

COMPETITIVE STRATEGY OF HIGH-END RESTAURANTS IN BRASÍLIA

ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE RESTAURANTES DE ALTO PADRÃO EM BRASÍLIA

Edson Kenji Kondo (Corresponding Author)
FGV/EBAPE, Praia de Botafogo 190, 5º andar, sala 516
22250-900 Rio de Janeiro, RJ, Brazil
E-mail: kondo.gi.ichiro@gmail.com

Maria Leonora de Souza e Silva Limeira
Universidade Católica de Brasília, SMPW quadra 3 conjunto 2 lote 3 casa 2
71735-302 Parkway, DF, Brazil
E-mail: limeira.maria@gmail.com

RESUMO

Este é um estudo sobre os principais aspectos das estratégias competitivas utilizadas por quatro restaurantes de alto padrão de Brasília. O estudo busca compreender as opções estratégicas dos restaurantes num ambiente de concorrência dinâmica e intensa. Metodologicamente, é um estudo de natureza exploratória, um estudo de caso com abordagem comparativa de quatro restaurantes. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semi-estruturadas junto aos quatro restaurantes. O estudo revelou que um dos fatores estratégicos que mais preocupam os restaurantes é a importância de reter profissionais qualificados. Dos quatro restaurantes, três vêem qualidade impecável como fator essencial de competitividade, enquanto um considera que seu diferencial vem da combinação das qualidades numa experiência de entretenimento. O estudo mostra que o vem do alto padrão de qualidade dos serviços oferecidos, fruto da valorização e treinamento de pessoal capacitado que cria uma experiência única e exclusiva para os clientes.

Palavras-chave: *Competitividade; Restaurantes; Estratégia.*

ABSTRACT

This is a study of the competitive strategy used by four high end restaurants from Brasilia, Brazil. The study seeks to understand the strategic choices of restaurants in a highly dynamic and competitive environment. Methodologically, it is an exploratory study of actual cases of four restaurants. The main instrument was the semi structured interviews with managers or owners of the four restaurants. The study showed that keeping qualified professionals is considered one of the main competitive factors for the restaurants. Of the four restaurants, three consider impeccable quality as the essential element for competitiveness, while one considers that its main source of competitiveness comes from a combination of services in the form of an entertainment experience. The study finds that the success is the result of exceptional service which depends on well trained workers allowing customers to experience a unique and exclusive image for the customers.

Keywords: *Competitiveness; Restaurants; Strategy.*

1. INTRODUÇÃO

O ramo alimentício, particularmente o de restaurantes, tem enfrentado um ambiente de forte concorrência e a frequente entrada de novos concorrentes com propostas inovadoras sempre insere um novo desafio de sobrevivência no mercado. Este é um setor que, de acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), “congrega cerca de um milhão de empresas e ... gera seis milhões de empregos diretos em todo o país” (ABRASEL, 2012). Segundo a mesma, “este setor representa atualmente 2,7% do PIB brasileiro” e se fortalece com o aumento da frequência do consumo alimentar fora de casa, que hoje “corresponde a 30% dos gastos dos brasileiros com alimentos” (ABRASEL, 2012). A Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2014) relata que o setor de serviços de alimentação, uma área relacionada mas mais ampla, faturou R\$ 284,8 bilhões em 2013.

No DF, os restaurantes encontram um estado com o PIB per capita mais elevado do país que pode afetar positivamente os negócios. Segundo o IBGE (2013), O PIB per capita do Distrito Federal em 2011, não só foi o mais alto de todos os estados brasileiros, mas superou de longe o do segundo lugar, São Paulo, que registrou menos da metade dos seus R\$63.020,00. Apenas para ilustrar, convertido à taxa anual real/dólar de 1,76 para o

ano de 2011, fornecido pelo Instituto de Economia Gastão Vidigal da Associação Comercial do Estado de São Paulo (IEGV, 2015), esse valor fica no patamar de países como a Itália e França em 2011 (THE WORLD BANK, 2014), conhecidos centros gastronômicos mundiais.

Dados do estudo Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil (SEBRAE, 2013) mostram que o setor de serviços de alimentação, onde se enquadram os restaurantes, registra a média de 75,0% de sobrevivência após dois anos, número ligeiramente inferior à média geral de 75,6% para empresas de todos os setores fundadas em 2007. Em relação às regiões geográficas, o Centro-Oeste está em terceiro lugar com a taxa de 74,0%, um pouco abaixo da média nacional (SEBRAE, 2013).

Embora o estudo não divulgue os dados para o setor de serviços de alimentação por estado, há razões para se supor que os restaurantes do DF, ao se localizarem simultaneamente num setor e numa região geográfica abaixo da média nacional, enfrentam uma situação um pouco mais desafiadora que a média para a sua sobrevivência. Esse contexto reforça a importância da estratégia competitiva dos restaurantes para a sua sobrevivência.

Este estudo objetiva, portanto, analisar a diversidade das abordagens de um grupo seletivo de restaurantes de alto padrão de Brasília a fim de manter sua competitividade nesse mercado.

Os motivos que levaram empreendedores e administradores a entrarem no ramo de restaurantes, segundo Walker e Lundberg (2003, p.33), são diversos. Os mais frequentes são: os restaurantes são altamente rentáveis; possuem grande possibilidade de venda do negócio; dão a visão de um lugar para socializar-se; oferecem desafios; e permitem criar roteiros e cenários distintos dependendo do mercado local. Os autores sustentam ainda que o perfil ideal é o do indivíduo que goste de atender as pessoas, que consiga lidar com a frustração de forma tranquila, que seja incansável e lide bem com o trabalho árduo e que seja ambicioso, extrovertido e criativo (WALKER & LUNDBERG, 2003, p. 27).

Maricato (2007) discute o desafio de se manter no negócio de restaurantes. Para ele, os fatores que levam ao fechamento dos restaurantes estão relacionados ao estresse excessivo, à carga horária pesada, ao trabalho intenso, assim como à gestão empírica, sem planejamento ou estudo do negócio. Para Vaz (2006, p. 187), a falta de informações sobre o controle dos custos de mão-de-obra, de fabricação e de matéria-prima dificulta a boa gestão e, conseqüentemente, compromete a sobrevivência dos restaurantes.

Segundo Porter (1999, p. 46-47), as empresas devem estar em contínua busca por produtividade, qualidade e velocidade, alcançando eficácia operacional. O autor indica, porém, que a eficácia operacional *per se* não é suficiente para um desempenho superior. É fundamental que se busque um posicionamento estratégico adequado. Ou seja, “eficácia operacional significa o desempenho das atividades” de forma “melhor do que os rivais” enquanto “posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais” ou desempenhá-las de “maneira diferente” (PORTER, 1999, p. 48).

No caso das atividades operacionais nos restaurantes, Vaz (2006, p. 9-11) argumenta em favor da importância do bom relacionamento, seja com os fornecedores, que ditam o custo dos insumos, seja com os funcionários, que executam os processos sem desperdício e atendem bem a clientela. Somente assim, o cliente terá uma experiência com preço e qualidade que viabilize o negócio.

Zanella (2007, p. 28-35) cita como fundamental para a segurança de um empreendimento alimentício a autoanálise das operações, listando os cuidados básicos e operacionais como conhecimento da legislação e da economia, boa localização, acesso e instalação do restaurante. Lista ainda a importância do design, da correta disponibilização de equipamentos e acessórios, dos procedimentos e técnicas, das fontes de suprimentos, da armazenagem e conservação de alimentos, da gestão de pessoas e das finanças.

No processo de estabelecimento de uma estratégia num restaurante de alto padrão, a seleção criteriosa de um segmento de mercado próspero para então criar um *mix*, entre produto, preço, promoção e praça, que atinja um bom posicionamento de mercado, que ocupe um espaço distinto e claro na mente dos consumidores é fundamental (KOTLER & ARMSTRONG, 2003, p. 41-48).

Normalmente, várias empresas adotam as mesmas posições para o mesmo segmento, exigindo que cada uma procure se diferenciar de alguma forma. Ter vantagem competitiva é posicionar uma empresa como “fornecedora de valor superior para mercados-alvo selecionados” (KOTLER & ARMSTRONG, 2003, p. 191). O produto se destaca ao assumir uma posição perante o cliente como sendo mais durável, confiável, tendo ótima razão custo/benefício, e tendo os serviços que acompanham o produto mais rápidos, convenientes e personalizados.

Instalações, canais de atendimento, imagem da empresa e os funcionários são outros meios de diferenciação da oferta de marketing que melhor posicionam a marca e geram vantagem competitiva (KOTLER & ARMSTRONG, 2003, p. 191).

Segundo Porter (2004, p. 37) para diferenciar, ao contrário de liderar por menor custo, tem o objetivo de melhor desempenhar uma característica em específico como, por exemplo, a qualidade do produto, a eficiência do atendimento ou a customização. Essa estratégia isola a concorrência e permite conquistar a lealdade dos consumidores (PORTER, 2004, p. 39).

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 313), existem quatro estratégias de diferenciação. A primeira, relaciona-se ao produto, suas características físicas e à percepção de qualidade superior. A segunda, foca na capacitação do colaborador como elemento de vantagem competitiva. A terceira, foca no desempenho eficiente do canal de distribuição. Finalmente, a quarta, ressalta a imagem que a empresa representa para o seu consumidor (KOTLER & KELLER, 2006, p. 313-315).

Não menos importante, há ainda a estratégia de diferenciação de serviços, usada quando o produto não é necessariamente fácil de diferenciar perante a competição. O que se busca ao diferenciar o serviço em lugar do produto é facilitar a experiência de acesso e consumo do produto facilitando todos os estágios desde o pedido até a instalação do produto no local desejado (KOTLER & KELLER, 2006, p. 372).

2. METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza qualitativa e exploratória. Os métodos de coleta de dados utilizados variam entre observações protocoladas, entrevistas semiabertas, análise de documentos públicos e privados e o uso de áudio em determinadas ocasiões (CRESWELL, 2007, p. 194). Este estudo entrevistou gerentes e proprietários de quatro restaurantes localizados em Brasília. Um estudo com metodologia semelhante pode ser encontrado no artigo de Gouvêa e Niño (2010) que aborda a diferenciação no processo de posicionamento de marketing no setor de turismo, selecionando cinco empresas para estudo de caso.

Os dados levantados foram analisados à luz das teorias discutidas acima segundo as características básicas de cada restaurante, metas, estratégias, os aspectos considerados como diferenciais e a percepção dos principais restaurantes concorrentes.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram entrevistados quatro restaurantes de alto padrão no DF. Os nomes utilizados são fictícios, pois optou-se por preservar a confidencialidade dos restaurantes para que os entrevistados e entrevistadas ficassem mais à vontade para apresentar uma apreciação objetiva e sem a preocupação de “defender” a imagem da sua empresa. Em dois casos, os próprios proprietários foram entrevistados e, nos outros dois, os gerentes-gerais. Para facilitar a leitura, as falas dos entrevistados não estão destacadas por aspas, pois todas as informações descritas abaixo resultam das entrevistas, exceto quando citações específicas são apresentadas como complemento à discussão.

Características gerais

O conceito de cada restaurante tende a se basear no tipo de comida (V. Tabela 1). Os contemporâneos têm o cardápio com pratos bem variados, já o *steak house* se especializa em carnes e o italiano em alguns pratos típicos.

Tabela 1 – Características básicas dos quatro restaurantes estudados

Restaurantes	Localização	Conceito	Grupo	Lugares
Alegria	DF	Contemporâneo	15 anos	180
Beleza	DF	Italiano	19 anos	70
Carinho	DF	<i>Steak House</i>	15 anos	220
Desapego	DF	Contemporâneo	52 anos	320

O tempo de existência de cada unidade entrevistada varia de acordo com a tabela, e mesmo as unidades mais novas nas localidades entrevistadas, Carinho e Desapego, possuem mais de uma década de história como empresa. O Desapego, que tem a unidade mais nova do DF dentre as quatro, traz em sua gestão a experiência de mais de cinquenta anos de grupo e com unidades na Europa e na América do Sul.

O menor restaurante, levando em conta a quantidade de lugares é o Beleza, com 70 lugares. E o maior é o Desapego, com 320 lugares. O Carinho e o Alegria são quase do mesmo porte. Todos os quatro abrem para almoço

e jantar e de segunda a domingo, com exceção do Alegria que não funciona aos domingos. Vale destacar que todos os quatro já foram premiados pela Revista Veja e por outras premiações nacionais e estaduais de renome como Revista Gula, Guia Quatro Rodas, Real Academia do Chopp (criado pela Ambev). Um deles recebeu até uma premiação internacional, no guia Wine Spectator (revista norte-americana de carta de vinhos).

Planos de médio prazo

O Restaurante Alegria tem planos de investir os próximos dois anos para reorganizar a unidade. Posteriormente planeja uma expansão com a abertura de novas casas em outros estados. O Beleza prioriza a estabilidade, apesar do público pedir novas casas ou franquias. O Carinho pretende crescer, embora a falta de mão-de-obra especializada seja um dos fatores que o tem impedido de concretizar seus planos. O Desapego tem projetos de expansão do grupo para outros países e estados, mas a meta para a unidade do DF é de manter o nível de alta qualidade de atendimento das demais unidades já existentes no país e no exterior.

Estratégia de competitividade

O Alegria cita como estratégia a reorganização financeira, pois entende ser essa a parte frágil do negócio. Não vê problemas com o nível da demanda que é plenamente satisfatório. O Beleza parte do princípio de que a gestão de um negócio exclusivo, mas pequeno, facilita a supervisão. Sua estratégia é promover o atendimento pela equipe em conjunto, no tratamento humano dos funcionários, que são seu maior patrimônio e a qualificação e fidelização dos mesmos. O Carinho promove cursos, proporciona constantes feedbacks, paga comissões e dá aumentos por mérito aos colaboradores. Ao mesmo tempo, trabalha com um giro de mesa mais rápido, pois a equipe de cozinha é instruída a tornar o *à la carte* um processo mais rápido de produção, fazendo disso um diferencial de atendimento. O Desapego tem como estratégia os investimentos não só em mídia, mas nos funcionários, pois, segundo o entrevistado, quando os funcionários estão motivados, os clientes sentem a diferença e também saem mais satisfeitos. Pode-se dizer, portanto, que os três últimos restaurantes priorizam a gestão de pessoas como estratégia de competitividade.

Estratégia de diferenciação

O Alegria une decoração, música, ambiente e pratos chamativos, sem uma linha muito definida, mas que ao final consegue integrá-los num perfil de entretenimento que o torna original, com um padrão requintado e, ao mesmo tempo, despojado. O Beleza se diferencia pelo tratamento exclusivo do cliente, pelos detalhes do serviço, no carinho e atenção que se propaga em cada processo ao longo do atendimento: desde o manobrista até o café servido ao final. O diferencial do Carinho também se encontra no atendimento diferenciado e por ser referência em carnes. Nesse caso, os atributos que se destacaram foram: amor ao que faz e rigorosa busca por um atendimento de alto padrão. No Desapego, o diferencial está na tradição. Sua conhecida marca traz a percepção de alta qualidade do produto e atendimento ícone. Possui ainda uma localização diferenciada com ampla vista para uma vasta área natural.

Concorrência

O Alegria vê a concorrência como desprovida de ética, pois não só copiam os pratos ou as ideias, mas procuram constantemente tirar os bons colaboradores. Para o Alegria, tanto a boa comida como o bom atendimento são oferecidos por muitos concorrentes, mas o seu foco é fazer com que o tempo dispendido pelo cliente seja um momento de entretenimento único, sem igual na região. O Beleza vê, além da concorrência natural das empresas do mesmo setor, a concorrência do aquecido mercado de construção civil por seus trabalhadores. Nesse sentido, seu investimento em treinamento e atenção personalizada para manter a fidelidade dos seus funcionários é uma de suas importantes prioridades. O Carinho também enfrenta dificuldades semelhantes em relação à falta de pessoal. Acrescenta que o fato de o trabalho nos restaurantes exigir que se trabalhe aos domingos favorece a migração para o setor da construção civil. Para o Carinho, produto de qualidade é algo que muitos concorrentes possuem, porém sua marca reconhecida no segmento *steak house* o coloca em situação de vantagem. O Desapego busca fazer com que seu produto bem como seu serviço sejam de qualidade distinta e muito superior. Na visão deste restaurante, o mercado oferece comidas boas e atendimentos bons, mas que são ainda inferiores ao padrão que ele consegue oferecer. Novamente mencionou-se o desafio de manter uma mão-de-obra de qualidade que, em sua visão, é influenciada pela má qualidade do transporte público que dificulta o deslocamento dos funcionários para o local de trabalho.

Comparação relativa às estratégias genéricas

Ao se analisar as estratégias adotadas segundo o conceito de estratégias genéricas de Porter, os quatro restaurantes estudados se caracterizam pelo seguinte:

- a) Menor custo: nenhum caso demonstra optar pela estratégia de competir com base no custo menor.
- b) Diferenciação: essa é a estratégia mais proeminente nas quatro empresas, pois busca diferenciar seus serviços e produtos de maneira a serem considerados únicos no seu segmento de mercado.

- c) Enfoque: apesar de cada restaurante estudado ter o foco num “conceito” (contemporâneo, italiano, *steak house*), suas estratégias não estão voltadas diretamente ao público que tem preferência por esses estilos, mas sim em ser os melhores dentro do seu conceito.

Comparação relativa às estratégias de diferenciação

Ao se analisar as estratégias segundo os conceitos de Kotler e Keller (2006), os restaurantes podem ser caracterizados da seguinte maneira:

- a) Produto – São muito similares nos quatro casos quanto à excelência em qualidade, desempenho e característica de “produtos de primeira”, mas se diferenciam entre si pela combinação de elementos que cada um busca para atingir essa percepção do cliente.
- b) Serviços – Todos os casos colocaram como principal ponto de diferenciação os seus serviços de padrão significativamente superior à média do mercado, com exceção do Alegria que, apesar de um serviço de padrão alto, busca se diferenciar como uma alternativa integrada de entretenimento.
- c) Funcionários – Esse é o tópico que recebe a maior atenção dos restaurantes estudados. Os colaboradores são percebidos como os principais atores na entrega de um serviço de qualidade. O fator humano, o zelo em fazer o melhor em qualquer situação, a paixão pelo que faz foram aspectos repetidamente enfatizados pelos entrevistados.
- d) Canal – O canal fica mais evidente nas observações feitas no ambiente do que pelas respostas dos entrevistados. A capacidade de disponibilizar os produtos no momento e no local exato em que são esperados é comum a todos os casos. Cardápios e atendimento estão desenhados para induzirem melhores vendas e os processos e os fluxos de informação estão cuidadosamente desenhados de maneira a permitir um canal integrado de atendimento do cliente.
- e) Imagem – O principal gerador da imagem, ou seja, aquilo que o público percebe como a marca da organização, nos casos dos restaurantes é a atmosfera criada nos ambientes. O espaço físico impõe uma mensagem forte, a decoração, a postura dos funcionários, a limpeza e a organização, o estilo e até a tradição formam uma imagem para o público que se associa aos demais pontos fortes de cada caso estudado.

4. CONCLUSÃO

Num mercado essencialmente dinâmico de restaurantes, a necessidade de manter e expandir sua clientela foi estudada com base em quatro restaurantes de longevidade e qualidade reconhecidas. O estudo corrobora as observações de Vaz (2006) sobre a importância de ter funcionários satisfeitos, pois todos os entrevistados unanimemente reforçaram a importância desse fator. Nota-se com interesse que nenhum dos quatro enfatizou a importância de um chef extraordinário, aparentemente porque no nível em que atuam, essas são pessoas que conseguem ser atraídas e mantidas.

Todas buscam criar uma imagem única na mente do cliente que garante sua volta ou a curiosidade em conhecer o estabelecimento. Para os casos estudados, todos sentem a presença da concorrência, principalmente quando representam novidades no mercado. No entanto, para esses quatro restaurantes que conseguiram criar uma imagem forte e bem definida em seu público alvo, o surgimento de novos concorrentes atrai temporariamente sua clientela, mas breve voltam a frequentar esses restaurantes que conseguiram estabelecer uma imagem fortalecida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIA (2014). *Mercado de food service*. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/cfs2014/mercado.aspx>>. Acesso em: 10 jun. 2015.
- ABRASEL (2012). *Perfil da Abrasel*. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/perfil-da-abrasel.html>>. Acesso em: 10 jun. 2015.
- CRESWELL, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- GOUVÊA, M. A. & NIÑO, F. M. (2010). A diferenciação no processo de posicionamento de marketing e o setor de turismo. *Gestão & Regionalidade*, São Paulo, 26(76), 4-16. Quadrimestral. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/25/598>. Acesso em: 10 jun. 2015.
- IBGE. (2013). *Produto Interno Bruto a preços correntes e Produto Interno Bruto per capita segundo as Grandes Regiões, as Unidades da Federação e os Municípios- 2007-2011*. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em: http://downloads.ibge.gov.br/downloads_estatisticas.htm. Acesso em: 10 jun. 2015.
- IEGV. (2015). *Média mensal da cotação do dólar comercial para venda*. Disponível em: http://portal.acsp.com.br/assets/html/indicadores/indicadores_iegv/iegv_dolar.html. Acesso em: 10 jun. 2015.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. (2003). *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Pearson.

- KOTLER, P. & KELLER, K. L. (2006). *Administração de marketing: a Bíblia do marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson.
- MARICATO, P. (2007). *Como montar e administrar bares e restaurantes*. 7. ed. São Paulo: Editora Senac.
- PORTER, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- PORTER, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- SEBRAE. (2013). Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. *Coleção Estudos e Pesquisas*, Brasília. Disponível em: <http://goo.gl/J2lXJq>. Acesso em: 10 jun. 2015.
- THE WORLD BANK. (2014). *GDP per capita* (current US\$). Disponível em: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>. Acesso em: 10 jun. 2015.
- VAZ, C. S. (2006). *Restaurantes: controlando custos e aumentando lucros*. Brasília: LGE.
- WALKER, J. R. & LUNDBERG, D. E. (2003). *O restaurante: conceito e operação*. Tradução de Sônia Kahl. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- ZANELLA, L. C. (2007). *Instalação e administração de restaurantes*. São Paulo: Metha.