



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO TECNOLÓGICO
COLEGIADO DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Arthur Dellacqua de Sousa

Lucas Pessanha Richa

**Consultoria empresarial para melhoria de
processos em um restaurante gourmet.**

VITÓRIA, ES

2021

Arthur Dellacqua de Sousa

Lucas Pessanha Richa

Consultoria empresarial para melhoria de processos em um restaurante gourmet.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Colegiado do Curso de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para aprovação na Disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II.

Orientador: Prof. Dr. Wander Demonel

VITÓRIA, ES

2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. RESUMO.....	6
3. MOTIVAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	6
4. OBJETIVO.....	8
4.1 OBJETIVO GERAL.....	8
4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	8
5. METODOLOGIA.....	8
6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	10
7. PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	20
8. CONCLUSÃO.....	23

1. INTRODUÇÃO

Em condições normais de mercado, o ambiente concorrencial e as dificuldades são fatores naturalmente difíceis e complexos para as empresas, principalmente empresas locais e de pequeno porte, fato que cria a necessidade de os gestores investirem em planejamento e organização, de modo a estruturar, de forma robusta, toda o plano de negócios da organização. Diversos autores, tais como Schroeder (2016), concluíram que uma gestão eficaz pode melhorar, de forma significativa, as capacidades competitivas de uma empresa, bem como fornecer e potencializar vantagens estratégicas no mercado, tanto no campo de gestão das operações, diferenciação e qualidade do produto final, marketing entre outros.

O cenário no qual grande parte das empresas estão inseridas habitualmente é complexo, obrigando as organizações e seus gestores a se preocuparem com o acompanhamento das mudanças do mercado, os avanços tecnológicos, a concorrência, situação macroeconômica e política do país, a variação cambial, o preço dos insumos outras. Esse tipo de acompanhamento já é mandatório para empresas que buscam excelência, se antecipando aos movimentos do mercado e mitigando impactos e impulsionando resultados. No entanto, no atual contexto iniciado no primeiro semestre de 2020, em meio a uma pandemia de proporções inéditas e com impactos de altíssima capilaridade, essa situação foi significativamente agravada, fato que exigiu e continua exigindo esforços e adaptações das organizações, principalmente em relação a mercado e práticas de gestão.

Quando reduzimos o escopo de observação para o setor de serviços, de forma específica, o setor de restaurantes, a mudança drástica de cenários provocada pelo início da pandemia, obrigou esse tipo de estabelecimento a fechar suas operações, de forma repentina e por um período inicialmente incerto, que se mostrou longo e significativo com o passar dos meses. Esse movimento crítico forçou os gestores dessas empresas a procurar novos métodos gerenciais e práticas de negócio que pudessem auxiliar, de forma mais precisa, a alocação e controle de seus recursos e, conseqüentemente, direcionar o negócio durante o período mais crítico. Essa alteração brusca na estrutura desses negócios criou

uma necessidade de adaptação muito relevante, evidenciada principalmente pela alta taxa de falência e fechamentos de empresas observado durante todo o ano de 2020.

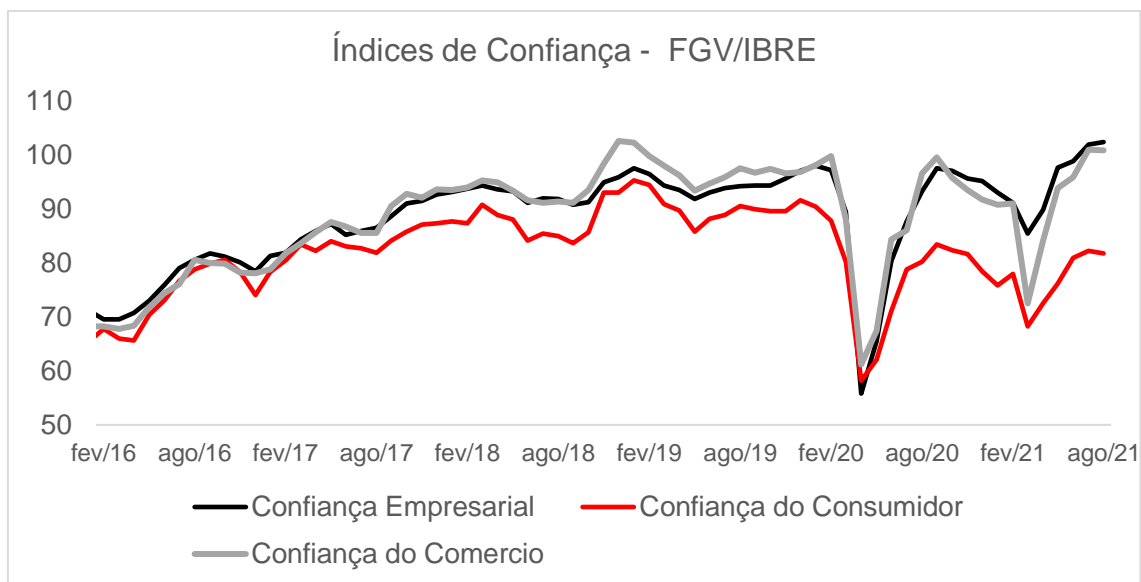


Fig 1: Variação dos índices de confiança medidos para diversos setores produtivos brasileiros. Fonte; FGV/IBRE Reprodução: Autores

Nesse contexto, o estudo que foi desenvolvido para a elaboração deste trabalho, tem por objetivo propor uma consultoria organizacional a um restaurante do ramo de serviços altamente exigente e com uma clientela com alto padrão de consumo, conhecido como gourmet. A pesquisa inicial foi realizada em um restaurante gourmet na cidade de Vitória, Espírito Santo.

Em suma, o desenvolvimento de um plano de uma consultoria empresarial, seja para um negócio recém-concebido ou até mesmo um negócio relativamente mais consolidado, torna-se essencial e fundamental para maximizar as externalidades positivas que uma empresa de sucesso pode oferecer para todos os *players* envolvidos, seja o empreendedor, sejam os colaboradores, sejam os fornecedores ou até mesmo a praça na qual o negócio está posicionado. Dessa maneira, independente do cenário, a empresa estará mais propensa a se moldar conforme as demandas e buscar resultados positivos alinhados com a estratégia construída para a empresa.

2. RESUMO

O trabalho apresenta um plano de consultoria organizacional em um restaurante gourmet no qual serão utilizadas ferramentas de gestão para se desenhar um diagnóstico organizacional atual da empresa. A importância do desenvolvimento desse tipo de desenho e diagnóstico se mostra altamente importante, dado o contexto exposto no tópico introdutório do presente trabalho.

Para a construção do diagnóstico organizacional, foi utilizado a análise SWOT, metodologia criada nos anos 60 pelo pesquisador americano Alebert Humphrey, a matriz de importância x desempenho, por sua vez desenvolvida por Nigel Slack em meados dos anos 90 e resultados contábeis apurados disponibilizados diretamente à equipe de consultoria. Todos os métodos e ferramentas utilizadas foram embasados nos modelos propostos pelos autores, ainda que, de certa maneira, já contendo algumas atualizações e aprimoramentos concebidos desde a criação destas. Em seguida, é feito um plano de ação a ser implementado no restaurante baseado na análise de informações obtidas no diagnóstico organizacional que, em linhas gerais, se resume a um planejamento de alteração e atualização da precificação e da disponibilidade de itens no cardápio, além do apontamento e direcionamento para um trabalho focado na aquisição de novos clientes em um nicho específico identificado pela equipe de consultoria. Ambas as propostas para o restaurante objetivam uma maior fidelização dos clientes, consequência de um trabalho bem elaborado e de uma entrega final para o consumidor executada com excelência, fato que corrobora com um potencial aumento expressivo no faturamento e nos lucros do empreendimento após o trabalho de consultoria executado.

3. MOTIVAÇÃO E JUSTIFICATIVA

O restaurante Bela Ilha (nome fictício) localizado na cidade de Vitória ES, especializado no segmento de pratos finos, com um ambiente sofisticado, serviço de qualidade, e pratos gourmet, focado nos clientes da classe A iniciou suas operações em janeiro de 2020, meses antes da implantação de medidas de restrição devido ao avanço da pandemia do Corona Vírus. Os primeiros dois meses de operação do restaurante foram muito bem-sucedidos. A proposta do

restaurante se baseava em uma operação simples, com a oferta de produtos diferenciados e exclusivos, um ambiente requintado com acabamento de alto padrão que agradou ao público da região desde a sua inauguração.

No entanto, com o avanço da pandemia, devido as medidas sanitárias de restrição das atividades sociais e comerciais, com o afastamento social, o restaurante se viu obrigado a ter suas atividades limitadas, aumentando as incertezas quanto ao desempenho financeiro. Durante esse período, que perdurou por mais de 6 meses, iniciou-se uma série de tentativas que buscavam aumentar a geração de caixa do restaurante, possibilitando a manutenção dos empregos diretos e indiretos, bem como a quitação das despesas operacionais. Essa etapa, dada a inesperada situação, necessitou de tomadas de decisão rápidas, que nem sempre se mostraram assertivas. Com a amenização da crise sanitária e a retomada das atividades comerciais, o movimento do restaurante continuou com normalidade, porém, refletindo algumas das tomadas de decisão realizadas no auge da pandemia.

Em pesquisa realizada pela ABRASEL (2020), 53% dos bares e restaurantes do Brasil operaram em regime de prejuízo durante o mês de setembro de 2020. Além disso, 62% dos empresários entrevistados apontaram ter contraído dívidas durante esse período. Em outra pesquisa realizada pela associação, em junho de 2021, foi citado que 27% dos empresários do ramo de bares e restaurantes não conseguiram cobrir, de forma integral, o pagamento de suas respectivas folhas salariais, fato que aponta os desafios e impactos diretos e indiretos sofridos pelo setor.

Para termos o contexto do objeto de estudo, o restaurante conta com 28 funcionários, sendo eles 14 cozinheiros, 8 garçons, 2 assistentes de limpeza, 1 gerente, 2 *bartenders* e 1 *sommelier*. Com um quadro significativo de funcionários para um restaurante de alto padrão e com foco no atendimento de um público mais restrito e exigente, os sócios perceberam a necessidade de garantir a perenidade de sua operação, tornando-a mais estável e garantindo maior padronização dos processos. Com isso, eles entenderam que precisavam consolidar melhor a modelagem do negócio. A consultoria empresarial surge então como plataforma que objetiva consolidar a operação do restaurante, bem como analisar as premissas, discutir o modelo de negócio, o mercado, os principais processos, as operações, analisar o histórico de pedidos e viabilidade

dos pratos que estão no cardápio e reduzir gargalos operacionais, fato que, por fim, potencializaria o resultado do restaurante.

4. OBJETIVO

4.1 OBJETIVO GERAL

Reavaliar os processos existentes em um restaurante gourmet, realizar um diagnóstico operacional com objetivo de identificar melhorias de processos através de metodologias padronizadas e com foco no cliente final.

4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Com base no diagnóstico realizado, buscar sinergias e gargalos para consolidar melhorias nos processos operacionais, bem como realizar o mapeamento e análise de todos os processos internos ao restaurante, a melhoria operacional e o desenvolvimento de um plano de ação que vise uma intervenção organizacional e possibilite a criação e manutenção de novos negócios. Todos os movimentos objetivados deverão ser analisados conforme plausibilidade de execução por parte da organização.

5 METODOLOGIA

Para iniciar a construção do framework de gestão do projeto, foi utilizada uma abordagem qualitativa focada em melhoria de processos e práticas gerenciais com uma abordagem focada no estudo de caso. Para isso, foram feitas 3 visitas ao restaurante no mês de junho de 2021, com objetivo de conhecer o local, coletar informações através de entrevistas junto aos sócios e funcionários do restaurante e entender os principais processos e operações da empresa. Essas entrevistas tiveram duração máxima de 40 minutos e nelas foram entrevistados os 2 sócios e 10 funcionários do estabelecimento. As entrevistas foram previamente autorizadas pelos responsáveis do estabelecimento e consentidas por todos os participantes. O conteúdo da entrevista foi documentado para fundamentar o início do trabalho de consultoria nesse projeto em específico.

Após as primeiras três visitas realizadas para as entrevistas, a equipe de consultoria realizou mais um encontro presencial na primeira semana de agosto,

com o objetivo de alinhar as expectativas em relação ao trabalho que havia sido iniciado. Nessa conversa, foi abordado mais um tema de grande relevância, na qual a equipe consultiva explicou o planejamento para iniciar a aplicação da matriz importância x desempenho. Essa explanação teve como público os funcionários que poderiam ter de tirar dúvidas sobre a tal metodologia junto aos clientes. Segundo Slack (2006) em seu livro sobre a Administração da Produção, são definidos um *range* de pontuação para cada produto, com duas escalas principais que são plotadas em uma análise gráfica. A pontuação varia de 1 a 9, com a importância do produto representada de forma crescente e, de forma semelhante, de 1 a 9 para o desempenho do produto em relação a seus concorrentes diretos de forma direta e de forma crescente. O uso dessa matriz possibilita a avaliação das operações da empresa em níveis diversos, bem como a avaliação de priorização e qualificação da atual prateleira de produtos.

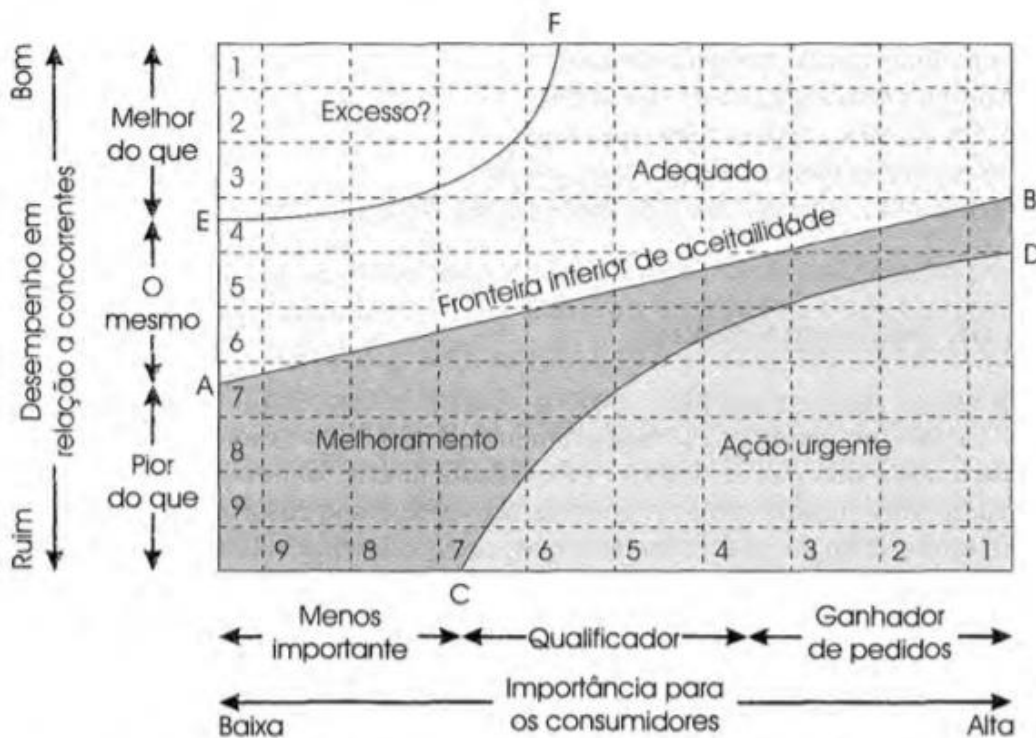


Figura 2: Matriz Importância x Desempenho. Fonte: Slack (2006)

Para a materialização do conceito acima apresentado, criou-se um questionário qualitativo para a coleta de respostas em relação aos produtos, conforme exposto no ANEXO A do presente trabalho. Esse questionário ficou disponível através de um cartaz, com um QR Code que redirecionava os usuários para a

plataforma do formulário online, posicionado ao lado da porta do restaurante e nos apoios das mesas. Ao final da primeira semana, foram coletadas, ao todo, 26 respostas reais de clientes do restaurante que, posteriormente seriam destrinchadas e analisadas caso a caso durante o diagnóstico organizacional. Para facilitar o preenchimento do cliente e com intuito de não o confundir, fez-se uma inversão no valor das notas de importância e desempenho para ordem numeral crescente, assim, os critérios ganhadores de pedido teriam como sua maior nota 9 e os menos importantes notas 1. Do mesmo modo o desempenho do restaurante, em relação aos critérios competitivos, teve como maior desempenho o 9 e menor desempenho o 1. Vale ressaltar que essa inversão foi feita apenas na utilização do questionário e, para a montagem da matriz, a inversão foi desfeita.

Apesar de, dentro do universo de todos os frequentadores do restaurante o número de respostas obtidas não ter sido expressivo, o material coletado foi considerado suficiente para a realização de uma análise em caráter qualitativo, possibilitando um embasamento para o planejamento inicial do processo de melhorias que será discutido no decorrer dos próximos tópicos do trabalho.

6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Durante as visitas realizadas na fase inicial de planejamento do projeto, a equipe de consultoria acompanhou também, em caráter de observação, o andamento dos processos e a rotina operacional do restaurante. Tais visitas aconteceram sempre no horário da manhã, no qual a equipe e os sócios se preparavam para mais um dia de operação e, em seguida, no início do horário de almoço e abertura do restaurante para o público, foi possível observar a transição entre o processo de preparação do restaurante e o processo efetivo de atendimento aos clientes presentes. As visitas ao local para acompanhar as operações agregaram significativamente para o desenvolvimento deste trabalho e do diagnóstico organizacional como um todo, visto que foi possível observar os ritos organizacionais e a rotina da operação, possibilitando a equipe de consultoria coletar informações importantes que foram cruciais à análise dos resultados e possíveis direcionamentos do trabalho de consultoria e avaliação organizacional e das operações.

Conforme pontuado anteriormente, o restaurante passou por um período de grande dificuldade durante meados do ano de 2020 por causa da repentina redução de receita provocado pela pandemia, fato que poderia colocar em risco a continuidade do negócio, o que levou os proprietários a repensarem suas operações, perfil de clientes, fundamentos do negócios e processos, de forma a buscar identificar possibilidades de redução de custos operacionais, melhoria de produtividade e redução dos prejuízos, de forma a buscar identificar pontos de melhoria, desperdícios, revisão de processos, análise das operações e possíveis ações gerenciais.

No entanto, quando decisões organizacionais são tomadas em momentos de estresse elevado, os indivíduos responsáveis pela tomada de decisão ficam expostos à vieses cognitivos que podem direcionar deliberações precipitadas (TVERSKY e KAHNEMAN, 1972) e, não necessariamente vinculadas a uma análise enviesada por dados. Como um dos sócios possui experiência no mercado financeiro e conhece os riscos que tal comportamento pode trazer para uma empresa, foi solicitado um auxílio técnico por parte da equipe de consultoria, com o objetivo de esclarecer para os sócios a situação atual do negócio, bem como auxiliar na identificação de possíveis ações de cunho gerencial que poderiam ser tomadas de modo a melhorar o desempenho dos resultados da empresa.

Nas entrevistas iniciais, alguns dos principais problemas apontados pelos sócios foram o desconhecimento do perfil dos seus clientes e o perfil adequado, ou seja, qual seria o “cliente ideal” para o restaurante, o que dificultava tanto a tomada de ações gerenciais para a melhoria dos produtos e serviços, bem como, as incertezas no sentido de planejar, desenhar e desempenhar as operações de acordo com as expectativas do desempenho almejados pelos clientes

Segundo autores como Baker (2005), é fundamental conhecer o perfil dos clientes ideais para o seu negócio, além de identificar quem é o público-alvo da sua empresa. Quando os gestores conhecem essa persona com precisão, significa que a companhia está no caminho certo.

Certamente cada cliente tem sua necessidade e, por isso, o relacionamento torna-se necessário para que ele volte a fazer negócios. Nesse sentido, quanto mais uma companhia conhecer sobre o comportamento, os hábitos, os gostos,

as preferências, melhor será a experiência dele com o produto, serviço e a empresa.

Para Costa (2009), as organizações contemporâneas têm utilizado muitos esforços no sentido de tentar conseguir a atenção, atração e conquista dos consumidores. No entanto, após a obtenção do sucesso, o grande desafio é manter esses clientes, segundo o autor, a maioria das empresas não consegue realizar ou manter vendas a este cliente ou ainda o perdem para a concorrência, isto por não conhecerem bem o seu cliente e não saberem quais suas expectativas, o que dificulta significativamente desenvolver operações e serviços de acordo com suas expectativas.

Nesse sentido, autores como Kotler e Armstrong (1993) apontam que o marketing sugere que as empresas ofereçam uma diferenciação competitiva, em forma de serviços ou produtos de alta qualidade que possam atender as expectativas dos clientes. Assim, fica a cargo do gestor tomar ações nesse sentido, desenvolvendo e aprimorando operações que busquem atender os objetivos operacionais alinhados às expectativas e desejos dos clientes.

Assim, parece ser importante que as empresas projetem e desenvolvam suas operações, produtos e/ou serviços, de acordo com as atuais necessidades do consumidor, além de prever necessidades futuras.

Segundo proprietários do restaurante, era fundamental a definição do perfil desse cliente atual e o desejado. No entanto, segundo os entrevistados, era perceptível a grande variedade de perfis de clientes que frequentavam o restaurante em horários distintos, fato que dificultava a tomada de decisão em diversos aspectos, como o desenvolvimento do cardápio, definição do nível de serviço, variedade do cardápio, a precificação dos produtos, a definição dos rótulos de vinho a serem disponibilizados, a agenda de eventos entre outros. Essa mesma dificuldade também foi responsável por impedir que o restaurante tivesse um bom resultado durante a publicação de postagens e anúncios em redes sociais. Segundo os sócios, o investimento realizado não conseguiu atingir o público relevante esperado, fato observado após a equipe de consultoria evidenciar o baixo número de interações com o material impulsionado. Em uma visão estratégica do negócio baseada no princípio de Pareto, o trabalho deverá ser direcionado para a busca dos 20% de clientes que são responsáveis por 80% do resultado da empresa.

A falta de transparência e visibilidade dos processos básicos do restaurante também foi ponto de destaque em conversa com um dos sócios. Segundo este, os funcionários tinham dificuldade de mapear os processos mais triviais, visto que eles já estavam acontecendo de forma rotineira e “automática”, porém não havia atribuições claras nem um procedimento padrão alinhado com os membros da equipe, ou seja, uma indefinição e falta de clareza quanto ao conteúdo e perfil do cargo, fato que dificultava o acompanhamento, a gestão das pessoas, treinamento necessário principalmente para novos funcionários, informações para seleção de pessoal, entre outras, o que muitas vezes, só eram percebidos a partir da reclamação por parte dos clientes. Os processos de delivery, então, por terem sido preparados em regime de exceção e de forma acelerada, também não tinham uma definição clara de atividades, fato que tornava os processos morosos e sem previsibilidade para a gerência e para o cliente final. O “transbordo” dos impactos de uma ingerência interna, quando atinge direta ou indiretamente o consumidor final deve ser combatido com velocidade e assertividade por parte dos responsáveis pela operação do estabelecimento.

De forma resumida, as entrevistas com os sócios nesse aspecto foram direcionadas para o entendimento de que o alto padrão financeiro identificado em parte de sua clientela, disposto a pagar valores maiores por produtos e serviços mais exclusivos, aparentemente, requer um elevado nível do padrão de qualidade do produto e serviços ao cliente. O direcionamento veio após uma análise criteriosa de materiais disponíveis nas principais plataformas de notícias do estado e das principais redes sociais, que por sua vez confirmariam a faixa de renda do público do restaurante. Ainda assim, a qualidade da equipe da cozinha foi reiterada, fato que, possivelmente pode explicar a manutenção de um volume alto de clientes no restaurante.

Em relação à área financeira, o volume de pratos consumidos e a margem de lucro determina o sucesso financeiro do restaurante o que garante sua sobrevivência e possível expansão deste. Durante uma das entrevistas, um dos sócios relatou sobre alguns pratos que faziam mais sucesso no restaurante, porém, quando questionado sobre os números e a fonte da informação, o sócio não soube responder. Ainda assim, após avaliação do sistema de pedidos utilizado pelo restaurante, a equipe de consultoria conseguiu extrair da base de dados o número de pedidos de cada um dos pratos do restaurante. Com uma

análise para definir o custo final de cada prato, seria possível tomar decisões acertadas em relação à precificação dos pratos. Para isso, a equipe de consultoria sugeriu uma análise das receitas, do processo de compra dos insumos e dos custos fixos do restaurante, possibilitando a análise de margem de resultado individualizado para cada item do cardápio.

Vale destacar, também, que o restaurante está localizado em um ponto comercial de um pequeno shopping de alto padrão, assim, o sócio destacou que acredita ter uma relação de maior vinda de clientes quando algum outro ponto do shopping promove promoções de outros produtos.

Além das reuniões realizadas com os sócios para entender, de forma rápida, a situação atual do restaurante, com base na visão dos empreendedores, também foi fornecido para a equipe de consultoria um resumo executivo das principais informações financeiras do negócio. As informações, embora resumidas, foram auditadas pelo escritório de contabilidade responsável e serão utilizadas como base para o início do diagnóstico empresarial que será executado.

Resumo das Informações Financeiras - Documento Confidencial					
	Faturamento		Lucro Líquido		Margem
fev/20	R\$	228.541,00	R\$	23.311,18	10,20%
mar/20	R\$	351.827,00	-R\$	209.337,07	-59,50%
abr/20	R\$	15.687,00	-R\$	32.001,48	-204,00%
mai/20	R\$	81.204,00	-R\$	26.350,70	-32,45%
jun/20	R\$	152.369,00	-R\$	6.567,10	-4,31%
jul/20	R\$	331.867,00	R\$	40.919,20	12,33%
ago/20	R\$	554.116,00	R\$	102.622,28	18,52%
set/20	R\$	785.400,00	R\$	186.124,09	23,70%
out/20	R\$	921.781,00	R\$	239.755,24	26,01%
nov/20	R\$	1.021.052,00	R\$	250.821,42	24,57%
dez/20	R\$	1.015.628,00	R\$	249.489,02	24,57%
jan/21	R\$	984.595,00	R\$	248.979,46	25,29%
fev/21	R\$	1.048.511,00	R\$	295.444,19	28,18%
mar/21	R\$	1.210.541,00	R\$	336.727,11	27,82%
abr/21	R\$	842.145,00	R\$	249.464,40	29,62%
mai/21	R\$	821.448,00	R\$	214.252,12	26,08%

Fig 3: Tabela com o resultado financeiro do restaurante de fev/20 a mai/21

Além disso para identificar a capacidade e o volume de clientes do restaurante, foi feita uma análise da ocupação por horário, onde através de dados concedidos pelo software do restaurante, conseguimos identificar os momentos em que o restaurante tinha sua capacidade máxima utilizada, e momentos em que o fluxo de clientes era baixo. Nos momentos em que a ocupação atingia 100%, eram formadas filas de espera nas quais os clientes não estavam sendo atendidos nem captados de nenhuma forma, assim além da perda econômica por não ser possível atendermos um número maior de clientes e a insatisfação do consumidor por não conseguir comprar o serviço que desejava, ocorria a sobrecarga dos funcionários para atenderem todos os clientes, impactando na garantia de um atendimento único e de qualidade.

		Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Almoço	11:00 - 12:00	28%	35%	48%	42%	43%	16%	12%
	12:00 - 13:00	100%	100%	100%	100%	100%	92%	60%
	13:00 - 14:00	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	14:00 - 15:00	71%	88%	94%	100%	100%	100%	100%
	15:00 - 16:00	25%	21%	35%	61%	82%	72%	85%
Jantar	18:00 - 19:00	21%	20%	56%	80%	80%	32%	-
	19:00 - 20:00	42%	51%	85%	100%	100%	81%	-
	20:00 - 21:00	62%	65%	100%	100%	100%	100%	-
	21:00 - 22:00	51%	55%	76%	84%	100%	100%	-
	22:00 - 23:00	25%	29%	34%	66%	100%	100%	-
	23:00 - 24:00	6%	8%	15%	19%	42%	42%	-

Fig 4: Tabela de porcentagem de ocupação do restaurante pelos dias de funcionamento.

Por fim, com o base no check list e diagnóstico inicial relacionado às entrevistas feitas, buscou-se entender os possíveis pontos fortes, ameaças, oportunidades e riscos do negócio, para isso, foi proposto a ferramenta SWOT ou FOFA (em português), a Análise SWOT é uma ferramenta de análise e gestão que serve para fazer o planejamento estratégico de empresas, tomada de decisões e novos projetos. A sigla SWOT significa: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) e é conhecida como Análise FOFA ou Matriz SWOT, essa ferramenta busca analisar o cenário existente e facilitar a tomada de decisão. Com base nas entrevistas realizadas com os funcionários, questionários respondidos pelos clientes, e entrevistas aos sócios do restaurante, a equipe de consultoria montou a seguinte tabela com análise feita validada pelos colaboradores:

	Fatores positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p>FORÇAS</p> <p>Qualidade e exclusividade dos produtos entregues;</p> <p>Localização privilegiada;</p> <p>Projeto arquitetônico assinado por arquiteta renomada no ES.</p> <p>Equipe experiente e com anos de mercado.</p>	<p>FRAQUEZAS</p> <p>Público reduzido devido ao preço dos pratos;</p> <p>Estacionamento limitado no local;</p> <p>Falta de processos de controladoria;</p> <p>Estacionamento limitado no local</p> <p>Alto custo de manutenção;</p> <p>Ocupação baixa em dias selecionados.</p>
Fatores Externos	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Campanhas promocionais para fidelizar clientes;</p> <p>Utilização do espaço para eventos;</p> <p>Parcerias com lojas e plataformas;</p> <p>Sócios participantes de grupo empresarial relevante.</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>Medidas de restrição devido a pandemia;</p> <p>Baixas barreiras de entrada;</p> <p>Assédio profissional com os funcionários qualificados;</p> <p>Insumos atrelado às principais <i>commodities</i>.</p>

Fig 5: Tabela de Análise SWOT do restaurante gourmet

Com a análise SWOT realizada, para que consigamos identificar os principais pontos que o mercado considera relevante em um restaurante iremos aplicar a matriz importância x desempenho.

Segundo Slack (2006), a Matriz tem como seu eixo horizontal o Nível de Importância, onde iremos dividi-lo entre menos importante, qualificador, ou ganhador de pedido. No que se refere ao eixo vertical, temos o nível de desempenho em relação ao concorrente, que é dividido como Melhor Desempenho, Desempenho igual ou similar aos concorrentes ou um desempenho pior.

A Matriz se divide em 4 zonas onde se permite analisar o grau de importância em relação ao desempenho do critério, são elas: Zona de excesso, Zona adequado, Zona de melhoramento e Zona de ação urgente. Assim, basta definirmos quais critérios deverão ser analisados pelos clientes e com suas respostas baseado no grau de importância e o desempenho do restaurante em relação ao concorrente, teremos as Zonas de classificação deles onde entenderemos melhor se o critério deve ser melhorado pela empresa ou se está em uma posição de diferencial competitivo. Para o restaurante Gourmet, os critérios utilizados foram: Qualidade do atendimento, qualidade dos pratos, custo dos pratos, rapidez do atendimento e novidades no cardápio e a pesquisa foi feita de acordo com o mostrado na sessão de metodologia e teve os seguintes resultados:

Critérios	Média Importância	Média Desempenho
Custo dos pratos	4,9	2,5
Novidades no cardápio	3,3	2,3
Qualidade do atendimento	2,3	2
Qualidade dos pratos	2,4	1,7
Rapidez do atendimento	2,3	2,3

Fig 6: Tabela com média de respostas entre Importância e desempenho

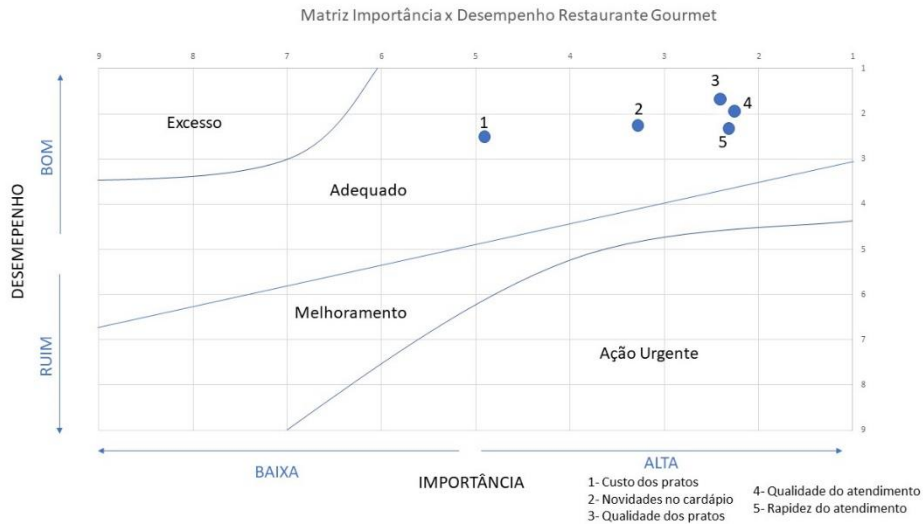


Fig 7: Matriz importância x desempenho criada pelos autores

Analisando a matriz obtida, identificamos que todos os critérios avaliados se encontram na zona adequada, porém, conseguimos diferenciar os pontos apresentados em relação a sua importância para o consumidor final, essa divisão é feita a partir de 3 seções sendo elas ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes. Identificamos os critérios de qualidade dos pratos, qualidade do atendimento e rapidez do atendimento como os maiores ganhadores de pedido do restaurante, os critérios ganhadores de pedidos são, segundo Slack (2008), a principal razão com que o cliente adquire o produto ou serviço, são critérios que definem a posição competitiva da empresa no mercado pois influenciam diretamente no fechamento de um cliente, assim, com a melhora desses critérios ganhadores de pedidos, há uma maior chance do crescimento do negócio. Já os critérios de custo dos pratos e novidades no cardápio foram considerados como qualificadores, estes são critérios que para serem considerados pelos consumidores, tem o dever de estarem acima do nível médio esperado, caso contrário, o cliente não deseja em fazer negócio com a empresa. Diferente dos ganhadores de pedidos, a melhora de um critério qualificador possivelmente não gera diferencial competitivo relevante. Apesar de não termos nenhum critério nesta seção, existe a seção dos “Menos Importantes”, critérios neste intervalo não exercem influência ao cliente de forma significativa. Abaixo, mostramos uma figura em que se demonstra as 3 seções e o possível benefício gerado para suas empresas

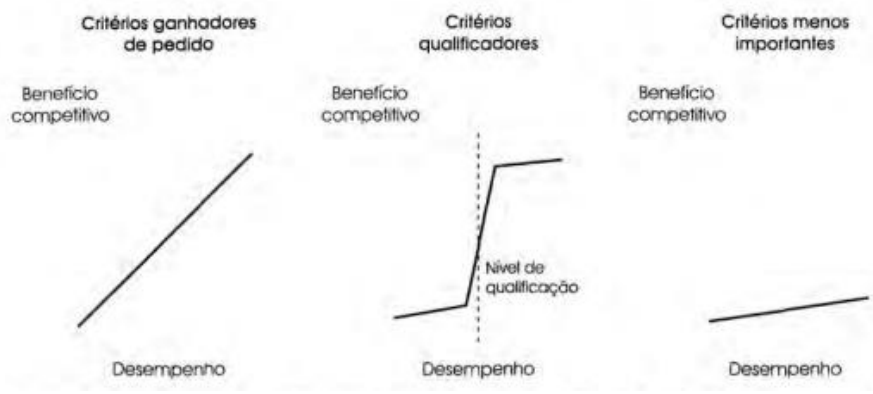


Fig 8: Critérios de importância e sua utilidade para a organização, retirado de Slack(2008)

Com o objetivo de identificar os pratos mais pedidos no restaurante e que são os mais requisitados pelos clientes, foi recomendado a utilização de uma funcionalidade existente no software utilizado pelo restaurante para identificar os principais pratos e quão frequentemente são pedidos pelos clientes, afim de identificar tendências nos padrões de consumo dos clientes. O software utilizado pelo restaurante é o Yooga, um sistema de gestão responsável pelo controle de saída de pratos, controle de mesas, gestão financeira e programa auxilia no delivery do restaurante. Com o auxílio desse ERP desenvolvido pela startup Yooga, o restaurante conseguiu obter os dados necessários para o seu gerenciamento, assim, obtivemos o dado inicial de fevereiro de 2021:

Pedidos	% Clientes	Custo Produção	Preço Cardápio	Resultado	Nome
1204	18,11%	R\$ 22,03	R\$ 55,90	R\$ 40.777,07	Filé Mignon com Risoto de Grana Padano
854	12,84%	R\$ 14,83	R\$ 49,90	R\$ 29.948,07	Carpaccio de Manzo
540	8,12%	R\$ 47,65	R\$ 123,90	R\$ 41.173,92	Spaguetti de Lagosta e Camarões
448	6,74%	R\$ 6,97	R\$ 45,90	R\$ 17.440,64	Salada da Casa

Pedidos	% Clientes	Custo Produção	Preço Cardápio	Resultado	Nome
59	0,89%	R\$ 12,36	R\$ 69,90	R\$ 3.394,86	Lasanha de Beringela
42	0,63%	R\$ 18,69	R\$ 79,90	R\$ 2.570,82	Badejo grelhado com risoto de banana
35	0,53%	R\$ 42,69	R\$ 119,90	R\$ 2.702,35	Risoto de cogumelos trufado
32	0,48%	R\$ 84,69	R\$ 229,90	R\$ 4.646,72	Filé Mignon ao Fois Gois

Pedidos	% Clientes	Custo Produção	Preço Cardápio	Resultado	Nome
5889	88,57%	R\$ 0,85	R\$ 4,90	R\$ 23.850,45	Água 250 ml (Com e Sem Gás)
4520	67,98%	R\$ 1,75	R\$ 5,90	R\$ 18.758,00	Coca-Cola (Zero e Normal)
3594	54,05%	R\$ 1,75	R\$ 5,90	R\$ 14.915,10	Guaraná (Zero e Normal)

Fig 9,10 e 11: Tabelas de produtos mais pedidos, custo de produção, preço do prato e resultado financeiro

7 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

A partir das carências diagnosticadas, a equipe de consultoria iniciou a implementação de medidas para promover o uso mais eficiente dos insumos, a adequação dos preços e produtos presentes no cardápio, maior nível de satisfação e fidelização dos clientes, maior ocupação, maior controle e transparência dos processos e, por consequência, maior resultado financeiro para o Restaurante.

O primeiro movimento relevante de implantação foi a proposta de revisão do cardápio para uma possível readequação de preços e itens do cardápio. Após análise criteriosa das informações obtidas no sistema de controle do restaurante [Vide tabelas das figuras 9,10 e 11] e pesquisa com os principais restaurantes utilizados como *benchmark* da operação, a equipe propôs aos sócios o aumento de R\$ 15,00 no preço do prato mais pedido na casa, o Filé Mignon com Risoto de Grana Padano, aumento de R\$ 10,00 no preço do Carpaccio de Manzo, entrada mais consumida no restaurante, aumento de R\$ 20,00 no preço do Spaguetti de Lagosta e Camarões e aumento de R\$ 10,00 na Salada da Casa. Além do reajuste de preço baseado no volume de pratos e avaliação da concorrência, a equipe sugeriu a retirada dos 4 pratos menos consumidos no restaurante, a Lasanha de Beringela, o Badejo com Risoto de Banana, o Risoto de Cogumelos Trufado e o Filé Mignon ao Fois Gras, está retirada foi sugerida pelo alto custo de manutenção de estoque de alguns ingredientes desses pratos em comparação com a baixa saída dos mesmos, sendo estes 4 pratos os menos pedidos no restaurante com valores menores que 1% do total de pedidos feitos levantado. Para as bebidas não alcoólicas, foi atestado que o preço para consumo interno estava abaixo do preço praticado pelo mercado da região, fato

que criou a oportunidade de aumento de margem nesses produtos, Água 250ml, Coca-Cola e Guaraná, com um aumento no cardápio de R\$ 2,00.

Pedidos	% Clientes	Custo Produção	Proposta	Varição	Nome
1204	18,11%	R\$ 22,03	R\$ 70,90	R\$ 44.586,53	Filé Mignon com Risoto de Grana Padano
854	12,84%	R\$ 14,83	R\$ 59,90	R\$ 21.206,53	Carpaccio de Manzo
540	8,12%	R\$ 47,65	R\$ 143,90	R\$ 36.532,08	Spaguetti de Lagosta e Camarões
448	6,74%	R\$ 6,97	R\$ 55,90	R\$ 7.602,56	Salada da Casa
59	0,89%	R\$ 12,36	Retirar	R\$ -	Lasanha de Beringela
42	0,63%	R\$ 18,69	Retirar	R\$ -	Badejo grelhado com risoto de banana
35	0,53%	R\$ 42,69	Manter	R\$ -	Risoto de cogumelos trufado
32	0,48%	R\$ 84,69	Manter	R\$ -	Filé Mignon ao Fois Gois
5889	88,57%	R\$ 0,85	R\$ 6,90	R\$ 16.783,65	Água 250 ml (Com e Sem Gás)
4520	67,98%	R\$ 1,75	R\$ 7,90	R\$ 16.950,00	Coca-Cola (Zero e Normal)
3594	54,05%	R\$ 1,75	R\$ 7,90	R\$ 13.477,50	Guaraná (Zero e Normal)

Fig 12: Tabela com mudanças de preço propostas.

Após apresentação da proposta para os sócios, eles concordaram com o ajuste, porém contestaram a retirada de dois pratos do cardápio, o Risoto de Cogumelos Trufado e o Filé Mignon ao Fois Gras. Após debate e avaliação, atestamos que esses dois produtos são exclusivos do restaurante e atraem uma parcela relevante de um público muito restrito e qualificado, que frequenta com maior frequência o restaurante e comumente vem outros dias para consumir outros pratos também. As perdas não-financeiras de uma retirada desse tipo de produto poderiam prejudicar indiretamente o restaurante. Dessa forma, foi deliberado a manutenção dos dois pratos, e o novo cardápio passou a ser negociado com a equipe gráfica, que é parceira do grupo empresarial dos sócios. Em relação ao potencial resultado desse trabalho, considerando o número de pedidos sendo mantido em um cenário ideal, atingiria R\$ 157 mil em fevereiro/21, potencial crescimento de 15% do faturamento do mês com um trabalho inicial de atualização das inconsistências encontradas pela equipe de consultoria.

Ainda com o objetivo de aumentar os ganhos financeiros da empresa, com o intuito de diminuir a vacância em alguns dias e horários específicos do

restaurante, foi sugerido aos os sócios a oportunidade de serem feitas parcerias com outras lojas e utilizar a estratégica cross sell, que consiste na venda de um produto adicional ao cliente existente. Um exemplo da utilização dessa estratégia é a venda de aparelhos telefônicos, especialmente smartphones, em que o vendedor oferece uma película protetora ou uma capa para o celular na mesma venda do aparelho. Assim foi sugerido uma parceria com uma concessionária de carros que é gerida também por um dos sócios do restaurante, como forma de promover o restaurante, a parceria consistira em: a cada compra de veículo, peças ou acessórios, realizada na concessionária, o cliente ganhará um cartão alimentação para gastar no restaurante com as seguintes condições:

Com gastos entre 5 e 25 mil reais, o cliente ganhará um cartão com R\$300,00 para gastar apenas nas segundas e terças-feiras. Gastos acima de R\$25.000,00 até R\$75.000,00 o cliente irá ganhar um cartão com R\$500,00 podendo ser utilizado de segunda a quinta-feira. Gastos acima de R\$75.000,00 o cliente ganhará o cartão com R\$750,00 podendo ser utilizado em de segunda a quinta-feira. Vale ressaltar que o valor deste cartão alimentação terá como centro de custo da própria concessionária, visto que se torna benefício na compra do carro e o valor gasto seria um incentivo aos clientes diretos da empresa.

A estratégia especificada traz benefícios ao restaurante pois tem como objetivo levar novos clientes para o local, além de utilizar dias de baixa ocupação, assim, com os clientes sendo atendidos em horários mais diversos e com maior vacância, os critérios da matriz importância x desempenho de qualidade do atendimento e rapidez do atendimento se tornam mais evidentes, valorizando dois dos principais ganhadores de pedidos do restaurante.

Por fim, durante o movimento de implementação do plano estruturado pela equipe de consultoria, verificou-se a necessidade de se criar um ambiente para que o aguardo dos clientes se tornasse menos desagradável. Assim, foi solicitado junto a prefeitura da cidade de Vitória/ES, que aprovou um projeto para o desenvolvimento de uma área conhecida como *parklet*, de propriedade do restaurante e com o desenvolvimento de um deck sob uma das vagas em frente ao restaurante. De antemão, a equipe de consultoria fez a proposta da construção do *parklet* focado em atender os clientes que estavam aguardando mesa, servindo apenas bebidas e aperitivos, produtos com alto valor agregado, de consumo rápido e com margens financeiras um pouco maiores. Com o início

do desenvolvimento desse local, e equipe de marketing do restaurante explorou a oportunidade e promoveu publicações para fazer uma ativação da base de clientes nas redes sociais com a novidade que se consolidaria 45 dias após a aprovação. Com isso, o restaurante expandiu a sua receita potencial que, muitas das vezes era limitada pelo espaço físico e, agora, será possível rentabilizar e atender, de forma completa, clientes que esperam pela sua vez. O parklet contará com espaço para 16 pessoas, sentadas. Com o preço médio de um drink ou taça de vinho variando entre 35 e 40 reais, e considerando uma rotatividade de 3 vezes por noite de indivíduos aguardando no parklet, temos um aumento de receita diária estimada próxima a dois mil reais. O custo para aprovação e construção do parklet totalizou 80 mil reais.

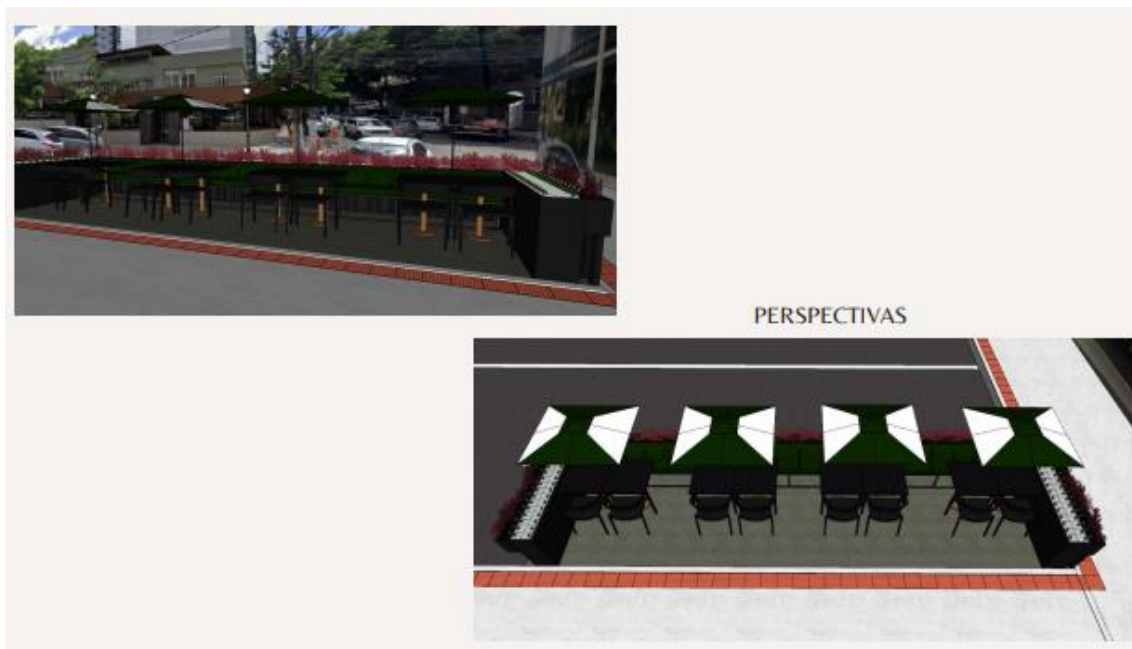


Figura 13: Perspectivas Parklet. Cortesia aos autores.

8 CONCLUSÃO

Para este trabalho, foi discutido um plano de implementação de consultoria empresarial a um restaurante gourmet, assim, espera-se que o plano sugerido gere resultados positivos para não só a sobrevivência, mas possivelmente o crescimento da empresa.

Um diagnóstico organizacional foi feito pela equipe de consultoria para se ter uma visão do cenário e possíveis ações gerenciais e tomadas de decisões no intuito de melhorar o desempenho operacional e comercial.

Nesse sentido, após o diagnóstico organizacional foi feita uma matriz de desempenho e SWOT que apontaram os principais diferenciais competitivos do restaurante, sendo estes a qualidade do prato, qualidade do atendimento e rapidez do atendimento oferecido. Além disso, os outros critérios analisados no estudo tiveram um resultado satisfatório, corroborando a posição do restaurante Bela Ilha como um dos melhores do mercado.

Apesar do resultado positivo, foi detectado pontos de melhoria no restaurante a fim de melhorar o resultado econômico e alcançar novos clientes para o restaurante. Para isso, foi sugerido uma remodelação de preços e produtos oferecidos pelo restaurante, essa mudança tem um potencial de aumentar em 15% o faturamento mensal do restaurante.

Outra proposta sugerida foi a utilização de uma estratégia *cross sell* em parceria com uma concessionária com objetivo de serem alcançados novos para o restaurante e suprir a vacância em alguns horários do restaurante, permitindo um maior número de clientes e assim, um maior faturamento. Para contextualização, *cross sell* é um termo em inglês que significa venda cruzada, que, em linhas gerais, é caracterizado pela venda de outro tipo de produto para um mesmo cliente, dentro de um mesmo grupo ou conglomerado empresarial.

Por fim, acredita-se que os objetivos do trabalho foram concluídos. Como sugestão de novos trabalhos, poderiam ser feitas para novas pesquisas relacionadas ao tema utilizado o acompanhamento e efetiva implementação do plano sugerido, além disso, o demonstrativo final em contraponto ao cenário atual do restaurante com intuito de comparação com os resultados esperados e benefícios obtidos.

REFERÊNCIAS

SLACK, N; CHAMBERS, S; HARLAND, C; HARRISON, A & JOHNSTON R. **Administração da Produção**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Mais da metade dos bares e restaurantes opera no prejuízo, diz pesquisa da Abrasel. **ABRASEL**, 4 de nov. de 2020. Disponível em: <<https://abraseel.com.br/noticias/noticias/mais-da-metade-dos-bares-e-restaurantes-opera-no-prejuizo-diz-pesquisa-da-abraseel/>>. Acesso em: 03 de janeiro de 2021.

COSTA, Júlio César Mourão. **Qualidade de atendimento na percepção do cliente**. 2009, Belo Horizonte, 2009.

BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios do Marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.

KAHNEMAN, D e Tversky, A. **Subjective Probability: A judgement of Representativeness**. Cognitive Psychology 3ª ed. Elsevier, 1972.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário

Restaurante Gourmet

Olá cliente! Está é uma pesquisa anônima em que gostaríamos de te ouvir! O questionário foi dividido em 5 critérios onde em cada um deles você dará uma nota de acordo com a importância e o desempenho do critério.

Ambos variam em uma escala de 1 a 9. Para importância, temos como nota mais baixa o numeral 1, onde o critério tem pouca importância na hora de escolher um restaurante gourmet e 9 como nota mais alta, onde se torna um grande diferencial do restaurante. Para o desempenho, você deve analisar sua experiência no restaurante, sendo 1 a nota mais baixa, onde o desempenho deste restaurante foi menor do que esperava e 9 sendo a nota mais alta, onde o desempenho superior ao esperado.

1

Custo dos pratos

	Importância	Desempenho
1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Link do questionário: <https://forms.gle/DjZZJyJX1MHtuPsv9>