

ESTRATÉGIAS PARA AMPLIAÇÃO DE CLIENTES : ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE DE HOTEL LOCALIZADO NO CABO DE SANTO AGOSTINHO - PE

Maiara Maria Da Silva¹; Naiara Maria Da Silva²
Orientadora: Anna Karenina Chaves Delgado³

RESUMO

O presente estudo trata-se de um estudo de caso, no qual foi selecionado um restaurante X em um meio de hospedagem localizado no município do Cabo de Santo Agostinho. Teve como objetivo geral analisar as estratégias utilizadas pelo restaurante para incrementar suas vendas, sejam estas voltadas ao público interno (hóspedes) ou externo (não hóspedes). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, na qual foi utilizada a entrevista semiestruturada com um gestor do setor de alimentos e bebidas. Segundo a pesquisa, o restaurante, além do bom serviço, utiliza as redes sociais para divulgar eventos, como a noite temática, casamentos, eventos corporativos, festas infantis e confraternizações. Manter o padrão do restaurante e a postura de gestor são os principais desafios. Entende-se que as estratégias relatadas se alinham com os objetivos do restaurante e são fundamentais para o crescimento do empreendimento, sendo necessário que a gestão inove, procurando novas estratégias para atrair o público externo. O estudo mostra que é possível promover uma expansão de clientes no restaurante a partir de novas estratégias.

Palavras-Chave: Estratégias. Restaurante. Público.

1 INTRODUÇÃO

Nos meios de hospedagem, a oferta de serviços de alimentos e bebidas (A&B) torna-se fundamental, não só por ser uma necessidade humana, mas também por estar associada ao conceito de hospitalidade. De acordo com Cunha e Cabianca (2019), ao oferecer alimentos e bebidas, preocupando-se com a qualidade, procedência e variedade, tenta-se satisfazer os hóspedes. A partir deles, o hotel está sendo hospitaleiro.

Além disso, é uma atividade que gera lucro. Mélega (2013) acredita que de 20 a 30% da receita total dos hotéis tem origem no setor de A&B. Por outro lado, para Haynes e Ninemeier (2005) não se deve observar a importância do setor apenas pela sua receita, mas pelo poder de

¹ Discente de Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria; IFPE campus Cabo de Santo Agostinho; mms61@discente.ifpe.edu.br

² Discente de Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria; IFPE campus Cabo de Santo Agostinho; mms21@discente.ifpe.edu.br

³ Doutora em Administração; Professora do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria; IFPE campus Cabo de Santo Agostinho; anna.chaves@cabo.ifpe.edu.br

atrair hóspedes, já que há clientes que ao escolher um hotel consideram como um importante aspecto a qualidade dos serviços de A&B.

Assim, torna-se fundamental para os meios de hospedagem desenvolver ações para atrair e manter clientes em seus restaurantes, essas ações adotadas de forma planejada podem ser entendidas como estratégias.

Existem várias definições voltadas ao entendimento sobre o que vem a ser estratégia, essas são desenvolvidas por diferentes autores. Para Porter (1991) estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. A estratégia se preocupa com objetivos de longo prazo e os meios para alcançá-los. Esta característica a mostra como um elemento que conecta os objetivos em longo prazo às metas e ações, dentro de um processo sistêmico, que envolve toda a organização, estabelecendo por sua vez, uma ligação com os recursos necessários para sua implementação, sejam monetários, humanos ou de informação.

Dessa maneira, Porter (1991) entende estratégia como uma posição competitiva que a organização adota, mas que deve ser diferenciada quando comparada com o que os concorrentes optaram por seguir, para que consiga atingir um diferencial. Dentro dessa visão, Oliveira (2004), enfatiza também a diferenciação das ações propostas e a intenção de atingir os objetivos da organização a partir da adoção das estratégias, sendo estratégia vista como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente” (Oliveira, 2004, p. 424).

Ainda na perspectiva de atingir os objetivos organizacionais, Ferreira (1986) afirma que a estratégia é a arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos, ou arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos. Nota-se que Ferreira (1986) apresenta um novo elemento ao falar sobre estratégia, a restrição das ações que são adotadas ao considerar apenas os meios disponíveis ou mesmo a existência de um cenário que seja visto como favorável.

A percepção de Ferreira (1986) sobre a restrição dessas ações considerando os recursos que a organização possui ou mesmo o cenário, é compartilhada por Porter (1991) e Oliveira (2004), os quais entendem que há uma limitação para as estratégias escolhidas.

Deve-se considerar que a implementação de estratégias pode ser realizada de forma setorial, ou seja, cada setor ou departamento de uma determinada organização possui suas próprias estratégias que auxiliem a atingir os objetivos da empresa. Assim, na hotelaria pode-se

ter dentro do setor de A&B, a elaboração de ações específicas que visem ampliar as vendas ou mesmo atuar em algum aspecto que precise ser melhorado.

Martyn (2024) ao observar os restaurantes presentes em meios de hospedagem, acredita que para melhorar a experiência gastronômica proporcionada ao cliente, os estabelecimentos deveriam desenvolver ações estratégicas voltadas ao incremento da venda de taças de vinho, isso a partir do treinamento especializado dos garçons, contratação de sommelier, exposição estratégica de garrafas, ofertas especiais e degustações.

Ao mencionar as ofertas especiais e degustações, Martyn (2024) especifica a realização de eventos para promover essas ações. Nota-se que a realização de eventos gastronômicos, é apontada também por Sant'Anna e Silva (2018) como uma maneira de melhorar a divulgação dos restaurantes, servindo como uma oportunidade de apresentar o restaurante de forma a produzir um efeito emocional específico, que resultará em uma maior visibilidade do estabelecimento e a atração de novos clientes.

Grechi, Lourenço e Volpato (2022), ao estudar as estratégias adotadas por restaurantes japoneses localizados em Dourados, no Mato Grosso do Sul, observam que há uma predominância de estabelecimentos que adotam a estratégia de diferenciação dos seus produtos, ou seja, procuram ofertar no cardápio preparações que sejam diferentes das oferecidas pelos concorrentes, e que por algum aspecto é vista como inovadora. Poderia ter, por exemplo, uma política que envolva mudanças frequentes no cardápio, considerando os insumos da estação para proporcionar aos clientes do restaurante alimentos frescos e de qualidade que são adquiridos por um valor mais baixo (Aglío, Fujita, Andrade Júnior, 2015).

Mas, além das estratégias de diferenciação, também é possível adotar em termos competitivos, as estratégias de custo baixo ou de foco (Porter, 1991). Desta forma, a partir de uma estratégia de custo, o restaurante poderia cobrar um valor reduzido pelas suas preparações ao ser comparado com a concorrência, ou mesmo, dar ênfase a um público específico com preparações veganas ou vegetarianas (Cunha, Cabianca, 2019), enquanto os concorrentes oferecem opções tradicionais - estratégia competitiva de foco.

Diante disso, a presente pesquisa possui como objetivo geral analisar as estratégias utilizadas por um restaurante localizado em um meio de hospedagem para incrementar suas vendas, sejam estas voltadas ao público interno (hóspedes) ou externo (não hóspedes). Para tanto, foram elaborados os seguintes objetivos específicos, a saber: (1) Caracterizar o estabelecimento a ser estudado; e (2) Levantar as principais dificuldades e os pontos fortes do restaurante na visão de seus gestores.

2 METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza qualitativa, ou seja, visa compreender um aspecto específico relativo ao objeto de estudo. Com relação aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória do tipo estudo de caso, onde foi selecionado um restaurante localizado em um meio de hospedagem do município do Cabo de Santo Agostinho - Pernambuco. Esse restaurante foi selecionado devido a facilidade de acesso físico ao estabelecimento.

A técnica de coleta de dados utilizada foi uma entrevista do tipo semiestruturada junto ao gestor de A&B do estabelecimento. A construção do roteiro das perguntas presente no instrumento de pesquisa foi feita a partir da leitura de artigos, trabalhos de conclusão de curso e livros, que auxiliaram na elaboração das perguntas.

Após a elaboração do instrumento de pesquisa, tentou-se realizar o agendamento da entrevista via e-mail e telefone, mas não se obteve uma resposta positiva. Sendo assim, optou-se por procurar presencialmente o entrevistado e na primeira visita presencial ao restaurante foi realizada a entrevista, a qual durou aproximadamente duas horas. A entrevista teve o áudio gravado com autorização do entrevistado, sendo realizada no dia 14/08/2023.

Fez-se a transcrição da entrevista e posteriormente a análise da mesma através de técnicas inspiradas na análise de conteúdo. A análise da entrevista permitiu perceber as principais estratégias que são adotadas pelo restaurante X.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O restaurante X de administração própria, fica localizado em um meio de hospedagem, do tipo hotel padrão, que faz parte de uma rede hoteleira nacional, a qual iniciou suas atividades de forma conjunta com o hotel há aproximadamente sete anos. O salão do restaurante tem como capacidade ideal 150 comensais, no entanto, já recebeu 200 pessoas ao realizar um casamento.

Encontra-se em operação há sete anos, tendo iniciado suas atividades juntamente com o meio de hospedagem, não tendo atuado nunca de forma terceirizada. De acordo com o gestor, o restaurante foi remodelado, realizou-se uma reforma e troca de denominação, e essa nova identidade deu-se há aproximadamente um ano. Há a expectativa de promover mudanças ainda mais profundas – fazer um retrofit - para melhorar seus serviços.

Com relação as estratégias que são utilizadas, para o entrevistado as principais

preocupações do restaurante são com aspectos como um bom serviço – enfatizando um atendimento que seja atencioso – e preparações alimentícias saborosas com a utilização de insumos de qualidade. O entrevistado entende que não adianta vender uma comida que seja vista como saborosa se o cliente não estiver satisfeito, assim, a ênfase principal é a satisfação do cliente.

Neste sentido, o restaurante está adotando novas estratégias: 1) menu executivo, disponibilizado de segunda a sexta-feira das 11h às 16h, pelo valor de R\$ 50. Segundo o gestor é um produto diversificado, pois os seus concorrentes não oferecem da mesma forma:

[...] Estamos com menu executivo então são produtos novos que a gente tá diversificando e revendo conceitos de onde a gente pode melhorar, hoje estamos com esse serviço e futuramente com certeza a gente vai lançar serviços diferente, assim que a ocupação melhorar, estamos com o projeto de lançar bifes sistemáticos (Gestor).

2) noite temática às quartas feiras com música ao vivo, ambiente seguro de referência, uma grande variedade de produtos, entre eles chopp, caipirinha, buffet completo de petiscos por um valor considerado acessível (R\$ 85). A noite temática dura três horas. Segundo o gestor, nem no Recife se tem uma proposta tão diferenciada como a do restaurante do hotel X. O gestor fala que essa noite temática é para chamar ainda mais o público externo:

[...] Todas as quartas feiras com músicas ao vivo, um ambiente seguro de referência, um grande leque de produtos entre eles chopes de qualidade, caipirinha, buffet completo de petiscos, por um valor muito acessível durante três horas, então nem em Recife você tem uma proposta dessa como a gente tá propondo. Porque tá colocando isso tão barato? Exatamente para divulgar ainda mais, e chamar mais o público externo (Gestor).

No que se refere as estratégias voltadas a foco e custo, percebe-se que o menu executivo e a noite temática, ao mesmo tempo em que ofertam preparações que são vistas como diferenciadas (Gestor), também cobra um valor que é percebido pelo entrevistado como reduzido (estratégia de custo baixo), isto considerando a qualidade e variedade do que é ofertado. No caso do menu executivo, ao oferecer entrada, prato principal e sobremesa, por um valor único, o cliente paga menos do que pagaria ao adquirir os mesmos itens avulsos em outro restaurante de mesmo padrão na região. E nas noites temáticas observando a variedade e qualidade do que é oferecido, o entrevistado considera que o valor cobrado é abaixo do mercado.

3) redes sociais, que são estratégias para divulgar seus eventos. A noite temática vem tendo muitos resultados positivos através das divulgações pelas redes sociais. O gestor relatou algumas parcerias com blogueiros da cidade para divulgar seus eventos e vem dando bons resultados. No Instagram, o hotel dá spoiler sobre os eventos que acontecem durante a semana: “[...] Para atrair o público externo nas redes sociais a gente procura também dar alguns spoilers

do que a gente oferece, por exemplo dos drinks, petiscos, café da manhã e almoço, a gente sempre divulga o restaurante e bar do hotel” (Gestor).

4) eventos como casamento, eventos corporativos, festas infantis, confraternização:

[...]Existem alguns eventos em negociação mas a gente só fecha depois que de fato tenha a confirmação ou mediante ou algo já assertivo porque a negociação existem várias, em média por mês no mínimo 15 eventos a gente pode ter para mais ou para menos dependendo do evento desde que seja casual ou de repente uma coisa grande e atendendo, ao mais diversificado tipo de evento, a gente tem algumas salas de eventos essa dinâmica fica de acordo com eles venham a negociar (Gestor).

Para o gestor, a inovação é essencial para o restaurante, para poder rever os seus conceitos. Segundo o mesmo, o restaurante precisa inovar para se diferenciar do concorrente, especialmente com relação à proposta eventual na gastronomia.

O gestor finalizou a entrevista relatando as principais dificuldades. O mesmo falou que manter o padrão não é fácil, pois tem que permanecer com a postura independente das dificuldades, o controle, organização do custo, sistematização da limpeza, organização da dinâmica do restaurante, tudo isso em equilíbrio com a equipe.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi entender quais estratégias o hotel utiliza para atrair o público externo. O gestor do hotel citou algumas estratégias adotadas pelo mesmo para que os resultados esperados fossem alcançados, são elas: divulgação nas redes sociais, noite temática, menu executivo e planejamento de eventos gastronômicos (a exemplo das noites temáticas). O gestor afirmou que vem tendo resultados positivos com as estratégias utilizadas pelo hotel.

Apesar da adoção de menu executivo e/ou de noites temáticas como formatos não ser necessariamente algo inovativo, já que é prática frequente em estabelecimentos alimentícios, na visão do entrevistado trata-se de algo inovador ao considerar o contexto de um meio de hospedagem localizado no Cabo de Santo Agostinho, a qualidade/ diversidade do que é oferecido e o valor cobrado. Assim, dentro dessa perspectiva, a leitura sobre o que são estratégias de diversificação ou mesmo de custo baixo, deve ser feita segundo o contexto em que se encontra a concorrência local e não necessariamente segundo algum recorte geográfico ampliado.

Acredita-se que o empreendimento que tenta estabelecer estratégias voltadas ao público interno e externo ao mesmo tempo pode apresentar dificuldades, isto porque em muitos empreendimentos hoteleiros as características desses públicos mostram-se muito diferentes. Apesar de não terem sido feitas perguntas que estabeleçam o perfil dos hóspedes, julga-se que os

cabenses possuem poder aquisitivo e hábitos de consumo distintos daqueles apresentados pelos hóspedes do hotel X, assim, ao tentar construir um menu executivo ou noites temáticas que tenham sido pensado para atrair hóspedes e não hóspedes incorre-se em questões que podem ser difíceis de solucionar. Mesmo que os valores de 50 e 85 reais possam ser percebidos como atrativos pelo entrevistado, ao considerar tudo aquilo que é oferecido em termos de qualidade e inovatividade, talvez para não hóspedes e moradores da região não seja visto da mesma forma.

REFERÊNCIAS

AGLIO, C. S. D.; FUJITA, D. M.; ANDRADE JÚNIOR, H. F. de. Cardápios sazonais como estratégia de portfólio para variabilidade e aumento de qualidade no mercado competitivo de restaurantes de hotéis: novas perspectivas de consumo no setor brasileiro. **Contextos da Alimentação**. 3(2), maio de 2015.

CUNHA, I. Q.; CABIANCA, M. A. de A. O crescimento do vegetarianismo e suas repercussões na hotelaria. **Revista Turismo y Desarrollo local**, v. 12, n. 27, 2019.

FERREIRA, M. C et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de psicologia**, Natal v.7 n.2 jul.dez. 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em 23 mar. 2014.

GRECHI, D. C.; LOURENÇO, R. L.; VOLPATO, W. da S. A cadeia produtiva da gastronomia em Dourados: as estratégias competitivas de restaurantes de comida japonesa. **Revista Iberoamericana de Turismo**, 12 (1), p. 61 - 92, 2022.

HAYES, D.; NINEMEIER, J. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARTYN, F. Estratégias para maximizar as vendas de taças de vinho em seu restaurante. **HotelierNews**. Disponível em:

<www.hoteliernews.com.br/felipe-martyn-estrategias-para-maximizar-as-vendas-de-taca-de-vinho-em-seu-restaurant/> Acesso em 20 ago. 2024.

MÉLEGA, P. A&B: Forma de gestão pode representar o sucesso ou o fracasso de um empreendimento. **Hotelnews**, 2013. Disponível em: <<https://www.revistahotelnews.com.br/ab-forma-de-gestao-pode-representar-o-sucesso-ou-o-fracasso-de-um-empreendimento/>>. Acesso em 18 ago. 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SANT'ANNA, A. L.; SILVA, D. B. da. Eventos gastronômicos: a nova estratégia de marketing e divulgação utilizada pelos restaurantes. **Revista multidisciplinar e de Psicologia**, v.12, n.42, p. 501-514, 2018.