatório de estoque	Relatórios e controles
4. Quais os pontos críticos para o gerenciamento do seu negócio?	Atendimento e Controles	Produção, Logística e Finanças	Treinamento do pessoal	Controles / Estoques
Parte II: questões fechadas				
1. Quais as funcionalidades de seu software de gestão mais importantes para seu gerenciamento?	Vendas por dia, por semana, mês. Estoques.	BI de Vendas e DRE	Funcionalidade de integração entre Frente de Loja e Retaguarda	Só utilizo para realizar as vendas e emitir cupom fiscal
2. Quais a menos importantes?	Nenhum	Nenhum	Nenhum	Nenhum
3. Quais as 3 principais informações para o seu processo de gerenciamento?	Caixa superavitário e brigada	Custos e Produção	Relatórios de Venda, Estoque e de Clientes	Só para vendas
3. Quais as principais informações que você não tem em seu software de gestão?	Relatórios mais detalhados de custos e produtos	BI de Vendas elaborado	_____	Relatório de Vendas
4. Você considera seus processos e pessoas adequados para a seu gerenciamento?	Sim, quadro reduzido	Sim	Sim	Sim, mesmo que manual
5. Quais os principais processos para você em seu estabelecimento?	Caixa e Venda	Definição de Cadastramento e controle de input de informação	Estoque e Financeiro	Compras e Estoque
6. Você acredita que uma funcionalidade de crédito é importante para seu negócio? Você utilizaria?	Sim, taxa	Sim, desconto de recebíveis	Não	Sim, taxa é crucial e desconto de recebíveis
7. Você possui um time que entende seu processo de gestão? Qual a principal área hoje responsável pelo sucesso do seu negócio?	Sim, as pessoas são importantes no atendimento e gestão. Vendas, Produção e Controles	Sim, TI e Produção.	Sim, na Produção e em Vendas de Vinhos	Sim, time trabalha alinhado. Atendimento e Cozinha.

Ex-clientes Altec					
Empresa	Foodservice17	Foodservice18	Foodservice19	Foodservice20	Foodservice21
Porte por faturamento	Pequeno	Grande	Médio	Pequeno	Médio
Ticket Médio em R\$	92	106	91	75	71
Parte I: questões abertas					
1. Qual o motivo da troca de sistema da Altec?	Erros no sistema	Relatórios : = Vendas = Estoques = Atendimento	Suporte despreparado passando uma ruim experiência para o cliente.	Falhas que não foram ajustadas. Lentidão do software. Falta de informação via mobile. Economia na estrutura.	Fechou restaurante.
2. Seu novo software solucionou o maior problema enfrentado com o software	Sim	Sim, informações consistentes	Altec já atendia, problema de experiência do cliente.	Sim, menor problemas operacionais. Acesso às informações.	NA
3. Quais os principais pontos positivos trazidos por esse novo software?	Não apresenta erros e tem menor custo	Relatórios	Suporte rápido.	Possibilidade de utilizar 1 SAT para 3 Caixas. Acesso a informação mobile.	NA
4. Como você acredita que seu sistema possibilita um processo de gestão eficiente? Por que?	Acesso por smarthopne e tablet para ver vendas e retaguarda.	Informação correta e rápida	Informação rápida e fácil.	Rapidez. Economia a estrutura Informação mobile.	Sim. O Altec atendia bem as necessidades do restaurante (atendimento e produção)
Parte II: questões fechadas					
1. O que você sente falta no que tange ao seu software de gestão anterior?	Nada	Parte Financeira mas para complementar utilizamos um ERP	Nada.	Nada.	Ponto fraco era a estética. Suporte era lento as vezes.
2. Há grandes diferenças entre os softwares de gestão? Qual a principal?	Preço, Consistência de Dados e Integração Ifood	Sim, novo é contábil	Não. O software atual é esteticamente mais bonito. O atendimento do suporte é mais rápido, tudo via whatsapp.	Real time via celular. Rapidez. Economia na estrutura.	NA
3. Quais as 3 principais informações para o seu processo de gestão?	Faturamento, Estoque e Fechamento de Caixa	DRE, Estoque e Vendas	Valores, faturamento, atendimento.	Vendas, Faturamento, Financeiro.	Vendas, Faturamento, Produção.
4. Quais as principais informações que você	Vendas e Retaguarda real time	Integração com o ERP Contábil e Fiscal	Financeiro, estoque e faturamento.	Vendas, Faturamento, Financeiro.	Vendas, Faturamento, Produção.
5. Você considera seus processos adequados para a sua gestão?	Sim	Sim, equipe e processo	Sim	Sim. Os processos são adequados.	Sim, mas a crise econômica e algumas estratégias internas causaram o fechamento
6. Quais os principais processos para você em seu estabelecimento?	Estoque, Controle de Entrada e Saída de Mercadorias, Vendas	Produção e Finanças	Produção, atendimento, financeiro e compras.	Atendimento, produção, e financeiro.	Atendimento, produção, financeiro
7. Você acredita que uma funcionalidade de crédito é importante para seu negócio? Você	Sim	Sim, taxas são cruciais	Não.	Não. Já utiliza a Rede.	Sim.
8. Você possui um time que entende seu processo de gestão? Qual a principal área hoje responsável pelo sucesso do seu negócio?	Atendimento, controle de estoque e controle de qualidade	Sim, Finanças	Produção e o atendimento. A apresentação dos pratos faz total diferença no sucesso.	Conhecem bem e o restaurante se destaca pela cozinha e pelo atendimento.	Sim. Possuíamos um time de produção na cozinha muito bom.

## **Apêndice B – Roteiro da entrevista com os clientes atuais da BETAX**

### Parte I: Questões abertas

1. O que é fundamental para você no que tange a seu software de gestão?
2. Seu software de gestão é muito importante para seu negócio? Como?
3. Em que seu sistema de gestão pode melhorar?
4. Quais os pontos críticos para o gerenciamento do seu negócio?

### Parte II: Questões específicas

1. Quais as funcionalidades de seu software de gestão mais importantes para seu gerenciamento?
2. Quais as menos importantes?
3. Quais as três principais informações para o seu processo de gerenciamento?
3. Quais as principais informações que você não tem em seu software de gestão?
4. Você considera seus processos e pessoas adequados para o seu gerenciamento?
5. Quais os principais processos para você em seu estabelecimento?
6. Você acredita que uma funcionalidade de crédito é importante para seu negócio? Você utilizaria?
7. Você possui um time que entende seu processo de gestão? Qual a principal área hoje responsável pelo sucesso do seu negócio?

## **Apêndice C – Roteiro da entrevista com os ex-clientes da BETAX**

### Parte I: Questões abertas

1. O que é fundamental para você no que tange a seu software de gestão?
2. Seu software de gestão é muito importante para seu negócio? Como?
3. Em que seu sistema de gestão pode melhorar?
4. Quais os pontos críticos para o gerenciamento do seu negócio?

### Parte II: questões específicas

1. Quais as funcionalidades de seu software de gestão mais importantes para seu gerenciamento?
2. Quais as menos importantes?
3. Quais as três principais informações para o seu processo de gerenciamento?
4. Quais as principais informações que você não tem em seu software de gestão?
5. Você considera seus processos e pessoas adequados para o seu gerenciamento?
6. Quais os principais processos para você em seu estabelecimento?
7. Você acredita que uma funcionalidade de crédito é importante para seu negócio? Você utilizaria?
7. Você possui um time que entende seu processo de gestão? Qual a principal área hoje responsável pelo sucesso do seu negócio?

## **Apêndice D – Roteiro da entrevista com os clientes dos concorrentes da BETAX**

### Parte I: Questões abertas

1. Qual o motivo da troca de sistema da Betax?
2. Seu novo software solucionou o maior problema enfrentado com o software anterior?
3. Quais os principais pontos positivos trazidos por esse novo software?
4. Como você acredita que seu sistema possibilita um processo de gestão eficiente? Por quê?

### Parte II: Questões específicas

1. O que você sente falta no que tange ao seu software de gestão anterior?
2. Há grandes diferenças entre os softwares de gestão? Qual a principal?
3. Quais as três principais informações para o seu processo de gestão?
4. Quais as principais informações que você tem em seu software de gestão?
5. Você considera seus processos adequados para a sua gestão?
6. Quais os principais processos para você em seu estabelecimento?
7. Você acredita que uma funcionalidade de crédito é importante para seu negócio? Você utilizaria?
8. Você possui um time que entende seu processo de gestão? Qual a principal área hoje responsável pelo sucesso do seu negócio?