

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA

**TÍTULO: RESTAURANTE DOM PAIOLO: A EXPANSÃO DE NOVOS ENTRANTES
E A REVOLUÇÃO DA FORMA DE CONSUMO**

Resumo

O presente caso de ensino tem por objetivo propor uma análise no modelo de negócios de uma empresa, no que tange a definição do posicionamento de mercado, estratégia competitiva e ações para melhoria dos resultados, sendo utilizado em curso de Graduação em Administração, Gestão e Gastronomia. Baseado na história do restaurante Dom Paiolo, empreendimento localizado no centro de Itajaí/SC, existente há 15 anos, com seu negócio voltado para o segmento alimentício e atividades focadas em almoço no modelo *self service* com objetivo de oferecer experiências agradáveis através de uma alimentação de qualidade com variedade.

A narrativa do caso traz a discussão dos personagens, frente ao momento delicado que a empresa passa, acentuado com o período de pandemia e pós-pandemia, considerando a redução de suas vendas, envolvendo fase de instabilidade econômica, inflação, aumento da concorrência e outras formas de consumo.

Palavras-chave: posicionamento de mercado; estratégia de posicionamento competitivo; Dom Paiolo; restaurante.

Abstract

The present teaching case aims to propose an analysis of the business model of a company, regarding the definition of market positioning, competitive strategy and actions to improve results, being used in the undergraduate course in Administration, Management and Gastronomy. Based on the history of the Dom Paiolo restaurant, an enterprise located in the center of Itajaí/SC, existing for 15 years, with its business focused on the food segment and activities focused on lunch in the self service model with the objective of offering pleasant experiences through a quality with variety.

The narrative of the case brings the discussion of the characters, in the face of the delicate moment that the company is going through, accentuated with the pandemic and post-pandemic period, considering the reduction of its sales, involving a phase of economic instability, inflation, increased competition and others forms of consumption.

Key words: Market positioning; competitive positioning strategy; Dom Paiolo; restaurant.

CASO PARA ENSINO

RESTAURANTE DOM PAIOLO: A EXPANSÃO DE NOVOS ENTRANTES E A REVOLUÇÃO DA FORMA DE CONSUMO

Introdução

Chegava ao fim mais um sábado, encerramento de uma semana de muitas expectativas para Neusa, proprietária do Restaurante Dom Paiolo. Já em casa, depois de um dia quente em Itajaí, com o café da tarde disposto na mesa da cozinha, ela e seus filhos, Eduardo e Louise, discutiam sobre os rumos do estabelecimento que está prestes a comemorar 15 anos em 2022.

- O volume de vendas está bem aquém do que esperávamos. O número de clientes está diminuindo - afirmou Neusa.

- Isso já vem ocorrendo há alguns anos, ou seja, não é uma questão pontual. O movimento já não é o mesmo do início do restaurante, quando se formavam filas no buffet – ressaltou Louise.

- Nossos produtos estão mais caros, e temos uma concorrência muito maior nos dias atuais – argumentou Eduardo.

O empreendimento, localizado no município de Itajaí, pertencente ao segmento de alimentação, atividade de almoço *self service*, vem ao longo dos últimos anos passando por um momento crítico, o que acentuou durante e pós-pandemia. Seria o momento de repensar o posicionamento estratégico do modelo de negócio?

Neusa: uma mulher empreendedora

A perseverança sempre fez parte da história da Neusa, a matriarca da família De Luca. De origem humilde, Neusa é filha mais velha, de uma família de oito irmãos, sendo que desde jovem já trabalhava no comércio junto com sua mãe e irmãs. Desiniba e repleta de confiança, aos 25 anos, impulsionada pelos seus pais, abriu seu próprio negócio, a “Casas Muller”, voltado para o ramo de vestuário, localizado no centro de Itajaí. O espaço foi cedido pelos seus pais, pois pertencia a um prédio da família. Mulher forte e batalhadora, mãe de quatro filhos, ficou viúva aos 46 anos, e precisou se reinventar para garantir a sustentabilidade da família.

A maior parte de suas mercadorias eram provenientes de São Paulo, assim, a cada duas semanas, ela precisava viajar de ônibus para comprar e renovar o estoque de roupas.

Por muitos anos, a Casas Muller foi uma das poucas lojas de vestuário em Itajaí, com variedade de roupas para todos os públicos: infantil ao adulto. Clientes de cidades próximas compravam em Itajaí, em uma época onde a mãe da família fazia compra para filhos e esposo.

No início do ano de 2000, foi inaugurado o shopping em Itajaí, e gradativamente várias lojas de departamento foram abertas na cidade e na região, impactando diretamente no volume de clientes e conseqüentemente nas vendas do comércio de Neusa, forçando-a a repensar sobre o futuro.

- Nos primeiros anos da década de 2000, havia percebido que a loja não tinha mais espaço para crescer, e que muitas lojas, tanto grandes quanto pequenas começaram a se instalar na cidade. O movimento da loja estava muito fraco, e ainda sofria com a questão da inadimplência. Isto porque sendo uma loja antiga, ainda trabalhava com o sistema de crediário próprio. Na época não existiam muitas pessoas com acesso a cartão de crédito – afirmou Neusa.

Desta forma, Neusa necessitou visualizar o mercado, entender quais eram suas habilidades e estabelecer um novo plano de vida e de negócio, consciente de que isto seria determinante para o sustento da família, já que era a única provedora de sua casa.

Assim, surgiu a ideia da abertura de um restaurante. Neusa sempre foi uma ótima cozinheira, elogiada por todos que frequentavam sua casa, mas sabia que o passo para estruturação e abertura de um novo negócio requeria conhecimento, e decidiu por iniciar uma faculdade em gastronomia.

- Nunca tinha feito uma faculdade, tive receio em não acompanhar os trabalhos propostos pelos professores, pois já tinha quase 60 anos. Mas este desafio fora superado, e a faculdade de gastronomia foi muito importante, agregando conhecimento e expertise, sendo alicerce para tomada de decisões necessárias de composição e planejamento do restaurante – enfatizou Neusa.

Em 2006, foram encerradas as atividades da “Casas Muller”, abrindo espaço para o planejamento do novo empreendimento. Neusa e os filhos, Eduardo e Louise, conheceram diversos restaurantes, principalmente em outras cidades, uma vez que Itajaí não possuía muitas opções. O intuito era de oferecer alimentos de qualidade com variedade, proporcionando não apenas um almoço, mas uma experiência ao cliente.

- O objetivo era aplicar todos meus conhecimentos adquiridos no curso de gastronomia, bem como aqueles aprendidos na família, em pratos que permaneçam na lembrança dos clientes, fazendo que eles retornem todos os dias ao nosso restaurante – frisou Neusa.

Diante disso, buscou pela formatação do empreendimento, definição do nicho de mercado e perfil de clientela, considerando a localização do espaço e o período de atendimento.

Foi assim que a antiga loja de vestuário foi totalmente reformada, dando espaço para o novo negócio. Em abril de 2007, no Centro de Itajaí, o Restaurante Dom Paiolo abriu as portas, com almoço *self service*, especializado em comida caseira e com alimentos de alta qualidade.

O investimento inicial de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) foi realizado com capital próprio, proveniente das vendas de liquidação do fechamento da loja de vestuário e de outras rendas da família, não optando por recursos de terceiros e bancos. No salão do restaurante havia espaço para atender simultaneamente 120 (cento e vinte) pessoas, e contava com 10 funcionários, além da Neusa, e seus filhos Eduardo e Louise. O ambiente arejado, iluminado, climatizado e com televisor era convite para um excelente almoço.

O modelo de negócio do Restaurante Dom Paiolo foi pautado em oferecer variedade de alimentos com qualidade, por isso a principal preocupação no planejamento foi a disposição do buffet, em função da forma de apresentação dos pratos, sendo projetado com iluminação direta, *rechaud* de sobrepor, com o objetivo de manter a temperatura dos alimentos, principalmente quanto aos pratos quentes.

- Como diz aquele velho ditado “as pessoas comem primeiro com os olhos”, e a forma de apresentação dos alimentos é a primeira impressão do cliente – enfatizou Neusa.

- A apresentação dos alimentos faz com que o cliente sirva seu prato, e o sabor faz com que ele retorne para suas refeições futuras– completou Eduardo.

Assim, a experiência na apresentação e sabores marcantes, são alguns dos aspectos que diferenciam o Dom Paiolo da concorrência.

Nhac! A primeira garfada

O primeiro dia de atendimento no restaurante, foi de muito envolvimento por parte de toda a família da Neusa. Foram atendidas cerca de 80 (oitenta) pessoas, sem nenhum tipo de divulgação, apenas na comunicação “boca a boca”. Aos poucos, com o retorno do capital, foram investidos recursos em divulgação: panfletagem, outdoors, patrocínio em eventos e em jornais de circulação municipal. E antes mesmo de comemorar seu primeiro ano de funcionamento, já foi destaque na cidade, com veiculação de matéria em jornal de circulação regional.

O horário de funcionamento do restaurante sempre esteve intimamente ligado ao comércio da região, por isso, optou-se pela abertura apenas no horário do almoço, bem como mantê-lo fechado em domingos e feriados, já que na região as lojas não ficam abertas nestas datas.

A combinação de um ambiente aconchegante, com bom atendimento e variedade gastronômica de qualidade sempre foi a receita de sucesso do empreendimento.

- Atributos ligados a higiene, conforto, qualidade da comida, atendimento e preço compatível com o tipo de produto ofertado, compõem a lista dos aspectos mais importantes no processo decisório do consumidor nos restaurantes, e é com base nestas premissas que administramos o Restaurante Dom Paiolo – relatou Neusa”.

O principal atrativo do restaurante sempre foi a variedade de alimentos e a qualidade de seus produtos: um buffet com mais de 7 metros, repleto de sobremesas, saladas e pratos quentes. O salão com espaço para 120 (cento e vinte) pessoas, era muito concorrido.

Neusa é presença diária no restaurante, na seleção dos fornecedores, na organização da cozinha, no atendimento aos clientes, sempre muito atenta aos comentários e sugestões. Para ela, o cliente sempre vem em primeiro lugar e sua satisfação era motivo de orgulho. Além dela, Louise e Eduardo, participaram ativamente do processo de planejamento e acompanham de perto a organização e resultados do negócio. Eduardo, formado em Direito, mas com experiência em gestão, possui as atribuições de divulgação em redes sociais e financeiras do negócio, permanecendo no caixa durante o período de atendimento do restaurante. Louise, que também era formada em Direito e possui experiência em gestão, ficando mais focada na coordenação da cozinha junto com a Neusa, principalmente ao que compete a reposição de alimentos. A elaboração dos cardápios e a capacitação dos colaboradores da cozinha, estão sob orientação direta de Neusa.

A equipe formada inicialmente por 10 (dez) colaboradores, atendem na cozinha e no salão. O modelo de negócio não conta com a figura de garçom, pois a bebida o cliente já escolhe ao final do buffet.

No escopo do buffet, todos os pratos são “pesados”, incluindo a sobremesa. Não há sobremesa gratuita, como também não se trabalha com precificação de buffet livre, nem mesmo “marmitta” ou “prato feito”.

- Decidimos por trabalhar apenas com atendimento *self service*, para evitar o desperdício e resto *ingesta* – esclareceu Neusa.

O sucesso do restaurante, estimulou o filho da Neusa a abrir em 2010, o mesmo modelo de empreendimento, em uma praça de alimentação de um supermercado local, e em 2015, a expandir o negócio em uma nova rede que se instalava na cidade. Os novos negócios de Eduardo, no entanto, não o afastaram das atribuições relacionadas as áreas de divulgação e financeira. Ele permanecia acompanhando os custos e receitas do restaurante da mãe, bem como, elaborava todo o material para inclusão nas redes sociais.

O modelo de negócio era lucrativo, uma vez que almoçar fora de casa já não era mais um luxo, e com economia estabilizada, o estímulo e a mudança no consumo favoreceram o ramo da alimentação.

Após alguns anos, observando a dinâmica de outros restaurantes e visando aperfeiçoamento operacional, controle do fluxo de clientes e redução de custos de pessoal, foi realizada alteração no processo de pagamento. Inicialmente havia um colaborador na entrada do restaurante distribuindo a comanda, um na balança e outro no caixa. Com a alteração, foram reduzidos dois postos de trabalho, e o pagamento ficou vinculado a atividade de pesagem do prato.

- Nossos clientes já estavam acostumados à forma de trabalho, e esta alteração causou uma insatisfação momentânea. Recebia críticas diárias, e não estava acostumada a isso. Nosso público é exigente – ressaltou Neusa.

- Na época, a mãe ficou muito apreensiva com esta mudança, pois acreditava que iria gerar descontentamento por parte dos clientes, mas foi só uma questão de costume - pensou Louise.

- A mãe é muito apegada a proposta inicial do restaurante, teme perder clientes por qualquer mudança que possa ocorrer no modelo inicial de negócio – pensou Eduardo.

Concorrência e novas formas de consumo

O restaurante *self service* ou comida por kilo é uma invenção brasileira, criada na década de 1980, em Minas Gerais. Conforme pesquisa do Sebrae, publicada no site do O Globo (2017), de cada 10 (dez) restaurantes, 6 (seis) adotaram o sistema de *self service* ou comida por kilo. De acordo com o crítico gastronômico Rusty Marcellini (2019), era um costume as pessoas que trabalhavam fora irem almoçar em casa, e a invenção da comida a quilo foi o primeiro passo para popularizar o hábito que temos hoje de comer fora de casa.

O investimento em refeições fora de casa é uma tendência, que vem crescendo ao longo dos últimos anos, isso porque é muito prático e cômodo para o consumidor. Muitos são os fatores que contribuíram para este cenário: mulheres cada vez mais inseridas no mercado de trabalho, falta de tempo, praticidade, comodidade, entre outros. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA), o setor de serviços de alimentação no Brasil, que inclui bares e restaurantes, cresceu em média 11% ao ano de 2009 a 2019.

E esta nova realidade não foi diferente para o Restaurante Dom Paiolo, onde os primeiros anos de atividade foram de resultados expressivos, com grande fluxo de vendas, atendimento médio de 180 (cento e oitenta) clientes/dia, e um lucro líquido de 30% do faturamento mensal.

Ocorre que este cenário começou a mudar pouco tempo antes do período da pandemia, identificando-se o aumento do número de restaurantes, principalmente no centro da cidade, como também alguns outros serviços do ramo da alimentação, incrementando o almoço no escopo de serviços disponíveis, como por exemplo em padarias, cafés e lanchonetes. Ou seja, a concorrência e a popularização dos restaurantes de comida por kilo, já começava a impactar diretamente no negócio de Neusa e sua família.

Não obstante, ao final de 2019, observa-se o início da pulverização dos aplicativos de *delivery* e a abertura de “cozinhas nas nuvens”. Esta última entendida como empreendimento informal, sem atendimento ao público, focado exclusivamente na demanda de pedidos via aplicativo *delivery* ou com entrega própria. Isto porque a

forma de consumo também começa a repercutir no posicionamento estratégico do modelo de negócio do Restaurante Dom Paiolo.

Os resultados de fluxo de vendas e de resultados financeiros do Restaurante Dom Paiolo já não eram os mesmos, comparados a primeira década do empreendimento, sendo impactados pelo período de pandemia e pós-pandemia, bem como, pela instabilidade econômica, período inflacionário, aumento da concorrência e novas formas de consumo.

- Precisamos criar estratégias para lidar com as mudanças de mercado. Se ficarmos parados, seremos mais uma empresa fadada a encerrar as atividades – comentou Louise.

- Mas o que a gente precisa fazer agora? Já trabalhamos custos internos, gestão de compras e estoques. Você quer diminuir a qualidade e variedade do nosso buffet? – indagou Neusa.

- Temos que avaliar, neste momento, quais serão nossas estratégias, e revisar nosso planejamento inicial – concluiu Eduardo.

Nitidamente, Louise e Eduardo, enfrentariam resistências por parte da Neusa, quanto a qualquer avaliação de mudanças no posicionamento estratégico, para a sobrevivência do negócio.

Será o fim do espetinho de camarão?

O Restaurante Dom Paiolo, caracterizado por ser uma empresa familiar, foi projetado para proporcionar uma experiência gastronômica, baseada na variedade e na qualidade de suas receitas, servindo comida caseira de muito sabor, em um ambiente limpo e acolhedor. Estes atributos foram mapeados no processo de planejamento e construção do empreendimento, e são pontos marcantes na composição do produto final ofertado aos clientes.

A precificação do buffet é acompanhada periodicamente pelo Eduardo, conforme a oscilação de custos relacionados aos produtos de maior impacto financeiro. Nos primeiros 10 (dez) anos do Restaurante a questão do preço do buffet não era tida como um problema para o negócio, visto a questão de estabilidade econômica e poucos concorrentes.

Pouco tempo antes do período da pandemia da COVID-19, as mudanças na economia e no mercado, com ampliação de novos negócios na área de alimentação, bem como, as novas formas de consumo, principalmente no que tange a questão de delivery, começaram a trazer reflexos para a empresa. O valor da refeição já começava a dar sinais de que seria um ponto de atenção ao futuro do restaurante.

Por outro lado, as receitas desenvolvidas e apresentadas no buffet do restaurante são muito elogiadas pelos clientes, principalmente aquelas ligadas a alimentos com custo maior: carnes nobres, salmão, lula, polvo e o famoso espetinho de camarão com queijo.

- Será que não estamos perdendo clientes, mantendo nosso formato inicial do negócio? – questionou Louise.

Os primeiros 10 (dez) dias de cada mês, é o período de maior fluxo de clientes no restaurante, influenciado diretamente com o recebimento do salário dos clientes, como também a liberação de vales/tickets alimentação.

- As pessoas gostam de almoçar aqui, mas a questão do valor do buffet interfere pontualmente na continuidade de fluxo de vendas até o final do mês – discorreu Eduardo.

- Vocês estão sugerindo que devemos reduzir preço para manter o restaurante competitivo? – indagou Neusa.

- Precisamos rever os alimentos que tem maior impacto no custo do restaurante e tentar restringir – sugeriu Louise.

- Então você está querendo até acabar com o espetinho de camarão com queijo? Qual será o nosso diferencial se formos iguais aos demais restaurantes? – questionou Neusa.

Apesar da redução de vendas, o negócio ainda se apresenta viável, mas os indicadores de financeiros são preocupantes. O percentual de lucro líquido que se manteve por muitos anos em torno de 30% (trinta por cento) ao mês, já não alcança os 10% (dez por cento), o que representa um risco elevado, visto as incertezas do mercado e as novas formas de consumo, colocando em risco a sobrevivência do restaurante. Além disso, considerando o restaurante como a principal fonte de renda da Neusa, torna-se um ponto de atenção crítico, pois afeta suas finanças pessoais e consequentemente a sustentabilidade da família.

Plano de Negócios do Restaurante Dom Paiolo

A estimulação do consumo ocorrida nos últimos anos, relacionada com a estabilização econômica, como também com as facilidades de se alimentar fora de casa, impulsionaram a abertura de novos negócios no ramo da alimentação, como também a forma de consumo. Estes impactos são sentidos, diariamente, no Restaurante Dom Paiolo, influenciando diretamente no volume de vendas.

Nas redes sociais, o restaurante é muito elogiado pela qualidade e variedade de alimentos, mas a questão do preço é um dos apontamentos mais presentes nos comentários dos clientes. Isso porque para manter os produtos mais caros dispostos no buffet, bem como a margem de lucratividade, a precificação estava acima dos concorrentes. Não obstante, neste contexto também aparecem as indagações referente à venda por buffet livre ou marmita, já que ambas não são praticadas no restaurante.

- Ocorre que os clientes que consomem salada, arroz, feijão e bife, estão pagando mais caro, comparado a outros concorrentes. Por outro lado, aqueles clientes que consomem carnes nobres, salmão, polvo e camarão, estão pagando o preço justo – salientou Eduardo.

A concorrência trabalha com valor abaixo do praticado no Restaurante Dom Paiolo, em torno de 25% (vinte e cinco por cento), percentual significativo, considerando a redução do poder aquisitivo por parte da população. Mesmo a alimentação sendo uma das categorias com maior comprometimento da renda das famílias, a opção por refeições mais baratas tornava-se uma realidade. Concomitante a isto, o período de pandemia e pós-pandemia afugentou muitos clientes, alguns relacionados a necessidade de controle de gastos e outros pelo risco de contaminação.

- Ficamos aqui discutindo durante meses, e até o momento não tomamos nenhuma atitude concreta para tentar reverter este quadro na redução de vendas – argumentou Louise.

- A mãe fica na expectativa que as coisas irão melhor sem que tomemos nenhuma ação concreta. O que não podemos, é repassar, a cada aumento nos valores dos alimentos, reajuste aos clientes. Com o cenário inflacionário, isso ocorrerá mensalmente. Ou seja, se está ruim, irá piorar – comentou Eduardo.

- Nossa diferenciação está nos nossos produtos, e vocês estão querendo tornar o restaurante mais barato para concorrer com os demais estabelecimentos. Nosso posicionamento não estará mais nos atributos de nossos produtos e serviços, e sim relacionado ao custo – afirmou Neusa.

- E além disso, temos mais um agravante, o avanço das entregas no almoço. Muitas pessoas estão optando pela comodidade, em receber suas refeições em casa, seja por meio de pedidos por aplicativo ou entrega própria dos estabelecimentos – completou Louise.

- O desafio com relação a este tema está no custo de comercialização por parte das empresas de aplicativo, que chegam a cobrar 30% do valor de venda. É exatamente a margem de lucro que tínhamos há anos atrás. Isto significa que não teremos nenhum ganho nas vendas por aplicativo – replicou Eduardo.

Por parte de Eduardo e Louise era notório a necessidade de revisitar o plano inicial de negócios do restaurante, a fim de determinar as ações para continuidade do empreendimento.

E agora?

Após um dia chuvoso e de pouco movimento, Neusa observa as funcionárias recolhendo as sobras das receitas nos *rechaut*, e se dirige até o escritório do restaurante. Local pequeno e abafado, situado abaixo da escada de acesso do prédio, com pouca ventilação, senta-se em frente a pequena e antiga televisão de 14 polegadas, para fazer a contagem do caixa do dia e efetuar os lançamentos nos controles internos. Em um piscar de olhos, seus pensamentos voltam-se aos embates que teve com Eduardo e Louise. Será que ela estava realmente tão resistente a possíveis mudanças? Rever o projeto inicial do restaurante era a melhor decisão a ser tomada para continuidade do negócio? A única certeza que tinha naquele momento é de que não fugiria dos desafios.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O presente caso de ensino tem por objetivo propor uma análise no modelo de negócios de uma empresa, no que tange a definição do posicionamento de mercado, estratégia competitiva e ações para melhoria dos resultados, sendo utilizado em curso de Graduação em Administração, Gestão e Gastronomia. Baseado na história do restaurante Dom Paiolo, empreendimento localizado no centro de Itajaí/SC, existente há 15 anos, com seu negócio voltado para o segmento alimentício e atividades focadas em almoço no modelo *self service* com objetivo de oferecer experiências agradáveis através de uma alimentação de qualidade com variedade.

A narrativa do caso traz a discussão dos personagens, frente ao momento delicado que a empresa passa, acentuado com o período de pandemia e pós-pandemia, considerando a redução de suas vendas, envolvendo fase de instabilidade econômica, inflação, aumento da concorrência e outras formas de consumo.

Palavras-chave: posicionamento de mercado; estratégia de posicionamento competitivo; Dom Paiolo; restaurante.

Abstract

The present teaching case aims to propose an analysis of the business model of a company, regarding the definition of market positioning, competitive strategy and actions to improve results, being used in the undergraduate course in Administration, Management and Gastronomy. Based on the history of the Dom Paiolo restaurant, an enterprise located in the center of Itajaí/SC, existing for 15 years, with its business focused on the food segment and activities focused on lunch in the self service model with the objective of offering pleasant experiences through a quality with variety.

The narrative of the case brings the discussion of the characters, in the face of the delicate moment that the company is going through, accentuated with the pandemic and post-pandemic period, considering the reduction of its sales, involving a phase of economic instability, inflation, increased competition and others forms of consumption.

Key words: Market positioning; competitive positioning strategy; Dom Paiolo; restaurant.

Fontes de Obtenção dos dados do Caso

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevista pessoal com a Sra. Neusa Maria Muller De Luca, proprietária do restaurante Dom Paiolo em abril de 2022, juntamente com os depoimentos dos filhos, Eduardo Henrique De Luca e Louise Cristina De Luca.

Dados secundários complementares foram obtidos através de pesquisa de fotos do restaurante nas redes sociais (@dompaiolo).

Utilização Recomendada

O caso do restaurante Dom Paiolo foi desenvolvido para ser usado em programas de graduação em discussões voltadas a modelos de negócio, posicionamento de mercado, estratégia de negócio, gestão de crises e decisão estratégica, em disciplinas relacionadas aos cursos de Administração e outros com disciplinas voltadas a gestão.

O caso também é adequado e pode ser estudado em cursos de gastronomia, em matérias voltadas ao empreendedorismo e estratégia para abertura/gestão de restaurantes.

Objetivos Educacionais do Caso

O caso do restaurante Dom Paiolo tem por objetivo levar a experiência aos alunos de vivenciarem situações onde decisões estratégicas são necessárias em momentos de incerteza que acontecem diariamente nas empresas, desenvolvendo análises de alternativas para o negócio diante da situação problema apresentada: diminuição de vendas e de lucratividade, inflação, alto número de concorrentes e renovação de formas de consumo.

A proposta é fazer com que os alunos se coloquem no lugar de Neusa e seus filhos, e que, a partir de uma análise situacional de mercado, consigam tomar uma decisão sobre o futuro do negócio, seja ele com alterações na estratégia do negócio quanto ao posicionamento no mercado voltado para diferenciação, custos ou outra solução para que possam reverter a margem de lucro decrescente do restaurante.

Questões para Discussão

Considerando os diálogos entre os personagens e o relato do caso, deve ser estimulado junto aos estudantes a discussão sobre as seguintes questões:

- 1) A partir das informações do caso, realize uma análise de forças e fraquezas e oportunidades e ameaças do cenário apresentado para o restaurante Dom Paiolo. Crie um quadro com uma análise SWOT.
- 2) Analise prós e contras de possíveis alternativas de reposicionamento de mercado voltadas para diferenciação e custos?
- 3) Existem fragilidades no modelo de negócio do restaurante Dom Paiolo? Descreva possíveis falhas.
- 4) Defina quais as estratégias de posicionamento de mercado que você tomaria se estivesse no lugar da Sra. Neusa.

Aspectos Pedagógicos

Sugere-se que a utilização desse caso em aulas de introdução ao conceito de análise estratégica com foco na utilização da ferramenta de análise SWOT, como também na formulação de um plano de negócios.

Mccreadie (2008), enfatiza que a SWOT, é uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. Além disso, serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua.

Esta ferramenta é amplamente utilizada nas empresas, independentemente de seu porte, para determinar o entendimento do cenário para planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo.

Para a discussão completa do caso, é considerado como ideal o tempo mínimo de 3 horas, entretanto, pode-se sugerir um modelo mais curto de análise de caso focando somente em uma das três questões para discussão. Neste sentido, no planejamento de aula já deve estar alinhado com o grupo a leitura prévia do material.

Segue abaixo quadro 1 com as sugestões de atividades e distribuição do tempo, sendo sugerido aula em torno de 180 minutos.

Etapa	Tempo (minutos)
1 – Introdução as atividades do dia	15
2 – Organização da turma em grupos	5
3 – Distribuição do caso para leitura	20
4 – Dinâmicas para compreensão e fixação do conteúdo	15
5 – Tempo para resposta das 3 perguntas	40
6 - Pausa	15
7 – Apresentação de cada grupo e debate sobre alternativas definidas por cada grupo	40
8 – Fechamento da dinâmica e consolidação do conceito teórico relacionando com as respostas apresentadas pelos alunos	30
TOTAL	180

Fonte: Autoria própria

No quadro acima, indica-se a utilização de dinâmicas para inserção da temática do caso, como um diferencial para compreensão e fixação do conteúdo, auxiliando no comportamento dos alunos, deixando-os mais à vontade e entrosados.

A etapa da apresentação dos grupos pode tanto ser feita em forma de debate aberto, ou apresentação individual. Esse exercício também pode ser realizado com o método de defesas de pontos de vista.

Pode-se também realizar uma aula de curta duração (60 minutos). Para isso sugere-se a diminuição do tempo de introdução das atividades do dia, retirada das dinâmicas de compreensão e fixação do conteúdo, focando na resposta de 1 ou 2 perguntas. Nesta opção, reforça-se a recomendação da leitura prévia do caso, antes da aula, para que os alunos utilizem o tempo em aula para discussão nos grupos e posterior apresentação para a turma.

O caso também pode ser aplicado na modalidade online, entretanto, para isso, o professor deve considerar alguns aspectos em seu planejamento, como: ambiente online para criação de grupos e desenvolvimento dos quadros/análises das perguntas propostas, interação entre os grupos através de vídeos e avaliação dos grupos online. Neste sentido, sugere-se a utilização de plataforma de lousa digital, que possibilite a interação e inserção de informações simultâneas por parte dos participantes.

Para as avaliações das performances dos alunos, sugere-se avaliação em grupo das respostas das questões propostas, resultado da dinâmica de compreensão e interação durante as discussões do case.

Análise do Caso

A análise do caso por parte dos alunos precisa ser aberta, sem decisões certas ou erradas, mas focando nos impactos das decisões dos alunos após a definição estratégica definida por eles.

Abaixo os pontos de análise de cada questão sugerida para discussão em sala de aula com os alunos:

Questão 1: Após os dados apresentados no estudo, realize uma análise de forças e fraquezas e oportunidades e ameaças do cenário apresentado. Crie um quadro comparativo com essa análise SWOT.

Abreviação em inglês para as palavras Strengths (forças), weakness (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), a ferramenta SWOT é frequentemente utilizada para avaliar ambientes internos e externos à uma organização com o objetivo de verificar posicionamento de mercado para buscar novas oportunidades ou se preparar para futuras estratégias.

A análise da Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional (SILVA, et al., 2011).

Através da avaliação interna e externa dos fatores expostos acima, esse tipo de avaliação pode auxiliar nas tomadas de decisões que as empresas enfrentam diariamente, principalmente, aquelas relacionadas a estratégia de negócio, que é exatamente o momento em que Neusa está passando com seu empreendimento.

Oliveira (2013) suporta esse processo afirmando que a matriz SWOT é utilizada como uma ferramenta de diagnóstico estratégico para uma empresa, com o objetivo de dar condições para que se mantenha bem-posicionado os pontos fortes da empresa, definir ações para resolver ou minimizar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e diminuir os riscos diante das ameaças.

Abaixo, a matriz SWOT desenhada com alguns pontos que podem ser levantados pelos alunos no momento do desenvolvimento da questão 1.

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência - Característica Empreendedora - Conhece Negócio / Mercado - Qualidade e Variedade dos Pratos - Marca Estabelecida 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de Vendas - Redução na Lucratividade - Preço de Venda (25% maior se comparado à concorrência)
FATORES EXTERNOS	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> - Ferramentas de Aplicativo para Entrega - Inovações no Setor Alimentício 	<ul style="list-style-type: none"> - Instabilidade Econômica - Inflação - Aumento da Concorrência com Posicionamento Voltado para Custos

Fonte: Autoria própria.

Questão 2: Quais seriam os prós e contras das alternativas de reposicionamento de mercado (custos, foco/enfoque e diferenciação)?

Pedagogicamente, a questão 2 pode ser respondida tanto através dos grupos criados, ou utilizando a técnica de convencimento com um grupo onde a estratégia está voltada para cada um dos 03 (três) tipos de posicionamentos estratégicos.

As opções de estratégia (diferenciação, custo ou enfoque/foco) podem auxiliar a Sra. Neusa em seu dilema. De acordo com Mintzberg & Quinn (2001), uma boa estratégia, definida de maneira adequada, pode trazer o bom desempenho no mercado que a empresa tanto deseja, gerando a vantagem competitiva mesmo em ambientes com muita concorrência.

Não obstante, segundo Porter (1999), há três tipos de estratégias que orientam as organizações. A que está voltada à liderança em custos, com ênfase no controle dos custos, a fim de conseguir uma expansão de vendas praticando preços inferiores aos de seus concorrentes. Por outro lado, há a estratégia voltada na diferenciação de produtos/serviços, onde os fatores perseguidos para a obtenção a vantagem competitiva são a qualidade, tecnologia, informação etc. E por fim, a estratégia de enfoque, onde a organização focaliza um segmento de mercado em particular. O alvo estratégico pode ser definido a partir de dimensões demográficas, sociais, psicológicas ou área geográfica de atuação.

Porter (1999), complementa que mais do que se estabelecer estratégias para atingir objetivos, uma organização deveria preocupar-se em se posicionar adequadamente no mercado, assim, as estratégias conduziriam as organizações a possíveis equilíbrios no mercado. Isto denota a importância do processo de definição do posicionamento de mercado de um empreendimento, para posterior estabelecimento das estratégias e ações para alcance dos objetivos e metas propostos.

Alguns aspectos que podem ser considerados pelos alunos no momento das discussões:

Posicionamento por Diferenciação: considerando as características do Restaurante Dom Paiolo, a manutenção deste posicionamento garantiria sua popularidade quanto ao segmento de refeições com variedade e qualidade, perante sua clientela. Neste posicionamento, a opção seria a implantação de outra modalidade que possa gerar receitas: pratos congelados e delivery. Além disso, a possibilidade de criação de um “cartão fidelidade”, objetivando a regularidade dos clientes, conduzindo ao final algum desconto. Estas novas ações, devidamente postadas nas redes sociais, e criação de conteúdo.

Neste último, a possibilidade de parceria com aplicativos já existentes, como também a divulgação de canal próprio com entrega. Por outro lado, a manutenção deste posicionamento esbarra exatamente na questão de aumento da concorrência que possui outro tipo de segmentação, e conseqüentemente envolve o preço de venda.

Posicionamento por Custos: a necessidade de alteração do posicionamento poderia impulsionar o negócio, com a expectativa de aumento de vendas, já que o valor de venda é um dos principais motivos da clientela não manter sua assiduidade na compra das refeições.

Neste sentido, trabalhar com pratos feitos seria mais uma das possibilidades de incremento do negócio, bem como as vendas por delivery. Entretanto, esta mudança poderia afastar a clientela que busca por uma refeição de melhor qualidade, ou seja, a clientela atual poderia não mais frequentar o restaurante. Este último fato faria com que o principal problema levantado na discussão do caso, referente a redução em vendas, fosse mantido, mesmo com o reposicionamento.

Posicionamento por Mercado (enfoque/foco): este posicionamento está relacionado a centralização de ações para seleção de um alvo específico, no intuito de oferecer um serviço/produto exclusivo a um determinado público. Perante a análise do contexto, esta estratégia competitiva não se aplicaria ao caso, mas é necessária ser abordada quanto aos aspectos teóricos, podendo ser sugerido aos alunos a seleção de restaurantes que se enquadrem neste posicionamento.

Perante as considerações descritas em cada um dos posicionamentos propostos, pode-se questionar: haveria a possibilidade de desenvolver um mix entre os posicionamentos?

Questão 3: Existem fragilidades no modelo de negócio do restaurante Dom Paiolo? Descreva possíveis falhas.

Com base nos objetivos do caso, pode-se também abortar a questão do modelo de negócio aplicado ao restaurante Dom Paiolo.

O autor Osterwalder (2004) afirma que o modelo de negócio é uma importante ferramenta na gestão de ambientes complexos e incertos, principalmente quando sofrem mudanças rapidamente. Esse é o ambiente apresentado durante o caso do restaurante Don Paiolo.

O modelo de negócio tem como maior objetivo descrever a maneira de organização de um negócio a fim de atender as necessidades de seus clientes e conseqüentemente, obtenção de lucro (TEECE, 2010). No caso apresentado, o cenário apresentado é de diminuição dos lucros, fato que precisa ser analisado e revisto junto ao modelo de negócio atual do restaurante.

Portanto, nessa pergunta, a ideia principal é que os alunos consigam analisar o negócio apresentado com base nas teorias de modelos de negócio, como por exemplo, o framework apresentado por Johnson et al. (2008), que apresenta quatro pontos relacionados: valor ao cliente, fórmula de lucro, recursos-chave e processos-chave.

- Proposição de valor ao cliente: Segundo Johnson et al. (2008), esse primeiro item está relacionado a como a empresa ajuda o cliente a realizar uma atividade importante que o leve a criar valor. Nesse ponto, os alunos podem analisar o valor que o restaurante gera aos seus clientes quando oferece seus produtos, como uma refeição de qualidade, que ajude a trazer uma alimentação mais saudável para a rotina de seus clientes, ou sendo um restaurante que traz opções econômicas de alimentação que podem trazer economia ao cliente.
- Fórmula de lucro: Nesta fase, de acordo com Johnson et al. (2008), a empresa deve coincidir a geração de valor ao cliente e a si mesmo, desenvolvendo um modelo de receitas, estrutura de custos, modelo de margem e velocidade de recursos. Para esse tópico, se analisarmos a estrutura de lucro do restaurante Dom Paiolo, segundo o caso apresentado, temos algumas oportunidades a ser exploradas. Os custos de um cardápio de padrão elevado estão retirando a margem que o empreendimento possui. Para melhorar a estrutura de lucro do restaurante pode-se mudar o modelo de receitas do restaurante criando novas fontes de vendas ou mudando a velocidade dos recursos, mudando a frequência de certos pratos para otimizar estoque de alimentos.
- Recursos-chave: Para esse ponto, Johnson et al. (2008) descreve os seguintes ativos: pessoas, tecnologia, produtos, facilidades, equipamentos, canal de distribuição ou comunicação. Em relação a esse item, os alunos podem analisar toda estrutura de recursos apresentada pelo caso e algumas melhorias podem ser colocadas, como a utilização da tecnologia (aplicativos de alimentação), produtos (nova linha de produtos, com custos reduzidos), implementar canais de distribuição (atualmente inexistente no negócio atual) e até mesmo pessoas utilizando equipamentos (análise dos recursos atuais e ganhos com novos equipamentos).
- Processos-chave: Johnson et al. (2008) coloca esse tópico como sendo o último a ser analisado. Os processos são as regras e normas, o como a empresa cria e gera valor ao cliente. Itens operacionais e gerenciais podem ser levantados pelos alunos para melhoria dos processos internos do restaurante.

Questão 4: Com a análise SWOT criada e os apontamentos de prós e contra dos dois posicionamentos estratégicos discutidos, defina quais as estratégias de posicionamento de mercado que você tomaria se estivesse no lugar da Sra. Neusa.

Neste momento, os alunos precisam definir as estratégias para um posicionamento de mercado. Importante ressaltar que não existe opção certa ou errada.

Durante o caso, foi colocado vários aspectos desafiadores que a Sra. Neusa está passando neste momento, um deles é a alta concorrência. Neste ponto a diferenciação é uma boa opção. Para suportar essa temática, Porter (1999) afirma que uma empresa pode obter competitividade diante da concorrência estabelecendo processos de diferenciação. Por meio desta, a empresa pode garantir valor agregado aos clientes através de seus produtos e serviços, e em alguns momentos, conseguir redução de alguns custos, anteriormente elevados.

A estratégia que os alunos terão que desenvolver, passa pela premissa de definição clara de propósito, objetivos e metas.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), se uma organização já tem clara e bem definida seus objetivos organizacionais, traças suas ações estratégicas vão direcionar a empresa a uma posição extremamente diferenciada que pode levá-la a estar à frente da concorrência.

Parte da estratégia desenhada pelos alunos também precisa considerar os aspectos internos e externos à organização. Para E. S. Melo et al. (2018), a estratégia é parte integrante da organização, utilizando processos como estrutura, atuação e cultura empresarial como base para essa definição.

Os alunos podem definir suas estratégias e se prepararem para os implicativos das decisões tomadas se eles estivessem no lugar da Dona Neusa. Abaixo algumas estratégias:

- Manutenção do posicionamento atual (diferenciação de produtos), mas ampliando os canais de ampliar canais de vendas, por meio de produtos congelados e delivery - não gerando custos adicionais no processo de trabalho.
- Manutenção do posicionamento atual (diferenciação de produtos), mas ampliando os canais de comunicação com os clientes ou mesmo a criação de cartão de fidelidade com desconto, seriam outras ações a serem executadas para potencializar a manutenção do posicionamento baseado na diferenciação e manutenção do plano de negócios original do empreendimento
- Mudança do posicionamento atual para custos, com a alteração de alguns produtos com alto custo (cardápio), o que poderia diminuir os custos dos principais ingredientes utilizados pelo restaurante;
- Mudando o posicionamento para custos, é possível a implementação de delivery. Essa ferramenta pode fazer o restaurante se modernizar e alcançar novos públicos.

Referências Recomendadas para Fundamentação da Aula

- BARNEY, J. B., & HESTERLY, W. S. (2011). Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos (3a ed.). São Paulo: Pearson.
- COLLET, S. (1999). SWOT analysis. ComputerWorld, 33(29), 58.
- FERNANDES, I. G. M., FIGUEIREDO, H. M., COSTA, H. L. da, SANCHES, S. G., & BRASIL, A. (2015). Planejamento estratégico: Análise SWOT. Revista Conexão Eletrônica, 10(1), 1464-1473.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., & HOSKISSON, R. E. (2002). Administração estratégica (4a ed.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. (2001). O processo da estratégia (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.

OLIVEIRA, D. de P. R. de (2013). Planejamento estratégico (31a ed.). São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, L. de (2004). A estratégia organizacional na competitividade: Um estudo teórico. Revista Eletrônica de Administração, 10(4), 1-24.

PORTER, M. E. (1999). O que é estratégia? In M. E. Porter, Competição: estratégias competitivas essenciais (13a ed., pp. 46-82). Rio de Janeiro: Campus.

Referências Utilizadas no Caso

BARES E RESTAURANTES UM SETOR EM EXPANSÃO. Sebrae, 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 04 de maio de 2022.

JOHNSON, M. W., CHRISTENSEN, C. M., & KAGERMANN, H. Reinventing your business model. Harvard Business Review, v.86, n. 12, p. 57-68. 2008.

MCCREADIE, Karen. A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

Melo, E. S., Silva, S. da C. D., & Ramalho, W. (2018). Estratégia em organizações educacionais católicas de Belo Horizonte: um estudo de múltiplos casos. Anais dos Seminários em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 21.

MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. (2001). O processo da estratégia (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.

OLIVEIRA, D. de P. R. de (2013). Planejamento estratégico (31a ed.). São Paulo: Atlas.

OSTERWALDER, A (2004). The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach. 172 f. Tese (Doutorado em Gestão da Informática). Universidade de Lousenne, Suíça.

PORTER, Michael E. Competição – estratégias competitivas essenciais. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RESTAURANTE A KILO INVENTADO EM BELO HORIZONTE. Revista Encontro, 2019. Disponível em: <https://www.revistaencontro.com.br/canal/gastro/2019/02/sabia-que-o-restaurante-a-quilo-foi-inventado-em-belo-horizonte.html>. Acesso em: 04 de maio de 2022.

SEIS EM CADA DEZ RESTAURANTES SÃO DO TIPO SELF-SERVICE NO BRASIL. O Globo, 2017. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/seis-em-cada-dez-restaurantes-sao-do-tipo-self-service-no-brasil-21930039#:~:text=porte%20no%20Brasil,-.De%20cada%20dez%20restaurantes%2C%20seis%20adotam%20o%20sistema%20de%20self,com%20esse%20tipo%20de%20servi%C3%A7o>. Acesso em: 04 de maio de 2022.

SILVA, Andréia Aparecida et al. A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica—um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 8, p. 1-11, 2011.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.