

**A cadeia produtiva da gastronomia em Dourados:  
as estratégias competitivas de restaurantes de comida japonesa**

DOI: 10.2436/20.8070.01.231

**Dores Cristina Grechi**

Doutora em Economia do Desenvolvimento Regional pela UFRGS, Brasil.  
Professora e Pesquisadora na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS),  
Brasil. Membro dos grupos de pesquisa GESTHOS e OGS.

E-mail: [doresgrechi@gmail.com](mailto:doresgrechi@gmail.com)

**Rosenery Loureiro Lourenço**

Doutora em Ciências Contábeis pela UFRJ, Brasil  
Professora e Pesquisadora na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS),  
Brasil. Membro do grupo de pesquisa OGS.

E-mail: [rosenery@uems.br](mailto:rosenery@uems.br)

**Williméri da Silva Volpato**

Bacharel em Turismo pela UEMS, Brasil.  
Membro do grupo de pesquisa GESTHOS.

E-mail: [willimeri@hotmail.com](mailto:willimeri@hotmail.com)

**Resumo**

O objetivo da pesquisa foi compreender como restaurantes da cidade de Dourados (MS) estão posicionados na cadeia produtiva em termos de estratégia competitiva e como são desenvolvidos os elos de relacionamentos entre clientes, fornecedores e concorrentes. Sob uma abordagem qualitativa, foram aplicados questionários online com questões abertas e em escala *Likert* e desdobrou-se analiticamente por meio de estatística descritiva e análise textual discursiva. Participaram da pesquisa 12 dos 19 restaurantes de comida japonesa que atuam na cidade de Dourados. Os resultados mostram que essas pequenas empresas da cadeia de restauração posicionam-se por estratégias de diferenciação. No que concerne aos elos internos, constataram-se falhas gerenciais no monitoramento e avaliação do comportamento dos funcionários, falta de planejamento e uso de ferramentas de gestão, porém, cuidado com a qualidade dos serviços, apesar da fragilidade na comunicação interna. Quanto aos elos externos os dados sugerem que a diferenciação do produto é sustentada pela relação com os fornecedores, mesmo que não haja uma preocupação maior com a gestão de custos. Além disso, os restaurantes manifestaram atenção quanto à necessidade, opinião e satisfação das expectativas dos clientes. Embora apenas metade das empresas busquem conhecer as ações dos

concorrentes, todas elas mantêm a prática de gerir a sua reputação online. finais.

**Palavras-chave:** Gastronomia em Dourados. Cadeia de valor. Cadeia de Restauração. Restaurante de Comida Japonesa.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente operacional do sistema turístico é considerado por Beni (1998) a cadeia produtiva do turismo, dentro da qual, encontram-se outras cadeias produtivas específicas, como, por exemplo, do segmento de gastronomia, uma vez que possui fornecedores, logística, diretrizes e demanda com especificidades próprias do negócio. Pimentel (2020, p. 5) afirma que a caracterização da cadeia produtiva “[...] decorre da sucessão de operações de produção, transformação, comercialização e consumo em volta de um determinado produto, por atores e atividades que abrangem todos os elos de envolvimento, além das políticas públicas adotadas para sua execução”, desta forma, para o autor entender a cadeia produtiva permite conhecê-la e, assim, melhor gerenciá-la.

A alimentação fora do lar é um fenômeno relativamente recente e foi um reflexo das mudanças ocorridas nos séculos XIX e XX, as quais vem acontecendo de forma cada vez mais rápida, modificando hábitos e adicionando inovações incrementais ou disruptivas.

A urbanização, as exaustivas jornadas de trabalho e a entrada da mulher no mercado são alguns dos elementos que abriram caminho para novas ofertas de serviços relacionados ao estabelecimento da gastronomia enquanto um comércio (DIAS, 2002).

Segundo a Associação Brasileira de Bares, Restaurantes e Similares (ABRASEL, 2021), o setor, gera cerca de 6 milhões de empregos diretos e indiretos e, correspondia, antes da pandemia do Coronavírus - COVID-19 em 2020, a 2,7% do PIB nacional. Diante deste cenário, verifica-se a importância de realizar estudos que identifiquem os benefícios gerados pelo setor de gastronomia e os elementos que fazem parte dessa cadeia.

Há algum tempo que pesquisas demonstram a existência de fluxo turístico na cidade de Dourados no que se refere ao segmento de negócios e eventos (NÓBREGA *et al*, 2016; VENÂNCIO *et al*, 2017; RANGEL *et al*, 2017). O setor de serviços, no qual os restaurantes se encaixam, corresponde a dois terços do PIB da cidade (DOURADOS, 2018). Pesquisa realizada por Gonçalves (2019) permitiu conhecer os perfis dos clientes de estabelecimentos gastronômicos da cidade de Dourados, o estudo mostrou como este segmento é importante para o turismo local, seja ele de negócios, eventos, saúde ou até mesmo de passeio.

Dourados é a segunda maior cidade do estado de Mato Grosso do Sul e localiza-se em território considerado faixa de fronteira, uma vez que se encontra a 120 quilômetros da divisa com o Paraguai. A cidade assume papel de polo para uma região que congrega 38 municípios, configurando uma população de, aproximadamente, 800 mil habitantes. Além disso, destaca-se em algumas áreas que fomentam um comércio diversificado, tais como saúde, ensino superior e técnico, vestuário e comércio em geral. Possui aeroporto, terminal Rodoviário e grandes empresas do setor do agronegócio.

No último mapa de classificação turística do Ministério do Turismo (2019-2021) a cidade foi classificada como município turístico categoria B, ao lado de Bonito, Três Lagoas, Corumbá e Ponta Porã. Toda esta configuração estimulou o crescimento

do setor de bares, restaurantes e similares, o qual vem ampliando e diversificando expressivamente nos últimos dez anos. Enquanto cadeia produtiva do turismo, a cidade compreende 19 agências de viagem e turismo; 404 estabelecimentos de alimentação; 31 meios de hospedagem; 50 equipamentos de eventos; 11 empresas organizadoras de eventos; 60 empresas ou espaços ligados aos serviços e equipamentos de lazer e entretenimento (DOURADOS, 2020).

Considerando o exposto, decidiu-se por entender melhor a cadeia produtiva do setor de restauração da cidade de Dourados. Desta forma, o objetivo da pesquisa foi compreender como restaurantes da cidade de Dourados estão posicionados na cadeia produtiva em termos de estratégia competitiva e como são desenvolvidos os elos de relacionamentos entre clientes, fornecedores e concorrentes. O estudo foca especificamente em restaurantes japoneses e articula conceitos relacionados às cinco forças competitivas – novos concorrentes, produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes – a partir da perspectiva dos gestores dos restaurantes. A Associação Brasileira de Culinária Japonesa (ABCJ) registrou um crescimento de aproximadamente 700% em restaurantes japoneses no Brasil (ABCJ, 2014), e a demanda por essa culinária continua crescente em todos os estados brasileiros. Mato Grosso do Sul é o terceiro Estado Brasileiro com maior porcentagem de descendentes japoneses, sendo que foi na cidade de Dourados que a primeira família se instalou (Inagaki, 2008). Anualmente o Clube Nipo Brasileiro de Dourados realiza o Japão Fest um evento gastronômico que pertence ao calendário gastronômico e turístico da cidade para destacar a culinária e restaurantes japoneses. Embora a crescente demanda por restaurantes japoneses esteja presente nas mídias (e isso impacta a piscicultura, o turismo e a economia local), poucos estudos acadêmicos têm sido realizados em torno desse fenômeno.

Desta forma, a presente pesquisa justifica-se por discutir a diversidade de produtos (restaurantes, bares, lanchonetes, sorveterias e cafeterias) na cidade de Dourados e mostrar como o setor gastronômico se constitui em um elo fundamental na cadeia do turismo de Dourados, especificamente na culinária japonesa. O artigo está estruturado em cinco seções incluindo essa introdução. Na segunda seção apresenta-se uma fundamentação teórica sobre a restauração, sistema turístico, cadeia produtiva e estratégias competitivas. Na terceira seção discorre-se sobre a abordagem metodológica adotada na pesquisa. A seção seguinte apresenta a análise e discussão dos dados. A quinta seção oferece as considerações finais do estudo e por fim são elencadas as referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Restauração e suas particularidades

A origem dos restaurantes intensifica-se com os mercados e feiras que recebiam os viajantes que passavam muitos dias fora de suas casas, precisavam se alimentar e manter suas atividades. Este tipo de comércio cresceu e evoluiu junto com a urbanização. Ainda, a palavra *restaurant* designava os caldos que restauravam as pessoas por serem ricos e fortificantes feitos com legumes, carnes bovinas e de aves. Em 1765 Boulanger abre seu espaço próximo ao Louvre, o qual, além de caldos servia, também, pés de carneiro ao molho branco. Desde então, multiplicaram-se os restauradores que serviam, não somente caldos e nem somente para viajantes cansados,

mas a todos que pudessem pagar (PITTE, 1993). Segundo o autor, a Revolução Francesa permitiu que pessoas que nunca tinham frequentado um restaurante o fizessem, ampliando ainda mais com o advento do turismo de lazer em toda Europa.

Posteriormente, o desenvolvimento da indústria baseada no sistema fabril causou o deslocamento da população rural para as cidades, implicando no alto custo da mão de obra urbana pela dificuldade do abastecimento alimentar, surgiram soluções para o abastecimento das populações europeias. Essa dificuldade no abastecimento tornou penosas condições de vida das classes trabalhadoras das cidades, porque os alimentos eram insuficientes e muito caros. Desta forma, a indústria teve que encontrar uma maneira para conservar esses produtos para o transporte e abastecimento. A partir da ampliação da capacidade de preservar os alimentos em grande escala, surgem variados tipos de restaurantes e de cozinhas, inclusive com diferenças regionais. Collaço (2003, p. 173) pontua, que: “Na esteira das transformações das cidades, os restaurantes de comida rápida ingressam em cena para atender pessoas que trabalham, estudam e dispõem de pouco tempo para uma refeição”.

Neste sentido, no decorrer do século XX, aparecem os *fast-food* ou alimentação rápida. Tal movimento veio na esteira do taylorismo, que é a divisão e racionalização do trabalho nos restaurantes. As pessoas já não voltavam para casa no horário de almoço e com o intuito de almoçar o mais rápido possível, se alimentavam ali mesmo, no trabalho, ou onde estivessem. Depois de tomar conta dos Estados Unidos a expansão do *fast-food* foi bem aceita mundialmente, apesar de protestos na Suécia e na França (FISCHLER, 1998). No Brasil, este movimento iniciou por volta de 1950 e de forma mais impactante na década de 1970, também relacionado às mudanças ocorridas na sociedade (COLLAÇO, 2003).

Em contraposição ao *fast food*, em 1986, surge, na Itália, o movimento *slow food* (ANDREWS, 2008). O *slow food* tem o objetivo da alimentação lenta, saborear a refeição com calma, usando desse momento para valorizar o convívio à mesa, unindo as pessoas (TEICHMANN, 2009). Segundo Fonseca (2018) os tipos de restaurantes são vários, e em alguns casos podem se mesclar entre eles (quadro 1):

**Quadro 1 – Tipos de restaurantes e seus respectivos conceitos**

Tipos de restaurantes	Conceito
Tradicional	Objetiva manter a tradição da região ou cidade, não necessita de mão de obra especializada e o cardápio não tem variação.
Clássico	É o restaurante tradicional, porém mais elegante e fino, com preços mais altos. Mão de obra especializada.
Grill	Tipo churrascaria. Tem Buffet onde as pessoas podem servir-se com acompanhamentos para carne escolhida.
Típico	Oferece comidas típicas de uma região ou então <i>fusion food</i> , várias regiões.
<i>Fast food</i>	Produção, serviço e ingestão rápida. Geralmente restaurantes franquizados.
<i>Self service</i>	Restaurante com o conceito em que a pessoa se serve no Buffet. Geralmente serviço de prato feito ou por quilo.
Temático	Com o mesmo conceito do restaurante típico, culinária de um determinado local, com decoração e música pertencentes ao tema escolhido. Ex: restaurante oriental.

<i>Pizzaria</i>	Restaurante especializado em servir pizzas, mas também serve outros pratos no serviço <i>à la carte</i> .
Vegetariano	Conceito ligado ao estilo de vida de preservação da vida dos animais, nesse tipo de restaurante servem-se produtos vegetais, alguns ainda trabalham com produtos de origem animal como leite e ovos, porém, não é servido carne.
Familiar	Estabelecimento que oferece comida caseira com poucas mesas e uma grande variedade de pratos. Geralmente os serviços são prestados pelos próprios membros da família proprietária.
Monoproduto	Especializado em um único tipo de produto com decoração: pizzaria, churrascaria, etc.
<i>Catering</i>	O serviço é destinado ao abastecimento dos meios de transportes como aviões e trens, ou empresas que precisam servir refeição aos seus funcionários. Os alimentos são pré-cozidos, faltando apenas aquecer para servir.
<i>Brasserie</i>	Restaurante típico da França, caracterizado por vender muito <i>chopp</i> , com influência alemã. Não há esse tipo de restaurante no Brasil.
<i>Coffe shop</i>	Restaurante com refeições rápidas, por exemplo: lanches, pães, cafés, chás, etc.
Lanchonete	Restaurante em que o cardápio oferecido é a base de lanches, sanduíches e pratos rápidos.
Coletividade	Usado para alimentação de um grande número de pessoas, aceita vale refeição e tickets.
<i>Bistrot</i>	O <i>bistrot</i> ( <i>bistrô</i> ) original é um estabelecimento familiar e pequeno, que serve pratos caseiros e regionais, e tem um cardápio limitado.

Fonte: Com base em Fonseca (2018) e Dias (2005).

Quanto aos tipos de cozinha, Teichmann (2009), refere-se à cozinha francesa como clássica, com custos elevados referentes a mão-de-obra, produtos, investimentos e tem o mercado de trabalho estagnado. A cozinha industrial, por sua vez, tem as características referentes à economia, mais rapidez, eficiência e produtos semiprontos, e é um mercado de trabalho em constante crescimento. Já a cozinha Italiana é bastante popular e a chinesa é rápida e leve, usando muito o serviço de tele entrega. Uma novidade tem sido a cozinha *comfort food*, ou, comida confortável, lembrando o convívio com a família.

Dentre os tipos de serviços, os mais conhecidos segundo Lárez (2017) são: à Americana, à Inglesa Indireto e à Inglesa direto e à Francesa. Na sequência, o esforço teórico será no sentido de compreender o segmento de alimentação fora do lar no contexto do sistema turístico e, a partir da abordagem de cadeia produtiva.

## 2.2 O Sistema Turístico e a Cadeia Produtiva da Restauração

Diversos autores apresentam uma visão sistêmica sobre o turismo, mostrando como é complexa a interligação de seus aspectos (BENI, 1998). O biólogo Ludwig von Bertalanffy em 1920, foi o pioneiro da Teoria Geral de Sistemas. Ele percebeu que os seres vivos eram estudados de forma não apropriada, ele acreditava que as ciências estavam se isolando uma das outras e era preciso criar um método ou até mesmo uma nova ciência que mostrasse os problemas deste isolamento. Bertalanffy estabeleceu a

teoria geral dos sistemas tendo como objetivo compreender e entender a complexidade da realidade. Isso permitiria e possibilitaria a multidisciplinaridade dentro das próprias organizações (BENI, 1998).

O sistema turístico OMT (2001) é um conjunto de elementos inter-relacionados que evoluem conjuntamente e se distinguem em quatro elementos básicos: demanda; oferta; espaço geográfico e operadores de mercado. Os sistemas podem ser fechados ou abertos, ambos com suas especificidades de acordo com os seus eixos e subsistemas. O sistema turístico é considerado um sistema aberto, pois, a relação externa com o meio é dinâmica e se interliga com outros subsistemas.

Os serviços turísticos visam atender às necessidades dos turistas e são compreendidos por: meios de hospedagem; serviços de alimentação (restaurantes, bares, lanchonetes, confeitarias, cervejarias, cafés, etc); entretenimento; estabelecimentos noturnos; outros serviços turísticos: agência de viagens, guias, transportadoras turísticas, posto de informação, locadora de imóveis/veículos, comércio turístico (loja de souvenir), bancos, etc.

Assim, cada serviço possui características diferenciadas e que se destacam na avaliação da oferta de serviços turísticos. O turismo é um fenômeno de relações humanas, em que acontecem compra, venda, transporte, alimentação, hospedagem. Desta forma, esse fenômeno impacta fortemente a economia de um lugar, se bem planejado (LAGE e MILONE, 2009; LOHMANN e PANOSSO NETTO, 2008, MONTEJANO, 2001; OMT, 2001). Mas pensar em cadeia produtiva e seu conceito, nada mais é do que uma representação de como funciona um dos elementos do sistema turístico que seria o seu sistema operacional, formado pela oferta, demanda, distribuição, produção e consumo.

O setor de alimentação, mesmo analisado de forma separada da atividade turística, produz impacto econômico, por suas relações com fornecedores, tanto de produtos, quanto de serviços: garçons, recepcionistas, açougue, hortifrúti, decoração, entre outros. Segundo Frizo e Grechi (2018, p. 105), “A gastronomia (A&B) pode ser considerada um elo forte desta cadeia porque faz ligação com os outros elos, como: hospedagem, eventos, atrativos turísticos, entre outros”.

Para Costa e Souto-Maior (2006), dentro do sistema turístico existem cadeias produtivas distintas, mas ao mesmo tempo interligadas, as quais representam, basicamente, as relações operacionais e de mercado. A diversidade de produtos (restaurantes, bares, lanchonetes, sorveterias e cafeterias) faz com que o setor gastronômico se torne um elo fundamental na cadeia do turismo, gerando cerca de 6 milhões de empregos diretos (fora os indiretos), sendo hoje, a gastronomia, considerada como patrimônio cultural de povos, por apresentar e representar culturas diversas repletas de histórias (PAULA, 2015).

De acordo com Leiper (1990 *apud* LOHMANN e PANOSSO NETTO, 2008) o turista é o primeiro elemento que caracteriza o sistema turístico, pois é a partir do potencial turista que o sistema começa a funcionar. O segundo é o ponto de origem da viagem, o terceiro são as rotas usadas, o quarto elemento é o destino e o quinto são as empresas turísticas que através de relacionamentos influenciam na escolha do destino, estas configuram o que se chama de cadeia produtiva do turismo.

Segundo Paula (2015) a cadeia produtiva é um conjunto de etapas as quais vários insumos percorrem para chegar ao destino final, em uma forma de encadeamento. Ou seja, a cadeia produtiva, se constitui em:

Uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas por um encadeamento técnico (...) e também um conjunto de

relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre os estados de transformação, um fluxo de troca situado a montante e a jusante, entre fornecedores e clientes (BATALHA, 1997, p. 24).

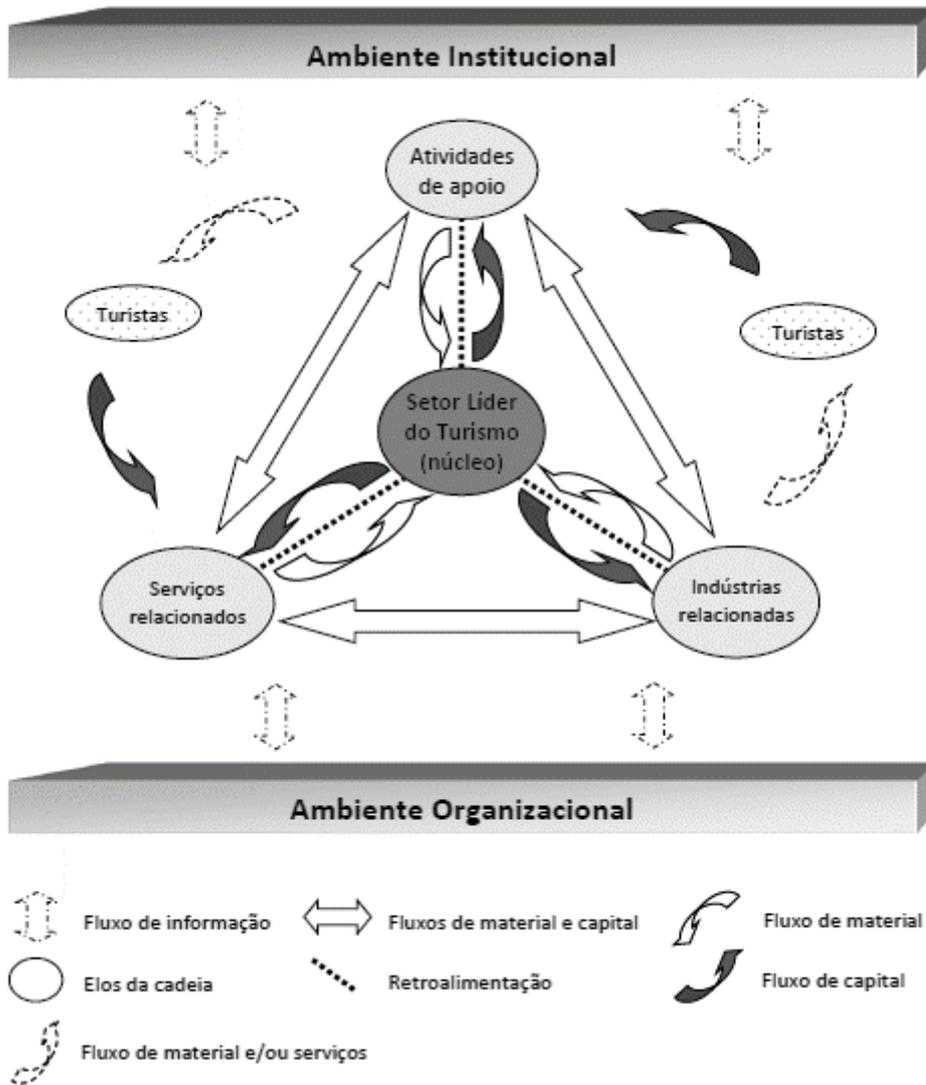
Alguns lugares encontram dificuldade para o desenvolvimento do turismo e isso se deve, a incompreensão da complexidade do fenômeno turístico. Portanto, a atividade turística precisa ser melhor estudada para se ampliar sua compreensão. O Plano Nacional do Turismo destacou que um dos problemas do desenvolvimento turístico é a falta de uma estruturação da cadeia produtiva do mesmo, o que impacta na qualidade e competitividade dos produtos turísticos do Brasil (PAULA, 2015).

Contudo, para Pereira (2014) é necessário certo cuidado para a analisar as atividades, pois elas não atendem apenas turistas. Juntamente com o SEBRAE (2008), a autora diferencia a cadeia produtiva do turismo dos demais setores por meio da diversidade de segmentos que a atividade apresenta, reunindo, na demanda à montante, um perfil variado e a baixa tendência à concentração no território, pois os atrativos e produtos são distribuídos ao longo do território.

Na tentativa de melhor explicar esta diversidade de atores, Junqueira (2018) apresenta uma proposta de desenho para se analisar a cadeia produtiva do turismo (figura 1). Para o autor os setores líderes do turismo são: alimentação, alojamento, atrativos, atividades de entretenimento e receptivo local. Sendo que o setor de alimentação compreende: bares, restaurantes, cafés, padarias, lanchonetes e outras empresas alimentícias que compõem o acolhimento de visitantes.

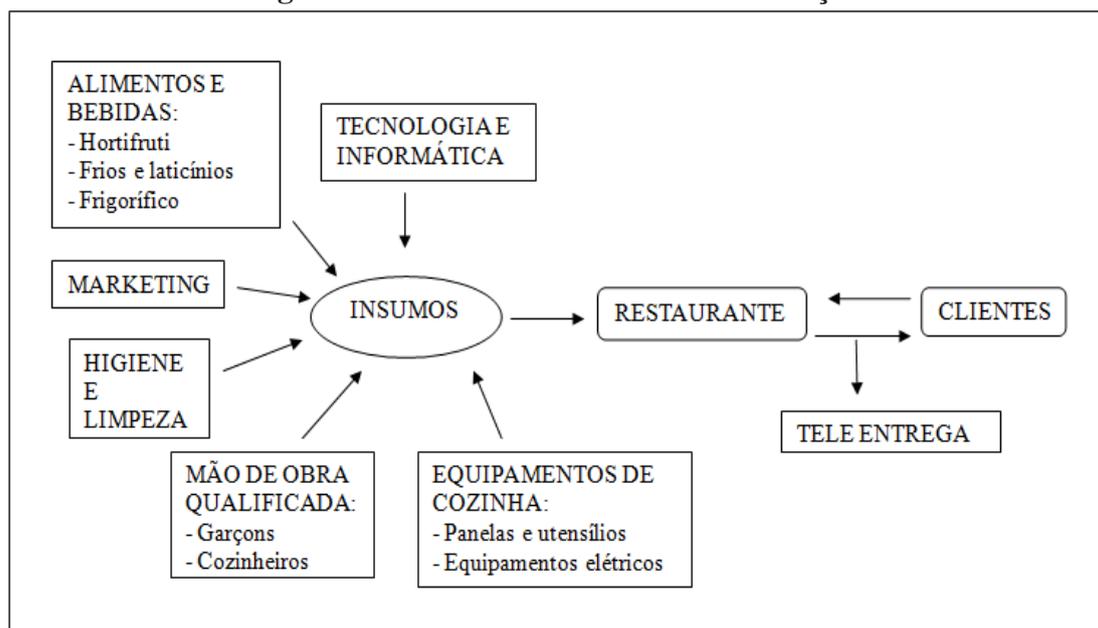
Uma vez que o segmento de Alimentos e Bebidas assume protagonismo na cadeia produtiva do turismo, buscou-se entender melhor no que ela consiste e em seu funcionamento. Kinton *et al* (1995) argumentam que cadeia produtiva da restauração compreende parceiros nos seguintes ramos de atuação: a) empresas de alimentos e bebidas (A&B): tudo que envolve a parte de alimentação; b) empresas que oferecem serviço de manutenção da higiene e limpeza; c) empresas fornecedoras de equipamentos para a cozinha; d) fornecedores de utensílios e) mão de obra qualificada; f) empresas de tecnologia e informação: tudo que envolve a parte de organização, comunicação e mídias sociais; g) clientes. Com base nas leituras de Kinton *et al* (1995) apresenta-se a figura 2.

Figura 1 – Cadeia Produtiva do Turismo



Fonte: Junqueira (2018, p.80).

**Figura 2 – Cadeia Produtiva da Restauração**



Fonte: Produzido pelas autoras

O pioneiro em abordar a questão dos aglomerados de empresas e suas externalidades internas e externas causadas pela economia de escala foi Marshall (1890). Segundo seus estudos, descobriu-se um ganho econômico criado pela aproximação territorial de toda uma cadeia de valor de empresas de um mesmo ramo (PORTER, 1999).

Para Marshall, os ganhos internos são descritos como: ganhos de escala de produção, de organização e/ou de administração, mais especialização e divisão do trabalho, cooperação entre os atores, aumento da inovação, interdependência orgânica entre as empresas, uso da mesma tecnologia, mão de obra especializada, compartilhamento de equipamentos, capacidade de adaptação às mudanças (GARRIDO, 2001).

Porque ocorrem os aglomerados? Seriam vários fatores: matéria prima disponível, transporte, consumidores naquela determinada região, região com existência de indicadores de desenvolvimento (endógeno, local, sustentável ou até mesmo com apenas crescimento econômico e populacional). Uma região bem cuidada atrai bons empreendimentos que, por sua vez, atraem mais capital humano e produzem capital social<sup>1</sup>, o qual reflete em mais desenvolvimento. Uma espécie de círculo virtuoso (LOIOLA, 2001 *apud* GARRIDO, 2001). Para estimular uma situação de aglomerado, Garrido (2001) reforça a importância de políticas que invistam em infraestrutura que estimulem a vinda de capital privado. Além do que, ações e estratégias de desenvolvimento integrado são fundamentais.

Para Porter (1991) as cadeias produtivas servem para acrescentar valor aos serviços ou produtos e nesse sistema é avaliado como as atividades criam as vantagens competitivas. A partir do valor que a empresa cria para o seu comprador que surge a vantagem competitiva, comparando os preços dos concorrentes o comprador avalia os

<sup>1</sup> O capital social tem vários conceitos, mas no contexto desta abordagem ele significa: “Um conjunto de características da organização social, como: confiança, normas e sistemas, que tornam viáveis ações coordenadas” (DA SILVA et al, 2016, p. 31).

benefícios e a disposição em pagar pelo produto. Argumenta que a cadeia de valores não são atividades que trabalham sozinhas, mas elos que trabalham juntos por uma razão em comum.

É muito importante a administração desses elos e, para isso, é necessário a utilização de tecnologia da informação que para ter vantagens competitivas se torna fundamental. As empresas que têm esses elos, quando trabalham juntas fortalecem o setor e tem o ganho de competitividade para todos (GARRIDO, 2001).

Sobre o conceito de rede nas ciências sociais, Garrido (2001) relata que se trata da ligação entre duas ou mais pessoas com um objetivo em comum, e que mantém um relacionamento a longo prazo. O entendimento das redes organizacionais, se trata de agrupamento com maior flexibilidade e inovação e mais adequado às instabilidades e incertezas presentes na atualidade.

Neste sentido surgem os chamados arranjos produtivos, os quais seriam conjuntos de pequenas empresas da cadeia produtiva que cooperam umas com as outras para alcançar uma melhor competitividade e se desenvolver. Essa cooperação ajuda a resolver coisas que uma empresa sozinha teria mais dificuldade em resolver. Juntas essas empresas têm mais vantagens pois conseguem apoios, infraestrutura, fornecedores e um maior alcance (COSTA; SOUTO MAIOR, 2006). Ou seja, quando as empresas de uma mesma cadeia produtiva cooperam, trocam conhecimento e informação, geram recursos em conjunto, pode-se dizer que esta cadeia passa a ser um cluster, o que resultaria em competitividade, desenvolvimento e ganho coletivo.

Os arranjos podem trazer benefícios para a cadeia produtiva da gastronomia, como por exemplo a regulamentação das atividades, o desenvolvimento do setor e o estímulo à melhoria na prestação de serviços e melhor comunicação. Grechi e Lamberti (2015) reforçam este pensamento quando afirmam que o ambiente de rede se fortalece quanto maior for seu uso e servirá como estratégia para coordenar ações dos diferentes setores turísticos que interagem.

### **2.3 Estratégias Competitivas**

As estratégias competitivas dizem respeito às escolhas organizacionais com vistas a ter competitividade no mercado onde se atua. A vantagem competitiva é um fenômeno amparado por diversas teorias – organização industrial, recursos, processos de mercado e capacidades dinâmicas – e oportuniza análises a partir de diferentes correntes. Vasconcelos e Cyrino (2000) explicam que uma das correntes entende que a vantagem competitiva é gerada por fatores externos, nesse sentido, o foco está em conhecer os mercados e a estrutura das indústrias. Essa corrente normalmente realiza uma análise estrutural das indústrias, com base no arcabouço teórico de Michael Porter, ou ainda analisa os processos de mercado, com base nos arcabouços teóricos de Hayek e Schumpeter.

Uma segunda corrente entende que a vantagem competitiva se dá especialmente por fatores internos e intrínsecos à firma. Nessa corrente, o foco da análise concentra-se nos recursos e competências e toma por base a teoria dos recursos, ou ainda direciona a análise para as capacidades dinâmicas utilizando a teoria de mesmo nome (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A partir de uma análise das teorias que embasam essas correntes, como a do posicionamento estratégico, a dos recursos e das capacidades dinâmicas, Barbosa e Bataglia (2011) concluíram que qualquer uma dessas perspectivas tem poder explicativo para a vantagem competitiva, no entanto, alerta para as dificuldades oriundas da generalização de modelos prescritivos, pois estes muitas

vezes ignoram que o gestor estratégico lida com incerteza e imprevisibilidade e deve ser reflexivo em sua atuação.

Porter (1991, 1996) desenvolveu um modelo de análise no qual discute a competitividade básica da firma individual por meio da análise da atratividade e do posicionamento dessa firma na indústria, considerando principalmente a estratégia escolhida por ela. Para Porter (1996, p. 64), “estratégia é sobre ser diferente, significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades para entregar um *mix* único de valor”.

Nessa abordagem a estratégia empresarial ganha força na arena da competitividade, e diz respeito à adaptação e posicionamento da firma no seu mercado de atuação, bem como a coerência entre elementos internos da estratégia e as atividades empresariais. “A estratégia é, nessa perspectiva, uma escolha de otimização entre tipos gerais de combinações entre produtos e mercados (liderança de custos, diferenciação e focalização)” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 25). A coerência ou consistência interna das atividades empresariais é expressa por meio de escolha estratégica refletida na cadeia de valor da empresa. Essa cadeia de valor empresarial compreende atividades em torno de infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico, compras, logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e os serviços prestados (PORTER, 1991).

Barney e Hesterly (2007, p. 70) corroboram nesse entendimento ao afirmar que “a cadeia de valor de uma empresa é um conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços”. Na cadeia de valor da empresa os elos da cadeia-empresa são as diversas atividades desenvolvidas internamente (ROCHA, 1999), no entanto, para uma análise adequada da cadeia de valor empresarial, que faz parte de um sistema, é necessário considerar atividades internas e externas que contribuem para o posicionamento estratégico.

Nesse sentido, para analisar a cadeia de valor da empresa é necessário considerar os elos internos (atividades empresariais executadas internamente) e os elos externos (atividades empresariais executadas junto aos fornecedores e clientes) da cadeia frente ao posicionamento estratégico dessa empresa (SHANK; GOVINDARAJAN, 1995). A ligação entre esses temas que envolvem as estratégias competitivas – posicionamento estratégico e cadeia de valor – normalmente é discutida junto da análise dos direcionadores de custos. Quando a empresa se preocupa com essa tríade, ela tem condições de desenvolver uma gestão estratégica de custos pautada em sua cadeia de valor e que tanto orientará estratégias e tomadas de decisão, quanto impactará a continuidade organizacional (WRUBEL *et. al*, 2011).

Assim, seguindo o entendimento de Beni (1998), Shank e Govindarajan (1995) e Pimentel (2020), a cadeia produtiva da restauração está expressa no seu ambiente operacional e considerando especificamente os restaurantes, a cadeia-empresa consiste nas operações desenvolvidas pelo restaurante para produzir, transformar e comercializar seus pratos, para isso, envolve tanto os atores internos ligados às atividades e processos, quanto os atores externos participantes do elo da cadeia, inclusive os responsáveis por políticas públicas locais. A cadeia de valor oferece vantagem competitiva na medida em que se alinha com o posicionamento estratégico adotado pela empresa.

Tem crescido o número de pesquisas dedicadas a compreender aspectos das estratégias e vantagens competitivas no campo da gastronomia, e a maioria deles enfatiza “a gastronomia e a indústria de restaurantes, seu potencial e simbolismo e, principalmente, sua veia inovadora” (VASCONCELOS; ANDRADE, 2020, p. 75), mas há carência de estudos que proponham uma reflexão sobre como estas estratégias estão

presentes na cadeia de valor. A abordagem analítica da pesquisa parte, inicialmente, de uma estratégia descritiva e, posteriormente, confronta e interpreta os dados à luz da plataforma teórica utilizada no referencial teórico da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

A partir de uma abordagem qualitativa de pesquisa (CRESWELL, 2007) descreveu-se, a partir da fundamentação teórica deste estudo, as cadeias e sistemas produtivos no turismo, com ênfase no setor de alimentos e bebidas. Em um segundo momento da investigação, utilizou-se os inventários da Prefeitura de Dourados (DOURADOS, 2013, 2015, 2018, 2020) para quantificar o setor de alimentos e bebidas no município, levantando sua situação em relação à quantidade e tipologias de organizações. A Tabela 2 mostra, com base no inventário turístico, que o cenário gastronômico de Dourados tem sofrido alterações quantitativas relevantes ao longo dos últimos cinco anos.

**Quadro 2 – Quantidade de estabelecimentos de alimentação em Dourados**

TIPOLOGIA	2010	2012	2013	2015	2018	2020
Restaurantes (incluso Bar e Restaurante)	53	54	58	97	116	146
Pizzaria	21	-	-	41	60	68
Bares	8	3	3	1	3	16
Cafeteria	3	3	3	-	19	28
Hamburgueria	-	-	-	-	31	87
Lanchonete	-	-	-	-	-	-
Buffet	5	7	9	7	7	-
Espetaria	-	-	-	-	-	16
Pastelaria	-	-	-	-	-	14
Casa de Chá	-	-	-	-	-	1
Choperia	-	-	-	-	-	14
Sorveteria	-	-	-	-	-	-
Temático (orientais)	4	4	5	11	9	14
	90	67	73	146	236	404

Fonte: Dados da Pesquisa a partir dos inventários de turismo (Dourados, 2010, 2012, 2013, 2015, 2018 e 2020).

Segundo os documentos utilizados, alguns estabelecimentos de alimentação em Dourados, aumentaram de forma relevante de 2015 a 2020. Pizzarias, por exemplo, que

em 2015 eram nove (09), em 2020 passaram para 68 (2020). O aumento significativo também aconteceu com a categoria “restaurante”, de 39 passaram para 146 estabelecimentos. Observou-se também que nas edições do inventário de 2018 e 2020 foram catalogados novos tipos de estabelecimentos como cafeteria, Buffet e Hamburgueria. Demonstrando que além da quantidade, alterou-se, também, a variedade.

Após pesquisa complementar no ambiente virtual, foi possível verificar discrepância entre os dados do *google* e o inventário (2020), o que pode ocorrer em função de que o inventário usou como fonte o cadastro oficial da prefeitura.

De posse do panorama geral sobre o quantitativo e a tipologia dos restaurantes da cidade, procedeu-se à etapa seguinte da pesquisa, isto é, a definição da amostra de restaurantes a serem estudados empiricamente. As pesquisadoras definiram, conforme explicitado na introdução, que para este estudo a amostra seria constituída somente pelos restaurantes japoneses/sushi, pois na cidade de Dourados há grande representatividade de descendentes japoneses, além de haver aumento de demanda por este tipo de culinária nos últimos anos. O aumento na demanda e na quantidade de restaurantes de comida típica japonesa está relacionado, como discorrem Rocha e Shimoda (2014, p. 107), ao fato de que essa comida oferece uma amplitude de significados alimentares e é considerada uma alimentação saudável, além de confrontar o “modo de fazer do mundo globalizado”.

O quadro 3 detalha a quantidade de estabelecimentos de comida japonesa/sushi em Dourados.

**Quadro 3 – Restaurantes e *deliverys* de comida japonesa/sushi em Dourados**

RESTAURANTES JAPONESES	SOMENTE DELIVERY
1. Chinesinho Express	1. D'vores sushi
2. China Fast Food	2. Yaki delivery
3. Utida Bar e Restaurante	3. Joujou sushi delivery
4. Sushi Tai	4. Kazu sushi delivery
5. Koni	5. Dani sushi delivery
6. Massashim	6. Oishi sushi
7. Keiko Sushi Bar	7. Japa sushi delivery
8. Tao Sushi	8. Bando Sushi
9. Ginza Sushi	9. Kenkou Sushi
10. Hoshi Sushi	10. Orientoka Sushi Delivery
11. Marcia Sushi	11. Deigo Sushi
12. Audaz Restaurante e Bar	12. Nordick Japan Dlivery
13. Restaurante Naya´s	
14. A Japonesa	
15. Beppu Sushi	
16. Gengis Khan	
17. Hashi	
18. Pastelaria Nippon	
19. Pastelaria Nishi	

Fonte: Elaborado a partir de Restaurante Guru (2021).

A pesquisa online mostrou que existem trinta e um (31) estabelecimentos que fornecem comida japonesa/sushi em Dourados. Destes, dezenove (19) são restaurantes e doze (12) apenas sistema de entrega.

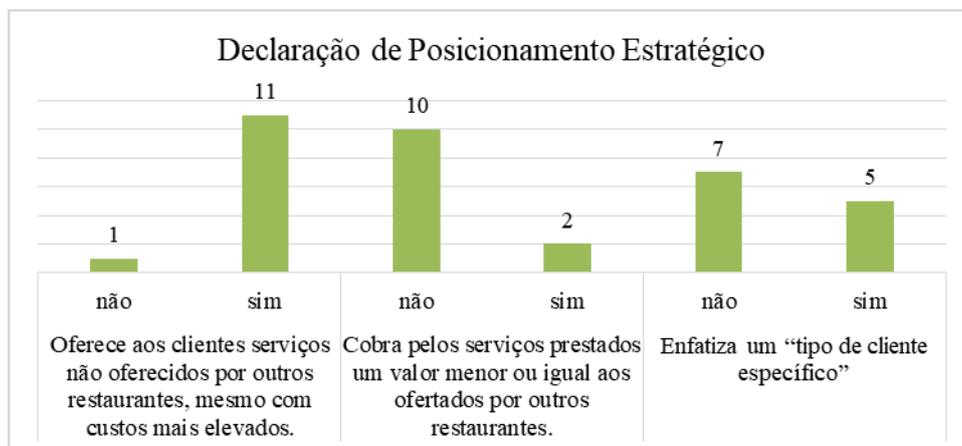
Com base em uma amostragem por adesão (COOPER *et al*, 2001; SHINDLER, 2003) a pesquisa de campo foi realizada em doze restaurantes (12). Os participantes foram contatados por telefone, receberam visitas pessoalmente, e registraram suas respostas em um questionário disponibilizado online. O questionário, adaptado de Lourenço (2014), foi estruturado em quatro blocos, da seguinte forma: o primeiro bloco com 10 questões sobre Estratégias Empresariais; o Segundo Bloco com 19 questões sobre Controle Gerencial; o terceiro bloco com 10 questões sobre Elos de Relacionamentos; o último bloco, com 10 questões sobre o perfil da empresa e aspectos relacionados diretamente ao tipo de negócio. As 49 primeiras questões foram elaboradas em escala *Likert* e múltipla escolha e a última questão era aberta. A análise dos dados, elaborada sob uma abordagem qualitativa, desenvolveu-se para os dados provenientes das questões fechadas e em escala *Likert* por meio de estatística descritiva, e a questão aberta foi trabalhada analiticamente a partir da análise textual discursiva (MORAES, 2003).

A análise desses diferentes blocos (estratégia empresarial, controle gerencial, elos de relacionamento, perfil da empresa) permitiu compreender como os restaurantes lideram por estratégias de custo, focalização ou diferenciação (PORTER, 1991, 1996; SHANK, GOVINDARAJAN, 1995). Também permitiu compreender elementos relacionados às cinco forças competitivas: novos concorrentes, produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes (GARRIDO, 2001).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Essa seção discute os dados obtidos na pesquisa. Inicialmente apresenta-se o perfil das empresas e em seguida descreve-se suas características relacionadas aos elos internos e externos, bem como ao controle gerencial. A população de restaurantes indicada no Quadro 3 é de 19 Restaurantes de comida Japonesa, a amostra analisada é composta por 12 restaurantes os quais representam 63% da população. No que concerne ao posicionamento estratégico, é possível observar por meio do gráfico 1 que as empresas preferem a estratégia de diferenciação (11), nesse sentido a estratégia de custos (2) ou focalização (5) serve de combinação secundária para a estratégia principal (diferenciação). Todas as empresas afirmaram que tem sua missão e visão claramente definidas.

**Gráfico 1 - Posicionamento Estratégico dos Restaurantes**

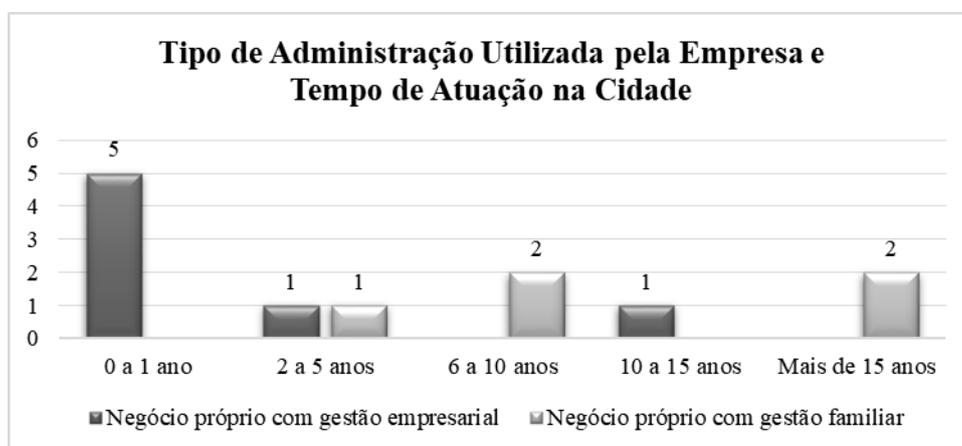


Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com pesquisa realizada por Garza e Pastrana (2016), buscar e manter a competitividade de micro e pequenas empresas é fundamental para sua sobrevivência, além disso, esta competitividade teria relação com o quão próspero é o ambiente econômico que elas se encontram, mas, também, pela diferenciação dos produtos que as empresas oferecem. O estudo realizado por Alves e Ceolin (2019) mostra que a estratégia competitiva de diferenciação é normalmente uma estratégia adotada por pequenas empresas, que muitas vezes não conseguem competir com os custos no ambiente econômico em que se encontram, mas inovam no produto para aumentar suas chances de sobrevivência.

Para compreender melhor as empresas respondentes, elas foram agrupadas a partir do tipo de negócio que declararam possuir, desta forma, cinco empresas se enquadram como restaurantes de gestão familiar e sete empresas de gestão empresarial (gráfico 2).

**Gráfico 2 - Administração utilizada e tempo de atuação do restaurante em Dourados**



Fonte: Dados da Pesquisa

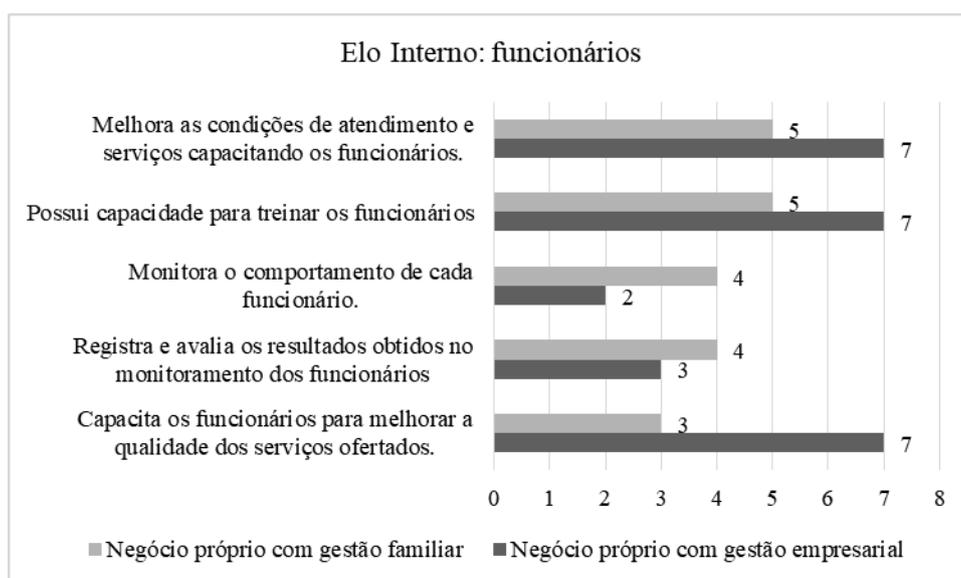
Esse é um achado importante, pois mostra que os restaurantes mais jovens localizados na cidade de Dourados estão começando o negócio com o modelo de gestão empresarial. As micro e pequenas empresas são importantes para geração de riqueza e empregos nas cidades, no entanto poucas utilizam controles e ferramentas de gestão adequadas para o negócio (CAMPOS; GAUDIO, 2014), e além disso, a mortalidade precoce de empresas que oferecem serviços pode ser diretamente relacionada às falhas gerenciais (SANTINI *et al.*, 2015; PINHEIRO; FERREIRA NETO, 2019).

Cabe destacar que outra possibilidade de fortalecimento empresarial pode estar relacionada com os Arranjos Produtivos Locais (APL), esse formato de interação permite o compartilhamento de conhecimento tácito, bem como a inovação mediante aprendizado interativo (SEBRAE, 2014), sendo o empreendedorismo institucional um importante elemento para geração de polos gastronômicos (VIEIRA; JACOMETTI, 2021). A associação se constitui em pré-requisito para formação de arranjo produtivo, a participação em instâncias coletivas é uma forma de constituir um agrupamento de serviços complementares e inovadores em gastronomia para a região. No entanto, quando questionados se o restaurante é membro de alguma associação do setor de alimentos e bebidas, apenas duas das 12 empresas responderam que sim, sendo uma de gestão familiar e outra de gestão empresarial. De igual forma, apenas duas empresas indicaram trabalhar em parceria com outros restaurantes da cidade.

#### 4.1 Elos Internos

Para avaliar os Elos Internos e possibilitar a compreensão da cadeia de valor da empresa no que se refere ao relacionamento de atividades executadas dentro dos restaurantes, os mesmos responderam questões sobre relação com os funcionários, planejamento, qualidade dos serviços e comunicação. O gráfico 3 mostra as práticas relacionadas aos funcionários.

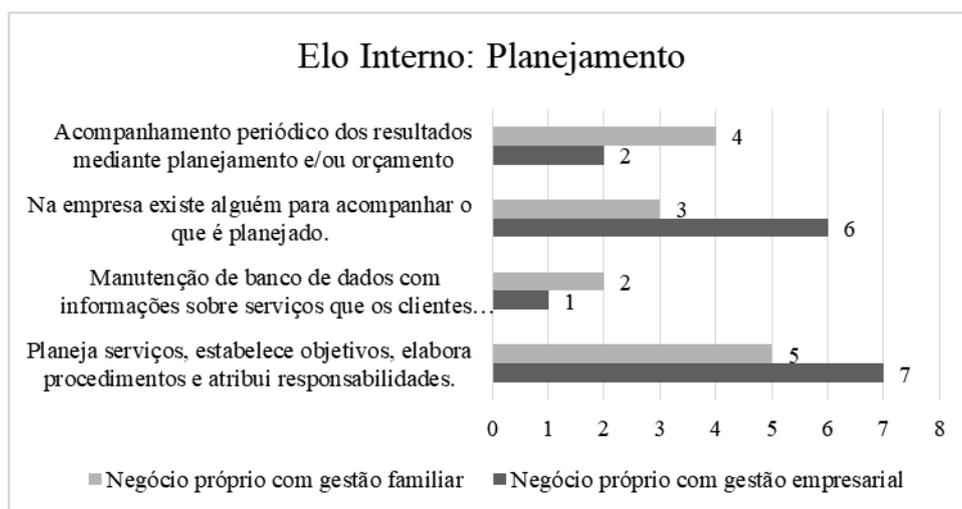
**Gráfico 3 – Relação dos Restaurantes com os Funcionários**



Fonte: Dados da Pesquisa

Embora todas as empresas afirmem que treinam/capacitam os funcionários para melhorar a qualidade dos serviços prestados, tanto as empresas de gestão familiar quanto as de gestão empresarial, têm falhas gerenciais no que diz respeito ao monitoramento e avaliação do comportamento dos funcionários, apenas metade dessas empresas afirmam que realizam essas atividades. A gestão de pessoas é desafiadora para micro e pequenas empresas, especialmente porque os modelos de gestão de grandes empresas nem sempre são aplicáveis a esses negócios, e como destacam Silva e Scheffer (2015) a forma de lidar com os funcionários está pautada nas experiências dos proprietários. Nesse sentido, capacitar pessoas e alinhá-las aos objetivos estratégicos da organização requer uma mudança cultural dos gestores no que concerne a compreensão do fator humano para a competitividade organizacional. As autoras argumentam ainda que nas pequenas empresas a relação entre proprietário e funcionário é caracterizada pela paternidade e busca de lealdade e comprometimento em vez de monitoramento do funcionário. O gráfico 4 mostra a frequência das respostas relacionadas ao planejamento.

**Gráfico 4 – Práticas dos Restaurantes quanto ao Planejamento**



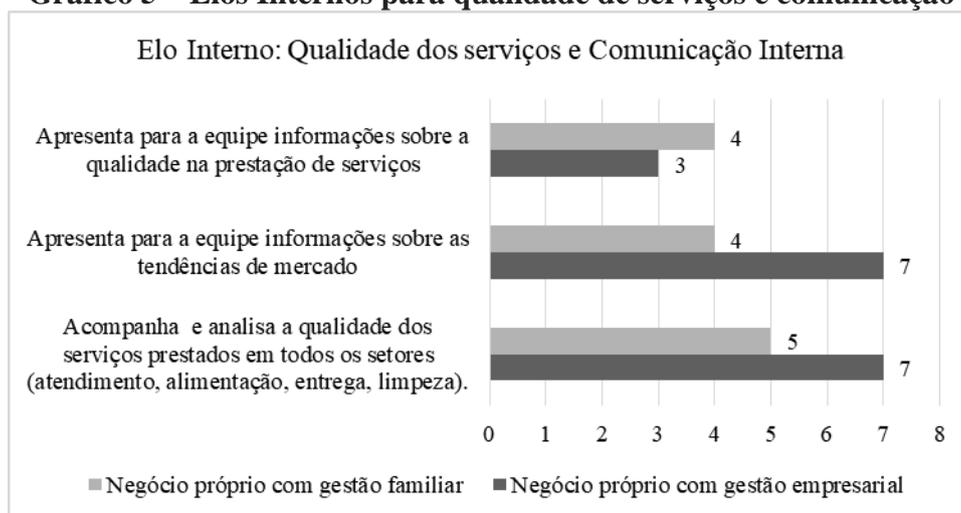
Fonte: Dados da Pesquisa

Todas as empresas analisadas planejam os serviços ofertados e buscam estabelecer objetivos e atribuir responsabilidades aos funcionários. No entanto, apenas três das 12 empresas mantêm banco de dados com planilhas e outras anotações periódicas sobre o que seus clientes buscam. Além disso, somente metade delas acompanha os resultados decorrentes de planejamento e orçamento organizacional. Os dados também mostram que praticamente todas as empresas com gestão empresarial possuem alguém para acompanhar os planos realizados, enquanto que empresas familiares fazem isso com menos frequência, pois apenas 50% delas possuem alguém nessa função. Esses achados corroboram com o estudo de Silva e Sobrinha (2015) que destacam que bares e restaurantes enquadrados como pequenas empresas carecem de planejamento e outras ferramentas de gestão. Cabe ressaltar que, a falta de planejamento adequado, compromete o desenvolvimento financeiro, orçamentário e gerencial, e por

vezes resulta no fechamento do estabelecimento. Garza e Pastrana (2016) quando pesquisaram pequenas e médias empresas de gastronomia no território de fronteira entre México e Estados Unidos também concluíram que as empresas não realizam planejamento em nível de direção, o que lhes permitiria expandir operações e explorar outros mercados, produtos e/ou oportunidades caso o fizessem.

O gráfico 5 mostra um bloco de perguntas para compreender os elos internos concernentes a qualidade de serviços e comunicação.

**Gráfico 5 – Elos Internos para qualidade de serviços e comunicação**



Fonte: Dados da Pesquisa

Todas as empresas afirmam analisar a qualidade dos serviços prestados, especialmente no que concerne ao atendimento, alimentação, entrega e limpeza. As empresas também afirmam que levam para suas respectivas equipes informações sobre as tendências de mercado. Contudo, apenas 58% delas discutem com suas equipes informações específicas sobre a qualidade dos serviços prestados. É curioso notar que embora as empresas de gestão empresarial tenham uma preocupação em treinar seus funcionários em relação à qualidade dos serviços prestados (ver Figura 3), essas empresas não têm a prática de apresentar para suas equipes informações relacionadas à qualidade. Esse achado reflete os aspectos da informalidade existente no formato de gestão de pequenas empresas discutido por Silva e Scheffer (2015), pois a comunicação normalmente não ocupa uma posição estratégica para essas organizações. Ribeiro e Escrivão Filho (2011) pontuam que a comunicação organizacional para o público interno é fundamental para que a pequena empresa alcance um bom desempenho. Desta forma, uma boa gestão da comunicação requer que os fluxos comunicativos sejam circulares e: (i) os empresários diferenciem informação de comunicação, e comuniquem de forma oral ou verbal aquilo que os funcionários precisam saber para atender bem aos clientes; (ii) os funcionários sejam cientes de que podem participar expondo sugestões e opinião sobre as melhorias

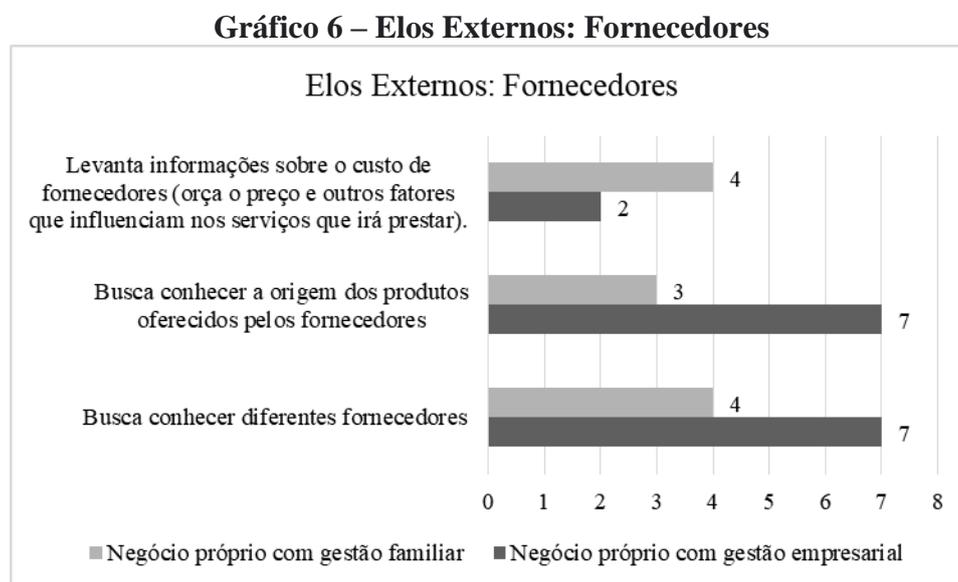
Apresentar para as equipes as tendências de mercado é muito importante e aplicar estas tendências nos produtos, serviços e espaço físico de entorno é fundamental para garantir uma experiência positiva e marcante em um restaurante (LÓPES; PILAR; LAMORENA, 2020). Os autores concluem que a qualidade nos restaurantes é percebida nestes três pilares: produto, serviço e atmosfera. Já Fonseca (2018) acrescenta

que a qualidade é avaliada também, em três momentos distintos: antes da venda, ou seja, quando o cliente elabora as expectativas, durante o consumo e após o consumo. Neste último momento é que se completa a percepção sobre a qualidade do restaurante.

Franco et al (2017) reforçam que a satisfação dos clientes, quando monitorada, pode ser um indicador da qualidade do serviço oferecido e repercutirá na lealdade e no retorno ao estabelecimento. Considerando os achados e diante do que aponta a teoria, entende-se que os restaurantes poderiam medir sistematicamente e de forma profissionalizada a satisfação dos consumidores a partir do produto, serviço e entorno ou atmosfera. E, ainda, nos momentos antes da compra, durante e depois.

## 4.2 Elos Externos

Para avaliar os Elos Externos buscou-se compreender a cadeia de valor da empresa no que se refere ao relacionamento de atividades executadas entre a empresa, fornecedores, clientes e concorrentes. O gráfico 6 mostra os elos externos com fornecedores.

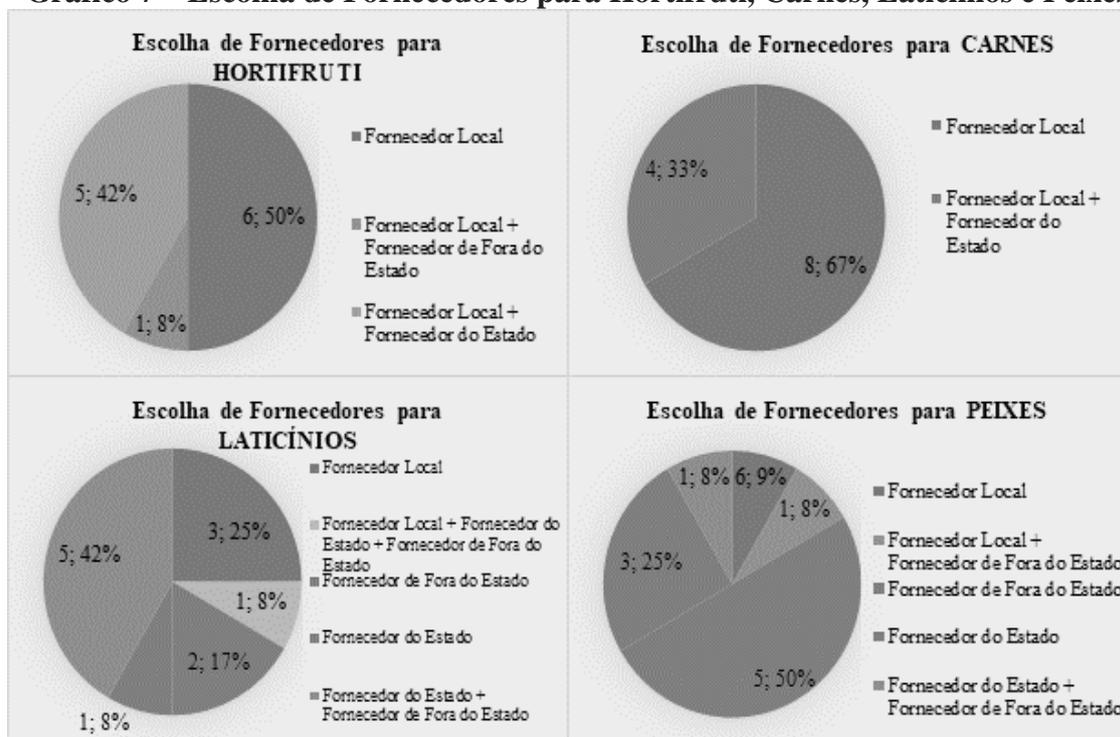


Todos os restaurantes afirmam que buscam conhecer diferentes fornecedores para seus produtos e serviços. Todas as empresas com gestão empresarial buscam conhecer a origem dos produtos oferecidos pelos fornecedores, e metade das empresas de gestão familiar também tem essa prática. No entanto, quando se trata de levantar informações sobre o custo de fornecedores (orçar, comparar preços e fatores que influenciam os serviços) as empresas de gestão familiar dão mais valor a essa prática do que as empresas de gestão empresarial, uma vez que somente duas das sete empresas de gestão empresarial declararam ter essa prática.

Shank e Govindarajan (1995) destacam que os fornecedores entregam produtos, impactam os preços e permitem às empresas se diferenciarem no ambiente onde atuam. Considerando que o custo não é a estratégia competitiva prioritária desses restaurantes de gestão empresarial (ver gráfico 1), os achados sugerem que as empresas valorizam a relação de confiança com os fornecedores, e valorizam a origem dos produtos fornecidos em detrimento dos custos. A troca relacional entre comprador e

vendedor pode, conforme destacam Dwyer; Schurr e Oh (2006, p. 114), “oferecer uma vantagem competitiva na medida em que contribua para a diferenciação de produto”.

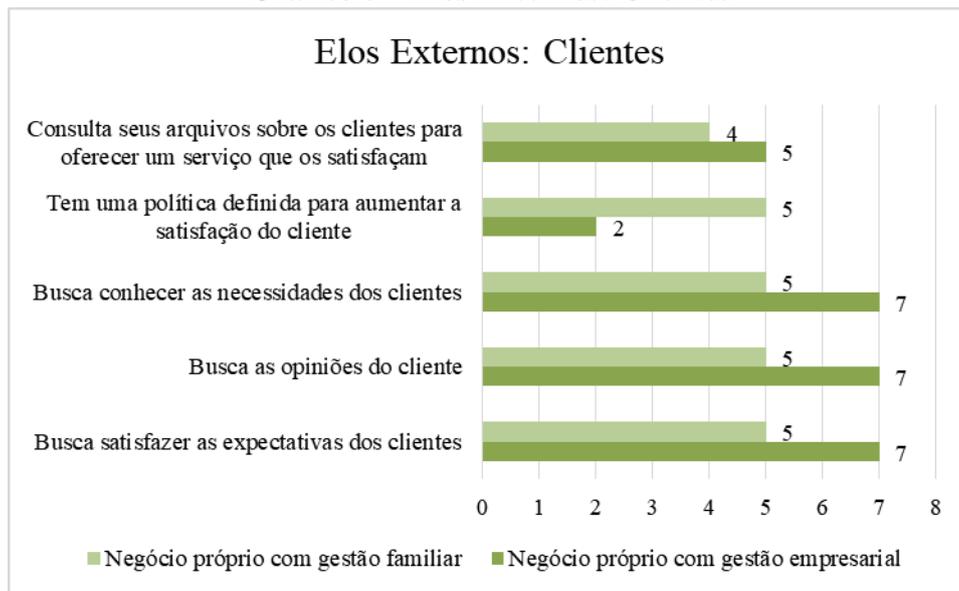
**Gráfico 7 – Escolha de Fornecedores para Hortifruti, Carnes, Laticínios e Peixes**



Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 7 mostra que os restaurantes utilizam fornecedores locais, bem como fornecedores de fora do estado para os produtos que compõem seus pratos. Hortifruti é adquirido principalmente de fornecedores locais, e o mesmo comportamento é seguido por fornecedores de carne. Quando os produtos são laticínios há uma combinação variada para as compras, sendo que a maioria das empresas opta por combinar suas compras a partir de fornecedores do estado e de fora do Estado. Vale ressaltar a escolha dos fornecedores para peixes, pois a maioria das empresas oferecem seus pratos com produtos vindos de fora do estado. Esse achado é bastante interessante, especialmente quando se considera que Dourados é uma cidade que, embora tenha entraves legislativos ao desenvolvimento da piscicultura conforme destacam Dias *et. al.*, (2016), tem se destacado na produção de peixes, além disso, o Mato Grosso do Sul é um importante produtor de peixes no Brasil, e possui altos índices de produtividade e qualidade.

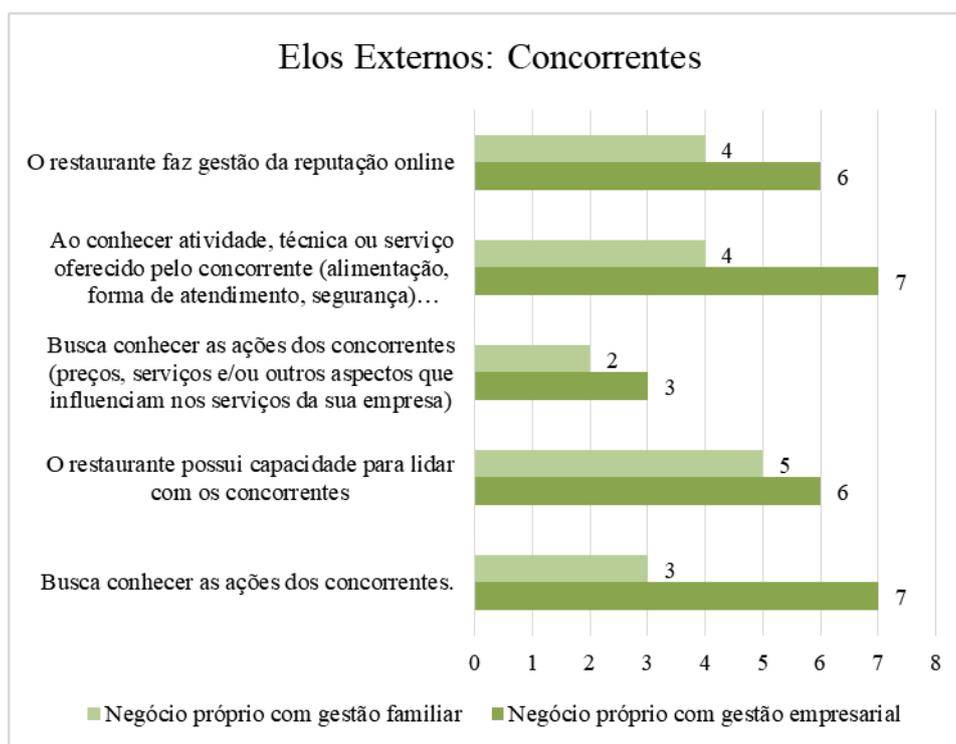
Gráfico 8 – Elos Externos: Clientes



Fonte: Dados da Pesquisa

Com relação aos elos com o cliente, o gráfico 8 mostra que os dois modelos de negócio buscam satisfazer as expectativas dos clientes e buscam conhecer tanto as opiniões quanto as necessidades dos mesmos. Contudo, quando questionados se possuem uma política definida para aumentar a satisfação do cliente, apenas duas das sete que possuem gestão empresarial afirmaram que não há política dessa natureza na empresa. O contrário foi observado nas empresas de gestão familiar: todas afirmaram ter uma política para aumentar a satisfação do cliente.

**Gráfico 9 – Elos Externos: Concorrentes**



Fonte: Dados da Pesquisa

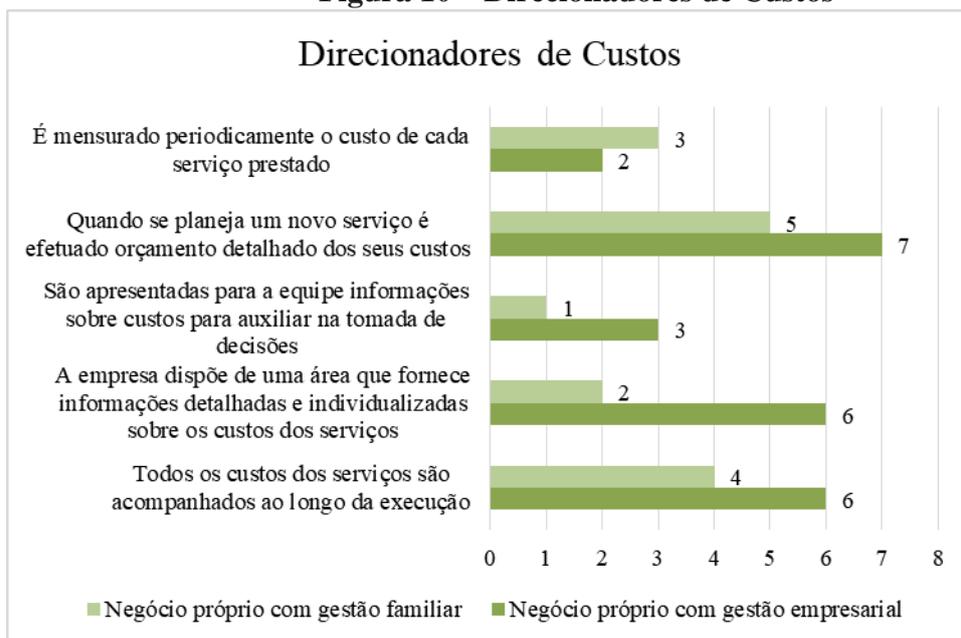
Dez das 12 empresas analisadas faz gestão da reputação online (gráfico 9). Negreti, Pigatto e Machado (2020) destacam que o crescimento da demanda por comida oriental tem feito com que gestores necessitem selecionar estratégias competitivas vinculadas à tecnologia de comunicação e marketing. Esta estratégia faz com que os novos entrantes no mercado se diferenciem dos estabelecimentos existentes. Enquanto os restaurantes mais antigos usam canais de distribuição tradicional (rádio, jornal, outdoor, lista telefônica), parece haver um movimento no qual restaurantes mais jovens atraem clientes a partir de uma estratégia principal vinculada à presença online. Nesse sentido os dados mostram que os restaurantes orientais em Dourados seguem na direção dessa tendência de marketing não tradicional.

Somente metade das empresas, tanto de gestão empresarial quanto de gestão familiar, busca conhecer as ações dos concorrentes (preços, serviços e/ou outros aspectos que influenciam nos serviços da sua empresa). Apenas uma das empresas (de gestão familiar) afirmou que, ao conhecer uma atividade, técnica ou serviço oferecido pelo concorrente (alimentação, forma de atendimento, segurança) não aprimora ou diferencia suas próprias atividades para melhorar a oferta aos seus clientes.

#### 4.3 Direcionadores de Custos

Um bloco de questões voltadas a compreender o comportamento dos restaurantes no que se refere aos Direcionadores de Custos é mostrado no gráfico 10.

Figura 10 – Direcionadores de Custos



Fonte: Dados da Pesquisa

Os restaurantes afirmam que acompanham todos os custos ao longo da execução dos serviços, no entanto, embora eles afirmem que é importante a gestão de custos (as empresas de gestão empresarial dispõem de uma área específica para fornecer informações sobre os custos dos serviços), eles usam as informações de custos apenas para planejar um novo produto. Os dados mostram que esses restaurantes não consideram as informações de custos para a tomada de decisões ordinárias, uma vez que não medem periodicamente o custo dos serviços prestados e nem apresentam para a equipe informações de custos que possam auxiliar nas decisões a serem tomadas. Barreto e Antonovz (2016) chamam a atenção para o fato de que a realização de orçamentos, a utilização dos dados provenientes da relação custo volume e lucro, e a formação de preço baseada na margem de contribuição minimizam o fechamento precoce das pequenas empresas, pois essas ferramentas gerenciais aprimoram a gestão de custos e subsidiam a tomada de decisão em direção à sustentabilidade do negócio.

Os restaurantes também foram questionados com relação à formação de preços, 6 restaurantes afirmaram que utilizam apenas a ficha técnica e um restaurante afirmou utilizar somente os relatórios fornecidos pela contabilidade (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa). Os outros cinco, além das fichas técnicas, mesclam outras estratégias e estão assim distribuídos: uma ficha técnica e relatórios fornecidos pela contabilidade; uma ficha técnica, relatório contábil e *mark up*<sup>2</sup>; uma ficha técnica, relatório contábil e preço praticado pelos concorrentes; uma ficha técnica e preço praticado pelos concorrentes; uma ficha técnica, *mark up* e preço praticado pela concorrência. Ou seja, metade dos restaurantes utiliza a estratégia da ficha técnica para formação de preço e a outra metade usa ficha técnica somada a estratégias adicionais variadas. Vale destacar que os relatórios contábeis utilizados por alguns restaurantes são aqueles fornecidos pela contabilidade financeira,

<sup>2</sup> O *mark up* é uma taxa de marcação utilizada para estabelecer o preço de venda no comércio (Warren, Reeve, Fess, 2008)

embora sejam extremamente úteis para os restaurantes, eles não têm foco gerencial, pois como destacam Frezatti, Aguiar e Guerreiro (2007) esses demonstrativos contábeis focam o usuário externo, são imbuídos de diretrizes fiscais em vez de gerenciais e, evidenciam custos e despesas sob uma base que não está voltada a dar apoio aos gestores internos da organização.

Segundo Cardoso (2013), ter um sistema de custos pode contribuir no que se refere à precificação correta de um produto, possibilidades de flexibilizar preço em situações específicas (como datas promocionais, por exemplo) e a contribuição de cada produto no cômputo geral da lucratividade da empresa. Desta forma, definir o preço considerando o custo é, ao menos, uma forma de partir de um valor mínimo segundo o qual as empresas não podem ofertar seus produtos. Para além do custo, aspectos como concorrência, mercado e as características dos produtos, são análises complementares que devem ser incorporadas (CARDOSO, 2011). Como destacado anteriormente, nos resultados obtidos com os restaurantes de comida japonesa, três deles utilizam a análise da concorrência além da ficha técnica; três usam o relatório contábil e dois o *mark up*.

Não há preponderância de métodos de precificação considerando a forma de gestão entre familiar ou empresarial. Em certa medida esses achados corroboram a pesquisa de Cardoso (2011) realizada em restaurantes à la carte na qual os métodos para elaboração do preço não são excludentes e a maioria dos gestores utiliza o custo para determinar o preço de venda, bem como saberes intuitivos sobre o mercado como complemento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi compreender como restaurantes de comida japonesa, da cidade de Dourados, no estado de Mato Grosso do Sul, estão posicionados na cadeia produtiva em termos de estratégia competitiva e como são desenvolvidos os elos de relacionamentos entre clientes, fornecedores e concorrentes. O panorama composto pela totalidade dos restaurantes da cidade foi segmentado em diferentes tipologias e decidiu-se que os restaurantes pesquisados seriam apenas os que serviam comida japonesa, especificamente, que incluíssem a iguaria sushi. Ao todo foram identificados dezenove (19) restaurantes, destes foram investigados doze (12).

A partir dos resultados encontrados verificou-se que o setor de comida japonesa em Dourados é composto em sua maioria por empresas de até cinco anos de existência e que o porte das mesmas se enquadra em micro ou pequenas e médias empresas de acordo com o número de funcionários.

Não se encontra oficialmente ligado a redes de relacionamento (associações, comitês e conselhos). A afirmação pode ser confirmada quando se analisa que 83% dizem não ter nenhum tipo de parceria com outros restaurantes. Contudo, aproximadamente 59% dizem ter parceria com outras empresas, o que configura, sim, um tipo de rede de relacionamento. A qual pode ser melhor explorada e ampliada. Os resultados também apontaram que o maior desafio para os restaurantes de comida japonesa é a questão da qualidade da mão de obra.

O tipo de liderança destes restaurantes dá-se, na grande maioria, pela diferenciação dos serviços e não pelo custo. Metade deles, aproximadamente, tem espaço *kids* e/ou espaço para realização de eventos. As plataformas de vendas online externas ao restaurante (*ifood* e etc) não são utilizadas pela maioria deles. Contudo, 83% dos restaurantes afirmam fazer a gestão da reputação online do seu empreendimento.

Outros resultados são que, uma minoria faz, sistematicamente, o controle sobre a opinião dos clientes e que a maioria diz aplicar regras simples de organização bem como acompanhar e analisar a qualidade dos serviços. Praticamente todos afirmaram conhecer as necessidades dos clientes, mas apenas 58% tem uma política clara sobre aumentar a satisfação dos mesmos. O percentual de 67% afirmou que consulta constantemente seus arquivos sobre os clientes para oferecer um serviço que os satisfaçam.

Quanto ao relacionamento com os fornecedores, impressiona que não se aproveite o potencial piscoso do estado para inovar nos pratos orientais, como por exemplo, o *sushi* ou *sashimi*. Importam-se peixes de longe, a exemplo do salmão, em detrimento do uso de peixes nativos da região, tais como: pacú, pintado, dourado. Tal constatação instiga os pesquisadores a investigar mais detalhadamente se há algum empecilho na cadeia produtiva à montante, ou inexistência de produtos específicos na região ou no estado, no que se refere ao fornecimento de peixes e frios. Numa próxima pesquisa, mais ampliada, poder-se-ia investigar quais os tipos de problemas os empreendimentos enxergam com relação ao fornecimento dos produtos relativos à linha de produção dos restaurantes.

Os resultados mostram que a técnica de *benchmarking* é bastante utilizada entre os empreendimentos (por 75% deles), tanto para produtos, quanto para serviços. De todo modo, pode-se considerar que 41% concordaram que estão diretamente preocupados com a concorrência. Os resultados apontam, ainda, para um tipo de gestão majoritariamente centralizada no gestor/proprietário, com um controle relativo dos custos pela maioria deles.

Por fim, tem-se uma pequena discrepância no que tange ao planejamento, pois embora 75% afirmem ter um responsável para acompanhar o que a empresa planeja, somente 50% afirmam acompanhar o que é planejado. Quanto ao tipo de administração utilizada os resultados foram equilibrados entre gestão empresarial e gestão familiar, mostrando uma leve preponderância com relação à gestão empresarial.

Há certa discrepância entre os resultados com relação aos custos, uma vez que a maioria afirma fazer o detalhamento de custos dos novos serviços, mas, depois, a mesma maioria não se posicionou quando perguntada sobre a mensuração dos custos. O que deixa uma dúvida se os custos são realmente alvo de mensuração sistematizada na totalidade das empresas que o afirmaram fazer.

Ainda existe preocupação em transmitir aos funcionários informações sobre qualidade do serviço, mas nem sempre tem alguém responsável por monitorar os funcionários de forma sistemática. Só a minoria o faz. Há espaço para ampliar aspectos relacionados à capacitação dos funcionários.

A pesquisa realizada mostrou um cenário que pode e deve ser muito explorado ainda, de forma a conhecer-se mais a fundo o cenário da oferta gastronômica e aproveitá-lo melhor para o desenvolvimento da cidade. Além disso, seria necessário mais fomento ao setor por parte das instituições de pesquisa e capacitação existentes na cidade focando a inovação no setor, bem como políticas públicas com foco neste segmento e no turismo de forma geral. Políticas que estimulem o fortalecimento de toda a cadeia produtiva e dos elos desta cadeia. Os dados sobre a oferta gastronômica da cidade apontam, ao menos quantitativamente, que é um setor que merece mais atenção por parte de diferentes atores nos âmbitos público, privado e terceiro setor.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES, RESTAURANTES E SIMILARES – ABRASEL. Perfil da Abrasel. Disponível em: <https://abrase.com.br/abrase/perfil-da-abrase/>. Acesso em: 26/01/2021.
- ALVES, P. d'E.; CEOLIN, A. C. Estratégias de diferenciação por meio de inovação: um estudo de caso em uma pequena empresa. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 1, p. 167-180, 2019.
- ANDREWS, G. **The Slow Food Story: Politics and Pleasure**. Londres: Pluto Press, 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CULINÁRIA JAPONESA – ABCJ. Disponível em: <https://www.baressp.com.br/fornecedores/alimentos-e-bebidas/abcj-associacao-brasileira-de-culinaria-japonesa>. Acesso em: 26/01/2021.
- BARBOSA, R. de A.; BATAGLIA, W. A evolução das correntes explicativas da vantagem competitiva. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 11, n. 2, 2011.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARRETO, A. F.; ANTONOVZ, T. A má gestão de custos influencia na mortalidade das empresas no Brasil. **Anais...** Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2016.
- BATALHA, M. **Gestão agroindustrial**. São Paulo. Atlas, 1997, v. 1.
- BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 1998.
- BENI, M. C. **Política e Planejamento de Turismo no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2006.
- CAMPOS, B. R.; GÁUDIO, A. E. G. M. A utilização de ferramentas de controle gerencial em micro e pequenas empresas da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 3, p. 66, 2014.
- CARDOSO, J. de F. Custos e preço de venda: Um estudo em restaurantes bufê por peso. **Turismo & Sociedade**. Curitiba, v.6, n.1, p.206-224, jan. 2013.
- CARDOSO, J. F. Custos e preço de venda: um estudo em restaurantes à la carte. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, v. VIII, n. 2, p. 103-120, jul.-dez. 2011.
- COLLAÇO, Janine Helfst Leicht. Um olhar antropológico sobre o hábito de comer fora. **Campos-revista de antropologia**, v. 4, 2003.
- COSTA, H.; SOUTO-MAIOR, A. Sistemas produtivos locais em turismo: relacionamentos estratégicos e aglomeração territorial como vantagens competitivas. Observatório de Inovação do Turismo – **Revista Acadêmica**. v. I, n. 1, Ago. 2006.
- COSTA, H. A.; COSTA, A. C.; MIRANDA JÚNIOR, N. S. **Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica**. v. VII, n.1, Rio de Janeiro, Abr. 2012.

COOPER, C.; SHEPHERD, R.; WESTLAKE, J. **Educando os Educadores em Turismo**: manual de educação em turismo e hospitalidade. São Paulo: Rocca, 2001.

DA SILVA, Tarcisio Augusto Alves; MOUTINHO, Lúcia Maria Goés; BRANCO, Gilberto. Capital social: conceito e aplicação no contexto da abordagem territorial brasileira. **Revista ORG & DEMO**, v. 17, n. 01, p. 27-42, 2016.

DIAS, R. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Atlas, 2005.

DIAS, C. M. M. **O Modelo de Hospitalidade do Hotel Paris Ritz**: um enfoque especial sobre a qualidade. São Paulo: Manole, 2002.

DIAS, E. F.; CARRIJO-MAUAD, Juliana; SILVA, L. F.; GARCIA, R. G. Entraves e perspectivas da legislação sanitária para o desenvolvimento da cadeia da piscicultura em Dourados, Mato Grosso do Sul. **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, v. 7, n. 1, p. 176-185, 2016.

DOURADOS. Secretaria Municipal de Agricultura, Indústria e Comércio. Departamento Municipal de Turismo. **Inventário Turístico de Dourados**, 2010.

DOURADOS. Secretaria Municipal de Agricultura, Indústria e Comércio. Diretoria de Turismo/Departamento de Turismo. **Inventário Turístico de Dourados**, 2012.

DOURADOS. Secretária de Desenvolvimento Econômico Sustentável. **Inventário Turístico de Dourados. / Núcleo de Turismo**, 2013.

DOURADOS. Secretária de Desenvolvimento Econômico Sustentável. **Inventário Turístico de Dourados – 2015**. / Núcleo de Turismo, 2015.

DOURADOS. Desenvolvimento Econômico Sustentável. **Inventário Turístico de Dourados – 2018**. / Departamento de Turismo, 2018.

DOURADOS. Desenvolvimento Econômico. **Inventário Turístico de Dourados – 2020**. / Departamento de Turismo, 2020.

DOURADOS. **Perfil Socioeconômico de Dourados –MS**, 2018. Dourados, Mato Grosso do Sul. 132 p. il. Tab. UFGD/FACE, Curso de Ciências Econômicas.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Desenvolvimento dos relacionamentos entre comprador e vendedor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 110-130, 2006.

FISCHLER, C. “McDonaldização” dos costumes. In: FLANDRIN, J.-L.; MONTANARI, M. (Orgs.). **História da Alimentação**. Trad. Luciano Vieira Machado e Guilherme J. F. Teixeira. São Paulo: Estação Liberdade, 1998, p. 841-862.

FLANDRIN, J.-L.; MONTANARI, M. **História da alimentação**. Trad. Luciano Vieira Machado; Guilherme J.F. Teixeira. São Paulo, Estação da Liberdade, 1998.

FONSECA, M. T. **Tecnologias Gerenciais de Restaurantes**. São Paulo: Ed. Senac, 2018.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B.; GUERREIRO, R. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: Uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. **R. Cont. Fin.**, São Paulo, n. 44, p. 9 – 22, 2007.

FRIZO, B. S.; GRECHI, D. C. A cadeia produtiva da hotelaria e o papel das estruturas de governança: um estudo da cidade fronteiriça de Ponta Porã – MS/BR. **Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR**, Penedo, v. 8, n. 1, p. 100-121, Abr. 2018.

<http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>.

FURTADO, J.; GARCIA, R.; SUZIGAN, W. **Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção**. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n2/16.pdf>>. Acessado em 02 de maio de 2018

FRANCO, M. C., FRANCO, W. C., MEJÍA, M. O., LÓPEZ, C. M. Satisfacción y motivación de la demanda gastronómica en General Villamil Playas, Ecuador. **Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR**, Penedo, v. 7, n. 1, p. 68-84, Jan./Abr. 2017.

<http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>

GARRIDO, I. M. D. A. **Modelos Multiorganizacionais no Turismo: cadeias, clusters e redes**. Salvador: I.M.D.A. Garrido, 2001.

GAZA, J. A. U. de la; PASTRANA. E. A. Competitividad a través de la diferenciación del producto y servicio en las Pymes de restaurantes, cafeterías y bares en la región binacional de Ciudad Juárez Chihuahua, México–El Paso Texas, Estados Unidos. **Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR**, Penedo, v.6, n. Esp., p. 111-129, 2016.

<http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>

GIANNOTTI, J. D. G.; SOUZA, T. M. M. de. Divisão dos Estados Brasileiros em Grupos Homogêneos Segundo Estatísticas do Setor Turístico e do Produto Interno Bruto. v.20, n.11. **Turismo em Análise**, abr. 2009.

GRECHI, D. C.; LAMBERTI, E. Economia Institucional: contribuições teóricas para análise da governança no turismo. In: BRUM, A. K.; MOURA, A. P. (orgs). **Desenvolvimento Econômico e Ambiente Institucional: reflexões sobre teoria e política**. Curitiba: Ithala, 2015.

INAGAKI, E. M. **Imigração japonesa para o Brasil: os japoneses em Dourados, (Século XIX e XX)**. Editora UEMS, 2008.

JUNQUEIRA, L. D. M. **Processos Criativos no Turismo: análise da cadeia produtiva da gastronomia sob a perspectiva das cidades criativas da UNESCO**. 2018, 307 f. Tese (Doutorado em Turismo e Hotelaria) - Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2018.

KINTON, R.; CESERANI, V.; FOSKETT, D. **Enciclopédia de serviços de alimentação**. Trad. Anna Terzi Gioval. São Paulo: Livraria Varela, 1998.

KRAUSE, R. W.; BAHLIS, A. A.; MOUTINHO, D. S. Serviços clássicos na restauração comercial: proposta de padronização e esclarecimentos para futuras pesquisas. **RBTUR. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, 10 (3), pp. 550 – 573, set.- dez. 2016. Disponível em

<https://www.scielo.br/j/rbtur/a/dTxwWjVC9fFZYg9PrbpR6qM/?format=pdf&lang=pt>

LAGE, B.; MILONE, P. C. **Economia do turismo**. São Paulo: Atlas, 2009.

LÁREZ, F. A. D. **Manual Prático do Garçon**. Trad. Fabiana Rodrigues Castelo Branco. Babelcube Books, 2017.

LOHMANN, G.; PANOSSO NETTO, A. **Teoria do Turismo: conceitos, modelos e sistemas**. São Paulo: Aleph, 2008.

LOURENÇO, R. L. **O uso da gestão estratégica de custos por empresas do setor imobiliário**. Repositório Institucional da Universidade Federal do Rio Grande, 2014.

LÓPEZ, M. E. R., PILAR, J. M. A.; LAMORENA, A. J. R. (2020). Dining experience in the restaurant: theoretical and empirical delimitation for two types of establishment. **Cuadernos de Gestión**, 20(1). [doi:10.5295/cdg.180904mr]

MALUF, R. S. **Ações públicas locais de abastecimento alimentar**. São Paulo, 1999. Disponível em <https://pt.scribd.com/document/216233174/Acoes-Publicas-Loicais-de-Abastecimento-Alimentar-POLIS-5>

MARTINS, U. M. O.; GURGEL, L. I.; MARTINS, J. C. O. Experiências com a gastronomia local: um estudo de caso sobre movimento Slow Food e o turismo gastronômico na cidade de Recife – Brasil. **PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**. v. 14, n. 1. Enero, 2016.

MONTEJANO, J. M. **Estrutura do Mercado Turístico**. São Paulo: Roca, 2001.

NEGRETI, A. S.; PIGATTO, G.; MACHADO, J. G. C. F. Restaurantes orientais e suas estratégias sobre seus canais de marketing. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 3, p. 140-161, 2020.

NÓBREGA, R. F.; GRECHI, D. C.; SILVA, L. F. (2016): “Indicadores na análise das políticas públicas de turismo e da cooperação regional: um estudo de Ponta Porã e Dourados – Mato Grosso do Sul/BR”, Revista **Turydes: Turismo y Desarrollo**, n. 20 (jun. 2016). En línea: <https://www.eumed.net/rev/turedes/20/cooperacion-regional.html>

OMT. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

PARANÁ. **Cadeia produtiva do turismo no Paraná: síntese do estudo**. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Curitiba- PR. IPARDES, 2008.

PAULA, A. H. B. **Cadeia produtiva do turismo**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2015. 120 p. il.

PEREIRA, C. H. **Cadeia Produtiva do Turismo em Ponta Porã / MS: perspectivas e potencialidades**. Ponta Porã- MS, 2014.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic management journal**, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.

PORTER, M. **What is strategy?** *Harvard Business Review* 74(6) 61–78, 1996.

PORTER, M. Clusters e Competitividade. **HSM Management**, São Paulo, p. 100 – 110, jul.-ago. 1999.

PIMENTEL, T. D. A Gestão de Operações em Organizações da Cadeia Produtiva do Turismo: análise da oferta de atrativos culturais em Juiz de Fora (MG). **Marketing & Tourism Review**, v. 5, n. 2, 2020.

PINHEIRO, J. F. D.; FERREIRA NETO, M. N. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 7, p. 11107-11122, 2019.

PITTE, J.-R. **Gastronomia Francesa: história e geografia de uma paixão**. Porto Alegre: L&PM, 1993.

RANGEL, M. C. R.; JESUS NETO, D. L.; GARCIA, D. S. A importância da Exposição Agropecuária de Dourados (EXPOAGRO) para cadeia produtiva de eventos. In: GRECHI, D. C.; LAMBERTI, E.; LUNAS, J. R. S. **Planejamento e Gestão do Turismo sob a Perspectiva do Público e do Privado**. São Carlos: Pedro e João Editores, 2017.

RESTAURANTE GURU. Melhores Restaurantes em Dourados. Disponível em: <https://restaurantguru.com.br/Dourados#restaurant-list>. Acesso em: 08/01/2021.

RIBEIRO, S. X.; ESCRIVÃO FILHO, E. Gestão estratégica da comunicação na pequena empresa hoteleira. **Turismo-Visão e Ação**, v. 13, n. 3, p. 398-411, 2011.

ROCHA, W. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. 1999. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

ROCHA, A. L. C.; SHIMODA, A. R. B. **O que o Japão faz aqui?** Um olhar interdisciplinar em meio ao patrimônio cultural alimentar da cozinha japonesa. **Revista Práxis**, v. 1, p. 105-110, 2014.

SANTINI, S. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 145-169, 2015.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **Gestão Estratégica de Custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: Comparando experiências. **REGPEPE-Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. São Paulo**. v. 4, n. 3, p. 87-115, 2015.

SILVA, E.; SOBRINHA, E. D. N. **Gastronomia Empreendedora: Gestão no setor de bares e restaurantes**. Metropolitana de Relato Profissional (ISSN 2447-8032), v. 1, n. 2, p. 33-41, 2015.

SOUZA, N. J. **Desenvolvimento Econômico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TEICHMANN, I. M. **Tecnologia Culinária**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2009.

THOMAZI, S. M. **Cluster de Turismo: Introdução ao estudo de arranjo produtivo local**. São Paulo: Aleph, 2006.

VASCONCELOS, C. R. M.; ANDRADE, T. B. F. Gastronomia e vantagem competitiva: um estudo bibliométrico. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 14, n. 1, p. 75-92, 2020.

VENÂNCIO, C.; SILVA, L. F.; GRECHI, D. C. O Impacto Econômico do Turismo de Negócios na Cadeia Hoteleira de Dourados. In: GRECHI, D. C.; LAMBERTI, E.; LUNAS, J. R. S. **Planejamento e Gestão do Turismo sob a Perspectiva do Público e do Privado**. São Carlos: Pedro e João Editores, 2017.

VIEIRA, D. F. JACOMETTI, M. De colônia de imigrantes a um polo gastronômico: uma pesquisa institucional documental. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20, n. 1, p. 84-116, 2021.

VIGNATI, F. **Gestão de destinos turísticos**: como atrair pessoas para polos, cidades e países. Rio de Janeiro. Ed Senac. Rio, 2008.

VILELA, G. J. P., COSTA, H. A. Políticas Públicas no Turismo sob a ótica da Complexidade: reflexões sobre interações entre aspectos públicos e privados. **Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território**, 5(9), 83-95, 2018. <https://doi.org/10.26512/revistacenario.v5i9.19435>

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

WRUBEL, F. Uma proposta para a validação de categorias sobre gestão estratégica de custos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, p. 332-348, 2011.

***The gastronomy production chain in Dourados: the competitive strategies of Japanese food restaurants***

***Abstract***

*This research aims to understand how restaurants in the city of Dourados are positioned in the production chain in terms of competitive strategy and how the links between customers, suppliers and competitors are developed. By qualitative approach, the research applied online questionnaires with open questions and on a Likert scale and it was analyzed analytically through descriptive statistics and discursive textual analysis. Participated in the survey 12 of the 19 Japanese food restaurants operating in the city of Dourados. The results show that these small companies in the catering chain are positioned by differentiation strategies. With regard to internal links, there were managerial failures in monitoring and evaluating the behavior of employees, lack of planning and use of management tools, and care with the quality of services despite the weakness in internal communication. As for the external links, the data suggest that product differentiation is supported by the relationship with suppliers, even if there is no greater concern with cost management. In addition, the restaurants expressed concern with the needs, opinion and satisfaction of customers' expectations. Although only half of companies seek to know what competitors are doing, they all maintain the practice of managing online reputation.*

***Keyword:*** *Gastronomy in Dourados. Value chain. Chain of Restoration. Japanese Food Restaurant.*

Artigo submetido em 15/11/2021. Aceito para publicação em 12/04/2022.