

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**TRABALHO DE FORMATURA**

**Reposicionamento Estratégico do Restaurante  
Joana Francesa**

**Alexandre Costabile**

**Orientador: Miguel Cezar Santoro**

**São Paulo – 2001**

*H 2001  
C823r*

## **Agradecimentos**

À minha mãe e a meu pai, pelo amor, dedicação e valores passados. Tudo o que sou, devo a vocês.

A meus irmãos Danilo e Henriquinho pela amizade, ensinamentos, brincadeiras e bagunças.

A toda a minha família, pelos exemplos e pelas boas recordações.

A Line pela alegria e pelos momentos que passamos juntos. Tak Dejlige.

Aos amigos da Poli, em especial a “família” que escolhi e que me aguenta: (em ordem alfabética para não azedar) Alemão, Andrés, Bahia PT, Bilau, Guida, Marcão, Piracicabeça, Ramel, Riber, Rodrigues, Sick e Thiago. Valeu pelas indagas, porres, viagens, discussões, etc.

Aos Kirketerp Friis por me tratarem como um filho, algo que nunca vou esquecer.

Ao professor Miguel Cezar Santoro, pela orientação e incentivo ao longo deste trabalho.

Aos demais professores que tive durante minha vida, pelo conhecimento e exemplos transmitidos.

Aos colegas de trabalho Carlos Fernando Nogueira, Antonio José Uras, Fábio Vasallo Grande, Mauro Gonçalves e Marcio Calux pelas idéias e piadas.

A todas as pessoas envolvidas com o restaurante Joana Francesa, pela ajuda e interesse por este trabalho.

## Sumário

O trabalho consiste na elaboração de uma estratégia competitiva para um restaurante. Nele são descritos e discutidos conceitos de teoria estratégica, principalmente da escola do posicionamento<sup>1</sup>. Posteriormente são elaboradas pesquisas, mapeamentos, etc... fornecendo o conhecimento necessário para a aplicação da teoria ao caso prático analisado.

Utilizando a teoria estratégica e os dados coletados, é elaborada a estratégia a ser seguida pelo restaurante, chamado Joana Francesa, um restaurante de comida brasileira, localizado na cidade de São Paulo.

À partir da estratégia elaborada, são identificadas as ações táticas que devem ser tomadas, para que a estratégia seja implementada com sucesso, fazendo com que o restaurante supere a situação econômica desfavorável pela qual está passando.

---

<sup>1</sup> Definição dada por Henry Mintzberg no livro *Safári de Estratégia à escola estratégica liderada por Michael Porter*.

---

## ÍNDICE

1-Introdução .....	3
1.1-Problema Encontrado .....	4
1.2-Objetivo do Trabalho.....	5
2-Teoria Estratégica .....	6
2.1.- Análise do Mercado .....	10
2.1.1 As 5 Forças de Porter .....	10
2.1.2 Movimento dos Concorrentes.....	19
2.2- Análise da Empresa .....	22
2.2.1 Matriz Importância X Desempenho .....	22
2.3-Estratégias Competitivas .....	24
2.4- Público Alvo .....	29
2.4.1 CRM .....	30
3-O Restaurante Joana Francesa .....	32
3.1-Descrição do Restaurante.....	32
3.1.1 Geral .....	32
3.1.2 O Serviço Prestado pelo Restaurante.....	33
3.2-Stakeholders .....	36
3.3-O Mercado .....	37
3.3.1 Clientes .....	38
3.3.2 Fornecedores .....	45
3.3.3 Produtos Substitutos .....	45
3.3.4 Concorrentes e Entrantes Potenciais .....	46
3.4-A Empresa .....	49
3.4.1-Serviços Oferecidos.....	49
3.4.2 Organização.....	51
3.4.3-A Situação Econômica no Início do Trabalho .....	53
3.4.4 Os Efeitos da Publicação da Veja São Paulo.....	58
3.4.5 Serviços Complementares .....	61

---

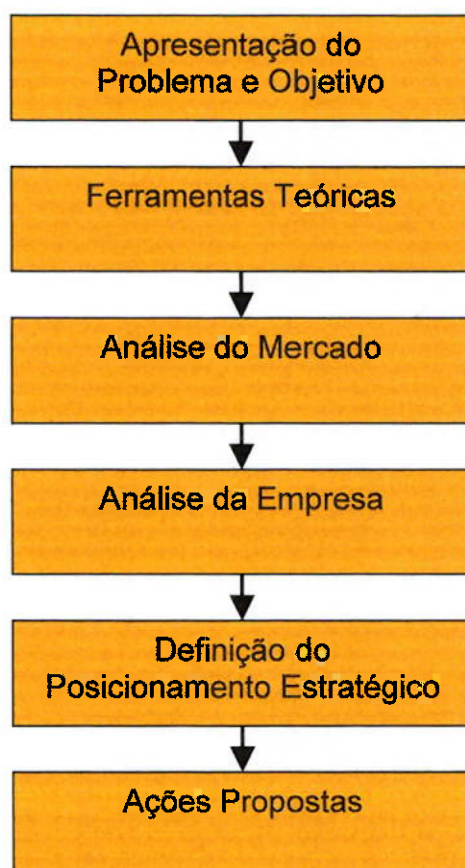
3.4.6 Clientes .....	64
4-Definição da estratégia do restaurante Joana Francesa.....	69
4.1-Estratégia a ser seguida .....	69
4.1.1 Estratégia Macro .....	69
4.1.2 Estratégia para o Almoço Durante a Semana .....	74
4.1.3 Estratégia para o Jantar e Fins de Semana .....	75
4.2-Reações dos concorrentes .....	76
4.3-Clientes Alvo .....	77
5- Implementação da estratégia proposta.....	78
5.1 Ações externas.....	78
5.2 Ações internas.....	80
6-Resultados .....	86
7-Próximos Passos .....	88
8-Conclusão .....	89
9-Bibliografia .....	90

## 1-Introdução

A motivação para realizar este trabalho surgiu do interesse pelo mercado gastronômico e do convívio do autor com os sócios do restaurante. Eles comentavam a dificuldade pela qual estavam passando para entender e posicionar seu restaurante no mercado, de maneira a obterem resultados positivos.

Após algumas conversas foi decidido que o trabalho seria realizado, tendo por objetivo conhecer e entender o funcionamento do mercado gastronômico, estudando especialmente o segmento que envolve o restaurante em questão, chamado Joana Francesa; aplicando os conhecimentos e a visão adquirida durante o curso de engenharia de produção da Escola Politécnica.

O trabalho está estruturado basicamente da seguinte forma: exposição do problema e do objetivo do trabalho; apresentação de algumas ferramentas teóricas para a realização das análises; análise sobre o mercado; análise da empresa; definição da estratégia, conseqüentemente do posicionamento a ser tomado pelo restaurante e, finalmente as ações que devem ser tomadas para que este posicionamento funcione.



*Figura 1.1. Estruturação do Trabalho*  
Elaborada pelo Autor

---

## 1.1-Problema Encontrado

O restaurante Joana Francesa vem enfrentando dificuldades financeiras, sendo essa situação decorrente de um mau posicionamento estratégico, havendo uma visão equivocada do mercado e das necessidades dos clientes do restaurante. Diversos problemas, entre eles: baixa prospecção e retenção de clientes, custos elevados, baixa receita, ineficiência na cozinha e no atendimento; podem ser conseqüências deste mau posicionamento.

Os problemas existentes precisam ser identificados, através de uma análise de mercado e dos clientes do restaurante, para que possa ser definida a estratégia correta para atender este mercado. Definida a estratégia, ações corretivas devem ser postas em prática para solucionar os problemas identificados.

---

## 1.2-Objetivo do Trabalho

Melhorar a situação econômica do restaurante Joana Francesa propondo diversas ações, internas e externas, para que a rentabilidade do restaurante seja otimizada. O trabalho terá enfoque no serviço prestado, na escolha do público alvo, no retorno obtido e nas medidas necessárias para uma lucratividade sustentável. Utilizará teorias estratégicas conhecidas, adaptando-as à realidade do restaurante para analisar o seu posicionamento estratégico atual e propor um novo posicionamento.



---

## 2-Teoria Estratégica

De acordo com Porter<sup>2</sup>: “O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas”<sup>3</sup>.

Sua elaboração é de extrema importância, pois, influencia todo o comportamento da empresa. Um pequeno erro na determinação da estratégia pode se propagar por toda a cadeia de atuação da empresa, chegando a seu fim com uma amplitude enorme, comprometendo seu desempenho.

As metas ou objetivos de que Porter fala devem referir-se à rentabilidade, (excluindo exceções como empresas sem fins lucrativos) como metas de lucro que a empresa deve obter em um certo período. Caso sejam objetivos não relacionados à rentabilidade, o cumprimento destes pode não significar o sucesso do negócio.

Estratégias de longo prazo, nas quais, por exemplo, pode-se trabalhar com prejuízos para que no futuro os lucros apareçam, ou onde o objetivo em um primeiro momento é adquirir um aumento da fatia de mercado, são uma exceção a esta colocação. Mesmo assim é importante ressaltar que deve haver um mecanismo como o de rentabilidade, que possa avaliar de uma maneira menos comprometedora, se a estratégia é eficiente ou não.

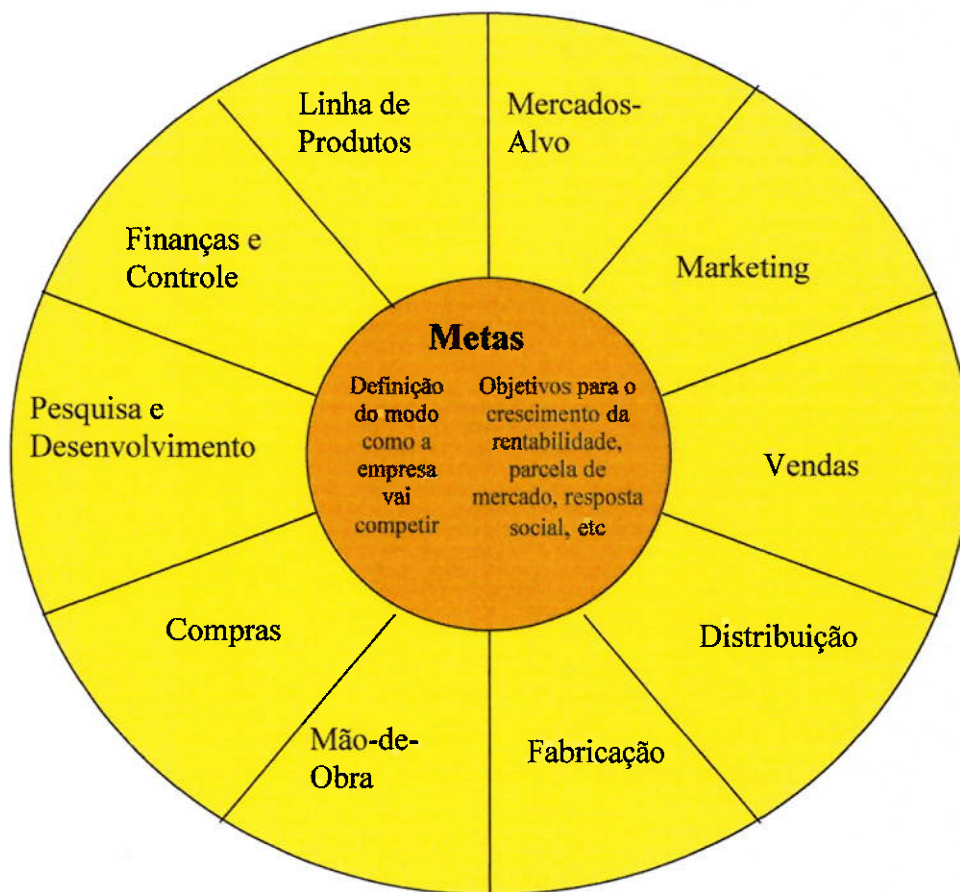
Quando uma empresa elabora sua estratégia deve considerar diversos aspectos para determinar quais são seus objetivos. Tais aspectos são relativos tanto a atividades internas da empresa, quanto à interação da mesma com o mercado em que atua.

Uma empresa que já está operando deve analisar suas características internas, para depois ver quais são as necessidades do mercado, conseqüentemente com uma visão do que pode ser melhorado, redefinindo suas características visando um melhor desempenho. Já uma empresa que ainda não está operando, deve analisar primeiro o mercado que deseja atuar e depois definir qual a melhor maneira para nele se posicionar.

---

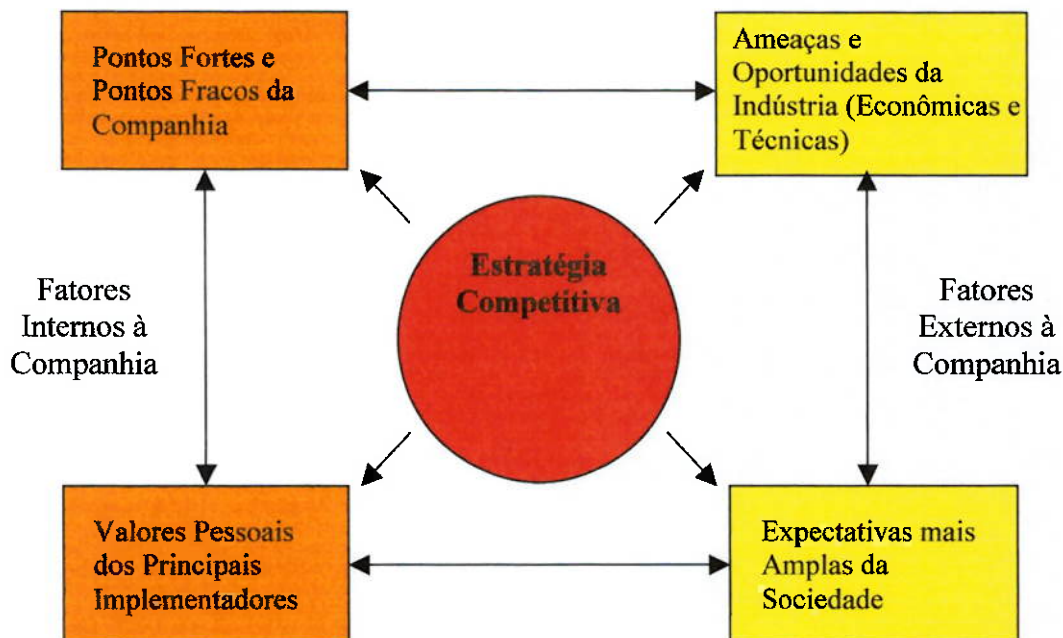
<sup>2</sup> Michael E. Porter, autor de diversos livros sobre estratégia, entre eles *Estratégia Competitiva*, 1980

<sup>3</sup> (PORTER E. Michael, *Estratégia Competitiva*, Editora Campus, 1986, pg 15)



*Figura 2.1. A Roda da Estratégia Competitiva*

Transcrita do Livro *Estratégia Competitiva*, Editora Campus,  
16º ed, 1998 de Michael E. Porter



*Figura 2.2. Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada*

Transcrita do Livro *Estratégia Competitiva*, Editora Campus,  
16º ed, 1998 de Michael E. Porter

Confrontando as análises interna e externa, a empresa deve se perguntar se os objetivos desejados podem ser alcançados com a realidade existente. Sendo possível, deve-se iniciar a elaboração da estratégia, caso contrário, devem ser redefinidos os objetivos. Estes podem sofrer mudanças quanto ao mercado em que se deseja atuar, mudanças nas características da empresa, ou mesmo mudanças no âmbito dos valores quantitativos ou qualitativos dos objetivos anteriormente definidos.

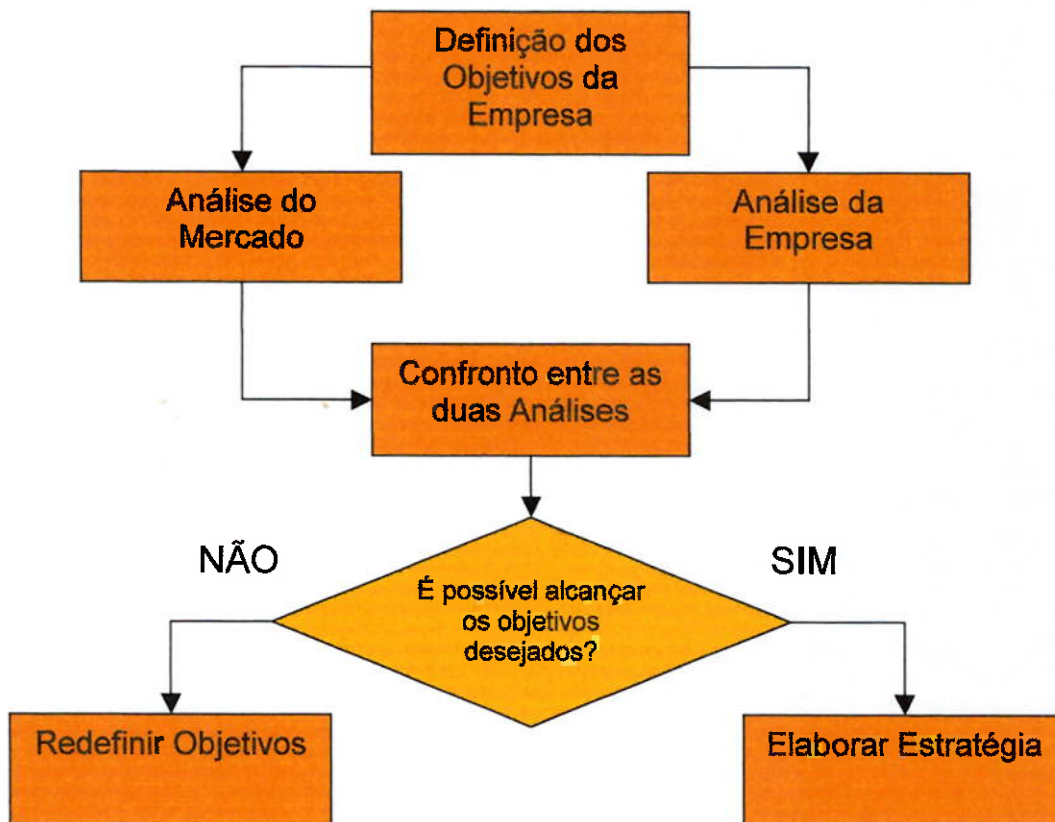


Figura 2.3. Etapas para a formulação de uma Estratégia Competitiva

Elaborada Pelo Autor

A elaboração da estratégia é iniciada quando já se possui um conhecimento do mercado e da empresa, e numa primeira análise foi vislumbrada a possibilidade de alcançar os objetivos desejados. A estratégia começa pela definição da necessidade ou não de uma análise mais detalhada da empresa e do mercado. Posteriormente estas análises são confrontadas novamente, verificando sua veracidade e elaborando novas análises, como por exemplo, referentes à reação do mercado com a entrada daquela determinada empresa.

A partir destas análises é definida a estratégia competitiva a ser seguida pela empresa. Isto posto, serão determinadas e implementadas as ações necessárias para reverter ou melhorar o desempenho da empresa. Será feito um acompanhamento destas ações e uma verificação se foram eficientes ou não. Acabando este processo, o ciclo é re-iniciado buscando novas melhorias. O ciclo pode ser iniciado em diferentes pontos dependendo da percepção dos resultados obtidos, pode ter ocorrido um erro na escolha da estratégia, na escolha ou na implantação das ações, etc, sendo necessária uma revisão de onde o processo pode ser melhorado ou onde este apresentou falhas.

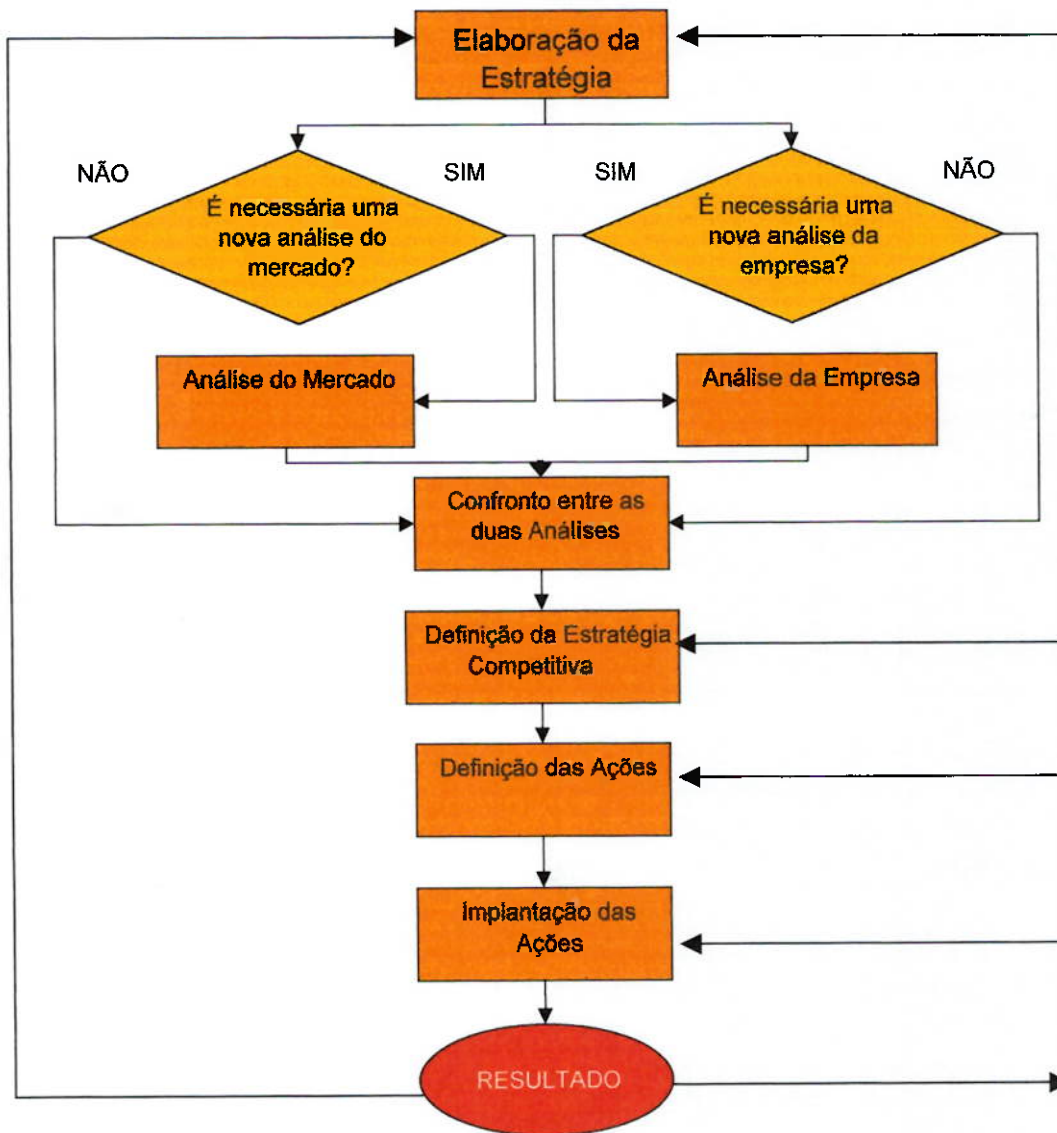
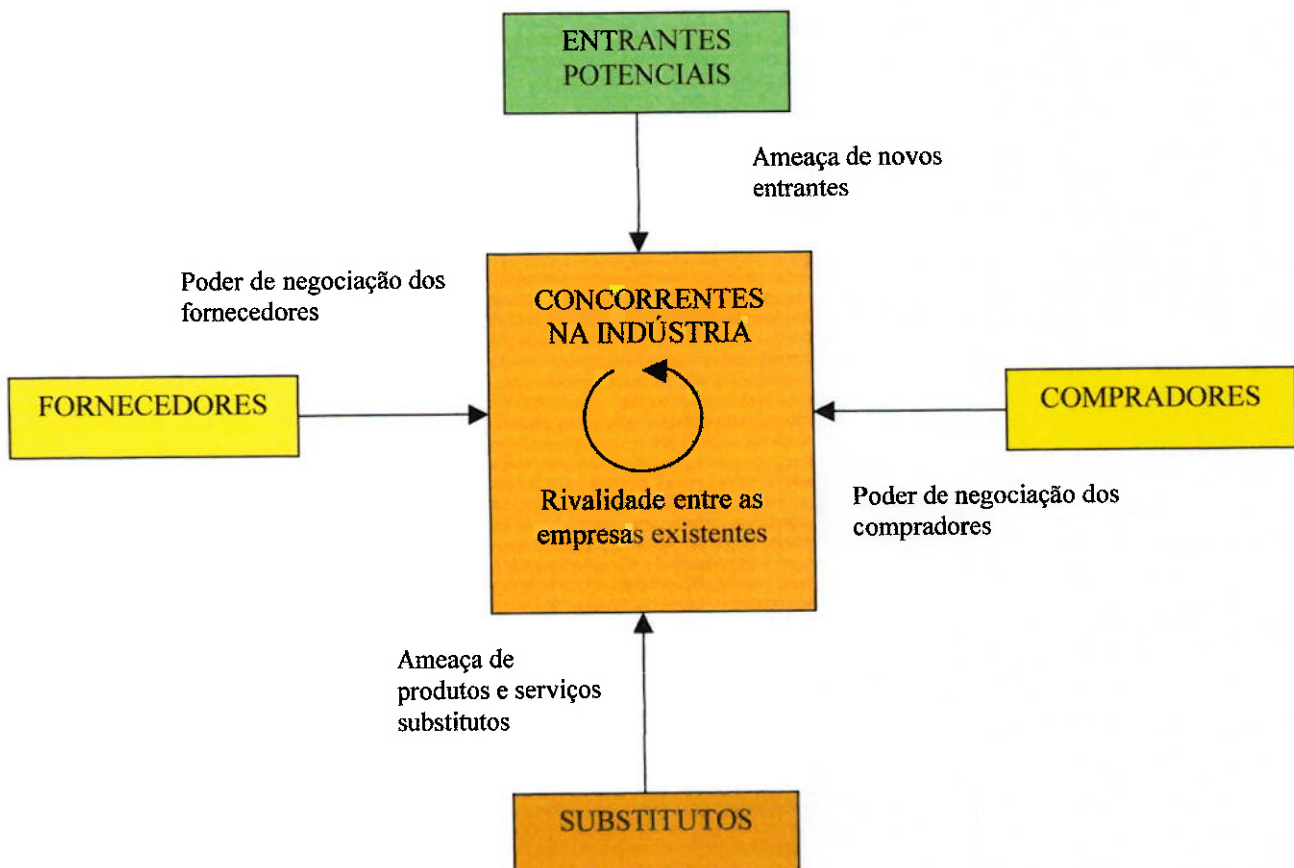


Figura 2.4. O Ciclo da Elaboração da Estratégia Competitiva  
Elaborada pelo Autor

## 2.1.- Análise do Mercado

### 2.1.1 As 5 Forças de Porter

O entendimento do mercado em que a empresa está inserida, é fundamental para que seja traçada a estratégia correta para melhorar seu desempenho. Um mercado muito competitivo, por exemplo, provavelmente traz margens menores para uma empresa do que um mercado monopolista. Estas situações distintas requerem planos de atuação também distintos, para que a empresa se adapte e tenha condições de gerar lucro. Existem diversos fatores que influenciam e definem o mercado em que uma empresa esta posicionada. O modelo das cinco forças de Porter reúne fatores que definem de uma maneira simplificada o comportamento existente dentro de um mercado.



*Figura 2.1.1. As cinco forças de Porter*

Transcrita do Livro *Estratégia Competitiva*, Editora Campus,  
16° ed, 1998 de Michael E. Porter

---

Este modelo será discutido como fonte de informação, para o entendimento posterior do mercado em que a empresa a ser analisada neste trabalho está inserida.

### ENTRANTES POTENCIAIS

A primeira força a ser discutida será a de ameaça de entrantes potenciais. Esta força tenta prever o comportamento do mercado no futuro, em relação aos competidores que nele estarão presentes, tendo como base informações atuais do mesmo. Para uma análise mais detalhada, esta força é subdividida em dois tópicos: possíveis barreiras de entrada e retaliação prevista.

Dentro do tópico relativo a barreiras de entrada existem sete fontes possíveis que são discutidas por Porter: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala e política governamental.

#### Economias de escala

A barreira criada pela economia de escala é extremamente forte, inibindo a entrada de pequenos competidores em um determinado mercado. Por terem volumes de produção baixos, seus preços não são competitivos com as empresas de maior porte já atuantes no setor e que possuem uma melhor relação entre quantidade produzida e custo do produto. A barreira também existe em relação a competidores grandes, que queiram entrar no mercado. Por ter que começar com uma produção em grande escala para se tornar competitivo, o capital a ser investido pela empresa pode ser enorme, muitas vezes assustando pretendentes. Em mercados onde as economias de escala são altas e a capacidade de diferenciação do produto é pequena, como, por exemplo, na indústria aeronáutica, há uma tendência a existirem poucos e grandes fabricantes.

Se a economia de escala é elástica, ou melhor, se ainda é possível obtê-la superando a demanda do setor por aquele produto, cria-se uma nova realidade, onde empresas produtoras de mais de um produto têm capacidade de obter um custo inferior a uma empresa que só produza aquele determinado produto. Por exemplo: se a economia de escala no setor cervejeiro está relacionada ao processo de tratamento de água, e este processo é o mesmo para a produção de refrigerantes, uma empresa como a Coca Cola, no Brasil, tem condições de obter a mesma economia de escala relativa a este processo do que a AmBev, mesmo possuindo uma fatia do mercado cervejeiro muito inferior.

---

Esta realidade traz uma tendência para este mercado, onde novos competidores são empresas já existentes e que possuem estes processos onde é possível obter um ganho de escala, competindo em termos de preço neste novo mercado em que estão se inserindo, e ainda possivelmente se tornando mais competitivas no mercado em que estavam anteriormente.

Na distribuição de produtos, por exemplo, uma empresa que vende para um supermercado uma “cesta de produtos”, consegue um ganho de escala possivelmente maior que uma empresa que produza apenas determinado produto.

A economia de escala traz barreiras extremamente complexas para a competitividade dentro de um mercado, pois não só está presente em processos industriais ou de distribuição de produtos, mas também no marketing e em praticamente todos os processos realizados por uma empresa.

#### Diferenciação do produto

Se os consumidores têm uma relação de lealdade com produtos já estabelecidos no mercado, seja por sua qualidade ou apenas pelo desenvolvimento de uma marca forte, tem-se uma importante barreira de entrada para novos competidores. O investimento para a construção de uma nova marca, e conseqüentemente para o estabelecimento de um laço entre o novo produto e seus consumidores, será elevado e tomará tempo.

Este investimento além de alto é arriscado, pois será totalmente perdido caso a empresa falhe na construção da imagem deste novo produto. É uma ação diferente da de comprar equipamento para produzir algo e depois poder revende-lo; as campanhas de publicidade não poderão ser reutilizadas, sendo este mais um empecilho para empresas que queiram entrar neste novo mercado.

#### Necessidade de capital

Quanto maior a necessidade de capital para se entrar em um mercado, menor será o número de empresas dispostas a fazê-lo. Esta afirmação não é sempre correta, pois existem outros fatores que podem tornar interessante a entrada ou não de uma empresa em um determinado setor. O importante é que na maioria das vezes ela reflete a realidade.

A necessidade de capital para ingressar em um mercado de forma competitiva, está relacionada aos fatores mencionados: diferenciação do produto e economia de

---

escala suficiente para tornar-se competitivo. Estes e outros itens fazem com que empresas tenham que, muitas vezes, investir grandes volumes de dinheiro para poderem entrar em novos setores e serem competitivas.

#### Custos de mudança

Esta barreira está relacionada aos custos impostos aos compradores quando da aquisição do novo produto oferecido. Caso o comprador, ao adquirir um novo produto, tenha que arcar com custos adicionais de adaptação, é provável que relute em fazê-lo e acabe por não adquirir o novo produto, ou um treinamento, adaptação de equipamentos, etc.

É importante minimizar estes custos e quando não for possível fazê-lo, deve-se mostrar ao comprador que, no longo prazo os custos adicionais serão recompensados por ganhos advindos da utilização do novo produto.

#### Acesso aos canais de distribuição

Quando os canais de distribuição e de venda estão sendo plenamente utilizados sem ociosidade pelos competidores já existentes no mercado, torna-se difícil convencê-los a negociar um novo produto que está sendo introduzido. A empresa entrante poderá ter que negociar seus preços, flexibilizar sua presença nos pontos de venda, criar novas maneiras de distribuir seus produtos, etc.

Não sendo interessante para outras empresas da cadeia produtor-consumidor final negociar o produto, tornar-se-á difícil e muitas vezes impossível seguir o mesmo plano traçado, tendo-se que adaptar às demandas para que o produto seja comercializado.

#### Desvantagens de custo, independentemente de escala

Existem desvantagens de custo relacionadas a fatores como, tempo de operação, qualidade, etc. Algumas desvantagens são impossíveis de serem revertidas no curto e até no longo prazo, a obtenção de patentes, é um obstáculo muitas vezes intransponível. O acesso privilegiado à matéria-prima é outra barreira extremamente complicada, bem como os subsídios retirados de determinados segmentos são igualmente impactantes na questão de aumento de custos.

Uma vantagem competitiva importante que está relacionada ao tempo de operação é o aprendizado, isto é, capital intelectual, que aquela empresa vem adquirindo



---

ao longo de sua história. Com o tempo, ela passa a ter funcionários mais experientes que realizam suas tarefas de forma mais eficiente, conhecem melhor o mercado, tomando ações mais objetivas e certeiras, podem, além disso, aprimorar seu layout, sua distribuição e outros aspectos. Estando em operação por um longo período, torna-se mais fácil analisar e melhorar os diversos setores da empresa. Uma empresa que acaba de entrar em operação, passará por um período de *warm-up* até encontrar as melhores práticas condizentes com seus objetivos.

### Política governamental

Diferente de subsídios, a barreira de entrada relacionada à política governamental, refere-se aos atos do governo que impedem a entrada de outros competidores em um determinado setor. Um exemplo destas medidas são concessões, que podem ser: de TV, telecomunicações, etc. Outras medidas mais brandas são medidas de proteção ambiental, como nível de emissão de gases e algumas barreiras alfandegárias, como é comum em países da Europa e nos EUA.

### Outras Barreiras

Além das barreiras de entrada, Porter menciona também as possíveis retaliações previstas por parte dos concorrentes já presentes no mercado.

A entrada de um novo competidor na grande maioria das vezes, não é bem vinda pelas empresas que já estão instaladas, em mercados com uma perspectiva de crescimento baixa, ou seja, onde a entrada de uma nova indústria resultará em perdas para as demais. Num mercado onde os concorrentes têm um grande volume de capital investido e sua liquidez é baixa e, no qual as empresas têm dinheiro suficiente para tomar medidas que impeçam a entrada de novos concorrentes, seja por guerra de preços ou pressões políticas, haverá forte tendência de retaliação por parte das empresas existentes para com possíveis novos concorrentes.

Pode-se perceber que, a reação à entrada de novos concorrentes, é fator importante na análise comparativa para ingressar-se ou não em determinado mercado. Caso a empresa já se esteja presente dentro de um mercado, como se portar em relação aos seus futuros concorrentes? Quanto mais atrativo for um mercado, mais empresas estarão dispostas a integrá-lo e da mesma forma, maior será o empenho das empresas

---

existentes para evitar a entrada de novos concorrentes que possam prejudicar seus resultados.

As barreiras de entrada são amplamente relacionadas onde, por exemplo, o ganho de escala influencia proporcionalmente o volume de capital a ser empregado por uma empresa que queira participar do setor. Por outro lado, esta mesma barreira pode ir contra a diferenciação do produto: um artigo de luxo pode ser encarado pelos consumidores como algo de baixa qualidade se fabricado em grande escala, perdendo a característica de exclusividade por parte do cliente.

Outras barreiras podem ser contornadas como a curva de aprendizado. Neste caso a empresa entrante poderá adquirir conhecimento através da contratação de funcionários experientes; outra possibilidade radical que pode mudar a cara da indústria são processos de reengenharia. Na indústria fonográfica por exemplo: quando houve a mudança do LP para o CD, empresas que fabricavam LPs de extrema qualidade mas que não possuíam a tecnologia digital ficaram fadadas ao desaparecimento, devido à reestruturação do mercado. Buscar novas tecnologias pode ser uma arma importante, não só para se manter no mercado como para ganhá-lo.

Como se vê, a empresa entrante deverá analisar profundamente as barreiras, ameaças e retaliações que irá enfrentar no novo mercado e, concluir se tem possibilidade de superá-las e conseguir bons resultados.

A empresa que já se encontra no mercado, deve, não só perceber a tentativa de entrada de novos concorrentes e as possíveis perdas que podem ser geradas, mas, também trabalhar para minimizar estas pretensões criando ou aumentando as barreiras existentes.

Analisar as barreiras de entrada existentes em um mercado é primordial para que a empresa obtenha sucesso. Conhecer as características dos concorrentes que irá encontrar no futuro, e como estes se comportam, é fundamental para traçar a estratégia correta.

## CONCORRENTES NA INDÚSTRIA

Os principais aspectos que determinam como os concorrentes estarão em um determinado mercado, é a história deste mercado, a maneira de se obter lucratividade no mesmo e o comportamento da demanda e dos fornecedores.

---

Os concorrentes existentes em uma indústria e a rivalidade entre os mesmos pode variar muito. A concorrência pode ser determinada: por preço, pela qualidade do produto, confiabilidade, etc. A indústria pode ter concorrentes em grande ou pequena quantidade, que se comportam de maneira similar ou distinta, tendo estrutura de custos das mais diversas.

Para se analisar como é a rivalidade existente entre os concorrentes de um determinado mercado, devem ser observados diversos pontos relevantes para chegar-se à uma conclusão: A quantidade de concorrentes existentes no mercado e qual o *marketshare* que cada um possui; representam pontos importantes na identificação do mercado em que atuam.

A concorrência é determinada pela história daquele mercado, como já mencionado. Um mercado com crescimento lento tem a concorrência focada em conquistar clientes de outras empresas, e não em clientes que não faziam parte deste mercado.

Quando a diferenciação do produto é difícil, a concorrência passa a ser feroz, já que o preço torna-se o motivo de decisão por parte do comprador, havendo uma possível guerra de preços. Outros fatores incrementadores de concorrência por preço são: custos fixos elevados, onde a empresa deseja vender aquele produto de qualquer forma para cobrir os elevados custos fixos que possui.

Quando a capacidade de produção é superior à demanda, pode haver excesso de produtos, neste caso o objetivo da empresa com excesso de produtos é conquistar uma maior fatia de mercado, e não só aumentar as suas vendas. Interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas podem retardar a desistência de uma empresa que não esteja indo muito bem, e às vezes até fazer com que esta tome medidas agressivas para tentar reverter seus resultados.

A concorrência em uma indústria pode mudar com o tempo, basta perceber quando esta indústria é mais ou menos lucrativa. É importante analisar como a concorrência se comporta no mercado em que se está inserido, ou que se deseja se inserir, para entender quais medidas devem ser tomadas na conquista de novos clientes, deve-se atingir o ponto fraco da concorrência e perceber quais serão as suas reações, para estar preparado.

## PRODUTOS SUBSTITUTOS

---

A relação preço-desempenho é o fator que determina se um produto pode ser substituto ou não de outro, para determinada função. A existência de possíveis produtos substitutos prejudica a lucratividade do setor ameaçado, pois, limita o preço a ser cobrado pelos fabricantes do produto a ser substituído e pode aumentar o custo dos insumos utilizados na fabricação.

O produto deve apresentar uma relação mais vantajosa para o comprador, caso contrario este passará a comprar o concorrente (por exemplo os remédios genéricos que estão substituindo as marcas mais conhecidas com preços mais atraentes para o consumidor). Além da diminuição do preço cobrado pelo produto, consequência de um aumento de competitividade, existe o possível aumento do custo dos materiais utilizados para sua fabricação. Se o produto substituto utilizar materiais ou outros recursos, iguais ao de seu produto concorrente, a demanda irá aumentar o que poderá gerar um aumento de preços, caso a oferta não acompanhe este crescimento, e ocorre uma diminuição das margens de lucro obtidas com a comercialização do produto.

Para minimizar esta ameaça, deve-se tentar manter a relação preço-desempenho mais vantajosa para o consumidor, evitando que este deixe de adquirir o produto. Isso pode ser feito, tanto melhorando os processos da empresa na fabricação do produto, como investindo em pesquisa, desenvolvendo novos produtos com a relação preço-desempenho mais vantajosa. O desenvolvimento de novos produtos é fundamental para se tornar menos vulnerável à mudanças, afinal a industria está sempre evoluindo e mudanças são muitas vezes inevitáveis.

Agir, se necessário, com os demais fabricantes contra os que possuem os produtos substitutos, através de campanhas de marketing coletivas, é outra possível solução. Outra ação é transformar aquele produto substituto em um produto complementar, evitando o canibalismo comercial entre os dois.

Mesmo não sendo concorrente direto, um produto existente, ou que esteja em desenvolvimento podendo revolucionar ou ameaçar o mercado em que se está inserido, deve ser considerado no desenvolvimento da estratégia competitiva.

## COMPRADORES

A concentração e o poder dos compradores existentes em um mercado podem prejudicar o desempenho das empresas vendedoras. O poder do comprador está ligado à

---

porcentagem da produção e a receita que ele gera para a empresa vendedora de um determinado produto.

Sabendo de sua importância, o comprador irá tentar diminuir o preço que está pagando por aquele produto, isso se acentua através da situação em que a empresa compradora se encontra.

Se o custo da compra daquele determinado produto for significativo para os custos totais da empresa, ou se sua margem de lucro é muito baixa, sendo qualquer redução de custo importante para a melhoria de seu resultado, ela com certeza irá focar-se na tentativa de reduzir este custo.

Outros fatores que podem levar a uma tentativa de diminuição do preço pago por parte dos compradores, eles são: se o produto adquirido não afeta seu produto final e se existem diversos vendedores com produtos similares, se o comprador pode através de comparações reduzir o preço a ser pago pelo produto vendido. Essas comparações podem ser feitas tanto com empresas concorrentes como com produtos fabricados pela própria empresa compradora, um exemplo, é a rede de supermercados Carrefour, ela não só é responsável por uma grande fatia de mercado no comércio de alimentos, tendo desta forma um grande poder de barganha, mas também, tem suas próprias linhas de produto, tendo capacidade de conhecer os custos e os processos envolvidos na fabricação de um determinado item. Desta forma ela consegue argumentar sobre a composição do preço do produto que lhe está sendo vendido, como também se posicionar de uma maneira mais independente em relação aos demais fabricantes.

A importância relativa entre vendedores e compradores varia com o tempo. O passo estratégico correto é ver quais são os compradores ideais para o seu produto, não é interessante ficar a mercê de alguns poucos compradores, que consigam diminuir sua margem de lucro e aumentar a sua vulnerabilidade, como também não é interessante possuir compradores inadimplentes ou pulverizados que resultem em um acréscimo do custo de distribuição.

Avaliar os compradores existentes e definir a carteira ideal de clientes, passa a ser crucial para a sobrevivência e o sucesso da empresa, no longo prazo.

## FORNECEDORES

O poder dos fornecedores está ligado diretamente à dependência que os compradores mantêm, em relação aos itens que são comercializados pelos fornecedores.

---

A existência de poucos fornecedores vendendo para um mercado fragmentado resulta em um mercado onde não há dependência por parte dos fornecedores. Os compradores por sua vez, possuem poucas opções disponíveis no mercado, tendo que seguir as regras, ou melhor, os preços daqueles que estão vendendo.

A ausência de produtos substitutos àquele que está sendo comprado, aumenta a importância do fornecedor assim como quando este produto é fundamental na fabricação do item a ser desenvolvido pelo fabricante (como exemplo pode-se citar a indústria de cimento no Brasil). Outro problema acontece quando uma indústria não é uma importante compradora de um determinado produto. Muitas vezes ela é deixada de lado, tanto pelo pequeno número de produtos que compra, como por especificações necessárias apenas para ela, e que não são lucrativas para os fornecedores.

Funcionários podem ser encarados como fornecedores, que também podem reduzir a lucratividade de uma empresa. Empregados capazes, difíceis de serem encontrados no mercado, ou que sejam importantes para o bom desempenho da empresa, podem fazer com que está se torne dependente de seus conhecimentos, exigindo melhores salários, etc.

A relação com os fornecedores de uma indústria é similar à existente com os seus compradores, não é interessante possuir poucos fornecedores que a tornem dependente, mas também é necessário ter fornecedores com bons preços e que sejam confiáveis tanto em termos de qualidade, quanto prazo, etc.

A teoria das cinco forças de Porter fornece recursos para se analisar o mercado que se deseja entrar ou que já se está inserido, analisando quais possíveis mudanças este mercado pode sofrer e como ele se comporta no presente.

A visão correta do mercado é um passo importante para se analisar o comportamento da empresa estudada. Mais ainda, com a visualização correta do mercado em que se está inserido, é possível traçar uma estratégia eficiente para que a empresa em questão tenha mais chances de obter sucesso.

### ***2.1.2 Movimento dos Concorrentes***

Empresas na maioria dos casos têm como objetivo aumentar seus lucros. Para isso, praticam ações que têm como resultado aumentar sua base de clientes, suas vendas, reduzir custos, etc. Muitas vezes estas ações interferem no desempenho de outras

---

empresas do setor, gerando reações (barreiras de entrada) por parte das mesmas para protegerem sua posição no mercado. Estas medidas, as quais tendem a modificar o mercado, geram um ambiente sujeito à novas ações por parte dos concorrentes afetados, que após neutralizarem ações contra si, tentam tomar providências para superar seus concorrentes gerando um ciclo vicioso. Em suma trata-se de um mercado dinâmico.

As ações tomadas por uma empresa para melhorar seus resultados podem interferir de maneira negativa no desempenho dos outros concorrentes, e até mesmo no seu, mas, também podem agregar valor ao produto comercializado, valorizando o setor como um todo.

Mudanças referentes à qualidade do produto ou serviço que os diferencie de seus concorrentes e que sejam difíceis de serem neutralizadas, são as mais efetivas. Estas ações geram um aumento de consumo ou um aumento nas margens de lucro da empresa, sendo ainda ações sustentáveis, já que sua neutralização não é trivial. Ações muito comuns são as de redução de preço, estas reduzem as margens de lucro e podem desencadear uma guerra de preços indesejada pelas empresas, todas passariam a ganhar menos, supondo que a conquista de mercado não seja tão grande que supere o declínio nas margens de lucro.

Uma mudança pode valorizar um setor se for possível facilmente copia-la, podendo todos os concorrentes implanta-la. Se, mesmo com esta nova realidade, o consumidor entender que o produto possui um valor superior ao que se achava anteriormente, será possível cobrar um preço onde as margens de lucro sejam mais vantajosas para todos.

Os concorrentes podem reagir de maneiras distintas à mudanças no mercado, seja pela entrada de uma nova empresa ou pela mudança do comportamento de algum concorrente. As reações são defensivas com o objetivo de anular ou reverter a vantagem obtida pelo concorrente através de uma ação por ele tomada. Muitas vezes, como já mencionada, a redução de preços vantajosa para os compradores, é efetuada trazendo uma redução dos lucros para todas as empresas do setor. Em mercados não fragmentados, onde impere um sistema de oligopólio, as reações não são geralmente estas, os preços geralmente não flutuam de forma a criar uma guerra de preços; um exemplo é o mercado de varejo de combustíveis. Em setores onde o controle, dos concorrentes é mais complicado, seja pela estratégia agressiva de conquista de fatia de mercado, por exemplo, como no setor de telefonia fixa, ou pelo número de

---

concorrentes, como no setor de restaurantes populares, estas ações ocorrem com maior frequência, trazendo benefícios para os clientes.

Outras reações são possíveis como a cópia do novo diferencial presente no mercado, ou mesmo, um novo diferencial, criado por uma segunda ação que irá modificar o serviço ou produto fornecido pela empresa que fora atingido anteriormente.

É importante perceber qual o comportamento dos concorrentes para se proteger de possíveis ações que estes tomem e também para estudar ações a serem tomadas. Ações mal planejadas podem desencadear um cenário que possa ser desvantajoso para a empresa no futuro. Assim, ações aparentemente benéficas para a empresa, devem ser analisadas juntamente com aspectos do setor atual, e com suas possíveis realidades no futuro para que equívocos não ocorram.



---

## 2.2- Análise da Empresa

O conhecimento das características da empresa é fundamental para poder melhorar seu desempenho. Saber o que seus clientes pensam a seu respeito e como são feitas as atividades dentro da mesma, são dados importantes para a elaboração de uma estratégia. Diversas ferramentas, como pesquisas com os clientes são utilizadas para esta análise; abaixo é descrita a metodologia de uma delas utilizada no trabalho em questão.

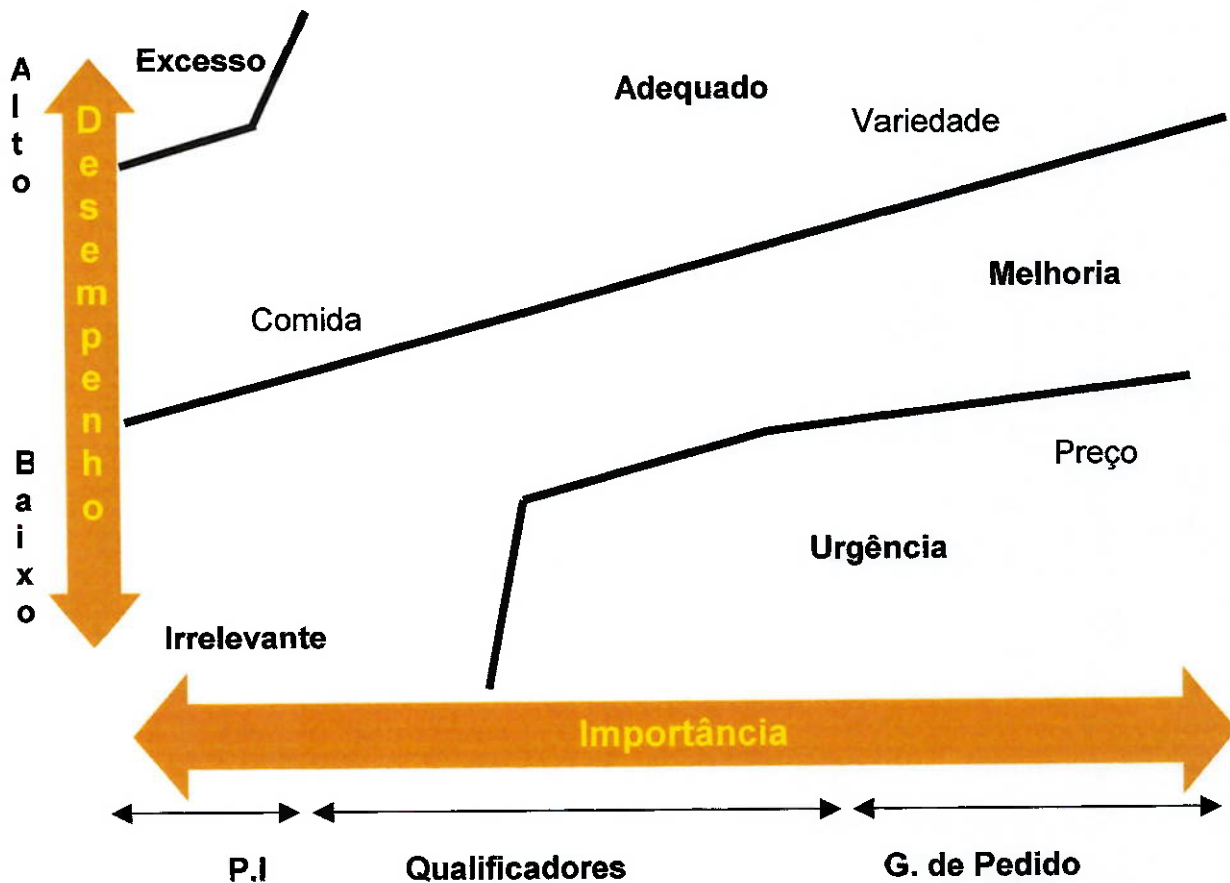
### 2.2.1 Matriz Importância X Desempenho

A Matriz Importância *versus* Desempenho é uma ferramenta utilizada para a verificação do desempenho da empresa, frente à aspectos relevantes para seus clientes internos, ou para o mercado que se está desejando conquistar. Os dados para a análise são obtidos através de uma pesquisa que deve ser feita com muito cuidado. Apenas pessoas que façam parte do público alvo devem ser entrevistadas, caso contrário os resultados podem ser facilmente distorcidos.

Os aspectos analisados são classificados como: de pouca importância, qualificadores e ganhadores de pedido. Esta classificação é feita através de uma pesquisa com o público alvo da empresa. Fatores de pouca importância não são relevantes para a decisão do público alvo em se tornar ou não clientes. Os fatores qualificadores são interpretados como fundamentais ou básicos, para que o público analisado adquira o produto ou serviço que lhe está sendo oferecido. Os fatores ganhadores de pedido são aqueles que determinam ou mudam o comportamento do cliente, por exemplo: em função de um novo produto a ser adquirido ou da mudança da fornecedora de um serviço que ele já possui.

É importante perceber que os fatores de pouca importância ou qualificadores podem ser encarados desta forma pelo público alvo, pois, todos os competidores os possuem, mas isso não significa que estes devem ser deixados de lado. O não desempenho satisfatório em um fator como limpeza, por exemplo, para muitos grupos um fator qualificador quando se fala de restaurantes, poderá representar perda de pedido. Assim, os fatores qualificadores e de pouca importância devem ser analisados, verificando se não constituem uma base para que os fatores ganhadores de pedido possam existir e serem percebidos pelo público alvo.

O desempenho da empresa é classificado através de conceitos como ruim, bom, etc. A Matriz combina estes dois eixos criando um gráfico com zonas indicando como a empresa está em relação àquele determinado fator. Veja o exemplo da matriz para um restaurante.

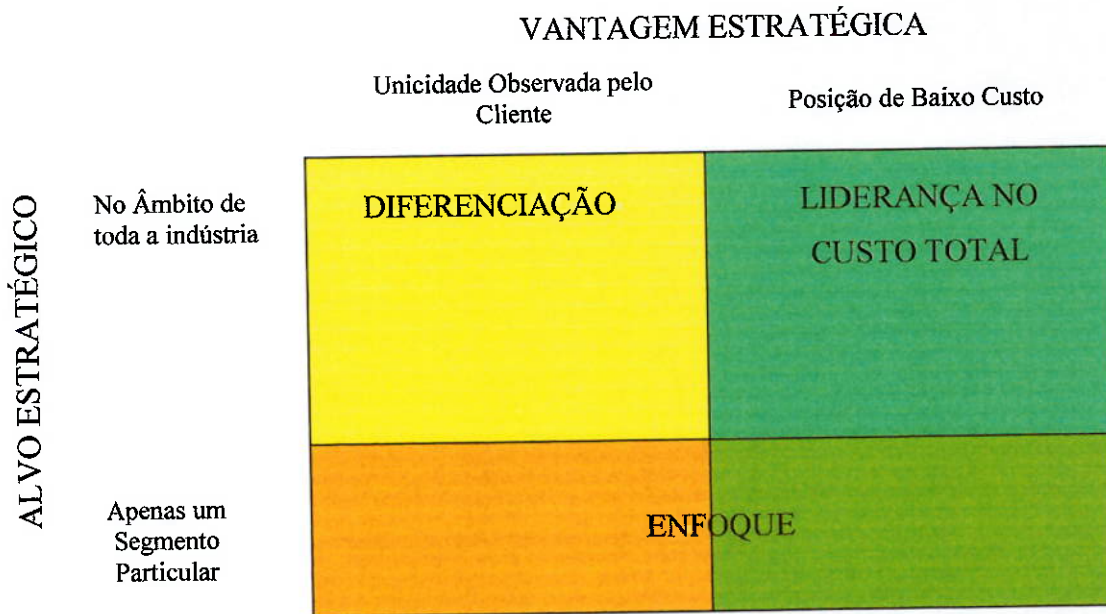


*Figura 2.2.1.1 Matriz Importância Desempenho*

Transcrita do Livro *Vantagem Competitiva em Manufatura: Atingindo Competitividade nas Operações Industriais*, Atlas, Brasil, 1993 de Nigel Slack

## 2.3-Estratégias Competitivas

Uma empresa conhecendo o mercado em que está inserida, sabendo como é o comportamento do mesmo e sabendo quais são suas características internas, tem a possibilidade de traçar uma estratégia, que lhe de uma maior chance de obter sucesso. Porter explica de forma simplificada três estratégias possíveis a serem adotadas: menor custo, diferenciação e enfoque.



*Figura 2.3.1. Três Estratégias Genéricas*

Transcrita do Livro *Estratégia Competitiva*, Editora Campus, 16ª ed, 1998 de Michael E. Porter

Ele defende que é muito difícil se posicionar de forma eficiente utilizando mais de uma destas estratégias, alegando que a empresa não será forte em nenhum dos aspectos decisivos para os clientes. Analisando as três estratégias propostas, percebe-se que a estratégia de enfoque sempre está relacionada com uma das duas outras estratégias, variando seu grau de intensidade; difícil é conciliar as outras duas estratégias existentes, a de menor custo e diferenciação.

Tendo um mercado alvo, é possível determinar quem são seus concorrentes, e qual a percepção que aqueles clientes têm ou desejam de um determinado serviço. Assim, pode-se optar por uma correta estratégia competitiva, evitando-se tomar medidas erradas ao buscar satisfazer clientes que não se conhece ou que tenham percepções

---

antagônicas. Caso se queira adotar a estratégia de custo mais baixo por exemplo, para o restaurante, é preciso saber que não se está concorrendo com o “bar da esquina” pois, caso contrário, não se conseguirá obter o retorno desejado.

Outro ponto relevante quando se busca uma destas estratégias, é não perder o grupo de clientes que interessam para a empresa. Portanto, se o objetivo é reduzir custo, não se deve reduzir tanto que a empresa necessite perder os atributos que levavam aqueles clientes alvo a serem seus clientes, mudando, portanto de mercado.

A qualidade do serviço não deve fugir da percepção exigida do mercado alvo escolhido. A empresa deve apresentar o melhor, o mais barato, ou o mais adaptado serviço ou produto à aquele grupo de clientes escolhido, para que exista um atrativo em relação aquele mercado alvo, de ser cliente da empresa em questão.

Apesar de existir um enfoque em uma estratégia competitiva, haverá ainda, se comparado com outras empresas do setor mas que não estejam concorrendo diretamente pelo mesmo público alvo, uma mistura de estratégias, o que pode ser interessante. Um exemplo seriam os hotéis da cadeia *Best Western*, conhecidos por terem um bom padrão e não possuírem um custo elevado na sua categoria, portanto para seus clientes alvo sua estratégia é o custo. Entretanto se um cliente acostumado a se hospedar em albergues ficar em um *Best Western* com certeza o atrativo será o serviço prestado pelo hotel. Assim, existe uma diferenciação, mas esta não é o foco estratégico do *Best Western*, pois os clientes de albergue não são o pilar de sustentação da cadeia, são apenas clientes que se presentes, são bem vindos. Não existe um estudo ou um serviço direcionado para conquista-los.

Para que está estratégia de liderança no custo obtenha sucesso, é necessário que a empresa em questão tenha uma escala de produção eficiente, proporcionando-lhe os ganhos de escala necessários para reduzir seus custos. A empresa necessita constantemente reduzir e controlar custos tanto em áreas como P&D, administrativa, gastos com matérias primas, etc. A padronização dos serviços, evitando que custos adicionais existam pelo fato de serviços estarem sendo customizados, é outra medida que deve ser adotada. A empresa, conseqüentemente, para obter sucesso com a estratégia de menor custo, deve tomar todas as medidas para que sua estrutura seja a mais enxuta possível.

O objetivo desta estratégia é que a empresa possua a menor composição de custos do mercado em que concorre. Caso haja uma concorrência feroz por conquista de clientes, o menor preço sustentável em longo prazo por algum outro concorrente, será o

---

que cobrisse sua estrutura de custo, no caso, a segunda melhor do mercado. Desta forma a empresa com a melhor composição de custos ainda assim, terá margens de lucratividade, conseguindo permanecer no mercado com êxito.

A estratégia por diferenciação tem por objetivo agregar ao produto ou serviço, um fator que o torne único para seu mercado alvo. Esta estratégia, se alcançada, proporciona uma posição menos volátil ao preço e as reações dos concorrentes, já que existe por parte de seus clientes, uma percepção de diferença no produto fornecido e, portanto, uma maior lealdade com a empresa.

A diferenciação possibilita a cobrança de preços mais altos, aumentando as margens obtidas pela empresa; em contra partida, a fatia de mercado a ser conquistada pela empresa com esta atitude, é potencialmente menor que uma empresa que tenha sua estratégia voltada ao menor preço, por exemplo. Isso ocorre pela própria estrutura da sociedade, onde existe uma concentração de renda e conseqüentemente um menor número de pessoas dispostas a pagar mais. Muitas vezes o empecilho não é o preço em si, mas a diferenciação que agrada ou é relevante apenas para uma parcela da população. Carros conversíveis, por exemplo, além de o preço restringir o número de possíveis compradores, não são todas as localidades onde é possível usa-los com frequência. Em países muito frios ou muito chuvosos esta diferenciação passa a ser uma desvantagem para os possíveis compradores, diminuindo ainda mais o mercado potencial destes produtos.

O enfoque como estratégia, na verdade, consiste em concentrar os esforços da empresa em um grupo específico de consumidores. Este grupo terá suas necessidades satisfeitas pela empresa em questão, podendo obter melhores margens com a venda de seus produtos, fabricados sobre medida para aquele determinado grupo. Como mencionado anteriormente, ela atua conjuntamente com as outras duas estratégias genéricas, compondo a estratégia a ser seguida pela empresa.

Normalmente a estratégia de enfoque é apenas um adjetivo que determina quão definido e estreito é o mercado alvo daquela empresa, pois, a partir deste mercado ela deverá se posicionar seja por diferenciação ou pelo menor preço. Assim o enfoque não pode ser encarado como uma estratégia isolada, mas que deve ser combinada com as outras duas existentes. O enfoque seria o nível de customização, ou a escolha do público alvo, que a empresa deseja possuir seja em sua estratégia de menor preço ou de diferenciação.

---

Mesmo com uma estratégia bem definida para seu público alvo, como a empresa está sujeita a atender clientes que não são seu foco, pode para estes outros grupos, representar uma função oposta da que se dispõe a ter. Se isso não prejudicar sua imagem perante seus consumidores alvo, pode ser um movimento interessante para o aumento de sua lucratividade.

A colocação em prática de cada uma das estratégias competitivas requer características e habilidades distintas por parte da empresa. Uma empresa com uma estratégia de melhor preço, por exemplo, deve possuir um bom monitoramento de seus processos assim como uma empresa com uma estratégia de enfoque e diferenciação deve ser considerada no mercado, como uma empresa líder em tecnologia e qualidade.

A não determinação clara de uma estratégia para atingir o mercado desejado, pode trazer resultados negativos para a empresa. Sem uma estratégia bem definida ela provavelmente não será competitiva em termos de preço, perdendo os clientes sensíveis a este fator, não tendo o melhor produto do mercado, perderá os clientes que querem produtos diferenciados. Isto acontece na maioria dos mercados, mas nem sempre é necessário ser o melhor em um destes pontos para obter sucesso. Se, analisando o mercado, perceber-se que ha espaço para desenvolver uma empresa que de certa forma combine as duas estratégias básicas, e que isto pode gerar ótimos retornos, deve ser adotada uma estratégia “mista”.

Na adoção da estratégia para uma empresa existem riscos particulares àquela estratégia escolhida. Falhar na sustentação daquela estratégia seria o principal. A não sustentação da estratégia escolhida acontece de maneira distinta, dependendo da estratégia seguida pela empresa.

No caso de uma estratégia voltada para o menor custo, o foco apenas neste fator pode fazer com que a empresa não perceba mudanças no setor, ficando fora do mercado. Os investimentos neste tipo de estratégia são extremamente altos devido à escala e à eficiência que deve ser alcançada para se obter o menor custo, criando um risco importante se, por exemplo, ocorre uma mudança tecnológica significativa, alterando o modo de fabricação daquele produto. Na fabricação de LPs, a empresa que tivesse o menor custo, mas não estivesse preparada para a entrada dos CDs no mercado, com certeza esteve fadada ao fracasso.

Quanto à estratégia de diferenciação, o principal risco é que o preço do produto se torne tão superior ao preço dos demais concorrentes, que a empresa acabe perdendo a lealdade dos clientes. Estes passam a não achar mais vantajoso por aquele preço,

---

adquirir aquele produto, com um diferencial que não vale o preço o qual está sendo cobrado.

O mesmo risco ocorre, caso a empresa se foque muito em um setor. O diferencial de estar atendendo especificamente um determinado setor pode aumentar o preço do produto atingindo um valor tal, que passa a ser mais vantajoso para o cliente ser atendido por uma empresa que atua em todo o mercado, e provavelmente possui preços menores.

Os riscos da adoção das estratégias estão ligados à reações e à mudanças sofridas no mercado em que se está atuando, ou se deseja atuar. Por isso, se torna importante não só analisar como este mercado está se comportando atualmente, mas, tentar obter informações de qual será o comportamento deste mercado no futuro, evitando surpresas desagradáveis.

---

## 2.4- Público Alvo

Determinada a estratégia a ser utilizada, com um conhecimento do mercado e da empresa envolvida, a identificação e um estudo detalhado do público alvo, passa a ser importante para que o planejamento realizado seja implementado com sucesso.

Descobrir a composição dos potenciais e dos atuais clientes, onde estão e como se comportam, é fundamental para determinar quais ações devem ser tomadas. Pesquisas junto aos clientes e às pessoas que estejam no grupo de possíveis clientes, são fontes de informação para análises a este respeito.

Com estas informações, será possível determinar qual o grupo, de pessoas ou corporações, dadas as condições do mercado que envolve a empresa, é o mais interessante para se tornar cliente. Esta escolha é na maioria das vezes, necessária, pois dependendo de cada tipo de consumidor haverá reação a um determinado estímulo, de maneira distinta. Como um número finito de ações serão efetuadas, dadas as condições financeiras da empresa, é importante analisar como cada grupo reage à determinada ação.

Além das pesquisas de opinião, estudos de tendência identificando possíveis mudanças, não só nos grupos presentes na área de cobertura da empresa, mas também, de mudança de comportamento dos mesmos, são interessantes. Mapeamentos podem ser úteis para perceber a quantidade e onde estão localizados determinados alvos; estes mapeamentos são mais eficazes em empresas provedoras de serviços como por exemplo a Joana Francesa.

Após a determinação do público alvo, é importante não só realizar ações que o transformem em cliente, mas que também tornem este público, leal à empresa. Um dos grandes problemas atuais é o grande número de opções que os consumidores possuem, quase em todos os setores. Passa a ser fundamental, não só conquistar, mas também, manter os clientes atuais que sejam interessantes para a empresa.

Um dos métodos que trabalha com a manutenção dos clientes existentes de uma empresa é o CRM<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Customer Relationship Management ou em português: Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente



---

### 2.4.1 CRM

O CRM é uma metodologia desenvolvida para fazer a interação cliente empresa mais eficiente, fazendo com que o cliente esteja satisfeito e, portanto, permaneça fiel àquela empresa. Este método busca identificar os segmentos de clientes que são servidos e quais destes segmentos são vantajosos, trazendo lucro para a corporação.

Identificados os segmentos, são buscadas informações relevantes aos desejos destes clientes, chegando a identificar, se necessário, pessoalmente cada cliente e seu comportamento. Companhias aéreas, por exemplo, por terem dificuldade em diferenciar seu produto principal, levar uma pessoa de um ponto para o outro, gastam muito dinheiro com sistemas de CRM. Para identificar seus clientes mais lucrativos e descobrir seu perfil, desenvolveram sistemas de informação que a cada viagem armazenam as informações dos clientes, sabendo se chegaram atrasados, etc. Outras informações são obtidas através de outros meios como os planos de fidelidade, obtendo informações pessoais. O grande objetivo deste acúmulo de informações é verificar se seus serviços estão sendo eficazes e desenvolver novos serviços, que satisfaçam e que cativem os clientes. Um exemplo são bilhetes promocionais para determinadas áreas muito freqüentadas por aquele determinado cliente, o fornecimento de jornais do país de origem do cliente caso ele deseje, rapidez de embarque, etc.

Estes sistemas são extremamente caros e complexos em casos de companhias como as empresas de transporte aéreo, mas outras empresas menores como a Joana Francesa, podem desenvolver um processo de CRM.

O símbolo do CRM é o slogan 1 para 1, ou seja, um serviço para cada cliente, o CRM defende que cada cliente pode ser único, demandando um serviço também único. Isso nem sempre é necessário, o interessante é identificar os diversos grupos de clientes, que tenham comportamentos diferentes e desejem serviços personalizados. Outro ponto é identificar aqueles clientes realmente importantes e criar serviços exclusivos como, por exemplo, fazer pratos que não estão no cardápio, saber seus nomes décor, ou outros fatores que o façam se sentir importante e bem quisto pelo restaurante.

No caso do Joana Francesa parece ser desnecessário elaborar um sistema de informação com as características de todos os clientes. O importante é identificar os grupos de clientes que se comportam de maneira distinta, e quais destes grupos são ou podem se tornar importantes para o restaurante, criando serviços que possam atender

---

suas necessidades. Quanto aos principais clientes, estes deverão ser identificados pelos garçons e outros funcionários, tentando-se lembrar de seus nomes e de suas preferências, criando um ambiente mais acolhedor, além do que se for seu desejo, elaborar pratos ou criar privilégios que os tornem satisfeitos.

---

## 3-O Restaurante Joana Francesa

### 3.1-Descrição do Restaurante

Quando foi iniciado o trabalho no restaurante, diversas entrevistas foram realizadas com seus sócios para que se tivesse uma idéia, não só do funcionamento do restaurante, mas, como seus acionistas estavam administrando e entendendo o negócio. A descrição a seguir reflete o pensamento estratégico e administrativo dos sócios no início do ano, no mês de maio, quando foi iniciado o trabalho.

É possível perceber que já havia uma segmentação de clientes e de serviços entre outras estratégias, mas que não estavam resultando em ganhos para o restaurante.

#### 3.1.1 Geral <sup>5</sup>

O Joana Francesa é um restaurante de Cozinha Brasileira Contemporânea, situado à Rua Horácio Laffer, número 150. As sócias procuraram criar um restaurante que se diferenciasse pelo ambiente agradável, contemporâneo, serviço e preço corretos, sem luxos excessivos que intimidariam a clientela e, decidiram caprichar no produto principal que é a comida. Comida brasileira contemporânea. “Cozinha de autor” segundo os especialistas em gastronomia. A comida busca recuperar na lembrança do cliente momentos da sua infância, comida caseira, da mãe ou da avó, saborosa. Tentaram resgatar momentos de felicidade presentes na memória de seus consumidores. Essa é a proposta do restaurante, pensamento que orientou as ações de marketing; é a tentativa de diferenciação não oferecendo apenas comida aos clientes mas sim, felicidade e prazer. O restaurante possui instalações sofisticadas, com dois salões totalizando 54 lugares. É um estabelecimento pequeno, tendo por objetivo trazer aconchego e privacidade a seus clientes. O restaurante atualmente abre todos os dias para o almoço, e fecha domingo e segunda feira para o jantar. (Até o início do ano, fechava durante toda a segunda feira).

O restaurante está em operação desde maio de 2000 e surgiu da iniciativa de um grupo de amigas. Propuseram a uma amiga que cozinhava muito bem, que se tornasse a Chef do restaurante. Pedido aceito, montaram uma sociedade por cotas, selecionaram o local e começaram as obras.

---

Neste momento, coube à Chef montar o cardápio do restaurante e a uma das sócias, mais diretamente envolvida, o acompanhamento das obras e o projeto de um sistema de informações gerencial. Contrataram, ainda, um consultor especialista em restaurantes para revisar o conceito de serviço proposto.

Desde sua abertura, o restaurante, teve uma grande aceitação por parte da mídia especializada e, foi considerado pelo Estadão o “Restaurante Revelação do Ano 2000”, além de ter sido capa da Revista Gula e outras publicações do ramo. A ampla divulgação na mídia e os elogios por parte dos maiores especialistas na área gastronômica garantiram um bom fluxo de clientes à casa mas, não garantiram a eficiência da operação.

A ampla divulgação gerou no público demandas diferentes daquelas inicialmente imaginadas pelas sócias. A necessidade de sustentação da marca criada, impôs, de certa forma, uma série de medidas de reprojeto do sistema, que fugiam do escopo previsto pelos sócios. Assim, o restaurante passou a oferecer uma carta de vinhos, serviços de bar e a selecionar de forma mais rigorosa seus clientes. Em suma, o reconhecimento acabou por reduzir a flexibilidade na gestão da empresa por necessidade de manutenção do status quo.

O restaurante manteve durante o ano de 2001 no desenvolvimento deste trabalho o reconhecimento obtido pela mídia; em edição da revista Veja no mês de setembro, foi eleito o melhor restaurante de comida brasileira de São Paulo. Ver reportagem no *anexo 4*.

### ***3.1.2 O Serviço Prestado pelo Restaurante***

O ato de ir a um restaurante pode representar diversos desejos por parte do cliente. O mais fundamental é o desejo de se alimentar, mas, junto a este desejo existem muitos outros, às vezes até mais importantes do que este. O ato de ir a um restaurante pode estar relacionado a um passa tempo, uma oportunidade de negócio, de distração ou até mesmo de intimidade.

O restaurante pode ser pró-ativo quanto a estes desejos, criando ambientes favoráveis a determinados desejos, por exemplo: uma iluminação mais fraca, mesas mais reservadas e na maioria para duas pessoas, gerariam um ambiente de intimidade

---

<sup>5</sup> Partes desta descrição foram obtidas com as sócias do restaurante

---

para casais, enquanto ambientes com áreas para crianças brincarem fora ou fornecer passatempo para as crianças, direcionaria o restaurante para um ambiente familiar.

Os clientes também podem acabar determinando qual o tipo de serviço que o restaurante está fornecendo, o importante é perceber porque os clientes estão indo ao restaurante, no caso o Joana Francesa, e se estes são os desejos que o restaurante pretende atender. Existem restaurantes onde as pessoas gostam de passar horas conversando, tomando “drinks” e comendo aperitivos, este a principio não é o objetivo do Joana Francesa.

O Joana Francesa busca não só servir uma comida de alta qualidade, sendo uma comida brasileira sofisticada, mas, de criar um ambiente de aconchego e de tranqüilidade para seus clientes. Existe uma diferença grande entre os freqüentadores do restaurante nos dias de semana no almoço, no jantar, e durante o fim de semana. Os clientes do almoço de dias de semana têm um comportamento muito distinto em relação aos outros dois grupos, similares em seus desejos. Eles são geralmente executivos que vão com colegas de trabalho para o restaurante. O objetivo do Joana Francesa é criar um ambiente onde estas pessoas possam conversar com calma e até fechar negócios, tornando o almoço não uma refeição de 15 minutos, mas um momento de descanso ou de extensão do trabalho através de negociações em um ambiente tranqüilo e agradável. Este ambiente propicia um maior gasto por parte destes clientes, justificando a infraestrutura do restaurante e a imagem que este quer ter junto não só aos clientes do almoço, mas, a todos. Não seria sustentável um restaurante que pretende ser um restaurante fino e sofisticado durante o jantar, se tornar um restaurante estilo “self service” no almoço; não atenderia nenhum dos públicos de maneira eficiente.

Já os clientes dos demais serviços, são geralmente casais ou grupos de amigos nos jantares de dias de semana e famílias nos fins de semana. Estes dois grupos apresentam um comportamento de gasto e de tempo de refeição parecidos, apesar de buscarem serviços um pouco distintos. Nos dias de semana o ambiente deve ser mais recatado e silencioso, havendo mais discrição; nos fins de semana, o ambiente deve ser mais alegre onde os grupos de pessoas geralmente são maiores e existem crianças. Estes dois grupos podem ser atendidos sem problemas pelo restaurante, pois na maioria das vezes vão ao local nestes horários, já esperando este tipo de ambiente. É difícil encontrar crianças jantando as 23:00hs em uma terça feira assim como é difícil não encontra-las almoçando em um domingo.

Outra diferença entre estes dois grupos é o comportamento de compra, como, por exemplo, bebidas alcoólicas, presentes nos jantares e não nos fins de semana. Estas diferenças não interferem na forma como o serviço será prestado, pois, os produtos estão sempre disponíveis para os clientes e, no caso, a diferença principal é em relação às bebidas, que não necessitam um tempo de preparo anterior. Quanto ao ambiente, as restrições são cumpridas pelos próprios clientes, não havendo conflitos entre estes dois grupos.

Por estes aspectos os três grupos na verdade são dois, quando olhamos a maneira como o serviço deve ser estruturado, de formas diferentes, para satisfazer os clientes desejados pelo restaurante. O aspecto conflitante entre os dois grupos é o tempo de duração da refeição, sendo curto para o primeiro e não importando tanto para o segundo, e o preço, o primeiro grupo não está disposto a gastar tanto quanto o outro.

Refeições	Almoço Semana	Jantar Semana	Fim de Semana
Principais Clientes	Executivos	Casais e Amigos	Famílias
Desejos além de uma boa refeição	Descanso e Negócios	Relaxar e Conversar	Conversar e se Reunir
Principais Restrições	Tempo e Preço	Preço e Ambiente	
Serviços	Almoço Semana	Jantar Semana e Fim de Semana	

*Figura 3.1.2.1. Segmentação dos Serviços Prestados*

Elaborada pelo Autor

### 3.2-Stakeholders

Para realizar uma análise do restaurante e do mercado em que ele está inserido, utilizando as 5 forças de Porter, é interessante identificar quem são os stakeholders<sup>6</sup> envolvidos com o restaurante e traçar um paralelo com as forças descritas na metodologia utilizada. O gráfico a seguir apresenta os stakeholders e onde estes estariam sendo tratados pela metodologia das 5 forças de Porter.

Além dos clientes, os stakeholders do restaurante seriam seus sócios (no início do trabalho 6, atualmente 4), os funcionários (garçons, cozinheiros, caixa, pessoal de limpeza, etc), fornecedores de produtos (verduras, carnes, energia, água, bebidas, etc), fornecedores de serviço (entrega delivery, estacionamento, recolhimento de lixo), mídia, habitantes da região e demais restaurantes.

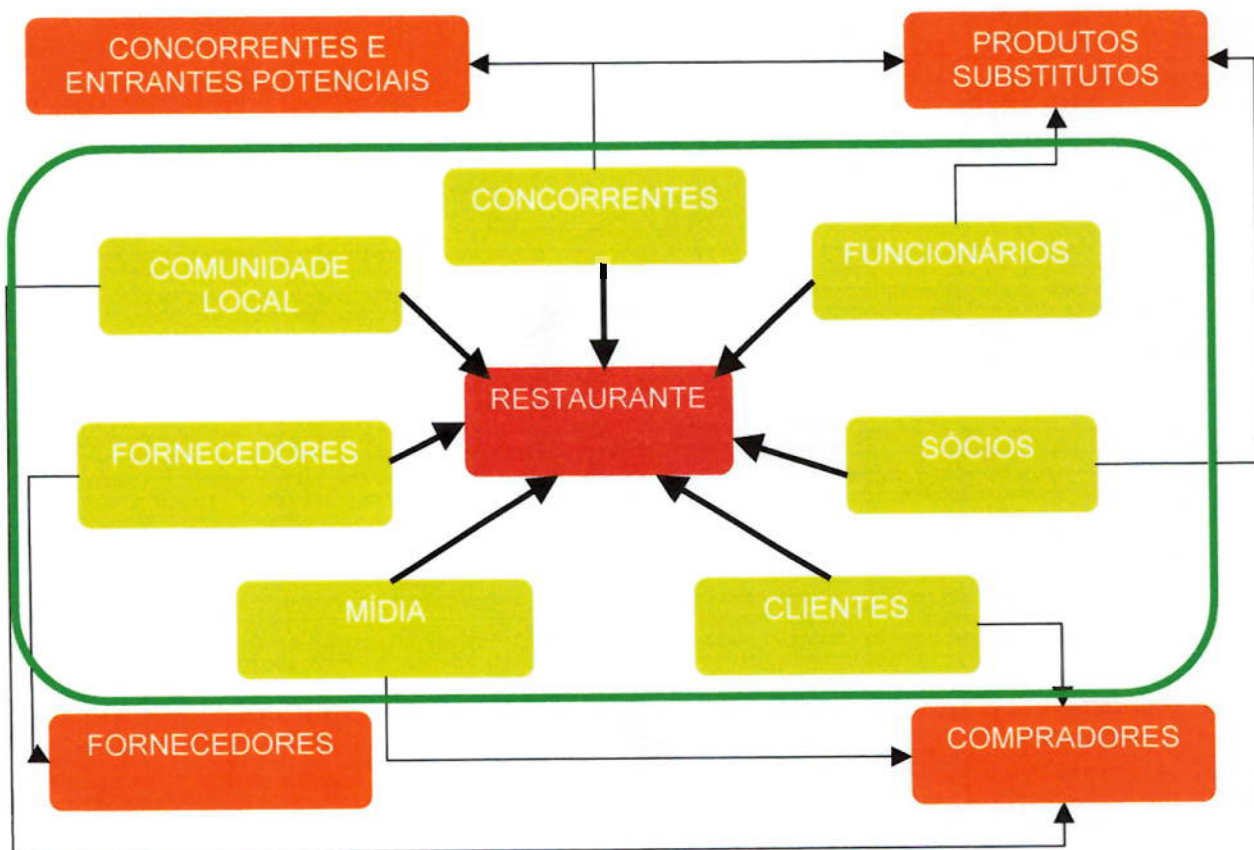


Figura 3.2.1. Os Stakeholders e seu relacionamento com as Cinco Forças de Porter

Elaborada pelo Autor

<sup>6</sup> Qualquer pessoa física ou jurídica que tenha algum envolvimento com a empresa, no caso deste trabalho, estudada.

---

### 3.3-O Mercado

No início de 2001 na cidade de São Paulo existiam cerca de 30.000 restaurantes, entretanto o Joana Francesa pertence a uma categoria, Cozinha Brasileira Contemporânea, onde existiam muito poucos estabelecimentos atuando. Quando do início de suas operações, ainda não havia, segundo os sócios, outro restaurante na mesma categoria. O termo teria surgido após o lançamento do Joana Francesa.

Apesar de sua diferenciação quanto ao tipo de comida, desde a sua inauguração alguns restaurantes foram lançados com pratos similares concorrendo diretamente com o Joana Francesa. A maior concorrência, entretanto é referente a restaurantes com a mesma localização, na região da nova Faria Lima, uma área extremamente competitiva. Nos últimos anos diversos empreendimentos foram realizados, aumentando substancialmente o número de prédios comerciais, hotéis e flats da região. Hoje é uma das regiões mais chiques e desenvolvidas da cidade.

O Joana Francesa apesar de fazer parte de um nicho com poucos concorrentes, na verdade concorre com todos os restaurantes que oferecem preço, serviço e pratos no mesmo patamar de qualidade, sejam da mesma região no caso do almoço, ou em toda a cidade no caso do jantar.

Esta diferenciação por parte do almoço e do jantar é nitidamente percebida quando se frequenta o restaurante. Durante os dias de semana no período do almoço a grande maioria dos clientes são executivos da região, que com menos tempo para se deslocar, frequentam restaurantes próximos ao seu local de trabalho. No jantar e em almoços nos fins de semana, o perfil dos clientes é distinto. São geralmente casais ou famílias que vem para se descontraír, tendo mais tempo para sua refeição. Com isso são clientes também que possuem mais tempo para se deslocar, podendo vir de diferentes áreas da cidade. Isso é percebido não só pela observação dos clientes do restaurante, mas como em conversas efetuadas pela Chef da casa e do autor deste trabalho com os mesmos.

Estes e outros pontos importantes sobre o mercado em que o restaurante Joana Francesa atua, serão discutidos nos tópicos a seguir, utilizando a metodologia discutida anteriormente: as 5 forças de Porter.



---

### 3.3.1 Clientes

O mercado consumidor de refeições é extremamente fragmentado, mesmo para um restaurante com preços elevados como o Joana Francesa. Não existe uma dependência por um cliente específico como pode existir em diversas indústrias, mas, existe uma dependência a um grupo de consumidores que se comporta de maneira similar. Portanto, possui sensibilidade a preço e à qualidade do produto, parecidas.

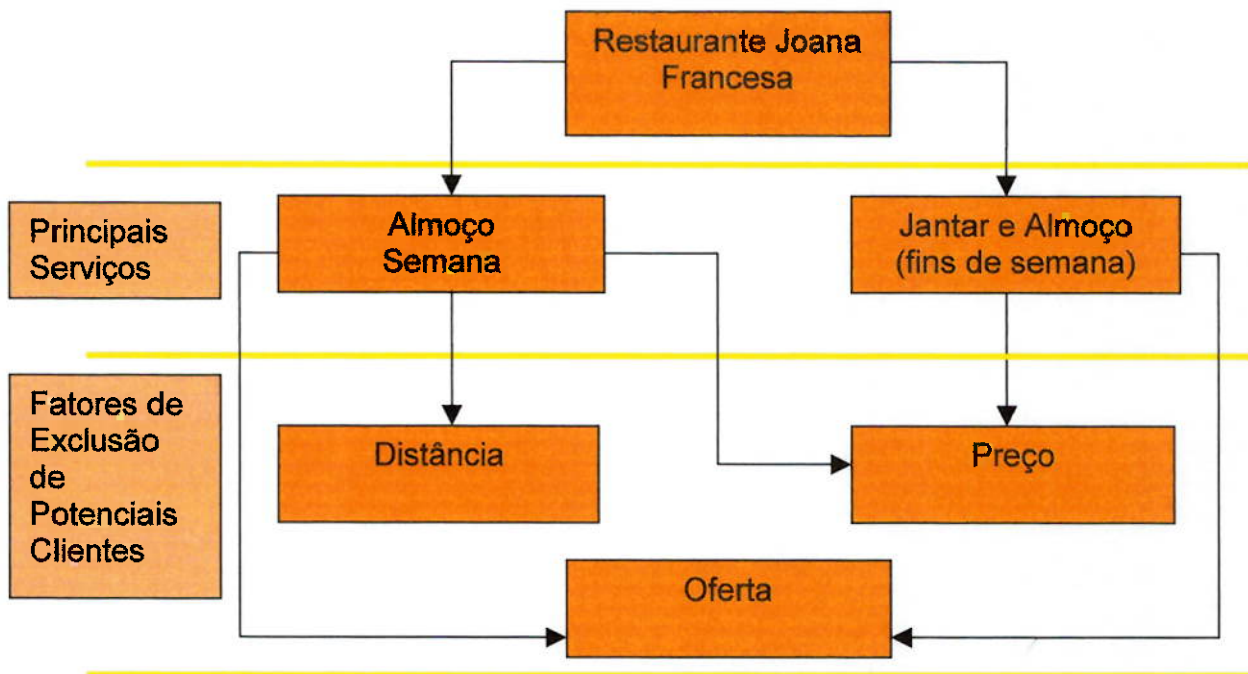
Torna-se importante perceber qual o espaço de negociação existente entre estes clientes, ou potenciais clientes e o restaurante, para que sejam obtidos os melhores resultados. Mesmo ainda não se tendo definido uma estratégia competitiva de atuação para o restaurante, podendo haver sugestões de alteração de preços, qualidade do produto entre outros, existe um público mesmo que pouco abrangente, que já é foco de estudo; independentemente da estratégia adotada, existe uma parcela limitada da sociedade, pela questão da capacidade de compra, que pode ser cliente do restaurante Joana Francesa.

O tópico clientes será abordado tanto neste capítulo quanto no próximo, referente à empresa; assim será introduzida a segmentação de clientes existentes no restaurante, tornando-se possível elaborar análises referentes ao mercado. Posteriormente, no capítulo seguinte serão tratados com maior profundidade os clientes atuais do restaurante.

O Joana Francesa possui um público muito diferente para cada um de seus produtos, almoço e jantar, como mencionado anteriormente. No almoço em dias de semana, os clientes são na maioria executivos da região. Além de sua disponibilidade de tempo ser limitada, devido ao trabalho do dia a dia, seu gasto com a refeição não é elevado como no jantar, e eles procuram uma maior variedade de pratos, já que possuem um menor número de opções. No jantar o cliente não está, como já descrito, com um problema de disponibilidade de tempo para se deslocar, deixando a proximidade como um fator secundário. O gasto médio destes clientes é muito superior aos frequentadores do restaurante na hora do almoço, assim como o tempo que permanecem no estabelecimento.

Esta primeira segmentação torna-se fundamental para analisar os possíveis compradores dos serviços oferecidos pelo Joana Francesa. No almoço de dias de semana o estudo do mercado consumidor será focado nas pessoas presentes na região e

com capacidade de compra. No jantar este estudo será mais genérico, abrangendo pessoas com capacidade de compra, mas que possam estar em qualquer área da cidade. Portanto, existem dois serviços básicos prestados para consumidores que no momento de compra apresentam comportamentos distintos.



*Figura 3.3.1.1 Caracterização dos Clientes*

Elaborada pelo Autor

Para determinar o mercado potencial do restaurante, devemos analisar estes três fatores limitantes: a faixa de preço praticada pelo restaurante e a oferta existente para o jantar e almoços de fim de semana, e além delas, a distância para os almoços de dia de semana.

A oferta está diretamente relacionada à concorrência, que será tratada com maior profundidade em outro capítulo. No momento ela deve ser levada em consideração, para determinar quais focos de clientes potenciais da região são mais interessantes para serem abordados por ações do restaurante.

Uma refeição no Joana Francesa tem um preço mínimo de R\$20,00. Mesmo havendo a possibilidade de mudança de preços pelo restaurante, este é o mínimo que os sócios pretendem cobrar por refeição, sendo este valor referente a um almoço nos dias de semana com um menu promocional. O menu foi uma mudança implementada durante a realização deste trabalho, como uma sugestão. Portanto, o cliente do Joana

Francesca, no mínimo deve estar disposto a gastar R\$20,00 por refeição. Se fizermos um estudo para os clientes do jantar (serão chamados de jantar também os clientes de fim de semana, para facilitar a explicação), estes vêm geralmente acompanhados e já com as reduções de preços realizadas durante o trabalho, gastariam no mínimo R\$30,00 por pessoa. Os clientes desejados deveriam ter capacidade de realizar uma refeição em um restaurante como o Joana Francesca duas vezes por mês. Supondo que uma família em São Paulo possua cerca de 3,3 pessoas (fonte: IBGE 1999), estaríamos falando em um orçamento mensal de R\$198,00 por família, com este tipo de refeição. O número de famílias com a capacidade de despender este valor em refeições fora de casa, seria uma referência para determinarmos o montante de pessoas de que estamos falando. De acordo com pesquisa realizada pelo departamento de pesquisa de preços e despesas familiares do IBGE, uma família gasta 5,18% (fonte: IBGE 1996) de seu orçamento com alimentação fora do domicílio. Desta forma para chegarmos a um valor de renda familiar para os clientes potenciais do Joana Francesca, além das refeições dos jantares e dos fins de semana, devem ser consideradas as refeições durante o período da semana no trabalho, quando estas pessoas estão se alimentando fora de casa; considerando que gastam no mínimo R\$8,00 por refeição de almoço nos dias de semana, e que em cada família de classe média existem 1,3 pessoas com renda (fonte IBGE 1999), os gastos mensais com estas refeições seriam de R\$300,00. Assim seria necessária uma renda familiar mínima mensal de R\$7837,00 para os clientes do Joana Francesca frequentarem o jantar e almoço de fins de semana.

Abaixo se encontra a pirâmide social da região sudeste do Brasil, com sua distribuição de renda expressa em salários mínimos. Um salário mínimo é igual a R\$180,00 (Set/2001).

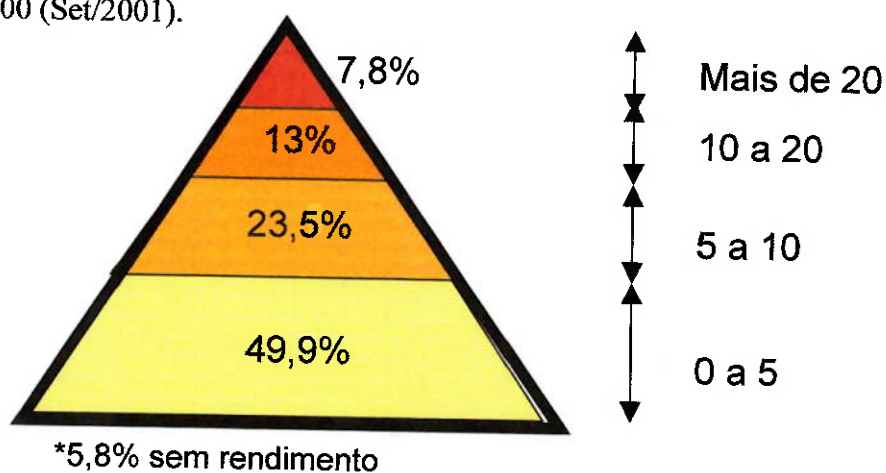


Figura 3.3.1.2 Pirâmide Social do Sudeste do Brasil

Elaborada pelo Autor, Fonte IBGE

---

Utilizando a pirâmide de distribuição de renda da região sudeste do Brasil, considerando a população da cidade de São Paulo, que é de 10 milhões de habitantes (fonte: IBGE 1996), obtemos o número de clientes potenciais do restaurante para os jantares e os almoços dos dias de semana. Foi considerada a população apenas do município de São Paulo. Apesar do deslocamento não ser um dos principais problemas dos clientes analisados no momento, pessoas habitando em municípios vizinhos, não devem provavelmente se dirigir com uma frequência razoável a um restaurante no Itaim Bibi.

Com a renda familiar estimada para os clientes do restaurante sendo mais de R\$7837,00; correspondendo a 43,5 salários mínimos, e supondo que 50% das pessoas que possuem uma renda superior a 20 salários estejam nesta faixa, estaríamos falando em 3,9% da população da cidade ou 390 mil pessoas.

É um número elevado de pessoas. Considerando como anteriormente, que estas pessoas viriam a restaurantes duas vezes ao mês, seriam 26 mil pessoas freqüentando restaurantes deste nível por dia na cidade de São Paulo. Claro que a oferta de restaurantes de alto nível na cidade de São Paulo também é enorme, desta forma torna-se fundamental que os clientes em potencial tenham em mente o Joana Francesa.

Os clientes de almoço dos dias de semana, como dito, gastariam no mínimo R\$20,00 no Joana Francesa; eles, não necessariamente, devem gastar esta quantia por dia para serem considerados potenciais clientes, mas, dada à região onde o restaurante está situado, é razoável imaginar que os potenciais clientes teriam condições de ir a um restaurante do mesmo nível de preço que o Joana Francesa, uma vez por semana e nos demais dias, iriam a um restaurante da região, com um preço em torno de R\$12,00. Sendo que um mês tem em média 20 dias úteis, estes consumidores deveriam gastar com suas refeições durante os dias de trabalho R\$272,00 por mês. Vale lembrar que muitos destes funcionários recebem vale refeição, aceitos pelo restaurante, o que ameniza o gasto das refeições para os consumidores. Outro ponto importante é que os preços praticados para almoço nesta região são superiores a média de outras regiões da cidade, onde existe uma concentração grande de empresas. Sendo conservador, imaginando que estas pessoas tenham o mesmo comportamento de gastos com jantares e almoços nos fins de semana que o público analisado anteriormente, provavelmente gastem mais, teriam um gasto de  $R\$272,00 + R\$198,00/1,3 = R\$424,00$  com alimentação fora do domicílio, resultando em um salário de R\$8191,00.

---

Este salário é altíssimo para os padrões brasileiros, mas, pessoas que gastam esta quantia por refeição, devem apresentar salários nesta faixa. Com estes dados, torna-se importante identificar empresas que possuam um número alto deste tipo de funcionário.

Além do componente preço, a distancia do restaurante para o local de trabalho do consumidor, é um fator que determina se ele virá ou não ao Joana Francesa. Na pesquisa realizada, a maioria dos clientes do Joana Francesa possui cerca de uma hora para almoçar; como os atuais clientes estão dispersos em várias empresas, onde a política de horário de almoço não varia para os demais funcionários, os potenciais clientes da região devem possuir restrições de tempo similares as dos clientes atuais.

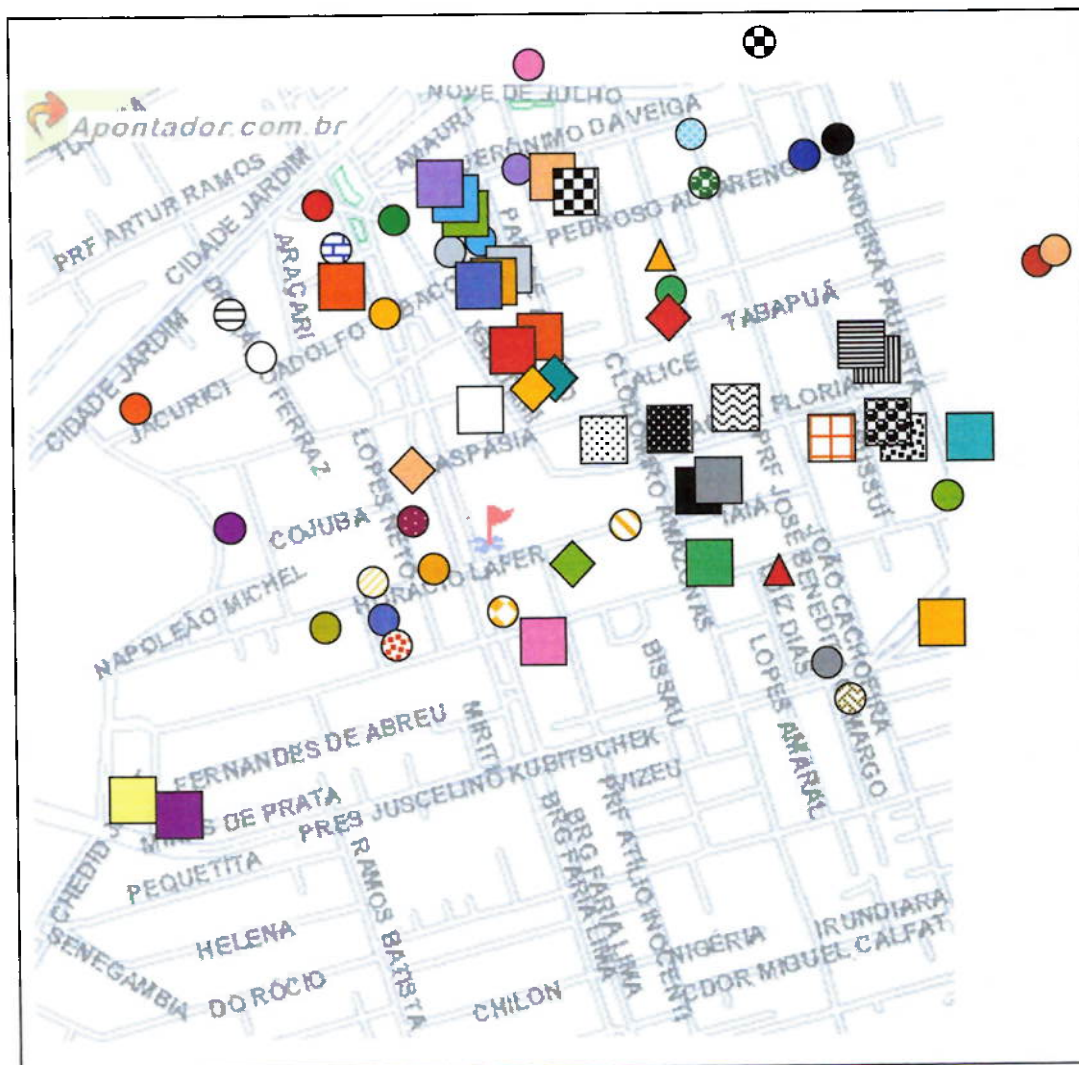
Com este tempo para almoço, o deslocamento para o local da refeição deve ser no máximo de 15 minutos. A oferta existente nesta faixa de proximidade dos focos de clientes foi também considerada, já que quanto maior o número de restaurantes nas proximidades de uma empresa, maior será as opções de escolha e menor a chance destes clientes virem com freqüência ao Joana Francesa.

Com estes dados referentes aos salários dos potenciais clientes, o tempo de deslocamento desejado para se fazer uma refeição durante o expediente de trabalho, e a oferta presente nas proximidades de cada foco de clientes, foi feito um mapeamento<sup>7</sup> da região, indicando os focos de localização destes potenciais clientes.

Durante o mapeamento, quando possível, foi obtido o nome das firmas que se encontravam dentro do edificio pesquisado. O intuito era estimar o valor salarial de seus funcionários. Infelizmente muitos prédios não divulgam quais empresas estão em suas dependências, desta forma a estimativa foi feita em relação à aparência do prédio. A estimativa do número de funcionários existente nos prédios foi feita da mesma forma. Quando não era fornecido o número de funcionários que a empresa possuía, ou era feita uma pesquisa na internet, ou a quantidade era estimada através do tamanho do prédio e quantidade de escritórios. Em relação ao tempo de deslocamento até o restaurante, foi considerada a distância nominal visualizada no mapa que se encontra a seguir. A oferta foi mapeada da mesma forma que as empresas da região; foi feita uma pesquisa no local, identificando os restaurantes com características como: ambiente, etc, similares aos do JF. Identificados os concorrentes, foi respeitado o tempo de deslocamento de 7,5 minutos, sendo identificados para cada foco de clientes, quais as opções disponíveis.

---

<sup>7</sup> Esta analise foi feita em conjunto com Adriano Bartolomei Sebusiani, Carlos Andrés M. Castillo, Eduardo Sampaio Queen e Henrique Scardua, para um trabalho da disciplina PRO-195 do DEP. Os quatro autorizaram sua utilização neste trabalho.



### Restaurantes

- Dhaigo
- Dalmo Bárbaro
- Chez Croque
- Morro de São Paulo
- Spazio Gastronomico
- Tapas
- Via Blu
- Villa Florida
- Di Bistrôt
- Jerônimo
- Rubayat
- Barbacoa
- Dolce Villa
- Pucci
- Carcamano
- Alimentari
- Brasserie Victoria
- Bar das Artes
- Kundun
- Cantone
- Montana Grill
- Sushi Kin
- Don Mariano
- Dalí
- Varanda Grill
- Ancienne Cuisine
- Lupaccio
- Il Fornaio d'Italia
- Ruffino's
- Sweet Pimenta
- Viela

### Prédios Comerciais

- |          |           |            |              |
|----------|-----------|------------|--------------|
| □ XXX    | □ XXX     | ■ Ped1     | □ Ped5       |
| □ XXX    | □ XXX     | ■ P Ave    | ■ S Luis     |
| □ XXX    | ■ Ripasa  | ■ Ped2     | ■ L S Luis   |
| □ XXX    | ■ XXX     | □ Pto Frio | ▲ Mélia      |
| ■ XXX    | ■ N Work  | □ S Plan   | ▲ XXX        |
| ■ XXX    | ■ HSBC    | ■ Bain     | ◆ Fin Centre |
| ■ JP     | ■ Ped3    | ■ Gradus   | ◆ XXX        |
| □ Telef. | ■ Ped4    | □ Bertol.  | ◆ XXX        |
|          | ■ R.Berge | ◆ XXX      | ◆ XXX        |

**Joana Francesa**

Figura 3.3.1.3 Mapeamento da Região - Itaim Bibi

Elaborada pelo Autor em conjunto com Adriano Bartolomei Sebusiani,  
Carlos Andrés M. Castillo, Eduardo S. Queen e Henrique Scardua

Com esta coleta de dados, foram atribuídas notas para os quesitos discutidos anteriormente, para que fossem identificados os focos mais interessantes de atuação. Com o mapeamento e atribuição de notas, foi elaborado o gráfico abaixo com os mais promissores focos da região. A tabela e a metodologia para o cálculo estão contidas no *Anexo 1*.

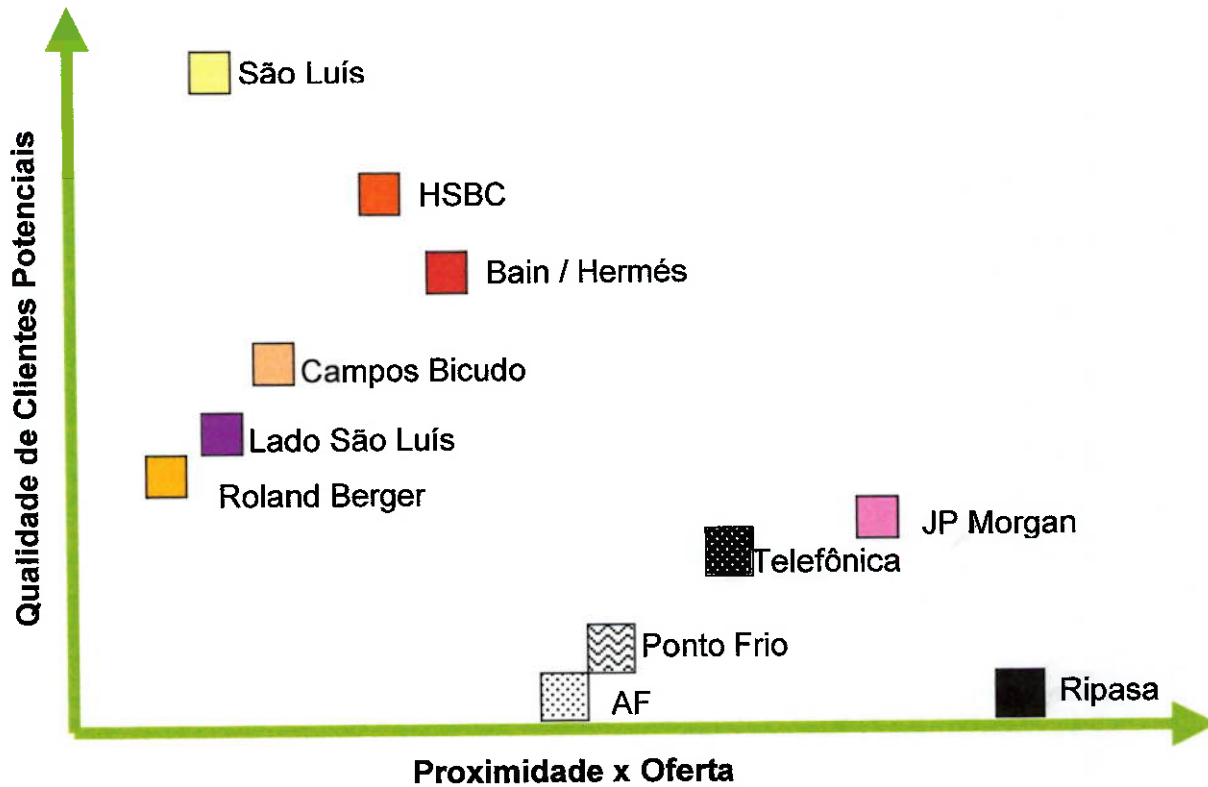


Figura 3.3.1.4 Análise dos Clientes Potenciais  
Elaborada pelo Autor

Estas informações são interessantes não só para se conhecer o mercado em que se está atuando, mas para gerar uma maior eficiência quanto a medidas de divulgação, etc.

---

### 3.3.2 Fornecedores

O restaurante compra suas matérias primas em pequenas quantidades, não havendo um ganho de escala significativo em suas compras. Seus fornecedores são pequenos e escolhidos mais pela qualidade do que pelo preço. O mercado de alimentos e acessórios para restaurante é extremamente fragmentado, não havendo problemas quanto ao número de fornecedores existentes e raramente quanto à qualidade exigida. Apenas alguns produtos típicos da cozinha nordestina, podem apresentar uma restrição quanto ao número de fornecedores existentes em São Paulo, mas estes produtos correspondem a uma fatia muito pequena do que é gasto pelo restaurante, não havendo problemas graves caso seu preço seja aumentado.

Desta forma o mercado de fornecedores do Joana Francesa dificilmente conseguiu se organizar ou impor preços e condições de compra, pois além de fragmentado, o preço não é um fator chave para a compra, podendo o restaurante mudar de fornecedor com uma certa facilidade. Assim, ações tomadas por parte dos fornecedores, ameaçando o lucro do restaurante são improváveis, pela baixa dependência que o restaurante tem com algum deles. O único fornecedor que poderia gerar algum inconveniente seria o dono do imóvel onde se encontra o Joana Francesa, mas o contrato de locação vence em 2005, não havendo um risco em médio prazo.

### 3.3.3 Produtos Substitutos

Alimentação é algo insubstituível, obviamente, assim a ameaça de produtos substitutos neste mercado, está mais ligado à criação de um novo conceito de cozinha ou à mudança de percepção de valor por parte do mercado. Estas duas situações podem introduzir concorrentes com produtos que para o cliente tem o mesmo efeito, mas que atuam de maneira distinta. Encarado desta maneira, uma ameaça ao serviço do Joana Francesa seriam os restaurantes que no almoço possuem refeições organizadas como buffet, diminuindo o tempo total da refeição e apresentando uma maior variedade de opções para o cliente, perdendo um pouco na qualidade e no ambiente da refeição.

Esta é uma das perguntas a serem feitas a diante, a mudança ou não para buffet, durante o almoço.



---

### 3.3.4 Concorrentes e Entrantes Potenciais

O mercado de restaurantes como dito anteriormente, é extremamente fragmentado, a possibilidade de novos entrantes é enorme e de estes serem identificados com certa antecedência, é quase nula. Uma das barreiras de entrada que podem ser utilizadas está relacionada à região onde o restaurante está operando. No caso do Joana Francesa, por exemplo, é improvável que um outro restaurante de comida brasileira abra naquela região, mas em outra parte da cidade, é certo de que com o sucesso do Joana Francesa e de outros restaurantes da categoria, que concorrentes irão se afirmar, buscando este mercado em regiões não atendidas da mesma forma. A criação de uma marca forte ou de receitas exclusivas, pode inibir a entrada de um restaurante tanto da mesma categoria, quanto restaurantes de estilos diferentes, mas que concorrem por públicos da mesma região; a diferenciação do produto se tornaria tal que os concorrentes teriam receio de entrar no mercado. Desvantagens relativas ao tempo de operação também existem, um restaurante operando há muitos anos conhece o público e também já se tornou um ponto de referência na cidade.

A necessidade de capital não é um grande empecilho para se entrar neste mercado, o Joana Francesa não é um restaurante de luxo, não havendo a necessidade de investimento elevado para construir um restaurante, que aos olhos do cliente, pertença à mesma categoria. Custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e políticas governamentais não são aplicáveis ao mercado do Joana Francesa, os concorrentes que desejem entrar no mercado, não irão obter desvantagens em relação a estes tópicos.

Os concorrentes do Joana Francesa podem ser segmentados da mesma forma com que seus clientes. Existem os concorrentes para os almoços de dia de semana e os concorrentes para o jantar e almoços de fim de semana. Para os concorrentes de almoço nos dias de semana, o fator principal de concorrência, além de características similares de preço, qualidade e ambiente é a proximidade; já para os outros serviços prestados, o tipo de comida servido torna-se o fator principal.

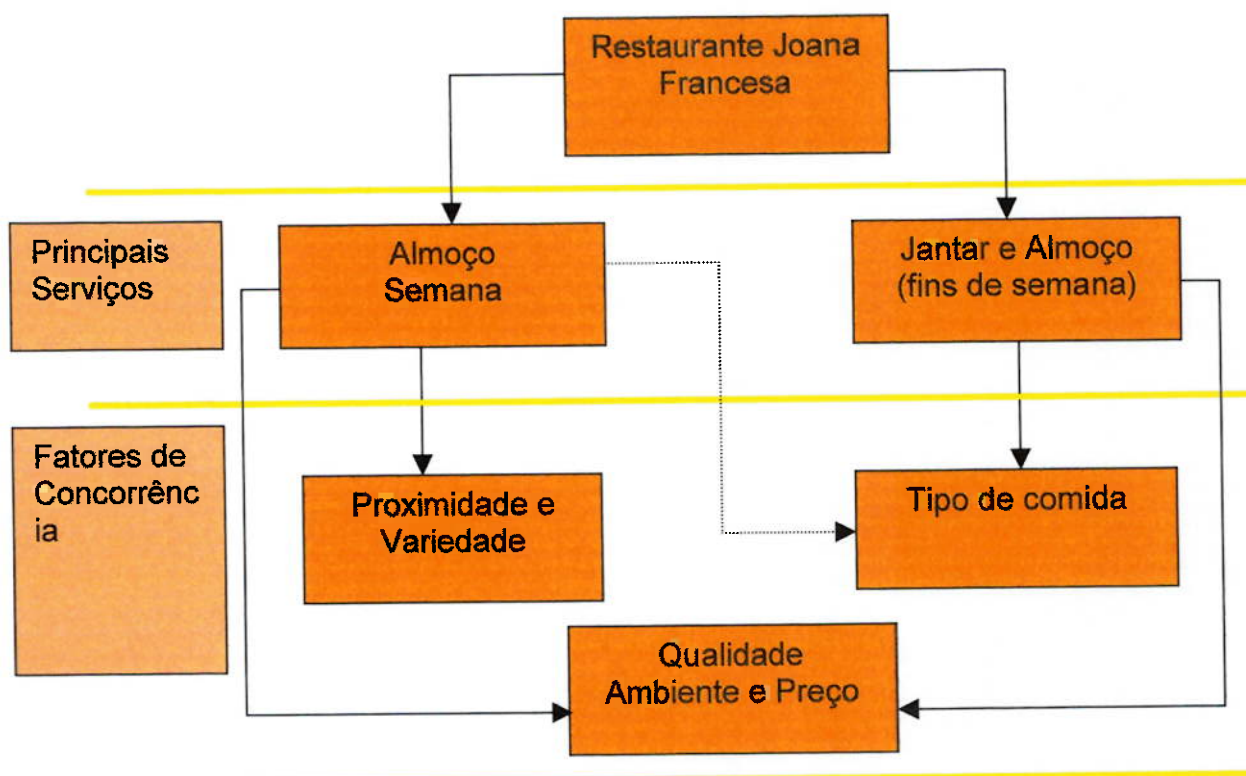


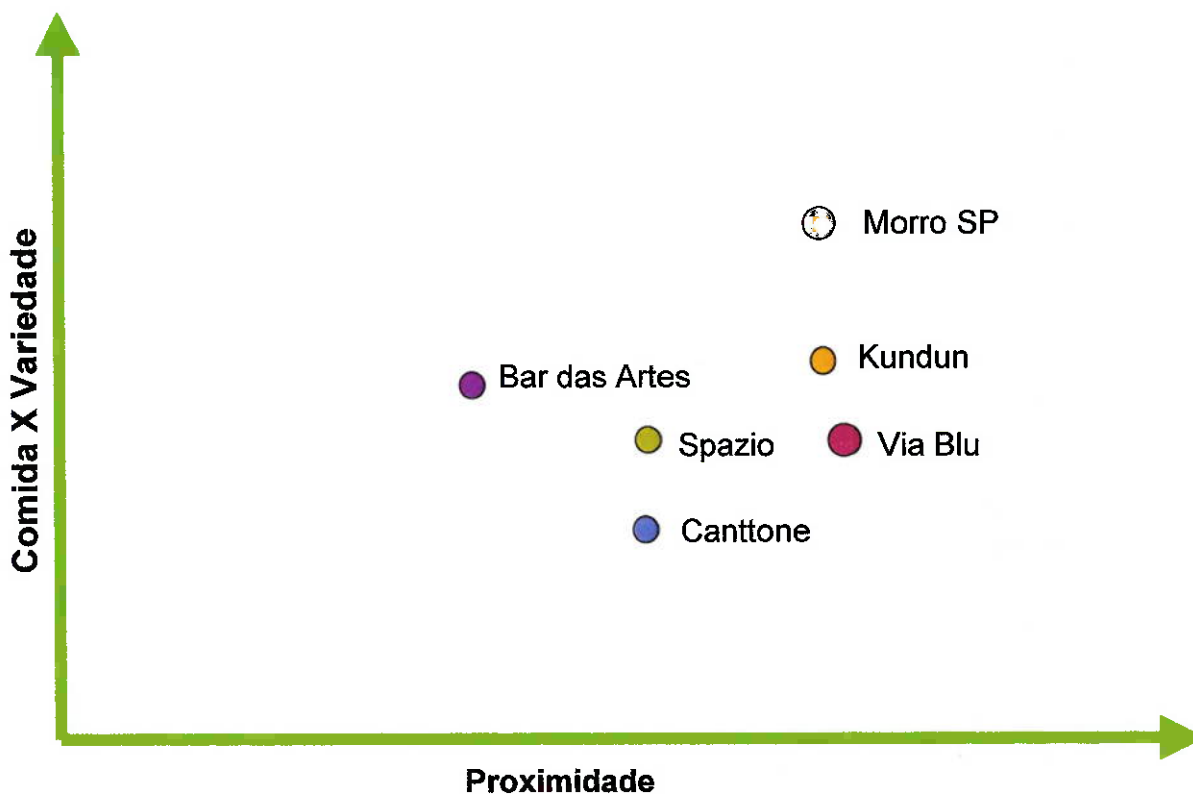
Figura 3.3.4.1 Caracterização dos Concorrentes

Elaborada pelo Autor

Os concorrentes do jantar seriam todos os restaurantes da cidade de São Paulo com características similares ao Joana Francesa, mas especialmente em relação ao tipo de comida servida. Uma lista de restaurantes da categoria cozinha brasileira se encontra no *anexo 2* ao final deste trabalho. Esta lista foi obtida através do Guia São Paulo e da revista Veja São Paulo, principais fontes de consulta por parte dos clientes, e que posicionam o restaurante Joana Francesa nesta categoria.

Os almoços de dia de semana apresentam concorrentes distintos, determinados pela sua localização, próxima ao Joana Francesa e aos focos de clientes. Desta forma foi feito um mapeamento, já mostrado anteriormente e presente no *anexo 1*, onde foram identificados restaurante da região com nível de preço e ambiente similar aos do Joana Francesa.

Com o mapeamento tendo restaurantes comparáveis, foram observadas a variedade e a qualidade da comida dos restaurantes, atribuindo para cada um uma determinada nota. Esta nota combinada com a proximidade do restaurante em relação ao Joana Francesa, identificou os principais concorrentes da região, exibidos no gráfico abaixo. A lista completa de restaurantes mapeados encontra-se no *anexo 2*.



*Figura 3.3.4.2 Análise dos Concorrentes*

Elaborada pelo Autor

Os restaurantes exibidos no gráfico anterior apresentam características distintas em relação ao tipo de comida que servem: o Morro de São Paulo e Via Blu pertencem à cozinha contemporânea, Bar das Artes cozinha árabe, Kundun cozinha japonesa, Spazio cozinha rápida e Canttonne cozinha italiana. A similaridade que possuem é que todos servem buffet durante o almoço, com exceção ao Spazio, que serve sanduíches a la carte.

Este ponto é importante para analisar o posicionamento do Joana Francesa, ele se diferencia pelo fato de ser a la carte, passando uma imagem mais requintada e de aconchego para o cliente, mas perde em variedade e tempo de atendimento.

Outra diferença em relação a estes concorrentes é o ponto em que estão localizados. São áreas mais movimentadas, avenidas, grandes ruas, etc; diferente do ponto onde está localizado o Joana Francesa, uma rua pequena, cheia de obras. Assim, sua identificação torna-se mais difícil por parte de clientes.

---

## 3.4-A Empresa

### 3.4.1-Serviços Oferecidos

O Joana Francesa tem seus serviços segmentados em dois grupos principais:

- Almoço (dias de semana)
- Jantar (todos os dias) e almoço (fim de semana)

O restaurante apresentava também alguns serviços complementares:

- Delivery
- Estacionamento com manobrista

O almoço em dias de semana possui características muito distintas das demais refeições oferecidas pelo restaurante. Os clientes deste serviço, como mencionado anteriormente, têm um tempo menor para fazer sua refeição e pretendem gastar menos que os clientes do jantar; estes clientes se encontram nas redondezas do restaurante, principalmente pelo tempo que possuem, tendo menos opções de escolha. Desta forma também exigem uma variedade maior de pratos, não só pelo menor número de opções de restaurantes, mas por almoçarem fora de casa todos os dias da semana.

Tal público fez o serviço tomar certas características distintas do jantar: foi implementado um menu diário onde o cliente pode pedir uma entrada, um prato principal e uma sobremesa, pelo preço apenas do prato principal. Esta estratégia tem por objetivo, facilitar o planejamento da cozinha em relação à demanda, tornando mais rápida a elaboração dos pratos, fazendo com que o preço seja mais convidativo aos clientes deste segmento.

A variedade de pratos é alcançada com o cardápio tradicional (pedidos à la carte) e através de três opções diárias de menu, com pratos que não são similares, por exemplo: uma massa, uma carne e um prato típico brasileiro. Estas opções não se repetem em um prazo de no mínimo 7 dias, eliminando a possibilidade do cliente encontrar a mesma opção em uma semana, trazendo também a vantagem do cliente que gosta de um determinado prato, saber quando este estará à disposição.

---

Assim, o serviço de almoço nos dias de semana, é mais barato e mais rápido. Esta forma de prestação de serviço é alcançada através do direcionamento na escolha dos pratos e pelo perfil do cliente.

Os jantares e os almoços de fim de semana possuem como já mencionado, clientes de toda a cidade, com mais tempo para fazer sua refeição, dispostos a gastar mais, mas que não voltam ao restaurante com a mesma frequência com que os clientes do almoço dos dias de semana o fazem.

Estes clientes estão mais preocupados com a qualidade do serviço em termos de requinte do que em termos de pontualidade e precisão. Não que estes fatores não sejam importantes, mas como sua disponibilidade de tempo é maior e o motivo para estarem indo ao restaurante é mais uma distração de que o simples fato de se alimentar, o serviço deve ser impecável quanto à forma. Os complementos dos pratos também devem ser requintados, vinhos geralmente são as bebidas pedidas por estes clientes enquanto no almoço de segunda a sexta, refrigerantes são os preferidos.

Estes clientes gastam em média 50% a mais que os clientes do almoço e passam em média o dobro do tempo no restaurante. A fidelização destes clientes é mais difícil que a dos demais, por possuírem tempo para ir a qualquer restaurante que desejem.

O serviço para estes clientes é focado mais no requinte e em criar uma atmosfera agradável para que o cliente se sinta confortável, consumindo mais e considerando o Joana Francesa um bom local para voltar.

O serviço complementar de delivery ocorre basicamente durante os dias de semana, onde executivos da região sem tempo para sair de seus escritórios, pedem para que os pratos sejam entregues onde se encontram. Este serviço é complexo, a qualidade dos pratos deve ser a mesma que a encontrada por um cliente no restaurante e o prazo de entrega deve ser preciso, não passando falsas expectativas aos clientes. Este serviço é muito pouco utilizado e a entrega é terceirizada, havendo uma cobrança percentual por parte desta operadora para cada pedido.

O estacionamento com manobrista é mais usado por clientes dos almoços de fim de semana e aqueles que vem para jantar. Por serem de regiões mais distantes, isso é facilmente justificável; os clientes do almoço nos dias de semana estando próximos do restaurante muitas vezes indo a pé, não utilizando o serviço de estacionamento.

### 3.4.2 Organização

O restaurante está organizado em duas unidades: sala e cozinha. Havia no início do trabalho, na cozinha: 3 funcionários, 1 primeiro cozinheiro e a Chef. A Cozinha dividia-se em fria e quente – dois funcionários, um cozinheiro e um auxiliar, para cada divisão. Pratos e molhos estavam associados a um dado cozinheiro, designado caso a caso pela Chef.

Na Sala, havia um chefe de sala, 3 garçons, uma recepcionista ou hostess e uma pessoa cuidando do caixa. Frequentemente, a Chef apresentava-se na sala para receber os clientes e receber críticas e sugestões acerca da comida. Ocorria também, em algumas ocasiões, um sócio estar na sala para coordenar e monitorar a operação.

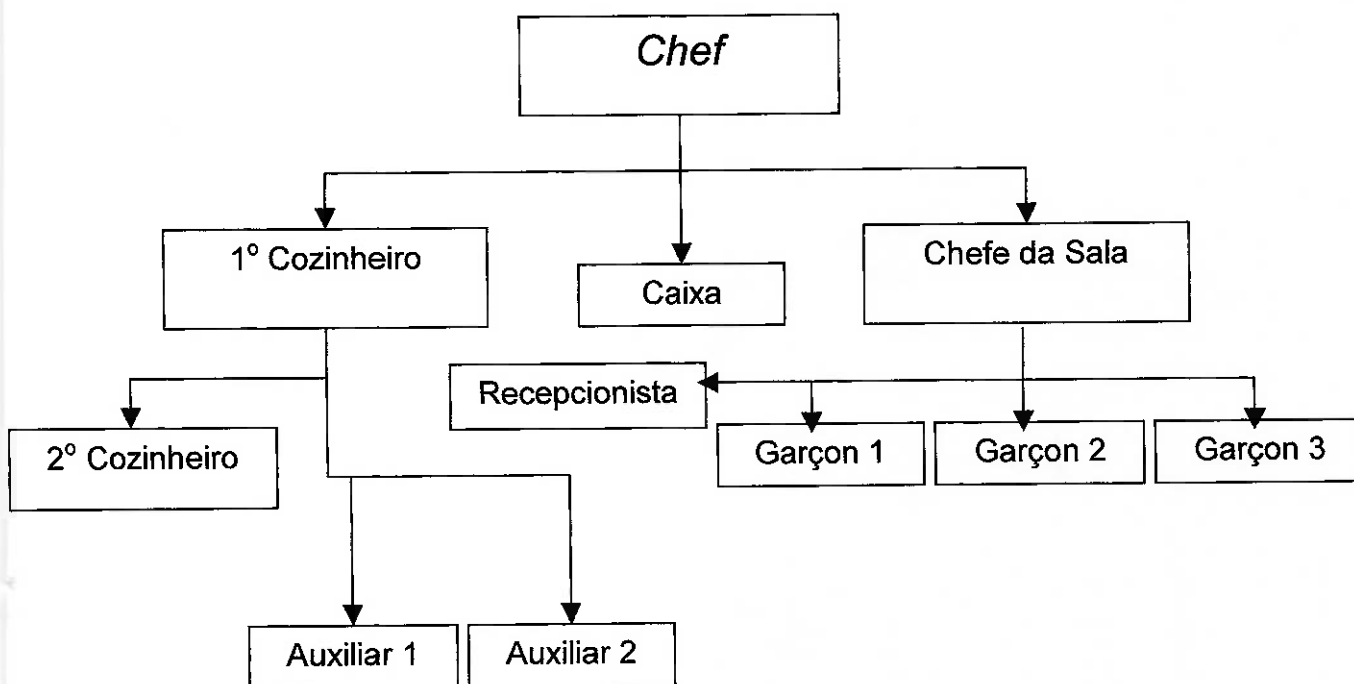
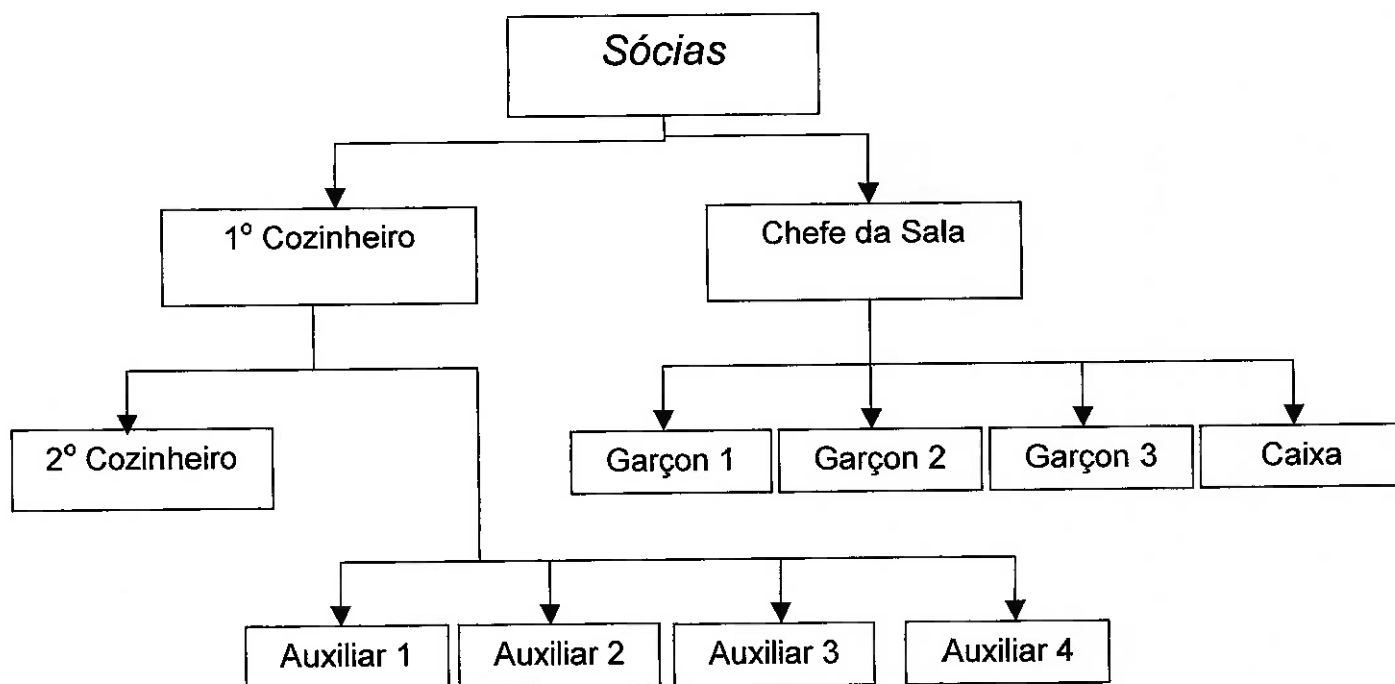


Figura 3.4.2.1 Organograma do Restaurante no Início do Trabalho

Elaborada pelo Autor

Após a escolha do restaurante como o melhor restaurante de comida brasileira de São Paulo (*anexo 4*), e alguns conflitos entre as sócias, mudanças importantes na organização do restaurante aconteceram.

A Chef foi desligada do restaurante, assumindo seu lugar o primeiro cozinheiro. Com a publicação houve um aumento no movimento, sendo necessária a contratação de mais funcionários, outras mudanças menos importantes também ocorreram como pode ser visto no organograma abaixo.



*Figura 3.4.2.2 Organograma do Restaurante em Setembro de 2001*

Elaborada pelo Autor

### 3.4.3-A Situação Econômica no Início do Trabalho

O restaurante encontrava certa dificuldade em equilibrar suas contas. O objetivo dos sócios era reverter essa situação, tantas vezes explicitado em entrevistas.

No início de 2001, Almoço e Jantar possuíam volumes de receitas praticamente iguais, ver a seguir:

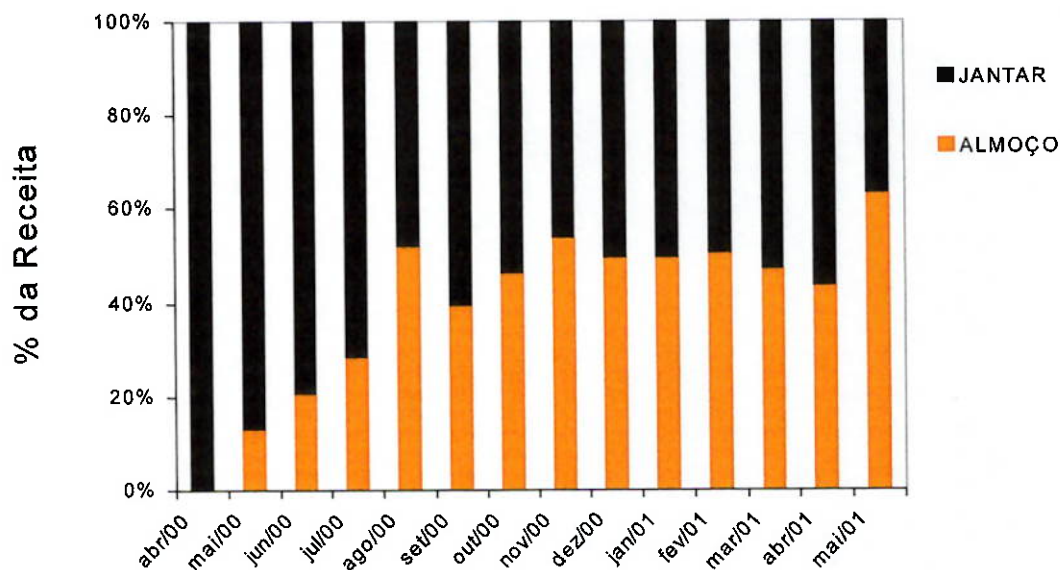


Gráfico 3.4.3.1 Distribuição da Receita Jantar e Almoço

Elaborado pelo Autor

Fonte: Sistema de Informação Joana Francesa

Como pôde ser verificado no gráfico abaixo, as receitas mostraram-se sempre bastante sensíveis à exposições na mídia. Sobretudo, as receitas provenientes do jantar. Em 2000 nos meses de: junho, a *Vejinha* publicou matéria sobre o restaurante; em setembro, a *Veja* lançou a edição sobre bares e restaurantes com críticas muito positivas ao Joana Francesa; em março de 2001, foi capa da *Gula*. Vale ressaltar que, no período de inauguração do restaurante, os sócios trouxeram, muitas vezes, seus amigos para comer no restaurante.



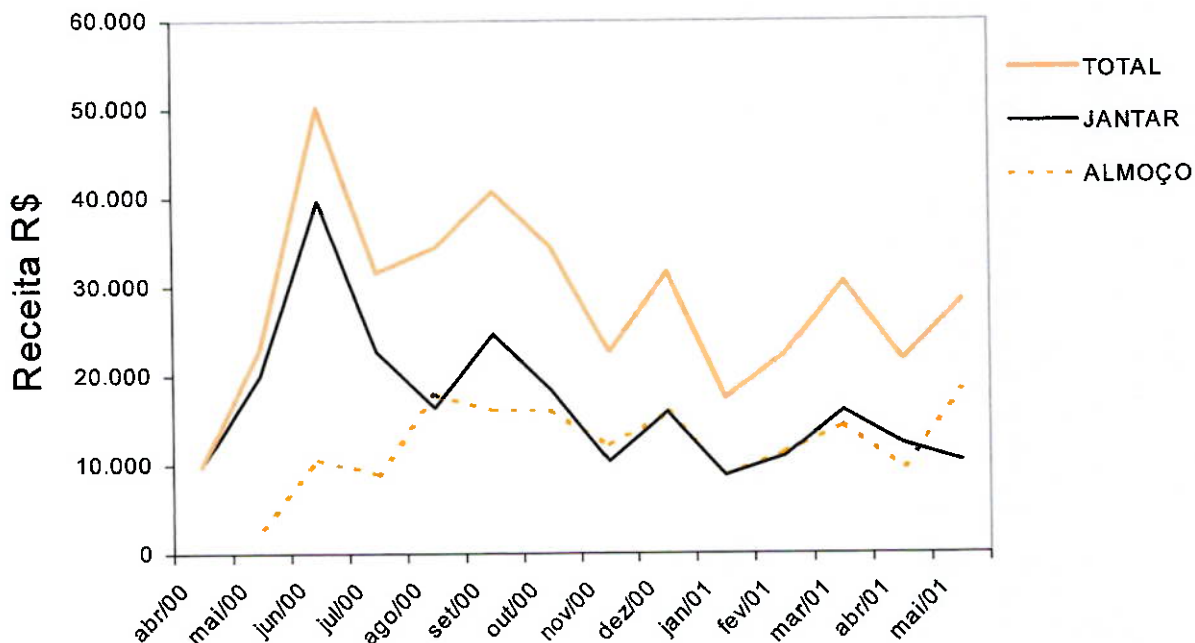
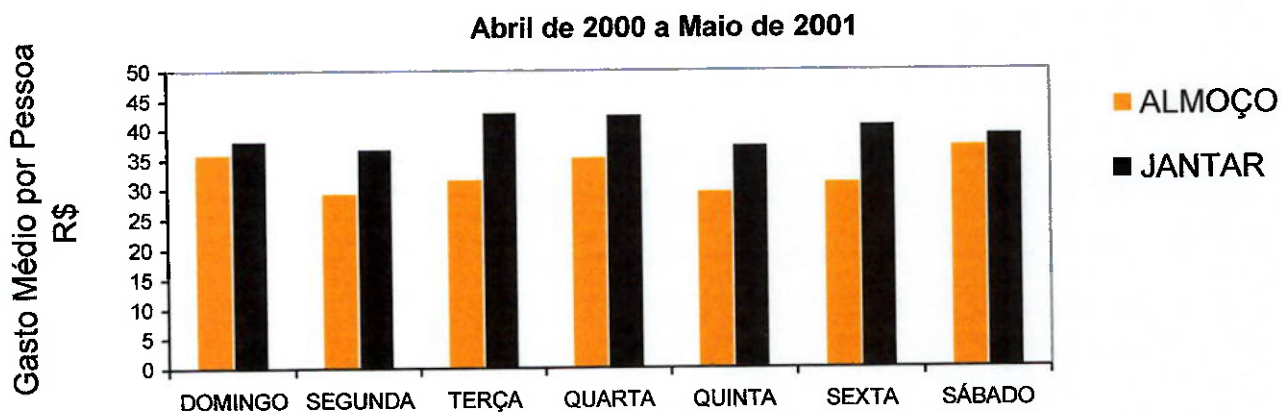


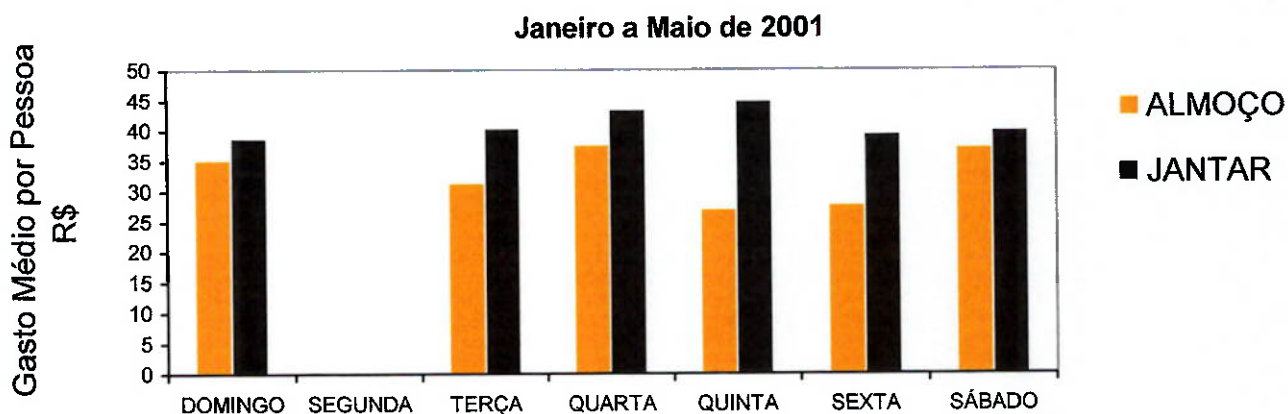
Gráfico 3.4.3.2. Receita Mensal

Elaborado pelo Autor

Fonte: Sistema de Informação Joana Francesa

Além das oscilações, a receita vem apresentando uma tendência de queda com o tempo, dificultando ainda mais a administração do restaurante. A queda está altamente ligada com a receita advinda do jantar; o almoço tem apresentado uma receita constante, firmando sua posição como algo garantido para a empresa, mas que ainda pode ser melhorado. Como podemos observar nos gráficos abaixo, a queda de receita foi gerada pela diminuição no número de clientes, e não por uma diminuição em seu gasto per capto.





*Gráfico 3.4.3.3. Gasto Médio por Pessoa nos dias da Semana*

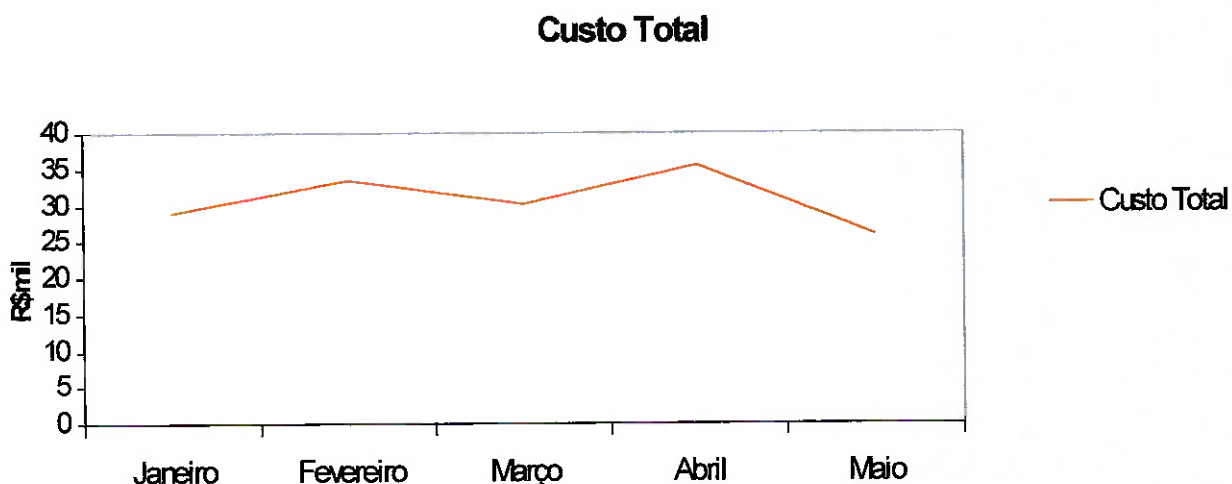
Elaborado pelo Autor

Fonte: Sistema de Informação Joana Francesa

Verifica-se também como já mencionado, o gasto mais elevado por parte dos clientes do jantar e dos almoços de fim de semana.

Os custos do restaurante são bem controlados por um sistema onde todas as transações são documentadas e analisadas por uma das sócias. Existe uma variação entre os meses, muitas vezes devida, não a gastos normais do restaurante, mas sim, à compra de algum equipamento, etc. Conversei com as sócias e mesmo mostrando que está atitude pode encobrir resultados e dificultar a análise comparativa entre os meses, elas não quiseram mudar o modo de como os lançamentos são feitos.

Abaixo se pode verificar no gráfico, os custos dos primeiros meses de 2001.



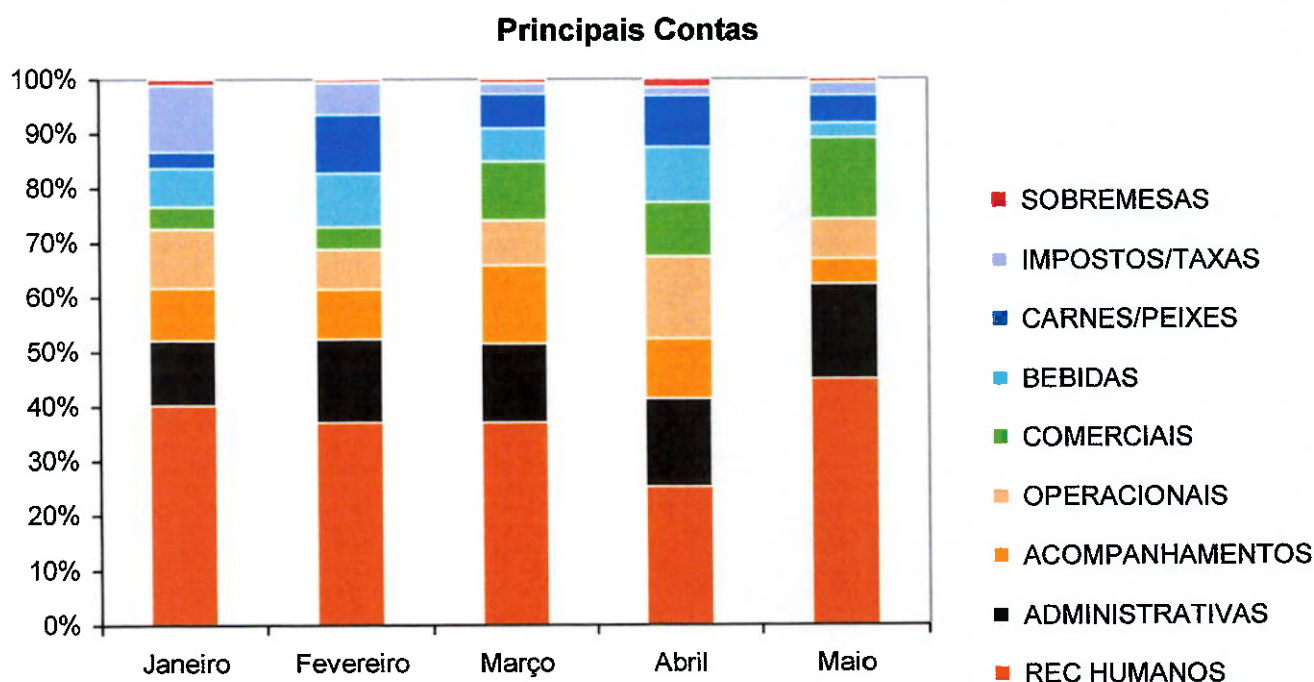
*Gráfico 3.4.3.4. Custo Total Mensal*

Elaborado pelo Autor

Fonte: Sistema de Informação Joana Francesa

Grande parcela destes custos é referente aos salários pagos aos funcionários e ao aluguel do imóvel onde se encontra o restaurante. O número de funcionários é pequeno como pode ser visto no diagrama organizacional, presente no capítulo anterior. Havendo até problemas de rapidez no atendimento e no tempo de espera por parte dos clientes, quando o restaurante está quase lotado; enquanto que o aluguel (despesa administrativa) cerca de R\$2000,00 reais também é baixo se observados os preços da região. As outras despesas, como por exemplo, com bebidas, carnes, etc variam de mês a mês dependendo do estoque existente no restaurante.

A seguir, no gráfico, pode se verificada a representatividade de cada conta; a conta diversos foi excluída por ter uma representação % baixa, e por ser composta de produtos que variam de tal forma, de mês para mês, que uma comparação não faria sentido.

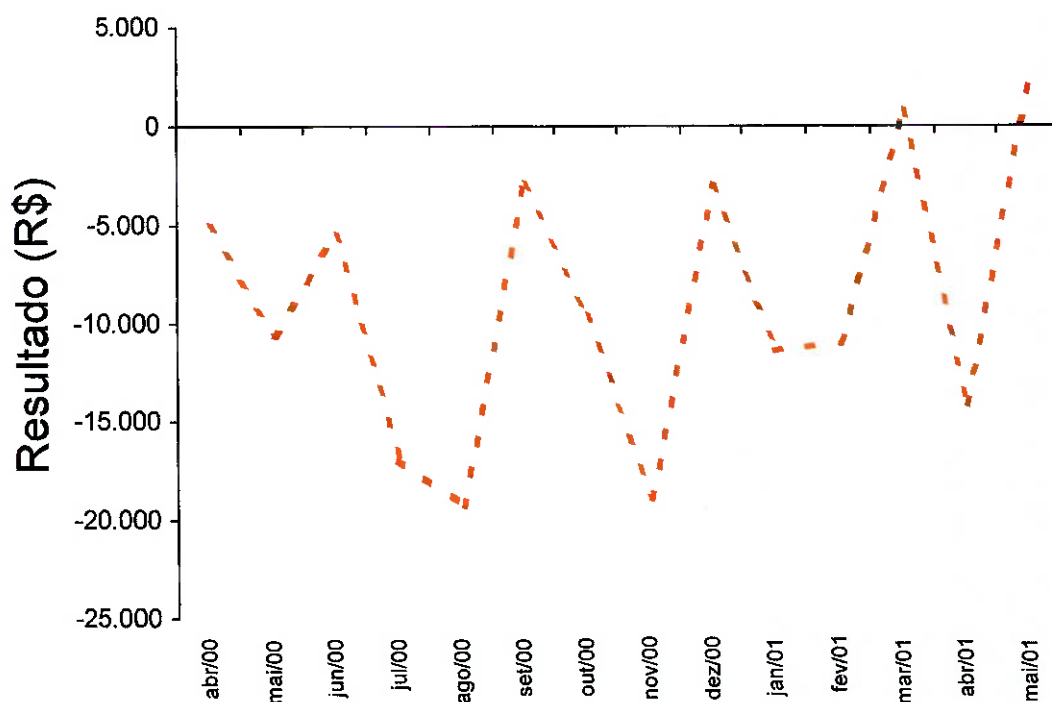


*Gráfico 3.4.3.5. Principais fontes de Custo*

Elaborado pelo Autor

Fonte: Sistema de Informação Joana Francesa

Com a descrição dos custos e da receita obtida pelo restaurante, o resultado dos últimos meses, pôde ser traçado. A situação atual do restaurante é grave, ele vem acumulando prejuízos mês após mês, apresentando uma volatilidade alta em seu resultado. Apesar dos fatores desfavoráveis, ele conta com um grande aliado para reverter esta situação: o prestígio que possui perante a mídia.



*Gráfico 3.4.3.6. Resultado Mensal*

Elaborado pelo Autor

Fonte: Sistema de Informação Joana Francesa

A maior dificuldade encontrada pelo restaurante é:

- Trazer e reter clientes de modo a equilibrar suas contas.

O restaurante precisa comunicar-se de forma mais eficiente com o público alvo. O desafio é transferir o reconhecimento que tem no meio especializado ao meio de clientes potenciais.

Outro desafio é estar preparado para atender bem estes clientes provenientes da divulgação. Quando há uma crítica positiva na mídia, o número de clientes que vem ao restaurante aumenta substancialmente, mas, este não está preparado para atendê-los da mesma forma que o faz quando o restaurante está vazio. O atendimento precisa ser melhorado principalmente em relação ao tempo, já ocorreu por diversas vezes, quando a

casa está cheia, clientes serem servidos com extrema demora, e deixarem o restaurante insatisfeitos com o atendimento. É o problema de reter os clientes que foram atraídos, o restaurante precisa de divulgação para que os clientes venham, mas quando estes chegarem ele deve estar preparado para mantê-los.

### 3.4.4 Os Efeitos da Publicação da Veja São Paulo

Na publicação do guia de restaurantes feito pela Veja São Paulo em setembro de 2001, uma surpresa agradável aconteceu: O Joana Francesa foi eleito como o melhor restaurante de comida brasileira na cidade de São Paulo. A reportagem está presente no *anexo4*.

Isto foi muito importante para verificar aspectos que estavam sendo percebidos pelas análises realizadas ao longo do trabalho: como se comunicar de maneira mais efetiva e abrangente com a população. A Veja São Paulo tem um alcance muito grande na cidade, e o guia dos melhores restaurantes feito por ela, é referência para a escolha dos paulistanos dos locais que irão freqüentar. Com isso houve uma mudança radical nos resultados obtidos pelo restaurante, mas também ficaram mais evidentes, problemas que não apareciam tanto com o baixo movimento: tempo de atendimento, qualidade do atendimento, controle de mercadorias, etc.

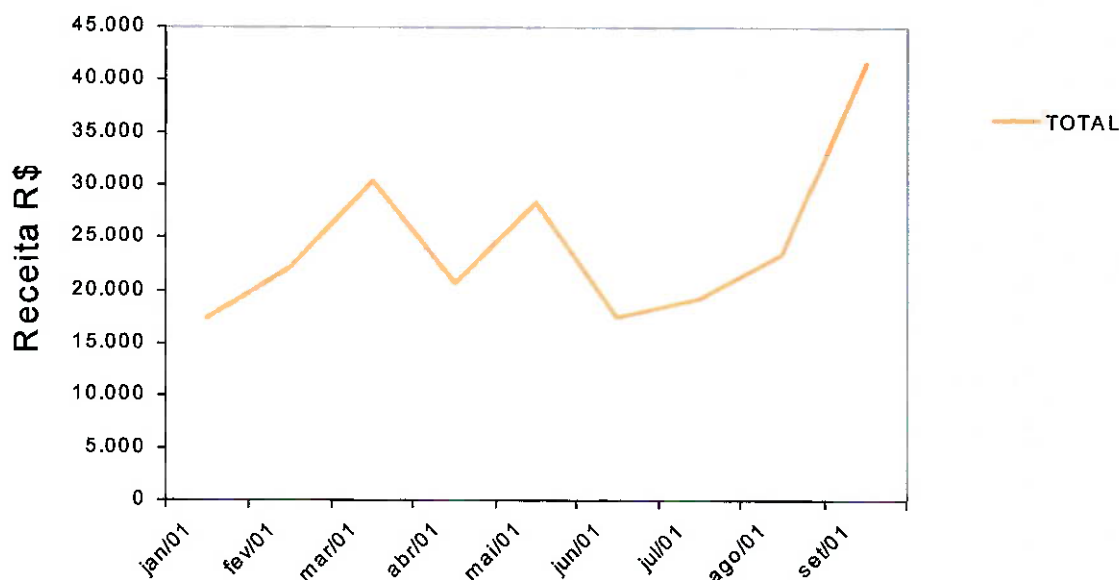
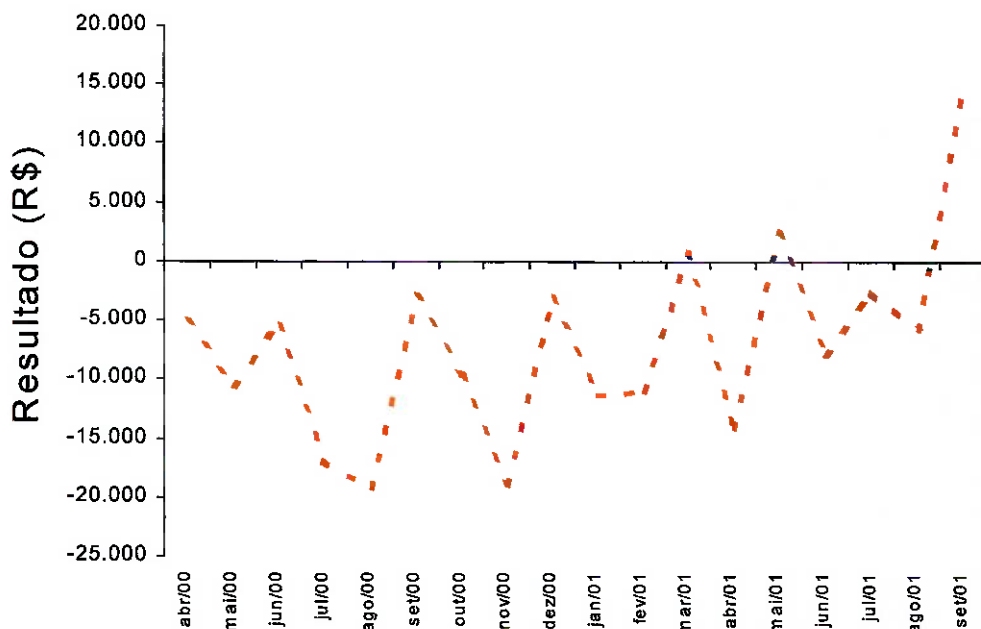


Gráfico 3.4.4.1. Receita Após Publicação

Elaborado pelo Autor

Fonte: Sistema de Informação Joana Francesa

Como pode ser visto, houve um grande aumento de receita e de resultado com a publicação da Veja. Os custos não mudaram muito, podendo ser observado pelo aumento correspondente de receita e resultado. Na sua maioria, os custos do restaurante são custos fixos, sendo de extrema importância o aumento de refeições servidas.



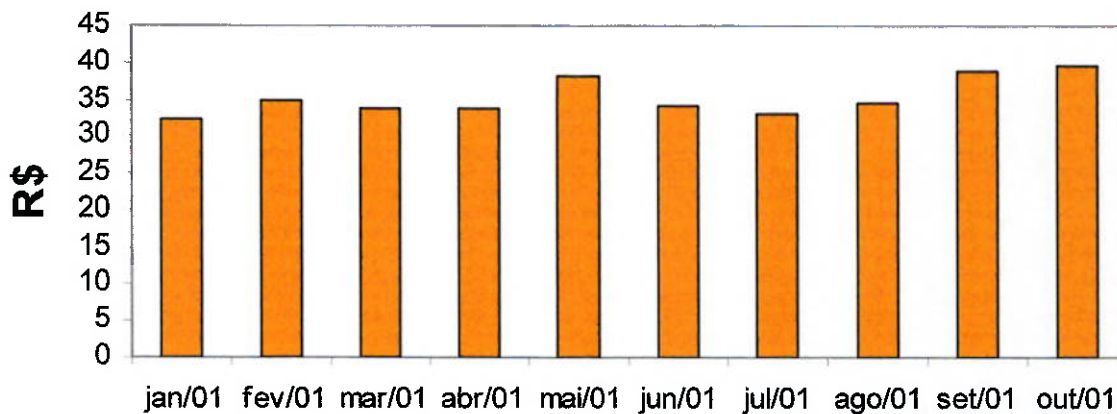
*Gráfico 3.4.4.2. Resultado Após Publicação*

Elaborado pelo Autor

Fonte: Sistema de Informação Joana Francesa

O aumento de público pode ser verificado através do quadro abaixo, onde a alteração de gasto médio por cliente só aumentou pela implementação de uma sugestão feita às sócias do restaurante: a cobrança de couvert. Esta sugestão foi feita porque os gastos de matéria prima e de mão de obra na preparação do couvert são altos, e a percepção do cliente em relação a ser cobrado por este serviço não é negativa, já que é algo habitual na grande maioria dos restaurantes de São Paulo. O couvert passou a ser cobrado em setembro, a R\$4,00 por pessoa.

## Gasto Médio Por Pessoa



*Gráfico 3.4.4.3. Gasto por Pessoa Após Publicação*

Elaborado pelo Autor

Fonte: Sistema de Informação Joana Francesa

O interessante é se aperceber a importância da divulgação positiva para o aumento de público no restaurante, e também como fazer para que este aumento de público não seja um movimento de curta duração.

Para que isso não ocorra é necessário continuar divulgando o restaurante e melhorar os problemas agora aparentes, como a qualidade do atendimento, para que estes novos clientes voltem ao Joana Francesa, ou ainda, que divulguem o restaurante trazendo cada vez mais clientes.

Outro ponto importante é que existe um público fiel às divulgações da Revista Veja, ou seja, este público é voltado ao “modismo”. Os clientes tendem a testar as recomendações da Veja, mas não necessariamente se tornarão clientes fieis de um determinado restaurante. Poderíamos dizer que são mais clientes da revista do que dos restaurantes.

A divulgação se apresentava como o maior problema, pois, era necessário um impulso para a conquista de novos clientes; agora é necessário, não só continuar com a divulgação mantendo esta renovação de clientes, e que o nome Joana Francesa seja lembrado, mas, mais importante que o serviço prestado pelo restaurante, corresponda às expectativas dos clientes, fazendo não só com que estes voltem, mas que tragam novos clientes.

### 3.4.5 Serviços Complementares

O restaurante apresenta serviços complementares a sua função principal; estes serviços seriam a entrega de pratos a domicílio, denominada *delivery*, e o estacionamento com manobrista. Estes serviços foram analisados para se verificar se eles devem continuar sendo prestados ou não.

O *delivery* apresenta uma estrutura de custos particular; o restaurante aplica um *marketshare* de 200% sobre os custos variáveis utilizados na elaboração dos pratos, e é paga uma taxa de 20% do valor do pedido à firma que realiza a entrega. O restante é a receita líquida, usada para cobrir os custos fixos.

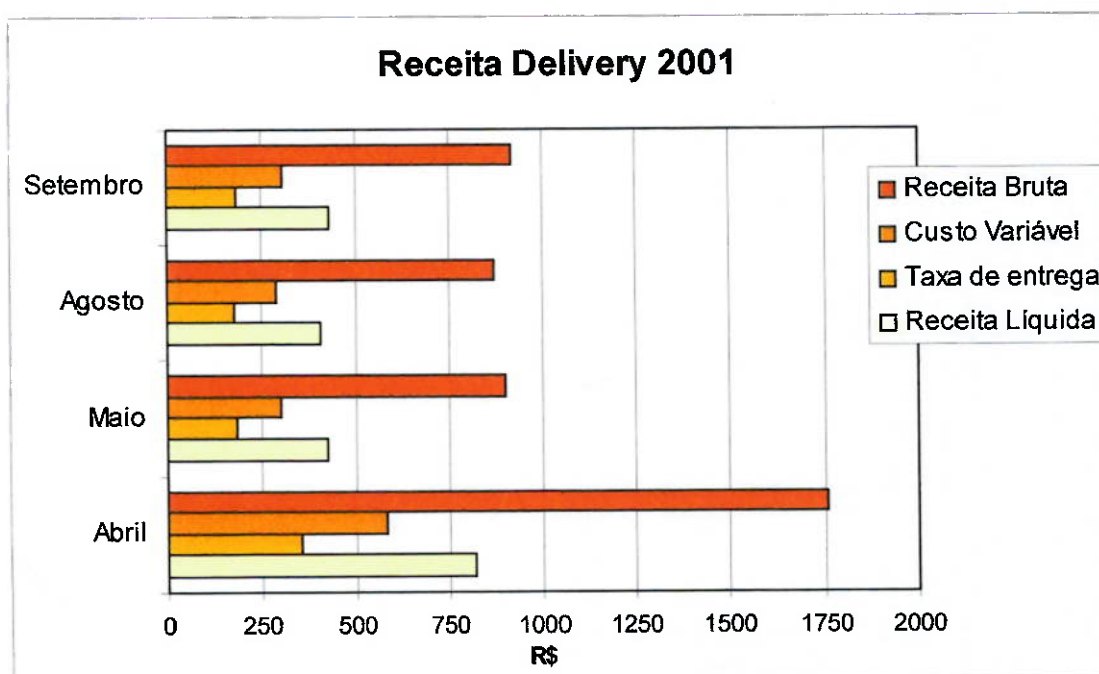


Gráfico 3.4.5.1. Serviço Delivery

Elaborado pelo Autor

Fonte: Sistema de Informação Joana Francesa

A preparação dos pratos *delivery* utiliza a mesma estrutura de preparação dos outros pratos do restaurante, e não há um conflito de utilização de capacidade entre os dois serviços. Assim, como não existem custos fixos próprios deste serviço, os quais poderiam ser eliminados se este parasse de ser prestado, não há porque não realizar a entrega de pratos a domicílio.



O único ponto que poderia ser alterado são as embalagens. Elas são impróprias para servirem como recipientes para o cliente se alimentar, ele necessita de um prato, por exemplo, para comer o que encomendou. Poderia ser desenvolvida uma embalagem que dispensasse a necessidade de utilização de outros suportes por parte do cliente.

O serviço de manobrista é importante, pois os clientes que vem de carro ao Joana Francesa querem comodidade ao chegar e não ficar procurando vagas pela rua. Assim, mesmo que este serviço apresente um custo para o restaurante, ele deve continuar existindo já que pode restringir significativamente o número de clientes.

O que deve ser feito é renegociar a forma com que o estacionamento, localizado em frente ao restaurante e responsável pelo serviço, é remunerado. Atualmente ele recebe o valor referente ao serviço, R\$7,00 por carro, tendo um valor mínimo a receber de R\$1200,00 por mês. Em contrapartida o restaurante tem direito a três vagas no estacionamento.

Este acordo só traz riscos ao restaurante, se o estacionamento faturar R\$5000,00 em um mês, o restaurante não recebe nada, já se no mês seguinte o estacionamento faturar R\$0,00 o restaurante terá que lhe pagar R\$1200,00. A cota mínima de R\$1200,00 está alta, tendo como média de pessoas por mesa igual a 2,5; para as refeições consideradas como potencias para que os clientes venham de carro (62%, jantares todos os dias e almoço só nos fins de semana), é obtida a tabela abaixo, mostrando que o restaurante muitas vezes tem que completar o valor da cota.

Mês	abr/00	mai/00	jun/00	jul/00	ago/00	set/00	out/00	nov/00	dez/00
Resultado R\$	-700	64	1330	312	497	575	427	-70	263
Mês	jan/01	fev/01	mar/01	abr/01	mai/01	jun/01	jul/01	ago/01	set/01
Resultado R\$	-271	-124	335	-156	61	-300	-217	-65	690

*Tabela 3.4.5.1. Resultado serviço de Estacionamento*

Elaborado pelo Autor

Fonte: Sistema de Informação Joana Francesa

Observando a tabela acima, o restaurante teve que pagar neste período ao estacionamento para completar o valor de R\$1200,00; R\$1902,80. Enquanto isso nos outros meses o estacionamento faturou a mais R\$2652,00. Assim, se fosse renegociado o acordo tendo em vista apenas a remuneração, sem uma cota mínima, o restaurante seria beneficiado. O fato de possuir 3 vagas pode de alguma forma diminuir o valor

---

desta cota mínima, já que o restaurante está deixando de gastar este dinheiro. O ponto é que este serviço não gera nenhuma remuneração ao restaurante, quando poderia gerar, desde que fosse renegociado com o estacionamento, seja pela diminuição do risco através da diminuição ou extinção da cota mínima, seja por uma possível remuneração, através da divisão da receita advinda deste serviço.

### 3.4.6 Clientes

Além das conclusões tomadas através da observação do funcionamento do restaurante, seria importante recolher a opinião dos clientes. Em diversas discussões com as sócias do restaurante, foi determinada como uma pesquisa poderia ser feita para obter pistas de onde o restaurante apresentava falhas.

Os clientes do jantar geralmente não gostam de ser importunados por questionários, assim, foi feita uma pesquisa mais informal, através dos garçons perguntando para os clientes o que tinham achado da comida, do atendimento, do restaurante, etc. Estas conversas eram feitas quando se percebia uma abertura por parte do cliente para dar sua opinião. Na grande maioria das vezes só foram feitos elogios, as reclamações geralmente giravam em torno do tamanho dos pratos, do preço e da demora no atendimento. Com os clientes do almoço de dias de semana, foi acordado que seria feita uma pesquisa voluntária, realizada em agosto de 2001, onde um questionário foi preenchido por 76 clientes (*Anexo 3*). O objetivo era elaborar uma matriz importância X desempenho para identificar os pontos de melhoria. A consolidação da pesquisa e a explicação de sua elaboração estão contidas no *Anexo 3*. Abaixo a Matriz obtida:

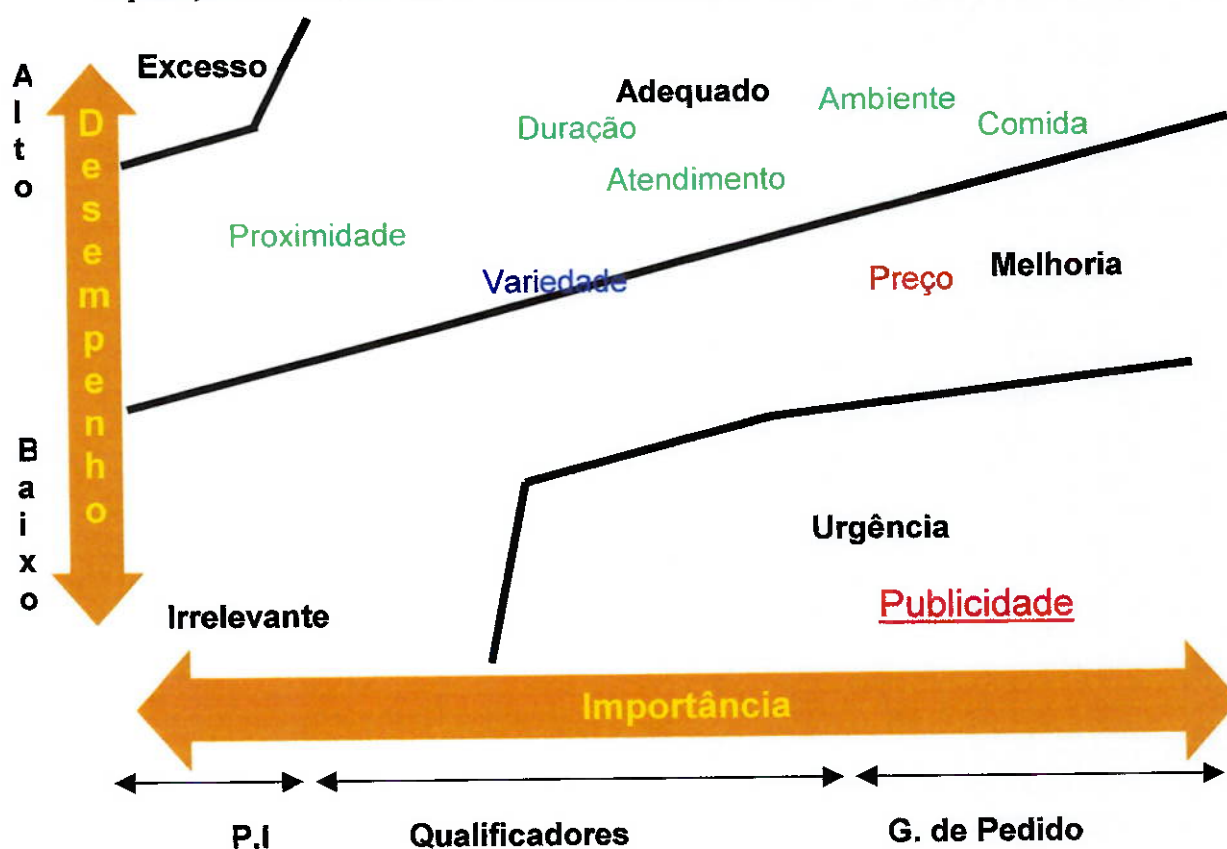


Figura 3.4.6.1 Matriz Importância Desempenho Joana Francesa  
Elaborada pelo autor

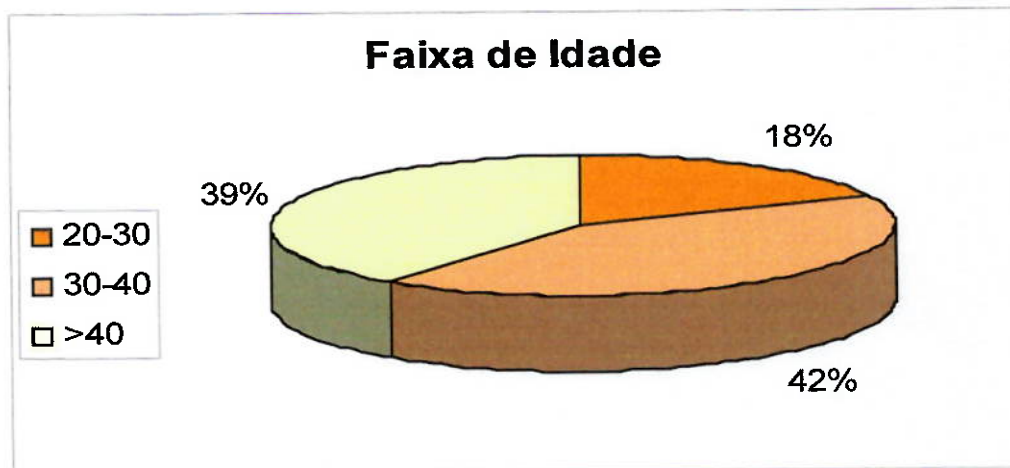
---

Observa-se que quase todos os fatores levantados apresentam um desempenho satisfatório ou bom, em relação aos concorrentes do restaurante. O preço é o único que necessitaria uma melhoria exigida pelos clientes; na verdade isso é de se esperar, pois, em relação ao preço praticado, quase sempre os clientes gostariam de pagar menos. Isso não deve impedir uma análise mais profunda sobre os preços cobrados, mas não é a princípio intenção do restaurante diminuir seus preços. A variedade também deve ser olhada com cuidado, no almoço os clientes querem ter uma disponibilidade de escolhas variada, ainda mais quando a concorrência oferece restaurantes com buffet, que perdem em ambiente e atendimento, mas criam uma base de comparação em relação à variedade em excesso.

A publicidade não foi um ponto pesquisado, mas é um ponto de melhoria para o restaurante. Os atuais clientes do restaurante o acham muito bom, o problema é que estes clientes conquistados após a publicação da Veja, precisam ser mantidos para haver uma ocupação satisfatória gerando lucro.

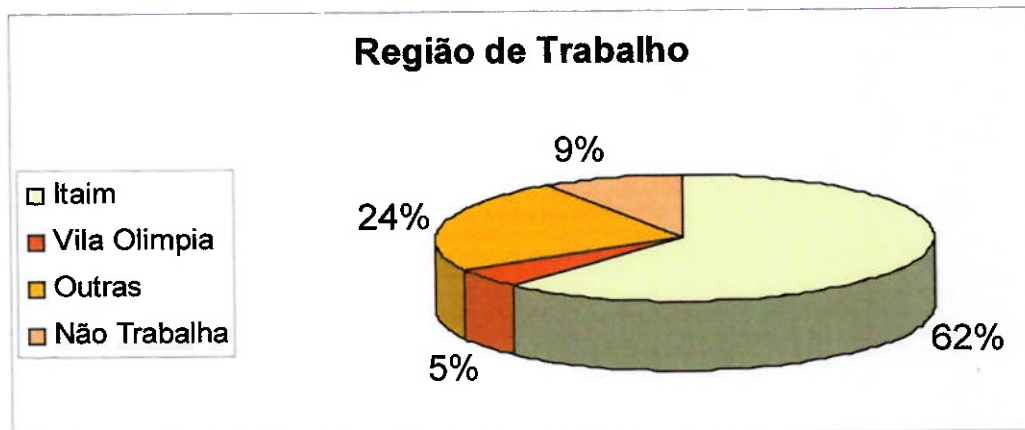
Alguns fatores antes valorizados pelos clientes e considerados com um bom desempenho, estão mostrando problemas após a publicidade realizada. Não poderá continuar havendo um despreparo por parte da administração, para que estes clientes que foram trazidos ao restaurante, saiam com uma má impressão. Manter o alto padrão da comida e do atendimento é fundamental para que os clientes não deixem o restaurante insatisfeitos, mas, a duração das refeições é o ponto de principal preocupação; o restaurante nas vezes que esteve quase cheio teve problemas de tempo quanto à elaboração dos pratos, principalmente pela falta de organização.

Além dos dados referentes à opinião dos clientes sobre o Joana Francesa em relação a seus concorrentes, foram obtidas informações sobre o perfil dos clientes que freqüentam o restaurante. Abaixo estão alguns dos gráficos presentes no *anexo 3*.



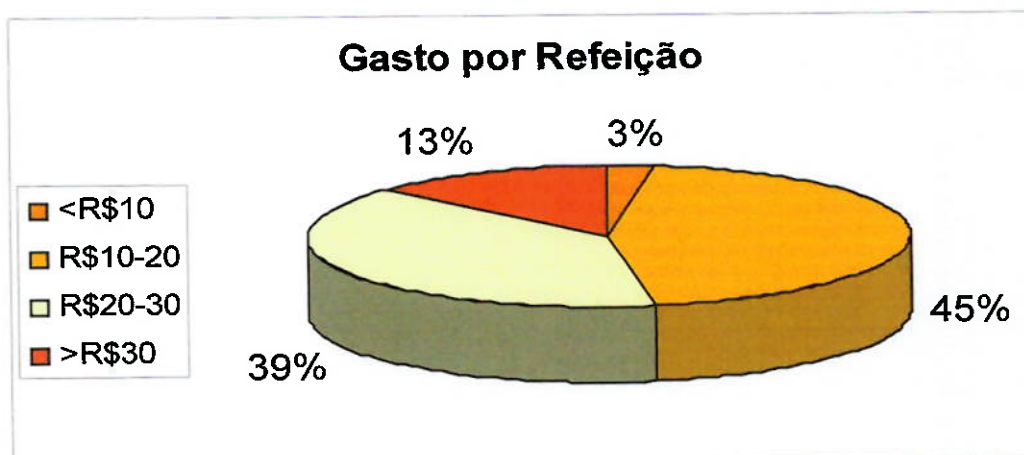
*Figura 3.4.6.2 Pesquisa Faixa de Idade*

Elaborada pelo autor



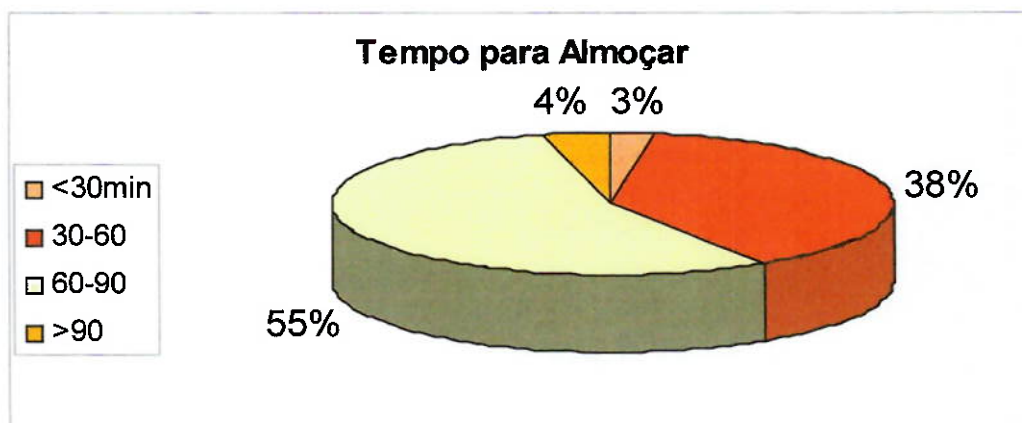
*Figura 3.4.6.3 Pesquisa Região de Trabalho*

Elaborada pelo autor



*Figura 3.4.6.4 Pesquisa Gasto por Refeição*

Elaborada pelo autor



*Figura 3.4.6.5 Pesquisa Tempo para Almoçar*  
Elaborada pelo autor

Com estes gráficos é possível perceber que o público do Joana Francesa é um público mais velho, cerca de 82% tem mais de 30 anos de idade. A idade está relacionada com o tempo de duração da refeição e com o preço para se almoçar. 52% dos clientes pesquisados gastam mais de R\$20,00 por almoço normalmente, assim não é um evento especial ir ao Joana Francesa, mas um ato cotidiano. O tempo de duração de uma refeição no restaurante é de aproximadamente uma hora, 59% dos clientes pesquisados, geralmente gastam este tempo para almoçar, não havendo problema para irem ao restaurante com maior frequência. Um ponto confirmado pela pesquisa é o da localização destes clientes, 67% dos clientes trabalham em regiões extremamente próximas ao restaurante.

Além destas análises, foi realizado um filtro para verificar a intersecção entre os diversos aspectos pesquisados, obtendo as características e a representatividade dos clientes mais interessantes para o restaurante:

**26% Dos clientes pesquisados gastam mais de R\$20, permanecem mais de uma hora e voltam com uma frequência de 1/semana**  
Destes 26%, metade tem mais de 40 anos  
Destes 26%, 55% trabalham no Itaim  
Destes 26%, 65% são homens

**34% Dos clientes pesquisados gastam mais de R\$20, permanecem mais de uma hora no almoço**  
Destes 34%, metade tem mais de 40 anos  
Destes 34%, 58% trabalham no Itaim  
Destes 34%, 65% são homens

---

O perfil de cliente mais interessante para o Joana Francesa, no almoço, como se desconfiava, são executivos da região, com idade mais avançada. Isso ocorre por haver uma correlação entre idade e o nível salarial das pessoas, e por estas pessoas terem mais autonomia para demorar durante a refeição.

---

## 4-Definição da estratégia do restaurante Joana Francesa

### 4.1-Estratégia a ser seguida

As análises realizadas, o entendimento do negócio e dos objetivos do restaurante, permitem a elaboração de uma estratégia competitiva, tendo em vista a obtenção e a sustentação de uma posição econômica favorável. Como segmentado anteriormente, o restaurante apresenta dois serviços principais que possuem características particulares, os quais devem portanto apresentar alguns pontos estratégicos distintos, mas, que de maneira geral compartilham uma estratégia para todo o restaurante. Primeiro será discutida esta estratégia macro, e depois os pontos relevantes para a estratégia particular de cada serviço.



*Figura 4.1.1. Estratégias a serem Elaboradas*

Elaborada pelo Autor

#### 4.1.1 Estratégia Macro

As diferentes estratégias levantadas por Porter, onde se deve definir um posicionamento de competitividade por preço ou por diferenciação e determinar qual o foco de atuação da empresa, devem ser mescladas para se obter a estratégia ideal. Como discutido anteriormente e também como dito por Mintzberg em seu livro *Safári da Estratégia*, nem sempre é vantajoso para a empresa polarizar estas opções como Porter defende; pode ser uma grande vantagem estar posicionado entre estes dois extremos, pois o cliente na verdade realiza uma avaliação de custo benefício quando vai adquirir um produto ou serviço, não necessariamente indo ao mais barato ou ao melhor, mas ao que para ele, apresenta a melhor relação. Acreditando que as estratégias propostas por Porter são as componentes principais de uma estratégia competitiva, mas, defendendo



---

que estas não são excludentes, mas sim, que podem e muitas vezes devem, como no caso do Joana Francesa, ser combinadas para se obter o melhor resultado possível.

O Joana Francesa deve priorizar e aumentar sua diferenciação, mas não pode perder o foco no custo das refeições, pois esta é a componente que pode variar, aumentando a margem obtida na venda dos pratos.

Os preços praticados pelo Joana Francesa encontram-se em um nível em que não devem ser aumentados. O público, que com os preços cobrados atualmente pode se tornar ou é cliente do restaurante, é uma parcela muito pequena da sociedade paulistana, caso estes preços subam, o mercado potencial de clientes não se direcionaria ao restaurante. Este ficaria sem mercado, porque cobrando mais, entraria em uma outra faixa de concorrência, com restaurantes muito mais sofisticados, não conseguindo passar para os clientes uma percepção favorável de custo benefício. Esta relação é complicada, pois geralmente os clientes acreditam que comida brasileira é, e deve ser barata, assim, os preços praticados hoje pelo Joana Francesa estão em um nível bastante alto para este mercado; isso pode ser verificado pela relação dos preços praticados por restaurantes de comida brasileira em São Paulo, presente no *anexo2*. Desta forma a solução para aumentar a receita seria: fazer com que o cliente consuma mais produtos ou que mais clientes freqüentem o restaurante, o que acontecerá se sua relação custo benefício for valorizada pelos clientes.

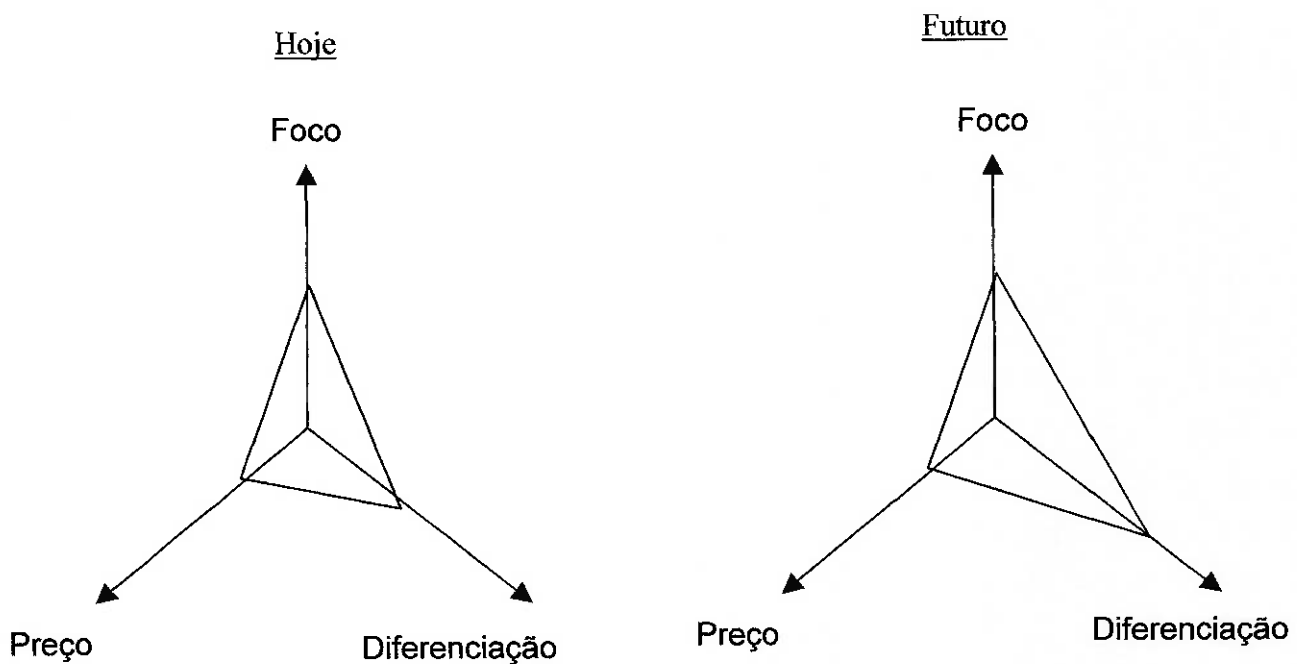
A diferenciação é o ponto chave para que o restaurante seja valorizado e obtenha sucesso, pois mesmo tentando se encontrar entre os dois extremos propostos por Porter, ele não tem escala para conseguir uma receita com margens baixas sobre os clientes, assim, não pode concorrer com os outros restaurantes da região por preço. Um ponto a ser levantado é: porque não fazer as refeições pelo menos do almoço como buffet? Assim, o custo destas refeições e da mão de obra, como visto o principal gasto do restaurante, seriam diminuídos. O problema com esta atitude é arriscar uma posição de cozinha de “qualidade”, conquistada pelo restaurante e passar para uma posição mais fabril, ou seja, arriscar-se a perder a diferenciação já conquistada, não tendo certeza se o público do buffet virá. Acredito que está atitude a curto prazo pode até ser vantajosa, mas o restaurante não sobreviveria por muito tempo, os clientes do jantar deixariam de freqüenta-lo e no almoço o restaurante seria mais um, entre os vários que apresentam este tipo de cardápio, onde o apelo é mais pelas belas mulheres que trabalham no restaurante ou pela exuberância e tamanho do ambiente das casas. O Joana Francesa não tem condições financeiras de competir em ponto e em sofisticação com os principais

---

restaurantes da moda da região. O interessante seria consolidar o ponto como um restaurante de excelente comida, ótimo serviço, tranquilo, e com preços acessíveis.

O foco seria uma variável importante para identificar e cativar os clientes lucrativos para o restaurante, o foco muitas vezes no mercado gastronômico é determinado pelo preço, assim como não há a intenção de alterá-lo; o foco existente é o que deve ser seguido e o desafio é: aumentar a diferenciação.

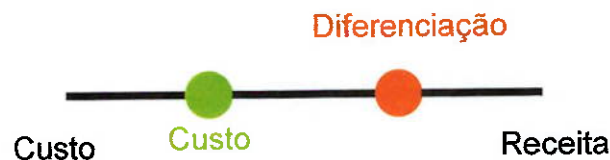
### Posicionamento do Joana Francesa



*Figura 4.1.1.1. Mudança de Posicionamento*

Elaborada pelo Autor

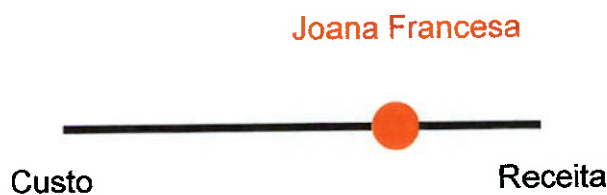
Outro aspecto estratégico importante a ser abordado é o que diz respeito ao foco em redução de custos, ou na obtenção de maiores receitas. Este e o aspecto tratado anteriormente estão relacionados: reduzir custos e uma estratégia voltada ao menor custo e buscar maiores receitas assim como ter uma estratégia voltada para a diferenciação.



*Figura 4.1.1.2. Composições Estratégicas*  
Elaborada pelo Autor

O restaurante está com a segunda opção, como visto nos dados apresentados, com a publicação feita pela Veja, houve um aumento significativo na receita obtida, indicando que esta tem uma capacidade de crescer muito maior, do que a capacidade dos custos diminuir.

Claro que é interessante minimizar custos, isso diminuirá o risco de operação, por isso também serão tomadas medidas que busquem reduzi-los, mas o esforço principal será o de aumentar a receita, investindo em um serviço melhor e aumentando a divulgação.



*Figura 4.1.1.3. Composição Estratégica Joana Francesa*  
Elaborada pelo Autor

Tratando da receita, dois são os pontos principais para o sucesso do Joana Francesa: atrair e reter clientes.

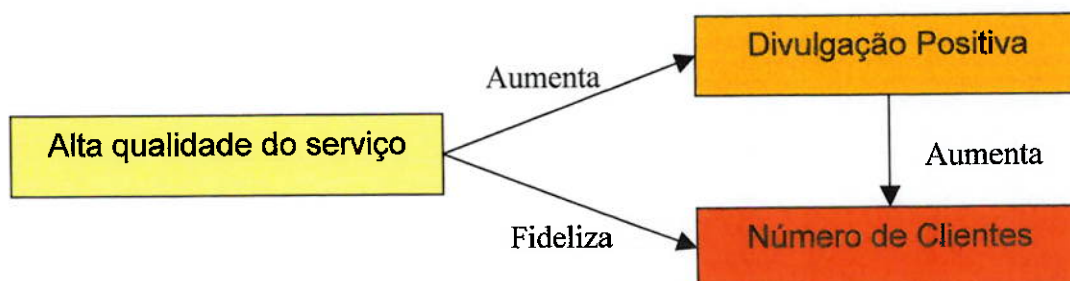
A atração dos clientes é feita pela divulgação; esta pode ser feita em um primeiro estágio por veículos de comunicação, como a Veja São Paulo, GuiaSp, etc; em um segundo momento ela ocorre: ou pela boa lembrança que o cliente tem do restaurante, ou pela recomendação de um conhecido.

A retenção ocorre primordialmente por corresponder ou, se possível, superar a expectativa criada pelo cliente ao ir ao Joana Francesa.

É importante melhorar o serviço para que as expectativas sejam atendidas, que haja uma divulgação “boca a boca” por parte dos clientes, e que este serviço de

qualidade superior, traga novas divulgações e prêmios como o da Veja, uma divulgação mais interessante e eficaz do que publicidade paga pelo restaurante. Mesmo sendo menos interessantes, promoções e campanhas de iniciativa própria tem seu valor. Os prêmios têm seu ciclo de atração de clientes, não sendo suficientes para manter o movimento em níveis elevados durante todo o ano. Assim, é necessário elaborar campanhas auxiliares na divulgação do restaurante.

O serviço prestado pelo restaurante hoje é bom, mas poderia ser muito melhor se pequenos detalhes fossem corrigidos. Os aspectos importantes levantados pelos clientes em pesquisas e os observados durante a execução deste trabalho, chamam a atenção para os principais pontos a serem estudados: atendimento, duração da refeição e variedade de pratos. A comida pode ser melhorada, mas não há competência por parte do autor para questionar receitas e propor novos pratos, o que pode ser alterado é o aproveitamento de matéria prima e até como organizar a elaboração, dos pratos. O preço apesar de ser algumas vezes criticado pelos clientes, apresenta valores similares ou mesmo inferiores aos de restaurantes do mesmo padrão.



*Figura 4.1.1.4. Consequências da Alta Qualidade do Serviço*

Elaborada pelo Autor

O aumento da diferenciação deve ser usado para preparar o restaurante a corresponder às expectativas dos clientes que o freqüentam, sejam eles cativos ou advindos de publicações como a Veja; publicações estas, que com a melhora na prestação do serviço, só tendem a aumentar e deixarem de resultar em movimentos perenes por parte dos clientes, como ocorreu em publicações favoráveis no início da

operação do restaurante, e passarem a consolidá-lo como um grande estabelecimento no mercado gastronômico de São Paulo, tornando-o independente.



*Figura 4.1.1.5. Componentes de Melhoria no Resultado*

Elaborada pelo Autor

#### 4.1.2 Estratégia para o Almoço Durante a Semana

O almoço de dias de semana necessita de uma maior organização, ou padronização do serviço, para que a duração do preparo dos pratos seja feita no tempo disponível dos clientes. Não é interessante, entretanto, para o Joana Francesa, passar a oferecer um almoço tipo “buffet”, ele perderia a diferenciação de ter um ambiente mais tranquilo, podendo cobrar mais, e concorreria diretamente com os diversos restaurantes da região que trabalham com este tipo de serviço neste horário. Atualmente ele é uma opção interessante para todos os consumidores dos restaurantes de “buffet”, variarem de ambiente e de estilo de comida.

O tempo de preparo dos pratos deve ser diminuído, mas a variedade não pode acompanhar esta redução. Como vimos os clientes querem uma boa variedade de pratos,

---

pois, têm poucas opções para almoçar. Os pratos devem ser renovados em períodos não muito longos e o serviço otimizado para ser mais rápido.

A divulgação tem um papel de extrema importância, campanhas realizadas pelo próprio restaurante são mais importantes para este serviço, do que para os jantares e refeições do fim de semana. As publicações da imprensa especializada, assim como a divulgação “boca à boca”, ajudam a trazer novos clientes, mas os clientes interessantes da região, já mapeados, devem ser contatados através de campanhas próprias para conhecer e freqüentar o restaurante.

#### 4.1.3 Estratégia para o Jantar e Fins de Semana

O ponto principal a ser modificado neste serviço é a qualidade do atendimento. São necessárias algumas mudanças quanto à tomada de pedidos, da entrega de pratos aos clientes, do comportamento dos garçons, etc. Os garçons devem ser treinados e possuir ferramentas que permitam a prestação de um serviço de melhor qualidade e com menos falhas do que no presente momento. A preparação dos pratos também é importante, mas o diferencial para estes clientes é o atendimento de alto nível, e um ambiente sem aborrecimentos.

O atendimento também deve ser agilizado, não mais pelo desejo dos clientes de almoçarem em um curto espaço de tempo, como nos dias de semana, mas para que o restaurante tenha as mesas vagas o mais rápido possível, possibilitando que novos clientes sejam atendidos. Este trabalho deve ser feito com cautela, pois o cliente em hipótese alguma pode perceber que está sendo coagido a acabar sua refeição, por isso, os processos da linha de frente (atendimento) e da retaguarda (cozinha e caixa), devem funcionar perfeitamente.

As duas estratégias particulares para cada serviço, apresentam apenas focos diferentes, mas que não são conflitantes. Assim, as ações propostas irão trazer melhorias a ambos os serviços, mesmo não sendo medidas prioritárias para o mesmo.

---

## 4.2-Reações dos concorrentes

Com as medidas propostas para a mudança na prestação dos serviços, podem ocorrer alguns movimentos por parte dos concorrentes, para neutralizar a diferenciação criada pelo Joana Francesa.

Os concorrentes do almoço nos dias de semana, provavelmente não irão se movimentar repentinamente devido às mudanças no serviço que se deseja obter. O risco seria a longo prazo, perceberem que não prestar um almoço “buffet” possa ser mais lucrativo, ou mesmo que outros restaurantes que se estabeleçam na região, passem a prestar este tipo de serviço. Assim, o Joana Francesa deixaria de ser uma referência como um dos poucos restaurantes com este perfil de almoço na região, concorrendo com muitos outros estabelecimentos, não conseguindo talvez sustentar um resultado positivo, pois, como já mencionado, o almoço mais requintado e demorado tem um público cativo pequeno.

Quanto aos concorrentes de fim de semana e do jantar, o risco é acompanhar a melhora no requinte do serviço e neutralizar a superioridade na qualidade da comida. Os concorrentes mais diretos deste serviço seriam os restaurantes da região de comida brasileira, como o Tordesilhas que dividiu o prêmio de melhor restaurante de comida brasileira de São Paulo com o Joana Francesa. A comida do Joana Francesa é superior em qualidade ao dos concorrentes no setor, este ponto é mais difícil de ser copiado havendo uma vantagem competitiva interessante, o problema é em relação ao serviço e ao preço. O serviço apresentado hoje pelo Joana Francesa é comparável ao destes restaurantes, e o preço superior, por isso há perda de clientes. Se os concorrentes conseguirem melhorar seus pratos ou seu serviço, mantendo seu preço nas condições atuais, o Joana pode enfrentar diversos problemas.

Os demais concorrentes do Joana Francesa, restaurantes com estilos culinários distintos, portanto mais difíceis de serem comparados em termos de qualidade, poderiam acompanhar a melhoria na qualidade do serviço, criando mais opções de escolha para os clientes, diminuindo a diferenciação criada pela estratégia proposta.

---

### 4.3-Clientes Alvo

Os clientes já foram segmentados nos capítulos anteriores, sabe-se, portanto, quais os que interessam para o restaurante. Para os almoços de dias de semana, são executivos da região, enquanto que para os demais serviços, pessoas que tenham uma renda familiar condizente com os preços do restaurante.

A estratégia proposta no início do capítulo está dividida em dois grandes grupos, um relacionado à divulgação e outro com a melhoria do serviço.

A divulgação teria como clientes alvo, os clientes que ainda não conhecem o restaurante, principalmente os clientes referentes ao almoço de dias de semana. A divulgação para estes clientes é mais fácil e mais barata, já que se conhece onde e quem deve ser abordado, reduzindo a amplitude da campanha e tornando-a mais eficiente.

A melhoria do serviço trabalha diretamente com os atuais clientes do Joana Francesa. Esta medida é também eficiente do ponto de vista da divulgação como discutido durante a proposta da estratégia, pois, com um bom serviço, a chance de se divulgar o restaurante através dos atuais clientes, e de que prêmios e reportagens serem atribuídos ao restaurante, aumentará. Desta forma, indiretamente, com a melhora do serviço, estará sendo realizada uma divulgação do restaurante para novos clientes. Assim os clientes do jantar e dos fins de semana também serão atingidos e pelo meio de comunicação que respeitam: revistas e jornais de seu cotidiano.

A estratégia proposta engloba os clientes foco de todos os serviços do Joana Francesa, melhorando o desempenho do restaurante como um todo.



---

## 5- Implementação da estratégia proposta

A implementação da estratégia necessita de ações táticas. Estas ações foram divididas em dois grupos: externas e internas. As ações internas são medidas referentes ao funcionamento do restaurante, as ações externas, ou envolvem outras empresas ou são realizadas fora do restaurante.

As ações descritas a seguir foram determinadas através do confronto entre a estratégia proposta e o funcionamento atual do Joana Francesa. Existem algumas ações como em relação a custos, que apesar de não serem o foco da estratégia delineada; pelas observações feitas do cotidiano, podem e devem ser realizadas, para melhorar o desempenho do restaurante.

### 5.1 Ações externas

As ações externas consistem em dois pontos principais:

- 1- Elaborar uma campanha de divulgação frente às empresas da região
- 2- Renegociar o acordo feito com o estacionamento localizado em frente ao restaurante

A campanha de divulgação deve buscar os clientes identificados nas empresas levantadas no mapeamento, para o almoço de dias de semana. Deve-se tentar obter os e-mails dos funcionários destas empresas, e enviar uma mala direta falando sobre o restaurante, criando algum incentivo para que estas pessoas venham conhecê-lo. Caso isso seja inviável, deve-se falar com a pessoa responsável nestas empresas por eventos, ou recursos humanos, para se verificar a possibilidade de uma divulgação do restaurante dentro da empresa. Uma terceira alternativa é a distribuição de panfletos na frente destes prédios. Esta medida não é tão efetiva quanto às outras, mas, caso não se possua outra opção ela deve ser considerada.

Os incentivos propostos a estes novos clientes, poderiam ser descontos tanto na conta final como no fornecimento gratuito de algum prato, por exemplo, uma sobremesa quando um prato principal foi pedido.

---

Outras campanhas pagas pelo restaurante com o intuito de alcançar os clientes dos demais serviços prestados, não são recomendadas, pois, têm um custo extremamente elevado e não atingem de forma eficiente o público alvo. Os meios de comunicação necessários para estas campanhas são muito amplos, e os clientes não os levam em consideração quando tomam suas decisões. Opiniões de críticos e revistas sem que sejam pagos, têm um apelo do público muito maior, não sendo, portanto, interessante promover o restaurante com dinheiro próprio nestes meios. Os prêmios e a divulgação recebidos até hoje pelo Joana Francesa são frutos de avaliações independentes por parte dos especialistas na área gastronômica.

A renegociação com o estacionamento, que presta um serviço de qualidade para o Joana Francesa, deve ser feita com cuidado. Há poucos prestadores deste serviço na região, leva-se tempo para perceber se o serviço está sendo bem feito e corre-se o risco de perder muitos clientes. A negociação deve ter o intuito de reduzir o risco para o restaurante e aumentar seus lucros sem que ocorra a troca do prestador de serviço.

Deve ser proposta uma redução no valor fixo de R\$1200 por mês, pagos ao restaurante, e o valor obtido acima do novo valor negociado deve ser dividido entre o restaurante e o estacionamento e não ficar integralmente para o segundo como ocorre hoje. Claro que na negociação irá haver ajustes, mas deve-se buscar uma situação mais confortável para o restaurante.

---

## 5.2 Ações internas

As ações internas foram divididas em grupos: Atendimento, Cozinha, Custo, Layout; para que fossem melhor organizadas. Primeiro é descrito o problema no funcionamento do restaurante, e depois a ação a ser tomada.

### Atendimento:

- 1- Há problemas na tomada de pedido, os garçons anotam e a cozinha não entende o que foi anotado, perde-se tempo e às vezes pratos são feitos por engano. Uma comanda com os nomes ou códigos dos pratos já impressos, seria uma solução. Outra solução mais sofisticada seria implementar um sistema de tomada de pedido através de terminais, que emitem através de ondas o pedido para um receptor que o manda para a cozinha, o caixa e o bar. Nestes locais o pedido é impresso e pode ser atribuído quem é o responsável por fazê-lo, a que horário o pedido foi anotado, etc.
- 2- Os garçons não sabem que pessoa pediu o que de determinada mesa, sendo necessário perguntar novamente quando os pratos chegam. Um sinal em uma das cadeiras identificaria qual seria o código de um respectivo cliente, e assim, por exemplo, em sentido horário este código iria aumentando de cliente a cliente, conseguindo-se atribuir o prato ao cliente.
- 3- Mais de um garçom deve levar os pratos a mesa, quando necessário. Isso não ocorre, sendo necessária duas viagens para que todos os clientes de uma mesma mesa sejam servidos.

Estas medidas tentam corrigir tanto defeitos na qualidade do serviço em relação a seu requinte, a 2 e a 3, quanto em tornar o serviço mais eficiente.

A primeira medida agiliza o atendimento, reduzindo o tempo de passagem do pedido para a cozinha, minimiza os erros de interpretação, define tarefas, organiza a ordem dos pedidos, agiliza a elaboração da conta, etc. No caso da aquisição de um sistema mais sofisticado com os terminais descritos anteriormente, uma opção seria a empresa Seal, fornecedora deste tipo de equipamentos para empresas como o Galetos e a própria Biblioteca do Departamento de Engenharia de Produção.

---

## Cozinha:

- 1- Os pedidos quando chegam demoram a ser notados, principalmente quando há movimento no restaurante. Os pedidos são dispostos em um lugar inadequado. Um varal na parede perpendicular à mesa de trabalho traria uma melhor visão dos pedidos que estão chegando, e manteria a ordem dos pedidos. Esta é a solução mais arcaica que poderia ser feita, há um problema grave de percepção dos pedidos que chegam e de priorização do que deve ser feito. A implantação de um sistema de tomada de pedidos com receptores na cozinha, como descrito anteriormente é outra solução possível.
- 2- Falta um organizador na cozinha, alguém que consiga organizar todos os pedidos. Existem vários especialistas (sobremesa, pratos quentes, etc), mas falta alguém ou algo que traga uma visão mais macro.
- 3- As fichas técnicas auxiliam a lembrar como são feitos os pratos, mas não estão organizadas em tipo de prato e nem em ordem alfabética. Estão também encadernadas. Poderia ser feito um fichário onde novas receitas poderiam ser inclusas sem problemas além da reorganização das fichas.
- 4- As tarefas “pré-refeições” tomam muito tempo dos empregados, não sei se a alocação do número de pessoas por turno é a mais correta atualmente.
- 5- Não há um controle formal dos materiais que estão acabando, muitas vezes ocorrem surpresas. Poderia ser anotado quando algum material está faltando ou vai acabar.
- 6- O lixo não é separado, poderia haver reciclagem.
- 7- Os funcionários observam quando houve algo de errado, por exemplo, quando um cliente não comeu algo, etc. O problema é que às vezes não sabem tomar a atitude certa, complicando ainda mais a situação.

Muitas questões podem ser resolvidas com o treinamento dos funcionários, mas a questão mais importante referente à administração dos pedidos na cozinha, requer algo além. Se um sistema fosse implantado ele facilitaria o fluxo dos pedidos, desde que os funcionários estivessem aptos a usa-lo. A contratação de um gerente é outra solução, mas acredito que não seria suficiente para extinguir o problema de distribuição de tarefas na cozinha, o sistema ou um melhor posicionamento dos pedidos deve ser feito para se diminuir o tempo de preparo e de seu envio aos clientes.

---

A contratação de um gerente apesar de não ser uma solução suficiente para resolver todos os problemas do restaurante, é um passo importante para melhorar a interação entre a cozinha e a sala, além de melhorar a visão macro sobre os processos. Alexandre Lobo descreve em seu livro *Manual de Estrutura e Organização do Restaurante Comercial* (pg35), os mandamentos do bom gerente. Percebemos que as tarefas delegadas ao gerente seriam de grande valia para uma melhor organização do restaurante:

- Planejar cuidadosamente o trabalho do restaurante e acompanhar pessoalmente os assuntos pendentes até a sua execução.
- Prevenir falhas ocorridas por planejamento deficiente, ficando sempre próximo aos acontecimentos.
- Reduzir desperdícios de tempo, materiais e matérias-primas, treinando corretamente supervisores e encarregados.
- Administrar o tempo com eficiência e ordem, dedicando sua maior disponibilidade às pessoas – clientes, fornecedores e funcionários – e utilizando as horas das equipes sabiamente, de forma que nada fique pendente de realização.
- Fazer cumprir controles nos diversos setores começando o dia com o relógio, isto é, zelando para que tudo aconteça dentro do previsto.
- Realizar reuniões periódicas de integração, instruções e treinamento em geral, considerando que a comunicação é um dos instrumentos de maior eficácia para o bom gerenciamento.
- Valorizar os aspectos gerais de segurança, verificando o aprendizado sobre o funcionamento das máquinas e equipamentos, de maneira que sejam os mesmos utilizados como recomendam os fabricantes.
- Controlar a boa ordem de móveis, equipamentos, decoração e limpeza em geral.
- Verificar a manutenção com inspeções freqüentes.

Como descrito anteriormente, muitos dos problemas presentes no restaurante, devem ser solucionados com o treinamento dos funcionários. Não basta apenas treinar bem, mas também motivar o funcionário a ser o mais eficiente possível. Abaixo encontram –se duas listas, obtidas no Livro *Manuais de Estrutura e Organização do*

---

Restaurante Comercial (pg38) escrito por Alexandre Lobo, uma de pré-requisitos para que um treinamento seja eficiente e outra de atitudes que motivam o funcionário.

Treinamento:

- Assegurar que o funcionário entende a natureza do seu trabalho, e a importância que o mesmo possui no contexto dos serviços do restaurante.
- Ensinar detalhadamente as tarefas a serem executadas com paciência, detalhe e com a explicação necessária para cada um dos passos a serem dados.
- Fazer com que o funcionário observe um colega realizando o mesmo trabalho. Motiva-lo neste momento, a fazer perguntas e esclarecer dúvidas.
- Revisar o processo completo pelo número de vezes necessárias, e sempre com atitudes positivas de incentivo.
- Colocar o funcionário sob supervisão direta
- Revisar as instruções dadas
- Fazer o acompanhamento até que as tarefas apresentem os índices de qualidade desejados

Motivação:

- Esclarecer os resultados que a empresa espera do seu trabalho
- Ensinar as rotinas. Oferecer a oportunidade do funcionário experimentar
- Dizer como ele está indo
- Ajudar, orientar, treinar.
- Recompensar de acordo com seu desempenho

Além do treinamento e da possível contratação de um gerente, outras ações, como a implantação do sistema de tomada de pedidos, podem ser implementadas. O importante é aplica-las de maneira correta para que os resultados esperados sejam obtidos.

Custo:

- 1- A lavagem dos pratos antes de serem colocados na máquina é feita com água corrente, poderia haver uma bacia cheia de água onde os pratos seriam pré-lavados.

- 
- 2- As luzes estão sempre ligadas, mesmo que não haja pessoas nas salas, principalmente na que estão os *freezers*, deve haver uma conscientização dos funcionários.
  - 3- Sobre o controle de materiais que saem do estoque. Ao invés de se contar as mercadorias, poderia haver fichas com todos os produtos listados, para que fosse anotado quem, o que, quanto e quando os produtos foram retirados. É um controle primitivo, mas que já traria uma melhoria e seria mais fácil identificar falhas.

Existe atualmente no restaurante um desperdício de energia, água e matéria prima. Muitas vezes os funcionários são mal orientados, não realizando as tarefas da melhor maneira possível, sendo fundamental orienta-los e corrigir erros de procedimento. Outro problema identificado é a aparente falta de controle de materiais no estoque. Apesar de haver uma conferencia de alguns produtos escolhidos ao acaso uma vez por mês, é interessante passar a impressão de e, realmente, controlar os estoques para que, não só produtos não sumam, mas, para que seja possível realizar um maior planejamento sobre a demanda de materiais.

Layout:

- 1- Na sala dos *freezers*, poderia haver uma realocação de uma das estantes para que fosse colocado o outro freezer no andar de baixo. Os *freezers* com portas horizontais poderiam ter prateleiras, utilizando de maneira mais eficiente o volume da sala.
- 2- O relógio e os desenhos dos pratos estão em um local inadequado, poderiam ficar na parede que liga a sala principal de cozinha e a sala de lavagem dos pratos.
- 3- A máquina para resfriar garrafas está quebrada. Poderia ser removida para criar espaço para outras coisas.
- 4- Existe um grande espaço que poderia ser utilizado para prateleiras na sala principal. É interessante discutir com os funcionários quais materiais são utilizados no dia a dia, e que poderiam estar naquela sala, diminuindo o tempo de percurso para serem obtidos.
- 5- O caixa está muito à mostra para os clientes, poderia ficar em um lugar mais discreto onde não fosse notado com tanta facilidade.

---

6- O salão principal é muito escuro, a iluminação deve ser modificada.

Os principais problemas de layout estão relacionados à ocupação de espaço na cozinha. Existem máquinas quebradas e poucas prateleiras em lugares importantes, onde uma melhor utilização do espaço reduziria o tempo de deslocamento dos funcionários, otimizando os processos de elaboração dos pratos.

Os outros problemas são referentes ao ambiente apresentado ao cliente. O caixa está em uma posição inadequada, para um restaurante do nível do Joana Francesa. O salão principal tem uma iluminação natural insuficiente, para manter um nível de claridade agradável durante o dia, deve ser implantado um sistema de iluminação artificial ou deve-se mudar o salão.

No *anexo 5* existe um desenho representando o layout atual do restaurante, facilitando a compreensão de alguns problemas descritos.



---

## 6-Resultados

Os resultados obtidos com a elaboração deste trabalho foram diversos e úteis para o entendimento do negocio em que a empresa estudada está inserida. Além deste entendimento, foram identificadas providências para que a situação econômica deficitária não reapareça, tornando a situação atual momentânea de geração de lucros, sustentável.

O primeiro resultado obtido foi a adaptação de ferramentas de teoria estratégica para o contexto do mercado gastronômico, um meio onde existem poucos livros ou trabalhos elaborados, abordando este tema. Isto foi verificado nas pesquisas bibliográficas realizadas na elaboração deste trabalho.

A elaboração e a discussão com as sócias sobre seus objetivos e como vêm o que está acontecendo com o restaurante, foi de extrema importância não só para realizar o trabalho, mas, para gerar uma reflexão por parte das sócias, sobre se o que está sendo feito é compatível com o que desejam. Outro ponto importante foi o maior foco administrativo implantado no restaurante após o trabalho. A diminuição do número de sócias, trouxe uma maior agilidade e maior coesão nas decisões que devem ser tomadas pela empresa.

As análises tanto do mercado quanto da empresa são de muita valia para o restaurante, que agora pode utiliza-las para estudos posteriores, conseguindo entender seu público de maneira mais objetiva e também os seus concorrentes. A segmentação do serviço prestado e os diversos públicos servidos trouxeram uma visão diferente de como tratar seus clientes, e que estes, desejam muitas vezes, ser tratados de maneiras distintas, dependendo de seus perfis.

A estratégia elaborada, buscando um desenvolvimento sustentável para o restaurante, mostrou através das análises, os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e de seus concorrentes, transparecendo quais são suas principais oportunidades e ameaças. Ela buscou mostrar qual o comportamento e o caminho para que o Joana Francesa obtenha sucesso no futuro. A estratégia proposta mesmo que venha a ser parcialmente contestada pelas sócias, é importante para que elas tenham em mãos um trabalho que buscou analisar as variáveis importantes do mercado. Ela será no mínimo, uma ferramenta de discussão do melhor rumo para o restaurante.

A determinação das ações táticas a serem seguidas para colocar o restaurante em sintonia com a estratégia proposta, talvez seja na prática, o resultado mais importante

---

para o Joana Francesa. Nunca se havia analisado em conjunto, e por uma mesma pessoa, as diversas tarefas do restaurante e como estas estão relacionadas. Nunca também havia se conversado com os funcionários, para saber quais os pontos que estes acham importantes, ou aqueles que deveriam ser mudados. O trabalho trouxe não só um maior entendimento das tarefas realizadas no restaurante e o que deve ser alterado, mas, uma interação entre os funcionários e os donos, que não existia.

Além de identificar o que deve ser alterado para que o restaurante caminhe no sentido estratégico delineado, foram propostas as novas maneiras de como devem ser feitas estas tarefas. Isto parece óbvio, mas em diversos trabalhos de empresas de consultoria estratégica, isto não é feito, deixando a empresa analisada com um enigma a ser decifrado.

Resumindo, o trabalho trouxe para o Joana Francesa um maior conhecimento do mercado, da própria empresa, qual é um possível caminho de sucesso e o que deve ser feito para se seguir este caminho.

---

## **7-Próximos Passos**

A colocação em prática das ações propostas é o próximo passo deste trabalho, que serão acompanhadas pelo autor.

Outras providências devem ser tomadas, como o monitoramento do mercado e do desempenho do restaurante, para que a estratégia e a tática utilizadas sejam adaptadas as novas situações que possam surgir no futuro.

---

## 8-Conclusão

A elaboração do trabalho foi uma experiência, não apenas importante para o estudo da estratégia como uma ferramenta prática, mas também, para como lidar com diversos interesses em uma empresa e conseguir se relacionar com pessoas com opiniões e interesses distintos, percebendo o que deve ser feito para que seja revertida uma situação desfavorável.

A aplicação de diversos conhecimentos adquiridos durante o curso de engenharia de produção na Escola Politécnica e o trabalho supervisionado por uma pessoa mais experiente, como o professor Miguel Cezar Santoro, trouxeram uma visão muito mais ampla e profunda sobre o que poderia e o que deveria ser feito para se obter os resultados desejados.

Com a obtenção desses resultados foi possível se chegar às medidas práticas, algo muitas vezes não alcançado em projetos de estratégia realizados por grandes empresas do setor. Isso mostra que o trabalho alcançou seu objetivo de conseguir, não só elaborar uma estratégia, mas, traduzi-la em ações táticas para que seja realmente implementada.

A empresa vem sofrendo diversas mudanças neste ano, muitas delas conseqüências de sugestões do autor durante este trabalho. O restaurante já apresenta uma alteração em seu desempenho, acumulando lucro nos últimos dois meses, algo que nunca ocorreu, mesmo com publicações positivas. O grande desafio agora é fazer com que esta situação se mantenha por um longo espaço de tempo, consolidando o restaurante no mercado.

---

## 9-Bibliografia

- [1] APONTADOR site da internet de busca de endereços, [www.apontador.com.br](http://www.apontador.com.br)
- [2] A.T.KEARNEY, Customer Relationship Management, 2000
- [3] CORRÊA, Henrique Luiz, Estratégia da Manufatura – Visão Estratégica do Objeto Custo/Produtividade
- [4] FITZSIMMONS, James, A e FITZSIMMONS, Mona, J, Administração de Serviços, Bookman, Brasil, 2000
- [5] GOLD, Bela, Foundations of Strategic Planning for Productivity Improvement, The Institute of Management Sciences, 1985
- [6] GUIA SP site da internet com os restaurantes da cidade de São Paulo, [www.guiasp.com.br](http://www.guiasp.com.br)
- [7] HAMEL, Gary e PRAHALAD, C, K, Competindo pelo Futuro, Campus, Brasil, 11ª edição 1995
- [8] HARVARD BUSINESS REVIEW, Service Management, republicação de diversos artigos, Harvard University, EUA, 1991
- [9] IBGE site da internet do instituto brasileiro de geografia e estatística, [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)
- [10] LÔBO, Alexandre, Manual de Estrutura e Organização do Restaurante Comercial, Atheneu, São Paulo, 1999
- [11] MABUSHI, Heloisa, T, K, Estratégia para um Laboratório de Anatomia Patologia e Citológica, 2000

- 
- [12] MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL Joseph, Safári de Estratégia, Bookman, Brasil, 2000
- [13] PORTER, Michael, E, Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência, Editora Campus, Brasil, 1986
- [14] PORTER, Michael, E, Vantagem Competitiva, Editora Campus, 1993
- [15] SLACK, Nigel, Vantagem Competitiva em Manufatura: Atingindo Competitividade nas Operações Industriais, Atlas, Brasil, 1993
- [16] SPIEGEL, Murray, R, Estatística, McGraw-Hill, 3º edição, Brasil, 1993
- [17] STONE, Merlin, WOODCOCK, Neil e MACHTYNGER, Liz, CRM Marketing de Relacionamento com os Clientes, Futura, Brasil, 2001
- [18] VEJA SÃO PAULO edição sobre os melhores restaurantes de São Paulo, 9 de setembro 2001

# *Anexos*

# **Anexo 1**



## Anexo 1

Explicação do cálculo para a elaboração do gráfico de principais focos de clientes potenciais.

Para a elaboração do gráfico foram determinados dois índices, um relativo a proximidade X oferta, e outro relativo a clientes potenciais. Estes índices foram calculados da seguinte forma:

Proximidade X Oferta :

Peso atribuído a proximidade =  $P1 = 3$

Peso atribuído a oferta =  $P2 = 4$

Proximidade =  $PR =$  Notas de 0 a 10, crescente

Oferta =  $O$

Número de restaurantes a um raio de 7,5 minutos =  $R$

Calculando:

$O=1/R$

Proximidade X Oferta =  $(P1 \times PR) \times (P2 \times O)$

Clientes Potenciais :

Peso atribuído ao nível do prédio =  $P3 = 0,5$

Peso atribuído ao número de pessoas =  $P4 = 0,5$

Número de pessoas =  $N$

Nível do Prédio =  $E =$  Notas de 0 a 10, crescente

Calculando:

Clientes Potenciais =  $(P3 \times E) \times (P4 \times N)$

# Anexo 1

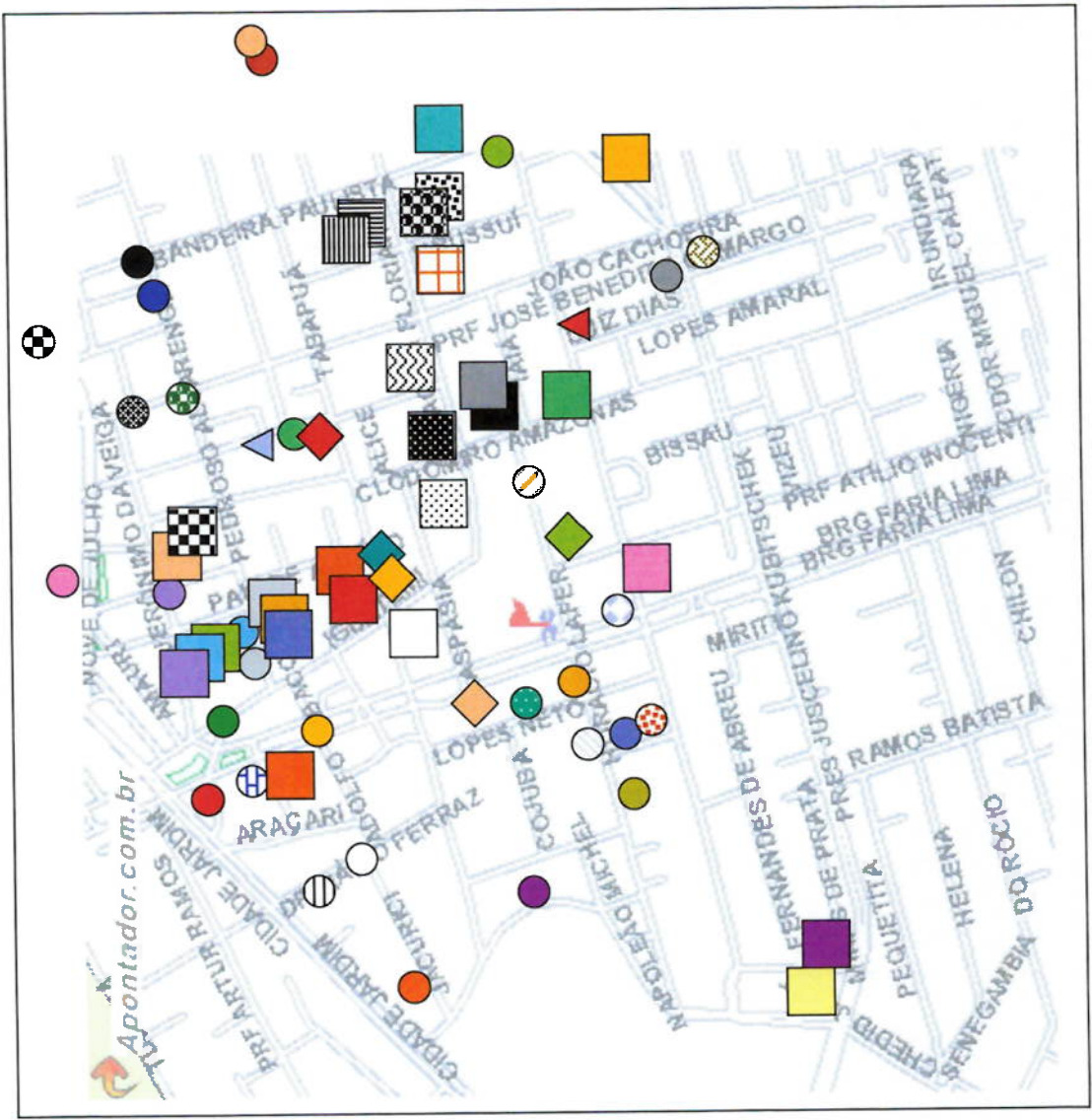
## Mapeamento da Região

### Restaurantes

- |                      |                  |               |                      |                       |             |               |                 |                 |                    |            |                       |               |                 |             |              |
|----------------------|------------------|---------------|----------------------|-----------------------|-------------|---------------|-----------------|-----------------|--------------------|------------|-----------------------|---------------|-----------------|-------------|--------------|
| ● Dhaigo             | ● Dhalmo Bárbaro | ● Chez Croque | ● Morro de São Paulo | ● Spazio Gastronomico | ● Tapas     | ● Via Blu     | ● Villa Florida | ● Di Bistrôt    | ● Jerônimo         | ● Rubayat  | ● Barbacoa            | ● Dolce Villa | ● Pucci         | ● Carcamano | ● Alimentari |
| ● Brasserie Victoria | ● Bar das Artes  | ● Kundun      | ● Cantone            | ● Montana Grill       | ● Sushi Kin | ● Don Mariano | ● Dali          | ● Varanda Grill | ● Ancienne Cuisine | ● Lupaccio | ● Il Fornaio d'Italia | ● Ruffino's   | ● Sweet Pimenta | ● Viela     |              |

### Prédios Comerciais

- |        |          |            |            |          |              |          |           |        |        |            |
|--------|----------|------------|------------|----------|--------------|----------|-----------|--------|--------|------------|
| ■ XXX  | ■ C Bic  | ■ XXX      | ■ XXX      | ■ Ripasa | ■ XXX        | ■ N Work | ■ HSBC    | ■ Ped3 | ■ Ped4 | ■ R.Bergel |
| ■ Ped1 | ■ P Ave  | ■ Ped2     | ▲ Pto Frio | ▲ S Plan | ◆ Bain       | ◆ Gradus | ◆ Bertol. | ◆ XXX  | ◆ XXX  | ◆ XXX      |
| ■ Ped5 | ■ S Luis | ■ L S Luis | ■ Mélia    | ■ XXX    | ■ Fin Centre | ■ XXX    | ■ XXX     | ■ XXX  | ■ XXX  | ■ XXX      |



## ANEXO 1

### Prédios Comerciais Pesquisados

#### Formulação do gráfico para determinar principais focos de clientes potenciais

Prédio	Area por andar m <sup>2</sup>	Andares	Pessoas	Nível do Prédio	Índice Clientes Potenciais	Restaurantes	Oferta	Proximida de	Índice Oferta* Proximidade
1	225	12	135	1	34	9	0,11	8	10,7
2	400	12	240	3	180	9	0,11	7	9,3
3	1500	13	975	10	2438	9	0,11	1	1,3
4	600	13	390	5	488	8	0,13	2	3,0
5	600	12	360	5	450	8	0,13	2	3,0
6	600	12	360	7	630	10	0,10	1	1,2
7	600	12	360	7	630	10	0,10	1	1,2
8	250	8	100	1	25	7	0,14	2	3,4
9	400	12	240	3	180	8	0,13	3	4,5
10	S Luis		3500	7	6125	6	0,17	1	2,0
11	Lado S Luis		1000	10	2500	6	0,17	1	2,0
12	HSBC	15	2000	10	5000	14	0,07	5	4,4
13	Bain/ Hermes	21	1700	10	4250	16	0,06	7	5,4
14		13	550	6	825	14	0,07	4	3,4
15	Predroso 1174	10	400	5	500	14	0,07	4	3,4
16	Predoso 1112	10	400	4	400	14	0,07	4	3,6
17	Gradus	11	425	7	744	14	0,07	4	3,4
18		10	300	2	150	14	0,07	4	3,6
19		15	600	4	600	14	0,07	4	3,6
20	Roland Berger	15	450	10	1125	14	0,07	3	2,7
21	Campos Bicudo	18	1500	9	3375	14	0,07	3,5	3,0
22	JP Morgan	15	750	10	1875	11	0,10	10	11,4
23	Sec Econ Planej	15	300	1	75	14	0,07	8	7,1
24	AF Bertolucci	14	210	7,5	394	12	0,08	7	7,0
25	Telefonica	17	754,8	8	1510	11	0,10	8	9,1
26	Ponto Frio	20	400	7	700	10	0,10	6,5	7,8
27	Ripasa	12	375	3	281	8	0,13	9	13,5

## **Anexo 2**



## Lista de Restaurantes Brasileiros na cidade de São Paulo

### **A Morada** - [ [Ver mais](#) ]

End: Pça. da Aldeia, 451, Aldeia de Serra - Tel: 7292-2995

### **A Toca** - [ [Ver mais](#) ]

End: Rua Traipu, 91, Perdizes - Tel: 3825-7688

### **Amaralina** - [ [Ver mais](#) ]

End: Rua Borges Lagoa, 803, Vila Mariana - Tel: 5549-1552

### **Andrade** - [ [Ver mais](#) ]

End: Rua Artur de Azevedo, 874, Pinheiros - Tel: 3064-8644 e 3062-0967

### **Badaró** - [ [Ver mais](#) ]

End: Avenida Roque Petroni , 1089 (Morumbi Shopping), Morumbi - Tel: 5181-8076 e 5181-6898

### **Badaró** - [ [Ver mais](#) ]

End: Avenida das Nações Unidas, 12555 (D&D Shopping), Brooklin Novo - Tel: 3043-9233

### **Badejo** - [ [Ver mais](#) ]

End: Alameda dos Jurupis, 813, Moema - Tel: 530-0238

### **Bargaco** - [ [Ver mais](#) ]

End: Rua Oscar Freire, 1.189, Jardim Paulista - Tel: 3085-5058 e 3082-2626

### **Bolinha** - [ [Ver mais](#) ]

End: Avenida Cidade Jardim, 53, Jardim Paulistano - Tel: 3061-2010

### **Casa da Fazenda - Restaurante** - [ [Ver mais](#) ]

End: Avenida Morumbi, 5594, Morumbi - Tel: 3746-0189

### **Casinha Mineira** - [ [Ver mais](#) ]

End: R. Min. Jesuino Cardoso, 256 Vl. Olímpia - Tel: 3845-5376 e 3846-5867

### **Consulado Mineiro** - [ [Ver mais](#) ]

End: Praça Benedito Calixto, 74, Pinheiros - Tel: 3064-3882

### **Consulado Mineiro** - [ [Ver mais](#) ]

End: Rua Cônego Eugênio Leite, 504, Pinheiros - Tel: 3898-3241

### **Delícias Caseiras** - [ [Ver mais](#) ]

End: Estrada do Horto, 4.775, Rancho Alegre - Campos do Jordão - Tel: (12) 263-2122

### **Dib Restaurante** - [ [Ver mais](#) ]

End: Estrada Velha SP-Bragança, Km 25 , Serra da Cantareira - Mairiporã - Tel: 4484-4408 e 4484-4499

**Dona Lucinha** - [ [Ver mais](#) ]

End: Avenida dos Xibará, 399, Moema - Tel: 5051-2050

**Dona Lucinha** - [ [Ver mais](#) ]

End: Rua Bela Cintra, 2.325, Cerqueira César - Tel: 3082-3797

**Espaço Bahia** - [ [Ver mais](#) ]

End: Rua Sena Madureira, 1.555, Vila Mariana - Tel: 5575-9584 e 5575-4396

**Espírito Capixaba** - [ [Ver mais](#) ]

End: Avenida Francisco Leitão, 57, Pinheiros - Tel: 3085-4396

**Feijoada da Lana** - [ [Ver mais](#) ]

End: Rua da Consolação, 3.288, Cerqueira César - Tel: 3085-4396

**Galinhada do Bahia** - [ [Ver mais](#) ]

End: Rua Azurita, 46 (casa 8), Canindé - Tel: 3315-8614

**Gerais de Minas** - [ [Ver mais](#) ]

End: R. Pio Onze, 397, Alto da Lapa - Tel: 261-0783/832-8291

**Graça Mineira** - [ [Ver mais](#) ]

End: Rua Machado Bitencourt, 75, Vila Mariana - Tel: 5579-9686

**Graça Mineira** - [ [Ver mais](#) ]

End: Avenida dos Carinás, 333, Moema - Tel: 5041-5760

**Joana Francesa** - [ [Ver mais](#) ]

End: Avenida Horácio Lafer, 150, Itaim Bibi - Tel: 3842-1178

**O Caipira** - [ [Ver mais](#) ]

End: Rua Amazonas da Silva, 21, Vila Guilherme - Tel: 6905-4455

**O Compadre** - [ [Ver mais](#) ]

End: Avenida Otto Baumgart, 500 (Shopping Lar Center), Vila Guilherme - Tel: 6222-3131

**O Coroné** - [ [Ver mais](#) ]

End: Av. Cerejeiras, 41 Vila Maria - Tel: 6955-4154

**O Profeta** - [ [Ver mais](#) ]

End: Alameda dos Aicás, 40, Indianópolis - Tel: 5051-2547

**Pão de Festa** - [ [Ver mais](#) ]

End: R. Araguari, 84 Moema - Tel: 531-3823

**Point do Acarajé** - [ [Ver mais](#) ]

End: Av. Sena Madureira, 1555 (ao lado do Hotel Sofitel) Ibirapuera - Tel: 575-9584 e 575-4396

**Raízes do Maranhão** - [ [Ver mais](#) ]

End: Rua Voluntários da Pátria, 4.861, Mandaqui - Tel: 6975-2230

**Rancho Caipira** - [ [Ver mais](#) ]

End: Rodovia Raposo Tavares, km 39, Cotia - Tel: 493-6209

**Rancho dos Amigos** - [ [Ver mais](#) ]

End: Rua Girassol, 952, Vila Madalena - Tel: 3813-2386

**Recanto Mineiro da Serra** - [ [Ver mais](#) ]

End: Est. da Roseira, km 8 Mairiporã - Tel: 485-2287 e 485-2189

**República do Acaraíé** - [ [Ver mais](#) ]

End: R. Quatá, 783 Vila Olímpia - Tel: 3842-9537

**Restaurante da Vanda** - [ [Ver mais](#) ]

End: R. Martim Francisco, 195, Sta. Cecília - Tel: 3825-6481

**Restaurante Meaípe** - [ [Ver mais](#) ]

End: R. Fradique Coutinho, 276, Pinheiros - Tel: 3088-9103

**Restaurante Meaípe** - [ [Ver mais](#) ]

End: Al. Itú, 9, Cerq. César - Tel: 283-5762

**Restaurante Meaípe** - [ [Ver mais](#) ]

End: R. Caramuru, 768, Pça. da Árvore - Tel: 276-2884

**Soteropolitano** - [ [Ver mais](#) ]

End: R. Fidalga, 340 Vl. Madalena - Tel: 3034-4881

**Star City** - [ [Ver mais](#) ]

End: R. Frederico Abranches, 453 Sta. Cecília - Tel: 220-2044

**Tambaqui Grill** - [ [Ver mais](#) ]

End: R. Sto. Amaro, 15, Centro - Tel: 607-8745

**Templo da Bahia** - [ [Ver mais](#) ]

End: Avenida Padre Antônio José dos Santos, 1.346, Brooklin - Tel: 5505-7252

**Tordesilhas** - [ [Ver mais](#) ]

End: Rua Bela Cintra, 465, Consolação - Tel: 3107-7444

**Tucupy** - [ [Ver mais](#) ]

End: Rua Bela Cintra, 1.551, Cerqueira César - Tel: 3082-6799

**Ver o Peso** - [ [Ver mais](#) ]

End: Al. Nhambiquaras, 1670, Moema - Tel: 241-2676

**Xopotó** - [ [Ver mais](#) ]

End: Rua Doutor Fadlo Haidar, 136, Vila Olímpia - Tel: 3849-1267



## **Anexo 3**

### Anexo 3

Foi desenvolvido um questionário com o objetivo de identificar a opinião dos clientes, sobre diversos aspectos referentes ao serviço prestado pelo Joana Francesa, procurando identificar quais destes pontos são mais importantes, e como o restaurante está posicionado em relação a estes pontos, frente aos seus concorrentes. Este questionário apresenta uma segunda parte, onde são obtidas informações referentes ao perfil do cliente que o está respondendo. (o questionário está a seguir neste anexo)

Os clientes entrevistados foram os do almoço; os do jantar foram abordados pelos garçons quando era percebida uma receptividade e perguntados sobre aspectos do serviço. Em conversas com os sócios do restaurante, foi definido que não seria interessante propor o questionário para os clientes do jantar, pois estes estão mais descontraídos e sempre acompanhados por alguém próximo, não querendo ser incomodados. Os clientes do almoço geralmente não apresentam este problema, são mais receptivos a este tipo de procedimento, entretanto não dispõem de muito tempo, assim muitos se recusaram a responder o questionário. Foram obtidas durante o mês de agosto pela pesquisa 76 respostas, apresentadas resumidamente e consolidadas a seguir. O número ideal de respostas seria em torno de 400 questionários, considerando um erro de 5% para um intervalo de confiança de 95%, através da formula  $N=(Z_{\alpha,2/2}*e)^2$ . Mas com o problema do incomodo aos clientes a pesquisa durou um mês, sendo obtidos apenas 76 questionários. As notas atribuídas variaram de 1 a 5, sendo divididos os critérios em 4 grupos: Baixa relevância, média relevância, relevantes e muito relevantes.

Prezado Cliente,

Estamos trabalhando para aprimorar continuamente nossos produtos e serviços e, queremos agradecer-lhe pelo tempo dispensado em nos dar sua opinião. Ao final dessa pesquisa você será agraciado com um brinde.

Cordialmente,  
Restaurante Joana Francesca.

**PESQUISA ALMOÇO**

PARTE I : Marque com um "X" os aspectos de serviço que você considera mais importantes na escolha de um restaurante.

AVALIE O SERVIÇO DO JOANA  
FRANCESCA EM RELAÇÃO AOS  
SEUS CONCORRENTES PARA OS  
ASPECTOS ESCOLHIDOS

X **SELECIONE NO MÁXIMO 7 ASPECTOS**

		PIOR	SIMILAR	MELHOR		
1	Ser atendido sempre da mesma forma?	1	2	3	4	5
2	Que o prato pedido esteja idêntico às ocasiões anteriores?	1	2	3	4	5
3	Que os tempos de atendimento sejam sempre os mesmos?	1	2	3	4	5
4	Que nunca falte nenhum produto oferecido no cardápio?	1	2	3	4	5
5	A possibilidade de alterar os pratos do cardápio?	1	2	3	4	5
6	Que o tempo de espera para conseguir uma mesa seja sempre mínimo?	1	2	3	4	5
7	Que o tempo de espera pela comida seja sempre mínimo?	1	2	3	4	5
8	Que o atendimento seja muito cordial?	1	2	3	4	5
9	Que o ambiente seja muito aconchegante?	1	2	3	4	5
10	Que haja freqüentemente novidades (no cardápio, nas promoções)?	1	2	3	4	5
11	Que o cardápio seja bastante amplo e diversificado?	1	2	3	4	5
12	Que haja estacionamento e que esteja sempre disponível?	1	2	3	4	5
13	Que o horário de funcionamento para almoço seja amplo?	1	2	3	4	5
14	A localização?	1	2	3	4	5
15	A qualidade da comida?	1	2	3	4	5
16	A apresentação da comida?	1	2	3	4	5
17	A conservação e limpeza das instalações?	1	2	3	4	5
18	A aparência dos funcionários?	1	2	3	4	5
19	A aparência e o comportamento dos demais clientes?	1	2	3	4	5
20	O preço?	1	2	3	4	5

PARTE II :

Idade \_\_\_\_\_ 20-30 \_\_\_\_\_ 30-40 \_\_\_\_\_ mais de 40

Sexo \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ F

Região de Trabalho (Itaim, Berrini, Paulista,...) \_\_\_\_\_

Quanto você costuma gastar por refeição? \_\_\_\_\_ menos de R\$ 10 \_\_\_\_\_ R\$ 10-20 \_\_\_\_\_ R\$ 20-30 \_\_\_\_\_ mais de R\$ 30

Quanto tempo costuma gastar no almoço? \_\_\_\_\_ menos de 30 min \_\_\_\_\_ 30 min - 1h \_\_\_\_\_ 1h - 1h 30 m \_\_\_\_\_ mais de 1h30 m

Com que freqüência você volta a um restaurante para almoçar? \_\_\_\_\_ < de 1 vez/mês \_\_\_\_\_ 1 vez/mês \_\_\_\_\_ 1 vez/semana \_\_\_\_\_ > 1 vez/semana

Obrigado por responder as questões; caso queira identificar-se ou acrescentar comentários, por favor utilize os campos abaixo.

**PREENCHIMENTO OPCIONAL**

Nome:		
Endereço:		
Bairro:	CEP:	Estado:
	Cidade:	
Fone:	E-mail:	
Comentários:		

**Resultados finais da pesquisa realizada durante o Mês de Agosto/2001. Total de questionários avaliados: 76.**

Parte 1

#### CRITÉRIOS COMPETITIVOS **MUITO RELEVANTES**

- 1º. QUALIDADE da comida (média=4,25) Grupo A
- 2º. ATENDIMENTO cordial (média=4,33) Grupo B
- 3º. LIMPEZA e conservação das instalações (média=4,33) Grupo C
- 4º. AMBIENTE aconchegante (média=4,09) Grupo C
- 5º. PREÇO (média=3,30) Grupo E

#### CRITÉRIOS COMPETITIVOS **RELEVANTES**

- 6º. APARÊNCIA dos funcionários (média=4,21) Grupo C
- 7º. APRESENTAÇÃO da comida (média=4,29) Grupo A
- 8º. ESPERA pela comida mínima (média=3,72) Grupo D
- 9º. ESPERA pela mesa mínima (média=4,62) Grupo D
- 10º. PRATO idêntico às vezes anteriores (média=3,63) Grupo A

#### CRITÉRIOS COMPETITIVOS DE **MÉDIA RELEVÂNCIA**

- 11º. NUNCA FALTE produto do cardápio (média=3,35) Grupo F
- 12º. ESTACIONAMENTO disponível (média=3,48) Grupo B
- 13º. ATENDIMENTO padronizado (média=4,08) Grupo B
- 14º. NOVIDADES no cardápio (média=3,71) Grupo F
- 15º. POSSIBILIDADE DE ALTERAR cardápio (média=3,79) Grupo F

## CRITÉRIOS COMPETITIVOS DE BAIXA RELEVÂNCIA

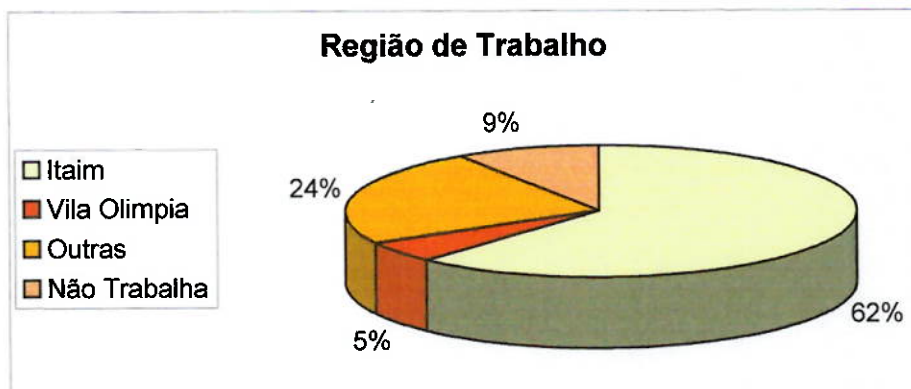
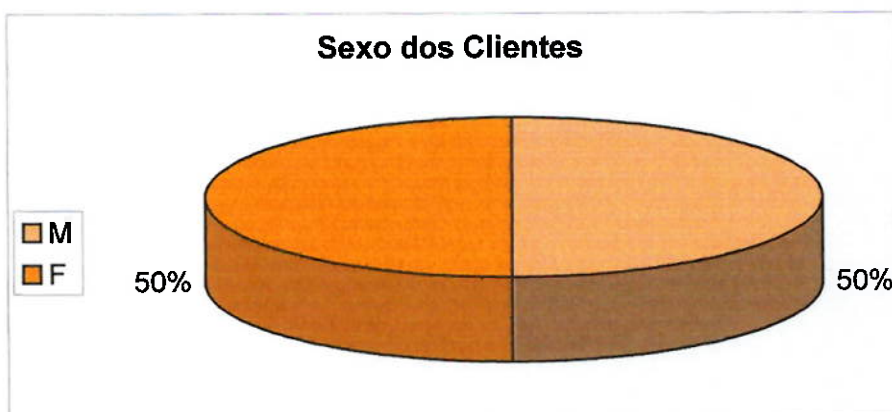
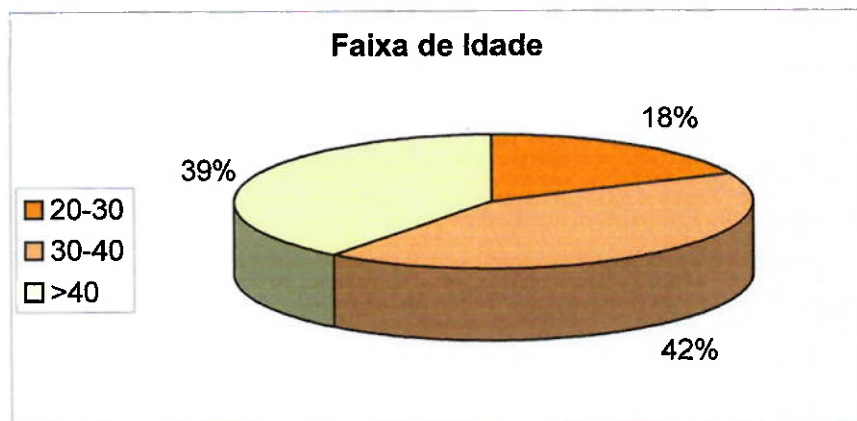
- 16°. LOCALIZAÇÃO (média=3,62) Grupo G
- 17°. CARDÁPIO DIVERSIFICADO (média=3,33) Grupo F
- 18°. TEMPO de atendimento padrão (média=3,94) Grupo D
- 19°. HORÁRIO AMPLO (média=3,60) Grupo B
- 20°. APARÊNCIA dos clientes (média=3,43) Grupo C

Os vinte pontos levantados para as respostas dos clientes foram agrupados em grupos macro, referentes ao serviço prestado aos consumidores. Foram atribuídos pesos (1 baixa relevância, 2 média relevância, 3 relevantes e 4 muito relevantes) às notas obtidas para que os quesitos fossem agrupados nestes grupos, sendo encontrada a nota de desempenho e sua importância (pouco importante, qualificador ou ganhador de pedido) facilitando seu posicionamento e sua análise na Matriz Importância X Desempenho. A seguir estão dispostos os resultados da pesquisa com os 7 macro-grupos:

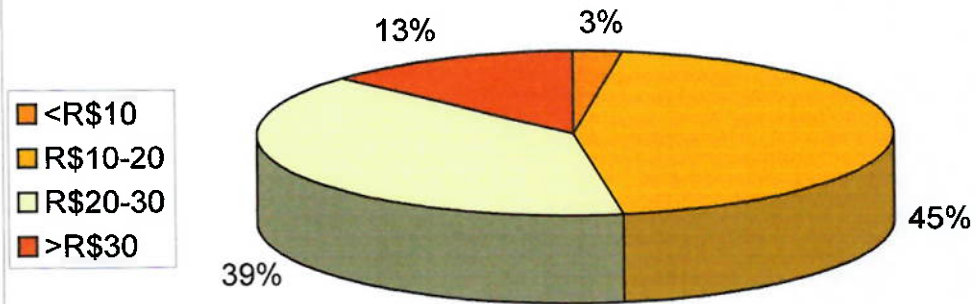
Grupo	Quesito	Nota	Categoria
A	Comida	4,07	G. de Pedido
B	Atendimento	4,00	Qualificador
C	Ambiente	4,14	G. de Pedido
D	Duração	4,13	Qualificador
E	Preço	3,30	G. de Pedido
F	Variedade	3,58	Qualificador
G	Proximidade	3,62	P. Importância

## Parte 2

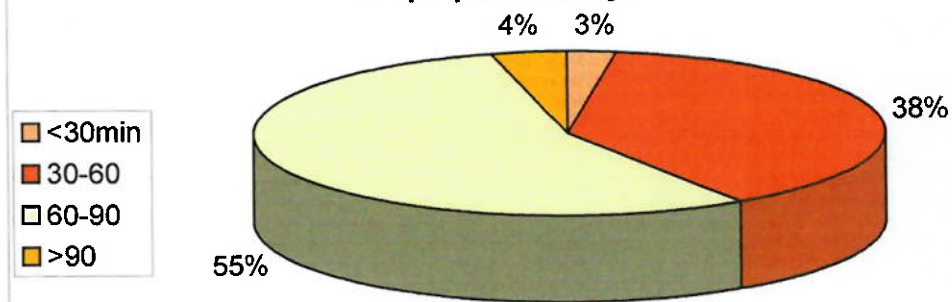
A seguir estão os gráficos e filtros obtidos através da consolidação da parte dois da pesquisa.



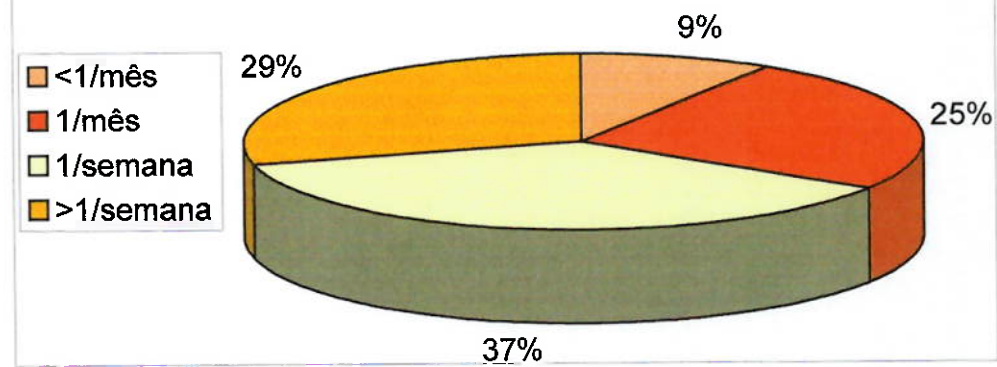
### Gasto por Refeição



### Tempo para Almoçar



### Frequência a um mesmo Restaurante



Filtros:

26% Dos clientes gastam mais de R\$20, permanecem mais de uma hora e voltam com uma frequência de 1/semana

Destes 26%, metade tem mais de 40 anos

Destes 26%, 55% trabalham no Itaim

Destes 26%, 65% são homens

34% Dos clientes gastam mais de R\$20, permanecem mais de uma hora no almoço

Destes 34%, metade tem mais de 40 anos

Destes 34%, 58% trabalham no Itaim

Destes 34%, 65% são homens

Abaixo se encontra uma tabela onde são mostradas as variações dos valores obtidos, utilizando diferentes intervalos de confiança para a amostra utilizada na pesquisa (76 questionários tomados ao acaso). Os intervalos de confiança utilizados foram de 90% e 80%.

Foi utilizada a fórmula de estimativa do intervalo de confiança para proporções, referente portanto a segunda parte da pesquisa:

$$T = p \pm v \quad v = Z\alpha * \sigma_p \quad \sigma_p = (p*(1-p)/N)^{1/2}$$

Onde: p = valor pesquisado ou probabilidade, por exemplo 10%

v = variação

N = tamanho da amostra

T = o intervalo de confiança

Probabilidade (p)	Variação (v): + ou -	
	90%	80%
10% e 90%	5,7%	4,4%
20% e 80%	7,5%	5,9%
30% e 70%	8,6%	6,7%
40% e 60%	9,2%	7,2%
50%	9,4%	7,3%



## **Anexo 4**

## Anexo 4

Reportagem da Veja São Paulo, Guia dos Restaurantes de São Paulo, setembro 2001.

### Melhor restaurante de comida brasileira

“Responsável pelo cardápio do restaurante Joana Francesa, a chef Chuca Cardoso soube promover uma cozinha de autor, à brasileira, recriando sabores e experimentando ingredientes. Foi uma surpresa no meio gastronômico. Hoje, Chuca atua apenas como consultora da casa, mas seus pratos continuam lá. Entre as entradas, prove o escondidinho (R\$8,00), que reúne mandioca, carne-seca e queijo cremoso gratinado, o pastel de carne-seca e queijo coalho (R\$7,00), ou o siri a brasileira (R\$8,00), desfiado com azeite extravirgem e farofa de mandioca. A carne-seca à Joana Francesa (R\$28,00) é uma das especialidades da casa. Leva quiabo frito, arroz com leite de coco e molho de camarão seco. Convém adicionar boas gotas de pimenta. Ótimas sobremesas, como a ambrósia com calda de gengibre e sorvete de limão (R\$9,00). O restaurante divide a escolha do júri com o Tordesilhas, que tem proposta bem diferente.”

## **Anexo 5**

Anexo 5

Layout Joana Francesa

