



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à Distância

Sirlei de Paula S. Coelho

**Diferenciais de Sucesso
para Restaurantes**

Brasília – DF

Ano 2011

Sirlei de Paula S. Coelho

**Diferenciais de Sucesso
para Restaurantes**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração
pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor supervisor: Pedro Henrique Melo Albuquerque.

Professor orientador: Giovanni Carluccio de Souza

Brasília – DF

2011

Coelho, Sirlei de Paula Sousa.

Diferenciais De Sucesso Para Bares Restaurantes / Sirlei P. S. Coelho – Brasília, 2011.

12 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Vanauey Ferreira Vieira, Departamento de Administração.

1. Introdução. 1.2. Formulação do problema. 1.3. Objetivo geral. 1.4. Objetivos específicos. 1.5. Justificativa. 2. Referencial Teórico. 3. Métodos e Técnicas de Pesquisa. 4. Resultados e Discussão. 5. Conclusões e Recomendações.

,j

SIRLEI P. S. COELHO

**Diferenciais de Sucesso para
Restaurantes**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova este Trabalho
de Conclusão do Curso de Administração da Universidade
de Brasília da aluna

Sirlei de Paula S. Coelho

Giovanni Carluccio de Souza

Professor-Orientador

Brasília, 11 de junho de .2011

Este trabalho é dedicado a todos os empreendedores brasileiros, por acreditarem em seus ideais e pela ousadia e coragem de enfrentar os obstáculos com que se deparam. Além do exemplo, esses heróis que criam oportunidades também para outros, possibilita o despertar de sonhos e a realização de objetivos. Esses contribuem sobremaneira com o progresso deste País.

Agradecimentos

A Deus, por me chamar pelo nome e me trazer a este mundo onde, entre familiares e amigos, a cada dia, cresço na fé e no amor.

Ao meu esposo Silvio, companheiro de todas as horas, pelo zelo, dedicação e apoio, e também pelo alimento preparado por ele, na busca de nossos ideais.

Aos meus pais, que me proporcionaram um lar repleto de amor, compreensão e exemplos cristãos, que me deram força, coragem e determinação para que eu traçasse com sabedoria e liberdade de escolha o caminho certo para alcançar minha realização pessoal e meus objetivos.

Resumo

Em seu potencial de mercado, o segmento restaurante pode ser melhor explorado pelos estabelecimentos de micro e pequeno porte, ao conhecer e usar as ferramentas de *marketing* praticadas no mercado de Brasília, DF. A existência de diferenciais competitivos pode destacar o sucesso de algumas empresas em relação às demais, de porte micro e pequeno do segmento restaurante? Este trabalho tem a finalidade de responder a essa pergunta, de forma a verificar a existência de sucessos que possam ser alcançados. Portanto, a pesquisa visa contribuir com os donos de restaurantes, que desejem inovar seus negócios, por meio da identificação do *marketing* praticado pelos concorrentes e que resultam em sucesso, como diferencial competitivo de mercado. Assim, a pesquisa verificou que cada estabelecimento pesquisado possui o seu próprio *marketing* e os estabelecimentos que apresentaram maior número e ou profundidade nos diferenciais apresentaram melhor *marketing*. Foi evidenciado que, a combinação dos elementos de marketing usado pelos estabelecimentos evidencia os seus diferenciais competitivos de sucesso, responsáveis pela dinâmica do seu desempenho.

Sumário

| | | |
|-----|---|-----|
| 1 | Introdução..... | 09 |
| 1.2 | Formulação do problema..... | 11 |
| 1.3 | Objetivo geral..... | 12 |
| 1.4 | Objetivos específicos..... | 12 |
| 1.5 | Justificativa..... | 13 |
| 2 | Referencial Teórico..... | 14 |
| 2.1 | Conceito e Definição de Marketing..... | 14 |
| 2.2 | Estratégia de Marketing..... | 15 |
| 2.3 | Restaurantes e Marketing..... | 15 |
| 2.4 | Restaurantes e Classificações..... | 17 |
| 2.5 | Restaurantes e Propostas..... | 18 |
| 2.6 | Diferencial Competitivo..... | 19 |
| 2.7 | Divulgação para Restaurantes..... | 20 |
| 3 | Métodos e Técnicas de Pesquisa..... | 22 |
| 3.1 | Tipo e descrição geral da pesquisa..... | 22 |
| 3.2 | Caracterização da organização, setor ou área..... | 23 |
| 3.3 | População e amostra..... | 25 |
| 3.4 | Caracterização dos instrumentos de pesquisa..... | 26 |
| 3.5 | Procedimentos de coleta e de análise de dados..... | 26 |
| 4 | Resultados e Discussão..... | 28 |
| 4.1 | Considerações da Parte 2..... | 28 |
| 4.2 | Considerações da Parte 1..... | 29 |
| 4.3 | Resultado de cada estabelecimento..... | 30 |
| 4.4 | Resultado geral..... | 32 |
| 5 | Conclusões e Recomendações..... | 333 |
| | Referências..... | 34 |
| | Anexos..... | 35 |
| | Anexo 1 – Formulário da Pesquisa de Campo para Avaliar Amostra dos Restaurantes de Brasília..... | 37 |
| | Anexo 2 – Análise da Pesquisa de Campo sobre Micro e Pequenas Empresas do Segmento Restaurante..... | 40 |

1 Introdução

O segmento restaurante está relacionado a uma atividade elementar do ser humano, diversão e alimentação. O potencial de mercado desse segmento imprescindível pode ser mais bem explorado pelas micro e pequenas empresas, por meio das ferramentas de marketing voltadas às melhores práticas do mercado.

Considerando que alguns estabelecimentos se destacam em relação aos outros, cabe a indagação: se existem diferenciais competitivos que podem destacar o sucesso de algumas empresas em relação às demais, de porte micro e pequeno do segmento restaurante.

A finalidade deste trabalho é responder a essa pergunta, para verificar a existência de caminhos que possam ser trilhados, em busca do sucesso.

Atualmente, o ambiente do ramo de restaurantes encontra-se em sob transformação inesperada e geometricamente acelerada. A globalização é o fenômeno mais perceptível entre os desafios sociais e econômicos impostos às organizações. Em decorrência dela, as empresas precisam lidar com uma complexidade e um volume de informações e variáveis sem precedentes, o que gera, por sua vez, uma necessidade de melhoria de processos e criação de novos produtos e valores agregados.

Além disso, o ramo de restaurantes é extremamente competitivo e sensível a variações de renda da população, do índice de emprego e de outros fatores. Os pequenos e micro-estabelecimentos são mais suscetíveis a essas oscilações, por não disporem de recursos financeiros que mantenham o empreendimento nos momentos de dificuldades, os quais são, em boa parte, imprevisíveis e, mesmo sendo sazonais, dependendo da região, dificultam ou praticamente impossibilitam até a sobrevivência do negócio.

Como se não bastasse isso, existem outros fatores que contribuem ainda mais com o dinamismo do ambiente, como as tendências de mercado, gosto, preferência e a crescente exigência da clientela por valores subjetivos e agregados. Segundo Percival Maricato (Marketing para Restaurantes, 2007, p. 16):

Além de servir ao cliente, o produto deve atender aos aspectos subjetivos fazendo o consumidor perceber que está adquirindo valor: Não basta oferecer um bife ao cliente. São essenciais: o aroma da comida, a estética do prato, o calor humano no atendimento, o ambiente agradável. Se quisesse somente comer ou beber; o cliente compraria os produtos no supermercado e resolveria tudo em casa, gastando bem menos.

A evolução do ambiente competitivo e o foco na satisfação do cliente, no segmento restaurante, têm forçado os estabelecimentos a se reinventarem em sua gestão, para se destacarem nesse dinamismo constante. Essa reinvenção exige desses estabelecimentos novas posturas estratégicas.

Pelo exposto acima, para se sobressaírem no mercado, o micro e o pequeno empresário desse segmento necessitam de ações arrojadas e inovadoras, ou seja, criativas, eficazes, compatíveis com os recursos disponíveis e adequadas às necessidades, considerando as variáveis que afetam o negócio, como mercado, concorrentes, consumidores, entre outros.

Contudo, esses empresários, ao desenvolverem o planejamento de suas ações, confrontam-se com inúmeras opções de propaganda disponíveis no mercado com variados custos, público-alvo, prazo de retorno, efetividade, etc. Geralmente o empresário do segmento não possui conhecimento específico para tal e nem acesso a especialistas conceituados, na maioria das vezes por falta de recursos financeiros.

Considerando que a reinvenção de gestão provoca mudanças que podem se revelar traumáticas, principalmente para empresas com poucos recursos, é fato que o dinamismo do negócio deve ser planejado de forma não empírica, a qual baseia-se em tentativas e erros. Esse planejamento deve ser construído de forma criteriosa, utilizando-se do conhecimento e de metodologias adequadas, a fim de minimizar riscos e dinamizar os resultados.

Nesse contexto, esses empresários devem se valer da pesquisa científica e metodológica, para obterem conhecimento tácito a ser transformado em informação, para depois saberem se existem diferenciais competitivos já praticados no mercado, que possam ser seguidos para dinamizar o sucesso do seu negócio.

1.1 Formulação do Problema

Existem diferenciais competitivos que podem destacar o sucesso de algumas empresas em relação às demais, de porte micro e pequeno do segmento restaurante?

1.2 Objetivo Geral

Encontrar diferenciais competitivos que destacam algumas empresas, em relação às demais, de porte micro e pequeno do segmento restaurante, de forma a verificar a existência de caminhos que possam ser trilhados, na busca do sucesso.

Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, os objetivos específicos foram tratados da seguinte forma:

- Identificar as características específicas de restaurantes em relação ao contexto em que se encontram;
- Identificar elementos do marketing;
- Analisar elemento por elemento do marketing, comparando com as características específicas de restaurantes;
- Identificar quais os elementos analisados do marketing que favorecem as características de restaurantes, de modo a dinamizar seu desempenho.

1.3 Justificativa

Atualmente, são inúmeras as opções de propaganda disponíveis no mercado, com variados custos, público-alvo, prazo de retorno, efetividade, etc. Geralmente, o micro e o pequeno empresário não possuem conhecimento específico para selecionar as alternativas mais adequadas e nem tem acesso a consultores de marketing ou agências de propaganda conceituadas, na maioria das vezes por falta de recursos financeiros, para saberem se existem diferenciais competitivos que possam dinamizar o seu negócio.

Além da extensa variedade das opções de propaganda, existe o fator da concorrência acirrada no segmento restaurante, em que, cada vez mais, as empresas necessitam de adaptação constante às tendências de mercado, gosto, preferência e a crescente exigência da clientela por valores agregados. Se o cliente considerar apenas o fator menor preço das refeições, as compraria no supermercado e as comeria em casa, mas, trata-se de um consumidor que é rigoroso no teor de qualidade e inovação e isso requer todo um processo estratégico focado ao tipo de negócio.

Para o micro e o pequeno empresário do segmento restaurante, a identificação de planos de *marketing* já praticados no mercado, é fundamental para saberem se existem planos que possam contribuir para o sucesso de seu negócio.

Portanto, a pesquisa visa contribuir com os donos de restaurantes, micro e pequenos empresários que desejem inovar seus negócios, por meio da identificação de planos de marketing praticados pelos concorrentes e que resultam em sucesso, como diferencial competitivo de mercado.

A conclusão da pesquisa visa encontrar os diferenciais competitivos que destacam algumas empresas em relação às demais, de porte micro e pequeno do segmento restaurante, de forma a verificar a existência de sucessos que possam ser alcançados.

2 Referencial Teórico

2.1 Conceito e Definição de *Marketing*

Menck e Moriguchi (2008) apresentam uma definição de *marketing* que reúne a idéia comum aos conceitos dos demais autores, afirmam que *marketing* é um conjunto de atividades que visa satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, por meios de processos de troca, com a finalidade de lucro.

O *marketing* é a expressão anglo-saxônica derivada do latim *mercare*, proveniente do ato de comercializar produtos na antiga Roma. Segundo Leite e Fernandes, a maioria dos autores concorda que o *marketing* soma esforços para satisfazer as necessidades dos consumidores, a fim de conquistar a fidelidade destes para com a empresa e, com isso, alcançar o retorno desejado. Ainda conforme Leite e Fernandes, 2007 apud Etzel, Walker e Stanton, 2001, “o conceito de marketing enfatiza a orientação ao cliente e a coordenação das atividades de marketing para se alcançar os objetivos de desempenho da organização”.

Segundo Kotler (1998), o *marketing* é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas.

Ainda, segundo Leite e Fernandes 2007, o marketing está voltado para a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes, através da combinação do produto, preço, praça e promoção. Essa combinação representa os elementos originais de marketing, denominados Quatro Pês (4P's) do marketing, que são: Praça (Localização); Produto; Preço; Propaganda e Promoção, todos conhecidos como mix de *marketing*. Assim seguem uma breve descrição:

Praça – uma boa localização pode fazer uma empresa bem sucedida, pois facilita o esforço em relação aos outros elementos;

Produto – todos os produtos comercializados. A empresa deve analisar o segmento de mercado no qual deseja atuar e definir suas preferências quanto aos produtos, modelos e marcas, para, então, escolher o sortimento de seus produtos;

Preço – se a empresa não define o preço certo, mesmo tendo escolhido corretamente o elemento produto, ela não conseguirá atrair os consumidores. Os preços são um fator-chave de posicionamento;

Promoção – propaganda, relações públicas, vendas pessoais e promoção de vendas são os elementos do composto promocional.

2.2 Estratégia de *Marketing*

Estratégia pode ser comparada como um caminho escolhido para atingir determinado objetivo. Inicialmente, a estratégia era um termo foi originalmente aplicado à arte do serviço militar. Hoje, estratégia é uma das palavras mais usadas no vocabulário empresarial, como estratégias financeiras, estratégias de produção, e estratégias de marketing. Mesmo dentro do domínio do *marketing*, há estratégias de produto, estratégias de vendas, estratégias de promoção, dentre outras.

Segundo Menck e Moriguchi (2008), em uma empresa, a estratégia é o conjunto de regras e diretrizes para decisão (caminho) que orientam o processo de desenvolvimento e crescimento da organização (objetivo). Menck e Moriguchi apud Etzel, Walker e Stanton, 2001, menciona que a estratégia deve ser adequada a cada empresa, “as estratégias são selecionadas para toda a organização se ela for pequena e tiver somente um produto, ou para cada setor se for grande e tiver vários produtos e unidades”.

2.3 Restaurantes e Marketing

Estudos mais especializados sobre o mix de marketing, em conformidade com áreas específicas detalham ou derivam os 4P's, para melhor representar, compreender e aumentar a competitividade. É o caso do composto Capas (Cozinha, Atendimento, Preço, Ambientação e Serviços), que foi desenvolvido para ser aplicado no segmento restaurante.

Conforme Maricato (2007), o composto Capas (Figura 1) é um conjunto de procedimentos capazes de atender as necessidades dos clientes que buscam o melhor produto pelo menor preço. O composto abrange os pontos determinantes do negócio, de forma a auxiliar os empresários de restaurantes.

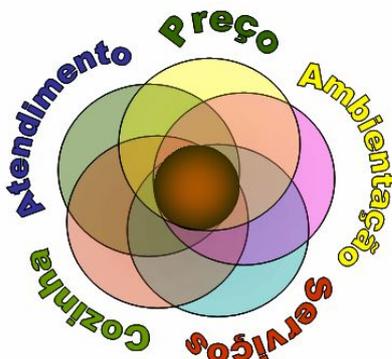


Figura 1. Composto Atendimento/Preço/Ambientação/Serviço (Capas).

Como se vê, o composto Capas é direcionado aos restaurantes, em conformidade com os conceitos apresentados por Maricato (2007):

Cozinha – É o local de produção do principal produto de um restaurante, ou seja, da proposta do estabelecimento. O objetivo da cozinha é satisfazer as necessidades e desejos do consumidor. Ela é responsável por grande parte da chance de sucesso.

Atendimento – O atendimento deve ser preciso, ágil, educado e até mesmo carinhoso, porque a emoção faz parte do relacionamento com o cliente. O atendimento começa na rua, quando o manobrista, o recepcionista ou o próprio proprietário receber o cliente. Deve-se manter certa distância e aproximar-se rapidamente quando sua presença for requisitada.

Preço – Avaliação do valor de um produto por parte do estabelecimento que o está oferecendo. Lembrando que o produto abrange outros valores agregados. Ao pagar a conta, o cliente deve sentir que valeu a pena a escolha e que recebeu mais valor do que poderia obter dos concorrentes. Em marketing, costuma-se dizer que não se vende apenas um produto, mas um valor. O cliente compra também o intangível – o aroma do prato escolhido, a atenção, o ambiente, o atendimento de uma necessidade ou desejo.

Ambientação – O cliente gosta de se sentir bem, em ambientes bonitos e corretamente iluminados, com móveis confortáveis, espaços arejados e

generosos, que facilitem a circulação. Nos restaurantes, os clientes querem dispor de um lugar de onde possam observar o que acontece. O ambiente deve ir além de um cenário bonito. Para isso deve ser atraente, confortável, alegre e adequado à sua finalidade. Quesitos a serem observados: imóvel, fachada, espaço interno, sonorização, ventilação, iluminação, entre outros.

Serviços – Os serviços são os itens complementares, ou seja, todos aqueles extras que ajudam a atrair cliente, por exemplo: além da localização, a aceitação de cartão de crédito e de tíquete-refeição, a disponibilidade de manobrista, estacionamento e segurança, bem como telefones, jornais e revistas que dever estar entre os itens complementares. Um bar dentro do restaurante também é um serviço, uma vez que o cliente pode tomar uma bebida enquanto aguarda uma mesa, conforme Maricato (2007). Quanto à localização, o estabelecimento deve ficar relativamente perto de onde mora, trabalha ou circula sua clientela potencial. De preferência em região de fácil acesso, segura e conhecida.

2.4 Restaurantes e Classificações

Um conceito simples e de suma importância para esta pesquisa refere-se ao que vem a ser um restaurante, ou seja, “é o estabelecimento que fornece ao público alimentação mediante pagamento”, segundo Leite e Fernandes, 2007 apud Castelli 2003. De acordo com esses escritores, veja-se o seguinte:

[...] Em relação à classificação, os restaurantes podem ser de luxo e de primeira, segunda ou terceira categoria. Para alcançarem determinada classificação, os restaurantes devem ter como pré-requisitos uma grande variedade de exigências, sempre baseadas nos interesses dos clientes. Além disso, devem considerar alguns aspectos como: a qualidade da comida e dos serviços oferecidos; as instalações e equipamentos; o tamanho e capacidade do estabelecimento; a decoração, higiene e limpeza do ambiente; entre outros. Os principais tipos de restaurante são:

Restaurante clássico ou internacional – Oferece um serviço requintado e serve pratos da cozinha internacional, incluindo pratos da cozinha brasileira de amplo consumo no mercado.

Restaurante regional – Caracteriza-se por sua decoração típica e pelos pratos que oferece. Geralmente, é originário de uma região ou de um país de características bem acentuadas.

Restaurante comercial – Caracteriza-se por possuir instalações simples e cardápios de pratos rápidos e baratos adequados à clientela, que geralmente é composta de pessoas que trabalham no comércio e em escritórios.

Restaurante de empresa – Está situado dentro da empresa para servir a comida dos funcionários. O serviço funciona no método *self-service*, a qual deve ser simples e rápido.

Restaurante do hotel – Destina-se a servir os clientes instalados no hotel (hóspedes), podendo também servir clientes passantes.

segundo Leite e Fernandes (2007), citados por Campos (2005), afirmam:

[...] Propõe ainda um outro tipo de restaurante, denominado “restaurante temático”. Segundo esse autor, esse tipo de restaurante serve comidas em um ambiente relacionado a um tema específico ou a uma época. Além disso, a decoração do estabelecimento tem os motivos da situação representada, apresentando o cardápio com comidas e bebidas compatíveis com o que está sendo retratado.

2.5 Restaurantes e Propostas

Os restaurantes também apresentam outra peculiaridade a ser considerada, referente aos tipos de serviços que podem ser oferecidos aos seus clientes. As modalidades de serviços dependem da proposta do estabelecimento. Em atenção a esse subitem, Leite e Fernandes (1997), aoud Janeiro, relata o seguinte:

[...] Os serviços dos restaurantes podem ser agrupados nas seguintes modalidades:

À la cart – Serviços no qual os clientes escolhem os itens que desejam consumir, mediante os oferecidos no menu do restaurante.

Table d'hôte – Aquele que oferece uma refeição com o mesmo cardápio para todos os clientes, em um horário fixo, sendo muito usado no café da manhã de hotéis.

À part – Aquele que consta de um mesmo menu servido individualmente aos clientes, sem horário fixo. Como exemplo, há os restaurantes que trabalham com “prato do dia”.

Banquete – Refeição solene ou festiva em que um grupo numeroso de pessoas, utilizando o mesmo cardápio e servido ao mesmo tempo, se reúne para celebrar um acontecimento social ou político.

Mediante a citação, pode-se afirmar que o tipo de proposta de um restaurante equivale ao tipo do seu principal produto, o alimento. A proposta deve estar sempre alinhada ao objetivo dos empreendedores.

2.6 Diferencial Competitivo

Veja-se, a seguir, uma das definições mais adequadas do que vem a ser um diferencial competitivo:

Uma empresa diferencia-se da concorrência, quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer um preço baixo. A diferenciação permite que a empresa peça um preço-prêmio, venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais. A diferenciação não pode ser compreendida se a empresa for considerada como um todo, pois ela provém das atividades específicas que uma empresa executa e do modo como afetam o

comprador. A diferenciação surge da cadeia de valores da empresa. MENCK e MORIGUCHI, 2007 apud PORTER).

2.7 Divulgação para Restaurantes

Segundo Maricato (2007), apud Kotler, a divulgação deve ser clara e objetiva, que possa chamar a atenção do cliente. “A mensagem deve atrair o cliente, prender sua atenção, suscitar o desejo e induzi-lo à ação. A mensagem deve se adequar ao meio onde será veiculada, por exemplo: às linguagens da televisão, do rádio, da internet, entre outras.

Dentre as formas de divulgação, Maricato (2007) classifica as principais, que são usadas, como:

Anúncio – contém a mensagem a ser divulgada pela mídia, pode ser texto, imagem, música, exemplo: “tijolinho” com 4 ou com 5 cm;

Folheto ou folder – um recurso de divulgação muito prático, pois pode ser distribuído num local ou numa região, pessoalmente ou numa mala direta. Os aspectos mais importantes a serem observados nesse tipo de publicação são as cores e o formato;

Publicidade para atingir o público – são publicações próprias e periódicas para divulgar seus produtos, eventos e a própria casa. Exemplo: jornalzinho e sítios de internet;

Jornal de grande circulação (anúncio ou matéria encomendada) – são recursos usados por clubes e associações para se comunicarem com seu público interno, funcionários e outros;

Listagem e banco de dados – são dados segmentados que, cada vez mais vem sendo usados. Quando bem elaborado, são eficientes e, apesar de ser uma divulgação em massa, é explorada de forma pessoal, exemplos: e-mails, mala direta e *telemarketing*;

Relações Públicas – são profissionais responsáveis pelo reforço ou até pelo planejamento da imagem institucional da empresa. Ele deve estabelecer conceitos e valores a serem transmitidos ao público interno e externo;

Outdoor – uma vez bem localizado, é de fácil visualização e fácil memorização dos consumidores que passam por ele repetidas vezes;

Merchandising – uma ampla ferramenta de publicidade direta. Geralmente, é uma propaganda não declarada, de forma aparentemente espontânea e causa forte impacto no consciente dos clientes, exemplo: um *back-light* no balcão de um bar;

Marketing cooperado – ocorre quando vários estabelecimentos se unem na divulgação e dividem custos. Pode ocorrer a partir de estabelecimentos similares, quando estes desejam promover uma localidade (a rua gastronômica) ou de estabelecimentos complementares, por exemplo: um ímã de geladeira com propaganda de um bar e uma empresa de táxi;

Divulgação no Interior do estabelecimento – esta é uma das divulgações mais eficazes, pois, fideliza os clientes e valoriza os produtos;

Mídia e jornalismo – são as reportagens feitas especialmente em jornais e revistas, rádios, TV e internet;

Participações em guias (revistas e encartes com utilidade de mapas) – os guias têm prestígio e credibilidade, além de serem cada vez mais usados;

Eventos – são motivados por assuntos e temas, organizados e divulgados com antecedência; podem ser constantes e visam manter uma quantidade de clientes, por exemplo, festas de aniversários.

3 Métodos e Técnicas de Pesquisa

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

O presente trabalho visa identificar os diferenciais praticados no segmento restaurante que proporcionam obtenção de vantagem competitiva. Assim, o estudo pretende conhecer os elementos de marketing usados por restaurantes.

Para elaborar este Trabalho, foi usada uma pesquisa de campo, do tipo exploratória e descritiva, uma vez que ela se presta a usar os conceitos e idéias para formular problemas mais precisos, com o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre o tema em pauta.

A pesquisa exploratória tem finalidade de procurar padrões, idéias ou hipóteses, de forma a descrever determinado fenômeno e relacioná-lo com os principais conceitos teóricos em relação ao mercado atual, como: os elementos de marketing, os 4P's e estratégias funcionais.

As técnicas tipicamente usadas para a pesquisa exploratória podem ser baseadas em estudos de caso, em análises históricas ou em observações, que é especificamente o caso deste trabalho. Os resultados da pesquisa exploratória podem fornecer dados qualitativos ou quantitativos.

Nesta pesquisa, foram usados o referencial teórico, a análise documental, e a coleta de informações que do ponto de vista da abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa.

O objetivo da pesquisa quantitativa é medir relações entre as variáveis, na qual o pesquisador parte de um plano preestabelecido, com hipóteses e variáveis claramente definidas e procura medir e quantificar os resultados da investigação, elaborando os dados estatísticos (ZANELLA, 2009).

As fontes de dados deste estudo quantitativo foram pesquisadas mediante a observação de variáveis. As características dessas variáveis, por sua vez, foram separadas em dois grupos: um que aprecia o aspecto qualitativo, por meio de

seleção de opções e outro que aprecia o aspecto quantitativo, por meio de atribuição de notas numa escala de 1 a 5.

No que diz respeito à coleta de dados, LEITE e FERNANDES, citados por Lakatos e Marconi afirmam que “esta consiste na etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos” e que:

“existem dois tipos de dados uma pesquisa, os quais compreendem os dados primários e os dados secundários. Ainda de acordo com esses autores, os dados primários são aqueles que não foram coletados antes, estando ainda em posse do pesquisador e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Já os dados secundários, são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento e que estão catalogadas à disposição dos interessados.”
Leite e Fernandes citados por Mattar (1996).

Assim, os dados primários da presente pesquisa foram coletados por meio de questionário a ser preenchido por um observador com visão empreendedora, podendo ser o próprio pesquisador, que tenha conhecimento empresarial no segmento. No que se refere aos dados secundários, pode-se afirmar que estes foram coletados mediante diversas consultas, em que se busca explorar o tema em livros e *sítes* da internet.

3.2 Caracterização do Setor ou Área do Objeto de Estudo

O segmento restaurante, no mercado de Brasília, possui mais de 1.800 estabelecimentos (SEBRAE, 2006). Esse mercado é propício à pesquisa, pois seus moradores são exigentes, por possuírem renda e grau de estudo acima da média nacional e, conseqüentemente, os restaurantes de Brasília são extremamente competitivos.

3.3 População e Amostra

O segmento objeto de estudo abrange estabelecimentos de restaurantes, de porte micro e pequeno. Para os fins deste trabalho, dois tipos básicos de participantes foram definidos: o participante ativo e o participante passivo.

O participante ativo foi um empreendedor que pretende incrementar seu próprio negócio no segmento restaurante. Este preencheu um formulário para cada estabelecimento visitado, após sua observação e percepção dos itens que representam diferenciais positivos.

Os participantes passivos foram compostos por estabelecimentos do segmento restaurante existentes em Brasília. Dessa população, foram selecionados 9 (nove) estabelecimentos não relacionados entre si, classificados como empresas de micro e de pequeno porte, por possuírem até 49 (quarenta e nove) empregados, segundo a classificação do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2006).

Como se trata de estudo que visa verificar a existência de diferenciais competitivos que podem destacar o sucesso de algumas empresas em relação às demais, essas nove empresas foram selecionadas de forma a considerar o fato de se apresentarem aparentemente com o maior fluxo de clientes freqüentadores, a partir de simples observação sem critério algum. Assim, a seleção da amostragem foi não probabilística por conveniência, motivada pela viabilidade e praticidade, de modo aleatório.

Para preservar a identidade dos estabelecimentos avaliados, foram atribuídas siglas de duas letras para cada um deles. Essas siglas foram isentas de qualquer significado, uma vez que foram adotadas, aleatoriamente, tanto para fins didáticos, como para facilitar a avaliação dos dados coletados. As siglas usadas foram PA, BS, RE, OB, GF, FI, FM, PO e FO.

Uma vez que o objetivo da pesquisa é a verificação da existência de diferenciais competitivos que podem destacar o sucesso de algumas empresas em relação às demais e considerando a forma de seleção da amostra (estabelecimentos que apresentaram aparente sucesso, maior fluxo de clientes freqüentadores,

observados), o tamanho dessa amostra, que, a princípio, não seria expressivo para a aplicação de um questionário quantitativo, a amostra de 9 (nove) estabelecimentos, não interfere de forma alguma no resultado, que é descobrir se existe uma receita para o sucesso.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para identificar os diferenciais usados pelos estabelecimentos, a pesquisa foi feita por meio de formulário próprio, o qual foi constituído de perguntas que foram respondidas pelo participante.

Assim, o formulário foi composto por questões fechadas, aplicado pelo participante ativo, após observação ocular dos estabelecimentos, onde o participante ativo teve um contato físico, por meio de visita local para coletar os dados, com duração de pelo menos 40 minutos. O formulário foi estruturado em duas partes. A Parte 1 abrangeu questões que se referem às informações específicas do estabelecimento, enquanto a Parte 2 abordou a influência dos elementos de marketing praticados pelo estabelecimento.

O formulário encontra-se no anexo 1 – *Formulário da Pesquisa de Campo para Avaliar Amostra dos Restaurantes de Brasília*, no qual a Parte 1 foi constituída de questões do tipo múltipla escolha, enquanto a Parte 2 foi constituída por questão cujas respostas foram dadas por meio de notas cujos valores variam de 1 a 5.

Os objetivos da pesquisa foram determinados por meio dos significados atribuídos às questões e as relações entre estas, detalhado no anexo 2 – *Análise da Pesquisa de Campo sobre Micro e Pequenas Empresas do Segmento Restaurante*.

3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

Quanto à análise e interpretação dos dados, os procedimentos foram similares à definição dada por Leite e Fernandes (2007), *apud* Samara e Barros, “estas mesmas foram analisadas, através de uma abordagem quantitativa com ênfase no seu conteúdo, observação e interpretação dos resultados da entrevista”.

A coleta foi realizada por meio de formulário aplicado pelo participante ativo, após observação ocular dos estabelecimentos, onde este teve um contato físico, por meio de visita local, com duração de pelo menos 40 minutos.

Como a pesquisa exploratória foi respondida a partir da observação de apenas um participante ativo, isso tornou a comparação e a análise mais fidedigna, pois as subjetividades tiveram apenas um ponto de vista ou uma única percepção, o que eliminou o risco de ponderações distintas para dados similares.

A análise foi realizada, por meio de interpretação dos dados coletados à luz da bibliografia levantada e da percepção do empreendedor, responsável pela coleta dos dados. O anexo 2 – *Análise da Pesquisa de Campo sobre Micro e Pequenas Empresas do Segmento Restaurante* contém o resultado da pesquisa.

A cada parte do formulário aplicado, foi realizado um tratamento específico para transformar os dados coletados em informações, a fim de extrair um conhecimento válido que possa ser aplicável beneficemente no segmento restaurante. O critério usado no tratamento dos dados foi único para todos os estabelecimentos, a fim de garantir a imparcialidade do resultado. A seguir, uma breve descrição dos passos executados:

3.5.1 Passos da análise da Parte 1 do Formulário

A Parte 1 é composta por questões cujas respostas foram dadas mediante o critério de múltipla escolha:

1. agrupamento dos dados dos formulários aplicados;
2. análise dos dados agrupados por estabelecimento.

3.5.2 Passos da análise da Parte 2 do Formulário

A Parte 2 é composta por questões cujas respostas foram dadas por meio de notas, nas quais os valores variaram de 1 a 5:

3. agrupamento dos dados dos formulários aplicados;
4. somatório dos valores das categorias por estabelecimento;
5. percentual do somatório de cada categoria;
6. percentual do somatório da inter-relação das categorias;
7. percentual do somatório dos valores dos estabelecimentos por questões da categoria Praça;
8. percentual do somatório de cada questão da categoria Praça;
9. percentual do somatório da inter-relação de cada questão da categoria Praça;
10. percentual do somatório dos valores dos estabelecimentos por questões da categoria Produto, agrupados nas subcategorias Cozinha, Serviços e Atendimento;
11. percentual do somatório de cada questão da categoria Produto.

3.5.3 Passos de avaliação dos resultados analisadas na Parte 1 e Parte 2

Nos passos seguintes, buscou-se relacionar os resultados da Parte 1 e da Parte 2:

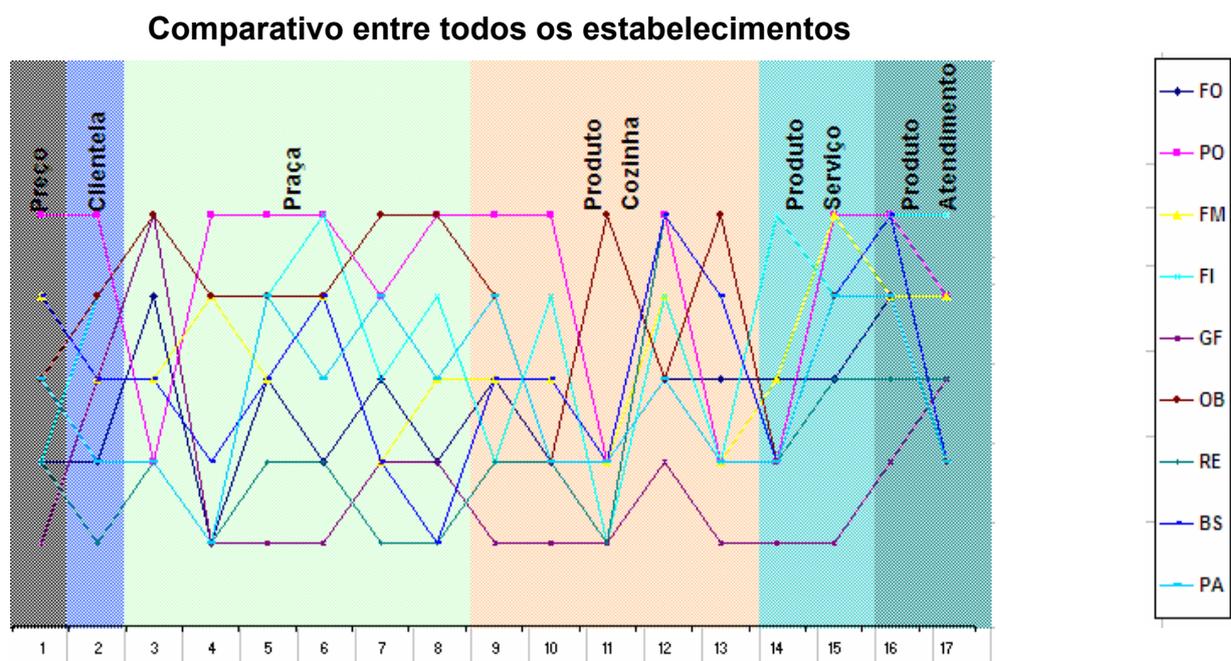
12. apresentação do resultado de cada estabelecimento;
13. resultados gerais.

4 Resultados e Discussão

A partir do anexo 2 – *Análise da Pesquisa de Campo sobre Micro e Pequenas Empresas do Segmento Restaurante*, foi possível a conclusão da Pesquisa, por meio de resultados parciais e gradativos, obtidos nas análises dos passos seqüências até o Resultado Geral, conforme as considerações abaixo:

4.1 Considerações da Parte 2

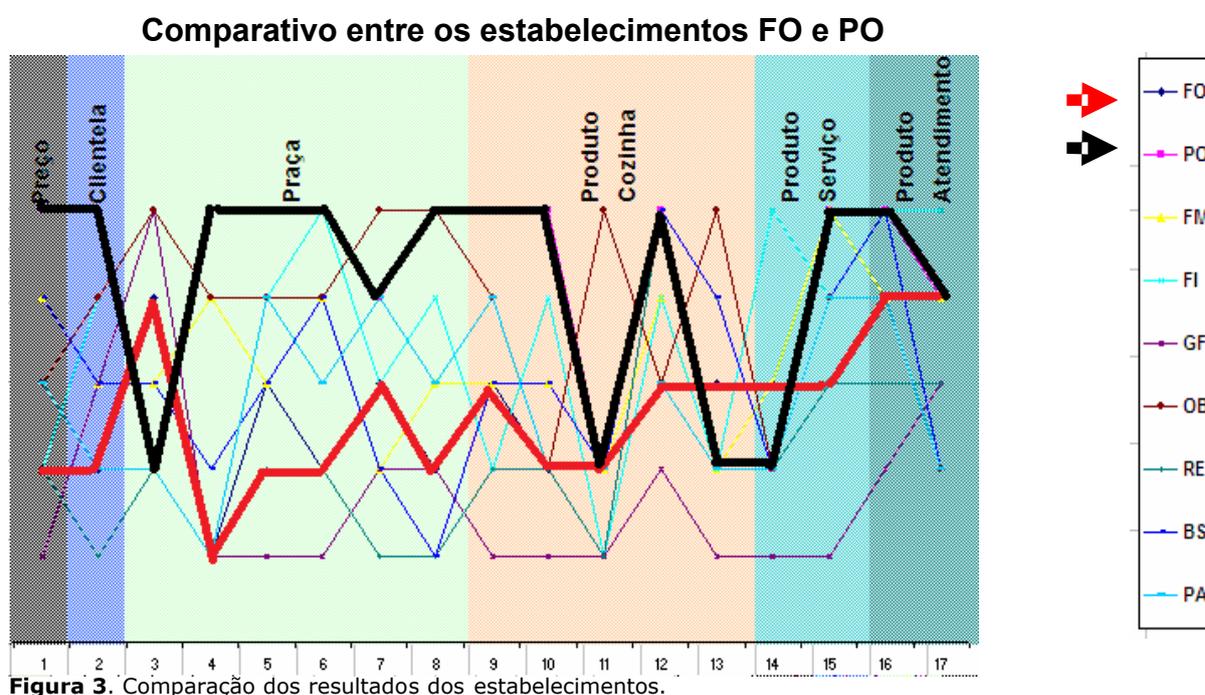
Conforme figura 2, foi constatado que cada estabelecimento gerou um gráfico distinto e que apresentou características únicas. Apesar disso, a análise das questões pôde ser generalizada, permitindo a comparação, pois o ponto mais comum entre os restaurantes é o cliente, mesmo que este seja segmentado.



As questões permitiram avaliar o perfil de cada estabelecimento e delimitar os seus diferenciais de mercado. Isso foi possível, devido combinação dessas. Uma mesma questão com igual valor atribuído para mais de um estabelecimento teve

significado bem distinto. Qual é o preço mais adequado, o menor ou o maior? Isso depende de todas as variáveis envolvidas.

A combinação das questões 1 e 2 (preço e clientela) permite avaliar se o preço está adequado à clientela. Se acrescentarmos a essa combinação o item 3 e este estiver abaixo do valor da clientela, significa que a empresa tem consolidação, ou seja, suporta adversidades do mercado. Mas se o item 3 estiver acima, a empresa tem mercado para aumentar a sua clientela e em seguida, o seu preço. Veja-se o exemplo da figura 3:



O item 4 (independência do ponto) é outro indicador de consolidação e tradição do estabelecimento, quanto maior melhor.

4.2 Considerações da Parte 1

Quanto à questão tipo de estabelecimento, tratada na Tabela 1, que visa verificar a experiência do estabelecimento, foi constatado que, dentre os nove estabelecimentos, três (PA, RE e FI) iniciaram sem experiência, dois (BS, PO) são

ou possuem filial e quatro (FM, FO, OB e GF) iniciaram com algum tipo de parceria, rede ou franquia. Comparando esses números com o desempenho apresentado, notou-se que os estabelecimentos iniciados sem experiência, com exceção de um (FI), que demonstrou excelente resultado, os outros dois (PA e RE) apresentaram o pior desempenho. Há de se considerar também que os três estabelecimentos que são ou possuem filial, também construíram sua própria experiência.

Quanto à questão quantidade de colaboradores, também tratada na Tabela 1, verificamos que dentre os três (PA, RE e GF) estabelecimentos que possuem até oito colaboradores, dois (PA e RE) apresentaram o menor desempenho, enquanto um (GF) apresentou um dos melhores desempenhos gerais.

4.3 Resultado de cada estabelecimento

Enfim, cruzando os resultados obtidos nas partes 1 e 2, foram encontrados os diferenciais mais relevantes refletidos no mercado e que afetam diretamente o próprio estabelecimento, o cliente e os concorrentes. Seguem os resultados finais:

PA – no mercado, o estabelecimento é iniciante e não possui outras experiências e tem até oito colaboradores. Está focado no ambiente interno e no atendimento, apresentou também profundidade em qualidade e especialidade de serviço agregado. O seu produto usa matéria prima nobre, o que justifica o preço elevado para sua clientela. Considerando que os valores atribuídos para a clientela e localização do ponto foram equivalentes e que não obteve nenhum valor máximo, esse estabelecimento necessita de política agressiva e efetiva de marketing;

BS – no mercado, o estabelecimento é estável, construiu sua própria experiência e tem entre dezesseis e trinta colaboradores. Destacou-se na profundidade em qualidade e especialidade do cardápio, com diferenciação e na qualidade de atendimento;

RE – o estabelecimento é solidificado, construiu sua própria experiência e tem até oito colaboradores. Destacou-se com a melhor profundidade do produto em qualidade e especialidade, porém isso não foi suficiente para que o estabelecimento apresentasse um bom desempenho. Considerando o seu tempo de existência, mais

de 15 anos, mediante o seu desempenho, está carente de uma boa administração, necessita urgentemente de planejamento estratégico e ações efetivas de marketing;

OB – o estabelecimento é iniciante no mercado. Sua experiência foi internalizada via franquia e tem entre dezesseis a trinta colaboradores. Apresentou uma política bem definida voltada ao melhor ambiente, interno e externo, outra política voltada à diferenciação do cardápio com poucas opções, mas com lançamentos freqüentes de novidades. E outra política de localização de ponto. Assim, o seu preço pode até ser elevado, uma vez que está abaixo da Clientela, que por sua vez, está abaixo da localização do ponto;

GF – no mercado o estabelecimento é estável, com parceria compartilhada e tem até oito colaboradores. Demonstra uma estratégia bem definida com foco no maior volume de venda obtido pela diminuição da margem de lucro (preço baixo) associada à redução dos gastos gerais. O ponto chave da estratégia está na localidade do ponto, ou seja, um dos melhores fluxos de pessoas que passam na localidade.

FI – no mercado o estabelecimento encontra-se em estabilização, sem outras experiências e tem mais de trinta colaboradores. Pratica estratégia de maior volume de venda em detrimento do preço, destacando-se pela especialização do atendimento e pela variedade de serviço e de produto de boa qualidade. Por ter preço baixo, excelente localização do ponto e capacidade de acomodação, tende a se consolidar rapidamente. Se esse estabelecimento em fase de estabilização, sem outras experiências, apresenta um ótimo resultado, pressupõe-se que seu administrador é um empreendedor de visão;

FM – no mercado o estabelecimento é solidificado, com parceria compartilhada e tem entre dezesseis a trinta colaboradores. Destacou-se na profundidade em qualidade e especialidade do serviço, portanto seu ponto forte não está na alimentação e sim no entretenimento;

PO – no mercado o estabelecimento é solidificado, construiu sua própria experiência e tem entre mais de trinta colaboradores. Foi o melhor estabelecimento avaliado e mais completo, atende a maior quantidade de itens da melhor forma, tanto que o seu preço é o mais elevado e, por não ter concorrência, dita o preço do seu produto. Por ser altamente especializado no que faz, não ficou prejudicado nos quesitos

diversificação vertical e diferenciação do produto, uma vez que possui uma grande variedade, assim também ocorrendo com a diversificação dos serviços;

FO – no mercado o estabelecimento é estável. Adquiriu experiência em parceria e tem entre nove e quinze colaboradores. A política de preço está em conformidade com a Clientela. Destacou-se no bom atendimento e, devido à boa localização do ponto, tem capacidade para o incremento da clientela, porém possui baixa capacidade de acomodação.

4.4 Resultado geral

Os diferenciais identificados em cada estabelecimento personalizaram o seu próprio *marketing*. Os estabelecimentos que apresentaram maior número e ou profundidade nos diferenciais apresentaram melhor *marketing*.

Essa constatação veio a confirmar a literatura usada pelos autores Menck e Moriguchi , quando concluíram que “marketing é um conjunto de atividades que visa satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, por meios de processos de troca, com a finalidade de lucro”.

Outros autores essencialmente importantes no enriquecimento da Pesquisa foram: Leite e Fernandes ao delimitarem o conceito restaurante e Maricato ao contribuir sobre o detalhamento do conceito 4P's, voltado ao segmento restaurante.

5 Conclusões e Recomendações

Os resultados obtidos identificaram os elementos de marketing usados pelos estabelecimentos e evidenciaram os diferenciais competitivos de sucesso, responsáveis pela dinâmica do desempenho do segmento restaurante.

A pesquisa foi plenamente satisfatória, uma vez que veio a confirmar os objetivos específicos procurados:

- identificou as características específicas dos estabelecimentos relação ao contexto em que se encontram;
- identificou os elementos do marketing;
- analisou elemento por elemento do marketing, comparando com as características específicas de restaurantes;
- identificou quais foram os elementos analisados do marketing que favoreceram suas características, ou seja, os diferenciais competitivos de sucesso que dinamizam seu desempenho.

Além dos resultados alcançados pela Pesquisa, esta ultrapassou todas as expectativas:

Abrangência do porte: micro e pequeno - A pesquisa poderá ser usada não apenas pelos estabelecimentos de porte micro e pequeno, como objetivado inicialmente, mas também, pelos estabelecimentos de porte médio e grande;

Ferramenta auxiliar para o planejamento estratégico dos estabelecimentos avaliados – Se a avaliação não fosse confidencial, o seu resultado poderia ser usado para auxiliar o planejamento estratégico com margem de segura de acerto, pois revela pontos que podem ser melhorados e outros corrigidos;

Ferramenta auxiliar para tomadas de decisão dos empreendedores do segmento restaurante do mercado de Brasília, DF - Retratou o mercado com

fidedignidade, pois identificou os elementos positivos e também os elementos negativos;

Benefício profissional – Como autora da pesquisa, o maior benefício foi poder refletir e praticar o conhecimento obtido ao longo desse curso de administração e concluir que, ser um administrador é retirar a venda dos olhos e estar capacitado em prol do bem individual, da comunidade e da humanidade;

Benefício acadêmico – O presente trabalho é um fato concreto, no qual a pesquisa científica, sob a luz da literatura especializada é uma ferramenta poderosa que pode conduzir ao sucesso;

Referências

MINTZBERG, H; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre Bookman, 2001.

MENCK, André Carlos Martins; MORIGUCHI, Stella Naomi. **Marketing**. Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

MARICATO, Percival. **Marketing para Bares e Restaurantes**. 2º ed. Rio de Janeiro: SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, 2007.

BISCOLA, Paulo Henrique Nogueira; GOULART, Paulo Pimentel; FILHO, Dario Oliveira Lima. **Importância da análise dos 4ps de marketing para restaurantes diferenciados: um estudo de caso** (<http://dariolima.com.br/pdf/artigos/13.pdf>). Acessado em 22/09/2010.

LEITE, Ana Patrícia Rodrigues; FERNANDES, Luana Oliveira. A importância do **uso de estratégias de marketing para obtenção de vantagem competitiva em restaurantes: o caso do Camarões Potiguar**. Disponível em <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1396_Estrategias de Marketing em Restaurantes \(SEGeT\).pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1396_Estrategias_de_Marketing_em_Restaurantes_(SEGeT).pdf)>. Acesso em 22/09/2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Anexos

**Anexo 1 – Formulário de Pesquisa de Campo para Avaliar Amostra
dos Restaurantes de Brasília**

**Anexo 2 – Análise da Pesquisa de Campo sobre Micro e Pequenas
Empresas do Segmento Restaurante**

Anexo 1

Pesquisa de Campo para Avaliar Amostra dos Restaurantes de Brasília

Mala Direta

Prezado Senhor,

Meu nome é Sirlei de Paula, curso Administração de Empresa na Universidade de Brasília (UnB) e estou fazendo uma pesquisa de campo sobre a micro e pequenas empresas do segmento de restaurante em Brasília, DF, para identificar os diferenciais usados por essas empresas. Essa pesquisa é feita por meio de formulário próprio, o qual é constituído de perguntas e respostas, cujos atores serão tratados de forma sigilosa.

As informações obtidas por meio desse formulário são fundamentais para minha pesquisa, por permitirem avaliar os elementos de marketing usados por essas empresas, a fim de identificar os diferenciais competitivos que possam dinamizar o seu crescimento. Assim, peço-lhe a gentileza de preencher o formulário anexo, lembrando que nele não há respostas corretas nem incorretas, mas, tão-somente sua opinião, que é de suma importância para minha pesquisa.

O *Formulário da Pesquisa de Campo para Avaliar Amostra dos Restaurantes de Brasília* dividi-se em duas partes: A Parte 1 é constituída de questões do tipo múltipla escolha, enquanto a Parte 2 é constituída por questão cujas respostas devem ser dadas por meio de notas cujos valores variam de 1 a 5. Muito obrigada por sua colaboração.

Atenciosamente,

Sirlei de Paula

**Formulário da Pesquisa de Campo para
Avaliar Amostra dos Restaurantes de Brasília**

Parte 1

Para cada item abaixo deverá ser marcada uma opção.

1. Tipo de estabelecimento

- franquia
- Rede
- possui filiais
- Único
- outros

2. Tempo de existência do estabelecimento em anos, independentemente da existência da empresa

- até 2
- de 2 e 5
- de 6 e 10
- mais de 11

3. Quantidade de funcionários

- até 5
- de 6 e 12
- de 13 e 26
- mais de 30

Para cada item abaixo poderá ser marcada mais de uma opção.

4. Principal motivo para o retorno do cliente

- ambiente agradável
- prato / refeição
- entretenimento
- atendimento
- preço

5 Principal motivo para o não retorno do cliente

- ambiente desagradável
- prato / refeição
- entretenimento
- atendimento
- preço

6. Promoções e Propagandas observadas

- outdoor
- jornal / revistas
- promoção
- propaganda interna
- nenhuma

Parte 2

Para cada item deverá ser atribuída nota de 1 a 5 para cada estabelecimento avaliado, sendo que a atribuição as notas devem ser parametrizadas na amostra, ou seja 1 será a pior e 5 o melhor conceito.

Tabela 1. Agrupamento dos dados dos formulários aplicados

| Questão | Categoria | Descrição | Notas |
|--------------------|---------------------|--|-------|
| Preço | | | |
| 1 | Preço | Procura-se saber o preço médio pago pelo cliente no estabelecimento | |
| Clientela | | | |
| 2 | Movimento | Pretende-se saber o fluxo de pessoas que freqüentam o estabelecimento | |
| Praça | | | |
| 3 | Local ponto | Pretende-se verificar o fluxo de clientes que passam na localidade, independentemente do estabelecimento | |
| 4 | Independência ponto | Busca-se aqui verificar a independência da empresa em relação ao ponto, ou seja, a empresa é sólida o bastante para mudar de localização sem grandes impactos em seu movimento | |
| 5 | Padrão infra | Deseja-se mensurar o valor do conforto do ambiente, como a qualidade dos móveis e padrão dos itens colocados a sua disposição | |
| 6 | Capacidade infra | Capacidade de acomodação e de atendimento | |
| 7 | Ambiente interno | Bsca-se aqui verificar se a empresa possui um layout interno diferenciado, no qual reforça sua identidade, marca e ou estilo | |
| 8 | Ambiente externo | Busca-se aqui verificar se a empresa possui um layout externo diferenciado, no qual reforça sua identidade, marca e ou estilo | |
| Produto | | | |
| Mix produto | | Cozinha | |

| | | | |
|----------------|-------------------|--|--|
| 9 | Nobreza produto | Deseja-se mensurar o valor do produto, como o corte da carne, elaboração mais sofisticada dos pratos, entre outros | |
| 10 | Diver.horizontal | A diversificação horizontal significa a quantidade na variedade de produtos oferecidos frequentemente | |
| 11 | Diver. vertical | A diversificação vertical significa a variedade de produtos em determinados períodos | |
| 12 | Profundidade | Verifica-se aqui avaliar a qualidade da especialidade, ou seja, faz bem feito o que é proposto | |
| 13 | Diferenciação | Busca-se aqui descobrir a existência de pratos diferenciados no mercado ou poucos comuns | |
| Produto | | Serviços | |
| 14 | Diver. horizontal | Procura-se saber a diversificação de serviços agregados, além da atividade de alimentação | |
| 15 | Profundidade | Verifica-se aqui a qualidade média dos serviços agregados, ou seja, faz bem feito o que é proposto | |
| Produto | | Atendimento | |
| 16 | Qualidade | Procura-se identificar o carisma, a atenciosidade e a gentileza | |
| 17 | Agilidade | Busca-se verificar a tempestividade no atendimento | |

Anexo 2

Análise da Pesquisa de Campo sobre Micro e Pequenas Empresas do Segmento Restaurante

Para se obter o resultado da Pesquisa de Campo, foi aplicado um formulário com questionário contido no Anexo 1, cujo título é *Formulário da Pesquisa de Campo para Avaliar Amostra dos Restaurantes de Brasília*, o qual foi dividido em duas partes: A Parte 1, constituída de questões do tipo múltipla escolha, enquanto a Parte 2. composta por questão cujas respostas foram dadas por meio de notas cujos valores variaram de 1 a 5.

Para preservar a identidade dos estabelecimentos avaliados, foram atribuídas siglas de duas letras para cada um deles. Essas siglas são isentas de qualquer significado, uma vez que foram adotadas, aleatoriamente, tanto para fins didáticos como para facilitar a avaliação dos dados coletados. As siglas usadas foram PA, BS, RE, OB, GF, FI, FM, PO e FO.

Quanto às tabelas usadas na análise, estas foram elaboradas para possibilitar a avaliação dos dados de forma horizontal e vertical. Essas avaliações permitem que se obtenha o resultado do cruzamento dessas avaliações. Veja, a seguir, os conceitos:

Avaliação horizontal – Analisa os dados comparando os valores somente do estabelecimento avaliado.

Avaliação vertical – Analisa os dados comparando os valores entre os estabelecimentos avaliados.

Para se obter o resultado, para cada parte do formulário aplicado, foi dado um tratamento específico para transformar os dados coletados em informações isentas de parcialidade, a fim de extrair um conhecimento que possa ser aplicável beneficemente no segmento restaurante. O critério usado no tratamento dos dados

foi único para todos os estabelecimentos, a fim de garantir a imparcialidade do resultado. A seguir, uma breve descrição dos passos executados:

Análise da Parte 1 do Formulário

A Parte 1 é composta por questões cujas respostas foram dadas mediante o critério de múltipla escolha.

14. Agrupamento dos dados dos formulários aplicados, (Tabela 1);
15. Análise dos dados agrupados por estabelecimento, (Tabela 2).

Análise da Parte 2 do Formulário

A Parte 2 é composta por questões cujas respostas foram dadas por meio de notas, nas quais os valores variaram de 1 a 5.

16. Agrupamento dos dados dos formulários aplicados, (Tabela 3);
17. Somatório dos valores das categorias por estabelecimento (Figura 1a, Figura 1b, Figura 1c e Figura 1d);
18. Percentual do somatório de cada categoria, (Tabela 4);
19. Percentual do somatório da inter-relação das categorias, (Tabela 5);
20. Percentual do somatório dos valores dos estabelecimentos por questões da categoria Praça (Figura 2a, Figura 2b, Figura 2c, Figura 2d, Figura 2e, Figura 2f, Figura 2,g, Figura 2h e Figura 2i);
21. Percentual do somatório de cada questão da categoria Praça, (Tabela 6)
22. Percentual do somatório da inter-relação de cada questão da categoria Praça, (Tabela 7);
23. Percentual do somatório dos valores dos estabelecimentos por questões da categoria Produto, agrupados nas subcategorias Cozinha, Serviços e

Atendimento, (Figura 3a, Figura 3b, Figura 3c, Figura 3d, Figura 3e, Figura 3f, Figura 3g, Figura 3h e Figura 3i);

24. Percentual do somatório de cada questão da categoria Produto, (Tabela 8)

Avaliação dos resultados analisadas na Parte 1 e Parte 2

Nos próximos passos, buscou-se relacionar os resultados da Parte 1 e da Parte 2:

25. Resultado de cada estabelecimento, (Tabelas 9, Tabela 10, Tabela 11, Tabela 12, Tabela 13, Tabela 14, Tabela 15, Tabela 16, Tabela 17, Figura 4, Figura 5, Figura 6, Figura 7, Figura 8, Figura 9, Figura 10, Figura 11 e Figura 12);
26. Resultados gerais (Figura 13 e Figura 14).

Análise da Parte 1

(Perguntas com respostas fechadas, de forma qualitativa)

Passo 1. Agrupamento dos dados dos Formulários aplicados

A Tabela 1 reúne as respostas constantes na parte 1 dos Formulários aplicados. Os dados são apresentados de forma agrupada por alternativas e por estabelecimento:

Tabela 1. Agrupamento dos dados dos formulários aplicados.

| Alternativas | Estabelecimentos avaliados | | | | | | | | | Quantidade Ocorrências |
|---|----------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|------------------------|
| | PA | BS | RE | OB | GF | FI | FM | PO | FO | |
| Tipo de estabelecimento | | | | | | | | | | |
| Franquia | | | | OB | | | | | | 1 |
| Rede | | | | | GF | | | | FO | 2 |
| É ou possui filial | | BS | | | | | FM | PO | | 3 |
| Único | PA | | RE | | | FI | | | | 3 |
| Outros | | | | | | | | | | 0 |
| Tempo de existência do estabelecimento no local em anos, independentemente da existência da empresa | | | | | | | | | | |
| Até 2 | | | | OB | | | | | | 1 |
| Entre 2 e 6 | PA | | | | | FI | | | FO | 3 |
| Entre 7 e 15 | | BS | | | GF | | | | | 2 |
| Mais de 15 | | | RE | | | | FM | PO | | 3 |
| Quantidade de funcionários | | | | | | | | | | |
| Até 8 | PA | | RE | | GF | | | | | 3 |
| Entre 9 e 15 | | | | | | | | | FO | 1 |
| Entre 16 e 30 | | BS | | OB | | | FM | | | 3 |
| Mais de 30 | | | | | | FI | | PO | | 2 |
| Principal motivo para o retorno do cliente | | | | | | | | | | |
| Ambiente Agradável | PA | | | | | | | PO | | 2 |
| Alimentação | | BS | | OB | | FI | | PO | | 3 |
| Entretenimento | | | | | | | FM | | | 1 |
| Atendimento | PA | BS | | | | FI | | PO | | 3 |
| Preço Bom | | | RE | | GF | FI | | | | 2 |
| Principal motivo para o não retorno do cliente | | | | | | | | | | |
| Ambiente Desagradável | | | | | | | | | | 0 |
| Prato / Refeição | | | | | | | | | | 0 |
| Entretenimento | | | | | | | | | FO | 1 |
| Atendimento | | | | | | | | | | 0 |
| Preço Elevado | PA | BS | | | | | | PO | | 3 |
| Promoções e Propagandas observadas | | | | | | | | | | |
| <i>Outdoor</i> | | | | OB | | FI | | PO | | 3 |
| Jornal / Revistas | | BS | | | GF | | FM | PO | FO | 5 |
| Promoção | | | | | | | | PO | | 1 |
| Propaganda Interna | PA | BS | | | | | | PO | | 3 |
| Nenhuma | | | RE | | | | | | | 1 |

Passo 2. Análise dos dados dos Formulários aplicados

Para apuração do resultado, foram usados conceitos atribuídos a cada alternativa para as questões abaixo:

- **Tipo de estabelecimento.** – Deseja-se saber a experiência no segmento usada no estabelecimento
 - Franquia – internalizou experiência
 - Rede – Possui experiência em parceria
 - É ou possui filial – Construiu sua própria experiência
 - Único – Sem outras experiências
 - Outros – Outra forma de experiência.

- **Tempo de existência do estabelecimento no local em anos, independente da existência da empresa** – Este item visa mensurar a estabilidade em que se encontra o estabelecimento:
 - Até 2 – Iniciante no mercado
 - Entre 2 e 6 – Estabilizando no mercado
 - Entre 7 e 15 – Estabilizado no mercado
 - Mais de 15 – Solidificado no mercado.

- **Quantidade de funcionários.** – Pretende-se dimensionar com maior precisão, o tamanho do estabelecimento dentro do enquadramento micro e pequenas empresas. O objetivo é relacionar esta informação com os custos da empresa:
 - Até 8 – pequena
 - Entre 9 e 15 – pequena a média
 - Entre 16 e 30 – média à grande
 - Mais de 30 – grande.

Quanto às questões: principal motivo para o retorno do cliente, principal motivo para o não retorno do cliente e marketing observado, não foram atribuídos conceitos, por que o significado está inserido na própria questão. A Tabela 2 resume avalia as respostas sob a ótica dos conceitos atribuídos:

Tabela 2. Análise dos dados dos formulários, agrupados por estabelecimento.

| Estabelecimento | Questões | | | | | | Análise vertical de identificação de diferenciais |
|-----------------|--------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------------|------------------------|---|---|
| | Tipo | Tempo de existência em anos | Número de funcionários | Retorno do cliente | Não retorno do cliente | Promoções e Propagandas observadas | |
| PA | Único | Até 2 | Até 8 | Ambiente agradável Atendimento | Preço elevado | Propaganda interna | <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento sem outras experiências • Iniciante no mercado • Menor tamanho • Prima pela qualidade do ambiente • Prática marketing |
| BS | É ou possui filial | Entre 7 e 15 | Entre 16 e 30 | Alimentação Atendimento | Preço elevado | Propaganda interna Jornal / revistas | <ul style="list-style-type: none"> • Construiu a experiência • Estabilizado no mercado • Tamanho de médio à grande • Prima pela qualidade da alimentação e atendimento • O preço alto é um impeditivo da assiduidade do cliente • Prática marketing |
| RE | Único | Mais de 15 | Até 8 | Preço bom | - | - | <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento sem outras experiências • Solidificado no mercado • Menor tamanho • Política de preço acessível |
| OB | Franqui a | Até 2 | Entre 16 e 30 | Alimentação | - | <i>Outdoor</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Internalizou a experiência • Iniciante no mercado • Tamanho de médio |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> à grande • Prima pela qualidade da alimentação • Prática <i>marketing</i> |
|--|--|--|--|--|--|--|---|

Continua ...

Tabela 2. Continuação ...

| Estabelecimento | Questões | | | | | | Análise vertical de identificação de diferenciais |
|-----------------|--------------------|-----------------------------|------------------------|--|------------------------|---|--|
| | Tipo | Tempo de existência em anos | Número de funcionários | Retorno do cliente | Não retorno do cliente | Promoções e Propagandas observadas | |
| GF | Rede | Entre 7 e 15 | Até 8 | Preço bom | - | Jornal / revistas | <ul style="list-style-type: none"> • Possui experiência em parceria • Estabilizado no mercado • Menor tamanho • Política de preço acessível • Prática <i>marketing</i> |
| FI | Único | Entre 2 e 6 | Mais de 30 | Alimentação Atendimento Preço bom | - | <i>Outdoor</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento sem outras experiências • Em estabilização no mercado • Tamanho grande • Prática <i>marketing</i> |
| FM | Rede | Mais de 15 | Entre 16 e 30 | Entretenimento | - | Jornal / revistas | <ul style="list-style-type: none"> • Possui experiência em parceria • Solidificado no mercado • Tamanho de médio à grande • Prima pelo entretenimento • Prática <i>marketing</i> |
| PO | É ou possui filial | Mais de 15 | Mais de 30 | Ambiente agradável Alimentação Atendimento | Preço elevado | - | <ul style="list-style-type: none"> • Construiu a experiência • Solidificado no mercado • Tamanho grande • Prima pela qualidade do ambiente, da alimentação e do atendimento • Preço elevado |
| FO | Rede | Entre 2 e 6 | Entre 9 e 15 | - | Entretenimento | <i>Outdoor</i> Jornal / revistas Promoção Propaganda interna | <ul style="list-style-type: none"> • Possui experiência em parceria • Em estabilização no mercado • Pequena a média • Entretenimento ruim • Prática <i>marketing</i> |

Continua ...

Tabela 2. Continuação ...

| Análise vertical – Identificação de diferenciais | | Resultado – Horizontal <i>versus</i> vertical |
|--|---|---|
| PA | - | <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento sem outras experiências • Iniciante no mercado • Menor tamanho • Prima pela qualidade do ambiente • Pratica marketing |
| BS | - | <ul style="list-style-type: none"> • Construiu a experiência • Estabilizado no mercado • Tamanho de médio à grande • Prima pela qualidade da alimentação e atendimento • O preço alto é um impeditivo da assiduidade do cliente • Pratica marketing |
| RE | - | <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento sem outras experiências • Solidificado no mercado • Menor tamanho • Política de preço acessível |
| OB | - | <ul style="list-style-type: none"> • Internalizou a experiência • Iniciante no mercado • Tamanho de médio à grande • Prima pela qualidade da alimentação • Pratica <i>marketing</i> |
| GF | - | <ul style="list-style-type: none"> • Possui experiência em parceria • Estabilizado no mercado • Menor tamanho • Política de preço acessível |

| | | |
|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Prática <i>marketing</i> |
|--|--|--|

Continua ...

Tabela 2. Continuação ...

| Análise vertical – Identificação de diferenciais | | Resultado – Horizontal <i>versus</i> vertical |
|--|---|--|
| FI | <ul style="list-style-type: none"> • Se destacou, pois apesar de não possuir outras experiências e estar em estabilização, possui tamanho grande e apresentou 3 motivos para o retorno do cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento sem outras experiências • Em estabilização no mercado • Tamanho grande • Prática <i>marketing</i> • Se destacou, pois apesar de não possuir outras experiências e estar em estabilização, possui tamanho grande e apresentou 3 motivos para o retorno do cliente |
| FM | - | <ul style="list-style-type: none"> • Possui experiência em parceria • Solidificado no mercado • Tamanho de médio à grande • Prima pelo entretenimento • Prática <i>marketing</i> |
| PO | <ul style="list-style-type: none"> • Apresentou a maior consolidação no mercado, pois possui 3 motivos para o retorno do cliente, é grande e sólido • Público selecionado, devido ao preço elevado e pela qualidade | <ul style="list-style-type: none"> • Construiu a experiência • Solidificado no mercado • Tamanho grande • Prima pela qualidade do ambiente, da alimentação e do atendimento • Preço elevado • Apresentou a maior consolidação no mercado, pois possui 3 motivos para o retorno do cliente, é grande e sólido • Público selecionado, devido ao preço elevado |
| FO | - | <ul style="list-style-type: none"> • Possui experiência em parceria • Em estabilização no mercado • pequena a média |

| | | |
|--|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • entretenimento ruim • pratica marketing |
|--|--|--|

Análise da Parte 2

(Perguntas com respostas fechadas, quantitativas)

Passo 3. Agrupamento dos dados dos Formulários aplicados

A Tabela 3 reúne os valores atribuídos constantes na Parte 2 dos formulários aplicados. Os dados são apresentados de forma agrupada, por categoria e por estabelecimento:

Tabela 3. Valores comparativos agrupados por categoria.

| Categoria | Descrição dos itens questionados | Valor dado a cada estabelecimento | | | | | | | | |
|--------------------------|---|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | PA | BS | RE | OB | GF | FI | FM | PO | FO |
| Preço | | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 |
| Preço | Procura-se saber o preço médio pago pelo cliente no estabelecimento | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 |
| Clientela | | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 |
| Movimento | Pretende-se saber o fluxo de pessoas que frequentam o estabelecimento | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 |
| Praça | | 17 | 15 | 9 | 27 | 12 | 22 | 19 | 26 | 15 |
| Localização do ponto | Pretende-se verificar o fluxo de clientes que passam na localidade, independentemente do estabelecimento | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 |
| Independência do ponto | Busca-se aqui verificar a independência da empresa em relação ao ponto, ou seja, a empresa é sólida o bastante para mudar de localização, sem grandes impactos em seu movimento | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 5 | 1 |
| Padrão da infraestrutura | Deseja-se mensurar o valor do conforto do ambiente, como a qualidade dos móveis e padrão dos itens colocados a sua disposição | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| Infraestrutura | Capacidade de acomodação e de atendimento | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| Ambientação interna | Busca-se aqui verificar, se a empresa possui um <i>layout</i> interno diferenciado, no qual reforça sua identidade, marca e ou estilo | 4 | 2 | 1 | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| Ambientação externa | Busca-se aqui verificar se a empresa possui um <i>layout</i> externo diferenciado, no qual reforça sua identidade, marca e ou estilo | 3 | 1 | 1 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 2 |
| Produto | | 25 | 30 | 25 | 31 | 13 | 32 | 30 | 35 | 27 |
| Produto | Cozinha | 13 | 17 | 14 | 19 | 6 | 13 | 14 | 19 | 13 |
| Nobreza dos produtos | Deseja-se mensurar o valor do produto, como o corte da carne, elaboração mais sofisticada dos pratos, entre outros | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 5 | 3 |

| | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Diversificação horizontal | A diversificação horizontal significa a quantidade na variedade de produtos oferecidos frequentemente | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 5 | 2 |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

Continua...

Tabela 3. Continuação...

| Categoria | Descrição dos itens questionados | Valor dado a cada estabelecimento | | | | | | | | | |
|-------------------------|--|-----------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| | | PA | BS | RE | OB | GF | FI | FM | PO | FO | |
| Diversificação vertical | A diversificação vertical significa a variedade de produtos em determinados períodos | 2 | 2 | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | |
| Profundidade | Verifica-se aqui avaliar a qualidade da especialidade, ou seja, faz bem feito o que é proposto | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | |
| Diferenciação | Busca-se aqui descobrir a existência de pratos diferenciados no mercado ou poucos comuns | 2 | 4 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| Produto | Serviços | 6 | 6 | 5 | 6 | 2 | 9 | 8 | 7 | 6 | |
| Diversificação | Procura-se saber a diversificação de serviços agregados, além da atividade de alimentação | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 3 | 2 | 3 | |
| Profundidade | Verifica-se aqui a qualidade média dos serviços agregados, ou seja, faz bem feito o que é proposto | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 3 | |
| Produto | Atendimento | 6 | 7 | 6 | 6 | 5 | 10 | 8 | 9 | 8 | |
| Qualidade | Procura-se identificar o carisma, a presteza e a gentileza | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | |
| Agilidade | Busca-se verificar a tempestividade no atendimento | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | |

Passo 4. Somatório dos valores das categorias por estabelecimento

A figura 1a, 1b, 1c e 1d apresenta de forma gráfica o comparativo dos estabelecimentos por categoria. A escala de cada segmento da figura foi obtida a partir dos somatórios das categorias da Tabela 3, considerando a nota máxima de cada categoria a ser alcançada. Veja, o exemplo a seguir:

Caso a categoria tenha 3 questões, na qual a nota máxima de cada questão fosse 5, a nota máxima a ser alcançada seria 15:

Nota máxima por questão = 5
 Quantidade de questões = 3.
 Valor máximo a ser alcançado = $3 \times 5 = 15$

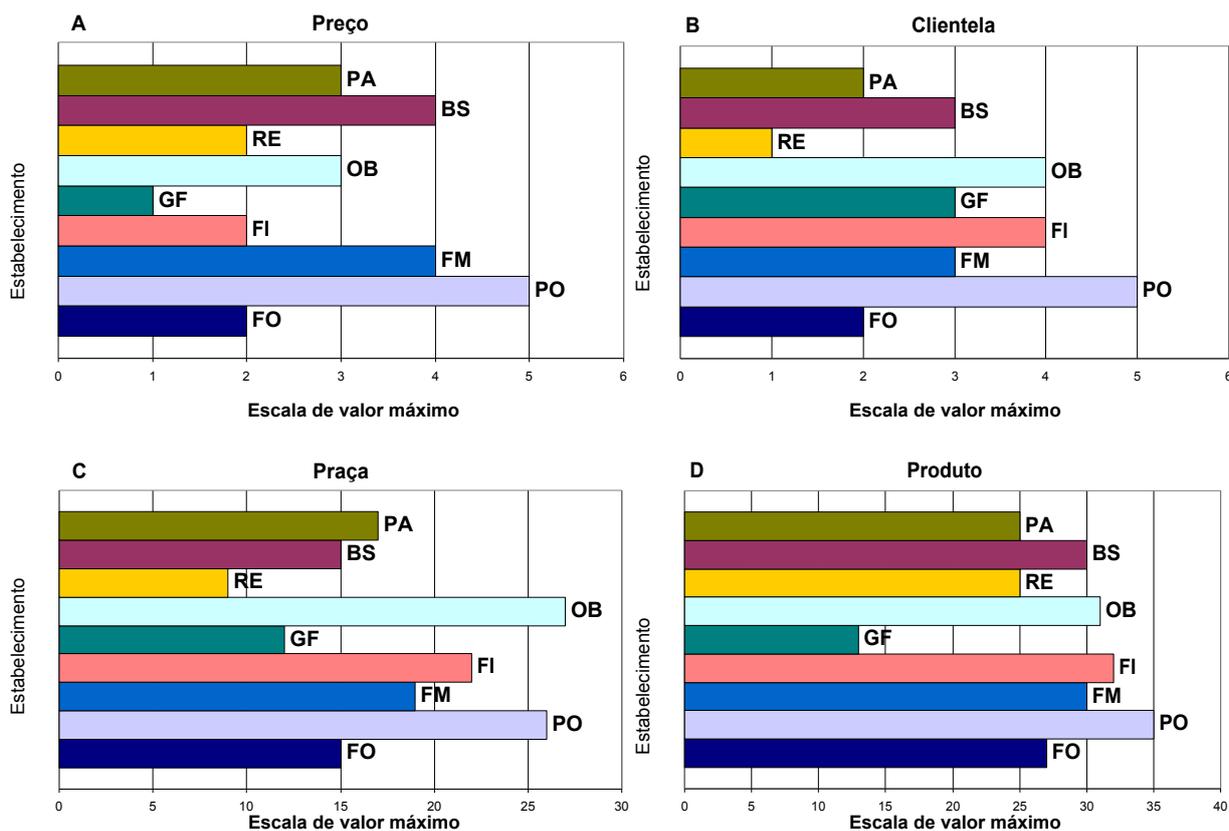


Figura 1a, Figura 1b, Figura 1c e Figura 1d . Somatório dos valores das categorias por estabelecimento.

Passo 5. Percentual do somatório de cada categoria

O percentual do somatório de cada categoria foi obtido em relação à nota máxima a ser alcançada na própria categoria. Veja, o seguinte exemplo:

Caso o somatório seja 9, na categoria com 3 questões, na qual a nota máxima fosse 15, o percentual seria 60% ;

Valor máximo a ser alcançado = $3 \times 5 = 15$

Assim, temos a seguinte regra de três:

$$15 = 100$$

$$9 = x$$

$$9 \times 100 / 15 = 60$$

$$x = 60$$

A Tabela 4 resume os percentual de cada categoria para cada estabelecimento, subsidiada pelas informações do Passo 4, a qual visa avaliar sob o foco dos menores e maiores valores atribuídos, tanto de forma horizontal, quanto de forma vertical. Assim as células roxas indicam os menores valores e as células laranja indicam os maiores valores:

Tabela 4. Percentual do somatório de cada categoria.

| Estabelecimento | Categoria (%) | | | | Análise vertical de identificação de diferenciais |
|-----------------|---------------|-----------|-------|---------|--|
| | Preço | Clientela | Praça | Produto | |
| PA | 60 | 40 | 57 | 56 | Menor valor – Clientela Maior valor – Preço |
| BS | 80 | 60 | 50 | 67 | Menor valor – Praça Maior valor – Preço |
| RE | 40 | 20 | 30 | 56 | Menor valor – Clientela e preço Maior valor – Produto |

| | | | | | |
|----|----|----|----|----|--|
| OB | 60 | 60 | 90 | 69 | Menor valor – Praça Maior valor – Clientela e preço |
| GF | 20 | 60 | 40 | 29 | Menor valor – Preço Maior valor – Clientela |

Continua...

Tabela 4. Continuação ...

| Estabelecimento | Categoria (%) | | | | Análise vertical de identificação de diferenciais |
|---|--|-----------|-------|---------|---|
| | Preço | Clientela | Praça | Produto | |
| FI | 40 | 80 | 77 | 76 | Menor valor – Preço Maior valor – Clientela |
| FM | 80 | 60 | 63 | 67 | Menor valor – Praça Maior valor – Preço |
| PO | 100 | 100 | 87 | 78 | Menor valor – Produto Maior valor – Preço, clientela |
| FO | 40 | 40 | 50 | 60 | Menor valor – Preço e clientela Maior valor – Produto |
| Análise vertical – Identificação de diferenciais | | | | | Resultado – Horizontal <i>versus</i> vertical |
| RE | <ul style="list-style-type: none"> Menor valor nas categorias Clientela e Praça | | | | <ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento menos consolidado A qualidade do produto não é suficiente para influenciar o negócio em relação aos demais estabelecimentos |
| OB | <ul style="list-style-type: none"> Maior valor na categoria Praça | | | | <ul style="list-style-type: none"> Política de melhor Praça |
| GF | <ul style="list-style-type: none"> Menor valor nas categoria Preço e Produto | | | | <ul style="list-style-type: none"> Política de preço baixo |
| PO | <ul style="list-style-type: none"> Maior valor nas categoria Preço, Clientela e Produto | | | | <ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento mais consolidado Quem dita o preço é o estabelecimento Seu menor valor foi o Produto, mas este é o maior dos estabelecimentos avaliados |

Passo 6. Percentual do somatório da inter-relação das categorias

Neste Passo, para a análise foi considerada a métrica do maior valor para as seguintes relações:

- A soma das categorias Preço mais Clientela para o estabelecimento, quanto maior melhor;
- A soma das categorias Praça e Produto para o estabelecimento, quanto maior melhor;
- A soma das relações (Preço mais Clientela) mais (Praça mais Produto) para o estabelecimento, quanto maior melhor. O valor da soma visa mensurar a consolidação do estabelecimento.

Na análise, foi usado o conceito estabelecimento consolidado, o qual significa que o estabelecimento tem alguma solidez para enfrentar as adversidades do mercado, por exemplo: os momentos de crises. A Tabela 5 compara os estabelecimentos na mesma categoria, a qual visa avaliar sob o foco dos menores e maiores valores atribuídos, tanto de forma horizontal, quanto de forma vertical. Assim as células roxas indicam os menores valores e as células laranja indicam os maiores valores:

Tabela 5. Valores comparativos agrupados pela inter-relação das categorias.

| Estabelecimento | Inter-relação de categorias (%) | | | Análise vertical de identificação de diferenciais |
|-----------------|---------------------------------|-----------------|--|---|
| | Preço + Clientela | Praça + Produto | Consolidação (Preço + Clientela) + (Praça + Produto) | |
| PA | 60 + 40 = 100 | 56 + 57 = 113 | 100 + 113 = 213 | • Política favorável para Praça e Produto |
| BS | 80 + 60 = 140 | 50 + 67 = 117 | 140 + 117 = 257 | • Política favorável para Preço e Clientela |
| RE | 40 + 20 = 60 | 30 + 56 = 86 | 60 + 86 = 146 | • Política favorável para Praça e Produto |
| OB | 60 + 60 = 120 | 90 + 69 = 159 | 120 + 159 = 279 | • Preço em conformidade com a Clientela • Política favorável para Praça e Produto |
| GF | 20 + 60 = 80 | 40 + 29 = 69 | 80 + 69 = 149 | • Política favorável para Preço e Clientela • Política de maior volume de venda em detrimento do preço |

| | | | | |
|----|---------------|---------------|-----------------|---|
| FI | 40 + 80 = 120 | 77 + 76 = 153 | 120 + 153 = 273 | <ul style="list-style-type: none"> Política de maior volume de venda em detrimento do preço Política favorável para Praça e Produto |
|----|---------------|---------------|-----------------|---|

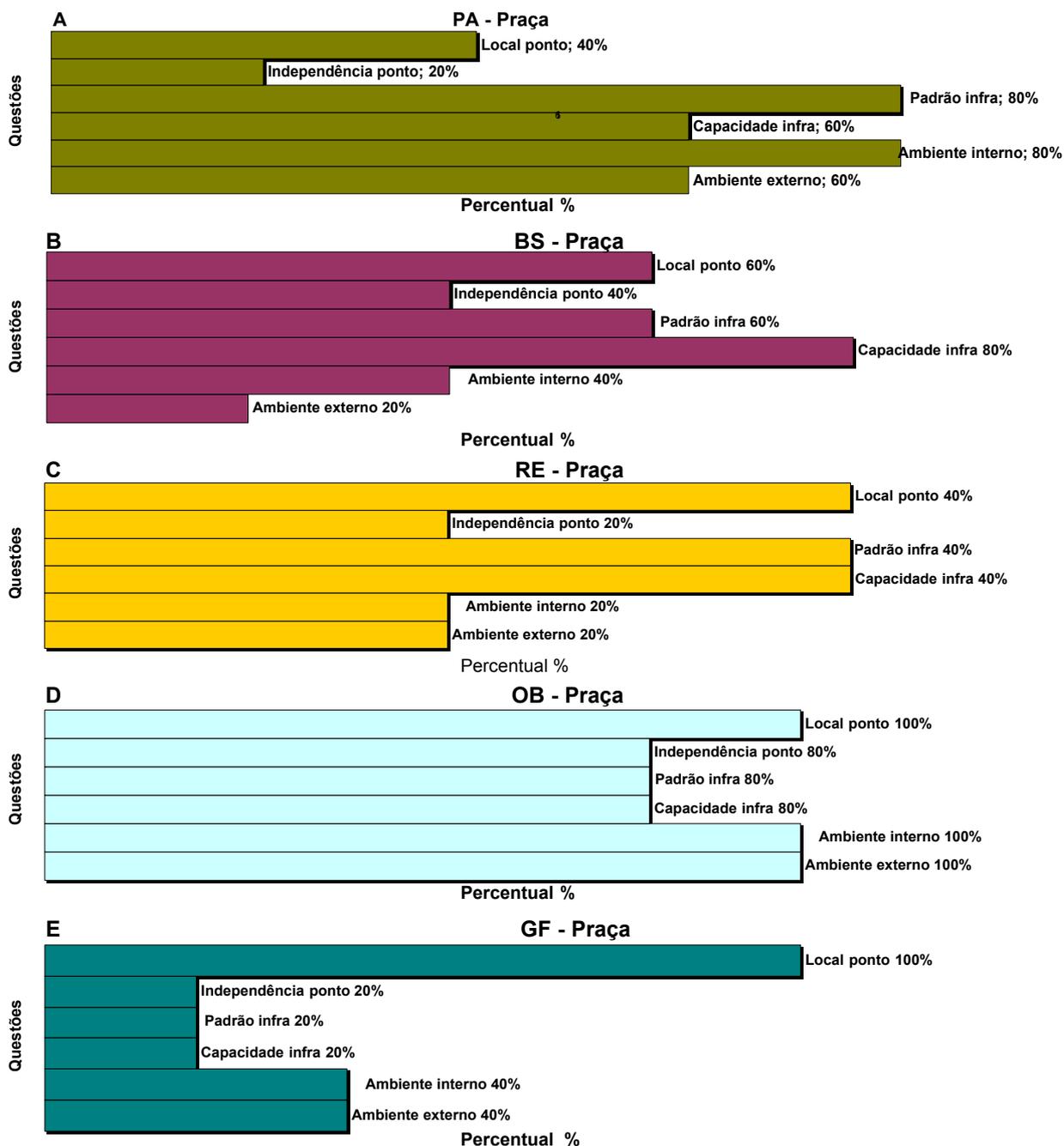
Continua...

Tabela 5. Continuação...

| Estabelecimento | Inter-rekalção de categorias (%) | | | Análise vertical de identificação de diferenciais |
|---|---|-----------------|--|--|
| | Preço + Clientela | Praça + Produto | Consolidação (Preço + Clientela) + (Praça + Produto) | |
| FM | 80 + 60 = 140 | 63 + 67 = 130 | 140 + 130 = 270 | <ul style="list-style-type: none"> Política favorável para Preço e Clientela |
| PO | 100 + 100 = 200 | 87 + 78 = 165 | 200 + 165 = 365 | <ul style="list-style-type: none"> Preço em conformidade com a Clientela Política favorável para Preço e Clientela |
| FO | 40 + 40 = 80 | 50 + 60 = 110 | 80 + 110 = 190 | <ul style="list-style-type: none"> Preço em conformidade com a Clientela Política favorável para Praça e Produto |
| Análise vertical – Identificação de diferenciais | | | | Resultado – Horizontal versus vertical |
| PA | | | | <ul style="list-style-type: none"> Política favorável para Praça e Produto |
| BS | | | | <ul style="list-style-type: none"> Política favorável para Preço e Clientela |
| RE | <ul style="list-style-type: none"> Menor valor nas inter-relações das categorias Preço e Clientela Pior praça | | | <ul style="list-style-type: none"> A qualidade do produto não é suficiente para influenciar o negócio em relação aos demais estabelecimentos Estabelecimento menos consolidado Estabelecimento menos tradicional Política favorável para Praça e Produto Pior praça |
| OB | | | | <ul style="list-style-type: none"> Política favorável para Praça e Produto |
| GF | <ul style="list-style-type: none"> Menor valor nas inter-relações das categorias Praça e Produto Maior diferença proporcional entre a relação Preço e Clientela | | | <ul style="list-style-type: none"> Política de maior volume de venda em detrimento do preço Política de Produto e Praça popular Política favorável para Preço e na Clientela |
| FI | Menor valor nas inter-relações das categorias Praça e Produto | | | <ul style="list-style-type: none"> Política de maior volume de venda em detrimento do preço Política favorável para Praça e Produto |
| FM | - | | | <ul style="list-style-type: none"> Política favorável para Preço e Clientela |
| PO | <ul style="list-style-type: none"> Maior valor nas inter-relações das categorias Praça + Produto Maior valor nas inter-relações das categorias (Preço + Clientela) + (Praça + Produto) Maior valor nas inter-relações das categorias Preço + Clientela | | | <ul style="list-style-type: none"> Quem dita o preço é o estabelecimento Seu menor valor foi o Produto, mas este é o maior dos estabelecimentos avaliados Estabelecimento mais consolidado Estabelecimento mais tradicional Política favorável para Preço e Clientela |
| FO | - | | | <ul style="list-style-type: none"> Preço em conformidade com a Clientela Política favorável para Praça e no Produto |

Passo 7. Percentual do somatório dos valores por questões da categoria Praça para cada estabelecimento

A figura 2a, 2b, 2c, 2d, 2e, 2f, 2g, 2h e 2i mostra uma visão das questões da categoria Praça para cada estabelecimento. O objetivo é possibilitar a verificação dos fatores que influenciam o desempenho do estabelecimento nessa categoria.



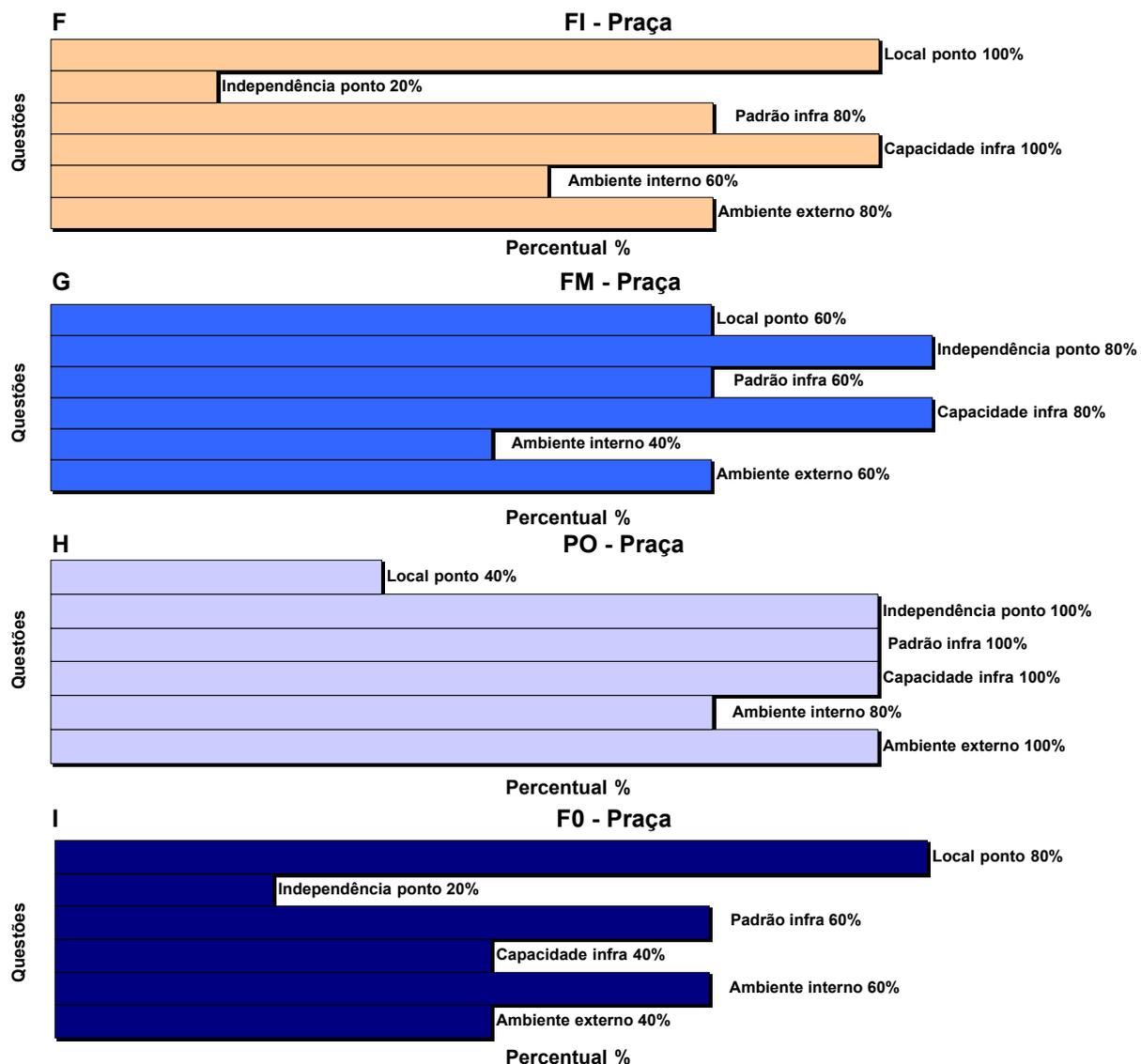


Figura 2a, Figura 2b, Figura 2c, Figura 2d, Figura 2f, Figura 2g, Figura 2h e Figura 2i. Percentual do somatório dos valores dos estabelecimentos por questões da categoria Praça.

Na figura acima é visivelmente perceptível que os estabelecimentos atuam de forma bem diferenciada na categoria Praça.

Passo 8. Percentual do somatório de cada questão da categoria Praça

Neste passo, pretendeu-se entender melhor a categoria Praça, por isso seguem os fatos considerados importantes:

Localização do ponto – Pretendeu-se verificar o fluxo de clientes que passam na localidade, independentemente do estabelecimento.

Independência do ponto – Buscou-se aqui verificar a independência da empresa em relação ao ponto, ou seja, se a empresa é sólida o bastante para mudar de localização sem grandes impactos em seu movimento.

Padrão infra – Desejou-se mensurar o valor do conforto do ambiente, como a qualidade dos móveis e padrão dos itens colocados a sua disposição.

Capacidade infra – Capacidade de acomodação e de atendimento.

Ambiente interno – Buscou-se aqui verificar se a empresa possui um *layout* interno diferenciado, no qual reforça sua identidade, marca e ou estilo.

Ambiente externo – Buscou-se aqui verificar se a empresa possui um *layout* externo diferenciado, no qual reforça sua identidade, marca e ou estilo.

A Tabela 6 resume os percentuais de cada questão da categoria Praça para cada estabelecimento, subsidiada pelas informações do Passo 7. Assim, visa avaliar sob o foco dos menores e maiores valores atribuídos, tanto de forma horizontal, quanto de forma vertical. As células roxas indicam os menores valores e as células de laranja indicam os maiores valores:

Tabela 6. Percentual do somatório de cada questão da categoria Praça.

| Estabelecimento | Categoria Praça (%) | | | | | | Análise vertical de identificação de diferenciais |
|--|--|------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------|------------------|--|
| | Local Ponto | Independência do ponto | Padrão da infraestrutura | Capacidade infraestrutura | Ambiente Interno | Ambiente externo | |
| PA | 40 | 20 | 80 | 60 | 80 | 60 | • Pior ponto |
| BS | 60 | 40 | 60 | 80 | 40 | 20 | - |
| RE | 40 | 20 | 40 | 40 | 20 | 20 | • Pior ponto com as instalações piores |
| OB | 100 | 80 | 80 | 80 | 100 | 100 | - |
| GF | 100 | 20 | 20 | 20 | 40 | 40 | • Melhor ponto com as instalações piores |
| FI | 100 | 20 | 80 | 100 | 60 | 80 | - |
| FM | 60 | 80 | 60 | 80 | 40 | 60 | - |
| PO | 40 | 100 | 100 | 100 | 80 | 100 | • Pior ponto com as instalações melhores |
| FO | 80 | 20 | 60 | 40 | 60 | 40 | |
| Análise vertical – Identificação de diferenciais | | | | | | | Resultado – Horizontal <i>versus</i> vertical |
| PA | <ul style="list-style-type: none"> • Pior local do ponto • Maior dependência do ponto | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Pior ponto • Maior dependência do ponto |
| BS | <ul style="list-style-type: none"> • Pior ambiente externo | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Pior ambiente externo |
| RE | <ul style="list-style-type: none"> • Pior ambiente externo • Pior ambiente interno • Pior local do ponto | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Piores instalações • Pior ambiente externo • Pior ambiente interno • Pior local do ponto |
| OB | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor ambiente externo • Melhor ambiente interno • Melhor local do ponto | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor ambiente externo • Melhor ambiente interno • Melhor local do ponto |
| GF | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor local do ponto • Maior dependência do ponto • Pior capacidade de acomodação • Pior Padrão de infraestrutura | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Piores instalações • Maior dependência do ponto • Pior capacidade de acomodação • Pior Padrão de infraestrutura |
| FI | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor local do ponto • Maior dependência do ponto • Melhor capacidade de acomodação | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor local do ponto • Maior dependência do ponto • Melhor capacidade de acomodação |
| FM | - | | | | | | - |
| PO | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor ambiente externo • Pior local do ponto • Menor dependência do ponto • Melhor Padrão de infraestrutura • Melhor capacidade de acomodação | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor ambiente externo • Pior local do ponto • Melhores instalações • Menor dependência do ponto • Melhor Padrão de infraestrutura • Melhor capacidade de acomodação |
| FO | <ul style="list-style-type: none"> • Maior dependência do ponto | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Maior dependência do ponto |

Passo 9. Percentual do somatório da inter-relação de cada questão da categoria Praça

A capacidade da infraestrutura está diretamente relacionada com a capacidade de atendimento e também com os resultados do estabelecimento.

O conjugado (Padrão infra, ambiente externo e interno) pode indicar um diferencial relacionado com a consolidação do estabelecimento por meio da marca.

O item ponto a ser mensurado pela junção das questões Local + Independência visa medir o ponto ideal.

A Tabela 7 relaciona as questões da categoria praça, a qual visa avaliar sob o foco dos menores e maiores valores atribuídos, tanto de forma horizontal, quanto de forma vertical. Assim as células roxas indicam os menores valores e as células laranja indicam os maiores valores::

Tabela 7. Percentual do somatório da inter-relação de cada questão da categoria Praça.

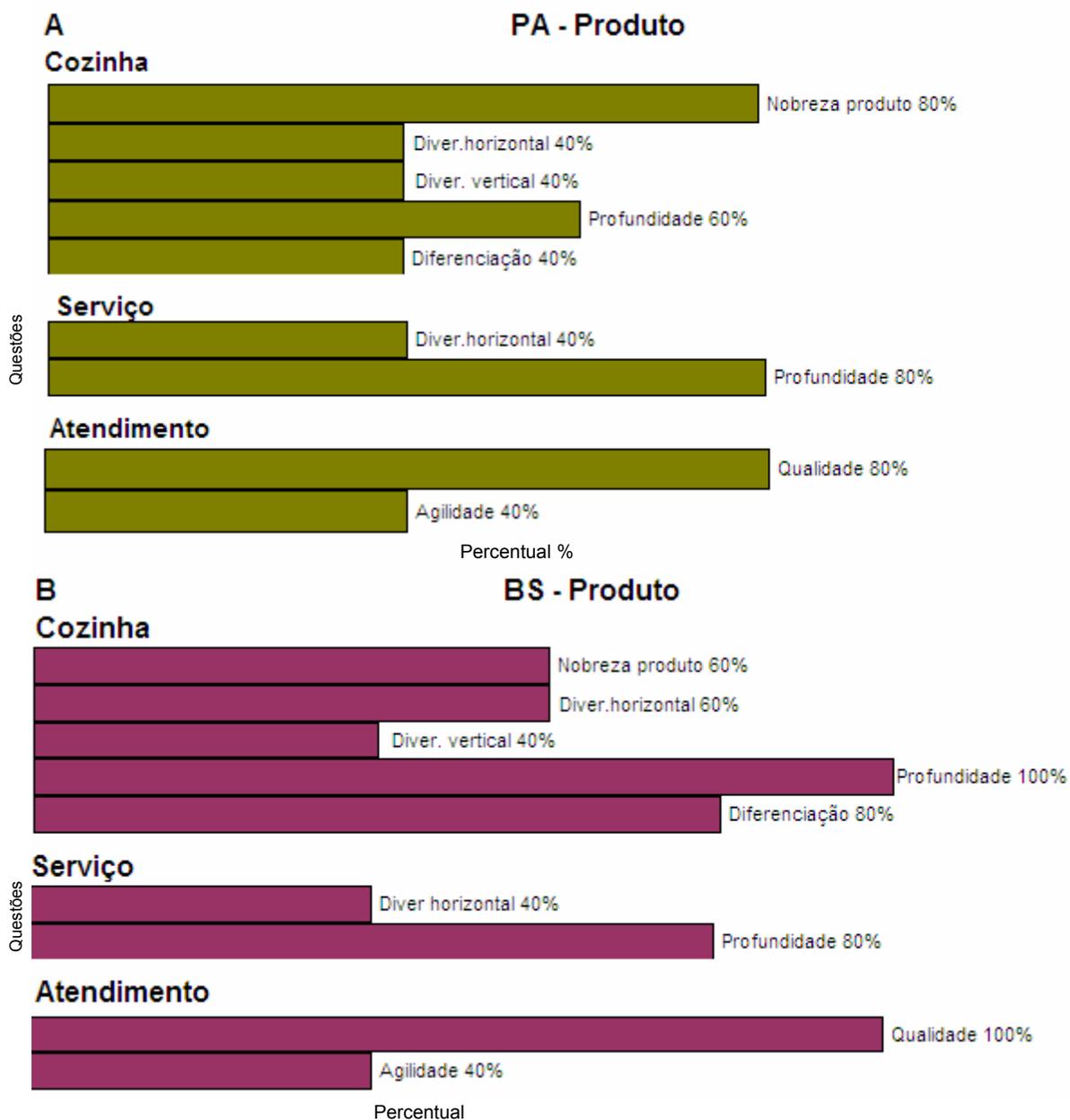
| Estabelecimento | Inter-relação da categoria Praça (%) | | Análise vertical de identificação de diferenciais |
|-----------------|---|---|---|
| | Local / Independência | Padrão da infra + ambiente interno + ambiente externo | |
| PA | 40 / 20 = 2 | 80 + 80 + 60 = 220 | • Política favorável para as instalações |
| BS | 60 / 40 = 1,5 | 60 + 40 + 20 = 120 | - |
| RE | 40 / 20 = 2 | 40 + 20 + 20 = 80 | - |
| OB | 100 / 80 = 1,25 | 80 + 100 + 100 = 280 | • Política favorável para as instalações |
| GF | 100 / 20 = 5 | 20 + 40 + 40 = 100 | • Piores instalações de infraestrutura • Política favorável para o ponto |
| FI | 100 / 20 = 5 | 80 + 60 + 80 = 220 | • Política favorável para as instalações e ponto |
| FM | 60 / 80 = 0,75 | 60 + 40 + 60 = 160 | - |
| PO | 40 / 100 = 0,4 | 100 + 80 + 100 = 280 | • Política favorável para as instalações e ponto |
| FO | 80 / 20 = 4 | 60 + 60 + 80 = 200 | • Política favorável para as instalações |
| | | | Resultado – horizontal versus vertical |
| PA | - | | • Política favorável para as instalações |
| BS | - | | - |
| RE | • Menor valor geral para Padrão da infra, ambiente interno ambiente externo | | • Pior infraestrutura |

Continua...

Tabela 7. Continuação...

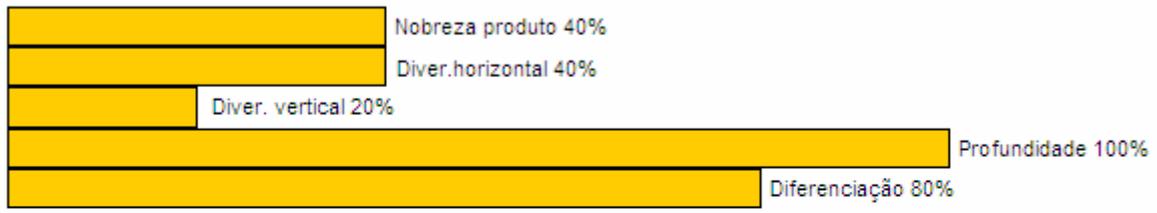
| | | Resultado – horizontal <i>versus</i> vertical |
|----|--|--|
| OB | <ul style="list-style-type: none"> • Maior valor geral para Padrão da infra, ambiente interno ambiente externo | <ul style="list-style-type: none"> • Política favorável para as instalações • Melhor infraestrutura |
| GF | <ul style="list-style-type: none"> • Pior relação de ponto (Local e Independência) • Menor capacidade de infraestrutura | <ul style="list-style-type: none"> • Pior relação de ponto (Local e Independência) • Menor capacidade de infraestrutura • Piores instalações de infraestrutura • Política favorável para o ponto |
| FI | <ul style="list-style-type: none"> • Pior relação de ponto (Local e Independência) • Menor capacidade de infraestrutura | <ul style="list-style-type: none"> • Pior relação de ponto (Local e Independência) • Menor capacidade de infraestrutura • Política favorável para as instalações e ponto |
| FM | - | - |
| PO | <ul style="list-style-type: none"> • Maior valor geral para Padrão da infra, ambiente interno ambiente externo • Melhor relação de ponto (Local e Independência) | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor infraestrutura • Melhor relação de ponto (Local e Independência) • Política favorável para as instalações e ponto |
| FO | - | <ul style="list-style-type: none"> • Política favorável para as instalações |

Passo 10. Percentual do somatório para cada questão da categoria Produto.

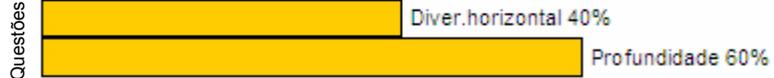


C RE - Produto

Cozinha



Serviço



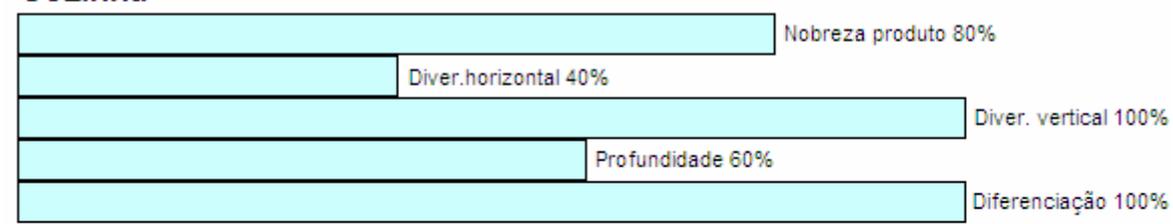
Atendimento



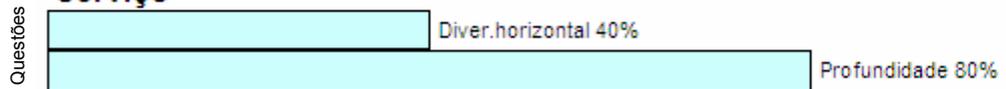
Percentual %

D OB - Produto

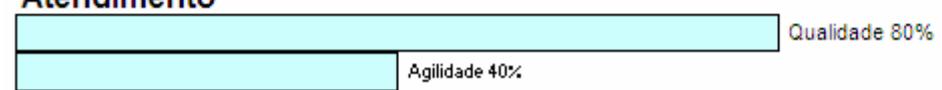
Cozinha



Serviço



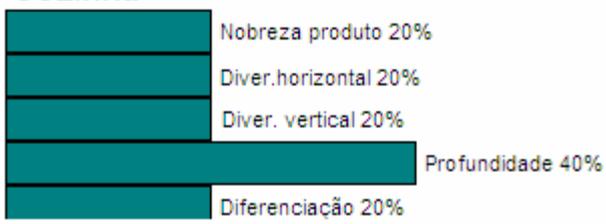
Atendimento



Percentual %

E GF - Produto

Cozinha



Serviço



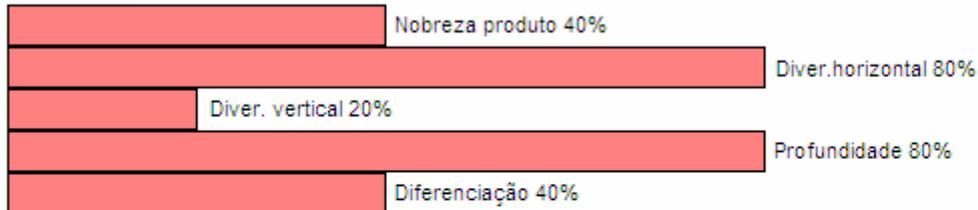
Atendimento



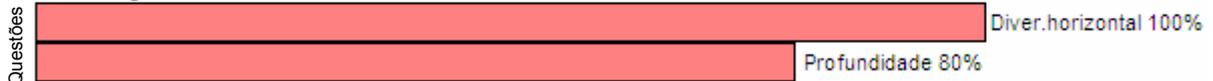
Percentual %

F **FI - Produto**

Cozinha



Serviço

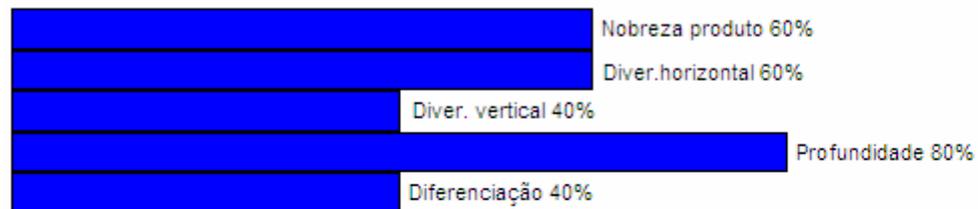


Atendimento



G **FM - Produto**

Cozinha



Serviço

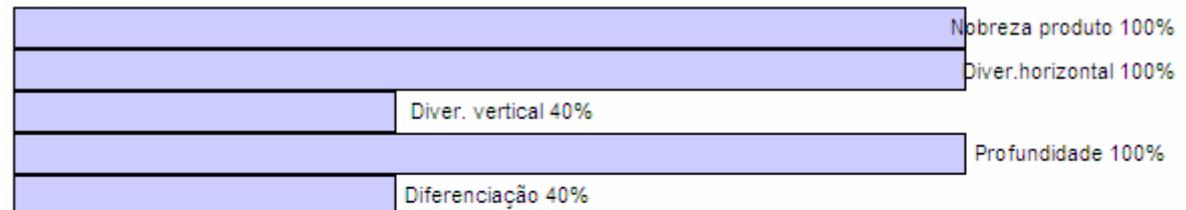


Atendimento

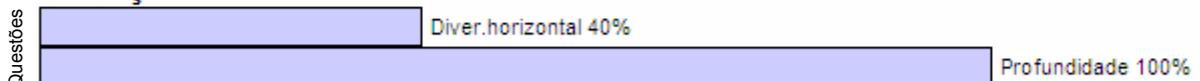


H **PO - Produto**

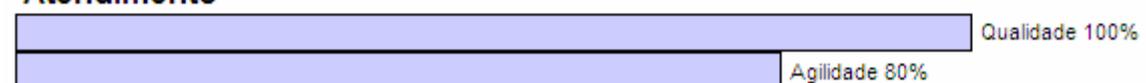
Cozinha



Serviço



Atendimento



Percentual %

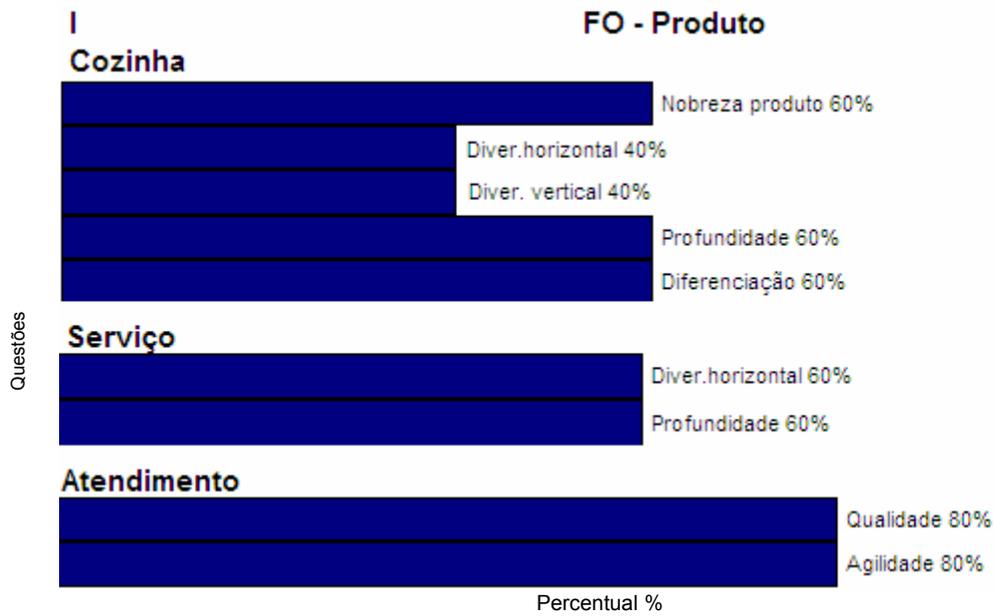


Figura 3. Percentual do somatório dos valores dos estabelecimentos por questões da categoria Produto , agrupados nas sub-categorias Cozinha, Serviços e Atendimento.

Passo 11. Percentual do somatório de cada questão da categoria Produto

A Tabela 8 avalia as questões da categoria produto, a qual visa avaliar sob o foco dos menores e maiores valores atribuídos, tanto de forma horizontal, quanto de forma vertical. Assim as células roxas indicam os menores valores e as células laranja indicam os maiores valores::

Tabela 8. Percentual do somatório de cada questão da categoria produto.

| Estabelecimento | Sub-categoria Produto (%) | | | | | | | | | | | Análise vertical de identificação de diferenciais | |
|--|---|-----------------|-----------------|--------------|---------------|-------|-----------------|--------------|-------|-------------|--|---|--|
| | Cozinha | | | | | | Serviço | | | Atendimento | | | |
| | Nobreza | Diver.horizonta | Diver. vertical | Profundidade | Diferenciação | Total | Diver.horizonta | Profundidade | Total | Qualidade | Agilidade | | Total |
| PA | 80 | 40 | 40 | 60 | 40 | 260 | 40 | 80 | 120 | 80 | 40 | 120 | <ul style="list-style-type: none"> Nobreza dos produtos usados, o que implica em um custo maior da matéria prima Especializados nos serviços oferecidos Atendimento = Possui qualidade |
| BS | 60 | 60 | 40 | 100 | 80 | 280 | 40 | 80 | 120 | 100 | 40 | 140 | <ul style="list-style-type: none"> Especializados nos serviços oferecidos Pior agilidade de atendimento |
| RE | 40 | 40 | 20 | 100 | 80 | 280 | 40 | 60 | 100 | 60 | 60 | 120 | - |
| OB | 80 | 40 | 100 | 60 | 100 | 380 | 40 | 80 | 120 | 80 | 40 | 120 | <ul style="list-style-type: none"> Nobreza dos produtos usados, o que implica em um custo maior da matéria prima Especializados nos serviços oferecidos Qualidade do atendimento |
| GF | 20 | 20 | 20 | 40 | 20 | 120 | 20 | 20 | 40 | 40 | 60 | 100 | <ul style="list-style-type: none"> Cozinha com custo baixo Cozinha com operação simplificada Serviço com operação simplificado |
| FI | 40 | 80 | 20 | 80 | 40 | 260 | 100 | 80 | 180 | 100 | 100 | 200 | <ul style="list-style-type: none"> Variedade na cozinha pode dificultar a diversificação vertical Variedade nos serviços com atendimento de boa qualidade Cozinha com operação complexa Variedade na cozinha Especializados nos serviços oferecidos |
| FM | 60 | 60 | 40 | 80 | 40 | 280 | 60 | 100 | 160 | 80 | 80 | 160 | <ul style="list-style-type: none"> Especializados nos serviços oferecidos |
| PO | 100 | 100 | 40 | 100 | 40 | 380 | 40 | 100 | 140 | 100 | 80 | 180 | <ul style="list-style-type: none"> O oferecimento de muitos produtos dificulta a diversificação vertical |
| FO | 60 | 40 | 40 | 60 | 60 | 260 | 60 | 60 | 120 | 80 | 80 | 160 | <ul style="list-style-type: none"> Qualidade do atendimento |
| Análise vertical – Identificação de diferenciais | | | | | | | | | | | Resultado – Horizontal versus vertical | | |
| PA | <ul style="list-style-type: none"> Pior agilidade no atendimento | | | | | | | | | | | <ul style="list-style-type: none"> Pior agilidade no atendimento Cozinha – Possui nobreza dos produtos usados, o que implica em um custo maior da matéria prima Especializados nos serviços oferecidos Atendimento = Possui qualidade | |

Continua...

Tabela 7. Continuação...

| | | Resultado – horizontal <i>versus</i> vertical |
|----|---|--|
| BS | <ul style="list-style-type: none"> Melhor cozinha especializada Pior agilidade de atendimento Melhor qualidade de atendimento | <ul style="list-style-type: none"> Melhor cozinha especializada no produto que oferece Especializados nos serviços oferecidos Pior agilidade de atendimento Melhor qualidade de atendimento |
| RE | <ul style="list-style-type: none"> Melhor cozinha especializada Menor diversificação vertical na cozinha | <ul style="list-style-type: none"> Melhor cozinha especializada Menor diversificação vertical na cozinha |
| OB | <ul style="list-style-type: none"> Maior diversificação vertical na cozinha Maior diferenciação na cozinha Melhor cozinha Pior agilidade no atendimento | <ul style="list-style-type: none"> Maior diversificação vertical na cozinha Maior diferenciação na cozinha Melhor cozinha Pior agilidade no atendimento Especializados nos serviços oferecidos Maior diversificação vertical na cozinha, novidades constantes Maior diferenciação na cozinha Melhor cozinha Nobreza dos produtos usados, o que implica em um custo maior da matéria prima Pior agilidade no atendimento Qualidade do atendimento |
| GF | <ul style="list-style-type: none"> Pior cozinha Pior cozinha especializada Pior nobreza da matéria prima da cozinha Menor diversificação horizontal na cozinha Menor diversificação vertical na cozinha Pior diferenciação na cozinha Pior serviço Menor diversificação no serviços Menor profundidade no serviço Pior atendimento Pior qualidade de atendimento | <ul style="list-style-type: none"> Cozinha com custo baixo Cozinha com operação simplificada Serviço com operação simplificado Pior cozinha Pior cozinha especializada Pior nobreza da matéria prima da cozinha Menor diversificação horizontal na cozinha Menor diversificação vertical na cozinha Pior diferenciação na cozinha Pior serviço Menor diversificação nos serviços Menor profundidade no serviço Pior atendimento Pior qualidade de atendimento |
| FI | <ul style="list-style-type: none"> Menor diversificação vertical na cozinha Melhor serviço Maior agilidade no atendimento Melhor Atendimento Melhor agilidade de atendimento Melhor qualidade de atendimento | <ul style="list-style-type: none"> Variedade na cozinha pode dificultar a diversificação vertical Especializados nos serviços oferecidos Variedade nos serviços com atendimento de boa qualidade Menor diversificação vertical na cozinha Melhor serviço Maior agilidade no atendimento Melhor Atendimento Melhor agilidade de atendimento Melhor qualidade de atendimento |
| FM | <ul style="list-style-type: none"> Melhor profundidade no serviço | <ul style="list-style-type: none"> Melhor profundidade no serviço Especializados nos serviços oferecidos |

Continua...

Tabela 7. Continuação...

| | | |
|----|--|--|
| PO | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor cozinha • Melhor nobreza da matéria prima da cozinha • Melhor diversificação horizontal na cozinha • Melhor cozinha especializada • Melhor profundidade no serviço • Melhor qualidade de atendimento | <ul style="list-style-type: none"> • Variedade na cozinha pode dificultar a diversificação vertical • Melhor cozinha • Melhor nobreza da matéria prima da cozinha • Melhor diversificação horizontal na cozinha • Melhor cozinha especializada • Melhor profundidade no serviço • Melhor qualidade de atendimento |
| FO | <ul style="list-style-type: none"> • | <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do atendimento |

Passos da Avaliação dos resultados Parte 1 versus Parte 2

Passo 12. Resultado de cada estabelecimento



Figura 4. Resultado do estabelecimento PA.

Tabela 9. Resultado do estabelecimento PA.

| Estabelecimento PA – Resultados encontrados | | | | | |
|---|---------------------|-------------|---------|--------|--|
| Parte 1 | | Parte 2 | | | |
| Análise transcrita das tabelas de cálculo | | Categoria | Detalhe | Tabela | Análise transcrita das tabelas de cálculo da Parte 2 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento sem outras experiências • Iniciante no mercado • Menor tamanho • Prima pela qualidade do ambiente • Pratica marketing | Preço | Preço | | | - |
| | Clientela | Clientela | | | - |
| | Praça | Ponto | | 6 | <ul style="list-style-type: none"> • Pior ponto • Maior dependência do ponto |
| | | infra | | 7 | <ul style="list-style-type: none"> • Política favorável para as instalações |
| | Produto | Cozinha | | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Possui nobreza dos produtos usados, o que implica em um custo maior da matéria prima |
| | | Serviços | | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Especializados nos serviços oferecidos |
| | | Atendimento | | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Pior agilidade no atendimento • Possui qualidade |
| | Todas as categorias | | | 5 | Política favorável para Praça e Produto |

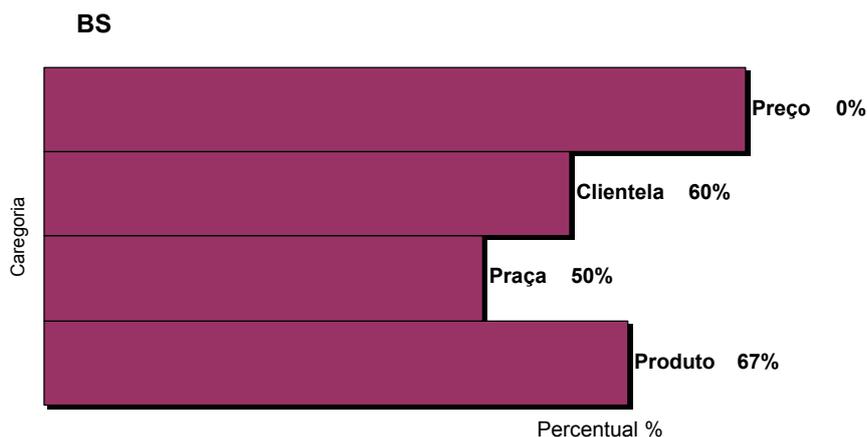


Figura 5. Resultado do estabelecimento BS

Tabela 10. Resultado do estabelecimento BS.

| Estabelecimento BS – Resultados encontrados | | | | | |
|--|--|---------------------|-------------|---|--|
| Parte 1 | | Parte 2 | | | |
| Análise transcrita das tabelas de cálculo | | Categoria | Detalhe | Tabela | Análise transcrita das tabelas de cálculo da Parte 2 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Construiu a experiência • Estabilizado no mercado • Tamanho de médio à grande • Prima pela qualidade da alimentação e atendimento • O preço alto é um impeditivo da assiduidade do cliente • Pratica <i>marketing</i> | | Preço | Preço | | - |
| | | Clientela | Clientela | | - |
| | | Praça | Ponto | | - |
| | | | infra | 7 | <ul style="list-style-type: none"> • Pior ambiente externo |
| | | Produto | Cozinha | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor cozinha especializada no produto que oferece |
| | | | Serviços | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Especializados nos serviços oferecidos |
| | | | Atendimento | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Pior agilidade de atendimento • Melhor qualidade de atendimento |
| | | Todas as categorias | 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Política favorável para Preço e Clientela | |

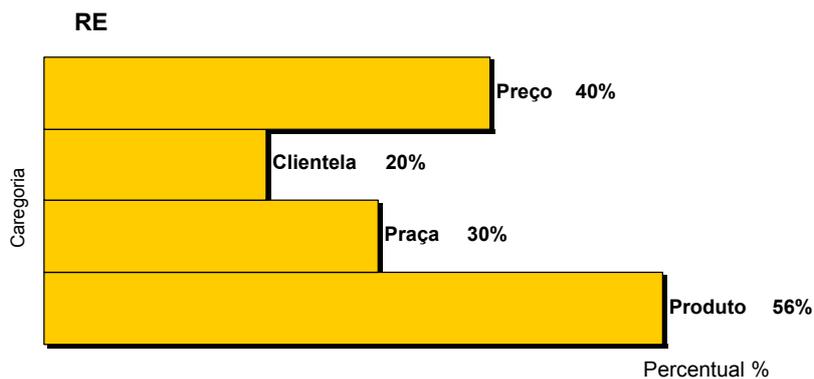


Figura 6. Resultado do estabelecimento RE.

Tabela 11. Resultado do estabelecimento RE.

| Estabelecimento RE – Resultados encontrados | | | | | |
|--|-----------|-------------|--------|---|---|
| Parte 1 | | Parte 2 | | | |
| Análise trancrita das tabelas de cálculo | Categoria | Detalhe | Tabela | Análise trancrita das tabelas de cálculo da Parte 2 | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento sem outras experiências • Solidificado no mercado • Menor tamanho • Política de preço acessível | Preço | Preço | | - | |
| | Clientela | Clientela | | - | |
| | Praça | Ponto | | 6 | <ul style="list-style-type: none"> • Pior local do ponto |
| | | infra | | 6 e 7 | <ul style="list-style-type: none"> • Piores instalações • Pior ambiente externo • Pior ambiente interno • Pior infraestrutura |
| | Produto | Cozinha | | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor cozinha especializada • Menor diversificação vertical na cozinha |
| | | Serviços | | | - |
| | | Atendimento | | | - |

Continuação...

Tabela 11. Continuação...

| Estabelecimento RE – Resultados encontrados | | | | | |
|---|--|---------------------|---------|--------|--|
| Parte 1 | | Parte 2 | | | |
| Análise transcrita das tabelas de cálculo | | Categoria | Detalhe | Tabela | Análise transcrita das tabelas de cálculo da Parte 2 |
| | | Todas as categorias | | 4 e 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento menos consolidado • A qualidade do produto não é suficiente para influenciar o negócio em relação aos demais estabelecimentos • A qualidade do produto não é suficiente para influenciar o negócio em relação aos demais estabelecimentos • Estabelecimento menos consolidado • Estabelecimento menos tradicional • Política favorável para Praça e Produto • Pior praça |

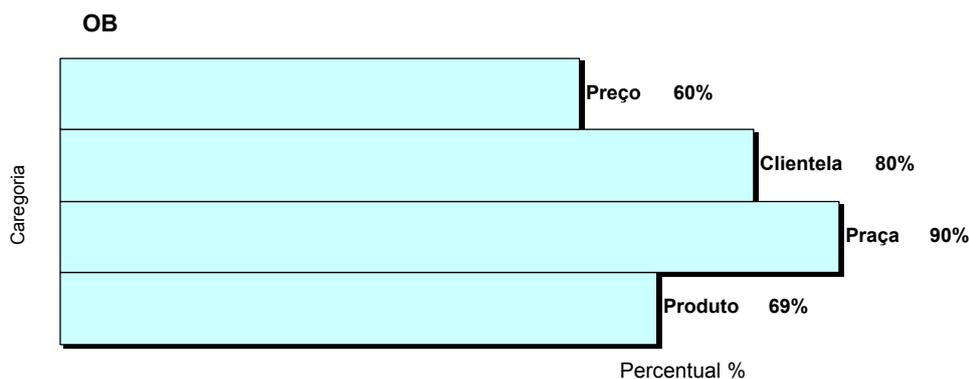


Figura 7. Resultado do estabelecimento OB.

Tabela 12. Resultado do estabelecimento OB.

| Estabelecimento OB – Resultados encontrados | | | | | |
|--|-----------|-----------|--------|--|---|
| Parte 1 | | Parte 2 | | | |
| Análise transcrita das tabelas de cálculo | Categoria | Detalhe | Tabela | Análise transcrita das tabelas de cálculo da Parte 2 | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Internalizou a experiência • Iniciante no mercado • Tamanho de médio à grande • Prima pela qualidade da alimentação • Prática <i>marketing</i> | Preço | Preço | | - | |
| | Clientela | Clientela | | - | |
| | Praça | Ponto | | 6 | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor local do ponto |
| | | infra | | 6 e 7 | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor ambiente externo • Melhor ambiente interno • Política favorável para as instalações • Melhor infraestrutura |
| | Produto | Cozinha | | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Maior diversificação vertical na cozinha, novidades constantes • Maior diferenciação na cozinha • Melhor cozinha • Nobreza dos produtos usados, o que implica em um custo maior da matéria prima • Maior diversificação vertical na cozinha • Maior diferenciação na cozinha • Melhor cozinha |
| | | Serviços | | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Pior agilidade no atendimento |
| | | Atend | | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Pior agilidade no atendimento • Especializados nos serviços oferecidos • Qualidade do atendimento |

Continuação..

Tabela 12. Continuação...

| Estabelecimento RE – Resultados encontrados | | | | | |
|---|--|---------------------|---------|--------|---|
| Parte 1 | | Parte 2 | | | |
| Análise transcrita das tabelas de cálculo | | Categoria | Detalhe | Tabela | Análise transcrita das tabelas de cálculo da Parte 2 |
| | | Todas as categorias | | 4 e 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Política de melhor Praça • Política favorável para Praça e Produto |

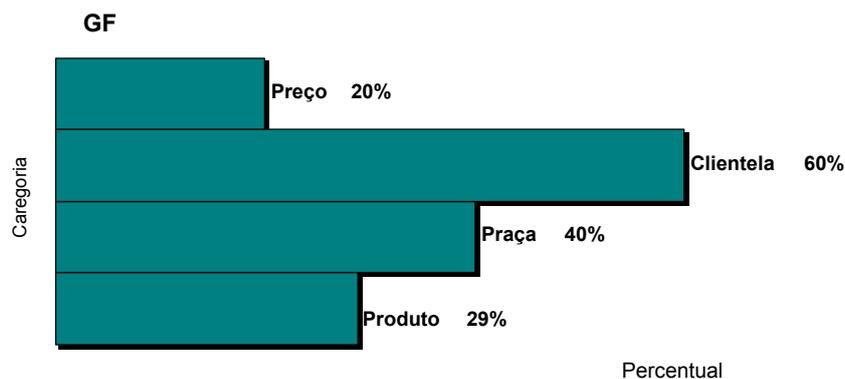


Figura 8. Resultado do estabelecimento GF.

Tabela 13. Resultado do estabelecimento GF.

| Estabelecimento GF – Resultados encontrados | | | | | |
|---|-----------|-----------|--------|---|---|
| Parte 1 | | Parte 2 | | | |
| Análise transcrita das tabelas de cálculo | Categoria | Detalhe | Tabela | Análise transcrita das tabelas de cálculo da Parte 2 | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Possui experiência em parceria • Estabilizado no mercado • Menor tamanho • Política de preço acessível • Prática <i>marketing</i> | Preço | Preço | 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Política de preço baixo | |
| | Clientela | Clientela | - | - | |
| | Praça | Ponto | | 6 e 7 | <ul style="list-style-type: none"> • Maior dependência do ponto • Política favorável para o ponto • Pior relação de ponto (Local e Independência) |
| | | infra | | 6 e 7 | <ul style="list-style-type: none"> • Piores instalações • Pior capacidade de acomodação • Pior Padrão de infraestrutura • Menor capacidade de infraestrutura • Piores instalações de infraestrutura |
| | Produto | Cozinha | | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Cozinha com custo baixo • Cozinha com operação simplificada • Serviço com operação simplificado Pior cozinha • Pior cozinha especializada • Pior nobreza da matéria prima da cozinha • Menor diversificação horizontal na cozinha • Menor diversificação vertical na cozinha • Pior diferenciação na cozinha |
| | | Serviços | | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Pior serviço • Menor diversificação no serviços • Menor profundidade no serviço |

Continuação..

Tabela 13. Continuação...

| Estabelecimento RE – Resultados encontrados | | | | |
|---|---------------------|-------------|--------|---|
| Parte 1 | | Parte 2 | | |
| Análise transcrita das tabelas de cálculo | Categoria | Detalhe | Tabela | Análise transcrita das tabelas de cálculo da Parte 2 |
| | Produto | Atendimento | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Pior atendimento • Pior qualidade de atendimento |
| | Todas as categorias | | 4 e 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Política de maior volume de venda em detrimento do preço • Política de Produto e Praça popular • Política favorável para Preço e na Clientela |

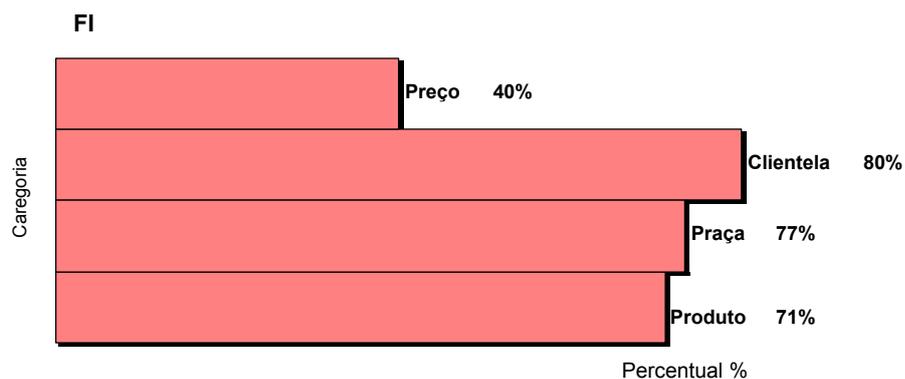


Figura 9. Resultado do estabelecimento FI

Tabela 14. Resultado do estabelecimento FI

| Estabelecimento FI – Resultados encontrados | | | | | |
|---|---------------------|-------------|--------|--|---|
| Parte 1 | | Parte 2 | | | |
| Análise transcrita das tabelas de cálculo | Categoria | Detalhe | Tabela | Análise transcrita das tabelas de cálculo da Parte 2 | |
| <ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento sem outras experiências Em estabilização no mercado Tamanho grande Prática <i>marketing</i> Se destacou, pois apesar de não possuir outras experiências e estar em estabilização, possui tamanho grande e apresentou três motivos para o retorno do cliente | Preço | Preço | | - | |
| | Clientela | Clientela | | - | |
| | Praça | Ponto | | 6 e 7 | <ul style="list-style-type: none"> Melhor local do ponto Maior dependência do ponto Pior relação de ponto (Local e Independência) Política favorável para o ponto |
| | | infra | | 6 e 7 | <ul style="list-style-type: none"> Melhor capacidade de acomodação Menor capacidade de infraestrutura Política favorável para as instalações |
| | Produto | Cozinha | | 8 | <ul style="list-style-type: none"> Variedade na cozinha pode dificultar a diversificação vertical Menor diversificação vertical na cozinha |
| | | Serviços | | 8 | <ul style="list-style-type: none"> Melhor serviço Especializados nos serviços oferecidos Variedade nos serviços com atendimento de boa qualidade |
| | | Atendimento | | 8 | <ul style="list-style-type: none"> Maior agilidade no atendimento Melhor Atendimento Melhor agilidade de atendimento Melhor qualidade de atendimento |
| | Todas as categorias | | | 5 | <ul style="list-style-type: none"> Política de maior volume de venda em detrimento do preço Política favorável para Praça e Produto |

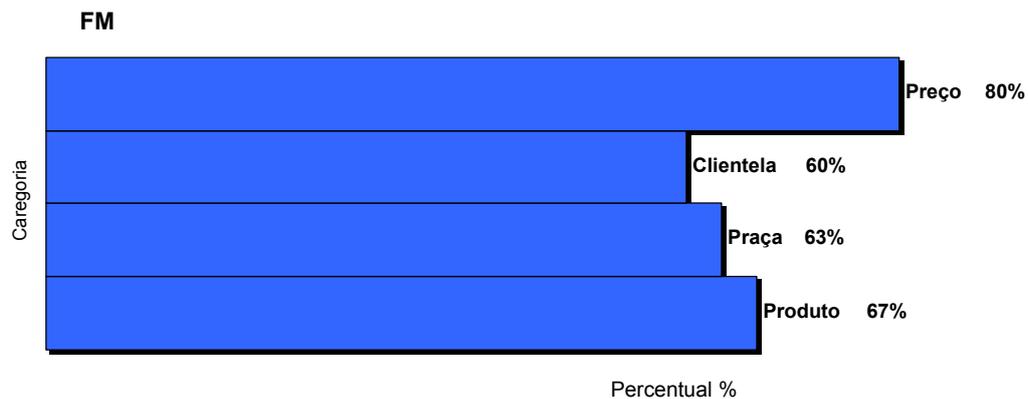


Figura 10. Resultado do estabelecimento FM.

Tabela 15. Resultado do estabelecimento FM.

| Estabelecimento FM – Resultados encontrados | | | | |
|---|---------------------|-------------|--------|--|
| Parte 1 | | Parte 2 | | |
| Análise transcrita das tabelas de cálculo | Categoria | Detalhe | Tabela | Análise transcrita das tabelas de cálculo da Parte 2 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Possui experiência em parceria • Solidificado no mercado • Tamanho de médio à grande • Prima pelo entretenimento • Pratica <i>marketing</i> | Preço | Preço | | - |
| | Clientela | Clientela | | - |
| | Praça | Ponto | | - |
| | | infra | | - |
| | Produto | Cozinha | | - |
| | | Serviços | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor profundidade no serviço • Especializados nos serviços oferecidos |
| | | Atendimento | | - |
| | Todas as categorias | | 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Política favorável para Preço e Clientela |

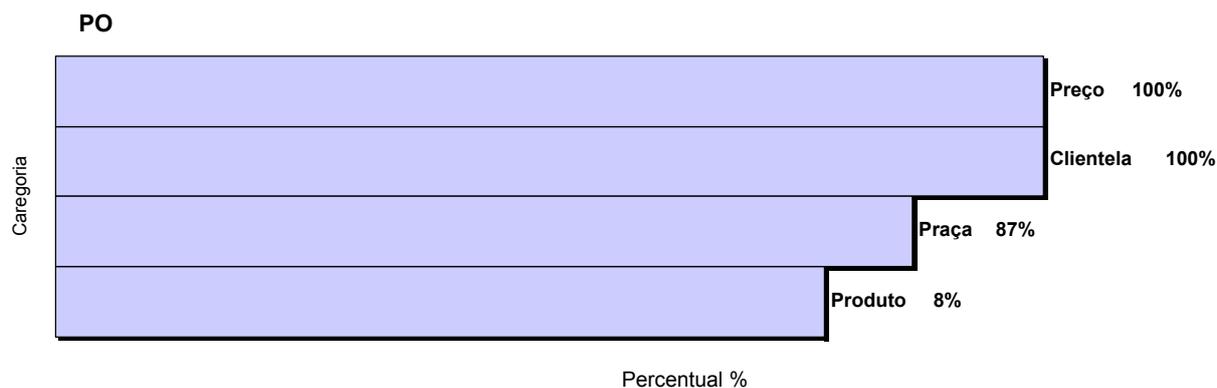


Figura 11. Resultado do estabelecimento PO.

Tabela 16. Resultado do estabelecimento PO.

| Estabelecimento PO- Resultados encontrados | | | | | |
|--|-----------|-----------|--------|--|---|
| Parte 1 | | Parte 2 | | | |
| Análise transcrita das tabelas de cálculo | Categoria | Detalhe | Tabela | Análise transcrita das tabelas de cálculo da Parte 2 | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Construiu a experiência • Solidificado no mercado • Tamanho grande • Prima pela qualidade do ambiente, da alimentação e do atendimento • Preço elevado • Apresentou a maior consolidação no mercado, pois possui 3 motivos para o retorno do cliente, é grande e sólido • Público selecionado, devido ao preço elevado | Preço | Preço | | - | |
| | Clientela | Clientela | | - | |
| | Praça | Ponto | | 6 e 7 | <ul style="list-style-type: none"> • Pior local do ponto • Menor dependência do ponto • Política favorável para o ponto • Melhor relação de ponto (Local e Independência) |
| | | infra | | 6 e 7 | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor ambiente externo • Melhores instalações • Melhor Padrão de infraestrutura • Melhor capacidade de acomodação • Política favorável para as instalações • Melhor infraestrutura • Melhor relação de ponto (Local e Independência) |
| | Produto | Cozinha | | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Variedade na cozinha pode dificultar a diversificação vertical • Melhor cozinha • Melhor nobreza da matéria prima da cozinha • Melhor diversificação horizontal na cozinha • Melhor cozinha especializada |
| Serv. | | | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor profundidade no serviço | |

Continuação..

Tabela 13. Continuação...

| Estabelecimento RE – Resultados encontrados | | | | |
|---|---------------------|-------------|--------|--|
| Parte 1 | | Parte 2 | | |
| Análise transcrita das tabelas de cálculo | Categoria | Detalhe | Tabela | Análise transcrita das tabelas de cálculo da Parte 2 |
| | Produto | Atendimento | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Melhor qualidade de atendimento |
| | Todas as categorias | | 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Quem dita o preço é o estabelecimento • Seu menor valor foi o Produto, porém este é o maior dos estabelecimentos avaliados • Estabelecimento mais consolidado • Estabelecimento mais tradicional • Política favorável para Preço e Clientela |

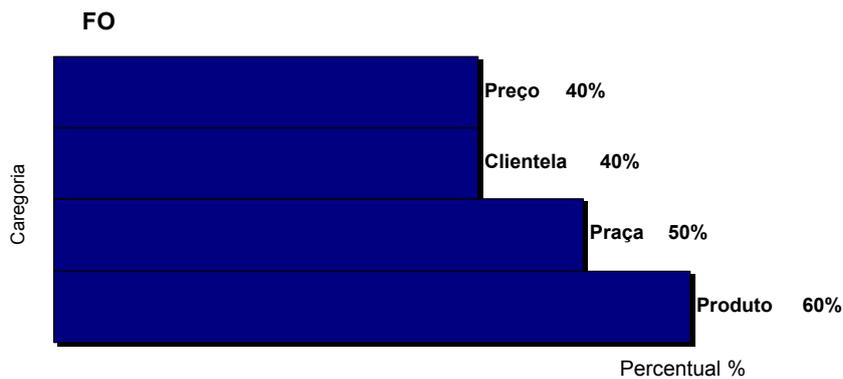


Figura 12. Resultado do estabelecimento FO.

Tabela 17. Resultado do estabelecimento FO.

| Estabelecimento FO – Resultados encontrados | | | | | |
|--|---------------------|-------------|--------|---|--|
| Parte 1 | | Parte 2 | | | |
| Análise transcrita das tabelas de cálculo | Categoria | Detalhe | Tabela | Análise transcrita das tabelas de cálculo da Parte 2 | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Possui experiência em parceria • Em estabilização no mercado • Pequena a média • Entretenimento ruim • Pratica marketing | Preço | Preço | 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Quem dita o preço é o estabelecimento | |
| | Clientela | Clientela | | - | |
| | Praça | Ponto | | | - |
| | | infra | | 7 | <ul style="list-style-type: none"> • Política favorável para as instalações |
| | Produto | Cozinha | | 8 | <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do atendimento |
| | | Serviços | | | - |
| | | Atendimento | | | - |
| | Todas as categorias | | 4 e 5 | <ul style="list-style-type: none"> • Preço em conformidade com a Clientela • Política favorável para Praça e no Produto | |

Passo 13. Resultados gerais

Considerações da Parte 2

Conforme Figura 13, foi constatado que cada estabelecimento gerou um gráfico distinto e que apresentou características únicas, apesar disso, a análise das questões pode ser generalizada, permitindo a comparação, pois o ponto mais comum entre os restaurantes é o cliente, mesmo que este seja segmentado.

Comparativo entre todos os estabelecimentos

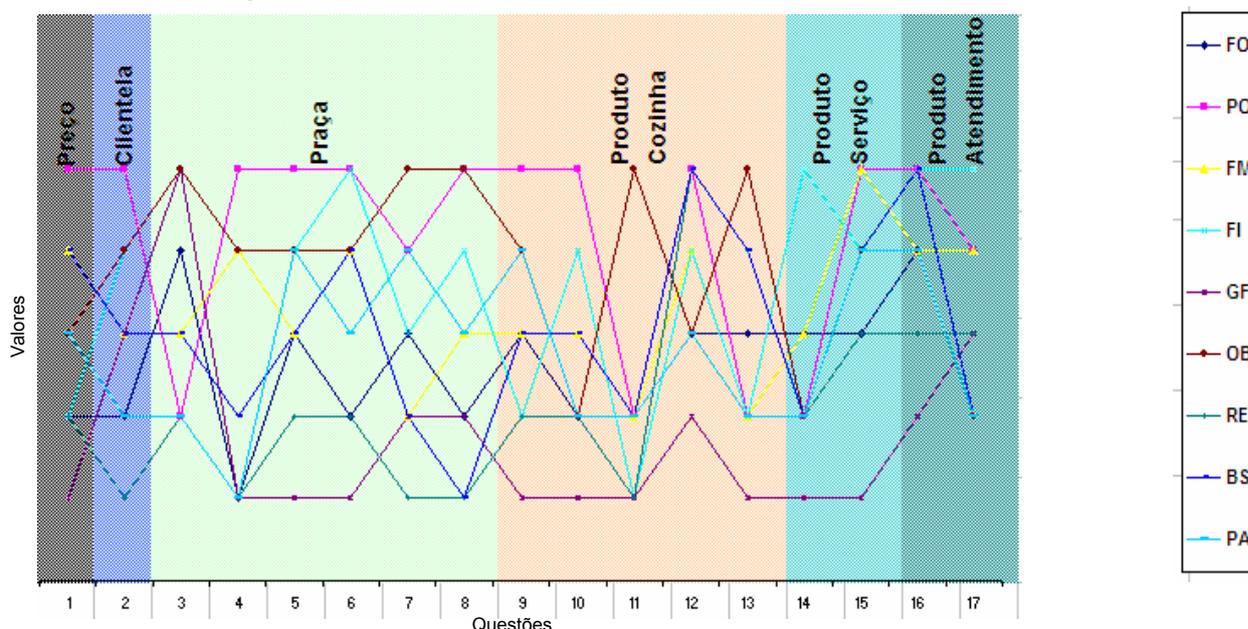
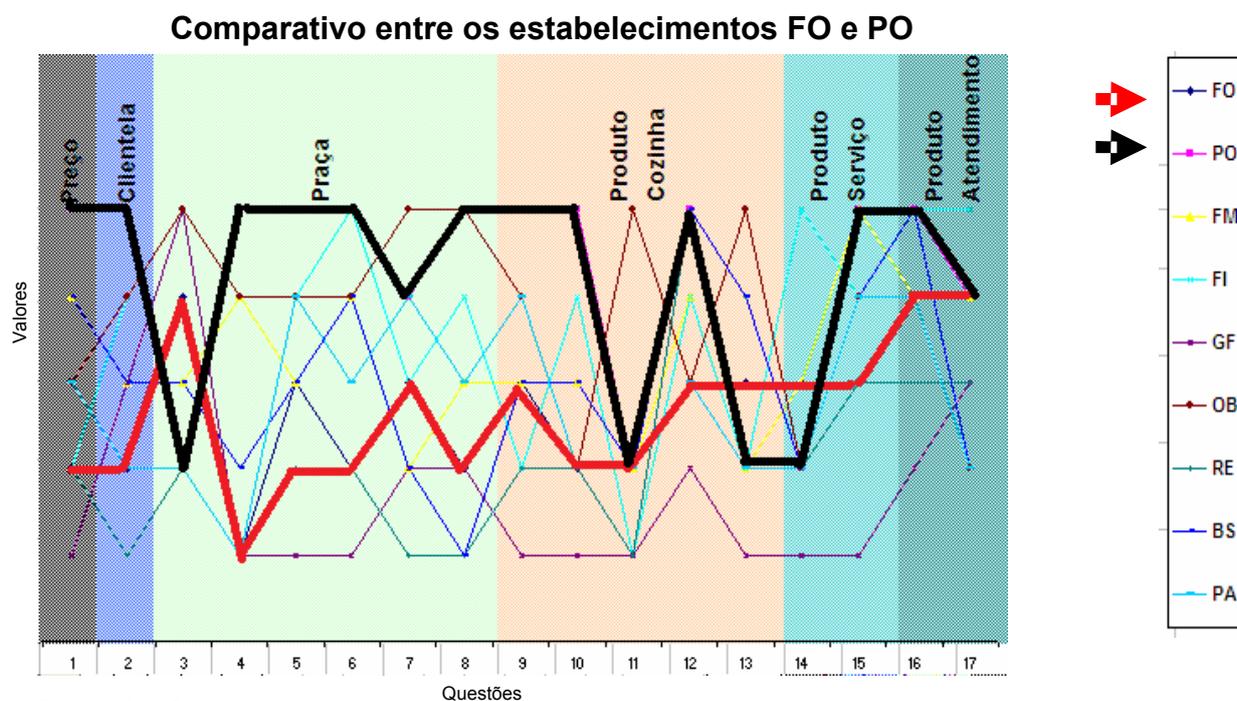


Figura 13. Resultados dos estabelecimentos.

As questões permitiram avaliar o perfil de cada estabelecimento e delimitar os seus diferenciais de mercado. Isso foi possível, devido combinação dessas. Uma mesma questão com igual valor atribuído para mais de um estabelecimento teve significado bem distinto. Qual é o preço mais adequado, o menor ou o maior? Isso depende de todas as variáveis envolvidas.

A combinação 1 e 2 (preço e clientela) permite avaliar se o preço está adequado a clientela. Se acrescentarmos a essa combinação o item 3 e este estiver abaixo do valor da clientela, significa que a empresa tem consolidação, ou seja, suporta adversidades do mercado. Mas se o item 3 estiver acima, a empresa tem

mercado para aumentar a sua clientela e em seguida, o seu preço. Veja o exemplo da figura 14:



O item 4 (independência do ponto) é outro indicador de consolidação e tradição do estabelecimento, quanto maior melhor.

Considerações da Parte 1

Quanto à questão tipo de estabelecimento, tratada na tabela 1, que visa verificar a experiência do estabelecimento, foi constatado que entre os 9 estabelecimentos, 3 (PA, RE e FI) iniciaram sem experiência, 2 (BS, PO e FM) é ou possui filial e 4 (FO, OB e GF) iniciaram com algum tipo de parceria, rede ou franquia. Comparando esses números com o desempenho apresentado, notou-se que os estabelecimentos iniciados sem experiência, com exceção de 1 (FI), que demonstrou excelente resultado, os outros 2 (PA e RE) apresentaram o pior desempenho. Há de se considerar também que os 3 estabelecimentos que é ou possui filial, também construíram sua própria experiência.

Quanto à questão quantidade de funcionário, também tratada na tabela 1, verificamos que entre os 3 (PA, RE e GF) estabelecimentos que possuem até 8

funcionários, os 2 (PA e RE) apresentaram o menor desempenho, enquanto 1 (GF) apresentou um dos melhores desempenhos.

Resultado Final

Em fim, cruzando os resultados obtidos nas partes 1 e 2, foram encontrados os diferenciais mais relevantes que são refletidos no mercado e que afetam diretamente o próprio estabelecimento, o cliente e os concorrentes. Seguem os resultados finais:

PA – no mercado, o estabelecimento é iniciante e não possui outras experiências e tem até oito colaboradores. Está focado no ambiente interno e no atendimento, apresentou também profundidade em qualidade e especialidade de serviço agregado. O seu produto usa matéria prima nobre, o que justifica o preço elevado para sua clientela. Considerando que os valores atribuídos para a clientela e localização do ponto foram equivalentes e que não obteve nenhum valor máximo, esse estabelecimento necessita de política agressiva e efetiva de marketing;

BS – no mercado, o estabelecimento é estável, construiu sua própria experiência e tem entre dezesseis e trinta colaboradores. Destacou-se na profundidade em qualidade e especialidade do cardápio, com diferenciação e na qualidade de atendimento;

RE – o estabelecimento é solidificado, construiu sua própria experiência e tem até oito colaboradores. Destacou-se com a melhor profundidade do produto em qualidade e especialidade, porém isso não foi suficiente para que o estabelecimento apresentasse um bom desempenho. Considerando o seu tempo de existência, mais de 15 anos, mediante o seu desempenho, está carente de uma boa administração, necessita urgentemente de planejamento estratégico e ações efetivas de marketing;

OB – o estabelecimento é iniciante no mercado. Sua experiência foi internalizada via franquia e tem entre dezesseis a trinta colaboradores. Apresentou uma política bem definida voltada ao melhor ambiente, interno e externo, outra política voltada à diferenciação do cardápio com poucas opções, mas com lançamentos freqüentes de novidades. E outra política de localização de ponto. Assim, o seu preço pode até ser

elevado, uma vez que está abaixo da Clientela, que por sua vez, está abaixo da localização do ponto;

GF – no mercado o estabelecimento é estável, com parceria compartilhada e tem até oito colaboradores. Demonstra uma estratégia bem definida com foco no maior volume de venda obtido pela diminuição da margem de lucro (preço baixo) associada à redução dos gastos gerais. O ponto chave da estratégia está na localização do ponto, ou seja, um dos melhores fluxos de pessoas que passam na localidade.

FI – no mercado o estabelecimento encontra-se em estabilização, sem outras experiências e tem mais de trinta colaboradores. Pratica estratégia de maior volume de venda em detrimento do preço, destacando-se pela especialização do atendimento e pela variedade de serviço e de produto de boa qualidade. Por ter preço baixo, excelente localização do ponto e capacidade de acomodação, tende a se consolidar rapidamente. Se esse estabelecimento em fase de estabilização, sem outras experiências, apresenta um ótimo resultado, pressupõe-se que seu administrador é um empreendedor de visão;

FM – no mercado o estabelecimento é solidificado, com parceria compartilhada e tem entre dezesseis a trinta colaboradores. Destacou-se na profundidade em qualidade e especialidade do serviço, portanto seu ponto forte não está na alimentação e sim no entretenimento;

PO – no mercado o estabelecimento é solidificado, construiu sua própria experiência e tem entre mais de trinta colaboradores. Foi o melhor estabelecimento avaliado e mais completo, atende a maior quantidade de itens da melhor forma, tanto que o seu preço é o mais elevado e, por não ter concorrência, dita o preço do seu produto. Por ser altamente especializado no que faz, não ficou prejudicado nos quesitos diversificação vertical e diferenciação do produto, uma vez que possui uma grande variedade, assim também ocorrendo com a diversificação dos serviços;

FO – no mercado o estabelecimento é estável. Adquiriu experiência em parceria e tem entre nove e quinze colaboradores. A política de preço está em conformidade com a Clientela. Destacou-se no bom atendimento e, devido à boa localização do ponto, tem capacidade para o incremento da clientela, porém possui baixa capacidade de acomodação.

