

# **A IMPORTÂNCIA DO USO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: O CASO DE UMA REDE DE RESTAURANTES NA CIDADE DE NATAL/RN**

## **Ana Patrícia Rodrigues Leite**

Bacharel em Administração – UFRN; Mestre em Administração – UFPB; Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFRN.  
Rua dos Potiguares, 2323, apto. 902, bloco 1, Lagoa Nova. CEP 59063-450 – Natal/RN.  
E-mail: [aprleite@gmail.com](mailto:aprleite@gmail.com)  
Tel: (84) 9985-9441.

## **Jaqueline Emília Silva**

Bacharel em Administração – UFRN; Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFRN  
Rua Arapiraca, 44 – Neópolis. CEP: 59086-210 – Natal/RN.  
E-mail: [jaqueliline@yahoo.com.br](mailto:jaqueliline@yahoo.com.br)  
Tel: (84) 8816-3052.

## **Luana de Oliveira Fernandes**

Bacharel em Administração – UFRN; Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFRN.  
Rua Rio das Ostras, 331 – Parque dos Coqueiros. CEP: 59114-570 – Natal/RN.  
E-mail: [lua\\_fernandes@yahoo.com.br](mailto:lua_fernandes@yahoo.com.br)  
Tel: (84) 8875-1534.

## **THE IMPORTANCE OF THE USING MARKETING STRATEGIES TO OBTAIN COMPETITIVE ADVANTAGE: THE CASE OF A NETWORK OF RESTAURANTS IN THE CITY OF NATAL / RN**

### **ABSTRACT**

The objective of this work is to analyze the importance of the use of marketing strategies for obtaining of competitive advantage. In that way, the study intended to know the current actions of marketing adopted by a net of restaurants in the city of Natal/RN, in order to propose new marketing strategies to attract the customers. For that, the study presented as method the exploratory and descriptive research, using a case study to base the approached theme. The collection of data was accomplished through an interview itinerary no structured, applied with the manager of the net of restaurants. In general, the results of the research revealed that the proprietor of the restaurant is a successful entrepreneur and that his business has been obtaining success for attracting as much the local public as the tourists, once the net of restaurants possesses some strong points that differentiate it of the contestants. However, it was verified that some exist marketing actions that they could be taken by the administration of that net, in order to turn her more competitive. Before of that scenery, it was ended that is of addition importance that the studied restaurants know the atmosphere well in that they act to conquer space more and more in the market. Besides, it is necessary that they address their marketing strategies better, in order to they turn her more and more competitive in his market of performance, as well as to attract the customers.

**Key-words:** Marketing. Strategy. Restaurants.

## **LA IMPORTANCIA DE LA UTILIZACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA: EL CASO DE UNA RED DE RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE NATAL / RN**

### **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es analizar la importancia del uso de las estrategias de marketing por obtener de ventaja competitiva. De esa manera, el estudio pensó saber las acciones de marketing actuales adoptadas por un precio neto de restaurantes en la ciudad de Natal/RN para proponer a las nuevas estrategias del mercadeo atraer a los clientes. Para eso, el estudio presentó como el método la investigación exploratoria y descriptiva, mientras usando un estudio del caso para basar el tema acercado. La colección de datos era cumplida a través de un itinerario de la entrevista ningún estructuró, aplicado con el gerente del precio neto de restaurantes. En general, los resultados de la investigación revelaron que el propietario del restaurante es un empresario exitoso y que su negocio ha estado obteniendo el éxito por atraer tanto el público local como los turistas, una vez el precio neto de restaurantes posee algunos puntos fuertes que lo diferencian de los oponentes. Sin embargo, fue verificado que algunos existen, mientras acciones de marketing que ellos podrían tomarse por la

administración de ese precio neto para volversela más competitivo. Antes de ese paisaje, se acabó que es de importancia de suma que los restaurantes estudiados saben bien la atmósfera en eso que ellos actúan para conquistar el espacio cada vez más en el mercado. Además, es necesario que ellos se dirigen que sus estrategias del mercadeo mejoran, en el orden a ellos se la vuelve más competitivo en su mercado de actuación, así como para atraer a los clientes.

**Palabras-clave:** Marketing. La estrategia. Los restaurantes.

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo atual dos negócios, as mudanças ocorrem com mais velocidade, as soluções para determinados problemas se tornam obsoletas em um curto espaço de tempo, as organizações se tornam cada vez mais complexas e os clientes bem mais exigentes. Diante desse cenário, as organizações que desejam se manter competitivas no mercado devem desenvolver estratégias de marketing que agreguem valor aos seus produtos ou serviços.

A aplicação de estratégias de marketing adequadas e que estejam de acordo com as possibilidades financeiras de um empreendimento, certamente ajudará uma empresa a tornar-se competitiva no mercado em que atua. Isso se deve, principalmente, à definição clássica de marketing como um conjunto de ferramentas que torna a empresa perene e cada vez mais competitiva no mercado.

Nesse contexto, o presente trabalho visa analisar a importância do uso de estratégias de marketing para obtenção de vantagem competitiva. Dessa forma, o estudo pretendeu conhecer as atuais ações mercadológicas adotadas por uma rede de restaurantes na cidade de Natal/RN, a fim de propor novas estratégias de marketing para atrair e fidelizar os clientes.

Para tanto, o trabalho foi desenvolvido em uma rede de restaurantes que possui um estilo regional, apresentando também algumas características do estilo internacional. O público-alvo é composto tanto de turistas como de natalenses. Atualmente, nessa rede existem aproximadamente 250 funcionários. Os tipos de produtos oferecidos pelos restaurantes são pratos a base de camarão, peixes, frutos do mar, filés, bebidas variadas e sobremesas diversas, além das entradas. No entanto, apesar dessa diversificação, os pratos a base de camarão são os principais produtos oferecidos, constituindo-se na especialidade dos restaurantes estudados.

Compõem o texto, além desta parte introdutória, mais cinco partes. Na primeira parte serão abordadas as estratégias de marketing em restaurantes, expondo

conceitos sobre estratégias de marketing, serviços de restauração, dados e tendências do setor de restauração e as estratégias de marketing utilizadas nesse setor. Em seguida, será descrita a metodologia do trabalho. Posteriormente, serão demonstrados os resultados da entrevista realizada com o gestor da rede de restaurantes. Logo após, serão demonstradas as conclusões gerais do estudo. Por fim, serão apresentadas as referências utilizadas durante o trabalho.

## 2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM RESTAURANTES

### 2.1 Estratégias de marketing

O termo estratégia foi originalmente aplicado à arte do serviço militar. Porém, no que se refere aos negócios, “uma estratégia é um plano de ação amplo por meio do qual uma organização pretende alcançar seus objetivos e realizar sua missão” (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 57). Ainda segundo esses autores, as estratégias são selecionadas para toda a organização se ela for pequena e tiver somente um produto, ou para cada setor se for grande e tiver vários produtos e unidades.

De acordo com Kotler (1998), estratégia é um conjunto de objetivos, políticas e normas que guiam o esforço de marketing da empresa no decorrer do tempo, detalhando os segmentos de mercado nos quais a organização deseja se concentrar. Ao escolher uma estratégia de marketing, o administrador tem muitas alternativas possíveis, pois cada objetivo pode ser atingido de várias maneiras. No entanto, para selecionar uma estratégia específica, em geral usa-se a análise PFOA/SWOT, que identifica os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de uma organização.

Etzel, Walker e Stanton (2001) afirmam que as declarações de missão e objetivos da maioria das organizações enfocam o crescimento, ou seja, um desejo de aumentar o rendimento e o lucro. Dessa forma, ao procurar o lucro uma empresa tem de considerar seus mercados e seus produtos, decidindo se continua a fazer o que está fazendo ou se estabelece novos riscos. A matriz de crescimento de produto-mercado descreve essas opções, como mostra a figura abaixo.

**Figura 1: Matriz de crescimento de produto-mercado.**

Produtos Atuais	Novos Produtos
Penetração no mercado	Desenvolvimento de produto
Desenvolvimento de mercado	Diversificação

## **Mercados Atuais**

### **Novos Mercados**

Fonte: Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 69).

Segundo os autores citados anteriormente, há quatro estratégias de crescimento comuns:

- Estratégias de penetração no mercado – ocorrem quando uma organização procura vender uma maior quantidade de produtos existentes para seus clientes existentes. Táticas de suporte poderiam incluir um maior gasto com propaganda ou venda pessoal;
- Estratégias de desenvolvimento de mercado – são comuns quando uma empresa continua a vender seus produtos atuais, mas para um mercado novo;
- Estratégias de desenvolvimento de produto – exigem que uma organização desenvolva novos produtos para servir clientes já existentes;
- Estratégias de diversificação – ocorrem no momento em que uma empresa desenvolve novos produtos para vender em novos mercados. Essas estratégias são arriscadas, pois não dependem dos produtos de sucesso da organização ou da sua posição em mercados estabelecidos.

De acordo com Kotler (1998), além das estratégias de crescimento, existem as estratégias do marketing competitivo, que compreendem aquelas relacionadas à posição de mercado. Dessa forma, no que se refere ao posicionamento de mercado, as empresas podem ser classificadas da seguinte maneira:

- Líder de mercado – a organização que detém a maior fatia do mercado;
- Desafiadora de mercado – segunda, terceira ou quarta empresa em participação no mercado, podendo ser bastante grande, porém menor do que a líder em relação ao mercado em questão;
- Seguidora de mercado – a empresa que decide não desafiar a líder e está satisfeita com as condições de mercado;

- Criadora de nicho – organização menor, que opera em um nicho geográfico ou de clientes, indo de encontro com os concorrentes. A especialização é a chave de seu sucesso.

Diante dessa classificação, as empresas podem criar diversas estratégias baseadas na sua posição de mercado. Segundo Stevens et al. (2001), a organização que é líder de mercado pode expandir sua atuação, desenvolvendo novos usos, usuários ou maior utilização do produto pelos consumidores atuais; ou proteger a fatia de mercado, usando táticas de marketing inovadoras ou retaliando desafiadores. Já a empresa desafiadora de mercado pode criar uma estratégia de ataque frontal, combatendo a líder com promoções ou preços agressivos; uma estratégia lateral, contornando as opções da líder por meio de inovações; ou ainda uma estratégia de ataque aos mais fracos, aumentando a participação de mercado e atacando empresas menores.

organização seguidora de mercado pode copiar a líder, adotando estratégias semelhantes, sem desafiá-la diretamente; ou desenvolver uma estratégia de *by-pass*, adaptando-se às estratégias da líder e da desafiadora, sem uma confrontação direta. Por fim, a empresa criadora de nicho de mercado pode estabelecer um nicho geográfico, especializando-se em regiões e oferecendo respostas rápidas aos clientes; ou criar um nicho de produto, oferecendo produtos diferenciados para atender aos consumidores.

## **2.2 Conceitos e definições de serviços de restauração**

Um dos conceitos mais importantes dentro dos serviços de restauração é o de restaurante. Segundo Castelli (2003, p. 297), “considera-se restaurante o estabelecimento que fornece ao público alimentação mediante pagamento”. Ainda de acordo com esse autor, o restaurante de turismo pode ser conceituado como sendo o estabelecimento que se destina à prestação de serviços de alimentação e que, por suas condições de localização ou tipicidade, é considerado de interesse turístico. Dessa forma, como atrativo turístico, o restaurante tem a missão de propagar a culinária do local onde o mesmo encontra-se inserido.

Em relação à classificação, Castelli (2003) afirma que os restaurantes podem ser de luxo, de primeira, segunda ou terceira categoria. Para alcançarem determinada classificação, os restaurantes devem ter como pré-requisitos uma grande variedade de exigências, sempre baseadas nos interesses dos clientes. Além disso, devem considerar alguns aspectos como: a qualidade da comida e dos serviços

oferecidos; as instalações e equipamentos; o tamanho e capacidade do estabelecimento; a decoração, higiene e limpeza do ambiente; entre outros.

Para Castelli (2003), os principais tipos de restaurante são:

- Restaurante clássico ou internacional – oferece um serviço requintado e serve pratos da cozinha internacional, incluindo alguns pratos da cozinha brasileira de amplo consumo no mercado;
- Restaurante regional – caracteriza-se por sua decoração típica e pelos pratos que oferece. Geralmente é originário de uma região ou de um país de características bem acentuadas;
- Restaurante comercial – caracteriza-se por possuir instalações simples e cardápios de pratos rápidos e baratos adequados à clientela, que geralmente é composta de pessoas que trabalham no comércio e em escritórios;
- Restaurante de empresa – está situado dentro da empresa para servir a comida dos funcionários. O serviço funciona pelo método *self-service* e é necessariamente simples e rápido;
- Restaurante do hotel – destina-se a servir os clientes instalados no hotel (hóspedes), podendo também servir clientes passantes.

Campos (2005) propõe ainda um outro tipo de restaurante, denominado “restaurante temático”. Segundo o autor, esse tipo de restaurante serve comidas em um ambiente relacionado a um tema específico ou a uma época. Além disso, a decoração do estabelecimento tem os motivos da situação representada, apresentando o cardápio com comidas e bebidas compatíveis com o que está sendo retratado.

Os restaurantes apresentam também peculiaridades quanto aos tipos de serviços oferecidos aos seus clientes. De acordo com Janeiro (1997), os serviços dos restaurantes podem ser agrupados nas seguintes modalidades:

- Serviço *à la cart* – aquele em que os clientes escolhem os itens que desejam consumir, mediante os oferecidos no *menu* do restaurante;
- Serviço *table d’hôte* – aquele que oferece uma refeição com o mesmo cardápio para todos os clientes, em um horário fixo, sendo muito utilizado no café da manhã de hotéis;
- *Service à part* – aquele que consta de um mesmo *menu* servido individualmente aos clientes, sem horário fixo. Como exemplo, têm-se os restaurantes que trabalham com “prato do dia”;

- Serviço de banquete – refeição solene ou festiva em que um grupo numeroso de pessoas, utilizando o mesmo cardápio e servido ao mesmo tempo, se reúne para celebrar um acontecimento social ou político.

Diante disso, pode-se afirmar que um restaurante irá optar pelo tipo de serviço que seja compatível com a sua classificação e tipologia, a fim de prestar um atendimento adequado aos clientes e satisfazer suas necessidades. Dessa forma, o restaurante se tornará competitivo e terá mais chances de ser bem-sucedido.

### **2.3 Dados e tendências do setor de restauração**

Atualmente, o setor de restauração tem cerca de um milhão de empresas em todo o país, empregando aproximadamente seis milhões de pessoas e movimentando 2,4% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Os dados acima são apresentados pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), que há 20 anos representa o setor de restauração, sendo responsável pelo desenvolvimento do segmento de alimentação fora do lar e encontrando-se presente em 26 estados brasileiros (ABRASEL, 2007). De acordo com a Abrasel (2007), o crescimento do setor de restauração tem como principal causa a tendência da população brasileira cozinhar cada vez menos a própria comida. Dados de pesquisas feitas pela associação mostram que, a cada quatro refeições que uma pessoa faz hoje no Brasil, uma é feita fora de casa. Além disso, o fato da mulher estar mais presente no mercado de trabalho e, conseqüentemente, ausente do lar, também tem colaborado para o crescimento desse setor.

Segundo Solmucci Júnior (2007), presidente nacional da Abrasel, os serviços de alimentação fora do lar têm muito a oferecer no processo de desenvolvimento social do Brasil, como foi comprovado através do estudo denominado "Economia do turismo: análise das atividades características de turismo". Alguns dados desse trabalho, realizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e divulgado posteriormente pelo Ministério do Turismo, pela Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, demonstram que 81,49% das prestadoras de serviço no turismo são empresas de alimentação, que respondem por 65,37% dos empregos. No que se refere à receita operacional líquida do turismo, o segmento de alimentação também se destaca, sendo responsável por 31,18% do montante dessa receita. Além disso, as empresas de pequeno



porte dominam as atividades relacionadas ao turismo no Brasil, representando 97,2% desse universo, com destaque para o setor de alimentação, que corresponde a 79,9% do total (SOLMUCCI JÚNIOR, 2007).

Além dos dados acima, o estudo revela outras informações sobre o setor de restauração. Uma delas é a abrangência econômica e social desse setor, que se encontra presente em todos os municípios brasileiros e oferece oportunidades profissionais e de negócios para todas as classes sociais, abrangendo desde empreendimentos de subsistência até os mais sofisticados. Outro fato a ser destacado é a grande capacidade de geração de empregos do segmento, uma vez que, nos restaurantes, investimentos na faixa de cinco mil reais a dez mil reais geram diversos postos de trabalho (SOLMUCCI JÚNIOR, 2007).

Ainda de acordo com Solmucci Júnior (2007), apesar de todo esse potencial de desenvolvimento econômico e social, a expressão alcançada pelo segmento de alimentação, no turismo ou em outras áreas, se deve quase exclusivamente ao empreendedorismo e coragem dos proprietários e empregados de bares, restaurantes e similares. Segundo o boletim de desempenho econômico do turismo voltado para a área de restauração, publicado pelo Ministério do Turismo (2007), os fatores julgados como importantes entraves à expansão dessa área são os seguintes: escassez de clientes (74%), insuficiência de mão-de-obra qualificada (67%), acirramento da concorrência (60%), escassez dos recursos de giro (32%) e escassez de financiamentos de longo prazo (30%).

No entanto, conforme Librizzi (2007), presidente do Conselho de Administração da Abrasel de Santa Catarina, o setor de restauração está sendo mais reconhecido pelos governos estadual e federal. Exemplos desse reconhecimento são as iniciativas apoiadas pelo Ministério do Turismo e a criação da “Comissão Interministerial para o Desenvolvimento do Setor de Serviços de Alimentação Fora do Lar”, que visa discutir temas como a regulamentação de questões trabalhistas, qualificação de mão-de-obra, segurança dos alimentos, inclusão social e relacionamento com as operadoras de tíquetes-refeição. Outra ação fundamental para o crescimento do setor foi a aprovação da legislação do “Super Simples”, que tem a finalidade de unificar uma série de tributos, simplificando o pagamento de impostos e contribuindo para a diminuição de custos e para a queda da informalidade (LIBRIZZI, 2007).

O setor de restauração também tem uma grande importância no cenário econômico do Rio Grande do Norte. Segundo o anuário do turismo da Exame (2007),

atualmente no estado existem aproximadamente 2.105 (dois mil cento e cinco) restaurantes. Dessa forma, é possível ter uma noção do potencial desse setor na geração de trabalho, principalmente no que se refere às oportunidades de primeiro emprego, absorção de mão-de-obra não especializada, melhoria da qualificação profissional e desenvolvimento de novas carreiras. Além disso, percebe-se que a concorrência nesse setor é bastante acirrada, o que tem impulsionado os restaurantes a buscarem alternativas que proporcionem um desempenho superior aos de seus concorrentes. Para isso, essas organizações têm que adquirir vantagens competitivas como inovação, produtividade e orientação para os clientes. Dentro desse contexto, é de suma importância que os restaurantes do estado elaborem estratégias de marketing para atrair outros clientes e ampliar a participação no mercado.

## **2.4 Estratégias de marketing dos serviços de restauração**

Hoje em dia, com o acirramento da concorrência no setor de restauração, percebe-se que uma grande parcela do sucesso dos restaurantes está ligada às estratégias de marketing que os mesmos utilizam. A Revista Bares e Restaurantes (2006) apresenta algumas estratégias de marketing que podem ser adotadas nesse setor, sendo mostradas a seguir:

- Marketing boca-a-boca – é uma das formas mais eficazes de propaganda, possuindo um custo quase nulo. Quando o cliente é bem atendido e fica satisfeito, o mesmo não só volta ao restaurante, como deverá recomendá-lo aos amigos. Quando acontece o contrário, além de não voltar, o cliente pode passar a divulgar uma imagem negativa da empresa;
- Mala direta – é a veiculação da mensagem por meio de uma carta, que é entregue diretamente aos clientes que estão cadastrados no banco de dados do restaurante;
- Divulgação por folhetos – é uma forma clássica de propaganda, em que são entregues às pessoas papéis contendo as principais informações sobre o restaurante;
- Preço justo – é comum quando os restaurantes apresentam preços menores que os da concorrência, não deixando de oferecer serviços e produtos de qualidade aos clientes;

Além dessas estratégias, a Revista Bares e Restaurantes (2006) apresenta outras como: divulgação da empresa na rádio local, promoções relâmpagos, divulgação televisiva, investimentos em melhorias no estabelecimento, fixação da marca, elaboração de um cadastro informatizado dos clientes e programas de parcerias com outras organizações, como por exemplo, hotéis e agências de viagem.

Segundo Castelli (2003), para a garantia do sucesso de um restaurante, é necessário que o mesmo possua um plano de marketing definido e formalizado. Esse plano deverá abranger aspectos como: a localização do estabelecimento, devendo ser de fácil acesso ao público; e a organização do ambiente, levando em consideração aspectos como iluminação, temperatura, ventilação, *layout*, decoração e mobília. Librizzi (2007) complementa essa idéia, afirmando que os clientes estão valorizando cada vez mais a ambientação, a arquitetura e a decoração dos restaurantes, uma vez que têm percebido que frequentar bons lugares agrega *status* cultural e social aos mesmos.

Nesse contexto, observa-se que as estratégias de marketing têm como meta conquistar um número cada vez maior de consumidores, proporcionando à organização um posicionamento privilegiado no mercado e possibilitando que os clientes identifiquem de forma clara e eficiente as vantagens competitivas que a mesma oferece.

### **3 METODOLOGIA**

O presente trabalho visa analisar a importância do uso de estratégias de marketing para obtenção de vantagem competitiva. Dessa forma, o estudo pretendeu conhecer as atuais ações mercadológicas adotadas por uma rede de restaurantes na cidade de Natal/RN, a fim de propor novas estratégias de marketing para atrair e fidelizar os clientes.

Assim, tratou-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, subtipo estudo de caso. De acordo com Andrade (2003), a pesquisa exploratória tem a finalidade de proporcionar maiores informações sobre determinado assunto e facilitar a delimitação de um tema, além de definir os objetivos ou formular as hipóteses de um estudo. No que se refere à pesquisa descritiva, Samara e Barros (2002, p. 30) colocam que a mesma “busca descrever situações do mercado através de dados primários coletados em entrevistas pessoais ou discussões de grupo”. Em relação ao estudo de caso, Vergara (2000, p. 49) afirma que o mesmo “é o circunscrito a uma ou poucas unidades,

entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

No que diz respeito à coleta de dados, Lakatos e Marconi (1991) afirmam que a mesma consiste na etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos. Segundo Mattar (1996), existem dois tipos de dados em uma pesquisa, os quais compreendem os dados primários e os dados secundários. Ainda de acordo com o referido autor, os dados primários são aqueles que não foram coletados antes, estando ainda em posse do pesquisador e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Já os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e analisados, com propósitos outros aos de atender às necessidades da pesquisa em andamento e que estão catalogados a disposição dos interessados. Dessa forma, os dados primários da presente pesquisa foram coletados através de uma entrevista pessoal realizada com o gestor da rede de restaurantes. No que se refere aos dados secundários, pode-se colocar que os mesmos foram coletados através de diversas consultas, em que se buscou explorar o tema em livros, *sites* da internet e dados apresentados pela ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes).

Como instrumento de coleta dos dados, utilizou-se um roteiro de entrevista não estruturado, que foi aplicado com o gestor (sócio-proprietário) da empresa. Mediante Samara e Barros (2002), o roteiro de entrevista é um formulário utilizado para se coletar dados. Nesse sentido, o referido roteiro, composto por 18 questões abertas, foi aplicado através de uma entrevista pessoal, em que as pesquisadoras tiveram um contato pessoal com o gestor para coletarem os dados. A entrevista com o gestor da organização estudada durou cerca de 1 hora e 15 minutos. O roteiro foi estruturado da seguinte maneira: as questões de 1 a 6 se referiram às informações gerais da organização, as questões de 7 a 15 abordaram as atuais estratégias de marketing da rede de restaurantes e as questões de 16 a 18 enfocaram as informações sobre o gestor da empresa.

Em relação à análise e interpretação dos dados, Samara e Barros (2002) colocam que as mesmas são descrições da tabulação conforme os valores relevantes. Dessa forma, a análise dos dados foi feita através de uma abordagem qualitativa, realizada pelas próprias pesquisadoras, que deram ênfase à análise do conteúdo, através da observação e interpretação dos resultados da entrevista pessoal aplicada com o gestor. A partir desses resultados, foram sugeridas melhorias e estratégias mercadológicas para a empresa estudada.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi realizada uma entrevista pessoal com o gestor (sócio-proprietário) de uma rede de restaurantes da cidade de Natal/RN. Os resultados dessa entrevista permitiram levantar dados sobre o gestor, obter informações sobre os restaurantes e conhecer as atuais ações mercadológicas adotadas pela empresa, a fim de propor novas estratégias de marketing para atrair e fidelizar os clientes. Assim, os resultados da entrevista serão apresentados a seguir.

### **4.1 Dados sobre o gestor**

A entrevista, em profundidade, foi realizada com o gestor (sócio-proprietário) de uma rede de restaurantes da cidade de Natal/RN, que atua no setor de restauração há 18 anos. Com a formação de engenheiro químico, o entrevistado começou sua carreira profissional na EMPARN (Empresa de Pesquisa Agropecuária do Rio Grande do Norte), trabalhando em uma unidade de pesquisa denominada “Projeto Camarão”. O entrevistado trabalhou nessa unidade de pesquisa durante 8 anos e, após esse período, se afastou do trabalho para fazer o mestrado de administração na UFRN (Universidade Federal do Rio Grande do Norte). Porém, o entrevistado não concluiu esse mestrado porque não defendeu a dissertação, que seria um estudo de caso no “Projeto Camarão”, enfatizando o planejamento estratégico do mesmo. O principal motivo da desistência do mestrado foi a insatisfação e a inquietação em relação ao serviço público do Estado, pois o entrevistado não se sentia realizado profissionalmente com o trabalho que realizava na EMPARN.

A partir disso, o entrevistado resolveu deixar o funcionalismo público e decidiu abrir o seu próprio negócio, inaugurando em 1989 o seu primeiro restaurante, que tinha como prato principal o camarão. A decisão de abrir um restaurante que tivesse esse tipo de prato principal foi tomada devido a grande experiência que o entrevistado

possuía nessa área. Além disso, o entrevistado gostava de cozinhar, o que o motivou ainda mais a abrir o restaurante. Outro ponto relevante era que na época, em 1989, faltava na cidade de Natal/RN um restaurante que tivesse como especialidade o camarão, visto que o restaurante desse tipo mais freqüentado pelos natalenses era localizado no município de Nísia Floresta/RN. Diante disso, o entrevistado aproveitou essa oportunidade de mercado e concretizou seu sonho com a abertura do seu próprio negócio.

Desde a sua inauguração, o restaurante já possuía uma grande vantagem competitiva, que era a utilização de camarões cultivados em viveiros, que apresentavam uma qualidade melhor do que os camarões marinhos que eram utilizados pelos outros restaurantes. Além disso, o local escolhido, o bairro de Ponta Negra, também era um ponto forte do restaurante, uma vez que na época esse bairro era bastante freqüentado e atendia muito bem aos natalenses, já que a cidade não possuía muitos turistas. Após a consolidação e o sucesso do restaurante, o entrevistado decidiu abrir mais duas unidades da empresa: uma criada em 1992 e localizada no Natal Shopping, e a outra criada em 2005 e localizada também no bairro de Ponta Negra.

Através desses dados, percebe-se que o proprietário do restaurante pode ser considerado um empreendedor de sucesso, uma vez que, mesmo possuindo uma formação profissional totalmente fora do setor de restauração, o entrevistado decidiu abrir sua própria empresa nesse setor e obteve êxito na sua decisão, sendo o proprietário de uma das principais redes de restaurantes do Rio Grande do Norte nos dias de hoje, que é reconhecida e admirada tanto no âmbito estadual como no nacional.

#### **4.2 Informações sobre a rede de restaurante**

A rede de restaurantes analisada possui um estilo regional, apresentando também algumas características do estilo internacional. O público-alvo é composto tanto de turistas como de natalenses. Nos restaurantes existem aproximadamente 250 funcionários, que estão distribuídos nas seguintes ocupações profissionais: garçons, *mâitres*, *commins*, chefes de cozinha, cozinheiros, *barmen*, auxiliares de serviços gerais, operadores de caixa, auxiliares administrativos, vigilantes e nutricionistas. Os tipos de produtos oferecidos pelos restaurantes são pratos a base de camarão, peixes, frutos do mar, filés, bebidas variadas e sobremesas diversas, além das entradas. No entanto,

apesar dessa diversificação, os pratos a base de camarão são os principais produtos oferecidos, constituindo-se na especialidade dos restaurantes estudados.

Em relação aos tipos de serviços ofertados, os mesmos compreendem almoços e jantares servidos à *la cart*, bem como a realização de eventos. Esse último serviço é oferecido para grupos que querem comemorar aniversários, fazer confraternizações, realizar reuniões de negócios e promover aberturas ou encerramentos de congressos. A realização de eventos nos restaurantes vem crescendo bastante, sendo esse serviço o principal responsável pelo bom desempenho financeiro da rede, que cresceu 40% do ano de 2005 para 2006 e 20% de 2006 para 2007, conforme dados informados pelo proprietário.

Além disso, os restaurantes apresentam vantagens competitivas que também contribuem para esse crescimento, que compreendem a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a orientação para o mercado, a localização e os preços. A rede de restaurantes desenvolve, ainda, ações na área de responsabilidade social, apoiando creches e organizações não-governamentais. Nos dias de hoje, os restaurantes têm apoiado a ONG Natal Voluntários, oferecendo alimentação gratuita para todas as pessoas que vêm dar palestras ou participar de encontros dessa ONG na cidade de Natal/RN.

No que se refere às parcerias, a rede de restaurantes é parceira da empresa fornecedora de camarão, a Tecnarão (Tecnologia de Camarões Ltda). Essa parceria faz com que o camarão seja produzido de maneira personalizada, ou seja, do tamanho que os restaurantes solicitam. Vale ressaltar, ainda, que a rede de restaurantes é sócia da ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), participando de cursos, treinamentos e eventos oferecidos por essa associação. Porém, os restaurantes não possuem parcerias com empresas turísticas, como agências de viagem, operadoras e hotéis, pois preferem investir diretamente nos clientes através de serviços e produtos de qualidade, sem o apoio de intermediários.

Essas informações indicam que a rede de restaurantes analisada tem obtido sucesso por atrair tanto o público local como os turistas. Isso ocorre devido a constante preocupação dos restaurantes em satisfazerem as necessidades dos seus clientes, oferecendo produtos e serviços de qualidade. Além disso, os restaurantes possuem uma boa localização e contam com preços adequados ao nível de serviços e produtos que oferecem. Outro ponto forte dos restaurantes compreende a arquitetura regional que os mesmos apresentam, proporcionando um ambiente bonito e aconchegante. A

especialidade em camarão também se constitui em uma vantagem competitiva, uma vez que a maioria dos consumidores vai aos restaurantes para consumir pratos a base de camarão. Nesse sentido, percebe-se o grande potencial de crescimento da rede de restaurantes, que tem se destacado no setor de restauração da cidade de Natal/RN por apresentar vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

### **4.3 Estratégias de marketing atuais e propostas**

As estratégias de marketing de uma empresa estão relacionadas a aspectos como preço, produto ou serviço, localização e promoção. Porém, antes de analisar esses aspectos na rede de restaurantes estudada, é importante colocar como se dá o relacionamento dessa rede com os clientes. Nesse sentido, observa-se que os restaurantes se preocupam bastante com seus consumidores, uma vez que estão sempre atentos às necessidades e desejos dos mesmos. Além disso, os restaurantes estão constantemente abertos a sugestões de melhorias, analisando os pontos críticos que são levantados pelos clientes e procurando solucionar os problemas. Para isso, a rede de restaurantes possui um formulário de avaliação, que é entregue aos consumidores no final do consumo, contendo itens que avaliam a qualidade dos produtos, a qualidade dos serviços e a frequência de consumo, bem como um espaço para a apresentação de sugestões e para o levantamento de dados pessoais como nome, endereço, telefone, *e-mail* e data de aniversário.

No entanto, a rede de restaurantes não possui um banco de dados informatizado para armazenar as informações colhidas junto aos clientes, mas está trabalhando para que esse banco de dados se consolide em breve. No momento, o proprietário dos restaurantes faz uma análise manual dos formulários preenchidos, procurando sempre manter contato com os consumidores e atender as principais sugestões dadas pelos mesmos.

Como os restaurantes não possuem um banco de dados informatizado, os mesmos não trabalham com o serviço de mala-direta. Porém, quando esse banco de dados estiver pronto, os restaurantes irão ativar esse serviço, enviando *e-mails* para os clientes com as novidades do cardápio, promoções, entre outras informações. Os restaurantes também não apresentam um programa de fidelidade formal, mas trabalham informalmente através do bom atendimento e da qualidade dos produtos, a fim de obterem a fidelidade dos consumidores.



Ainda no que se refere ao relacionamento com os clientes, é importante colocar que os restaurantes se preocupam mais com o público local do que com os turistas, visto que os natalenses são mais exigentes. O proprietário dos restaurantes acredita que uma vez satisfazendo esses consumidores, os turistas estarão automaticamente satisfeitos. Além disso, são os natalenses que fazem a propaganda dos restaurantes para os turistas, realizando o marketing boca-a-boca e reforçando a imagem dos mesmos.

Em relação aos preços dos produtos, os mesmos são definidos com base nos custos dos ingredientes que compõem os pratos e nos custos indiretos dos restaurantes, como manutenção dos prédios, pagamento de funcionários, entre outros. No entanto, quando um prato tem um custo muito alto e outro um custo muito baixo, geralmente faz-se uma média entre esses dois custos e define-se o preço a partir dessa média, para que um prato não fique muito caro e outro muito barato. Os restaurantes ajustam os preços dos pratos uma vez por ano, geralmente no mês de janeiro. Já em relação às bebidas, os preços sofrem alterações duas vezes por ano. No que diz respeito às formas de pagamento, as mesmas são definidas de acordo com a preferência e comodidade dos clientes. Atualmente, a rede de restaurantes trabalha com as mais variadas formas de pagamento, a fim de atender as necessidades dos seus diferentes consumidores.

No que se refere à qualidade dos produtos, os restaurantes possuem nutricionistas que são encarregados de assegurar essa qualidade aos clientes. O controle de qualidade começa a partir do fornecimento dos alimentos, passando pelo preparo até a finalização dos pratos. Além disso, o transporte dos alimentos é feito com bastante cuidado, para que não afete a qualidade e o sabor dos mesmos. O cuidado com a manipulação dos alimentos também é rigoroso nas cozinhas dos restaurantes, com a finalidade de assegurar uma higiene adequada na manipulação dos alimentos. Nesse sentido, é importante colocar que a rede de restaurantes é regularmente fiscalizada pela COVISA (Coordenação de Vigilância Sanitária) e nunca apresentou nenhum problema na área de higienização.

Em relação à variedade dos produtos, todos os anos o cardápio dos restaurantes passa por mudanças, geralmente no período de baixa estação na atividade turística. Dessa forma, os pratos que não possuem muita demanda ou os pratos muito antigos são substituídos por outros pratos, que são baseados nas novas tendências gastronômicas, acompanhando os desejos dos clientes.

A escolha dos locais dos restaurantes teve como objetivo atender tanto aos turistas como aos natalenses, uma vez que o bairro de Ponta Negra e o Natal Shopping são freqüentados por esses dois públicos. Também foram levados em consideração aspectos como acessibilidade e estacionamento, com a finalidade de manter os consumidores satisfeitos. Dessa forma, os restaurantes são de fácil acesso e possuem estacionamentos com vagas para vários carros, oferecendo comodidade para as pessoas que os freqüentam.

No que diz respeito ao *layout* dos restaurantes, o mesmo foi definido a partir do cardápio. Como o cardápio oferece pratos bastante regionais, a arquitetura e o ambiente dos restaurantes também seguiram esse estilo regional, a fim de que o ambiente interagisse com os pratos oferecidos e fosse mais aconchegante.

No que se refere às promoções, os restaurantes não possuem políticas formais nessa área, mas procuram trabalhar sempre com um volume alto de clientes para baixar um pouco os preços dos produtos. A rede de restaurantes também não realiza pesquisa de marketing, sendo a interação entre os garçons e os consumidores a única fonte de informação sobre a satisfação dos mesmos. Além disso, atualmente uma empresa de consultoria está elaborando o primeiro planejamento estratégico da rede. Após a conclusão desse planejamento, os funcionários dos restaurantes passarão por treinamentos, com o objetivo de aprimorar os serviços prestados aos clientes.

Por fim, em relação aos investimentos atuais na área de marketing, os mesmos são mais voltados para a divulgação da rede de restaurantes. Essa divulgação é realizada através da participação em feiras de turismo e de propagandas em jornais, revistas e guias turísticos. Nesse sentido, percebe-se que os investimentos de marketing são destinados principalmente aos turistas, a fim de possibilitar que esses visitem pelo menos uma vez os restaurantes. O proprietário da rede acredita que, a partir dessa primeira visita, as pessoas se tornarão clientes e retornarão aos restaurantes por causa da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, sem que haja mais a necessidade de outros esforços de divulgação.

Com base nessas informações, observa-se que a rede de restaurantes analisada possui alguns pontos fortes, como: preocupação com a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores; recebimento de sugestões de melhorias; utilização de diversas formas de pagamento; oferecimento de produtos de qualidade; diversificação constante dos produtos ofertados; localização, arquitetura e ambiente dos restaurantes; e divulgação da marca em feiras de turismo, jornais, revistas e guias turísticos. Além

disso, pode-se afirmar que os restaurantes apresentam as seguintes estratégias de crescimento: penetração de mercado, uma vez que procuram convencer seus clientes atuais a frequentá-los mais; e desenvolvimento de produto, variando constantemente seus produtos para servir os clientes já existentes. Essas estratégias fazem com que a rede de restaurantes mantenha seus clientes sempre fiéis e satisfeitos.

Porém, através dos resultados da entrevista com o gestor da rede de restaurantes, percebe-se que existem algumas ações que poderiam ser tomadas pela administração dos restaurantes, a fim de torná-los mais competitivos. Nesse sentido, propõe-se que os restaurantes façam parcerias com empresas turísticas, como agências de viagem, operadoras e hotéis, com a finalidade de aumentarem o número de turistas que os frequentam. Além disso, recomenda-se que a administração se preocupe também com a satisfação dos turistas, uma vez que esse público apresenta características e costumes diferentes dos natalenses.

Outro ponto importante, levantado através da entrevista com o gestor, é que os restaurantes não possuem um banco de dados informatizado. Dessa forma, propõe-se que a administração da rede de restaurantes desenvolva esse banco de dados, a fim de armazenar as informações colhidas junto aos clientes para auxiliar na tomada de decisão gerencial. Além disso, recomenda-se que, no momento em que esse banco de dados estiver pronto, os restaurantes ativem o serviço de mala-direta, enviando *e-mails* e folhetos para os clientes com as novidades do cardápio, promoções, entre outras informações.

Como os restaurantes não trabalham com o marketing de relacionamento através de um programa de fidelidade formal, propõe-se que a administração formalize esse programa, desenvolvendo políticas que assegurem o bom atendimento, bem como proporcionem e garantam a fidelidade dos clientes. Outro ponto fraco dos restaurantes diz respeito à ausência de políticas promocionais e de pesquisas de marketing. Nesse sentido, recomenda-se que a administração da rede de restaurantes ofereça promoções aos clientes, a fim de fazer com que o consumo dos mesmos aumente, bem como para atrair novos consumidores. Além disso, propõe-se que os restaurantes realizem frequentemente pesquisas de marketing, o que possibilitará um conhecimento profundo do comportamento, necessidades e desejos dos seus clientes.

Através dos dados da entrevista com o gestor, percebe-se também que os investimentos atuais na área de marketing são voltados basicamente para a divulgação dos restaurantes, sendo destinada principalmente aos turistas. Dessa forma, recomenda-

se que a administração dos restaurantes destine parte dos investimentos de marketing para outras ações mercadológicas, como as que foram propostas acima. Além disso, propõe-se que a rede de restaurantes divulgue sua marca também entre os natalenses, principalmente entre aqueles que não se enquadram no perfil dos seus consumidores.

Por fim, recomenda-se a administração dos restaurantes o desenvolvimento de um plano de marketing anual, o qual consiste na definição de objetivos e estratégias, tendo como base os seguintes elementos: análise da situação atual do ambiente de marketing; levantamento das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos (análise SWOT/PFOA); programas de ação; atribuição de recursos e projeção de lucros ou prejuízos; e sistemas de controle e avaliação, a fim de implementar as estratégias de marketing propostas na presente pesquisa de maneira planejada e coordenada.

## **CONCLUSÃO**

Com base na análise dos resultados da pesquisa, pode-se concluir que o proprietário da rede de restaurantes estudada é um empreendedor de sucesso, uma vez que, mesmo possuindo uma formação profissional totalmente fora do setor de restauração, o mesmo decidiu abrir sua própria empresa nesse setor e obteve êxito na sua decisão. Além disso, pode-se afirmar que os restaurantes têm obtido sucesso por atraírem tanto o público local como os turistas. Isso ocorre porque a rede de restaurantes possui alguns pontos fortes, como: preocupação com a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores; recebimento de sugestões de melhorias; utilização de diversas formas de pagamento; oferecimento de produtos de qualidade; diversificação constante dos produtos ofertados; localização, arquitetura e ambiente dos restaurantes; e divulgação da marca em feiras de turismo, jornais, revistas e guias turísticos.

Através da entrevista, conclui-se também que os restaurantes apresentam as seguintes estratégias de crescimento: penetração de mercado, uma vez que procuram convencer seus clientes atuais a freqüentá-los mais; e desenvolvimento de produto, variando constantemente seus produtos para servir os clientes já existentes. Dessa forma, afirma-se que essas estratégias fazem com que a rede de restaurantes mantenha seus clientes sempre fiéis e satisfeitos.

Porém, através dos resultados da pesquisa, percebe-se que existem algumas ações de marketing que poderiam ser tomadas pela administração dos restaurantes, a fim de torná-los mais competitivos, como: realização de parcerias com empresas

turísticas, preocupação com a satisfação dos turistas, desenvolvimento de um banco de dados informatizado, uso do serviço de mala-direta, formalização de um programa de fidelidade, oferecimento de promoções, realização de pesquisas de marketing, divulgação da marca entre os natalenses, desenvolvimento de um plano de marketing anual e destinação de parte dos investimentos de marketing para realizar as ações mercadológicas propostas acima.

Diante desse cenário, concluiu-se que é de suma importância que os restaurantes estudados conheçam bem o ambiente em que atuam para conquistar cada vez mais espaço no mercado. Além disso, é necessário que direcionem melhor suas estratégias mercadológicas, a fim de tornarem-se cada vez mais competitivos no seu mercado de atuação, bem como atrair e fidelizar os clientes.

## **REFERÊNCIAS**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. **Perfil da Abrasel**. Disponível em: <[www.abrasel.com.br](http://www.abrasel.com.br)>. Acesso em: 12 maio 2007.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CAMPOS, José Ruy Veloso. **Introdução ao universo da hospitalidade**. São Paulo: Papyrus, 2005.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

ETZEL, Michael; WALKER, Bruce; STANTON, William. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

JANEIRO, Joaquim Antônio. **Guia técnico de hotelaria: a arte e a ciência dos modernos serviços de restaurante**. 3. ed. Lisboa: Cetop, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIBRIZZI, Ézio. **Bons ventos em 2007**. Disponível em: <[www.abrasel.com.br](http://www.abrasel.com.br)>. Acesso em: 11 maio 2007.

MATTAR, Frauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Boletim de desempenho econômico do turismo**. Disponível em: <[www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br)>. Acesso em: 10 maio 2007

PORTAL EXAME. **Anuário do turismo**. Disponível em: <[www.portalexame.abril.com.br](http://www.portalexame.abril.com.br)>. Acesso em: 9 maio 2007.

REVISTA BARES E RESTAURANTES. **Marketing e promoções**. Disponível em: <[www.revistabareserestaurantes.com.br](http://www.revistabareserestaurantes.com.br)>. Acesso em: 13 maio 2007.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SOLMUCCI JÚNIOR, Paulo. **Potencial comprovado**. Disponível em: <[www.abrasel.com.br](http://www.abrasel.com.br)>. Acesso em: 11 maio 2007.

STEVENS, Robert et al. **Planejamento de marketing: guia de processos e aplicações práticas**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.