

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

“INVESTIR, SIM OU NÃO?”
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA
GRILL RESTAURANTE

Priscilla Teixeira

Porto Alegre

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

“INVESTIR, SIM OU NÃO?”
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA
GRILL RESTAURANTE

Priscilla Teixeira

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Empresarial, apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Ufrgs) como requisito para a obtenção do grau de especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Roberto Lamb

Porto Alegre, 01 de novembro de 2006.

RESUMO

O trabalho a seguir retrata o dilema vivenciado pelo proprietário de uma empresa no setor da alimentação, um restaurante, que possui oito anos de existência. A questão abordada neste trabalho é sobre a tomada de decisão de investir em uma reforma geral no estabelecimento ou não. Com a reforma, o interior do restaurante seria remodelado, os colaboradores teriam o um novo ânimo para trabalhar e, principalmente, as expectativas dos clientes seriam melhor atendidas. Não ocorrendo a obra, o estabelecimento poderia perder ainda mais mercado no setor, onde a concorrência é muito acirrada e o “novo” sempre está à frente. Para isso, foram estudados pontos como estratégia empresarial, tomada de decisão, mudança organizacional e marketing nos serviços. O breve histórico da empresa e a caracterização do principal personagem envolvido, além de dados gerais que constam nos anexos, são de fundamental importância para maior entendimento do leitor sobre o caso.

SUMÁRIO

1 ESTUDO DE CASO.....	05
1.1 O Protagonista	05
1.2 Histórico da Empresa	08
1.3 Situação do Problema	12
1.4 Evolução dos Fatos	14
1.5 Escolha Realizada	16
1.6 Resultados Obtidos	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Estratégia Empresarial	20
2.1.1 Considerações de acordo com a teoria.....	22
2.2 Tomada de Decisão	24
2.2.1 Considerações de acordo com a teoria	25
2.3 Mudança Organizacional.....	27
2.3.1 Considerações de acordo com a teoria	29
2.4 Marketing nos Serviços	30
2.4.1 Considerações de acordo com a teoria	32
3 CONCLUSÃO.....	34
4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
5 ANEXOS.....	37
ANEXO A – Personagens	37
ANEXO B – Resultados da Empresa.....	39
ANEXO C – Ponto de Venda	42
ANEXO D – Autorizações	43

1. ESTUDO DE CASO

1.1 O PROTAGONISTA

Nascido em Passo Fundo, Luiz Carlos Garcia passou a maior parte da infância em Erechim, onde sua família possuía terras. Era o filho mais velho de quatro irmãos e, desde cedo, já demonstrava interesse pelos negócios da família. Mas, seu pai nunca permitiu que ele se envolvesse com as transações comerciais da família. Vendo que não seria possível trabalhar com ele, Garcia, como é popularmente conhecido, foi em busca de novas oportunidades.

Após formar-se na escola técnica de contabilidade, ingressou no Banco Rural, em 1979, através de concurso público, assumindo a função de escriturário. Iniciando a carreira na agência localizada em Erechim, Garcia transferiu-se para uma agência de Porto Alegre, onde exerce atividades desde o ano de 1983. Casado e pai de três filhas, o futuro empresário preocupava-se com a estabilidade financeira da prole nos anos vindouros. A renda familiar era baseada no salário dele, bancário, e da esposa, que atuava como professora, o que não sustentaria o pagamento de três faculdades em nível particular. Foi então que o interesse por negócios tornou-se mais aguçado. Aliado à necessidade financeira, Garcia iniciou, em 1995, uma série de três empreendimentos no setor da alimentação.

O primeiro restaurante, Maria José Grill, foi constituído na praia de Imbé, em sociedade com familiares, e tinha como especialidade cortes de carnes diferenciados, grelhados na chapa com acompanhamentos simples como arroz, batatas fritas e feijão mexido. A união durou somente dez meses devido a divergências sobre a linha gerencial que estava sendo adotada no negócio.

Ainda com 80% das dívidas do empreendimento por quitar, Garcia iniciou a reforma de uma casa, na zona norte da Capital, que daria origem ao então Santa Fé Grelhados. O segundo restaurante foi inaugurado em 1997, e oferecia basicamente o mesmo cardápio da casa de grelhados de Imbé. As dívidas foram se acumulando, e o retorno financeiro do negócio não era suficiente para saudá-las. A localização do prédio era um dos fatores que mais interferiam no resultado. O público era, em maioria, de baixo poder aquisitivo e circulava na região somente em horário de almoço. Além disso, o local não era de fácil acesso, e não oferecia nenhuma visibilidade à fachada. Nessa época, não havia verba disponível para investir em ações de divulgação e marketing.

Em 1998, surge a oportunidade de Garcia adquirir o terceiro restaurante. Porém, sua situação financeira era desesperadora. Com dívidas referentes ao primeiro e ao segundo empreendimentos, não tinha capital para investir. O local oferecia muito mais visibilidade do que o anterior; estava em um ponto de acesso de um público de classe média, que sabia apreciar a boa cozinha e o valor agregado de um prato. A proposta era tentadora. Mas ele ainda contrapropôs. E levou. Comprou o restaurante *Delikatessen Restaurant* por 36 parcelas de um valor fixo que seria pago em todo o

início de semana. Hoje, o Grill Restaurante, serve rodízio de filés com molhos e acompanhamentos diferenciados. O público é seletivo e paga para estar lá. As dívidas foram todas pagas e o empreendimento é, hoje, uma casa com oito anos de existência e consolidada no seu ramo de atuação.

Durante todo este período, principalmente de 1995 e 2001, Garcia trabalhava durante o dia no Banco Rural e durante as noites e finais de semana no restaurante, assim como sua esposa Lúcia, também fazia. As filhas sempre trabalharam nos empreendimentos, mas, paralelamente, continuaram estudando. Atualmente, Garcia é gerente-geral de uma agência bancária, onde desenvolve um excelente trabalho de gestão, mantendo-a sempre em destaque com relação às demais da mesma categoria. E, claro, continua assessorando na gestão do restaurante diariamente.

1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

O Grill Restaurante é uma empresa familiar, possui oito anos de existência e encontra-se localizado em uma importante esquina de Porto Alegre. Seu funcionamento iniciou em fevereiro de 1998, quando Garcia comprou o estabelecimento, o qual se encontrava em péssimas condições financeiras devido à administração equivocada.

Após assumir o restaurante, Garcia resolveu apostar no cardápio que a casa já oferecia, baseado na gastronomia suíça. Contando com o conhecimento culinário de apenas uma funcionária do Delikatessen, que seguiu trabalhando em sua gestão, Garcia serviu os pratos especializados por seis meses. Mas, viu-se obrigado a mudar o produto, visto que não tinha domínio sobre a base do seu negócio, que era a comida. Além disso, o antigo proprietário havia queimado o ponto, que estava com uma péssima imagem na cidade. O movimento estava muito aquém do que a casa suportaria e do necessário para recompor as finanças.

Em agosto de 1998, foram extintos os pratos suíços e, então, introduzido um sistema de rodízio de filés. Existiam apenas dois restaurantes na Capital que se utilizavam do modelo, o que significava baixa concorrência e promessa de sucesso. Eis que então surge o Grill Restaurante. Servindo escalopes de filé mignon com molhos saborosos e diferenciados dos concorrentes, Garcia começou a reverter a situação, abrindo a casa somente para o jantar. A casa, que inicialmente possuía

somente dois funcionários (além de todos os membros da família de Garcia que exerciam atividades de cozinheiro, garçom e auxiliar de cozinha), já contava com cinco, no final de 1998. O sistema de rodízio começou a ser servido todas as noites e vinha demonstrando um bom resultado.

Vendo os negócios começarem a dar resultado, Garcia decidiu ampliar o horário de atendimento do restaurante a partir de 1999. Implementou o Almoço Executivo, que era servido de segunda-feira à sexta-feira, das 11h30min às 14h, e contratou a sua irmã, Helena, para gerenciar o funcionamento do turno. Os pratos eram à base de filé, não fugindo à característica do negócio, mas diferenciavam-se por serem feitos na hora e oferecerem acompanhamentos e molhos com um toque de requinte e bom gosto. Para formular o cardápio, Garcia contratou uma consultoria especializada, que também se responsabilizou pelo treinamento do cozinheiro e auxiliares. A concorrência no bairro praticamente não existia. As casas concorrentes serviam bufett a quilo de qualidade inferior à comida do Grill, e ofereciam ambientes barulhentos e apertados. O restaurante trazia com o almoço uma nova proposta, de fazer do almoço um momento especial, nem que para isso, fosse necessário pagar um preço superior ao da concorrência local.

A estratégia foi um sucesso durante três anos. Até que a concorrência se instalou em locais próximos, oferecendo produtos mais baratos, não tão qualificados como os do Grill, mas com maior variedade de carnes e acompanhamentos, incluindo também sobremesas e até bebidas no valor da refeição. Os locais eram amplos, e tinham capacidade de absorver um grande volume de pessoas sem causar o

desconforto da espera – o que era uma constante no Grill. Seguindo as tendências do mercado, no ano de 2001, foi incorporado ao restaurante o serviço de entrega a domicílio - a telentrega. Hoje, ela já representa 30% do faturamento bruto da empresa.

Os anos foram passando e a dupla jornada estava ficando muito cansativa para o casal. A partir do ano de 2000, Garcia decide contratar um gerente para o turno da noite, porém, a busca por pessoas qualificadas foi bastante difícil. Durante os anos de 2000 até 2003, várias pessoas passaram pela gerência noturna, mas a grande maioria não conseguiu alcançar os objetivos propostos. Em 2003, Helena, a irmã de Teixeira, pediu demissão do cargo de gerente do almoço executivo. O cozinheiro principal do turno também já tinha feito o mesmo um ano antes. Assim, a empresa tinha dois problemas a resolver: colocar alguém de confiança no turno da noite e também no almoço.

Após analisar dados estatísticos de faturamento, e perceber que o lucro obtido com o rodízio e filés durante as noites é que estava sustentando o almoço-executivo, e que estava perdendo o controle sobre as atividades em ambos os turnos, Garcia decidiu encerrar as atividades do restaurante para o almoço. Dessa forma, reduziu o quadro de funcionários, que, na época, encontrava-se com 12 pessoas (almoço e janta). Assim organizado, o turno da noite ficou sob os cuidados de duas primeiras filhas de Garcia, Lauren e Eduarda, que já haviam completado o curso superior.

Atualmente, a empresa encontra-se sob o comando da filha Eduarda, que segue os passos de seu pai, com a irmã mais nova Marina. A irmã de Garcia também voltou a atuar na casa, e a primeira filha ajuda esporadicamente, porque resolveu seguir sua

profissão. Apesar das dificuldades enfrentadas durante esses oito anos, Garcia sempre esteve muito convicto sobre onde queria chegar e de que forma deveria trabalhar para alcançar o sucesso. O Restaurante, desde o ano de 2002, está relacionado entre os melhores restaurantes de Porto Alegre pela Revista Veja e no ano de 2005 foi indicado pelo Guia Quatro Rodas.

1.3 SITUAÇÃO PROBLEMA

Com relação a melhorias do restaurante, Garcia sempre esteve muito atento. Porém, tinha de adequar a necessidade de melhorias à disponibilidade financeira. O investimento em obras e reformas só começou após ele sanar todas as dívidas bancárias relacionadas aos empreendimentos anteriores. O primeiro reparo foi feito no telhado da casa, em 2002. A estrutura foi totalmente renovada devido a constantes infiltrações que ocasionavam problemas sérios de desconforto e mal-estar aos clientes. Paralelamente, foram remodelados os sanitários, de modo que o feminino e o masculino ficassem separados. Apesar de se encontrarem em cabines separadas, mantinham o hall de entrada comum. A disposição causava, seguidamente, constrangimento aos usuários.

A casa que, inicialmente, possuía um exaustor de 1,5 metros, recebeu, no ano de 2002, um novo exaustor com 3,0 metros e todo em aço inox. A substituição foi realizada porque o aparelho usado até então já havia perdido a capacidade de absorver os odores da comida. Garcia também investiu na climatização do ambiente, trocando os dois aparelhos de ar condicionado de 12 mil BTUs cada por um split de 60 mil BTUs.

Contudo, era visível a perda de mercado enfrentada pelo estabelecimento. Erros de administração e a demora nas reformas foram decisivas na sensível perda de clientes. Além disso, a estrutura física da casa contava com apenas 45 lugares. Em

dias de maior movimento como sextas-feiras, sábados, domingos e feriados o tempo de espera dos clientes era, em média, de 30 a 60 minutos devido à falta de espaço.

Também não havia um espaço interno adequado. As mesas ficavam muito próximas, reduzindo a privacidade de alguns clientes. Da mesma forma, era crítica a movimentação dos funcionários no salão das refeições. Muitas vezes, misturavam-se aos clientes, criando situações de embaraço na luta por espaço. Assim, tornava-se impossível investir numa fatia lucrativa de mercado, que são os eventos como festas, reuniões de negócios, formaturas e aniversários. Este tipo de festividade traz, no mínimo, sempre 60 convidados, extrapolando a capacidade máxima do Grill Restaurante.

Atento ao declínio pelo qual passava seu estabelecimento, Garcia sabia que alguma coisa deveria ser feita para aumentar o espaço do restaurante, assim ofertaria um melhor atendimento aos seus clientes e realizaria eventos, o que iria proporcionar ao estabelecimento um bom retorno financeiro. ***Porém, defrontou-se com o seguinte dilema: Deve investir cerca de R\$ 30.000 a R\$ 40.000 em uma reforma geral no restaurante ou deve deixar como está e buscar outra alternativa?***

1.4 EVOLUÇÃO DOS FATOS

Dada às circunstâncias, Garcia, em setembro de 2005, leva as alternativas para serem analisadas pela família. Todos sabiam da necessidade de se fazer alguma coisa, só tinham que decidir qual escolha seria a melhor para o futuro do negócio.

A primeira alternativa, seria de reformar todo o restaurante, pois Garcia tinha o conhecimento de que o fluxo de clientes de um restaurante está intimamente relacionado ao ambiente, além da excelência culinária, serviços e custos.

Com a reforma, Garcia conseguiria um aumento de 50% no espaço físico do salão, mas para isso, toda a estrutura da cozinha teria que ser modificada, sendo transportada para a parte dos fundos do estabelecimento. Toda a infraestrutura, como instalações elétricas, hidráulicas e gás teriam que ser reformuladas, juntamente com o sistema de exaustão. Outro ponto importantíssimo a ser levado em consideração por Garcia, seria a escolha da equipe que faria o serviço. Teria que encontrar pessoas com qualificação e que cumprissem o prazo estipulado para a reforma.

Para a escolha desta alternativa, Garcia sabia que seria necessário uma interrupção no funcionamento do restaurante de aproximadamente uns 15 dias, pois muitas coisas teriam que ser modificadas. Com relação a esta pausa, Garcia ficava um pouco receoso, pois ocasionaria uma perda de 50% no faturamento do mês e a

seguinte questão surgiu: “ o quê poderia ser feito com os colaboradores neste período?”.

Com a reforma, Garcia sabia que os seus colaboradores ficariam bastante motivados com relação ao trabalho, pois uma mudança desse porte demonstra o interesse que os proprietários têm em seu negócio e conseqüentemente este valor seria passado para eles.

A segunda alternativa seria a de não investir na reforma do estabelecimento, pois, na realidade, Garcia não possuía certeza de que o investimento teria um bom retorno ou não. Sua esposa Lúcia, que já havia passado duas tentivas de investimentos frustrados com Garcia (os dois restaurantes que não deram certo), era o membro da família mais contra a reforma, pois tinha receio de que o investimento não tivesse um bom retorno e que novamente Garcia com toda a família fosse perder dinheiro.

O mês de setembro se passou com algumas desavenças entre o casal devido à diferença de pensamentos, e uma outra alternativa foi levantada por Lúcia, que seria a venda do negócio. No momento em que ela colocou esta proposição, todos os membros da família ficaram pensativos e a definição do que realmente fazer se tornou mais difícil.

1.5 ESCOLHA REALIZADA

Depois de analisar as duas alternativas, vendo tanto os pontos positivos quanto os negativos, Garcia que tem como perfil sempre ser desafiador e empreendedor: decide fazer a reforma geral do estabelecimento, pois acredita que o restaurante é fundamental como referência, inclusive para a telentrega, e vai em busca de profissionais qualificados para executar as obras. Por ter muitos contatos em decorrência do seu trabalho no Banco Rural, Garcia conseguiu uma equipe que aceitou a proposta de executar todo o serviço em apenas duas semanas. Com relação aos colaboradores, a questão foi resolvida através de adiantamento de dias de férias, obtendo a concordância de todos eles.

Então, em um curto prazo de tempo, foi desenvolvido pela filha arquiteta de Teixeira, Eduarda, um projeto da reforma, que não podia ultrapassar os valores pré-determinados do investimento. Com a equipe definida e o projeto pronto, iniciaram-se os trabalhos de reforma no dia 17 de outubro de 2005. Várias mudanças estavam propostas, entre elas a troca do piso, a troca do forro, do revestimento das paredes e da iluminação. A principal modificação iria acontecer na cozinha. A idéia era retirá-la do local de origem que a situava na parte frontal do restaurante, onde era integrada ao público, oferecendo transparência na confecção dos pratos. O objetivo era alocá-la na parte dos fundos da casa, onde ficaria fora do raio de visão dos clientes, já habituados a observar a preparação da comida de perto.

Mas o detalhe acabou não sendo tão relevante. Garcia decidiu mesmo que seria hora de modificar a estrutura do espaço físico do restaurante totalmente. Juntamente com a equipe que estava responsável pela obra, foi necessário providenciar outros profissionais para adequarem as instalações elétricas, de gás, de telefone, da exaustão da cozinha, de ar-condicionado e também do alarme de segurança. Como a decisão de fazer a reforma e o seu início foram separadas por apenas duas semanas, a organização das tarefas a serem realizadas ficou um pouco prejudicada devido ao tempo reduzido.

Todos os materiais utilizados foram comprados pessoalmente por Garcia, que fazia questão de escolher cuidadosamente cada item da reforma. A cor do revestimento interno foi um ponto muito considerado, pois Garcia queria que o ambiente fosse bastante acolhedor e aconchegante. Por isso, optou por um revestimento trabalhado na cor amarelada, bastante diferente do posterior que era marrom escuro. O forro, que era composto de gesso e revestido por tesouras em madeiras, foi totalmente modificado para um forro em lambri de cedrinho, tendo dois caimentos distintos, o que proporcionou ao ambiente uma maior amplitude. A iluminação que era composta por spots, foi trocada por pantalhas colocadas em toda a extensão lateral, proporcionando uma iluminação indireta à noite e de dia, composta por lâmpadas brancas dispostas no centro do forro. O piso, antigamente de paviflex todo desgastado, foi trocado por cerâmica para facilitar a limpeza diária.

Em dez dias, toda a parte da obra já estava pronta e só faltava então iniciar o estabelecimento da nova cozinha. A instalação da exaustão da zona de cocção foi onde Garcia teve os maiores problemas, pois a empresa contratada para fazer o

serviço não cumpriu com os prazos estipulados e parecia não ter muito controle sobre a situação. Com o salão todo pronto e a cozinha em andamento, Garcia decide chamar seus colaboradores para iniciarem a limpeza e organização do novo ambiente.

A surpresa estava no rosto de todos, pois a reforma tinha sido feita em muito pouco tempo e o ambiente estava muito diferente daquele quando eles haviam saído há doze dias atrás. Muita motivação e alegria por parte de todos eram os sentimentos que estavam presentes naquele dia de retorno, entretanto os colaboradores sabiam que algumas coisas mudariam no seu dia a dia de trabalho por força das mudanças realizadas no ambiente.

No décimo quarto dia, todas as instalações estavam terminadas, o salão estava pronto, havia recebido um novo enxoval de toalhas na cor alaranjada e novas cortinas moldavam as janelas. Foram colocados os porta-vinhos nas paredes e todos os utensílios estavam sendo preparados para serem usados. Na cozinha, os colaboradores estavam organizando seus insumos e utensílios e também se organizando para trabalhar em um novo ambiente bem diferente do anterior. Assim, no dia 01 de novembro de 2005, o restaurante abre suas portas ao público com seu ambiente todo renovado, tendo sua equipe muito motivada e com uma excelente expectativa de retorno.

1.6 RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados obtidos com a reforma confirmam que a escolha feita por Garcia em investir no restaurante estava correta. Primeiramente, pela motivação que foi passada para os colaboradores, segundo, pela grande aceitação por parte dos clientes e, terceiro, pelo fato de o restaurante iniciar no ramo dos eventos.

Os elogios vinham de todos os lados e Garcia estava muito satisfeito com o resultado que estava tendo. Cada cliente que entrava no restaurante, agora mais aconchegante e moderno, demonstrava a surpresa com aquele novo ambiente e sempre tinha um bom comentário a fazer.

No final do ano, as expectativas com relação aos eventos foram totalmente alcançadas, porque no mês de dezembro realizamos festas praticamente todos os dias e, no mês de janeiro, ocorreram festas de formatura em todos os finais de semana. Conseqüentemente o faturamento do restaurante começou a aumentar, gerando bons resultados financeiros.

O grande questionamento que Garcia tem hoje é: " Por que não fez a reforma antes?".

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O dilema enfrentado no estudo de caso retrata a opção de Garcia em investir o seu dinheiro em uma reforma geral no Grill Restaurante.

A essência do dilema está diretamente relacionada à estratégia empresarial, que tem como base a tomada de decisão, fato extremamente relevante para o sucesso de uma organização, como também a mudança organizacional e o marketing nos serviços, de forma que os conceitos mereçam ser abordados nesta pesquisa.

2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Para Giansesi (1996), é necessário pensar as operações de forma estratégica. A forma adequada de se encarar estratégia de operações passa pela criação, desenvolvimento, implantação e manutenção de um padrão coerente de decisões. Cada decisão, seja ela considerada estratégica, tática ou operacional, terá com menor ou maior impacto, influência sobre o desempenho estratégico da organização. Estratégia de operações é uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização e, para tal, busca organizar os recursos da empresa para que eles possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no mercado.

Segundo H. Igor Ansoff (1977), as empresas que não contam com qualquer dispositivo para enfrentar desafios estratégicos e que se recusam a prevê-los, o reconhecimento do problema normalmente resulta de uma experiência traumatizante tal como um declínio brusco das vendas e dos lucros. Infelizmente, neste caminho o desafio surge num momento em que a empresa não está bem preparada para enfrentá-lo. E nenhum desafio é fácil, pois os sintomas geralmente são de natureza ambígua. Exige-se uma análise considerável para chegar a conclusão de que o problema é na verdade estratégico; ao mesmo tempo, a tendência consiste em buscar soluções em modificações operacionais e administrativas.

Planejar adequadamente um posicionamento deve levar em conta as 5 forças competitivas de Michael Porter (1986), entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Todas as cinco forças em conjunto, determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

Para Michael Porter (1986), a estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. São abordadas três estratégias genéricas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Michael Porter (1986), define a segunda estratégia genérica como diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido a lealdade dos consumidores com relação à marca como também a conseqüente menor sensibilidade ao preço.

Porém conclui Michael Porter (1986), atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela do mercado, pois mesmo que os consumidores reconheçam a superioridade da empresa, nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar pelos preços requeridos.

2.1.1 CONSIDERAÇÕES DE ACORDO COM A TEORIA

Vivemos numa época em que as empresas são cada vez mais produtivas e eficazes. Uma época em que se dão grandes passos para aumentar a qualidade dos produtos e serviços. Uma época em que há imensas oportunidades e grandes desafios para as organizações. A mudança é a única certeza e saber lidar com ela é uma grande virtude que deve ser desenvolvida. Nesse cenário, o planejamento estratégico se mostra como um método capaz de garantir a perpetuação das organizações. Nenhuma empresa pode ousar entrar no mercado competitivo sem uma definição clara de como se posicionar no seu setor, ou seja, sem ter uma estratégia.

É preciso analisar a empresa com base no diagrama de forças de Michael Porter. Quanto mais a empresa entender a influências das 5 forças no seu dia-a-dia, mais adequados serão os seus planejamentos estratégicos e maiores as possibilidades de perpetuação da Organização.

Desta forma, a estratégia escolhida por Garcia desde o princípio da empresa foi a de diferenciação. Ela está presente desde a estrutura física do restaurante e se estende até a produção dos alimentos. Se formos comparar com a concorrência a estrutura física no que diz respeito ao número de lugares, os concorrentes possuem no mínimo 200, enquanto o Grill possui 65 lugares, assim o atendimento torna-se bastante personalizado e o cliente percebe esse diferencial. Outro ponto positivo, se reflete diretamente na produção, quando conseguimos grelhar na hora todos os filés servidos no rodízio, tendo, com certeza, uma qualidade superior na mesa do cliente.

Um fator que distingue fortemente a casa, é percebido no número de molhos oferecidos (são mais de 25), sendo todos elaborados com os melhores insumos e feitos em pequenas quantidades para não perderem qualidade.

O Grill sempre teve o maior preço se comparado com a concorrência, o que está diretamente ligado ao fato da empresa ter como estratégia a diferenciação na qualidade dos seus serviços. Os clientes do restaurante sabem que pagam a mais pelo rodízio de filés, porém eles têm a certeza da excelência tanto dos serviços como dos produtos.

2.2 TOMADA DE DECISÃO

Simon (1970), um dos precursores sobre a discussão dos processos decisórios nas organizações, afirma que os processos decisórios são os processos administrativos nas organizações. Ele entende as decisões como processos de escolhas de seres humanos resultantes de “conclusões derivadas de premissas”, classificando-as como programadas e não programadas, sendo as programadas repetitivas e rotineiras, enquanto que as não programadas novas e não estruturadas.

O método desenvolvido por Simon para a tomada de decisão é dividido em quatro etapas, e demonstra preocupação quanto ao tempo dedicado a cada uma delas pelos tomadores de decisão:

- 1ª. Etapa: escolha de ocasiões para a tomada de decisão;
- 2ª. Etapa: a avaliação das linhas de possíveis ações;
- 3ª. Etapa: escolha entre linhas de ação;
- 4ª. Etapa: a avaliação de escolhas passadas;

Simon (1970) conclui que a decisão é processo, é atuação, nunca um ato perfeito e acabado. Conforme Motta (1999) os executivos não agem e respondem apenas as questões referentes à racionalidade dos problemas que enfrentam, mas também em defesa dos interesses pessoais que têm investido nas empresas que

dirigem. Portanto, o processo decisório reflete, além da lógica do diagnóstico e solução de problemas, a lógica de interesses previamente definidos.

Outro elemento a ser considerado no que se refere ao processo decisório é a intuição, pois quando se decide algo, há uma mistura muito humana de fatos e processos de raciocínio lógico, mas também de processos de sinais emocionais que vêm da regulação biológica e auxiliam a lógica (Damasio, 1994). Assim, a decisão pode ser caracterizada por um conjunto de componentes, que formam duas etapas (Torres, 1994):

- a parte estruturada é a seqüência de análises e comparações, da qual resulta indicação das possíveis alternativas de ação, produzindo uma ou mais soluções para o problema. Existem alternativas, que serão submetidas a critérios, e só são levantados os dados da alternativa que satisfizer o critério estabelecido;
- a parte não estruturada depende de julgamentos pessoais pouco objetivos, na maioria das vezes baseados na intuição, porque correspondem à parcela desconhecida da realidade.

2.2.1 CONSIDERAÇÕES DE ACORDO COM A TEORIA

Na hora em que Garcia tomou a decisão pela reforma, claramente ele agiu muito próximo das duas etapas definida por Torres, sendo a primeira parte definida pela seqüência de análises e comparações, da qual saíram as principais alternativas

de ações que seriam submetidas a critérios, que seriam fazer a reforma ou não; e a segunda parte sendo não estruturada, dependia de julgamentos pessoais pouco objetivos, baseados na intuição. Garcia sempre utiliza um pouco da sua intuição, o que ele chama de “feeling” para a tomada de decisões.

A teoria pesquisada foi de grande importância porque demonstrou a difícil tarefa que é o processo decisório. O gestor, ao optar por uma alternativa, deve ter plena consciência de que esta será responsável pelo sucesso ou não da organização.

2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Waterman (1987), destaca a compreensão do fator renovação como central para a sobrevivência das empresas. As organizações, segundo ele devem buscar uma convivência “feliz” com a mudança. A mudança deve fazer parte do seu cotidiano.

Em termos gerais, acredita-se que a organização do futuro estará mais voltada para os clientes, colocando no plano central a questão da qualidade de seus produtos e serviços; terá uma relação mais próxima com a comunidade, assumindo uma postura de maior responsabilidade para com o meio-ambiente; internamente, possuirá menor número de níveis hierárquicos, e a própria hierarquia, desaparecerá, dando espaço à figura do líder como treinador e motivador. As organizações dependerão muito mais do nível de motivação de sua força de trabalho, que deverá ter um nível de especialização maior que o atual (Wood,1995).

Basil e Cook (1974), consideram que os principais elementos da Mudança Organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas. Para estes autores, a maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proativas.

Para Herzog (1991), mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em

resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

Uma pesquisa da Coopers e Lybrand, realizada nos Estados Unidos, mostrou que as empresas mudavam principalmente em virtude de novas tecnologias, restrição de recursos e adequação a novas legislações. Herzog considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. Para ele, o grande desafio não é a mudança em si, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Huey (1991) apropria-se do conceito desenvolvido por Thomas Kuhn sobre paradigmas na ciência para mostrar como as mudanças são necessariamente acompanhadas por quebras de paradigmas, e a necessidade de que isto ocorra para que a inércia organizacional seja vencida e dê lugar a novos padrões. Esse conceito tem ganho popularidade em virtude das turbulências do ambiente econômico e da necessidade de mudanças rápidas dentro das organizações.

Want (1990), categoriza cinco tipos de mudança: por opção, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão; operacional, para fazer frente a deficiências específicas; direcional, quando uma alteração estratégica é necessária; fundamental, quando a própria missão é alterada; e total, nos casos mais críticos, como uma iminência de falência.

2.3.1 CONSIDERAÇÕES DE ACORDO COM A TEORIA

Com a pesquisa realizada, podemos concluir que a Mudança ocasionada pela reforma no Grill Restaurante, que afetou não somente o ambiente físico, mas principalmente a rotina de trabalho dos colaboradores devido a troca de lugar da cozinha, antes locada na parte frontal e após deslocada para a parte dos fundos do estabelecimento e o conseqüente aumento do salão, foi de extrema importância no que diz respeito à motivação dos trabalhadores.

Podemos concluir, também, que a reforma foi impulsionada pela crise que a empresa estava enfrentando e, conforme Want (1990), a mudança caracteriza-se como sendo operacional, para fazer frente a deficiências específicas da empresa, como o pequeno espaço de atendimento.

2.4 MARKETING NOS SERVIÇOS

Para Kotler (2000), marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só.

O profissional de marketing, segundo Kotler (2000), precisa tentar compreender as necessidades do mercado-alvo, seus desejos e suas demandas. Necessidades descrevem exigências humanas básicas e se tornam desejos quando são dirigidas a objetos específicos capazes de satisfazê-las.

Segundo Giansi (1996), identificar os critérios que os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes e portanto, condição fundamental para que o fornecedor do serviço possa priorizar seus esforços para gerar uma percepção favorável do serviço ao cliente.

Parasuraman (1990), criou um instrumento para avaliar a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço, baseado em uma lista de cinco critérios:

- **Confiabilidade:** capacidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente.

- Responsividade: a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes.
- Confiança: conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade.
- Empatia: o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato (acesso) e comunicação.
- Tangíveis: a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

Com relação ao critério Tangíveis, Parasuraman (1990) explica: refere-se à qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações, ou seja, bens facilitadores, equipamentos, instalações ou pessoal. Este critério é importante para a maioria dos serviços, devido à dificuldade de o cliente avaliar o serviço antes da compra, fazendo com que esteja atento aos aspectos que ele consegue avaliar facilmente: os itens tangíveis.

Sobre cenário de serviço, Lovelock (2001), descreve o estilo e a aparência das condições físicas em que os clientes e fornecedores de serviço interagem. Os cenários de serviços podem gerar impressões positivas ou negativas sobre cada um dos cinco sentidos e um número cada vez maior de empresas estão dedicando cuidadosa atenção ao seu design.

Em certos tipos de negócios, os cenários de serviços para Lovelock (2001), são forçados pelo uso criterioso de sons, aromas e texturas das superfícies físicas. Para clientes novos, particularmente, o cenário de serviço desempenha um papel importante para ajudar a compor as expectativas em torno do estilo e da qualidade do serviço a ser fornecido.

A evidência física e a atmosfera circundante para Wright (2001), afetam o comportamento dos compradores de três maneiras:

- Como um meio de chamar a atenção para fazer com que o cenário de serviço se destaque do de estabelecimentos concorrentes e para atrair clientes de segmentos-alvo;
- Como um meio de criar mensagens, utilizando pistas simbólicas para se comunicar com o público pretendido sobre o caráter e qualidade distintivos da experiência de serviço;
- Como um meio de criar efeito, utilizando cores, texturas, sons, aromas e distribuição espacial para criar ou fortalecer apetite por certos bens, serviços ou experiências.

2.4.1 CONSIDERAÇÕES DE ACORDO COM A TEORIA

O estudo da bibliografia acima nos demonstra o quanto é importante o cenário em uma empresa. Com a decisão de fazer a reforma no restaurante, Garcia não só

estava buscando uma melhora no atendimento dos seus clientes, como também uma nova impressão com relação ao estilo e a qualidade do serviço a ser oferecido pela casa.

Em um restaurante, temos de criar uma atmosfera agradável para os clientes e isso é possível através da música, da iluminação, da temperatura do ambiente e, principalmente, pela decoração, que serão responsáveis pela primeira impressão dos clientes.

Desse modo, o primeiro contato visual é o principal responsável em definir a decisão do cliente de ficar ou não e de voltar mais vezes. Sendo assim, podemos concluir que, Garcia ao tomar a decisão pela reforma, estava melhorando o cenário de serviço e conseguiu portanto, um aumento significativo no número de clientes e o conseqüente aumento do faturamento da empresa.

CONCLUSÃO

É necessário que uma organização inove constantemente, procure no mercado as melhores alternativas para adaptação de seu negócio, consciente do seu objetivo e de sua estratégia. A necessidade de obter resultados positivos leva a empresa a definir suas metas no mercado, o realinhamento dos processos internos da estrutura organizacional, onde quer chegar, qual a estratégia a seguir, qual a tecnologia necessária e, fundamentalmente, preparar seus profissionais para uma nova forma de trabalhar, exigindo o comprometimento de toda a equipe.

Ao contrário do que muitos interpretam, o restaurante não é um lugar para somente se alimentar. Nele, podemos ver namoros serem iniciados, alianças serem trocadas, casais resolverem suas diferenças ou definirem planos para o futuro, pais conversarem e educarem seus filhos, amigos reafirmarem laços de amizade, empresários e executivos definirem negócios. Assim, torna-se a extensão de outros ambientes pessoais do cliente, como a casa ou o trabalho.

Quando tomou a decisão pela reforma do seu estabelecimento, Garcia estava em busca de um melhor ambiente para os seus clientes e o conseqüente aumento dos resultados da sua empresa.

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. Editora McGraw-Hill. São Paulo, 1977.

BASIL, Douglas Constantine, COOK, Curtis W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.234p.

BERRY, Leonard L., **Descobrimo a essência do serviço: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Tradução Bazán tecnologia; Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.,2001.

DAMASIO, A. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. Lisboa, Ed. Europa-América, 1994.

GIANESI, G.N. Irineu, CORRÊA, Luiz Henrique. **Administração Estratégica de Serviços: operações para satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 1996.

HERZOG, J.P. **People: The critical factor in managing change**. Journal of Systems Management, Cleveland, 1991.

HUEY, J. **Nothing is impossible**. Fortune, New York, September 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia; São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. Tradução Cid Knipel Moreira; São Paulo: Saraiva, 2001.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 6 ed., Rio de Janeiro, Record, 1999.

PARASURAMAN, A., BERRY, L.L. **Delivering service quality: balancing customers perceptions and expectations**. New York: Free Press, 1990.

PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva:Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth de Pinho Braga;7ª ed.Rio de Janeiro:Campus,1986.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento Administrativo: Estudo do Processo Decisório nas Organizações Administrativas**, 2a. Ed., Rio de Janeiro: FGV, 1970.

TORRES, N. **Manual de planejamento da informação empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

VASCONCELOS,Paulo F. **Construindo estratégias para vencer**, 10ª edição, Rio de Janeiro, 2001.

WANT,J.H. **Managing change in a turbulent business climate**. Management Review. New York, November 1990.

WANTERMAN JR. Robert H. **The renewal factor: how the best get and keep the competitive edge**. New York: Bantam,1987.

WESTON, J. Fred, BRIGHAM,Eugene F. **Fundamentos da administração Financeira**. São Paulo: Books,2000.

WOOD JR. Thomaz. **Mudança Organizacional**, 3a.Ed.,São Paulo: Atlas,2002.

5.ANEXOS

ANEXO A – PERSONAGENS POR ÁREA DE ATUAÇÃO

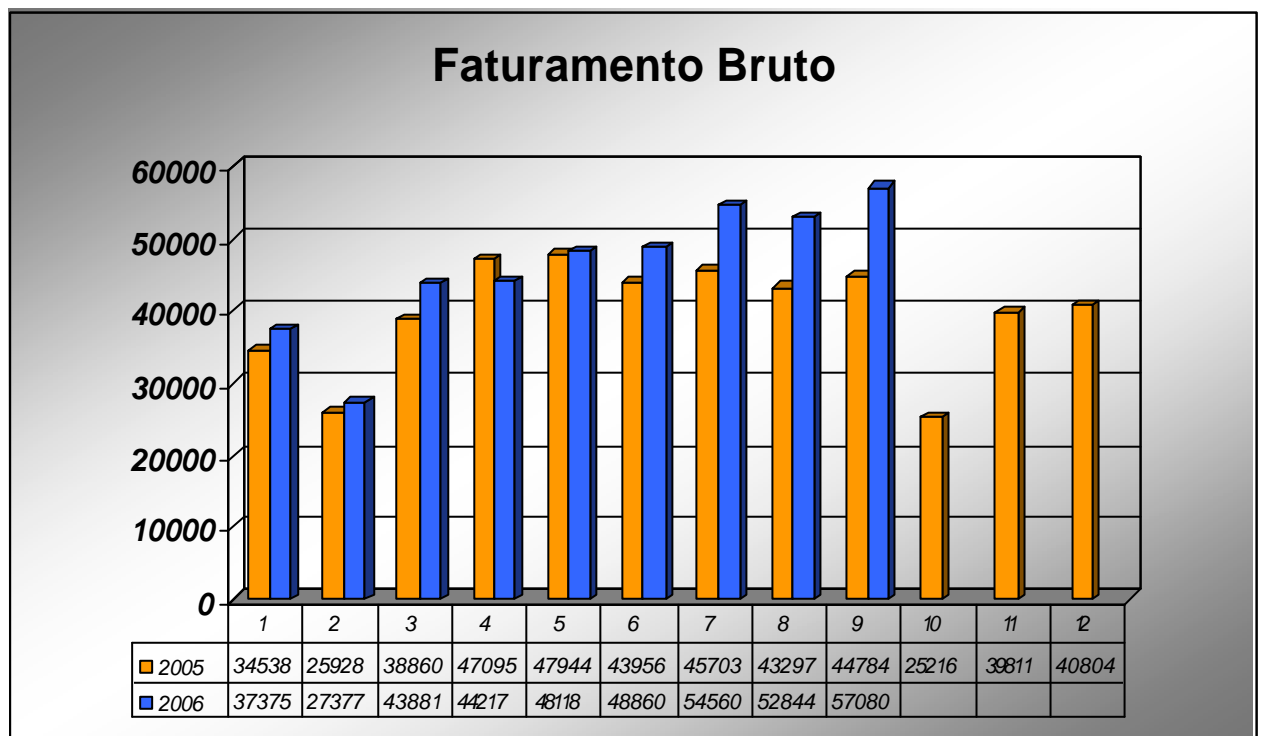
1. Garcia: Sócio e criador da empresa, responsável pela parte administrativa e financeira da empresa por longo tempo. Sempre desenvolveu uma dupla jornada de trabalho entre o banco e o restaurante. É muito criativo, empreendedor e persistente.
2. Lúcia: Esposa de Garcia, possui formação superior em Letras, é aposentada do estado e hoje trabalha em uma escola particular. Sempre apoiou o marido nos seus empreendimentos e trabalhou juntamente com a família, tendo, também, dupla jornada.
3. Eduarda: Sócia e filha do meio de Garcia, possui formação superior em Arquitetura e tem hoje a responsabilidade de cuidar da parte administrativa e financeira do negócio, contando com a supervisão do seu pai, quando necessário. É muito responsável, dinâmica e organizada.
4. Helena: Irmã de Garcia, trabalhou inicialmente como gerente do almoço executivo por três anos, vindo a se desligar da empresa por

um período. Retornou à empresa e hoje atua como gerente do turno da noite, é uma pessoa bastante flexível, comunicativa e espontânea.

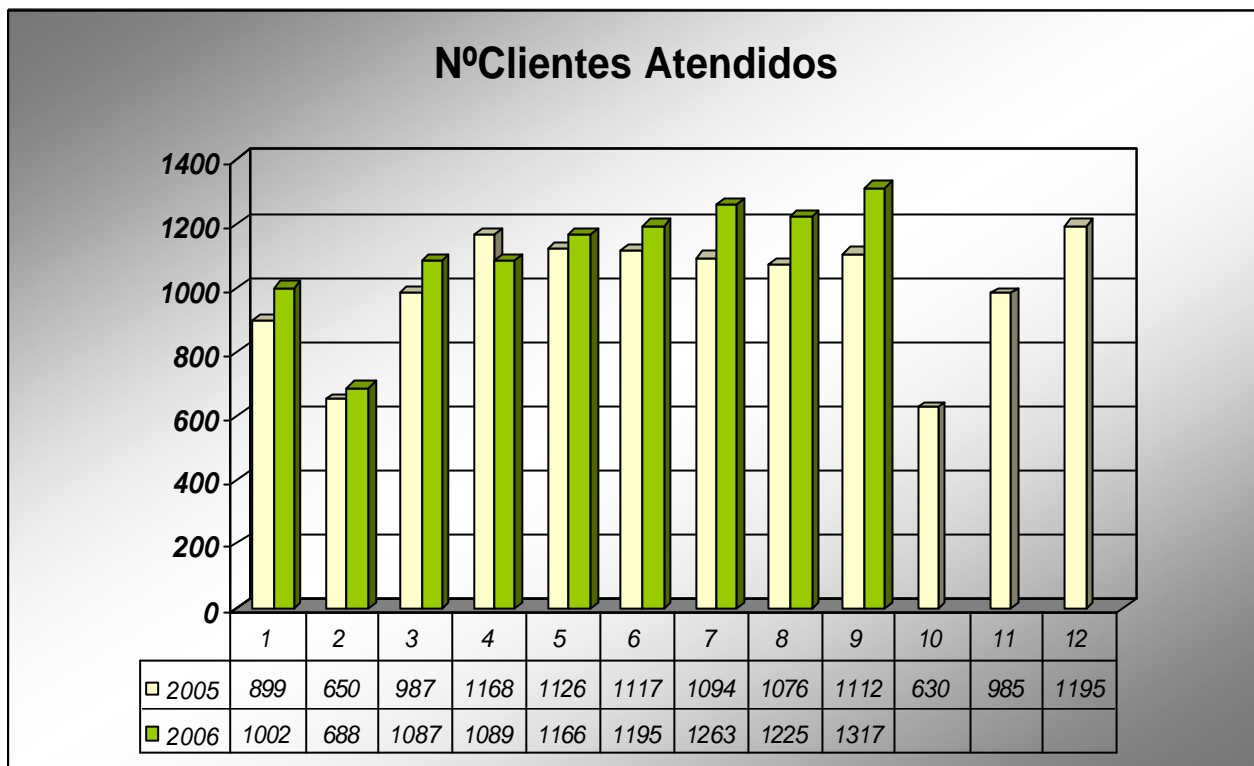
5. Lauren: Filha mais velha de Garcia, trabalhou por muito tempo no restaurante, tanto no turno do dia como na noite. Auxiliava no marketing desenvolvendo folders, mala direta e no contato direto com os clientes. É formada em Jornalismo e tem pós-graduação em Marketing. Hoje dedica o seu tempo a sua profissão.
6. Marina: Filha mais nova de Garcia, ainda não tem formação superior. Auxilia pouco no restaurante, somente dois dias por semana. Das três filhas de Garcia é a que possui menor interesse no negócio.

ANEXO B – RESULTADOS DA EMPRESA

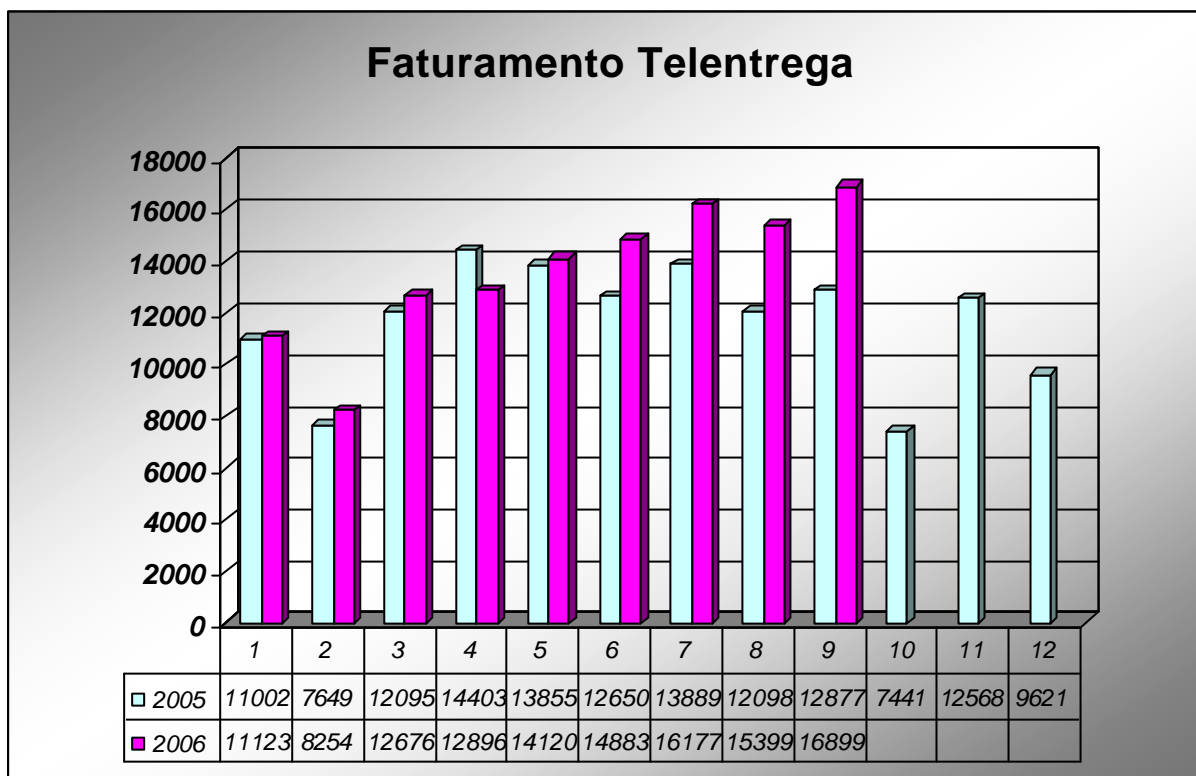
Para demonstrar os resultados da empresa serão apresentados três gráficos: o primeiro com relação ao faturamento bruto, o segundo com o número de clientes atendidos no salão e o terceiro com o faturamento da telentrega.



Neste gráfico podemos notar o aumento de faturamento no ano de 2006 em comparação com o ano de 2005. Em números exatos, até setembro de 2006 a empresa faturou R\$ 42.207,00 a mais que no ano anterior, representando um aumento de 11,12% no seu faturamento.



No gráfico acima podemos notar também um aumento significativo no número de clientes atendidos no salão do restaurante. Até setembro do ano de 2005, foram atendidos 9229 clientes e no mesmo período em 2006 foram atendidos 10032 clientes.



A telentrega também está tendo seu desempenho melhor no ano de 2006 comparado com o de 2005. Todos os meses com exceção abril, tiveram seu faturamento superior ao ano anterior.

Vendo e analisando os gráficos acima, podemos concluir que a decisão pela reforma teve um papel fundamental para o aumento do desempenho da empresa em todas as suas áreas de atuação.

ANEXO C – PONTO DE VENDA



Fotos internas do restaurante após a reforma. A iluminação indireta através de pantalhas, o forro e a nova cor das paredes, são os responsáveis pelo aconchego do restaurante.

