

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
VERA AMARAL PANTANO**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM RESTAURANTES DE
ESPECIALIDADE: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA
CIDADE DE SÃO PAULO**

São Paulo
2019

VERA AMARAL PANTANO

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM RESTAURANTES DE
ESPECIALIDADE: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA
CIDADE DE SÃO PAULO**

Dissertação de mestrado apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre, junto ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão em Alimentos e Bebidas, linha de pesquisa Operações em Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Prof^a. Dr^a Maria Henriqueta S. G. Gimenes Minasse.

São Paulo
2019

Ficha catalográfica elaborada pela biblioteca UAM
Com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

197e Amaral Pantano, Vera.

Estratégias competitivas em restaurantes de especialidade:
um estudo de casos múltiplos na cidade de São Paulo / Vera
Amaral Pantano. - 2019.

168 f. : il.; 30 cm.

Orientador: Maria Henriqueta Sperandio Garcia Gimenes
Minasse.

Dissertação (Mestrado em Gestão em Alimentos e
Bebidas) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2019.

Bibliografia: f.109

1. Gestão de Alimentos e Bebidas. 2. Restaurante de
especialidade. 3. Estratégias competitivas.

CDD – 641.013

VERA AMARAL PANTANO

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM RESTAURANTES DE
ESPECIALIDADE: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NA
CIDADE DE SÃO PAULO**

Dissertação de mestrado apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre, junto ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão em Alimentos e Bebidas, linha de pesquisa Operações em Alimentos e Bebidas, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Prof^a. Dr^a Maria Henriqueta S. G. Gimenes Minasse.

Aprovada em 25 de fevereiro de 2019.

Prof^a. Dr^a. Maria Henriqueta S. G. G. Minasse
Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Sérgio Luís Ignácio de Oliveira
Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dra. Elizabeth Aparecida Ferraz da Silva Torres
Universidade de São Paulo

DEDICATÓRIAS

Dedico este trabalho à minha família.

Mãe, obrigada pela luta, pelo suporte e pelo amor mais profundo da minha vida.

Pai, obrigada pelo exemplo de pesquisador e por sempre me incentivar a ir além.

Tia Bia, obrigada pelo apoio e companhia nesta etapa.

Vocês são meus maiores exemplos profissionais e pessoais nesta vida. Lutam por meu sucesso de uma maneira incondicional, espero ser digna de tamanha dedicação.

Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Maria de Lourdes Amaral, educadora e mãe dedicada em tempo integral. Você é a principal pessoa que possibilitou todas as minhas conquistas, obrigada por me escolher como sua filha, minha sorte começou quando meus olhos encontram os seus pela primeira vez no mundo.

Agradeço aos incentivos, carinhos e amor tão singular de meu pai, Rubens Pantano Filho. Pai, me faltam palavras que expliquem a completa admiração que tenho por você, obrigada por compartilhar tantos conhecimentos comigo.

À Emília Amaral, madrinha, obrigada pela paciência nesses últimos anos de convívio, pelas aulas, pelas revisões e pelo amor. Você é um exemplo de superação.

Agradeço à Prof^{ra}. Dr^a Maria Henriqueta S. G. Gimenes Minasse. Querida Marie, obrigada por tanta dedicação e mais do que isso, obrigada por me transformar em uma pesquisadora e mestra. Tenho por você, desde a graduação, um sentimento profundo de admiração e inspiração, sentimentos estes que só amadureceram durante o mestrado. Os conhecimentos transmitidos por você são coisa fora de órbita, sou extremamente grata por toda a paciência que teve comigo e por nunca me deixar desistir. Você é uma das pessoas mais maravilhosas que a vida colocou no meu caminho, obrigada!

Aos professores: Luiz Carvalho, Leonardo Aureliano, Antonio Hélio Junqueira, Carlos Alberto Alves, Paulo Oliveira, Rodrigo Silva, Sérgio Luís Ignácio e Sérgio Moretti, obrigado por proporcionarem disciplinas excelentes e conhecimentos que me fizeram uma profissional muito melhor.

Elizabeth Kyoko Wada, obrigada pela coordenação excepcional.

À Alessandra Cervantes, por todo auxílio e dedicação aos alunos do mestrado. E também a todos os outros colaboradores da unidade Vila Olímpia da Anhembi Morumbi.

Ao meu querido amigo e fiel companheiro desta jornada, José Antônio Fera Junior, obrigada por tanto auxílio, pelas parcerias em trabalhos e artigos científicos, pelas conversas, risadas e apoio. Não seria possível enfrentar este mestrado sem você, Fera.

Aos outros colegas do mestrado, André, Ciro, Gui, João, Ju, Sérgio, obrigada por deixarem todas as aulas mais gostosas, obrigada também pelas conversas e pelo carinho. E principalmente, obrigada por sempre acreditarem em mim.

Agradeço a todos os outros amigos que entenderam as dificuldades e me incentivaram do começo ao fim.

Agradeço também a Allan de Aquino Pereira de Lima, por tanta paciência, por tantas trocas compartilhadas entre nossos dois mestrados e pelos incentivos, estes últimos anos foram muito mais fáceis graças a você também. Não esquecendo toda a ajuda de formatação, você é um amigo único.

Aos restaurantes investigados e todas as pessoas que contribuíram na realização desta pesquisa.

Vocês foram fundamentais, muito obrigada por tanto.

“Nunca existiu uma grande inteligência sem uma veia de loucura”

(Aristóteles)

RESUMO

A cidade de São Paulo, influenciada por sua vasta diversidade imigrante, apresenta uma gastronomia baseada em diferentes etnias e conceitos. Dentre os conceitos consta a tipologia de restaurantes de especialidade, estabelecimentos dedicados à um tipo de produto ou cozinha. O problema de pesquisa que orientou esta dissertação de mestrado foi: como se dá a aplicação das estratégias competitivas de restaurantes de especialidade, considerando aqui as *pokerias*, na cidade de São Paulo? Por sua vez, o objetivo geral do trabalho foi estabelecido em: compreender como se dá a aplicação das estratégias competitivas de *pokerias* na cidade de São Paulo. E, como objetivos específicos este trabalho buscou: a) estudar o mercado de Foodservice da cidade de São Paulo; b) estudar teoricamente as estratégias competitivas aplicadas ao segmento de restaurantes e; c) identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as *pokerias* estudadas garantam sua continuidade no mercado de São Paulo. Para isto, este trabalho se baseou em uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, especificamente um estudo de casos múltiplos baseado pelas contribuições de Yin (2005). Como estratégias de coleta de dados foram utilizadas pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo com observação direta não participante e entrevistas semiestruturadas. Após a análise dos dados foi possível determinar as principais estratégias competitivas adotadas por cada restaurante: no caso do Mister Poke: teorias das cinco forças competitivas, três estratégias genéricas, competências essenciais e a *RBV*. E, no Hi Pokee, as teorias das cinco forças competitivas, três estratégias genéricas, oceano azul e *RBV*. Também foi possível determinar os principais recursos estratégicos utilizados nos restaurantes pesquisados, sendo estes: atendimento, criatividade, estilo da decoração, equipamentos, experiência, gerenciamento, inovação, *layout*, menu, mobília, padronização, preço oferecido, produto e qualidade.

Palavras-chave: Gestão de Alimentos e Bebidas. Restaurante de especialidade. Estratégias Competitivas.

ABSTRACT

The city of São Paulo influenced by its vast immigrant diversity, presents a gastronomy based on different ethnicities and concepts. Among the concepts is the typology of specialty restaurants, establishments dedicated to one type of product or cuisine. The research problem that guided this dissertation was established by: how it is given the application of competitiveness strategies of specialty restaurants, considering here the *pokerias*, in the city of São Paulo? In turn, the overall objective of the work was established in: understanding how it works the application of competitiveness strategies in *pokerias* in the city of São Paulo. And, as specific objectives this work sought: a) to study the Foodservice market of the city of São Paulo; b) to study theoretically the competitive strategies applied to the segment of restaurants and; c) identify the factors that are considered in the application of competitive strategies that allow the *pokerias* studied guarantee their continuity in the São Paulo market. For this, this work was based on a qualitative exploratory approach, specifically a multiple case study based by the contributions of Yin (2005). As data collection strategies was used bibliographic research, field research with direct non-participant observation and semi-structured interviews. After the data analysis was possible to determine the main competitive strategies adopted by each restaurant: in case of the Mister Poke: theorie of the five competitive forces, three generic strategies, essential competences and RBV. And, in Hi Pokee, the theories of the five competitive forces, three generic strategies, blue ocean and RBV. It was also possible to determine the main resources used in the researched restaurants as competitive strategies, being them: service, creativity, style of decoration, equipment, experience, management, innovation, layout, menu, furniture, standardization, price offered, product and quality.

Key words: Food and Beverage Management. Speciality Restaurant. Competitive Strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Processo administrativo.....	25
Figura 2. Modelo de gestão empresarial	26
Figura 3. Processo gerencial de um restaurante	28
Figura 4. Modelo das cinco forças competitivas de Porter (1991)	32
Figura 5. Três estratégias genéricas de Porter (1991)	34
Figura 6. Estratégia do Oceano Azul	41
Figura 7. Logo Mister Poke	58
Figura 8. Cardápio Mister Poke	60
Figura 9. Poke Tropical – Mister Poke	61
Figura 10. Menu de bebidas – Mister Poke	62
Figura 11. Sobremesas – Mister Poke	63
Figura 12. Fachada– Mister Poke	64
Figura 13. Parte do <i>layout</i> interno - Mister Poke	65
Figura 14. Ambiente interno – Mister Poke	65
Figura 15. Vista do caixa - Mister Poke	66
Figura 16. Ambiente exterior – Mister Poke	66
Figura 17. Iluminação – Mister Poke	67
Figura 18. Mapa dos restaurantes ao redor – Mister Poke	69
Figura 19. Página do <i>website</i> Mister Poke.....	70
Figura 20. <i>Tuk Tuk</i>	71
Figura 21. Logotipo – Hi Pokee.....	77
Figura 22. <i>Poke</i> – do seu jeito	79
Figura 23. Cardápio do Hi Pokee	80

Figura 24. Entrada para a vila	81
Figura 25. Entrada do Hi Pokee	82
Figura 26. Vista para o caixa – Hi Pokee	82
Figura 27. Praça de finalização	83
Figura 28. Mesas – Hi Pokee	83
Figura 29. Decoração das mesas – Hi Pokee	84
Figura 30. Mapa dos restaurantes ao redor – Hi Pokee	86
Figura 31. Página do Facebook Hi Pokee	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Tipologias de restaurante de Muller e Woods (1994)	16
Quadro 2. Tipologias de serviço	18
Quadro 3. Tipos de restaurante segundo Fonseca (2014)	20
Quadro 4. Síntese das tipologias de restaurante	22
Quadro 5. Cinco forças competitivas aplicadas à área de restaurantes	33
Quadro 6. Recursos estratégicos	36
Quadro 7. Recursos estratégicos de restaurantes – Bitner (1992)	38
Quadro 8. Recursos estratégicos de restaurantes – Iglesias (1990)	38
Quadro 9. Síntese das teorias competitivas	42
Quadro 10. Estrutura de um estudo de caso	45
Quadro 11. <i>Pokerias</i> da cidade de São Paulo	47
Quadro 12. Amostra da investigação desta pesquisa	49
Quadro 13. Roteiro de observação	50
Quadro 14. Roteiro de entrevista	52
Quadro 15. Síntese dos procedimentos metodológicos	57
Quadro 16. Respostas – recursos Mister Poke	71
Quadro 17. Respostas - recursos Hi Pokee	88
Quadro 18. Elementos do cardápio	94
Quadro 19. Pontuações - formulários.....	100

LISTA DE SIGLAS

A&B - Alimentos e Bebidas

ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

ABRESI - Associação Brasileira de Gastronomia, Hospedagem e Turismo

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFB - Instituto de Foodservice Brasil

RBV - Resource-Based View

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO 1 O MERCADO DE FOODSERVICE NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO	12
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE FOODSERVICE NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO	12
1.2 TIPOLOGIAS DE RESTAURANTES	15
1.3 O <i>POKE</i>	22
CAPÍTULO 2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM RESTAURANTES.....	25
2.1 GESTÃO E PLANEJAMENTO EM RESTAURANTES	25
2.1.1 Estratégias competitivas.....	30
2.1.1.1 Variações estratégicas	35
CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
3.1 ESTUDOS DE CASOS MÚLTIPLOS.....	43
3.1.1 Caracterização do universo e critérios da amostra de pesquisa.....	46
3.1.1.1 Estratégias e instrumentos de coleta de dados.....	49
3.2 PLANO DE ANÁLISES	55
CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	58
4.1 CARACTERIZAÇÕES DOS OBJETOS DE ESTUDO	58
4. 1. 1 Caracterização: Mister Poke	58
4.1.1.1. Cardápio Mister Poke.....	59
4.1.1.2. Estrutura física, <i>layout</i> e decoração.....	63
4.1.1.3 Gestão e planejamento do estabelecimento	67
4.1.1.4 Estilo do restaurante e experiência oferecida	68
4.1.1.5 Percepção da concorrência e diferenciais.....	68
4.1.1.6 Marketing	70
4.1.1.7 Serviços oferecidos aos clientes	70
4.1.1.8 Recursos – Mister Poke.....	71
4.1.1.9 Análise geral – Mister Poke	72
4.2 CARACTERIZAÇÃO: HI POKEE	77
4.2.1 Cardápio Hi Pokee	78
4.2.1.2. Estrutura física, <i>layout</i> e decoração.....	81
4.2.1.3 Gestão e planejamento do estabelecimento	84
4.1.1.4 Estilo do restaurante e experiência oferecida	85
4.2.1.5 Percepção da concorrência e diferenciais.....	85
4.1.1.6 Marketing	87
4.2.1.7 Serviços oferecidos aos clientes	87

4.2.1.8 Recursos – Hi Pokee	88
4.2.1.9 Análise geral – Hi Pokee.....	89
4. 3 RELATÓRIO DE ANÁLISE CRUZADA	92
4.3.1 Conceituação dos restaurantes	92
4.3.2 Estrutura física, <i>layout</i> e decoração	93
4.3.3 Cardápio.....	93
4.3.4 Estilo do restaurante e experiência oferecida	95
4.3.5 Gestão e planejamento nos restaurantes.....	96
4.3.6 Estratégias competitivas.....	97
4.3.7 Percepção da concorrência e diferenciais estratégicos	99
4.3.8 Recursos estratégicos	99
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	118
APÊNDICE 2 –ROTEIRO DE ENTREVISTA	121
APÊNDICE 3 – ENTREVISTAS COM MISTER POKE E HI POKEE	125
APÊNDICE 4 - TERMOS DE CONSENTIMENTO ASSINADOS.....	143
APÊNDICE 5 – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO	146
APÊNDICE 6 – ROTEIROS DE OBSERVAÇÃO DO MISTER POKE E HI POKEE.....	147
APÊNDICE 7 – FORMULÁRIO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS.....	152
APÊNDICE 8 – RESPOSTAS FORMULÁRIOS MISTER POKE E HI POKEE.....	157

INTRODUÇÃO

A cidade de São Paulo foi fundada em 25 de janeiro de 1554 (marco do início das instalações dos Jesuítas) e desde os princípios de seu povoamento ficou conhecida por sua atividade comercial, que contribuiu para um desenvolvimento populacional cada vez maior (Taunay, 1953). Atualmente, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), São Paulo conta com mais de 12 milhões de habitantes e uma concentração de PIB *per capita* de aproximadamente 54 mil reais, sendo considerada a principal capital do país em termos financeiros e mercantis.

O setor de Foodservice - conhecido também como Alimentação Fora do Lar é fundamental para a cidade. Segundo a Associação Brasileira de Gastronomia, Hospedagem e Turismo (ABRESI, 2014), São Paulo possui o título de Capital Gastronômica do Brasil desde 1997. Este cenário também possui como marca a diversidade: são mais de 60 tipos de cozinhas executadas por estabelecimentos de diferentes tipologias, variedade gerada pelos vários fluxos migratórios que a cidade tem recebido desde meados do século XIX, provenientes principalmente de países como Portugal, Itália e Japão (Udaeta, 2016). Estes diferentes grupos humanos trouxeram hábitos e práticas alimentares que possibilitaram a formação de laços entre sua terra natal e a sociedade local (Collaço, 2009) e, ao reproduzirem as comidas de seus países adequando-as aos ingredientes locais, também encontraram na cozinha uma fonte de renda, contribuindo para o crescimento da oferta de alimentação fora do lar na cidade (Collaço, 2012). Como exemplos ligados à gastronomia étnica podem ser mencionados bairros como o Bixiga (associado à cultura italiana) e o da Liberdade (associado inicialmente à cultura japonesa e hoje à cultura oriental, por conta de grupos chineses e coreanos).

Este cenário também foi moldado por um conjunto de mudanças no mundo ocidental ocorridas no século XX, como a redefinição dos papéis sociais da mulher (com sua consolidação no mercado de trabalho) e a intensificação da urbanização e da industrialização (Carvalho, Bastos e Gimenes-Minasse, 2017).

Todos estes fatores resultaram, segundo o último levantamento de dados sobre restaurantes realizado em 2016 pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2016), em uma cidade com mais de 60 mil estabelecimentos do ramo, dentre os quais 30 mil são bares e 20 mil restaurantes.

Por se tratar de um mercado volumoso, com grande potencial de crescimento e com público variado e exigente, se faz necessário aos empresários da Alimentação Fora do Lar a administração do seu negócio de acordo com as preferências dos clientes, garantindo assim destaque entre a concorrência e seu lugar no mercado (SEBRAE, 2016). Para isso, aqueles que almejam obter uma vantagem competitiva devem buscar uma gestão empresarial efetiva (Oliveira, 2012).

Como forma de auxiliar os proprietários, gestores, *chefs* de cozinha e outros funcionários na busca de diferenciais estratégicos, o planejamento estratégico apresenta-se como guia na condução das atividades da empresa, possibilitando por meio da gestão a definição dos objetivos esperados por cada função (Santos e Pontes, 1998). O planejamento permitirá que todas as estratégias já definidas pela gestão do restaurante sejam colocadas em prática, estabelecendo as operações que irão solucionar e evitar problemas administrativos, proporcionando uma vantagem competitiva no mercado (Silva e Sobrinha, 2015). Diante de um cenário tão competitivo, é preciso que o gestor tenha clareza sobre as especificidades do seu negócio e das características do mercado em que atua.

Observa-se que dentre as diferentes tipologias que integram o Foodservice identificam-se os chamados restaurantes de especialidade, aqueles dedicados a reproduzir pratos de um determinado ingrediente, preparação, método de cocção, país ou região (Fonseca, 2014). Estes estabelecimentos apresentam um cardápio restrito que, por um lado, permite uma especialização que garante a qualidade do que é preparado, mas, por outro, restringe a capacidade de atração de diferentes grupos de consumidores, principalmente no caso dos estabelecimentos que trabalham com variações de um único prato. Como exemplo, podem ser destacadas as *pokerias*, restaurantes especializados no preparo e comercialização do *poke*.

O *poke* teve origem no começo da civilização havaiana e era encontrado nas maiorias das mesas do povo das ilhas. Temperados de formas diferentes, de acordo com o gosto de cada família, o prato de invenção local tem influência dos fluxos asiáticos migrados para o Havaí e é constituído por uma junção de ingredientes básicos usados pelos habitantes: o peixe cru, as algas marinhas e as nozes. Servido em *bowls*, o *poke* surgiu para ser um prato rápido e leve, porém capaz de alimentar os surfistas da ilha (Laudan, 1996).

Embora a palavra *poke* signifique “cortar transversalmente em pedaços”, o termo só aparece no final dos anos 1960 como referência a este tipo específico de prato. Antes desta data Laudan (1996) afirma que o termo não foi encontrado em quaisquer livros de receitas ou

publicações, tornando difícil sua definição em termos culinários e também em datar especificamente o ano que o *poke* foi apresentado como um prato típico das ilhas.

A motivação em estudar restaurantes de especialidade nasceu do interesse gerado pela proliferação de restaurantes centrados em um único prato na cidade de São Paulo nos últimos anos (pode-se mencionar as casas de *entrecot*, as casas de *noodles*, as *cevicherias*, as *temakerias*, dentre outros exemplos) e pelo desejo em entender como estes estabelecimentos garantem sua permanência em um mercado tão dinâmico e competitivo como o de São Paulo.

A dificuldade em encontrar artigos publicados sobre restaurantes de especialidade nos levantamentos realizados junto às bases de dados evidenciou uma lacuna teórica, o que estabeleceu o potencial de contribuição desta dissertação. De forma específica, o interesse em estudar um prato como o *poke* se justifica por sua “exoticidade”, no sentido de não haver fluxos migratórios havaianos relevantes para cidade de São Paulo, bem como pelo fato de que comer peixe cru é uma prática que não integra os hábitos alimentares dos brasileiros em geral (apesar dos japoneses terem inserido no Brasil, nas cidades que receberam colônias mais volumosas, esta prática). Observa-se também a motivação pessoal desta pesquisadora, profissional e professora na área, que possui especial interesse em estudar as práticas alimentares e seus desdobramentos do ponto de vista comercial.

Traçado este breve panorama, apresenta-se o problema de pesquisa: como se dá a aplicação das estratégias de competitividade de restaurantes de especialidade, considerando aqui as *pokerias*, na cidade de São Paulo?

Como objetivo geral tem-se: compreender como se dá a aplicação das estratégias de competitividade de *pokerias* na cidade de São Paulo.

Os objetivos específicos, são: a) estudar o mercado de Foodservice da cidade de São Paulo; b) estudar teoricamente as estratégias competitivas aplicadas ao segmento de restaurantes; c) identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as *pokerias* estudadas garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.

Tendo em vista os objetivos propostos, este estudo foi realizado a partir de uma pesquisa qualitativa de caráter empírico-exploratório baseada em um estudo de casos múltiplos, seguindo as premissas estabelecidas por Yin (2005). Segundo o autor, o estudo de caso é uma investigação empírica que é utilizada quando procura-se investigar “como” e “por que” de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real. Bressan (2000) afirma que este é o único procedimento que proporciona um conhecimento detalhado e

exaustivo sobre um caso em questão. Os procedimentos metodológicos serão detalhados no Capítulo 3.

Terminadas as análises propostas, esta dissertação de mestrado foi organizada em quatro capítulos, a saber: o primeiro, intitulado “O mercado de Foodservice no município de São Paulo”, fornece uma contextualização geral do setor de A&B, focando principalmente no mercado de Foodservice da cidade de São Paulo, apresentando tipologias de estabelecimentos de alimentação fora do lar e na caracterização do *poke*. O segundo, “Estratégias competitivas em restaurantes”, trata da importância da gestão e do planejamento para restaurantes, discutindo as possíveis estratégias competitivas para estes estabelecimentos.

O terceiro capítulo “Procedimentos metodológicos”, apresenta o percurso metodológico desta pesquisa, detalhando o que é um estudo de caso, caracterizando a amostra selecionada, descrevendo a construção das estratégias e dos instrumentos de coleta de dados, bem como a forma como os dados serão analisados. O quarto e último capítulo, “Apresentação e análise dos resultados”, apresenta os dados coletados e sua respectiva análise a partir do referencial teórico. Encerrando esta dissertação, tem-se o item “Considerações finais” que apresenta uma reflexão sobre a realização desta pesquisa e os resultados obtidos.

CAPÍTULO 1 O MERCADO DE FOODSERVICE NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

Este capítulo tem como objetivo caracterizar de forma geral o setor de Alimentos e Bebidas e, de forma específica, tratar do mercado de Foodservice na cidade de São Paulo, dando atenção para a segmentação de restaurantes e a contextualização do *poke*.

1.1 Caracterização do mercado de Foodservice no município de São Paulo

Para entender como o mercado de Foodservice trabalha é necessário que o raciocínio comece na ponta da cadeia que integra o setor de Alimentos e Bebidas e esta, por sua vez, está interligada diretamente ao *agrobusiness*, origem de todo o setor.

Em 1957 Davis e Goldberg (1957) apresentaram uma das primeiras conceituações de *agrobusiness* e estabeleceram o complexo do agronegócio como a soma de todas as operações que envolvem a manufatura e a distribuição de insumos agrícolas, a produção, o armazenamento, o processamento e a distribuição de *commodities*¹ agrícolas. Neste mesmo complexo os autores identificaram diversos segmentos interligados, e, entre eles, o chamado setor de Alimentos e Bebidas, também conhecido como setor de A&B.

Para Assunção, Sampaio e Nascimento (2010) o setor de A&B pode ser definido como aquele formado por um conjunto de atividades dirigidas ao tratamento, à transformação, à preparação, à conservação e à embalagem de alimentos e bebidas. Dada sua abrangência, este setor pode ser composto em duas grandes áreas: indústria alimentar e Foodservice.

A primeira grande área, indústria alimentar ou indústria de A&B, pode ser caracterizada como um conjunto de empresas que prestam serviços voltados ao varejo ou consumidor final (Neves, 1999). De acordo com Cunha, Dias e Gomes (2006), a produção da Indústria de A&B é realizada por subsetores interdependentes responsáveis por mais de 850 tipos de produtos diferentes (como laticínios, óleos e gorduras, carnes, trigo e outros cereais, frutas e vegetais, dentre outros). Trata-se de um setor de grande importância para a economia nacional que, segundo os últimos dados fornecidos pela Associação Brasileira de Indústria de Alimentos (ABIA, 2016), apresentou um faturamento líquido de 614,3 bilhões, representando cerca de

¹*Commodities*: produtos fabricados em grande quantidade sem grande diferenciação de um para o outro.

10% do PIB nacional, sendo composto por mais de um milhão de empresas e empregando mais de seis milhões de trabalhadores no Brasil (ABRASEL, 2016).

A segunda área em que se divide o setor de Alimentos e Bebidas, o Foodservice, é também nomeada de Alimentação Fora do Lar. Conforme Leal (2010), as diferenças que podem ser observadas entre a Indústria de A&B e o mercado de Foodservice residem no fato de que este último não fornece apenas alimentos, mas também provê serviços de alimentação para o consumidor final. O termo Foodservice, segundo o Estudo de Mercado do Setor de Bares e Restaurantes realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2012), se refere ao conjunto de restaurantes, padarias, bares, lanchonetes, redes de *fast-food* e outros estabelecimentos similares que compõem a cadeia de produção e de distribuição de refeições fora do lar.

Foi ao longo do século XX que o hábito de realizar refeições fora de casa fortaleceu-se no Brasil (Rocha, Scolastici, Miyazato e Moreira, 2007). Segundo Leal (2010) o aumento na frequência da alimentação fora do domicílio foi condicionado por diversos fatores, como tipos de serviços oferecidos, despesa com alimentação, qualidade do serviço, segurança alimentar e consequente aumento da oferta desse tipo de serviço.

A participação da mulher no mercado de trabalho e a efetiva separação dos papéis laborais e domésticos, também foi um fator socioeconômico e cultural de impacto, influenciando diretamente nas formas de comer (Carvalho, Bastos e Gimenes-Minasse, 2017). Ainda, segundo os autores, foi a partir da década de 1950 que as funções domésticas da mulher tomaram uma nova direção, até o momento citado a figura feminina aparece como o eixo central das relações com a comida, dedicando-se aos preparos das refeições e com tecnologias que requeriam maior tempo e esforço de manuseio.

A partir de 1950, o papel ideal de mulher sofreu grandes mudanças, o labor feminino tornou-se um grande componente de renda e os estudos e a vida profissional assumiram maior importância. Além disso, as tecnologias e eletrodomésticos para as cozinhas brasileiras passam a ser de manipulação mais fáceis, o fornecimento de gás é expandido possibilitando o uso de fogão a gás e uma maior facilidade nos trabalhos de cozinha (Carvalho, Bastos e Gimenes-Minasse, 2017).

Em 1970 os eletrodomésticos fazem-se ainda mais comuns, facilitando as tarefas e diminuindo os tempos de produção. Além disto, o tempo se tornou cada vez mais escasso para os afazeres domésticos, o poder aquisitivo das famílias aumentou e o hábito de realizar refeições fora de casa tornou-se uma necessidade (Carvalho, Bastos e Gimenes-Minasse, 2017).

Estas mudanças afetaram não apenas a Indústria de Alimentos e Bebidas, como também o mercado de Foodservice e segundo Collaço (2012), os restaurantes começaram a se organizar de forma a atender não apenas aqueles que buscavam prazer, mas também aqueles que não mais conseguiam retornar as suas casas para realizarem as refeições.

O último estudo realizado pelo Instituto de Foodservice Brasil (IFB, 2016) estima que o percentual de despesas com alimentação fora do lar no total de gastos das famílias com alimentação passou de 24% em 2002 para 33% em 2013, o que representa cerca de um terço do orçamento do consumidor brasileiro destinado a alimentos do Foodservice. Segundo dados levantados pelo SEBRAE (2016) entre novembro de 2015 e fevereiro de 2016, dentre os estabelecimentos mais representativos deste mercado estão os restaurantes *self service*, que respondem por 37% do total de empreendimentos, seguidos pelos restaurantes *à la carte*, que representam 36%.

Tratando-se especificamente do Foodservice da cidade de São Paulo, identifica-se uma dificuldade de encontrar dados precisos e atualizados. Segundo a ABRASEL (2016), trata-se de um mercado extremamente versátil, que exige dos empresários constantes mudanças e adaptações. Os dados divulgados por esta entidade afirmam que entre seus estabelecimentos, 20 mil correspondem a restaurantes, 30 mil a bares, 500 a churrascarias, 600 a restaurantes japoneses, mais de 3 mil a padarias, 5 mil a pizzarias, além de 5 mil *deliveries*. Estes são os dados mais recentes e disponíveis sobre o setor, havendo uma grande carência de materiais que completem ou atualizem estas informações.

Além do volume de estabelecimentos, observa-se que a cidade de São Paulo tem um importante lugar no cenário da gastronomia internacional. Conforme Silva, Pinho, Rocha e Pinho (2016), a revista inglesa *The Restaurant*, classificou o restaurante D.O.M do chef brasileiro Alex Atala, na 16ª posição no *ranking* da lista *The World's 50 Best Restaurants*. Pode-se mencionar ainda a presença de outros estabelecimentos renomados como o restaurante A Casa do Porco (79ª posição) e o restaurante Maní (89ª posição).

São Paulo é a segunda cidade do mundo em termos de número de restaurantes, ficando somente atrás de Nova York (ABRASEL, 2016). Ainda, desde 1997, São Paulo ostenta o título de Capital Mundial da Gastronomia, este concedido pela Associação Brasileira das Entidades e Empresas de Gastronomia, Hospedagem e Turismo (ABRESI), em parceria com a Câmara Municipal de São Paulo, por levar restaurantes de comidas típicas e com o objetivo de divulgar a variedade da culinária na cidade (ABRASEL, 2016).

O mercado de Foodservice da cidade é marcado pela variedade de estabelecimentos, que se dedicam a diferentes culinárias, operando com diversas faixas de preço e pertencendo a diferentes tipologias e segmentações.

O próximo item trata de tipologias de restaurantes apresentadas pelos principais autores de classificação de restaurantes e como são formadas suas categorias.

1.2 Tipologias de restaurantes

Este item tem como objetivo a caracterização dos restaurantes a partir da segmentação do mercado, considerando as tipologias e categorias que estes podem estar inseridos. Para que estas caracterizações possam ser desenvolvidas, observa-se a importância da definição do termo restaurante. Para Fonseca (2014), um restaurante pode ser definido como estabelecimento que prepara e serve alimentos e bebidas, dentro do conceito que se propõe executar.

Para compreender a complexidade do mercado de Alimentos e Bebidas e melhor atender às necessidades dos clientes, é necessário que se compreenda sua segmentação. Segundo Kotler e Keller (2006), uma segmentação tem como objetivo dividir um mercado em grupos distintos de compradores que possuem diferentes necessidades e respostas. Para Lionello (2011) a segmentação divide o mercado potencial total em segmentos menores, homogêneos, para os quais irá desenvolver produtos e ações que melhor irão satisfazer a demanda de cada grupo.

Uma forma de segmentar o mercado é a partir de sua oferta ou de sua demanda. A segmentação por demanda é determinada por meio da procura do produto pelos consumidores. Já uma segmentação por oferta apresenta características de um grupo de empresas que focam no planejamento de vendas de um determinado produto em um certo período de tempo (Vasconcellos, 2007). Para Kotler e Keller (2006) por mais que os consumidores sejam distintos entre si em diferentes aspectos, eles podem ser agrupados segundo uma ou mais características e preferências. Desta forma, Lionello (2011) afirma que é possível dividir o mercado de A&B ao identificar hábitos e padrões de consumo entre os integrantes de uma população.

No contexto do Foodservice existem modelos chamados de tipologias de restaurantes que são que formas de segmentação da oferta. As tipologias podem ser interpretadas como tentativas de organizar uma realidade. Neste sentido, são construídas a partir de diferentes critérios e tendem a propor categorias que não pretendem esgotar a realidade, mas sim identificar e sistematizar as ocorrências mais significativas. Desta forma, diferentes autores

adotam diferentes critérios, o que termina por gerar tanto aproximações quanto discrepâncias em relação às tipologias propostas.

Em relação à tipologia baseada em tipo de serviço e faixa de preço oferecida, o trabalho de Muller e Woods (1994), desenvolvido a partir de restaurantes americanos, é um dos mais reconhecidos. Os autores propõem seis categorias: *quick service*, *middle scale*, *moderate scale*, *upscale*, *business dining* e *multiunit restaurant*, sintetizadas no Quadro 1:

Quadro 1. Tipologias de restaurantes de Muller e Woods (1994)

Categoria	Uso da marca ou nome comercial	Atributos de decisão do cliente	Característica do menu	Chaves da operação	Focos estratégicos
<i>Quick Service</i>	Afiliação da marca para ser facilmente lembrada. Penetração do mercado e distribuição.	Baixo custo. Velocidade e economia de tempo de preparo. Consistência dos alimentos.	Limitado, foco em um único ingrediente. Sem customização. Mudanças limitadas.	Sistema <i>self service</i> . Controle de reposição dos produtos. Tecnologia dos processos. Publicidade eficaz.	Controles de estoque, resíduos e mão de obra. Liderança em preços baixos. Padrão de execução.
<i>Middlescale</i>	Fidelidade à marca para aumentar a frequência de uso.	Menu variado. Preço e porção proporcionais. Conveniência. Serviço de mesa ou balcão.	Menu amplo. Grandes porções. Alimentos produzidos em larga escala.	Alto controle de custo e margens. Execução de processos padrões. Grandes instalações.	Alta rotação. Procedimentos operacionais padrões. Preços tabelados. Públicos diversos.
<i>Moderate Upscale</i>	Auto reconhecimento com a marca ou identificação da marca por um grupo.	Importância com a moda. Ambiente. Flexibilidade de uso do restaurante por grupos de clientes-chave.	Produtos da moda. Mudanças sazonais. Variedade. Inovações limitadas. Opções de escolha e de customização limitadas.	Alto conceito. Decoração do ambiente. Mix de menus. Funcionários capacitados.	Serviço de qualidade. Alta atividade de produção. Constante introdução de novos produtos.

Fonte: a autora (2019), adaptado de Muller e Woods (1994, p. 28-29). (Continua)

Quadro 1. Tipologias de restaurantes de Muller e Woods

Categoria	Uso da marca ou nome comercial	Atributos de decisão do cliente	Característica do menu	Chaves da operação	Focos estratégicos
<i>Upscale</i>	Nome e produto único. Adaptação exclusiva para o cliente.	Estilo. Ambiência. Serviço. Experiência com a refeição.	Comida de alta qualidade. Menu complexo e com especial do dia. Apresentação do prato. Alta customização.	Experiência personalizada. Estabelecimento reconhecido. Sistemas padrões e exclusividade.	Produtos diferenciados. Alta qualidade. Imagem exclusiva.
<i>Business Dining</i>	Uso de marcas próprias. Patrocínios frequentes.	Localização. Menu rotacional. Preço e valor equivalentes. Facilita a decisão de compra.	Menu rotacional. Promoções e preços especiais.	Sistemas replicáveis. Equipe de gerenciamento das unidades. Fluxo de caixa.	Previsão de ocupação. Utilização de produtos diferenciados. Relação com o cliente. Visão a longo prazo.
<i>Multiunit restaurant</i>	Confiança da marca e das vestimentas do restaurante. Gestão de marca.	Bom custo-benefício. Consistência no preparo. Conveniente.	Perfil alvo. Preços baixos.	Gerenciamento dos alimentos. Sistema de compras e distribuição. Fortes sistemas de design. Desenvolvimento de gerentes para a unidade.	Informações gerenciadas. Logística. Seleção dos locais dos estabelecimentos. Clareza quanto à proposta do conceito. Desenvolvimento organizacional e controle.

Fonte: a autora (2019), adaptado de Muller e Woods (1994, p. 28-29).

Na proposta de Muller e Woods (1994) três categorias se aproximam dos objetos desta pesquisa e serão abordadas a seguir: a primeira, *quick service*, abrange os restaurantes que têm como características o baixo custo, preparações feitas em alta velocidade e rotatividade dos alimentos oferecidos. O menu é simples, limitado e padronizado. Geralmente estes restaurantes funcionam por um sistema de autoatendimento, com o objetivo de oferecer rapidez e padronização do produto oferecido. Como exemplos, podem ser citados *fast-foods*, restaurantes

por quilo e cafés. As *pokerias* podem ser enquadradas nesta categoria, por apresentarem características de menu limitado a apenas um prato, operação focada na velocidade da linha de produção e de atendimento, padrão de produção e clientes que procuram por pratos rápidos.

Já a categoria *Midlescale* (também nomeada de familiar), tem como características os restaurantes que oferecem diversos pratos, com serviço de mesa simples e preços variados. Em geral, estes restaurantes priorizam a fidelidade do cliente, a padronização dos serviços e os preços podem ser variados, com valores mais em conta ou elevados. Nesta classificação incluem-se cantinas, pizzarias, churrascarias, entre outros Muller e Woods (1994). As *pokerias* podem ser enquadradas nesta proposta por oferecerem cozinhas focadas na padronização e máxima qualidade, porém com ambientes simples e que atendam a uma variedade grande de consumidores.

A categoria *Moderate Upscale* – ou moderada, abrange estabelecimentos que apresentam como características a diferenciação do conceito e do ambiente, o contato exclusivo com cada cliente e os produtos de alta qualidade. O menu desta categoria prioriza mudanças de acordo com a sazonalidade, alimentos variados, inovações e customização. A operação foca em ambientes diferenciados, opções de menus e funcionários capacitados. Incluem-se nesta tipologia bistrôs, cozinhas internacionais e outros (Muller e Woods, 1994). As *pokerias* podem se encaixar nesta categoria ao apostar em propostas mais elaboradas de ambiente, de serviço e de qualidade dos alimentos, com cardápios que atendam às preferências dos clientes.

Há trabalhos ainda que desenvolvam suas categorias a partir das características dos serviços de restauração, como o de Beck, Giraud, Pinoli e Reitano (2005). Esta tipologia especifica onze categorias de serviços da restauração: à francesa, à inglesa, à russa, no prato, ao bufê, *self-service*, *catering*, *fast food*, café da manhã, *brunch* e *coffee break*, demonstradas no Quadro 2:

Quadro 2. Tipologias de serviço

Categorias	Características	Exemplos
À francesa	Apresentação do prato a frente do comensal; Travessa apresentada do lado esquerdo do comensal; O próprio convidado se serve com talheres apropriados; Brigada de trabalho não especializada.	Jantares informais.
À inglesa	Apresentação do prato a frente do comensal; A travessa de alimentos é apresentada à esquerda do comensal; O alimento é servido do lado esquerdo do cliente por um garçom; Brigada de trabalho qualificada.	Banquetes; Recepções.

Fonte: a autora (2019), adaptado de Beck *et al.* (2005). (Continua)

Quadro 2. Tipologias de serviço

Categorias	Características	Exemplos
À russa	A travessa de comida é apresentada ao comensal e depois disposta em um <i>réchaud</i> (utensílio aquecido que conserva comidas quentes); O prato pode ser também finalizado na frente do cliente; Brigada de trabalho qualificada para trabalhar à frente do cliente. Utilização de louças de prata e porcelana.	Grandes restaurantes.
No prato	Presença não só de cozinheiros, mas de um <i>chef</i> de cozinha especializado no preparo dos pratos; Criatividade e personalização dos pratos; Utilização de <i>cloches</i> (utensílio que protege e conserva a temperatura do prato); Presença de garçom para fazer o transporte do prato até um <i>guéridon</i> (mesa de apoio); O prato é servido e apresentado ao cliente pelo <i>chef</i> de cozinha.	Restaurantes <i>gourmet</i> .
Ao bufê	Alimentos dispostos em grandes mesas chamadas bufês; A comida pode ser servida pelo próprio cliente ou com auxílio de garçom; Brigada de trabalho não especializada, porém hábil para retirada de utensílios do salão e reposição dos alimentos; Decoração típica; Cuidado com as temperaturas dos alimentos; Lógica de apresentação dos pratos seguindo uma sucessão dos antepastos aos doces; Preparação do salão variada conforme o tipo de bufê.	Grandes eventos; Café da manhã em hotéis; Coquetéis; Almoços e jantares.
<i>Self-service</i>	Serviço rápido; Brigada de trabalho não especializada; Materiais pouco refinados; Todos os utensílios (bandejas, pratos, talheres, copos e outros) devem estar à disposição do cliente diretamente no bufê.	Restaurantes do tipo “bandejão”; Grandes refeitórios de empresas.
<i>Catering</i>	Aluguel de todo o material necessário para eventos; Fornecimento de alimentos prontos ou semi prontos principalmente para empresas.	Recepções e festas de qualquer tipo.
<i>Fast-Food</i>	Alimentos de fácil e rápido acesso; Restaurantes geralmente com uma especialidade (pizza, hambúrguer, etc.); Brigada de trabalho específica para cada tarefa (limpeza, caixa e etc.); Estabelecimentos extremamente limpos.	Restaurantes de comida rápida; Cadeias de restaurantes.
Café da manhã	Alimentos servidos para o desjejum; Pode ser servido em salas de refeições ou diretamente no quarto de hóspedes. Podem também ser enriquecidas de outras opções <i>à la carte</i> (carta de preparações ou cardápio).	Hotéis; Restaurantes.

Fonte: a autora (2019), adaptado de Beck *et al.* (2005). (Continua)

Quadro 2. Tipologias de serviço

Categorias	Características	Exemplos
<i>Brunch</i>	Alimentos servidos entre os horários de café da manhã e almoço; Alimentos disposto na forma de bufê; Bufê quente e frio; Bebidas alcoólicas podem ser servidas.	Hotéis; Restaurantes.
<i>Coffee break</i> ou chá da tarde	Alimentos e bebidas servidos de forma que proporcione conforto físico e psicológico; Bebidas quentes e energéticas leves são de grande importância. No chá da tarde é fundamental uma grande variação de chás; Também podem ser acompanhados de música ao vivo.	Eventos; Reuniões.

Fonte: a autora (2019), adaptado de Beck *et al.* (2005)

Desta tipologia, a categoria *fast food* merece destaque considerando os objetos deste estudo, já que consiste em um tipo de serviço rápido, que se limita a refeições consumidas em poucos minutos e que é adotado por cadeias de restaurantes de diversas características ou especialidades. A brigada de serviço geralmente é composta por profissionais que possuem cargos específicos, encarregados de caixa, limpeza, etc. A higiene e a limpeza do local são extremamente importantes.

Fonseca (2014), por sua vez, desenvolveu uma categoria baseada no mercado brasileiro e que tem como foco central as características gerais da produção culinária de cada estabelecimento. O Quadro 3 sintetiza as categorias desta tipologia:

Quadro 3. Tipos de restaurante segundo Fonseca (2014)

Categorias	Especificação	Exemplo de Restaurantes
Tradicional	Cardápio extenso com preparações tradicionais e aceitação geral. Público eclético. Decoração simples e tradicional. Louças e enxoval sem luxo ou sofisticação.	Casas de massas.
Internacional	Localizados em hotéis ou locais de hospedagem. Público diverso. Cardápios com preparações internacionalmente conhecidas e consagradas. Cartas de vinho extensas. Decoração clássica e sóbria, enxovais e baixelas de primeira linha, música ambiente.	Restaurantes de hotéis.

Fonte: a autora (2019), adaptado de Fonseca (2014). (Continua)

Quadro 3. Tipos de restaurante segundo Fonseca (2014)

Categorias	Especificação	Exemplo de Restaurantes
Outros	Estabelecimentos com características específicas.	- <i>Rotisseries</i> - Casas de chá - Doçarias - Sorveterias - <i>Pubs</i>
Gastronômico	<i>Chef</i> de cozinha renomado. Presença de <i>sommelier</i> . Cardápio com grande inventividade Decoração elegante. Brigada bem treinada.	Restaurantes com menu degustação
De especialidades	Especializados em determinado produto, preparação, método de cocção, país, região e outros. Cardápios específicos dentro da especialidade. Ambientação diversa.	<i>Grill</i> <i>Brasseries</i> <i>Fusion food</i> Típicos (variações): país; região; gênero; especializados. <i>Fast-Food</i> ; <i>Coffee Shop</i> ; Lanchonete; <i>Casual Dinning</i> ; <i>Self-service</i> .
De coletividades	Situados em prédios ou complexos comerciais. Atendimento a um grande número de pessoas. Oferecem alimentação a colaboradores. Cardápio balanceado. Serviço simples ou autosserviço.	<i>Catering</i> <i>Buffets</i> Pequenas lanchonetes

Fonte: a autora (2019), adaptado de Fonseca (2014).

Para Fonseca (2014) estas categorias são atribuídas de acordo com o tipo do restaurante e os diversos produtos desenvolvidos, possibilitando uma leitura do mercado de A&B. Das categorias apresentadas pelo autor, a de Especialidade pode ser relacionada aos objetos desta pesquisa. Os restaurantes que seguem esta categoria são aqueles que possuem cardápios restritos e se especializam em um determinado produto, preparação, método de cocção ou país, enfatizando a alta qualidade da comida e serviço oferecido. Estes restaurantes dão ênfase em uma preparação específica e surgem a partir do desenvolvimento do mercado de A&B para atender às novas expectativas e necessidades dos consumidores (Fonseca, 2014).

O Quadro 4 apresenta uma síntese dos principais autores relevantes que foram citados para o desenvolvimento deste capítulo e o foco relacionada à sua teoria.

Quadro 4. Síntese das tipologias de restaurantes

Teoria	Autor	Foco
Tipologia de restaurante	Muller e Woods (1994)	Tipo de serviço, tipo de produto e faixa de preço oferecida.
Tipologia de restaurante	Beck, Giraudo, Pinoli e Reitano (2005)	Tipo de serviço e tipo de produto.
Tipologia de restaurante	Fonseca (2014)	Tipo de serviço e tipo de produto.

Fonte: a autora (2019).

É possível observar que há diferentes maneiras de construir tipologias e categorias de restaurantes, de acordo com o ponto de vista de cada autor e da realidade que estão inseridos, dificultando uma padronização que possa ser utilizada em nível mundial. Portanto, a partir dos conceitos apresentados, concluiu-se que as definições de Fonseca (2014) de restaurantes de especialidade é a que melhor se aplica aos objetos de pesquisa deste trabalho: estabelecimentos com cardápios restritos e, nos casos estudados, focados na produção de apenas um prato.

O próximo item trará uma análise das características dos restaurantes escolhidos como objeto de estudo nesta pesquisa, e seu principal prato, o *poke*.

1.3 O *poke*

O Havaí, arquipélago hoje pertencente ao Estados Unidos, é um dos conjuntos de ilhas mais recentes e isolados do mundo. Localizado no meio do Oceano Pacífico, fica a cerca de quatro mil quilômetros de distância do continente mais próximo e conta com um relevo formado principalmente por ilhas vulcânicas. Com solos de cinzas e pedras macias, tornaram as poucas possibilidades de alimentos encontrados em terra praticamente nulas, cenário este que só muda com a chegada dos primeiros fluxos migratórios a partir do século XVIII (Laudan, 1996).

No início do século XVIII os primeiros imigrantes poloneses chegaram às ilhas carregando uma variedade de mais de 30 raízes que logo foram introduzidas no solo havaiano,

como a batata doce e o *taro* (tuberosa polonesa), além de porcos, cachorros, frangos, cana de açúcar e cocos. Para a maioria da população a proteína provinha dos mares que os cercavam de todos os lados, as variedades de peixes, moluscos e outras fontes marinhas eram o principal ingrediente dos pratos havaianos, comidos cozidos ou crus. Os alimentos eram temperados com sal e algas marinhas, além de nozes que cresciam nas árvores das ilhas, chamadas de *kukui*, ou *candlenut* (Laudan, 1996).

Depois dos poloneses uma série de fluxos migratórios de americanos, chineses, japoneses, portugueses, coreanos e filipinos chegaram ao arquipélago nos séculos XVIII e XIX. Trazendo alimentos de suas terras como vacas, ovelhas, cavalos, batata, mangas, pão e outros, auxiliaram na criação de pratos que passaram a ser conhecidos como a comida local. Ao final do século XIX, a última onda de imigrantes chegou ao Havaí. Provindos principalmente dos diversos países já citados, a grande maioria se dirigiam aos comércios e campos de plantação a procura de atividades laborais (Laudan, 1996).

Ao final do século XIX, Laudan (1996) afirma que os japoneses formavam o maior grupo na população, fazendo das plantações de arroz, introduzidas em sua chegada, a terceira maior produção das ilhas, além de atividades de pesca e venda dos peixes. Foi também neste período em que as carnes salgadas e a preferência por peixes de águas profundas, como o salmão e atum, ganharam espaço nas mesas havaianas (Laudan, 1996).

Para Laudan (1996), foi entre os anos 1920 e 1930 que os pratos locais começam a serem comercializados. Criadas pelas donas de casa, as comidas logo começaram a aparecer em lojas e nos primeiros restaurantes das ilhas, e o *poke* logo se tornou o prato mais conhecido entre os habitantes.

Segundo a autora, há duas grandes contribuições do Havaí para a culinária mundial: os modos de manuseio e preparo dos peixes e, o *poke*. A palavra “*poke*” traduzida do havaiano significa “cortar em pedaços” ou ainda “pedaços pequenos” e hoje é usada para se referir ao prato original nacional. Resultado da mistura de culturas que povoaram as ilhas é preparado com pedaços de peixes cortados no tamanho da ponta de um dedo, acompanhados por algas marinhas picadas e a carne da noz *kukui*, assada e moída, por cima do prato (Laudan, 1996).

O *poke* seria uma versão caseira e menos refinada do *sashimi*, que também é muito consumido nas ilhas. O *sashimi* segue a característica de ser cortado perfeitamente sem nenhuma rebarba, já o *poke* não precisa seguir padrões de corte, podendo também ser feito a partir de recortes de peixes. Enquanto o *sashimi* precisa ser cuidadosamente arranjado em seus pratos artísticos, o *poke* é uma comida que pode ser colocada sem modos dentro de um *bowl* ou

prato. Além destas características, o *poke* pode ser feito com qualquer peixe que era pescado no dia, já para o *sashimi* se espera peixes reconhecidos e de boa qualidade. Em seu livro Laudan (1996) fala sobre a importância da pesca e principalmente do consumo de peixes no Havaí, sendo que a maioria dos peixes não era destinada para a exportação e sim para o consumo local.

Hoje o *poke* traz uma grande variação na sua composição. São encontrados além do peixe diferentes tipos de acompanhamentos, como nozes, algas marinhas, cebolinha verde, molho de soja, óleo de gergelim, pimentas, entre outros, tudo arranjado por cima de uma base de arroz estilo japonês e servidos em bowls. O prato também é considerado adequado para ser introduzido em *fast-food* saudáveis, de acordo com os entrevistados o prato sugere uma opção saudável e que possa ser adquirido de forma rápida para se comer em qualquer local. Embora os restaurantes não forneçam tabelas nutricionais de seus cardápios, o *poke* geralmente é rico em carboidratos, proteínas e fibras alimentares.

Em relação à dissipação do prato observa-se que o primeiro país a oferecer o *poke* e criar restaurantes destinados à venda desta iguaria depois do Havaí foram os Estados Unidos, em especial no estado da Califórnia. A partir daí rapidamente se expande ao redor do mundo principalmente nos grandes centros urbanos e hoje é consumido em países como Austrália, Portugal, Espanha e no próprio Brasil. Por ser uma comida relativamente nova nos restaurantes, apresenta-se uma dificuldade em se obter dados concretos sobre o consumo do *poke* nestes locais.

Neste capítulo foi alcançado o objetivo A – estudar o mercado de Foodservice da cidade de São Paulo. Apresentado as características dos objetos de estudo deste trabalho, o próximo capítulo concentrará nas propostas de estratégias competitivas, assim como as formas de gestão e planejamento nos restaurantes, auxiliando a responder a proposição e o objetivo inicial da dissertação.

CAPÍTULO 2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM RESTAURANTES

Este capítulo tem como objetivo discutir a gestão e o planejamento nos restaurantes e apresentar algumas das possíveis estratégias competitivas a serem adotadas por estes estabelecimentos.

2.1 Gestão e planejamento em restaurantes

Oliveira (2006) afirma que como todo negócio os restaurantes geram riscos desde sua concepção até sua operacionalização. Desta forma, é importante compreender aspectos essenciais relacionados à gestão e ao planejamento de um restaurante, uma vez que são ações diretamente ligadas à excelência empresarial.

Para entender como ocorre o processo de gestão nestes estabelecimentos, primeiramente é necessário compreender o que é gestão e como a gestão empresarial é constituída. Segundo Maximiano (2000), a palavra gestão tem o mesmo significado de administração e, administração nada mais é que o ato de gerir, ou seja, de tomar decisões e realizar ações que empreendem o planejamento, a organização, a execução e o controle de uma empresa. A Figura 1 apresenta de forma simplificada os processos administrativos de Maximiano (2010):

Figura 1. Processo administrativo

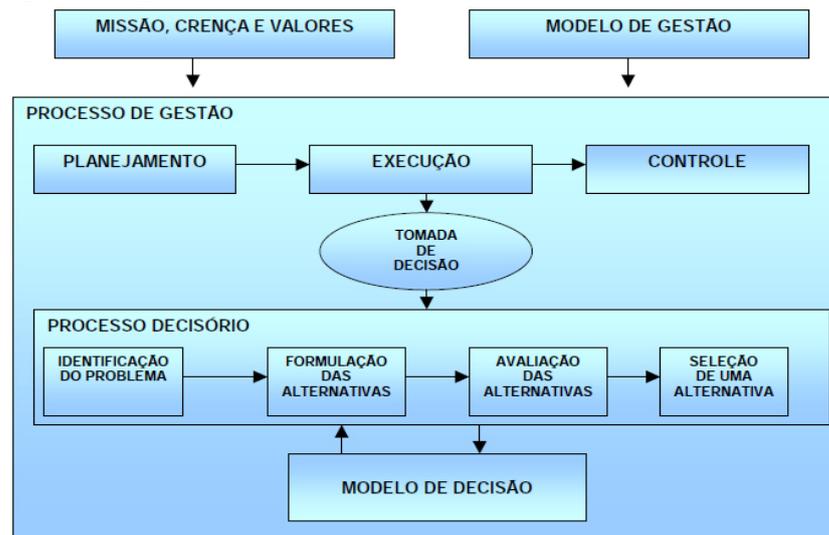


Fonte: a autora (2019), adaptado de Maximiano (2000).

Para Maximiano (2000) um processo administrativo precisa adquirir funções de planejamento (definição de objetivos, atividades e recursos), de organização (definição dos trabalhos a serem realizados e distribuição dos recursos da empresa), de direção (execução de todas as atividades previamente definidas) e de controle (assegurar a realização dos objetivos e suas possíveis necessidade de mudança). Estes quatro pontos são interdependentes e um modelo de gestão válido depende da articulação destes pontos com os objetivos da empresa.

Com base nas quatro funções apresentadas e de forma a estabelecer um conceito de gestão para a empresa, Santos e Ponte (1998) afirmam que é possível definir um modelo de gestão a partir de um conjunto de missões, crenças e valores da organização que servirá de guia para os gestores na condução de suas atividades. Contudo, como observam Monteiro e Braga (2004) não há nenhum conceito ou modelo de gestão que possa ser válido em todas as circunstâncias. A Figura 2 apresenta o modelo de gestão proposto por Santos e Ponte (1998).

Figura 2. Modelo de gestão empresarial



Fonte: Santos e Ponte (1998, p. 2).

Para Santos e Ponte (1998) um modelo de gestão empresarial começa a partir de um conjunto de missões, crenças e valores definidos pela empresa. Orientados por este conjunto, os gestores operacionalizarão todas as fases de execução e de planejamento. Em cada fase da gestão, os gestores tomarão decisões cujo impacto se verificará nas etapas finais do processo, que constituem o processo decisório para a empresa. Em todas as fases do processo decisório o modelo de gestão atuará como um instrumento de apoio ao gestor, facilitando as escolhas que melhor atenderão aos objetivos da empresa.

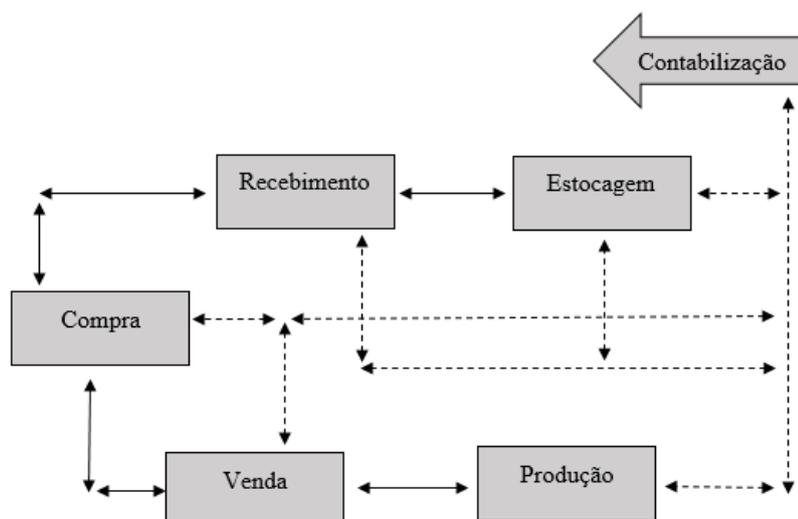
Pensando no segmento de restaurantes, Silva e Sobrinha (2015) definem a gestão empresarial a partir de quatro tópicos: gestão financeira, gestão de estoque, gestão de pessoas e gestão administrativa. Segundo os autores, cada um destes campos deve ser desenvolvido de forma estratégica para tornar possível a identificação das principais dificuldades da área, e então ocorrer uma preparação da empresa para encontrar melhores formas de solução.

Segundo Silva e Sobrinha (2015) a gestão financeira de um restaurante trabalha com custos necessários para manter o estabelecimento funcionando, como compra de maquinários e despesas fixas, de forma a adotar estratégias que permitam o melhor controle dos custos, com preços baixos e controles internos que evitem o desperdício. A gestão de estoque tem como objetivo determinar e declarar a quantidade de insumos que entram e saem do estabelecimento. Este é um dos campos mais ineficazes em um restaurante, pois dificilmente há cobrança da organização dos itens retirados pelos colaboradores, o que torna a gestão do estoque altamente instável.

A gestão de pessoas é estabelecida a partir do setor de recursos humanos que tem como tarefa principal a responsabilidade de contratação de mão de obra. Esta ação é extremamente importante para a empresa, pois irá estabelecer a partir de critérios de avaliação, colaboradores qualificados e o nível de desenvolvimento profissional da empresa. Por fim, a gestão administrativa é a responsável por supervisionar e garantir a capacidade para tomadas de decisões fundamentais em todas as situações que a empresa enfrentar, resultando no diferencial da rotina entre os estabelecimentos do ramo (Silva e Sobrinha, 2015).

Os conceitos de Silva e Sobrinha (2015) se alinham com a abordagem de Fonseca (2014), que por sua vez define a gestão de bares ou restaurantes como processos que seguem uma forma cíclica e dinâmica. O autor observa que o gerenciamento acontece nas seguintes etapas: compras, recebimento, estocagem, produção, vendas e contabilização. A comunicação entre os responsáveis de cada etapa é fundamental, e a troca de informações, bem como a coordenação das mesmas, deve ser tratada de maneira formal e documentada. A Figura 3 apresenta um fluxograma das etapas do processo gerencial:

Figura 3. Processo gerencial de um restaurante



Fonte: Fonseca (2014, p. 40).

De forma sintetizada a etapa de compra é a responsável pela movimentação de grande parte do dinheiro da empresa, a partir de negociação de preços, prazos e quantidades a serem compradas. Há dois tipos de compras, as diretas, referentes a produtos perecíveis que não precisam passar pelo almoxarifado e, as de estoque, geralmente produtos não perecíveis. Esta etapa é extremamente dependente de outros setores pois necessita de inter-relações para se sustentar (Fonseca, 2014).

O processo de recebimento é responsável por conferir a qualidade, o preço e as quantidades de matérias-primas solicitadas na nota fiscal, a partir desta etapa toda a mercadoria é responsabilidade do restaurante. O responsável pelo recebimento deve ser preparado para desempenhar esta função, conhecendo os produtos e suas especificações, assim como os padrões de qualidade desejados (Fonseca, 2014).

A etapa de estocagem é um processo de armazenamento dos insumos recebidos. Neste momento é essencial uma manipulação correta dos produtos, adequação dos espaços para o recebimento apropriado e a documentação de todo o processo. A produção é responsável por transformar as matérias-primas em produtos prontos para o consumo, podendo ser feita em diferentes locais e momentos da operação. A documentação deste processo é geralmente feita pela ficha técnica, documento que registra todo o processo de elaboração do prato, desde o preço até o modo de produção, que tem como objetivo o controle e a padronização de todas as etapas do processo gerencial (Fonseca, 2014).

No processo de venda, a documentação de cada item que tem saída do estabelecimento deve ser registrada. Este controle proporcionará informações para que o planejamento da produção, a verificação do consumo e os índices de desempenho sejam verificados. Aqui também são apuradas e efetivadas receitas e os dados sobre o desempenho do restaurante são gerados (Fonseca, 2014).

Por fim, a etapa de contabilização é a responsável pela análise e a verificação das informações obtidas por meio das documentações dos volumes de consumo, de movimentação de estoque e de volume de compras. Quanto mais constante e criterioso for este controle maiores são as chances de o restaurante ser bem-sucedido (Fonseca, 2014).

Conforme citado no começo do capítulo, para Maximiano (2000), Leal, Chirolí e Fenerich (2010) uma importante ação na gestão empresarial é o planejamento. O planejamento propicia um conjunto de reflexões e análises sobre o futuro da empresa, possibilitando um maior conhecimento do mercado de atuação e as possíveis mudanças que o setor possa impor, podendo prepará-la antecipadamente, além de identificar os pontos fortes e fracos da empresa (Leal, Chirolí e Fenerich, 2010).

O planejamento possibilita que a empresa coloque em prática todas as estratégias definidas pela gestão. Segundo Silva e Sobrinha (2015) é a partir do planejamento que as empresas poderão estabelecer as operações que evitarão problemas administrativos. Steiner e Miner (1977) afirmam que, além da solução dos problemas encontrados, o planejamento também ajuda a facilitar a identificação de novas oportunidades, a avaliar as forças que podem ser potenciadas e as fraquezas que devem ser corrigidas.

Se ocupando de uma visão global da empresa, surge o planejamento empresarial ou estratégico, expressão intercambiável. Segundo Bertero (1982), o planejamento estratégico trata da empresa como um todo, procurando estabelecer-lhe os objetivos, bem como indicando os meios operacionais necessários à sua consecução.

Para Terence (2002), o planejamento estratégico deve seguir seis etapas: (1) apresentação da técnica que utilizará como planejamento e conscientização do gestor, (2) observação de forma geral todos os segmentos da empresa para que os objetivos sejam claros, (3) realização do diagnóstico estratégico, (4) elaboração da estratégia, (5) definição dos objetivos, metas e ações e, (6) apresentação do plano para organização. Para um restaurante, a primeira etapa constitui na apresentação do planejamento estratégico ao gestor. A segunda etapa irá gerar o conjunto de missões, crenças e valores da empresa. A terceira irá analisar o mercado e identificar as principais lacunas e oportunidades para a empresa, ou seja, realizar a análise do

ambiente. A quarta etapa irá traçar um plano estratégico para solucionar os pontos levantados a serem melhorados e implementados. Na quinta etapa todos os objetivos, e metas serão determinados para que assim as ações sejam estabelecidas e colocadas em prática. Por fim, a sexta etapa, apresentará o planejamento estratégico finalizado para que os gestores e funcionários o coloquem em prática.

Segundo Silva e Sobrinha (2015), como forma de auxiliar o planejamento, o plano de negócio é uma ferramenta fundamental por permitir que o gestor enxergue os pontos fortes e fracos de seu negócio. Neste recurso é possível não apenas descrever os principais desafios e oportunidades da empresa como também observar os passos que devem ser realizados para alcançar os objetivos, diminuindo a probabilidade de erros durante a atividade.

Continuando o raciocínio das diferentes abordagens de gestão que os restaurantes podem utilizar para garantir seu lugar no mercado de Foodservice e o modo de se diferenciarem perante dos demais, surgem as estratégias competitivas, teorias que serão abordadas no próximo item.

2.1.1 Estratégias competitivas

De acordo com Chiavenato (1983) houve um aumento na complexidade das organizações e um dos fatores que contribuiu para isso foi o aumento da competitividade entre as empresas. Este acontecimento influenciou o surgimento de uma nova teoria, em que uma estrutura de uma organização e seu funcionamento depende totalmente do ambiente externo. Conhecida como teoria da contingência, salienta que não há meios de atingir uma eficácia organizacional seguindo apenas um único e exclusivo modelo organizacional (Chiavenato, 1983).

Para Oliveira (2012) o ambiente empresarial tem sido fortemente marcado pela necessidade constante de busca e aplicação de novas técnicas e ferramentas de gestão administrativa e de pessoas. Segundo autor, é a competitividade o elemento que impulsiona estudos e ações a serem realizados com o objetivo de melhores soluções para a liderança empresarial. Conforme defende a ABRASEL (2016), o mercado de Alimentos e Bebidas, por sua versatilidade, passa por constantes mudanças e conta com ofertas maiores que a demanda e por isso analisar a concorrência é necessário para que um estabelecimento possa garantir seu sucesso.

A competitividade pode ser definida de acordo com Kupfer (1992) como a função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente em um mercado específico. As estratégias são ações importantes para que a empresa se destaque, já que, segundo Donato (2012), são elas que permitirão que a vantagem competitiva seja conservada.

Para o termo estratégia não há apenas uma definição correta. Mintzberg e Quinn (2001) a definem como o plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização. Já a estratégia competitiva, segundo Porter (1991), busca uma posição competitiva favorável em uma empresa com a finalidade de estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no mercado. Segundo Kupfer (1992) as empresas adotam as estratégias competitivas de acordo com a avaliação que fazem do seu desempenho no passado e, principalmente, com base em suas expectativas sobre o futuro.

Porter e Montgomery (1998) afirmam que o objetivo da estratégia competitiva é encontrar uma posição que permita que a empresa possa se defender melhor contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Porter (1991) defende que as estratégias podem ser desenvolvidas a partir de duas situações: na primeira situação as estratégias são desenvolvidas a partir de um planejamento por parte da empresa e na segunda as estratégias são implicitamente desenvolvidas. Para o autor as estratégias competitivas devem ser desenvolvidas, porém sempre a partir de um planejamento adequado aos objetivos da empresa para obter uma vantagem competitiva.

Porter e Montgomery (1998) defendem que é a partir do nível de cada negócio individual ou no setor/mercado em que a empresa está inserida que as interações competitivas acontecem, surgindo assim a oportunidade de estabelecer as vantagens competitivas como diferenciais. Ainda, segundo os autores, é a estratégia do negócio que irá modelar e modificar a vantagem competitiva da empresa de acordo com os seus objetivos.

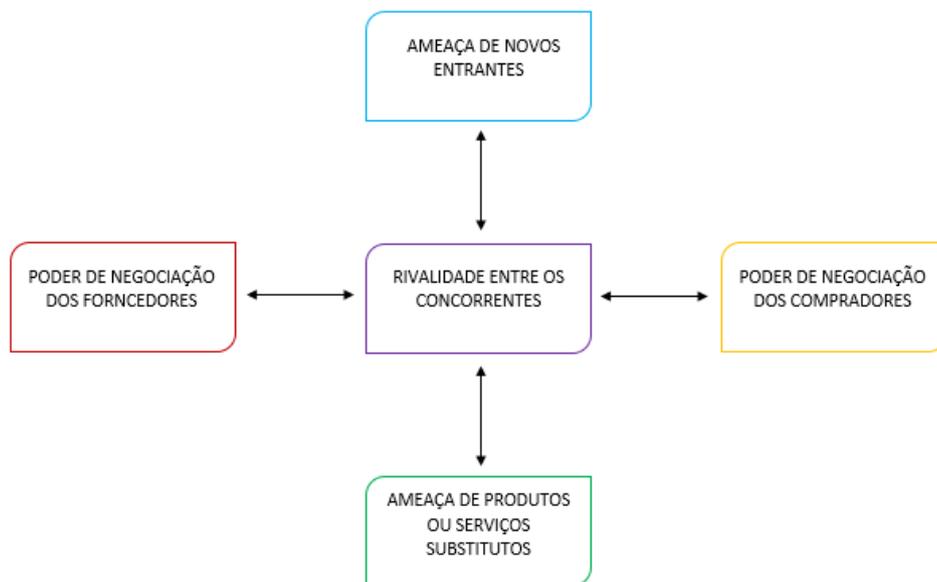
Porter e Montgomery (1998) definem cinco elementos básicos que uma empresa deve adotar para a vantagem estratégica, sendo eles:

- 1) capacidade de compreender o comportamento competitivo (clientes, dinheiros e recursos);
- 2) capacidade de utilização desta compreensão para prever como um dado movimento estratégico poderá alterar o equilíbrio competitivo;
- 3) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios consequentes só aparecerem a longo prazo;

- 4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
- 5) disposição de agir.

A partir do objetivo empresarial de se obter uma vantagem competitiva no mercado inserido, Porter (1991) apresenta cinco forças que podem auxiliar no entendimento da concorrência e que também podem ser utilizadas no ramo de restaurantes: (1) ameaça de novos entrantes, (2) poder de negociação dos compradores, (3) poder de negociação dos fornecedores, (4) ameaça de produtos ou serviços substituídos e (5) rivalidade entre as empresas existentes. E, segundo o autor, são elas que permitem uma melhor atuação e vantagem de concorrência no setor. A Figura 4 apresenta o modelo das 5 forças de Porter (1991):

Figura 4. Modelo das cinco forças competitivas de Porter (1991)



Fonte: Reproduzido de Porter (1991, p. 32).

Segundo Porter (1991) a força denominada “ameaça de novos entrantes” é referente à entrada de novas empresas no mercado e a competitividade que ocorre entre elas. A “rivalidade entre os concorrentes” é o ponto principal entre as forças, é interligada com todas as outras quatro e diz respeito à disputa por posição, que pode ocorrer ou por pressionamento dos concorrentes ou por oportunidades de melhora da própria empresa.

A força “ameaça de produtos ou serviços substitutos” refere à pressão de novos produtos que substituem existentes, que desempenham a mesma função e que ou aumentam os lucros ou

que utilizam novas matérias-primas. A última, “poder de negociação”, diz respeito ao poder dos grupos de uma determinada área que competem com seus concorrentes com o objetivo de ter o menor preço possível, barganhando por melhor qualidade para obterem a melhor rentabilidade da empresa. O poder de “negociação dos compradores” diz respeito à capacidade dos clientes em negociar com as empresas sobre determinado produto ou valor, já o “poder de negociação dos fornecedores” remete ao poder de negociar os produtos oferecidos pela empresa como formas estratégicas para se destacarem no mercado.

Castleman e Chin (2002) adaptaram as cinco forças de Porter (1991) e as utilizam para a realidade dos restaurantes, focando na análise do fator de concorrência nos estabelecimentos. O Quadro 5 apresenta as cinco Forças de Porter aplicadas a situações de mercado na área de restaurantes por Castleman e Chin (2002):

Quadro 5. Cinco forças competitivas aplicadas à área de restaurantes

FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER	COMPETIÇÃO NA ÁREA DE RESTAURANTES
Ameaça de novos entrantes	Alta ameaça de novos entrantes devido a baixas barreiras de entrada e perigo de popularidade de pequenos restaurantes.
Ameaça de produtos ou serviços substitutos	Ameaça elevada proveniente de outros estabelecimentos que produzem alimentos similares que podem ser embalados para levar para casa ou serem preparados em casa.
Poder de negociação dos fornecedores	Nível médio de ameaça. Dentre as diversas fontes, o restaurante precisa de um fornecedor confiável e de qualidade e que compreenda suas necessidades.
Poder de negociação dos compradores	Ameaça relativamente alta. A demanda por refeições em restaurantes é “elástica” ou inconstante, uma vez que se considera que os compradores seguem tendências em relação ao serviço oferecido, localização e preços.
Rivalidade entre as empresas existentes	Alta concorrência entre as empresas que buscam dominar o mercado de restaurantes.

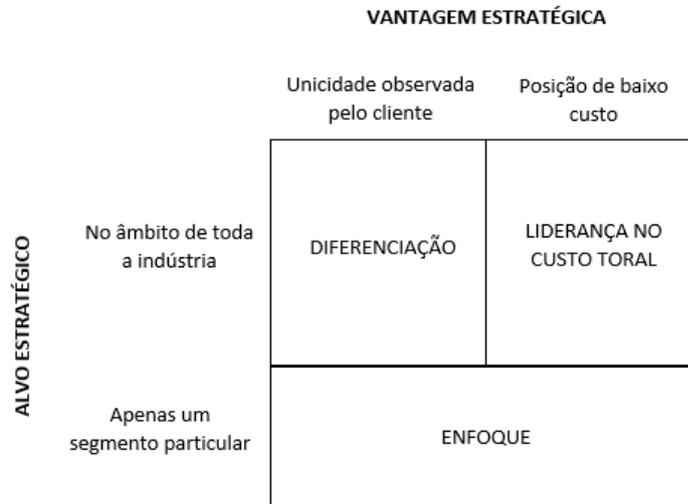
Fonte: a autora (2019), adaptado de Castleman e Chin (2002).

As forças adaptadas de Castleman e Chin (2002) podem ser levadas em consideração neste trabalho, pois se aproximam da realidade competitiva dos restaurantes de especialidade em todas as suas etapas. Muitos destes estabelecimentos enfrentam dificuldades para se manterem no mercado devido à grande concorrência.

Para Castleman e Chin (2002) estes estabelecimentos não devem apenas se preocupar com a concorrência e a chegada de novos entrantes que possam ameaçar o negócio, como também devem estabelecer estratégias que permitam que a empresa esteja preparada para competir com a chegada de novos produtos. Para que seja possível a permanência do restaurante no mercado, este deve possuir um fornecedor que seja capaz de atender a todas as suas necessidades com qualidade e confiança, e que esteja preparado para a inconstância da demanda de refeições, que pode variar semanalmente ou até diariamente, uma vez que os clientes tendem a diversificar suas opções e seguir tendências gastronômicas.

Em complementação às cinco forças competitivas, Porter (1991) define três estratégias genéricas que auxiliam a empresa na busca pela vantagem competitiva no seu setor e que podem ser utilizadas para criar uma posição de sucesso no mercado a longo prazo. Tais estratégias são denominadas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A Figura 5 apresenta o modelo de Porter (1991) das três abordagens estratégicas genéricas relacionadas à superação de outras empresas.

Figura 5. Três estratégias genéricas de Porter (1991)



Fonte: Porter (1991, p. 53).

Para Porter (1991) o objetivo é que a empresa selecione uma ou mais estratégias genéricas para planejar seus objetivos e ações, adaptando para o seu alvo estratégico (segmento ou indústria), resultando em uma melhor organização na hora de determinar as vantagens estratégicas. Porém é necessário evitar a troca da estratégia escolhida no início do planejamento

para que a empresa não corra o risco do “meio termo”, ou seja, não consiga focar em seus objetivos ou fracasse.

Segundo Porter (1991) a primeira estratégia, liderança no custo total, consiste em um conjunto de políticas funcionais orientadas para o objetivo básico de obter um menor custo em relação aos concorrentes. Uma posição de baixo custo dá à empresa uma defesa importante já que possibilita obter retornos financeiros depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição.

A segunda estratégia, a de diferenciação, tem como objetivo diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa criando algo único no setor. Ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças ao proporcionar isolamento contra a rivalidade competitiva a partir da lealdade dos consumidores. A última estratégia, enfoque, consiste na afirmação de que a empresa é capaz de atender seu público-alvo mais eficientemente do que seus concorrentes, uma vez que estes estão focados em competir de forma mais ampla. O enfoque pode atingir uma ou ambas das outras estratégias. A empresa que desenvolve com sucesso esta estratégia pode obter retornos acima da média, podendo também atingir uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas. Além disto, o enfoque pode também ser utilizado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos.

Vistas as principais teorias sobre competitividade e estratégias competitivas, o próximo item tratará das possíveis variações estratégicas que também podem ser adotadas nos restaurantes de especialidade, em específico as *pokerias*.

2.1.1.1 Variações estratégicas

A partir de estudos mais recentes, que objetivam a complementação e atualização das forças de Porter, surgiu a teoria *Resource-Based View (RBV)* - ou Visão Baseada em Recursos - que, segundo Schneider, Carneiro, Serra e Ferreira (2008), a partir da necessidade de conciliação com a estratégia competitiva, tem o objetivo de melhor explicar a variação do desempenho da empresa e a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Segundo Scheineider *et al.* (2009), enquanto o modelo de Porter tem uma visão do ambiente externo, o objetivo da *RBV* é também olhar internamente para a organização, avaliando seus recursos e competências.

Embora não seja possível apenas uma única teoria que auxilie na criação de estratégias, estudos como a *RBV* servem como guia para facilitar a criação de estratégias por outras empresas (Serra, Cândida e Torres, 2002). Em 1956 Penrose (1956) publicou as primeiras propostas da *RBV*, propondo o acesso total das informações internas de uma empresa e de seus concorrentes, resultando em sucesso eminente da empresa no mercado.

Pensando em sua aplicação para o segmento de bares e restaurantes, a *RBV* não só analisa o ambiente externo, como também permite que o ambiente interno seja detalhadamente analisado, procurando explicações e soluções internas a partir dos recursos que a empresa já possui, possibilitando o alcance a uma vantagem competitiva (Ferreira, Guardia, Guardia, 2017).

Segundo Vallandro e Trez (2013) a pergunta que permeia a administração estratégica é como as empresas conseguem obter vantagens competitivas e se sustentam no mercado, e a resposta está na necessidade de compreender as diferentes estratégias de lucratividade e de crescimento, utilizando para tanto os recursos internos de forma adequada.

Os recursos são determinantes importantes para o funcionamento da *RBV*. Segundo Wernerfelt (1984) recursos são qualquer elemento que possa ser pensado como uma força, ou fraqueza, a serem utilizados como forma estratégica para a vantagem competitiva. De acordo com Carvalho, Prévot e Machado (2014) eles atribuem à empresa força para criar barreiras de entrada necessárias à manutenção do poder de mercado.

Barney (1991) afirma que, por mais que a empresa esteja em busca de um fator que irá destacá-la no mercado, poucas vezes os recursos são utilizados como estratégias. Como forma de conceituar um recurso como estratégico, o autor propõe um modelo com quatro exigências a serem consideradas e que, se não forem imitáveis ou substituíveis, permitem que a organização alcance a vantagem competitiva. O Quadro 6 apresenta as 4 características de recursos estratégicos.

Quadro 6. Recursos estratégicos

RECURSOS	DESCRIÇÃO
Valiosos	Recursos valiosos para a empresa pois permitem que estratégias sejam formuladas, explorando as oportunidades e melhorando a eficiência da empresa.
Raros	Recursos únicos criados pela empresa e que não podem ser implementados ou acessíveis aos concorrentes.

Fonte: a autora (2019), a partir de Barney (1991), Dierickx e Cool (1989) e Ferreira *et al.* (2017). (Continua)

Quadro 6. Recursos estratégicos

RECURSOS	DESCRIÇÃO
Não imitáveis	Recursos que não podem ser imitados por concorrentes ou outros competidores.
Não substituíveis	Não possuem um recurso equivalente, ou seja, não há como ser substituído por outro recurso.

Fonte: a autora (2019), a partir de Barney (1991), Dierickx e Cool (1989) e Ferreira *et al.* (2017).

Para Dierickx e Cool (1989) os recursos são fontes diferenciais importantes e, portanto, devem ser insubstituíveis e não imitáveis por outras empresas e concorrentes, garantindo a vantagem da organização. Os autores também afirmam que é necessário que a organização sempre reveja seus recursos, para que assim se mantenham valiosos e únicos. A inovação dos recursos permite que as estratégias estejam sempre atualizadas com o momento da concorrência do mercado.

Iglesias (1990) define os seguintes recursos a serem levados em consideração em um planejamento estratégico de um restaurante: produto/serviço (pratos e atendimento); apresentação (estrutura física, decoração, localização, atmosfera², marketing interno³ e preço); comunicação (propaganda, relações públicas e menu) e distribuição (canais de distribuição, gerenciamento e *franchising*).

Já Bitner (1992) divide os recursos em três categorias principais: (1) condições ambientais, como temperatura, qualidade do ar, barulho, música, odor e outros (2) espaço/função como o *layout*, equipamentos e móveis do restaurante e (3) sinais, símbolos e artefatos divididos em sinalização, artefatos pessoais, estilo e decoração.

Salazar, Moraes e Pereira (2017) afirmam que o principal recurso estratégico de um restaurante é a figura do *chef de cozinha*, pois é ela que irá criar conceitos e pratos capazes de garantir seu sucesso no mercado. Este *chef*, segundo Birdir e Pearson (2000) pode assumir duas características: a primeira “pesquisador”, diz respeito ao *chef* que tem como principal trabalho o desenvolvimento e a inovação de novos produtos e pratos. A segunda, “administrador”, refere-se ao *chef* que tem habilidades administrativas e que contribui para o planejamento e o direcionamento do restaurante, podendo ser também o proprietário do estabelecimento.

² Atmosfera: diz respeito ao clima que um ambiente pode proporcionar ao cliente.

³ Marketing interno: é relacionado a ações de marketing para auxiliar os funcionários no local de trabalho.

É possível identificar que diferentes autores abordam diferentes recursos tidos como essenciais em um restaurante. Os recursos podem ser estabelecidos de acordo com a estrutura da empresa e seus objetivos. Desta forma, desenvolveu-se dois quadros identificando os *service scapes*, ou recursos estratégicos, de um restaurante e as suas respectivas categorias a partir de Bitner (1992) e Iglesias (1990).

Quadro 7. Recursos estratégicos de restaurantes– Bitner (1992)

RECURSOS ESTRATÉGICOS	CATEGORIAS
Temperatura	Condições ambientais
Qualidade do ar	Condições ambientais
Barulho	Condições ambientais
Música	Condições ambientais
Odor	Condições ambientais
<i>Layout</i>	Espaço/Função
Equipamentos	Espaço/Função
Mobilha	Espaço/Função
Sinais – artigos que remetem um específico tema	Sinais, Símbolos e Artefatos
Artefatos pessoais – uso de materiais pessoais dos donos na decoração.	Sinais, Símbolos e Artefatos
Estilo da decoração	Sinais, Símbolos e Artefatos

Fonte: a autora (2019), adaptado de Bitner (1992).

Quadro 8. Recursos estratégicos de restaurantes – Iglesias (1990)

RECURSOS ESTRATÉGICOS	CATEGORIAS
Produto	Produto/Serviço
Atendimento	Produto/Serviço
Estrutura física	Apresentação
Decoração	Apresentação
Localização geográfica	Apresentação
Atmosfera do ambiente	Apresentação
Marketing interno	Apresentação
Preço do serviço oferecido	Apresentação
Propaganda	Comunicação
Merchandising	Comunicação
Promoções	Comunicação
Relações públicas	Comunicação
Menu	Comunicação
Canais de distribuição	Distribuição
Gerenciamento	Distribuição
Franchising	Distribuição

Fonte: a autora (2019), adaptado de Iglesias (1990).

A partir dos Quadros 7 e 8 é possível observar que alguns recursos são considerados pelos dois autores, porém classificados em categorias diferentes. Bitner (1992) apresenta “*layout*” na categoria espaço/função, que poderia ser relacionado ao recurso “estrutura física” de Iglesias (1990) na categoria apresentação. O mesmo caso se repete com o recurso “estilo da decoração” da categoria sinais símbolos e artefatos de Bitner (1992), enquanto “decoração” aparece na categoria apresentação de Iglesias (1990). Desta forma, se faz presente a discussão que embora haja diferentes categorias, cabe ao restaurante adaptar e estruturar seus recursos da melhor maneira que respondam aos seus objetivos competitivos.

Ainda em relação aos recursos, um dos fatores mais relevantes vistos na *RBV* sobre recursos internos da empresa é o termo inovação. A inovação nada mais é que um complemento para o recurso, criando um diferencial para a empresa. Para Schumpeter (1982) a inovação pode ser determinada a partir de recursos internos da empresa, fomentados pelo crescimento econômico do mercado que está inserida.

Salazar, Moraes e Pereira (2017) afirmam que, para gerar vantagem competitiva para o restaurante, o gestor deve ter não só competências gerenciais, mas também inovadoras. Segundo os autores é a inovação que quando combinada com todos os outros recursos da empresa, cria o elo que irá produzir um valor diferencial para o restaurante.

Para Salazar, Moraes e Pereira (2017) os recursos e as formas de inovação quando pré-estabelecidas e vistas como objetivos para o gerente de restaurante, resultarão em vantagens estratégicas muito mais difíceis de serem replicadas, resultando também em um estabelecimento mais competitivo.

Além das teorias citadas, outra variação estratégica da *RBV* e conseqüentemente de Porter (1991) é a teoria de competências, conhecida por ser uma das principais e por elaborar conceitos de competências essenciais para uma empresa. Segundo Barney (1991) competências essenciais são conjuntos de recursos e capacidades que relacionam diferentes negócios em uma organização, podendo também ser uma forma de se obter vantagem competitiva. Ainda segundo o autor, enquanto recursos e capacidades são vistos como sinônimos, as competências essenciais apenas são utilizadas quando tratam de estratégias de diversificação.

Hamel e Prahalad (1995) definem uma competência essencial de forma simplificada, como uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única, contribuindo assim com o valor percebido pelo cliente ou para o custo do produto. Os autores afirmam que o que mantém a competitividade não é a herança da empresa, mas sim suas competências.

Segundo os autores, toda competência essencial é um fator crítico de sucesso para uma empresa e para ser qualificada como essencial, deve possuir três capacidades: a) oferecer benefícios fundamentais aos clientes; b) ser competitivamente única, ou seja, fornecer um diferencial em relação aos seus concorrentes e; c) ter capacidade de expansão, poder ser aplicada à novas áreas. O objetivo de uma competência essencial é proporcionar uma vantagem competitiva de forma segura por meio de infraestruturas, reduzindo os riscos em relação aos competidores do mercado, inclusive no setor de restaurantes.

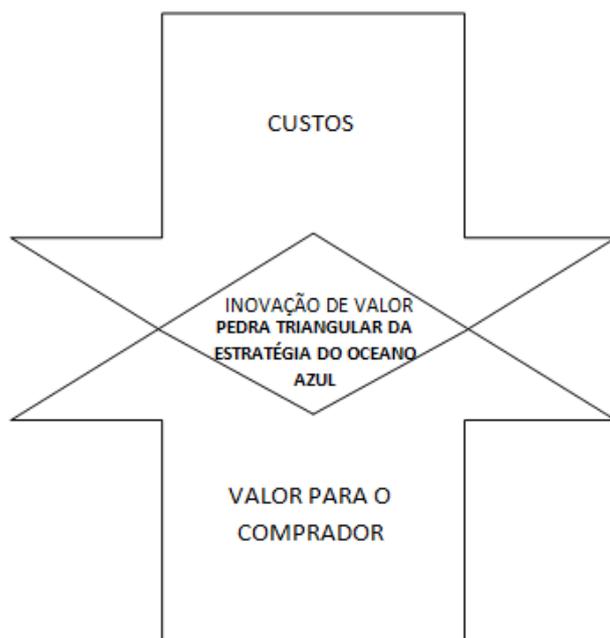
Pacheco, Buraschi, Angeloni e Youseff (2009) afirmam que as perspectivas da competência essencial muitas vezes não são adotadas pelas empresas, uma vez que a maioria destas tem seu foco apenas no produto final e não complementam sua visão com competências.

Outra importante teoria para a competitividade que também pode ser adotado nos restaurantes é a chamada “oceano azul”. Kim e Mauborgne (2017), os autores da teoria, afirmam que as empresas de um modo geral possuem seu foco em competir apenas em mercados intensamente competitivos, chamados de oceanos vermelhos. Para os autores são nos mercados inexploráveis (oceano azul) que estas empresas poderão se destacar e buscar diferenciais efetivos para seu negócio.

Ao invés da “batalha sangrenta” para enfrentar a concorrência e se manter no mercado, a busca dos diferenciais do oceano azul resulta em espaços mercadológicos únicos, cuja a concorrência ainda não chegou e a empresa pode crescer forte. Trata-se de um movimento estratégico pela busca e encontro de ações inovadoras de valor, que resultem em diferencial para a empresa e também para os compradores de seus produtos e serviços (Jussani, Krakauer e Polo, 2015).

A Figura 6 adaptada de Kim e Mauborgne (2005) representa a forma com a qual a empresa deve agir para se diferenciar no meio de sua concorrência.

Figura 6. Estratégia do oceano azul



Fonte: a autora (2019), adaptado de Kim e Mauborgne (2017).

Segundo os autores, a inovação de valor deve ocorrer principalmente nas áreas da empresa que afetem diretamente os custos dos produtos da empresa e o valor que terão quando chegarem aos compradores. Em relação aos custos, o objetivo é o menor preço possível, este apenas atingido mediante a eliminação e redução da concorrência. Já o aumento do valor para os compradores deve ser ampliado por meio da oferta de recursos inovadores e nunca antes oferecido pelo setor. O resultado será o controle de custos baixos dos produtos, valores ampliados para os compradores e desta maneira, uma concorrência cada vez mais irrelevante por determinado período de tempo (Kim e Mauborgne, 2005).

Em síntese o processo da estratégia do oceano azul é constituído a partir de um produto pré-definido que passará por um exercício de criatividade, aumentando ou diminuindo seus atributos, ou ainda eliminando ou acrescentando atributos, e com base neste exercício e em seu resultado final, verifica-se a possibilidade do surgimento de um novo mercado, chamado de oceano azul.

Discutidas todas as principais teorias para o desenvolvimento deste capítulo, o Quadro 9 apresenta uma síntese das teorias competitivas, seus autores e as palavras-chave que estão relacionadas, facilitando o desenvolvimento da metodologia e da análise de dados.

Quadro 9. Síntese das teorias competitivas.

TEORIA	AUTOR	FOCO
Teoria contingencial	Chiavenatto (1983)	Ambiente externo
Teoria de competências	Hamel e Prahalad (1995)	Competências
Teoria do oceano azul	Kim (2017)	Mercados inexplorados
<i>RBV</i>	Wernerfelt (1984)	Recursos
Cinco forças	Porter (1991)	Competitividade
Estratégias genéricas	Porter (1991)	Alvo estratégico

Fonte: a autora (2019).

Neste capítulo foram alcançados os objetivos B – estudar teoricamente as estratégias competitivas aplicadas ao segmento de restaurantes e C – identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as *pokerias* estudadas garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.

Tendo sido apontados as principais bases teóricas concernentes ao objetivo geral desta dissertação, no capítulo seguinte são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na realização de pesquisa de campo.

CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que orientaram esta pesquisa, caracterizar o método de estudo de caso, a delimitação da amostra, a construção das estratégias e dos instrumentos de coleta de dados.

Como já indicado, esta dissertação parte do seguinte problema de pesquisa: como se dá a aplicação das estratégias competitivas de restaurantes de especialidade, considerando aqui as *pokerias*, na cidade de São Paulo? Como objetivo geral tem-se: compreender como se dá a aplicação das estratégias competitivas de *pokerias* na cidade de São Paulo.

Os objetivos específicos, são: a) estudar o mercado de Foodservice da cidade de São Paulo; b) estudar teoricamente as estratégias competitivas aplicadas ao segmento de restaurantes; c) identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as *pokerias* estudadas garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.

Diante do problema e dos objetivos propostos, a presente dissertação caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa. Uma pesquisa qualitativa preocupa-se com “aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (Gerhardt e Silveira, 2009, p. 32). De acordo com Godoy (1995) este tipo de pesquisa não procura medir os eventos estudados e sim compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, partindo de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve.

Para Berg (2004) uma pesquisa qualitativa procura descobrir “como”, “onde” e “quando” o problema da pesquisa aconteceu e, segundo Neves (1996), traz como contribuição ao trabalho fatores como procedimentos de cunho racional e intuitivo, capazes de cooperarem para uma melhor compreensão dos fenômenos. Uma pesquisa qualitativa pode ser desenvolvida a partir de diferentes abordagens e métodos. Neste caso, o método escolhido é o de estudo de casos.

3.1 Estudos de casos múltiplos

Para Yin (2001, p.17) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente

quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes. Trata-se de um método aplicável diante do desejo de entender fenômenos sociais complexos, e quando as questões de pesquisa se concentram principalmente em responder “como” e “por que?” destes eventos (Yin, 2001).

Gil (2002) apresenta os principais propósitos de um estudo de caso:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou desenvolver teorias e;
- e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

Para Gil (2002), um bom estudo de caso constitui uma tarefa de difícil realização, porém com as estruturas e os objetivos bem definidos, o resultado poderá ser um trabalho com análises e interpretações valiosas para o meio acadêmico.

Segundo Neves (1996) um estudo de caso pode ser caracterizado como uma análise profunda de uma unidade de estudo. O autor afirma que esta forma de pesquisa é amplamente utilizada em estudos de administração e possibilita um controle reduzido e até mesmo o estudo de fenômenos atuais, que só fazem sentido dentro de um contexto específico.

Yin (2001) observa que, ao se realizar um estudo de caso, é especialmente importante considerar cinco componentes:

- 1) as questões de um estudo;
- 2) suas proposições, se houver;
- 3) suas unidades de análise;
- 4) a lógica que une os dados às proposições e;
- 5) os critérios para se interpretar as descobertas.

Um estudo de caso pode ser de um caso único ou de casos múltiplos. Em relação à utilização do estudo de casos múltiplos, Yin (2001) aponta que, diferente de um estudo único, esta modalidade possibilita a replicação do trabalho com conclusões analíticas mais fortes e achados mais potentes, possibilitando a complementação do primeiro caso específico, e vice-versa, preenchendo lacunas de dados, respondendo a críticas e defeitos dos casos em questão e

compreendendo um estudo de caso mais forte. Segundo o autor, as unidades de estudo podem ser organizações, indivíduos ou outras entidades.

Gil (2002) afirma que um estudo de múltiplos casos apresenta vantagens e desvantagens. Embora proporcione evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade, também requer uma metodologia mais apurada e mais tempo para coleta e análise dos dados, pois será necessário reaplicar questões em todos os casos.

A partir de estudos dos autores já apresentados, Yin (2001), Gil (2002), e também de Stake (2005), constatou-se que, embora um estudo de casos múltiplos não tenha apenas um modelo de roteiro determinado, alguns passos são importantes para o seu delineamento. O Quadro 10 apresenta as etapas de estruturação para um estudo de caso:

Quadro 10. Estrutura de um estudo de caso

Etapa	Descrição
Formulação do Problema	Etapa inicial. Decorre de um processo de reflexão e imersão em fontes bibliográficas adequadas, garantindo um problema de pesquisa passível de verificação.
Definição da Unidade (ou unidades) caso	Seleção de casos que irão corresponder com os propósitos da pesquisa.
Determinação do número de casos	Decisão se o estudo de caso será único ou múltiplo. Um dos procedimentos mais adequados para este fim é o adicionamento progressivo de novos casos, até a saturação teórica, ou seja, quando não mais um novo caso contribuirá com informações significativas.
Elaboração do protocolo	Construção de um roteiro facilitador para a etapa de coleta de dados. Contempla o instrumento de coleta de dados e toda a conduta a ser seguida pelo pesquisador durante a verificação. Forte elemento que irá mostrar a confiabilidade da pesquisa.
Coleta de dados	Etapa em que será realizada a coleta dos dados, qualitativos ou quantitativos, a partir de técnicas e procedimentos, preferencialmente diversos, para garantir a qualidade dos resultados obtidos.
Avaliação, análise dos dados	Etapa em que será realizado o processo de análise e interpretação dos dados.
Preparação do relatório	Redação do relatório que irá conduzir as constatações e resultados finais para a conclusão da pesquisa.

Fonte: construído a partir de Yin (2005), Gil (2002) e Stake (1995).

Tendo estabelecido a estrutura de um estudo de caso, Yin (2001) afirma que um dos documentos mais importantes na realização de um estudo de casos múltiplos é o protocolo de

estudo de caso. O protocolo é uma maneira de aumentar a confiabilidade da pesquisa e se destina a orientar o pesquisador na realização da coleta de dados dos casos. De acordo com Yin (2001) de forma geral, um protocolo de estudo de casos deve seguir quatro seções:

- Seção A: uma visão geral do estudo de caso (objetivos e circunstâncias do estudo, questões e assuntos do estudo de caso e leituras importantes sobre os tópicos que estão sendo estudados).
- Seção B: procedimentos de coleta de dados (identificação de prováveis fontes de dados, apresentação de credenciais para contatos de campo e advertências de procedimentos).
- Seção C: questões de coleta de dados (questões específicas que o pesquisador deve ter em mente na coleta de dados e potenciais fontes de evidência para tratar cada questão).
- Seção D: um guia para o relatório do estudo de caso (esboço, formato para os dados, uso e apresentação de outra documentação e informação bibliográfica). O protocolo de pesquisa deste trabalho se encontra no Apêndice 1.

3.1.1 Caracterização do universo e critérios da amostra de pesquisa

O universo desta pesquisa é caracterizado por restaurantes classificados como de especialidade por Fonseca (2014) e em operação no município de São Paulo. Como anteriormente mencionado, os restaurantes de especialidade foram escolhidos por apresentar características únicas, sendo aqueles que focam sua produção ou modo de preparo em apenas um ingrediente, país, modo de produção, etc.

As *pokerias* foram escolhidas por apresentarem conceitos de cozinha relativamente novos para o mercado de A&B da cidade de São Paulo, com cardápios curtos, mas que conseguiram se estabelecer de forma assertiva. O Quadro 11 apresenta a relação das *pokerias* em funcionamento na cidade de São Paulo em ordem alfabética. Estas informações foram obtidas a partir de levantamento realizado por meio de mapas on-line, *websites* dos restaurantes pesquisados e plataformas digitais como Facebook e Instagram. O período de levantamento ocorreu entre julho de 2017 e setembro de 2018.

Quadro 11. *Pokerias* da cidade de São Paulo

NOME	ENDEREÇO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	FRANQUIA?
Ai – Sushi & Poke	Rua Simão Álvares, 297 – Pinheiros – São Paulo – SP, 05417-030	Cardápio: Opções pré-estabelecidas de <i>poke</i> e <i>sushi</i> Ano de abertura: 2017 Sistema de serviço: <i>À la carte</i> ⁴ Preço médio: 40 reais	Não
Hi Pokee	Rua Augusta, 2052 - Cerqueira César, São Paulo - SP, 01412-000	Cardápio: <i>Pokes</i> pré-estabelecidos Ano de abertura: 2016 Sistema de serviço: <i>Fast-casual</i> ⁵ Preço médio: 43 reais	Não
Lanai Poke e Lámen	Alameda Santos, 1202 – Cerqueira César – São Paulo – SP, 01418-100	Cardápio: Opções pré-estabelecidas de <i>poke</i> e <i>lâmen</i> e também há possibilidade de montar o <i>poke</i> a partir de ingredientes selecionados Ano de abertura: 2017 Sistema de serviço: <i>À la carte</i> Preço médio: 30 reais	Não
Lets Poke	Rua Leopoldo Couto de Magalhães Júnior, 482 - Itaim Bibi, São Paulo - SP, 04542-000	Cardápio: Cliente escolhe entre as opções já prontas Ano de abertura: 2018 Sistema de serviço: <i>À la carte</i> Preço médio: 39 reais	Sim
Maika'i Poke& Kone	Rua Curt Nimuendaju 19 – Perdizes – São Paulo – SP, 05015-010. PUC- SP	Cardápio: Cliente monta seu <i>poke</i> a partir de ingredientes selecionados. Também são servidos <i>temakis</i> Ano de abertura: 2018 Sistema de serviço: <i>Fast-casual</i> Preço médio: 35 reais	Não
Mister Poke	R. Padre García Velho, 44 – Pinheiros, São Paulo - SP, 05421-030	Cardápio: Cliente monta o <i>poke</i> a partir de ingredientes selecionados. Também são servidos sanduíches e rolinhos havaianos Ano de abertura: 2013 Sistema de serviço: <i>Fast-casual</i> Preço médio: 36 reais	Não
NaKrô Poke	R. Bela Cintra, 701 – Consolação – São Paulo – SP, 01415-002	Cardápio: Cliente monta seu <i>poke</i> a partir de ingredientes selecionados Ano de abertura: 2017 Sistema de serviço: <i>À la carte</i> Preço médio: 35 reais	Não

Fonte: a autora (2019). (Continua)

⁴*À la carte*: sistema de serviço que trabalha oferecendo pratos e bebidas apenas listados em cardápios.⁵*Fast-casual*: restaurantes que oferecem sistemas rápidos, geralmente sem serviço de mesa, porém com comidas de boa qualidade.

Quadro 11. *Pokerias* da cidade de São Paulo

NOME	ENDEREÇO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	FRANQUIA?
Poke Garden	R. Haddock Lobo, 1396 - Jardins, São Paulo - SP, 01414-002	Cardápio: Opções sugeridas pelo <i>chef</i> ou o cliente monta seu <i>poke</i> a partir de ingredientes selecionados. Também são servidos rolinhos havaianos e sobremesas Ano de abertura: 2018 Sistema de serviço: <i>À la carte</i> Preço médio: 41 reais	Não
Poke Haüs	Rua Emanuel Kant, 147 - Itaim Bibi, São Paulo - SP, 04536-050	Cardápio: Cliente monta seu <i>poke</i> com complementos selecionados. Também são servidos pratos havaianos Ano de abertura: 2018 Sistema de serviço: <i>À la carte</i> Preço médio: 55 reais	Sim
Poke	Av. Rebouças, 3970 - Pinheiros, São Paulo - SP, 05402-600	Cardápio: Cliente monta seu <i>poke</i> a partir de ingredientes selecionados Ano de abertura: 2016 Sistema de serviço: <i>Fast-casual</i> Preço médio: 30 reais	Sim
Spoke	Rua Clodomiro Amazonas, 128 - Itaim Bibi, São Paulo - SP, 04537-010	Cardápio: Cliente monta seu <i>poke</i> a partir de ingredientes selecionados Ano de abertura: 2017 Sistema de serviço: <i>Fast-casual</i> Preço médio: 36 reais	Não
The Poke club	Rua Borges Figueiredo, 60 - Mooca, São Paulo - SP, 03110-010	Cardápio: Opções pré-estabelecidas de <i>poke</i> Ano de abertura: 2017 Sistema de serviço: <i>À la carte</i> Preço médio: 25 reais	Não

Fonte: a autora (2019).

Segundo Yin (2005), em um estudo de casos múltiplos cada caso deve servir como um propósito específico dentro do escopo global da investigação. E cada caso também deve ser selecionado de tal forma que, ou seja, previstos resultados semelhantes, ou que produzam resultados contrastantes, podendo ser reaplicado aos demais casos de um estudo de casos múltiplos.

Desta forma, como critérios de escolha dos casos, definiu-se que não seriam escolhidos restaurantes pertencentes a franquias, uma vez que estas respondem a um modelo de gestão específico que não seria abordado neste trabalho. E também foram considerados os anos de abertura dos estabelecimentos, procurando desta forma privilegiar os restaurantes mais longevos. O Quadro 12 apresenta os dois estabelecimentos selecionados como casos de estudos:

Quadro 12. Amostra da investigação desta pesquisa

NOME	ENDEREÇO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	FRANQUIA?
Hi Pokee	Rua Augusta, 2052 - Cerqueira César, São Paulo - SP, 01412-000	Cardápio: <i>Pokes</i> pré-estabelecidos Ano de abertura: 2016 Sistema de serviço: <i>Fast-casual</i> Preço médio: 43 reais	Não
Mister Poke	R. Padre García Velho, 44 - Pinheiros, São Paulo - SP, 05421-030	Cardápio: Cliente monta o <i>poke</i> a partir de ingredientes selecionados. Também são servidos sanduíches e rolinhos havaianos Ano de abertura: 2013 – restaurante de <i>poke</i> pioneiro no Brasil Sistema de serviço: <i>Fast-casual</i> Preço médio: 36 reais	Não

Fonte: a autora (2019).

Desta forma, os integrantes da amostra possuem as seguintes características comuns: a) são restaurantes de especialidade que, embora sirvam outros pequenos pratos, possuem foco na produção e venda do *poke*; b) não pertencem a uma rede de franquias e; c) são os dois restaurantes de *poke* mais antigos em funcionamento na cidade de São Paulo.

O próximo item apresentará as estratégias e os instrumentos utilizados na coleta de dados desta dissertação de mestrado.

3.1.1.1 Estratégias e instrumentos de coleta de dados

A presente pesquisa foi organizada a partir das seguintes etapas: 1) pesquisa bibliográfica e 2) pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com estudos já desenvolvidos sobre o assunto, a partir de consultas bibliográficas (Lakatos e Marconi, 2007). Nesta etapa foram consultados artigos científicos, dissertações, teses e livros para a formulação de conceitos e bases teóricas relacionadas a esta pesquisa. As bases de dados consultadas e as palavras-chave apresentadas servirão para as análises dos casos selecionados.

Em seguida foi realizado um estudo de campo a partir dos parâmetros de um estudo de casos múltiplos seguindo Yin (2005), com a realização de: a) observações não participantes; b) entrevistas semiestruturadas, c) formulário sobre os recursos competitivos e, d) coleta e análise

de outros materiais (fotos do cardápio, da decoração do salão, da marca, fachada, consulta a *websites*, entre outros).

A primeira estratégia utilizada foi a coleta de dados a partir da observação não participante. Segundo Gil (2002), por observação direta não participativa entende-se a técnica em que o pesquisador permanece alheio a situação que pretende estudar. O objetivo deste tipo de observação é a não interferência na coleta dos dados.

A observação ajuda os pesquisadores a identificar e obter provas de seus objetivos sobre os quais os indivíduos observados não possuem consciência, o que poderia orientar o comportamento destes. Além disso, auxilia nas descobertas e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade (Lakatos e Marconi, 2007).

O objetivo destas observações foi a verificação de elementos que somente poderiam ser analisados a partir do contato visual direto. Para a realização da observação direta não participativa desenvolveu-se um roteiro de observação baseado nos recursos estratégicos anteriormente já apresentados e os autores citados. O Quadro 13 apresenta os detalhes do roteiro de observação.

Quadro 13. Roteiro de observação

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO		Referencial teórico
DECORAÇÃO DO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Ornamentação externa - Ornamentação interna - Iluminação - Símbolos - Mobiliário - Área de produção - Espaço de acesso - Cores do ambiente 	Bitner (1992); Iglesias (1990)
DECORAÇÃO DA MESA	<ul style="list-style-type: none"> - Enxoval - Louçaria 	Bitner (1992); Iglesias (1990)
CARDÁPIO	<ul style="list-style-type: none"> - Imagens - Tipos e tamanhos de fontes - Informações sobre os pratos e acompanhamentos - Informações sobre o prato - Preços 	Bitner (1992); Iglesias (1990)
LOCALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Bairro - Rua - Acesso ao restaurante - Facilidade para encontrar o restaurante 	Bitner (1992); Iglesias (1990)

Fonte: a autora (2019), a partir dos autores mencionados. (Continua)

Quadro 13. Roteiro de observação

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO		Referencial teórico
LAYOUT	<ul style="list-style-type: none"> - Banner - Logo 	Bitner (1992); Iglesias (1990)
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Interação dos funcionários com os clientes - Atendimento - Público alvo - Quantidade de lugares para sentar - Espaço para circulação de pessoas 	Bitner (1992); Iglesias (1990)
DIVULGAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Outdoor - Folhetos - Material promocional - Uso de redes sociais para atrair clientes, como Facebook, site próprio, Instagram, Twitter, entre outros... 	Bitner (1992); Iglesias (1990)

Fonte: a autora (2019), a partir dos autores mencionados.

As observações nos restaurantes Mister Poke e Hi Pokee aconteceram no dia 20 de dezembro de 2018 e tiveram cerca de uma hora como duração.

Depois desta etapa, a próxima foi a realização das entrevistas com os gestores ou donos dos restaurantes das *pokerias* selecionadas. No que tange às entrevistas, Yin (2005) observa que estas são fontes de evidências direcionadas, enfocam diretamente o tópico do estudo de caso e perceptivas, fornecem inferências causais percebidas. As entrevistas foram gravadas mediante autorização por escrito e foram posteriormente transcritas.

Uma entrevista focada, ou semiestruturada, é caracterizada por possuir perguntas previamente formuladas que corroboram com o que o investigador entende a respeito de determinada situação (Yin, 2005), mas com a possibilidade de incluir inserções conforme a interação com o entrevistado. As entrevistas foram feitas individualmente e aplicadas a um dos proprietários do restaurante Hi Pokee e a gerente do Mister Poke. Os propósitos esperados com as respectivas entrevistas são os de, primeiramente, auxiliar a compreender como se dá a concepção do estabelecimento, e de que forma são criadas as estratégias competitivas do negócio. Os dados foram organizados seguindo os critérios da pesquisa qualitativa e com a utilização de quadros síntese e transcrição dos trechos mais significativos. O Quadro 14

apresenta o roteiro da entrevista, relacionando as perguntas aos objetivos específicos que as motivam e aos autores que fundamentam.

Quadro 14. Roteiro de entrevistas

Pergunta	Objetivo relacionado	Referencial teórico
1. Nome e vinculação ao restaurante	Pergunta de caracterização.	Não se aplica
2. Quando o restaurante abriu? Desde quando trabalha no restaurante?	Pergunta de caracterização.	Não se aplica
3. Como o restaurante surgiu?	Objetivo A - estudar o mercado de Foodservice da cidade de São Paulo.	Birdir e Person (2000)
4. Como foi definido que seria um restaurante de especialidade?	Objetivo A - estudar o mercado de Foodservice da cidade de São Paulo.	Fonseca (2014)
5. Por quais razões decidiram trabalhar com o poke?	Objetivo A - estudar o mercado de Foodservice da cidade de São Paulo.	Fonseca (2014)
6. Houve alguma adaptação do estilo original do prato para o seu restaurante?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permite que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Iglesias (1990)
7. No que consiste o cardápio do restaurante e como ele foi definido?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permite que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Fonseca (2014)
8. Qual o público alvo do restaurante?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permite que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Iglesias (1990)
9. Qual o preço médio por pessoa?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Muller e Woods (1994)
10. Como você descreveria o estilo gastronômico do restaurante?	Objetivo A - estudar o mercado de Foodservice da cidade de São Paulo.	Fonseca (2014)

Fonte: a autora (2019). (Continua)

Quadro 14. Roteiro de entrevistas

Pergunta	Objetivo relacionado	Referencial teórico
11. Que tipo de experiência deseja oferecer para o seu cliente?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Lionello (2011)
12. Quais são os diferenciais do seu estabelecimento? Como eles surgiram/foram planejados?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Ottenbacher e Harrington (2007), Dierickx e Cool (1989)
13. Como você analisa o mercado de alimentação de São Paulo?	Objetivo A - estudar o mercado de Foodservice da cidade de São Paulo.	Kim (2017)
14. Quais seriam os seus principais concorrentes diretos?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Porter (1991, 1998)
15. Como você analisa o surgimento de novas <i>pokerias</i> na cidade de São Paulo? Com o restaurante reage à abertura de uma casa similar?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Kim (2017), Castleman e Chin (2002)
16. Como o seu estabelecimento se destaca das demais <i>pokerias</i> ?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Dierickx e Cool (1989)
17. Quais são os seus concorrentes indiretos?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Porter (1991, 1998)
18. Como o seu estabelecimento se destaca em relação a eles?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Dierickx e Cool (1989)
19. O estabelecimento faz ou já fez uso de alguma consultoria especializada? Se sim, qual?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Ferreira, Guardia e Guardia (2017)

Fonte: a autora (2019). (Continua)

Quadro 14. Roteiro de entrevistas

Pergunta	Objetivo relacionado	Referencial teórico
20. Quem realiza os controles do restaurante?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Ferreira, Guardia e Guardia (2017)
21. Quais os objetivos a curto prazo para o restaurante? (5 anos)	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Kupfer (1992)
22. Quais recursos você utiliza para se diferenciar no mercado? (Resposta complementada com o formulário)	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Dierickx e Cool (1989), Barney (1991), Wernerfelt (1984), Scheineider <i>et al.</i> (2009)
23. De que forma os clientes são importantes no processo de diferenciação do restaurante?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Kotler (2006)
24. Para você, qual é o principal fator em seu restaurante que o garante a vantagem estratégica no mercado?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Dierickx e Cool (1989)
25. Quem são os responsáveis pelo planejamento estratégico do estabelecimento?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Ferreira, Guardia e Guardia (2017)
26. Gostaria de acrescentar mais algum comentário?	Não se aplica.	Não se aplica

Fonte: a autora (2019).

Na primeira entrevista realizada, Restaurante Mister Poke, A respondente foi à funcionária Mayara Rodrigues. Mayara tem como cargo a posição de gestora que exerce há dois anos, desde o seu início no restaurante no ano de 2017. O contato com a gestora foi realizado por meio de telefone e a entrevista foi agendada e realizada presencialmente no dia 11 de janeiro

de 2018. A entrevista foi gravada digitalmente e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido consta no Apêndice 4.

A segunda entrevista, com o representante do Restaurante Hi Pokee, foi realizada com o funcionário Gabriel Fernandes, que é sócio do restaurante desde o ano 2017, ano de sua abertura. Por indisponibilidade do depoente em realizar uma entrevista presencial o contato foi realizado apenas via e-mail e telefone entre a pesquisadora e o proprietário do estabelecimento. A entrevista foi realizada no dia 24 de janeiro de 2018 e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido consta no Apêndice 4.

Após a realização das entrevistas foi aplicado um formulário de escala Likert sobre recursos estratégicos (Apêndice 7) utilizados pelo restaurante. Segundo Dalmoro e Vieira (2014), a escala Likert foi criada por Rensis Likert em 1932 e propõe uma escala de mensuração de 5 pontos permitindo o fácil entendimento por parte do respondente. Nesta escala, os respondentes escolhem apenas um ponto fixo entre as cinco opções de resposta, partindo de “aprovo fortemente” até “desaprovo fortemente”, termos estes que podem ser adaptados para os objetivos de pesquisa. Neste formulário os respondentes deveriam responder a partir das opções pré-estabelecidas de recursos estratégicos, quais destes eram utilizados pelo restaurante na formulação de diferenciais estratégicos (Apêndice 6). O formulário foi elaborado na plataforma Google Forms e enviado via e-mail aos gestores. As respostas foram registradas e utilizadas na análise individual e comparativa dos casos.

3.2 Plano de análises

A análise dos dados ocorreu a partir da análise individual de cada caso que subsidiou a análise comparativa. Esta pesquisa contou com quatro estratégias de coleta de dados: a realização de entrevistas semiestruturadas com a gerente do Mister Poke e o sócio do Hi Pokee; observação direta não-participativa; aplicação do formulário sobre recursos estratégicos e consulta aos *websites* dos restaurantes.

As entrevistas foram transcritas e analisadas a partir dos pressupostos da Análise do Conteúdo. Segundo Bardin (2011), a Análise de Conteúdo consiste em um conjunto de instrumentos metodológicos em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a conteúdos extremamente diversificados.

Para Bardin (2011) uma Análise de conteúdo deve seguir 3 etapas: 1) pré-análise; 2) exploração do material e; 3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação. A pré-análise consiste na etapa de organização. Seu objetivo é sistematizar as ideias iniciais, de forma a conduzi-las a um esquema preciso do desenvolvimento das operações que serão aplicadas a seguir, em apenas um plano de análise. Geralmente é guiada por três passos: escolha dos dados que serão submetidos à análise, seguida pela formulação de hipóteses ou preposições, e por fim, acontece a interpretação final dos resultados.

A primeira atividade da pré-análise, a leitura, consiste em estabelecer um contato com os documentos e também conhecer e analisar o texto, tornando-se cada vez mais precisa de detalhada. A segunda atividade é a escolha dos documentos. Neste caso trata-se das entrevistas realizadas. A terceira atividade é a formulação das hipóteses e objetivos do trabalho. A quarta atividade diz respeito à referenciação dos índices e a elaboração dos indicadores. E a quinta e última, preparação do material, consiste no preparo de todo o material coletado antes da análise final (Bardin, 2011).

Depois da elaboração destas atividades, a segunda etapa - exploração do material, consiste essencialmente na operação e tratamento dos dados mais relevantes para o trabalho (Bardin, 2011).

Para Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014), durante a etapa da exploração do material o pesquisador busca encontrar categorias, ou palavras chaves significativas em função das quais o conteúdo de uma fala será organizado. Posteriormente este pesquisador define os documentos que serão responsáveis pela especificação final da análise.

Neste trabalho as categorias propostas como unidades de codificação selecionadas *a priori*, foram as seguintes palavras-chaves:

- a) Competitividade;
- b) Concorrência;
- c) Recursos.

Para Minayo (2007) este é um processo importante para análise dos resultados pois permite que o texto inicial seja resumido em palavras e expressões essenciais. Em relação as categorias escolhidas, a primeira – competitividade, foi atribuída por ser o foco deste trabalho.

A categoria concorrência foi selecionada pelo fato de estar diretamente interligada com a competitividade no mercado em questão, sendo um fator de importância para os gestores na hora de selecionar as estratégias para sua diferenciação meio a seus concorrentes. Já a categoria recurso, é atribuída por permitir a identificação dos principais recursos levados em consideração

pelos gestores de restaurante de especialidade, permitindo um melhor entendimento de como estes estabelecimentos funcionam e determinam suas principais ameaças concorrentes e as soluções para as mesmas.

Na etapa final, tratamento dos resultados obtidos e interpretação, é quando ocorre o tratamento dos resultados brutos, ou seja, são selecionados apenas os resultados significativos e válidos para o trabalho Bardin (2011).

O Quadro 15 apresenta uma síntese dos procedimentos metodológicos e dos instrumentos utilizados para alcançar os objetivos desta dissertação.

Quadro 15. Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivo	Conceitos teóricos	Instrumentos de coleta
A) Estudar o mercado de Foodservice da cidade de São Paulo.	Setor de A&B; Tipologias de restaurante; Concepção do <i>poke</i> .	Pesquisa bibliográfica
B) Estudar teoricamente as estratégias competitivas aplicadas ao segmento de restaurantes.	Gestão de restaurantes; Planejamento; Estratégias competitivas.	Pesquisa bibliográfica e entrevista semiestruturada
C) Identificar os fatores que são considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Setor de A&B; Tipologias de restaurante; Gestão de restaurantes; Planejamento; Estratégias competitivas.	Pesquisa bibliográfica, observação não participante e entrevista semiestruturada

Fonte: a autora (2019).

O Capítulo 4 apresentará detalhadamente a caracterização dos objetos de estudo e a análise individual de cada caso, subsidiando o relatório de análise cruzada.

CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os dados coletados durante a pesquisa e analisá-los segundo os parâmetros de um estudo de casos múltiplos.

4.1 Caracterizações dos objetos de estudo

Este item apresenta a análise descritiva de cada um dos casos estudados: Mister Poke e Hi Pokee.

4.1.1 Caracterização: Mister Poke

O estabelecimento conhecido como Mister Poke tem como razão social Mister Poke Comércio de Alimentos LTDA – EPP. Possui duas unidades, mas a selecionada para este estudo funciona no endereço Rua Padre Garcia Velho, número 44 – Pinheiros – São Paulo/SP, telefone: (11) 3031-7848. Funciona de terça-feira à sábado nos seguintes horários, almoço: das 12:00h às 15:00h e jantar: das 19:00h às 23:30h. Esta unidade foi escolhida por ser a primeira loja física do restaurante aberta, no final do ano de 2013.

Já a segunda unidade, que teve sua abertura no final de 2016, é localizada na Rua da Consolação, número 2902 – Jardins – São Paulo/SP, e atende pelo telefone: (11) 3062-9175. As duas unidades compartilham o mesmo logo, demonstrado na Figura 7 a seguir:

Figura 7. Logo Mister Poke



Fonte: <http://www.mrpokebr.com.br/index.html>

O logo do restaurante é uma menção ao principal ingrediente que compõe o *poke*, o peixe. É possível observar que dentro do peixe há o nome do restaurante de forma abreviada e abaixo deste, a referência da culinária proposta, a tradicional comida havaiana.

O Mister Poke foi o primeiro restaurante de *poke* do Brasil e foi fundado por três sócios: Felipe Scarpa, idealizador do estabelecimento, Lucas Marques, *chef* profissional especializado em comida japonesa e Thomas Teisseire, publicitário. Rodrigues (2018) afirma que a ideia surgiu após a morada de Felipe Scarpa no Havaí, onde este teve o primeiro contato com o prato resolveu trazê-lo para São Paulo, abrindo o primeiro local especializado na comercialização do *poke* no Brasil.

Hoje a unidade de Pinheiros conta com uma capacidade para atender cerca de 80 pessoas. O perfil do público alvo é focado em jovens e executivos. Instalado na parte da frente do moderno Hostel City Lights, um *hostel* que também funciona conta com um bar interno na parte da noite. Rodrigues (2018) afirma que o restaurante atrai um público principalmente de jovens, tanto moradores locais quanto os próprios viajantes que se hospedam no *hostel*. E, por estar em meio a vários estabelecimentos comerciais de Pinheiros, na parte do almoço atende executivos e grupos de famílias.

Em média os clientes costumam gastar R\$50,00. Segundo Rodrigues (2018), o *poke* mais barato da casa custa cerca de R\$36,00 reais que pode ser complementado com ingredientes selecionados por valores extras, além de oferecerem bebidas e sorvetes da marca Moti-Moti.

4.1.1.1. Cardápio Mister Poke

O Mister Poke é um restaurante especializado na venda do *poke*, prato que dá nome ao restaurante. A principal opção do restaurante é o “Monte seu *poke*”, nela o cliente escolhe uma opção de proteína: salmão, atum, mix (salmão e atum) ou *veggie* (opção vegetariana), uma base para o prato (arroz japonês, integral ou salada), um molho dentre as oito opções da casa (tradicional Mr. Poke, spicy, ponzu, tropical, teriyaki, sriracha mayo, wassabi ou wassabi mayo) e pode ainda complementar seu prato com estes ingredientes selecionados. Todos os *pokes*, além das escolhas do cliente, são temperados com cebola roxa, cebolinha, gengibre, gergelim, salada de pepino *sunomono*, *wonton's* crocantes e tiras de nori. A Figura 8 apresenta o cardápio do restaurante.

Figura 8. Cardápio Mister Poke



Fonte: a autora (2019).

Além da opção “Monte seu poke”, o atual *chef* de cozinha do Mister Poke sugere quatro opções de pokes pré-montados. Segundo Rodrigues (2018), estas sugestões surgiram após visualizarem os *pokes* que mais eram pedidos pelos clientes, facilitando a escolha e com preços um pouco mais baratos.

A primeira sugestão, o *Poke Tropical*, é formado por uma fonte proteica à escolha do cliente: atum, salmão, mix dos dois, ou a opção *veggie* e, uma base que também deve ser escolhida: arroz japonês, integral ou salada. Os ingredientes vêm ao *bowl* (tigela redonda que são servidos os pratos), temperados com o molho cítrico (molho tradicional da casa com adição de um suco cítrico), acompanhados de macadâmia, manga, cebola, gengibre, cebolinha, gergelim, *nori* (alga vermelha japonesa) e *Crispy Mr. Poke*, uma espécie de massa de pastel cortada de forma irregular. A Figura 9 mostra como é apresentado o *Poke Tropical*.

Figura 9. Poke tropical – Mister Poke



Fonte: a autora (2019).

Já o *Poke Trio* é a opção que o cliente tem para montar o *poke* com opções limitadas. Primeiro deve-se escolher a proteína e a base desejada e depois três adicionais dentre os seguintes ingredientes: cenoura ralada, brócolis, manga, *wassabi peas* (ervilhas cobertas com raiz forte), *tofu*, *kani salad* (salada de carne de peixe temperada), *edamame* (grãos de soja verde), Crispy Mr. Poke e chips de batata doce.

O *Poke Spicy Avos & Ovas* é uma opção picante de *poke* do restaurante, nela o cliente também escolhe a proteína e a base de sua preferência e o prato é acompanhado de avocado (tipo de abacate americano), ovas de *massago* (ovas de peixe) e *sriracha mayo* (maionese temperada com um molho de pimenta do tipo *sriracha*, pimenta tailandesa).

Por último, o restaurante também oferece uma opção de *bowl* quente de *tonkatsu*. O prato consiste em uma base de escolha do cliente, *tonkatsu* (lombo de porco temperado e empanado à moda do Mister Poke), acompanhado de salada de repolho e molho *tonkatsu* especial (ingredientes não divulgados).

Todos os pratos também podem ser complementados com ingredientes extras: camarão empanado, ovas de *massago* (ovas de peixe), *avocado* (tipo de abacate americano), *wakame* (espécie de alga comestível), macadâmia, shitake (cogumelo comestível), *kani salad* (salada de carne de peixe temperada), *edamame* (grãos de soja verde), manga, *wassabi peas* (ervilhas

cobertas com raiz forte), *tofu* (alimento produzido à base de soja), brócolis, cenoura ralada, *crispy* Mr. Poke (massa de pastel cortada de forma irregular) e *chips* de batata doce.

Além dos pratos o restaurante oferece algumas opções de bebidas. Entre as possibilidades têm-se: refrigerantes (normal ou zero açúcar), águas (natural ou com gás), águas gaseificadas (limão ou limoneto), *pink lemonade* (limonada feita com suco de limão e frutas vermelhas), Baer Mate (chá mate gaseificado), chás gelados da marca Lipton (limão ou pêssego), e *kiro* (bebida isotônica à base de gengibre e mel). A Figura 10 apresenta a parte do menu de bebidas.

Figura 10. Menu de bebidas – Mister Poke



Fonte: a autora (2019).

Em relação às sobremesas, as únicas opções disponíveis são os sorvetes da marca Moti-Moti, que faz uma parceria com o Mister Poke. Os sorvetes são uma combinação do Mochi (doce japonês a base de arroz) com sorvete artesanal. A Figura 11 apresenta o folheto que fica disponível no restaurante com as opções de sorvete.

Figura 11. Sobremesas – Mister Poke



Fonte: a autora (2019).

O restaurante procura manter-se com opções fixas que remetam aos ingredientes mais tradicionais utilizados no *poke* havaiano, porém também oferece uma diversidade considerável de ingredientes para que o cliente monte o *poke* da sua preferência. O preço varia entre os pratos pré-estabelecidos, de R\$28,00 o *bowl* de *Tonkatsu* à R\$44,00 o *Poke Spicy Avos & Ovas*, podendo sofrer alterações de preços dependendo das escolhas de ingredientes extras. Todos os pratos são servidos em *bowls* descartáveis com a opção para escolher utilizar o *hashi* (varetas de madeira) ou talheres plásticos também descartáveis.

4.1.1.2. Estrutura física, *layout* e decoração

O restaurante Mister Poke fica localizado na parte da frente do Hostel City Lights, este que por sua vez oferece quartos em sistema albergue/compartilhado. Além das hospedagens o *hostel* oferece programações diferenciadas, como passeios e shows em seu bar interno com funcionamento até uma hora da manhã.

Embora localizado na parte da frente, a entrada para o restaurante é separada das dependências do *hostel*. A porta de entrada consiste em um grande portão preto que quando o restaurante está aberto, fica suspenso permitindo o acesso dos clientes diretamente pela calçada. Sua fachada é da cor preta e tem um pequeno logo do restaurante ao lado esquerdo do portão. A Figura 12 apresenta a fachada do Mister Poke.

Figura 12. Fachada - Mister Poke



Fonte: a autora (2019).

A decoração é simples, porém moderna. Todo o *layout* do ambiente foi pensado e construído ao redor de uma árvore localizada bem na área central do restaurante. O piso interno é feito de estrados de madeira e as paredes compõem os principais elementos de decoração.

Na extremidade esquerda do ambiente interno, é possível observar que toda a parede é composta por um jardim vertical. Abaixo deste jardim encontra-se um grande balcão com bancos de madeira em cores claras, com lugares para até 8 pessoas.

Já na extremidade direita é possível observar uma parede em cor preta decorada com pinturas modernas de cores vivas. A frente da parede encontra-se apenas uma mesa com cadeiras em madeira, com capacidade para quatro pessoas. A Figura 13 permite uma melhor visualização deste ambiente.

Figura 13. Parte do *layout* interno – Mister Poke



Fonte: a autora (2019).

Com poucas decorações além das paredes, atrás da grande árvore localiza-se o balcão central do restaurante. Ali são feitos os pedidos, os pagamentos e são retirados os pratos quando prontos. A Figura 14 apresenta a visão do balcão central no ambiente interno do restaurante.

Figura 14. Ambiente interno – Mister Poke



Fonte: a autora (2019).

Neste ambiente também são encontradas as geladeiras com as bebidas disponíveis e mesas de alumínio que servem para finalização e apoio dos pratos que são enviados por meio

do *delivery*. Além destas funções, este balcão é uma fachada para a área de produção dos pratos. O preparo ocorre em uma cozinha localizada atrás do caixa e não fica visível para os clientes. A Figura 15 retrata a visão do cliente quando posicionado para realizar seu pedido no caixa.

Figura 15. Vista do caixa – Mister Poke.



Fonte: a autora (2019).

Além do pequeno ambiente interno, o restaurante possui uma estrutura externa na calçada com estrados de madeira de estilo palco em frente ao portão de entrada. Neste estrado ficam dispostos balcões, pequenas mesas e banquetas de madeira possibilitando mais espaços para o consumo dos pratos. A Figura 16 possibilita a visualização de uma parte do ambiente externo do Mister Poke, com o estrado, mesas e cadeiras de madeira.

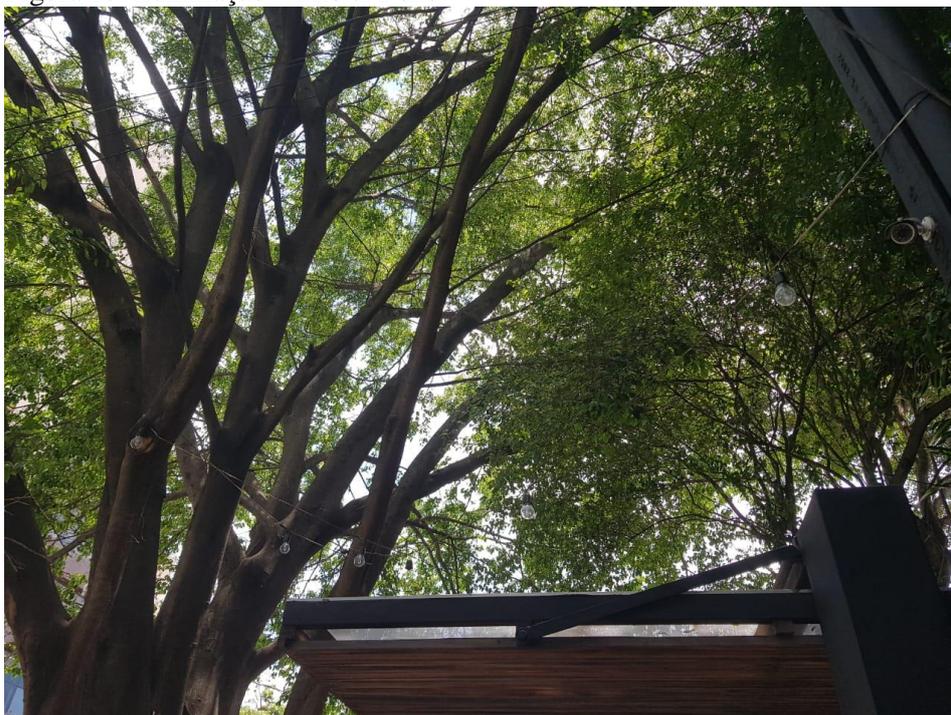
Figura 16. Ambiente exterior – Mister Poke



Fonte: a autora (2019).

Em todos os balcões e mesas os únicos objetos disponíveis são porta-guardanapos, sendo que não há outros objetos de decoração como toalhas ou outros adornos. A iluminação do local é simples e um tanto precária, a Figura 17 apresenta como a iluminação é feita no restaurante.

Figura 17. Iluminação – Mister Poke



Fonte: a autora (2019).

O restaurante conta com apenas pequenas luzes penduradas por fios entre as árvores e o ambiente interno. Esta é a única iluminação disponível mesmo no período noturno.

4.1.1.3 Gestão e planejamento do estabelecimento

Atualmente a gestão do restaurante Mister Poke é feita diretamente pela gerente Mayara Rodrigues que cuida não só da gerência operacional, mas também das áreas de finanças e de recursos humanos desde 2018. Os sócios também participam da gestão, porém se concentram na área de marketing, divulgando o restaurante em redes sociais.

O restaurante já utilizou a consultoria Comunicateca para realizar os controles financeiros e de recursos humanos, porém desde 2018 com a entrada da gerente, utilizam apenas os funcionários internos para a gestão e o planejamento do estabelecimento.

Segundo Rodrigues (2018) o restaurante faz uso de estratégias competitivas que garantam um diferencial para o seu restaurante e a permanência deste no mercado, e a pessoa que pensa estas estratégias é a própria gerente que também pode receber auxílios dos sócios e do *chef* de cozinha. Foi solicitado para que a gerente respondesse um formulário de recursos estratégicos de forma a entender melhor como são estabelecidas estas estratégias e complementar as informações sobre a forma de administrar o restaurante. As respostas serão apresentadas no próximo item.

4.1.1.4 Estilo do restaurante e experiência oferecida

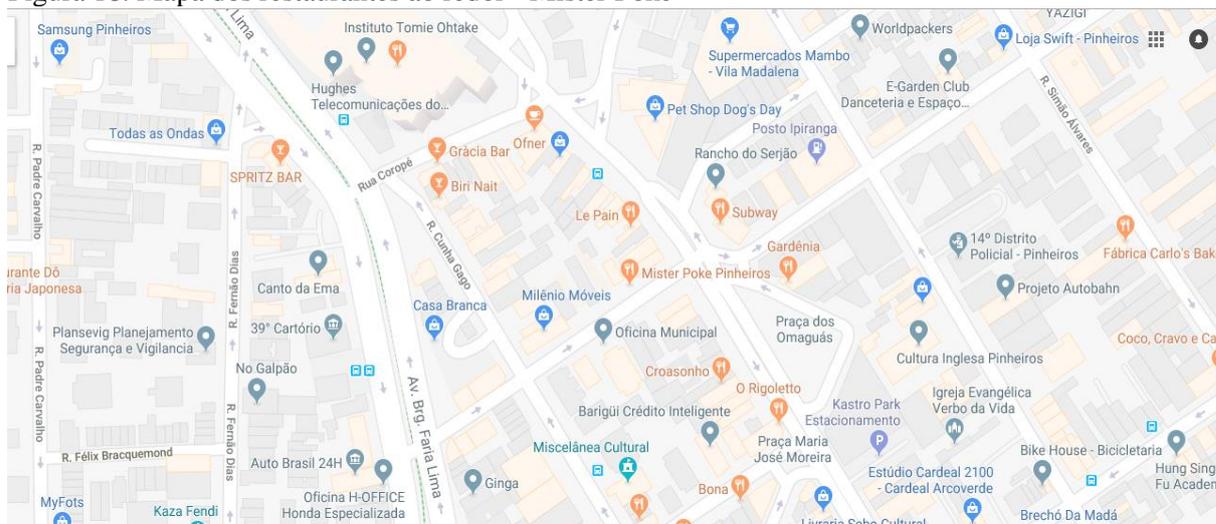
Segundo Rodrigues (2018), a unidade Pinheiros do restaurante Mister Poke possui um estilo moderno. Com mesas ao ar livre, pratos descartáveis e atendimento informal feito somente por meio do balcão central, os sócios buscam oferecer uma experiência diferente para seus clientes, além de disponibilizar um prato pouco conhecido ao paladar brasileiro.

O objetivo do restaurante é oferecer uma comida que seja rápida (o *poke* é uma comida que pode ser pré-preparada e apenas finalizada antes de chegar às mãos do cliente, além disso os utensílios descartáveis oferecidos aos clientes possibilitam que o prato seja consumido e levado para qualquer lugar), saudável (possibilitando uma série de ingredientes saudáveis para a composição do prato) e de qualidade (embora seja uma comida rápida, o objetivo é não perder a qualidade oferecida, uma vez que o restaurante é focado na venda de apenas um prato).

4.1.1.5 Percepção da concorrência e diferenciais

Ao redor da casa de Pinheiros, é possível encontrar restaurantes com diversas propostas como o Le Pain, Croassonho, O Rogolletto e outros. Porém em relação ao *poke*, apenas o Mister Poke o oferece. A Figura 18 apresenta um mapa que detalha os estabelecimentos que podem ser encontrados ao seu redor.

Figura 18. Mapa dos restaurantes ao redor - Mister Poke



Fonte: <https://www.google.com/maps/place/Mister+Poke+Pinheiros/@-23.561985,-46.6953767,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x94ce57a3bca6bbe1:0x7e1bd32f8dfd8133!8m2!3d-23.561985!4d-46.693188>

Analisando o mapa em conjunto com a entrevista realizada com a gerente do restaurante, foi possível observar que os principais concorrentes diretos do Mister Poke são as pokersias Ají Poke e o Hi Pokee. Embora a cidade tenha apresentado um aumento na abertura de casas com propostas similares ao Mister Poke, Rodrigues (2018) afirma que o restaurante reage bem, não sentindo tanto a diferença nas vendas de seus pratos, uma vez que a casa é a pioneira da região e possui clientes fiéis ao seu estabelecimento.

Em relação aos concorrentes indiretos, para Rodrigues (2018) os estabelecimentos que mais poderiam atrapalhar o desempenho de seu restaurante seriam os de comida vendida à quilo, tendo em vista que oferecem serviços rápidos e preços mais baratos.

Embora enfrente a concorrência cotidianamente, Rodrigues (2018) afirma que o diferencial de seu restaurante está na qualidade dos produtos oferecidos, no atendimento da casa, e no *layout* e estilo diferenciado do restaurante, oferecendo ambientes abertos e mais frescos.

Rodrigues (2018) afirma que o serviço de *delivery* é um diferencial importante para o restaurante, que permite alcançar clientes em diversos bairros. Além de terem parceria com o Uber Eats, Spoonrocket e iFood, a gerente afirma que um dos fatores que garante o sucesso do restaurante e a fidelização do cliente é a forma que os pratos são enviados, tentando garantir sempre o mesmo visual e a qualidade dos pratos oferecidos nas casas físicas do Mister Poke.

4.1.1.6 Marketing

O restaurante possui *website* próprio que disponibiliza todas as informações do estabelecimento, desde a história do *poke* até o cardápio da casa. A Figura 19 demonstra a página inicial do *website*.

Figura 19. Página do *website* Mister Poke



Fonte: <http://www.mrpokebr.com.br/index.html>

O *website* também oferece os endereços, telefones e horários de atendimento das duas unidades. Não há música ou outros efeitos.

Em relação a administração e o marketing interno e externo do Mister Poke, os principais responsáveis são os próprios sócios, que trabalham em conjunto com a gerente e o *chef* de cozinha, propagando informações sobre o restaurante, novidades e atualizações tanto em suas redes sociais como também por meio de materiais de divulgação.

4.1.1.7 Serviços oferecidos aos clientes

Em relação aos demais serviços oferecidos aos clientes, o restaurante possui um *tuk* (triciclo adaptado para o transporte dos pratos) que é levado em eventos de aniversários e comemorações. Os funcionários preparam os pratos previamente, levam no veículo e os distribuem durante os eventos. A Figura 20 apresenta o *tuk* do Mister Poke.

Figura 20. *Tuk Tuk*

Fonte: a autora (2019).

Não há estacionamento no local, porém é possível encontrar um estacionamento na mesma calçada. O restaurante conta com *wifi* gratuito para os clientes e para seu acesso basta solicitar a senha ao caixa. Além de ser possível pedir pelo prato e comer no próprio local, conta com serviço de *delivery* por meio dos seguintes aplicativos: Uber eats, Ifood e Spoonrocket.

4.1.1.8 Recursos – Mister Poke

As respostas dadas pela gerente do Mister Poke, Mayra Rodrigues, demonstram os recursos estratégicos tidos como principais para o funcionamento do restaurante e na possível busca de um diferencial, assim como o grau de importância dado aos recursos listados pela pesquisadora para seu estabelecimento. O Quadro 16 apresenta as respostas da gerente.

Quadro 16. Respostas - recursos Mister Poke

Recursos	Pontuação obtida na Escala Tipo Likert
Temperatura Música Odor <i>Layout</i> Equipamento Mobília Estilo da decoração	5 pontos

Fonte: a autora (2019). (Continua)

Quadro 16. Respostas - recursos Mister Poke

Recursos	Pontuação obtida na Escala Tipo Likert
Produto Atendimento Estrutura física Decoração Localização geográfica Atmosfera do ambiente Marketing interno Preço do produto oferecido Propaganda <i>Merchandising</i> Promoções Relações públicas Menu Canais de distribuição Gerenciamento	5 pontos
Barulho	4 pontos
Qualidade do ar Símbolos e sinais	3 pontos
Artefatos pessoais	2 pontos
<i>Franchising</i>	1 ponto

Fonte: a autora (2019).

As respostas obtidas temperatura, música, odor, *layout*, equipamento, mobília, estilo da decoração, produto, atendimento, estrutura física, decoração, localização geográfica, atmosfera do ambiente, marketing interno, preço do produto oferecido, propaganda, *merchandising*, promoções, relações públicas, menu, canais de distribuição e gerenciamento, foram os recursos marcados com a opção “concordo totalmente”, demonstrando as principais áreas de preocupação do restaurante Mister Poke em relação a determinação dos recursos que os diferencie dos demais estabelecimento do ramo. Em relação aos demais recursos, com quatro pontos apenas o recurso barulho foi assinalado. Com três pontos têm-se os recursos qualidade do ar e símbolos e sinais. Com dois pontos apenas o recurso artefatos pessoais e por fim, com um ponto o recurso *franchising*. Uma análise mais detalhada dos recursos será feita no item de análise geral do Mister Poke.

4.1.1.9 Análise geral – Mister Poke

De acordo com a caracterização do restaurante Mister Poke e o discurso da gerente, foi possível observar que por ser o primeiro restaurante a comercializar o *poke* no Brasil, os sócios buscaram oferecer uma proposta que fosse a mais original e semelhante possível comparada as

pokerias havaianas, focando em públicos mais jovens e com *ticket* médio que pudesse atender a estes clientes. Embora tenham que enfrentar uma clientela acostumada com estruturas de restaurantes diferentes ao do Mister Poke, os sócios conseguem se manter com o objetivo inicial e disponibilizam um ambiente inteiramente conectado com o que seria um restaurante havaiano. Ainda que esteja localizado na frente de um *hostel* e atraia um público jovem, seu *ticket* médio não condiz com a realidade do perfil que passa pelo estabelecimento, uma vez que este se torna caro comparado com seus concorrentes. No dia da visita foi observado que o restaurante atrai mais grupos de executivos e de senhoras, do que jovens.

A mesma ideia de manter uma proposta original se propaga ao cardápio. O restaurante afirma oferecer pratos com ingredientes similares aos disponibilizados no *poke* havaiano, tentativa esta que, embora os gostos culinários sejam muito diferentes no Brasil comparado ao Havaí, se confirma ao analisar as opções do Mister Poke. As opções de proteína se concentram em apenas peixes (atum e salmão), alimentos originais e principais do *poke*, assim como os ingredientes adicionais, que chegam muito perto dos oferecidos no prato original. Ainda que estes pratos sejam fiéis à proposta havaiana e feitos com ingredientes de qualidade, os preços são considerados caros em relação ao tamanho da porção oferecida que é pequena, sendo necessário, muitas das vezes, adicionar ingredientes que os careiam ainda mais. Em relação ao descritivo do cardápio pode-se dizer que as sugestões, molhos e ingredientes são bem explicativos, facilitando a escolha do cliente. Porém não há nenhuma foto dos pratos ou bebidas, o que pode ser um problema para aqueles que não sabem como o *poke* é apresentado, dificultando a experiência. Por fim, o restaurante oferece apenas uma opção de sobremesa, sorvetes cobertos com *mochi* (doce de arroz japonês), pecando na falta de inspiração para completar o cardápio com sobremesas que possam se relacionar com o tema proposto.

A partir da observação foi possível verificar que enquanto o restaurante aposta muito na composição do seu cardápio, sendo este seu principal recurso e diferencial, (a análise dos recursos será feita adiante), o *layout* e decoração receberam menos atenção, com ambientes simplistas e sem menções ao Havaí. O *layout* foi estabelecido de forma a abrigar poucas pessoas em seu interior, cerca de 15 pessoas sentadas, tornando essencial o espaço construído em seu exterior (que oferece lugares para mais 20 pessoas) resultando em uma casa sempre cheia e com pouco espaço para circulação. Além disto, pelo salão ser estruturado ao redor de uma árvore, não há telhados ou coberturas no restaurante, dificultando o seu acesso em dias chuvosos. Outro ponto crítico observado foi a decoração, basicamente não há itens decorativos a não ser um pequeno quadro de surf e uma das paredes da casa pintada com cores vibrantes e figuras

modernas. A iluminação também deixa a desejar, esta que conta apenas com algumas lâmpadas penduradas por fios que passam em meio aos galhos da árvore.

Em relação à gestão do restaurante, pode-se observar que esta é feita principalmente pela gerente com algumas participações dos sócios, que ao mesmo tempo gerenciam duas casas que oferecem propostas e públicos diferentes. A preocupação se concentra na falta de clareza referente à realização de adaptações nas formas de administração e planejamento para cada casa do Mister Poke. Por meio da observação foi factível concluir que os objetivos propostos pelo restaurante para a unidade estudada são bem executados, sendo possível perceber que utilizam de alguns recursos para se diferenciarem no mercado. Em relação a estes recursos, Rodrigues (2018) indicou como sendo os mais importantes para o restaurante: temperatura, música, odor, *layout*, equipamento, mobília, estilo da decoração, produto, atendimento, estrutura física, localização geográfica, atmosfera do ambiente, marketing interno, preço do produto oferecido, propaganda, *merchandising*, promoções, relações públicas, menu, canais de distribuição e gerenciamento. Todas estas opções foram marcadas com “concordo totalmente”.

A “localização geográfica” é atribuída como um recurso competitivo e se constitui a partir da localização do restaurante, o fato do Mister Poke estar em um bairro com potencial comercial e financeiro é um ponto positivo para seu sucesso, atraindo pessoas de diversos cenários. A importância dada ao “*layout*” é justificada na forma com que o restaurante é organizado levando em consideração o espaço total da área, que é pequena. “Estrutura física” também foi um dos recursos marcados pela gerente e é relacionado com a estrutura oferecida e o *layout* do restaurante. Visivelmente o *layout* foi elaborado de forma a melhor atender seu público levando em conta o espaço disponível, aspecto que também se propaga a estrutura que, embora o tamanho da área do estabelecimento, este é adaptado para oferecer aos seus clientes um ambiente organizado da melhor maneira.

“Estilo da decoração” refere-se à importância que os elementos decorativos têm de materializar a proposta da casa e se estabelecer como um diferencial diante da concorrência, e, apesar do posicionamento da entrevistada, verifica-se que não há investimento em elementos decorativos. O recurso “mobília” foi marcado pela gerente e é visto a partir dos móveis de qualidade e a boa distribuição dos mesmos nos ambientes internos e externos do restaurante, porém não é um ponto marcante no estabelecimento além dos móveis não oferecem conforto. Em relação à “temperatura”, embora a gerente tenha selecionado como um recurso que é considerado um diferencial para o restaurante, não existem elementos no ambiente (como ar condicionado ou até mesmo telhado), que justifique a importância dada a esta opção pelo

estabelecimento. O mesmo fato acontece com o recurso “música”, uma vez que não há nenhuma música de ambiente e o restaurante fica localizado em uma área movimentada do bairro. O recurso “odor” é desenvolvido pelo restaurante de forma a isolar a área de produção do ambiente de consumo dos pratos, mantendo sempre os odores naturais do ambiente. “Atmosfera do ambiente” embora apontado pela gerente, não é um recurso que tenha recebido atenção no restaurante, uma vez que há ambientes muito simples sem elementos que tragam diferenciais.

Já “relações públicas” é pensado a partir das relações entre o restaurante e seus clientes, elemento que o Mister Poke busca oferecer por meio de seus funcionários que estão na linha de frente, a fim de conquistar e garantir a fidelização da clientela. O recurso “atendimento” também é um dos fatores que Rodrigues (2018) enfatizou durante a entrevista como ponto fundamental de diferenciação em relação aos demais restaurantes, mas no dia da observação o atendimento foi um tanto precário, com problemas relacionados à atenção mínima dada ao cliente.

O “menu” é visto como o recurso mais importante do restaurante, uma vez que este é pensado e elaborado de forma a oferecer opções que remetam o *poke* tradicional, elemento diferencial em relação aos seus concorrentes, além de disponibilizarem mais de uma opção de peixe, uma vegetariana e a possibilidade de montar seu próprio prato, ampliando as chances de conquistarem mais clientes. No recurso “produto” é possível perceber uma dedicação estruturada a partir da forma com que o prato é servido, sua apresentação, padronização, e qualidade do produto oferecido, o que é um dos diferenciais mais importantes e trabalhados pelo restaurante. “Preço do produto oferecido” é um dos principais diferenciais vistos no mercado, uma vez que ele poderá definir parte do fluxo de clientes, porém como já mencionado o restaurante não é bem-sucedido no equilíbrio entre o preço e o produto oferecido. Em “equipamento” demonstra-se a importância, uma vez que o restaurante busca utilizar bons equipamentos em sua área de produção, relacionando com uma melhor qualidade do produto oferecido, embora assinalado pela gerente a área de produção não foi visitada, não podendo ser aferido o efetivo uso dos mesmos.

O recurso “marketing interno” é pouco visível na unidade estudada, uma vez que há apenas um colaborador que fica disponível para o acesso dos clientes, porém este é bem instruído e pode compartilhar informações diversas sobre o restaurante, desde as opções do cardápio até a história do *poke*. Para o restaurante, o termo “marketing interno” não é utilizado corretamente, visto que o termo se constitui no processo que tem como objetivo a integração e o comprometimento entre os funcionários internos da empresa, resultando em relações mais

fortes, tanto entre os colaboradores como também entre estes e os clientes finais. “Propaganda” também foi um recurso destacado pela entrevistada, embora seja afirmado como um recurso diferencial, os únicos locais que os sócios realizam sua propaganda com maior intensidade é na conta do Instagram do restaurante.

O recurso “promoções” embora listado com a pontuação máxima pela gerente, não é visivelmente desenvolvido, uma vez que não são encontradas promoções vigentes em nenhuma das plataformas digitais do restaurante ou na loja física visitada. Já “*merchandising*” demonstra-se como um recurso válido, pois é desenvolvido por meio de um produto que se mantém atrativo pelos clientes desde a abertura da casa (o *poke*), e que claramente possui potencial competitivo relacionado aos seus concorrentes. Porém depois da avaliação das entrevistas notou-se uma visão equivocada do termo para o que realmente buscam oferecer.

O recurso “canais de distribuição” garante um diferencial para o restaurante, uma vez que este possibilita aos seus clientes três opções: o consumo do prato no próprio local, opção de levar para viagem e o uso de aplicativos de *deliverys*. Além destes fatores, o restaurante realiza eventos particulares promovendo o *poke*.

Por fim tem-se o último recurso, “gerenciamento”. Este foi desenvolvido a partir da contratação de uma pessoa especializada em gerenciar um restaurante, porém mesmo com a figura da gerente a forma de administração e estabelecimento do planejamento são pouco especificados, resultando em objetivos desordenados.

Concentrando-se novamente na análise geral do restaurante, e utilizando dos recursos apresentados, em relação ao estilo do restaurante e a experiência que busca oferecer aos seus clientes, Rodrigues (2018) afirma que o Mister Poke segue um estilo moderno e descontraído. Na observação constatou-se que a casa estudada não segue os padrões “tradicionalistas” (mesa, cadeira, toalha, talheres específicos, sistema de atendimento e etc.) de um restaurante, ocasionando em uma experiência que envolve o cliente realizar e retirar seu pedido no balcão e se sentar em banquetas e mesas dispostas em um ambiente totalmente aberto, em contato com árvores, plantas e pouca iluminação.

Embora o Mister Poke tenha sido o primeiro restaurante a oferecer o *poke*, atualmente ele enfrenta diversas concorrências, diretas e indiretas. Apesar de Rodrigues (2018) afirmar que o restaurante não sofre muito com esta concorrência, o Mister Poke é um estabelecimento que oferece variações de apenas um prato, o que restringe a frequência dos clientes, uma vez que nem todos querem comer o *poke* diariamente.

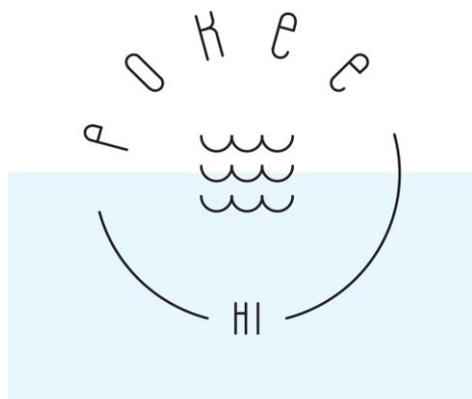
Porém o restaurante procura se manter o mais cheio possível durante todos os dias da semana que atende e para isto utiliza do seu *website* para divulgação de informações, além do Facebook e Instagram. Embora todos estes meios que funcionam como plataformas de marketing estejam disponíveis, os sócios utilizam basicamente apenas o Instagram para a divulgação do Mister Poke.

Retratada a análise geral do Mister Poke, o próximo item concentra-se na apresentação dos dados do restaurante Hi Pokee.

4.2 Caracterização: Hi Pokee

O restaurante conhecido como Hi Pokee possui como razão social o nome Hi Pokee Lancheteria LTDA. Possui apenas uma unidade localizada dentro de uma pequena vila na Rua Augusta, número 2052 – Cerqueira Cesar – São Paulo/SP, telefone: (11) 4504-4700. Funciona de segunda-feira à sábado nos seguintes horários, almoço: das 11:30h às 15:45h e, jantar: das 18:45h às 22:30h. Seu logotipo é demonstrado na Figura 21:

Figura 21. Logo do Hi Pokee



Fonte: <https://www.facebook.com/hipokee/>

O logotipo é formado por elementos que juntos formam a estrutura de um peixe e com cores branco e azul remetem às cores do mar.

Depois do Mister Poke, o Hi Pokee foi o primeiro restaurante de *poke* no Brasil a abrir. O estabelecimento foi aberto em julho de 2016 e fundado por quatro sócios: Gabriel Fernandes, Ravi Leite, Miguel e Lucas (sobrenomes não informados). Fernandes (2018) conta que a ideia

do restaurante surgiu quando ele e Ravi montaram uma *paleteria* (casa de sorvetes no estilo *paleta*⁶) que não foi bem-sucedida e começaram a buscar alternativas de negócio que pudessem sobreviver no Brasil.

Pesquisando as tendências do mercado de restaurantes dos Estados Unidos, os *chefs* de cozinha observaram o potencial que uma *pokeria* poderia ter em São Paulo, investiram o dinheiro ganho na *paleteria* e abriram o restaurante Hi Pokee junto com Miguel e Lucas. Segundo Fernandes (2018) um restaurante que vendesse o *poke* não foi a ideia inicial dos sócios, porém ao se depararem com a proposta das *pokerias* internacionais, viram no prato uma série de elementos que os fizeram acreditar em seu potencial.

Hoje são apenas três sócios: Gabriel, Ravi e Miguel e contam com um restaurante com um cardápio restrito e especializado na venda do *poke* e uma capacidade para atender cerca de 34 pessoas sentadas.

Como público alvo, recebe principalmente grupos de jovens e famílias. Instalado no interior de uma pequena vila no meio da rua Augusta, atrai um público mais familiar e executivo na hora do almoço. Na parte da noite recebe um público principalmente jovem, que está em busca de baladas e ambientes modernos. Os clientes costumam gastar em média R\$48,00, valor que pode variar de acordo com o *poke* pedido pelo cliente. O prato mais barato da casa custa cerca de R\$38,00 e pode sofrer alterações e complementações a gosto do cliente por valores extras.

4.2.1 Cardápio Hi Pokee

O Hi Pokee é um restaurante que tem um cardápio limitado e especializado na venda do *poke*. A principal opção do restaurante é o “Monte seu poke”, nela o cliente pode montar seu *poke* em 5 etapas: 1) escolher a proteína (atum, salmão, polvo, *shimeji* ou frango); 2) base do prato (arroz branco, integral ou espaguete de legumes); 3) um molho dentre as cinco opções da casa (clássico, yuzu ponzu, wasabi shoyu, cítrico spicy e tarê); 4) escolha de três acompanhamentos a partir de ingredientes selecionados (pepino, *kani*, tomate cereja, manga, abacate, rabanete, cenoura, milho e ervilha torta) e; 5) três *toppings* do cardápio: furikake (tempero japonês), nori (alga vermelha japonesa), pimenta, castanha de caju, amendoim, coco

⁶*Paleta*: Sorvete mexicano geralmente servido em palitos e que podem ser recheados.

crocante, massago (ovas de peixe), chips de batata doce, wontons (massinha de pastel frita), maionese tradicional, sriracha ou wasabi e cream cheese. Além disto, todos os *bowls* levam cebolinha, cebola, gergelim, *furikake*, gengibre e coentro. A Figura 22 mostra um prato “Monte seu poke” que leva cubos de salmão cru, pepino, avocado, broto de feijão, *chips* de batata doce e *wontons*.

Figura 22. Poke – Do seu jeito



Fonte: a autora (2019)

Além do “Monte o seu poke” há 4 opções pré-estabelecidas, sendo uma delas vegetariana. A primeira, o *poke* Clássico é formado por uma combinação de atum (proteína principal), abacate, pepino e amendoim, temperados no molho clássico da casa e servidos sobre uma base de arroz branco.

A segunda opção, o *poke* Tropical, consiste em cubos de salmão cru, acompanhado de manga, cenoura, *chips* de batata doce, coco crocante, molho *ponzu* (à base de *shoyu*, *yuzu* – fruta cítrica asiática, limão, óleo de gergelim e salsinha), servido sobre uma base de arroz branco.

O *poke* Mix do mar é preparado com uma mistura de salmão e polvo acompanhado de *kani*, pepino, rabanete, *wonton* (massinhas crocantes de pastel) e *massago* (ovas de peixe), temperados no molho *wasabi shoyu* (molho clássico mais *wasabi*), servido sob base de arroz branco.

Por último tem-se o *poke* Vegetariano: composto por uma combinação de *shimejis*, *tofu*, pepino e castanha de caju, são temperados no molho clássico (*shoyu*, óleo de gergelim, gengibre, coentro e cebola) e servido na base de arroz integral.

Além das opções pré-definidas, o cliente pode também montar seu próprio *bowl*, escolhendo uma opção de proteína, dentre as seguintes: atum, salmão, *tofu e shimeji* e frango. Uma base, podendo ser de arroz branco, integral ou espaguete de legumes, um molho dentre as cinco opções: clássico, *yuzu ponzu*, *wasabi shoyu*, *citrus spicy e tare*. Acompanhados de três opções de acompanhamentos à escolha do cliente dentre os seguintes ingredientes: pepino, kani, tomate cereja, manga, abacate, rabanete, cenoura, milho e ervilha torta. A Figura 23 mostra o cardápio da casa.

Figura 23. Cardápio do Hi Pokee

SUGESTÕES			
Clássico 28	Tropical 30	Mix do Mar 30	Vegetariano 28
atum, abacate, pepino, amendoim e molho clássico e arroz branco.	salmão, manga, cenoura, chips de batata doce, coco crocante, molho Ponzu e arroz branco.	salmão, atum, polvo, kani, pepino, rabanete, masago, molho wasabi-shoyu, wonton e arroz branco.	shimeji, tofu, pepino, castanha de caju, molho clássico e arroz integral.
MONTE SEU POKE			
1. Proteína	3. Molhos	4. Acompanhamentos (escolha até 3)	
Atum 28	Clássico, shoyu, óleo de gergelim, gengibre, coentro e cebola.	Pepino, Kani, Tomate cereja, Manga, Abacate, Rabanete, Cenoura, Milho, Ervilha torta.	
Salmão 30	Yuzu Ponzu, shoyu, yuzu, limão, óleo de gergelim e salsa.	Adicione +1 por R\$2,00	
Polvo 30	Wasabi Shoyu, o nosso clássico + wasabi.	5. Toppings (escolha até 3)	
Tofu & Shimeji 28	Citrus Spicy, o nosso Ponzu + sriracha.	Furikake, Nori, Pimenta, Castanha de Caju, Amendoim, Coco crocante, Masago, Chips batata doce, Wonton, Maionese tradicional, sriracha ou wasabi, Cream cheese	
Frango 28	Tare, shoyu, sake, vinho branco e açúcar.	Adicione +1 por R\$2,00	
2. Base			
Arroz branco, arroz integral ou espaguete de legumes.			
SOBREMESAS			
Haupia Pie 18	Abacaxi Brûléé 10	Açaí 16	
Tortinha havaiana com recheio de creme de coco, servido com compota de abacaxi e sorvete de macadamia.	Pedaco de abacaxi havaí caramelizado com canela.	Batido com Banana ou Morango. Escolha três acompanhamentos: Granola, Banana, Mirtillo, Mel, Coco, Leite Ninho, Kiwi, Abacaxi, Morango.	

Fonte: <https://www.facebook.com/hipokee/>

Além dos pratos o restaurante oferece algumas opções de bebidas, porém que não ficam descritas no cardápio, deve-se perguntar ao garçom. Entre as possibilidades têm-se: refrigerantes (normal ou zero açúcar), Baer-Mate (chá mate gaseificado), chás naturais feitos na casa e combinações de suco também feitos na casa, os sabores mudam e também devem ser perguntados ao garçom.

Em relação as sobremesas, a casa oferece três opções Haupia Pie (torta havaiana com recheio de creme de coco, compota de abacaxi e sorvete de macadâmia); Abacaxi Brulé (pedaço de abacaxi havaí caramelado com canela) e; Açaí (creme de açaí batido com banana ou morango).

O restaurante oferece um leque de opções para a escolha dos clientes, facilitando o recebimento de diversos tipos de pessoas, com diferentes gostos culinários. Os *pokes* variam de preço entre R\$28 o vegetariano e R\$30 entre as sugestões e opção de montar seu *poke*. O cardápio não consta descrição das bebidas oferecidas.

4.2.1.2. Estrutura física, *layout* e decoração

O restaurante fica localizado dentro de uma pequena vila na rua Augusta. A entrada para o local é feita por meio da vila que conta com apenas quatro estabelecimentos funcionando, o Hi Pokee, a doceria Nanica, um estúdio de ginástica e um bar na parte dos fundos. A fachada da vila é pequena e conta com o logo do Hi Pokee bem em seu centro. A Figura 24 permite uma melhor visualização da entrada.

Figura 24. Entrada para a vila



Fonte: a autora (2019).

Ao entrar na vila avista-se o restaurante Hi Pokee na primeira casa à direita, o acesso para o restaurante divide logo em seu início um espaço de espera com uma escada que dá acesso ao estúdio de ginástica. A Figura 25 permite uma melhor visualização da entrada.

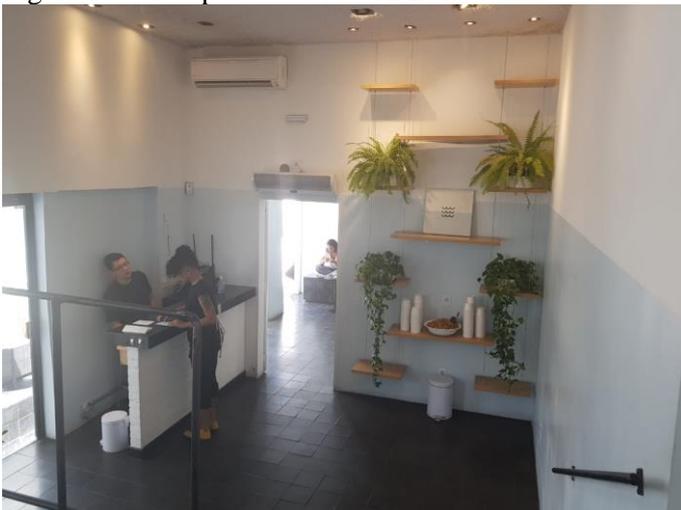
Figura 25. Entrada do Hi Pokee



Fonte: a autora (2019).

Ao entrar no restaurante é possível visualizar um espaço amplo e aberto onde está localizado o caixa que serve também como local de espera em dias de grande movimento. A Figura 26 permite a visualização deste espaço.

Figura 26. Vista para o caixa – Hi Pokee



Fonte: a autora (2019).

Depois do espaço do caixa, deve-se subir uma pequena escada que dá acesso às mesas do restaurante e a praça de finalização dos *pokes*. A Figura 27 apresenta a praça de finalização.

Figura 27. Praça de finalização.



Fonte: a autora (2019).

O salão conta com um piso de madeira escura, quase preta, mesas simples na cor preta e cadeiras brancas. A decoração é extremamente simples, sendo esta formada apenas por vasos de plantas verdes espalhados pelo restaurante e pequenos vasos sobre as mesas. A Figura 28 retrata como as mesas são dispostas no restaurante e os vasos que servem como objetos de decoração.

Figura 28. Mesas – Hi Pokee



Fonte: a autora (2019).

O sistema de iluminação do restaurante também é simples, porém moderno, criando um ambiente aconchegante para aqueles que frequentam o local. A Figura 29 apresenta a decoração da mesa.

Figura 29. Decoração das mesas – Hi Pokee



Fonte: a autora (2019).

As mesas não contam com enxoval e o menu fica disposto na mesa ao lado esquerdo do cliente com uma pedra na cor cinza em cima. Há uma grande janela em uma das paredes do restaurante que permite a visualização da Rua Augusta.

4.2.1.3 Gestão e planejamento do estabelecimento

Atualmente a gestão do restaurante Hi Pokee é feita em conjunto entre a gerente Débora, o sócio Miguel e o funcionário Genilson. Enquanto o Miguel e a Débora realizam os controles internos do restaurante, Genilson cuida do setor de compras e de pagamentos.

Além dos funcionários, o restaurante faz uso de um consultor para a parte financeira do restaurante. Esta consultoria ocorre cerca de duas vezes por semana no próprio estabelecimento.

4.1.1.4 Estilo do restaurante e experiência oferecida

Segundo Fernandes (2018) o restaurante Hi Pokee se concentra em trazer uma proposta de um local calmo, com cores tranquilas que remetam ao mar e ao horizonte, e que tenham o objetivo de trazer uma experiência para os clientes que desejam fugir do ritmo acelerado da cidade.

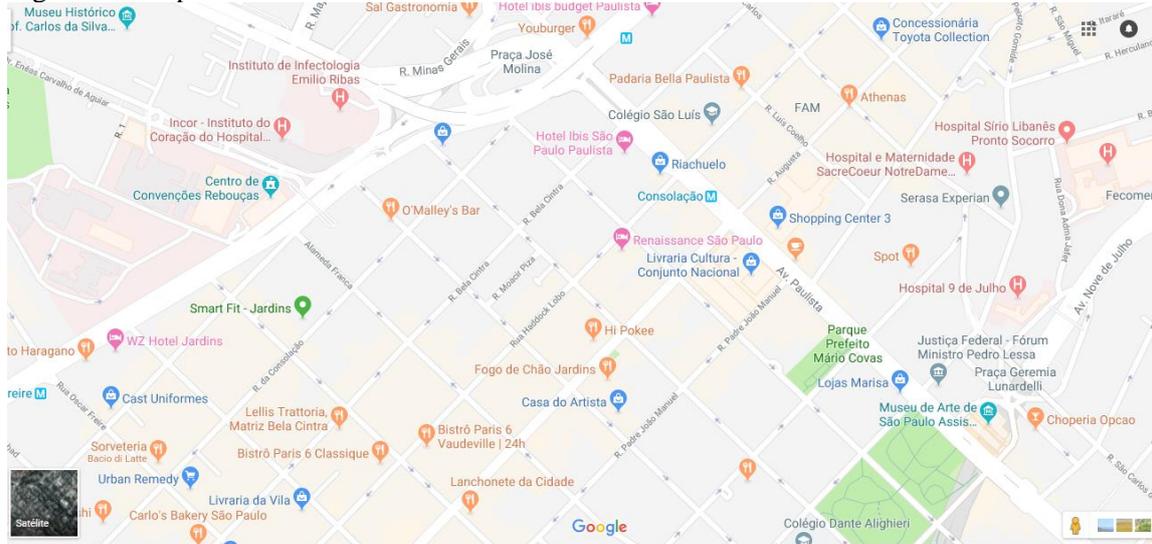
Fernandes (2018) afirma que não possuem um estilo específico, apenas apostam em um restaurante que ofereça comida de qualidade com preço acessível. Em um dos momentos da entrevista, o sócio apresenta uma frase que serve como guia para todos os funcionários: “gerar bem-estar associando sabor e simplicidade” e partindo deste propósito procuram evoluir seu estabelecimento.

Verifica-se que, embora tenham a visão do negócio que desejam oferecer aos seus clientes, não foi observada na entrevista com o representante do Hi Pokee uma visão estratégica para o restaurante, o que pode ser resultado da falta de informações por parte dos sócios em relação as etapas estruturais de um restaurante.

4.2.1.5 Percepção da concorrência e diferenciais

Ao seu redor do Hi Pokee é possível encontrar restaurantes com diferentes propostas para diversos públicos e *tickets* médios (variando entre pratos oferecidos com valores mais em conta e outros com valores altos), como a churrascaria Fogo de Chão, Bistrô Paris 6, Lanchonete da Cidade, entre outros. A Figura 30 apresenta um mapa que permite uma melhor visualização destes estabelecimentos.

Figura 30. Mapa dos restaurantes ao redor - Hi Pokee



Fonte: <https://www.google.com/maps/place/Hi+Pokee/@-23.5600953,-46.6647937,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x94ce59d2f6176c39:0xa1335ec3fe11be90!8m2!3d-23.5600953!4d-46.662605>

Analisando o mapa em conjunto com a entrevista realizada com o sócio do restaurante, foi possível observar que os principais concorrentes diretos do Hi Pokee são as pokersias Poke Garden e o Let's Poke, concorrendo principalmente no *delivery*. Embora a localização conte com diversos restaurantes, Fernandes (2018) afirma que o Hi Pokee enfrenta com naturalidade e tranquilidade o surgimento de novas casas com propostas semelhantes. O sócio diz que embora não sinta tanto a concorrência, o surgimento de muitas *pokersias* pode acabar atrapalhando a imagem do prato, uma vez que nem todas seguem os mesmos padrões de qualidade e podem acabar distorcendo a proposta da comida.

Em relação aos concorrentes indiretos, Fernandes (2018) afirma que os estabelecimentos que mais atrapalham o desempenho do Hi Pokee, são restaurantes que oferecem pratos servidos em *bowls*, restaurantes focados na venda de alimentos saudáveis e qualquer outra pessoa que venda comida com bom custo/benefício em São Paulo.

Embora a concorrência do local não seja pouca, Fernandes (2018) afirma que o importante é sempre manter um diferencial que o destaque dos demais restaurantes ao seu redor. Recursos como qualidade dos produtos oferecidos, atendimento e preços justos são as principais fontes que garantem o sucesso do Hi Pokee.

Para Fernandes (2018), um outro ponto importante no processo de diferenciação é o *feedback* dos clientes, pois é a partir destes comentários que os sócios irão estruturar opções no

cardápio que melhor atendam seu público e atualizar seus recursos de forma a garantir seu lugar no mercado.

4.1.1.6 Marketing

O restaurante não conta com um *website* próprio e utiliza como suporte uma página no Facebook. A Figura 31 demonstra a página do Hi Pokee na plataforma do Facebook.

Figura 31. Página do Facebook Hi Pokee



Fonte: <https://www.facebook.com/hipokee/>

Segundo Fernandes (2018), os principais responsáveis pela administração do marketing interno e externo do Hi Pokee são os próprios sócios, que trabalham em conjunto com a consultoria e a gerente interna Débora, propagando informações sobre o restaurante nas redes sociais.

4.2.1.7 Serviços oferecidos aos clientes

Em relação aos serviços oferecidos aos clientes, não há estacionamento ou *vallet* no local, além de ser difícil encontrar estacionamentos na rua. O restaurante conta com *wifi* gratuito para os clientes e para o seu acesso basta solicitar a senha para qualquer um dos funcionários. Também conta com sistema de *delivery* próprio.

4.2.1.8 Recursos – Hi Pokee

As respostas dadas pelo sócio do Hi Pokee, Gabriel Fernandes, demonstram os recursos estratégicos tidos como principais para o funcionamento do restaurante e na possível busca de um diferencial, assim como o grau de importância dado aos recursos listados pela pesquisadora para seu estabelecimento. O Quadro 17 apresentará as respostas da gerente.

Quadro 17. Respostas - recursos Hi Pokee

Recursos	Pontuação obtida na Escala Tipo Likert
Odor <i>Layout</i> Equipamento Estilo da decoração Produto Atendimento Decoração Atmosfera do ambiente Preço do produto oferecido <i>Merchandising</i> Menu Gerenciamento	5 pontos
Temperatura Barulho Música Símbolos e sinais Estrutura física Propaganda Promoções Canais de distribuição	4 pontos
Qualidade do ar Símbolos e sinais Artefatos pessoais Localização geográfica Marketing interno <i>Franchising</i>	3 pontos
Relações públicas	2 pontos
Não consta	1 ponto

Fonte: a autora (2019).

Os seguintes recursos: odor, *layout*, equipamento, mobília, estilo da decoração, produto, atendimento, atmosfera do ambiente, preço do produto oferecido, *merchandising*, menu e gerenciamento, foram os recursos marcados com a opção “concordo totalmente”, demonstrando as principais áreas de preocupação do restaurante Hi Pokee em relação a determinação dos recursos que os diferencie dos demais estabelecimento do ramo.

Em seguida os recursos com quatro pontos foram: temperatura, barulho, música, símbolos e sinais, estrutura física, propaganda, promoções e canais de distribuição. Com três pontos têm-se: qualidade do ar, símbolos e sinais, artefatos pessoais, localização geográfica, marketing interno e *franchising* (propósito de transformar seu restaurante em uma franquia). Com dois pontos apenas o recurso relações pública foi assinalado, e com apenas um ponto não constou nenhum recurso. Uma análise mais detalhada dos recursos será feita no item de análise geral do Hi Pokee.

4.2.1.9 Análise geral – Hi Pokee

De acordo com a caracterização do restaurante Hi Pokee e as respostas coletadas na entrevista, apresenta-se uma divergência, uma vez que Fernandes (2018) afirma ser este o primeiro restaurante a oferecer o *poke* no Brasil no sistema proposto. Embora o Mister Poke tenha sido o primeiro a comercializar o *poke*, Fernandes (2018) propõe uma diferença sutil e afirma que concorrente segue uma proposta no estilo “garagem”, enquanto o Hi Pokee é focado em oferecer o *poke* com sistema de atendimento. Localizado em uma avenida movimentada com grande fluxo comercial, o restaurante atrai um público jovem durante todo o período de atendimento e possui um *ticket* médio que condiz com este perfil. No dia da visita foi observado que o restaurante também atrai grupos de executivos que trabalham na região.

Embora seja um restaurante especializado na venda do *poke*, Rodrigues (2018) deixa claro que não procura seguir os padrões originais do *poke* havaiano e que seus pratos sofreram muitas modificações ao longo dos últimos anos. É possível observar opções de proteínas no cardápio que geralmente não são utilizadas no prato havaiano, como o frango e o tofu. Além disto, o restaurante procurou inserir ingredientes no menu que pudessem agradar um público mais diversos, independente de manter sua originalidade. Mesmo que a proposta do restaurante fuja dos padrões originais de *pokerias*, no dia da observação foi percebido um grande fluxo de pessoas frequentando o local e mesmo durante a semana em horário de almoço os clientes aguardavam em uma fila de espera para serem atendidos. Os pratos chegam às mesas em grandes *bowls* de cerâmica e cumprem a proposta do restaurante em oferecer ingredientes de qualidade a um preço justo, embora não seja um valor considerado barato. Em relação ao descritivo do cardápio pode-se dizer que as sugestões, molhos e ingredientes são bem explicativos, facilitando a escolha do cliente. Porém não há nenhuma foto de qualquer prato ou

bebida, o que pode se tornar um problema para aqueles que não sabem como o *poke* é apresentado, dificultando a escolha. O restaurante oferece opções de sobremesas que também se relacionam com a culinária havaiana. Embora ofereçam chás e sucos feitos na casa, não há um cardápio fixo, resultando em constantes esperas por atendimentos que expliquem as informações das bebidas do dia.

A partir da observação foi possível verificar que enquanto o restaurante aposta na composição do seu cardápio, sendo este seu principal recurso e diferencial (a análise dos recursos será feita adiante), o *layout* e decoração do local receberam menos atenção, com ambientes simplistas e com poucas menções ao Havaí. O *layout* foi estabelecido de forma a abrigar uma quantidade razoável de pessoas, com estrutura para cerca de 40 pessoas sentadas mais uma área de espera no interior do restaurante, além do espaço externo que acessa a vila. Outro ponto crítico observado foi a decoração, basicamente não há elementos decorativos, os únicos observados foram vasos de plantas que se espalham pelo ambiente. Os sócios apostam em cores claras (branco e azul claro) e ambiente simplista, e utilizam da iluminação de forma a complementar a decoração, dando ao local um ar moderno e ao mesmo tempo aconchegante.

Em relação à gestão do restaurante, pode-se observar que esta é feita principalmente pela gerente com algumas participações dos sócios. Por meio da observação foi factível concluir que os objetivos estabelecidos para a unidade estudada são bem executados, sendo possível perceber que utilizam de alguns recursos para se diferenciarem no mercado. Em relação a estes recursos, Fernandes (2018) respondeu ao formulário de recursos estratégicos e os resultados demonstraram que os recursos selecionados como mais importantes para o restaurante foram: odor, *layout*, equipamento, mobília, estilo da decoração, produto, atendimento, atmosfera do ambiente, preço do produto oferecido, *merchandising*, menu e gerenciamento. Todas estas opções foram marcadas com “concordo totalmente”.

A importância dada ao recurso “*layout*” é justificada na forma com que o restaurante é organizado levando em consideração o espaço total da área, que é distribuído em vários ambientes, porém funcionando em um bom fluxo em relação às áreas de espera, de consumo e de preparo. “Estilo da decoração” refere-se à importância que a decoração tem como diferencial relacionado à sua concorrência, apesar desta afirmação e conforme já descrito, os ambientes quase não possuem elementos decorativos. O recurso “mobília” é visto a partir dos móveis de qualidade estética e com boa distribuição nos ambientes internos do restaurante, porém o que é apresentado no estabelecimento não oferece propriamente conforto para o cliente, tampouco criam um elemento de destaque. O recurso “odor” é desenvolvido pelo restaurante de forma a

isolar a área de produção do ambiente de consumo dos pratos, mantendo sempre os odores naturais do ambiente. Em “equipamento” demonstra-se a importância, uma vez que o restaurante busca utilizar bons equipamentos em sua área de produção, relacionando com uma melhor qualidade do produto oferecido, embora o sócio tenha assinalado esta opção a área de produção não foi visitada, não podendo ser aferido o efetivo uso dos mesmos. O recurso “atmosfera do ambiente” embora apontado pelo entrevistado não é um recurso que parece ter recebido atenção efetiva no restaurante, visto que há ambientes muito simples sem elementos que tragam diferenciais.

Em relação ao “atendimento” foi observado um recurso pouco desenvolvido e com funcionários poucos treinados. Porém o respondente deixa claro que não é um dos seus pontos fortes e que o estabelecimento procura estabelecer seu diferencial em outros aspectos. Contudo, o atendimento é um fator essencial, que pode resultar em clientes pouco satisfeitos.

O “menu” é visto como o recurso mais importante do restaurante, pensado e elaborado de forma a oferecer quatro sugestões do *chef* e outras quatro sugestões que mudam conforme a estação, destaca-se como um diferencial quando comparado as demais *pokerias*, além de disponibilizarem diversas opções de proteínas, como peixes e frutos do mar (salmão, atum e polvo), uma de frango, uma vegetariana e a possibilidade de montar seu próprio *poke*, ampliando as chances de conquistarem mais clientes. O recurso “produto” é observado a partir da forma com que o prato é organizado, os ingredientes dispostos, como a apresentação e feita e também padronizada, resultando em um dos diferenciais mais importantes e trabalhados pelo restaurante. “Preço do produto oferecido” é um dos principais diferenciais vistos no mercado, como já mencionado o restaurante foca bastante no equilíbrio entre preço e produto oferecido e conta com ótimo custo/benefício, com porções grandes e preços justos quando comparado a seus concorrentes. “*Merchandising*” também se mostra um recurso válido, porém seu conceito não é desenvolvido de forma clara pelo restaurante, uma vez que há discrepâncias entre o conceito do recurso e o que é ofertado efetivamente.

Por fim, o último recurso “gerenciamento”, foi desenvolvido a partir da contratação de uma pessoa especializada em gerenciar um restaurante, porém mesmo com a figura da gerente a forma e os processos de administração e de planejamento foram abordados de forma superficial. Caso estes, na prática, sejam pouco específicos, pode-se ter como resultado objetivos pouco difusos e claros, o que tende a comprometer o sucesso do empreendimento.

Concentrando-se novamente na análise geral do restaurante, e utilizando dos recursos apresentados, em relação ao estilo do restaurante e a experiência que busca oferecer aos seus

clientes, Fernandes (2018) afirma que o Hi Pokee possui um diferencial que é o estilo da vila, com ambientes amplos e claros que procuram transmitir a sensação de um lugar tranquilo, o que de fato atrai clientes que querem fugir do ritmo da Rua Augusta para realizar sua refeição em um local diferente.

Embora o Hi Pokee seja um dos únicos restaurantes a oferecer o *poke* no entorno, ele enfrenta diversas concorrências, diretas e indiretas. Apesar de Fernandes (2018) afirmar que o restaurante não sofre muito com esta concorrência, o Hi Pokee é um estabelecimento que oferece variações de apenas um prato, o que restringe a frequência dos clientes, uma vez que nem todos querem comer o *poke* diariamente. Porém, o restaurante utiliza do seu Facebook e Instagram para divulgação de informações, procurando garantir uma demanda adequada inclusive durante a semana.

Apresentada as análises individuais dos restaurantes, o próximo item se concentrou na análise cruzada entre os dois casos.

4.3 Relatório de análise cruzada

Tendo sido apresentados os principais dados coletados individualmente dos dois objetos de estudo deste trabalho, este item dedica-se análise cruzada entre os objetos, apontando semelhanças e diferenças e as conclusões desta dissertação.

4.3.1 Conceituação dos restaurantes

O restaurante Mister Poke foi a primeira casa a propor a venda do poke no Brasil em 2014, porém o restaurante Hi Pokee aberto em 2017 afirma ser a primeira casa a introduzir um restaurante estruturado com sistema de atendimento e totalmente dedicado a pratos que se relacionem com o *poke*.

Baseando nas premissas de Birdir e Person (2000) sobre a importância de uma clara definição sobre a origem e os objetivos que a empresa se propõe a executar, pode-se afirmar que em relação a pontos convergentes entre os restaurantes destaca-se a coragem dos donos em introduzir um prato completamente novo no país, arriscando o capital e acreditando no sucesso de seus empreendimentos. Como ponto divergente destaca-se a diferença entre os

planejamentos dos restaurantes, enquanto os sócios do Mister Poke já possuíam conhecimento e experiências anteriores com o prato, os sócios do Hi Pokee trabalhavam com o *poke* pela primeira vez.

4.3.2 Estrutura física, *layout* e decoração

Para Fonseca (2014), o estilo gastronômico do restaurante, em conjunto com os utensílios de decoração utilizados para formar seu ambiente, deve estar sempre bem definido, de forma a passar com maior clareza a proposta que deseja oferecer aos clientes. Destacam-se os pontos divergentes entre os restaurantes formados principalmente pelo sistema de consumo dos pratos, enquanto o Mister Poke conta com um sistema “*to go*” (para viagem), o Hi Pokee possui uma estrutura para que os clientes consumam o prato de preferência no próprio local. Em relação às semelhanças, em ambos os locais a parte de decoração é muito simples, com propostas muito mais focadas na venda do prato do que na parte de decoração.

Ao criar a unidade de Pinheiros, os sócios do Mister Poke apostaram em uma proposta moderna para o restaurante, com *layout* estruturado ao redor de uma árvore e local pequeno, conta com poucos assentos e quase nenhum objeto de decoração, sendo esta última composta apenas uma parede de jardim vertical e outra com pinturas em cores vivas. Já o Hi Pokee fica localizado dentro de uma pequena vila, porém com uma estrutura física diferente, começando pelas dependências da vila que se pode circular enquanto aguarda o atendimento, ou a grande sala de espera, ou ainda, com o salão para consumo dos pratos. As estruturas entre os restaurantes são de diferenças relevantes, o mesmo para a decoração. Enquanto o Mister Poke aposta em cores escuras, o Hi Pokee escolheu cores claras que lembrem o horizonte e o mar.

4.3.3 Cardápio

O cardápio é, segundo as teorias de recursos de Bitner (1992) e Iglesias (1990), um dos recursos mais importantes para um restaurante. Como forma de apresentar as principais diferenças encontradas nos cardápios do Mister Poke e do Hi Pokee, o Quadro 18 apresenta uma síntese dos principais elementos do cardápio.

Quadro 18. Elementos do cardápio

CARDÁPIO	MISTER POKE	HI POKEE
Entradas	Não consta	Não consta
Sugestões de poke	Quatro opções.	Quatro opções.
Monte seu poke	Consta	Consta
Poke sazonais	Não consta	Quatro opções que variam de acordo com a estação.
Sobremesas	Uma opção de sobremesa	Três opções de sobremesas:
Bebidas	Águas Refrigerantes Sucos Chá gelado Lipton Baer Mate Cervejas	Não consta opções no cardápio.

Fonte: a autora (2019).

Segundo Iglesias (1990) e Bitner (1992), o cardápio e as informações contidas nele, também podem ser vistos como uma opção de recurso estratégico ao restaurante, desta forma deve-se apresentar opções bem definidas e explicativas que ajudem o cliente na hora da tomada de decisões. Desta forma, analisa-se os pontos convergentes e divergentes do restaurante.

Em relação aos aspectos do cardápio em comum entre os restaurantes, observa-se primeiramente que nenhum possui opções de entradas em seus cardápios, mesmo oferecendo diferentes ingredientes para a montagem dos pratos, apostam principalmente no prato principal, não ampliando os conhecimentos da culinária havaiana além do *poke*. O próximo ponto analisado que os restaurantes compartilham, são as quatro sugestões de *pokes* selecionadas pelo *chef* de cozinha destes estabelecimentos, embora não sejam as opções mais solicitadas pelos clientes, as sugestões auxiliam aqueles que não conhecem ou não se sentem à vontade de montar seu próprio prato. Elas são baseadas nas combinações mais pedidas no restaurante e também contribuem para aqueles que preferem uma comida mais rápida, além de oferecer preços um pouco menores comparado à outra opção de *poke*.

O terceiro ponto em comum entre os restaurantes é o “monte do seu jeito” opção que o cliente tem para montar o *poke* de acordo com as preferências dele entre os ingredientes pré-estabelecidos. Esta é a opção que mais contém saída nos restaurantes, possibilitando que cada pessoa customize seu prato com suas próprias preferências. Esta opção é um ponto chave no cardápio pois acaba atraindo diversos clientes com diferentes gostos, tornando mais fácil sua fidelização, uma vez que as escolhas são feitas nos gostos pessoais.

Ambos os restaurantes oferecem sobremesas, porém enquanto o Mister Poke vende sorvetes da marca Moti-Moti, o Hi Pokee estende os conhecimentos para as sobremesas, oferecendo três opções com ingredientes usualmente consumidos no Havai.

Em relação aos pontos divergentes entre os cardápios dos restaurantes, destaca-se que o Hi Pokee oferece quatro opções sazonais de *pokes* que mudam de acordo com as estações do ano. Este item além de propor mais opções para os clientes faz uso de ingredientes brasileiros que estão em época de colheita, barateando o preço dos pratos.

Outro ponto importante entre os aspectos dos *pokes*, é que enquanto o Mister Poke foca seu cardápio na forma mais tradicional possível em relação aos *pokes* havaianos, o Hi Pokee nunca teve o objetivo de seguir este raciocínio, adaptando desde o começo do restaurante para os paladares paulistanos, ponto este que embora agrade os clientes, por outro lado perde a essência do prato e do objetivo principal do restaurante, que é a transmissão de conhecimentos da culinária havaiana a partir da comida. Por fim, tem-se as diferenças entre as bebidas ofertadas, enquanto no cardápio do Mister Poke há todas as opções e preços disponíveis das bebidas, no Hi Pokee não há bebidas pré-estabelecidas, dificultando a experiência pois em um restaurante que conta sempre com um fluxo grande de pessoas e poucos garçons, torna-se um problema a constante busca por informações que não estão detalhadas no cardápio.

O tamanho das porções oferecidas também é um ponto divergente entre os restaurantes, enquanto o Mister Poke oferece *pokes* pequenos servidos em *bowls* de plástico, o Hi Pokee aposta em *bowls* de cerâmica com porções fartas. Relacionando que ambos possuem um preço médio por pessoa muito parecido, a relação custo/benefício é mais vantajosa no Hi Pokee.

4.3.4 Estilo do restaurante e experiência oferecida

Segundo Fonseca (2014) o estilo do restaurante representara todos os elementos que o estabelecimento se propõe a executar, desde os ingredientes utilizados até itens decorativos. Desta forma, o estilo também definirá as características da experiência oferecida aos clientes, portanto estes dois pontos devem estar em congruência e efetivamente definidos.

No Mister Poke o estilo é definido por Rodrigues (2018) como moderno, oferecendo ambientes ao ar livre e atendimento informal feito somente por meio do balcão central. Enquanto o Hi Pokee aposta em um estilo calmo, com ambientes que remetam ao horizonte.

Ambos os restaurantes são felizes nos estilos escolhidos e mantém a casa sempre cheia de clientes, que buscam um local diferenciado para realizar suas refeições.

Pine e Gilmore (1998) afirmam que para gerar uma experiência o restaurante deve desenvolver um tema e fazer a utilização de elementos que conduzam o serviço em direção a uma história unificada que consiga cativar o cliente. Assim, comparando as experiências oferecidas entre os restaurantes, é possível afirmar que o Mister Poke busca manter todos os elementos do seu restaurante os mais simplistas e originais possíveis quando comparadas com as pokersias havaianas, com utensílios descartáveis que remetem ao objetivo central do prato que é oferecer uma comida rápida e de qualidade, possibilitam o consumo em qualquer lugar da cidade. Além de um ambiente minimalista que não utiliza símbolos (como colares havaianos) para confirmar o contato com a culinária havaiana, apostando todo seu potencial no prato.

Já o Hi Pokee também conta com um ambiente simples, porém com mais adornos do que o Mister Poke, com jogos de cores, louçaria, sistema de serviço e mais de um ambiente, focam em oferecer uma experiência que remetam à calma e a tranquilidade do Havaí, enquanto os pratos sofreram muitas modificações para os paladares paulistanos, atraí clientes que queiram apreciar uma refeição com tempo e facilidades como o atendimento.

4.3.5 Gestão e planejamento nos restaurantes

Retomando as definições de Maximiano (2000), um processo administrativo precisa adquirir funções de planejamento (definição de objetivos, atividades e recursos), de organização (definição dos trabalhos a serem realizados e distribuição dos recursos da empresa), de direção (execução de todas as atividades previamente definidas) e de controle (assegurar a realização dos objetivos e suas possíveis necessidades de mudança).

Tendo em vista as informações obtidas sobre a gestão e o planejamento dos restaurantes, é possível afirmar que no Mister Poke a gestão é feita principalmente pela gerente com apoios dos sócios, e no Hi Pokee é feita pela gerente e um dos sócios. Embora o Mister Poke priorize o planejamento para organizarem os principais objetivos da empresa, observa-se que não há um controle rígido quanto os cumprimentos destas ações. De acordo com a entrevista de Rodrigues (2018) as definições dos recursos utilizados também não são claras, percebendo uma falta de conhecimento por parte da mesma quanto às formas de gestão. Já no Hi Pokee também se nota esta deficiência quanto às formas de gerenciamento e planejamento do restaurante, Fernandes

(2018) afirma durante a entrevista que os sócios não buscam seguir controles específicos e não gostam de utilizar termos tão “sérios” para gerir seu estabelecimento, ocasionando em uma impressão de falta de informação gerencial.

Em relação ao uso de consultorias, hoje o Mister Poke se mantém apenas com os funcionários para gerenciar o restaurante, enquanto o Hi Pokee utiliza de um consultor semanal principalmente para à área financeira. Ambos os estabelecimentos afirmaram conhecer e utilizar de estratégias competitivas para se manterem no mercado, a análise destas estratégias será feita no próximo item.

4.3.6 Estratégias competitivas

Ao tratar da gestão dos restaurantes de especialidade relacionado à sua permanência no mercado, pode-se atribuir a eles determinadas estratégias competitivas que os garantam uma vantagem meio a seus concorrentes. Para Oliveira (2012), é a competitividade o elemento que impulsiona estudos e ações a serem realizados com o objetivo de melhores soluções para a liderança empresarial.

Segundo Kupfer (1992), as empresas adotam as estratégias competitivas de acordo com a avaliação que fazem do seu desempenho no passado e, principalmente, com base em suas expectativas sobre o futuro. Resultando assim em posição competitiva favorável em uma empresa com a finalidade de estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no mercado (Porter, 1991).

A partir do objetivo empresarial de se obter uma vantagem competitiva no mercado inserido, Porter (1991) apresenta cinco forças que podem auxiliar no entendimento da concorrência: (1) ameaça de novos entrantes, (2) poder de negociação dos compradores, (3) poder de negociação dos fornecedores, (4) ameaça de produtos ou serviços substituídos e (5) rivalidade entre as empresas existentes. E, segundo o autor, são elas que permitem uma melhor atuação e vantagem de concorrência no setor.

Em conjunto com as adaptações das cinco forças competitivas aplicadas especialmente para a área de restaurante de Castleman e Chin (2002), é possível dizer que em ambos os estabelecimentos, Mister Poke e Hi Pokee, principalmente a ameaça de novos restaurantes, a ameaça de novos *pokes* introduzidos no mercado por outros restaurantes e o alto nível de rivalidade entre os restaurantes existentes, podem ser considerados como os principais pontos

de partida para a definição de ações diferenciais, ou ainda a utilização de recursos estratégicos, que o garantam permanecer no mercado de Foodservice de São Paulo.

Considerando estas forças competitivas, Porter (1991) sugere três estratégias genéricas que auxiliarão os restaurantes a se organizarem na hora de determinar uma vantagem competitiva. Tais estratégias são denominadas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A partir dos dados coletados, serão analisadas apenas as forças encontradas nos restaurantes, buscando desenvolver de forma clara as estratégias utilizadas por estas empresas. Em relação ao Mister Poke e o Hi Pokee, é possível afirmar que por terem um modelo de negócio similar, seguem também as mesmas abordagens, sendo consideradas as buscas pela constante liderança de custos, oferecendo menor preço em relação a seus concorrentes. Vale aqui ressaltar que embora ambos procurem disponibilizar preços justos, o Hi Pokee oferece melhor custo benefício do que o Mister Poke.

A estratégia diferenciação é vista principalmente no Hi Pokee, que busca sempre oferecer pratos únicos para seus clientes, como o menu sazonal, propondo pokes momentâneos e dificultando a replicação por outros restaurantes. O Mister Poke mantém um cardápio tradicional, quase sem alterações. A última estratégia, enfoque, é vista em ambos os restaurantes, que buscam constantemente provar que cada restaurante é capaz de atender seu público-alvo mais eficientemente que seus concorrentes.

A partir destes referenciais e as teorias apresentadas durante esta dissertação foi possível definir que as estratégias competitivas mais utilizadas pelo Mister Poke concentram-se na utilização das cinco forças de Porter (1991), mais as três estratégias genéricas de Porter (1991) relacionando às competitividades do mercado e a teoria da *RBV* focando no uso de recursos como diferenciais estratégicos. Embora o Mister Poke utilize estratégias das três teorias, observa-se um foco maior no desenvolvido da *RBV*, uma vez que apostam em introduzir recursos que os diferencie dos demais restaurantes da mesma categoria. A teoria do oceano azul poderia ter sido atribuída caso o restaurante tivesse sido o criador do *poke*, porém como apenas adaptou os pratos e os ingredientes para o paladar brasileiro, hoje encontra-se em um Oceano Vermelho.

Em relação ao Hi Pokee é possível concluir que as estratégias competitivas mais utilizadas concentram-se nas cinco forças de Porter (1991) mais as três estratégias genéricas de Porter (1991) relacionando às competitividades do mercado, a teoria da *RBV* focando no uso de recursos como diferenciais estratégicos e ainda, a vantagem estratégica de competências essenciais, uma vez que o restaurante baseia-se em oferecer além dos recursos, capacidades

inovadoras quando comparadas com seus concorrentes. Embora utilizem estratégias das três teorias, também se observa um foco maior no desenvolvido da RBV, uma vez que apostam em introduzir recursos que os diferencie dos demais restaurantes da mesma categoria.

4.3.7 Percepção da concorrência e diferenciais estratégicos

Segundo Ottenbacher e Harrington (2007), é de grande importância para o sucesso do restaurante as definições de seus principais diferenciais estratégicos, de preferência estes devem ser planejados e utilizados nas elaborações de estratégias que permitam o estabelecimento se manter em seu mercado de atuação.

Em relação aos diferenciais estratégicos o Mister Poke aponta principalmente em três itens, a localização do restaurante, qualidade do produto e do atendimento oferecido. Já o Hi Pokee determina seus diferenciais baseados em oferecer uma qualidade excepcional dos ingredientes com um custo acessível dos pratos.

Um dos pontos divergentes entre os restaurantes é a importância do serviço de atendimento oferecido: enquanto o Mister Poke aposta em desenvolver atendimento como um recurso diferencial, o Hi Pokee procura de destacar em outros aspectos, se contentando apenas com um serviço de atendimento intermediário para seus clientes. Embora a interação e o atendimento de clientes seja rápido, o Mister Poke procura oferecer uma experiência memorável no momento da interação entre seu cliente e os funcionários do local. Em relação ao principal ponto convergente é observado a qualidade dos produtos oferecidos por ambos, que procuram oferecer os melhores produtos que puderem ofertar para seus clientes. O próximo item analisará mais detalhadamente os recursos utilizados como diferenciais pelos restaurantes.

4.3.8 Recursos estratégicos

Os recursos estratégicos foram criados a fim de complementar as estratégias competitivas, segundo Schineider *et al.* (2008) a RBV utiliza os recursos permitindo uma melhor explicação de como são definidas e quais são as vantagens competitivas obtidas pelo restaurante. Desta forma, baseando-se nas perguntas realizadas nas entrevistas e nos formulários respondidos pelos representantes com referencial em Bitner (1992) e Iglesias (1990) formulou-se o Quadro 19 que demonstra as respostas e os recursos em comum entre os restaurantes. Os recursos que receberam a pontuação de 5 pontos por ambos os restaurantes estão em cores destacadas na tabela.

Quadro 19. Pontuações - formulários

RECURSO	PONTUAÇÃO MISTER POKE	PONTUAÇÃO HI POKEE
Temperatura	5 pontos	4 pontos
Qualidade do ar	3 pontos	2 pontos
Barulho	4 pontos	3 pontos
Música	5 pontos	4 pontos
Odor	5 pontos	5 pontos
<i>Layout</i>	5 pontos	5 pontos
Equipamento	5 pontos	5 pontos
Mobilha	5 pontos	5 pontos
Símbolos e sinais	3 pontos	4 pontos
Artefatos pessoais	2 pontos	4 pontos
Estilo da decoração	5 pontos	5 pontos
Produto	5 pontos	5 pontos
Atendimento	5 pontos	5 pontos
Estrutura física	5 pontos	4 pontos
Localização geográfica	5 pontos	3 pontos
Atmosfera do ambiente	5 pontos	5 pontos
Marketing interno	5 pontos	3 pontos
Preço do produto oferecido	5 pontos	5 pontos
Propaganda	5 pontos	4 pontos
Merchandising	5 pontos	5 pontos
Promoções	5 pontos	4 pontos
Relações públicas	5 pontos	2 pontos
Menu	5 pontos	5 pontos
Canais de distribuição	5 pontos	4 pontos
Gerenciamento	5 pontos	5 pontos
Franchising	1 ponto	3 pontos

Fonte: a autora (2019).

A partir de uma comparação entre os resultados obtidos nas respostas dos formulários foi possível observar os seguintes recursos em comum, alocados seguindo o critério de ordem alfabética:

- 1) Atendimento
- 2) Atmosfera do ambiente
- 3) Equipamento
- 4) Estilo da decoração
- 5) Gerenciamento
- 6) *Layout*
- 7) Menu
- 8) *Merchandising*
- 9) Móvelia
- 10) Odor
- 11) Preço do produto oferecido
- 12) Produto

A listagem destes recursos demonstra os principais pontos tidos como essenciais no processo de vantagem estratégica por meio da utilização de recursos que os proporcionem um diferencial em meio aos seus concorrentes no segmento de restaurantes, em especial as *pokerias*, da cidade de São Paulo.

A partir destes recursos e do Quadro 6 – Recursos estratégicos, propôs-se a inserção dos recursos nas categorias do quadro baseados nos conceitos do capítulo 2.

Quadro 20. Recursos estratégicos – *pokerias*

CATEGORIA DOS RECURSOS	DESCRIÇÃO	RECURSOS ESTRATÉGICOS
Valiosos	Recursos valiosos para a empresa pois permitem que estratégias sejam formuladas, explorando as oportunidades e melhorando a eficiência da empresa.	Criatividade; Atendimento; Decoração; Equipamentos; <i>Layout</i> ; Menu. Móvelia; Preço oferecido;

Fonte: a autora (2018). (Continua)

Quadro 20. Recursos estratégicos – *pokerias*

CATEGORIA DOS RECURSOS	DESCRIÇÃO	RECURSOS ESTRATÉGICOS
Raros	Recursos únicos criados pela empresa e que não podem ser implementados ou acessíveis aos concorrentes.	Gerenciamento. Inovação; Padronização; Produto; Qualidade;
Não imitáveis	Recursos que não podem ser imitados por concorrentes ou outros competidores.	Experiência.
Não substituíveis	Não possuem um recurso equivalente, ou seja, não há como ser substituído por outro recurso.	Não consta.

Fonte: a autora (2018)

Os recursos alocados na categoria “recursos estratégicos” são baseados nos dados coletados nas entrevistas e formulários respondidos pelos representantes das *pokerias* selecionadas como objeto de estudo.

Na categoria “valiosos” foram escolhidos os seguintes recursos: criatividade, atendimento, *layout*, decoração, equipamentos, mobília, preço oferecido e menu. A justificativa para a escolha desta categoria foi baseada na explicação de Dierickx e Cool (1989). Os autores afirmam que nesta categoria englobam-se aqueles que possuem valores valiosos para as empresas, pois exploram as oportunidades do mercado e melhoram a eficiência da empresa. Porém, embora recursos de importância, não são raros, pois acham-se com facilidades em outros estabelecimentos e podem ser imitáveis e substituíveis para o restaurante.

Na categoria “raros” foram introduzidos os seguintes recursos: qualidade, padronização, inovação, produto e gerenciamento. A justificativa para esta categoria formou-se a partir de Barney (1991). Segundo o autor, aqueles que se enquadram em “raros” são recursos únicos criados pela empresa e que não podem ser implementados ou acessíveis aos concorrentes. Mesmo que um restaurante possa seguir padrões de qualidade, padronização, inovação, produto e gerenciamento, cada um adequará os recursos para o seu objetivo, tornando-os raros para seus concorrentes.

Já na categoria “não imitáveis” enquadrou-se o recurso experiência. Segundo Dierickx e Cool (1989), os recursos tidos nesta categoria possuem a característica de serem imitáveis pela concorrência ou outros competidores. Embora as experiências de restaurantes possam ser similares em alguns pontos, o cliente nunca terá procurando os mesmos fatores em restaurantes diferentes.

Finalizada a análise cruzada entre os restaurantes, o próximo item do capítulo dedica-se a apresentação das Considerações Finais desta dissertação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho denominado “Estratégias competitivas em restaurantes de especialidade: um estudo de caso múltiplos na cidade de São Paulo”, teve como problema de pesquisa compreender como se dá a aplicação das estratégias de competitividade de *pokerias* na cidade de São Paulo. O estudo de caso múltiplos possibilitou a investigação e análise das principais teorias estratégicas que as *pokerias*, Mister Poke e Hi Pokee, poderiam utilizar em seu processo competitivo no setor de restaurantes da cidade de São Paulo.

Em relação aos objetivos específicos propôs-se três: a) estudar o mercado de Foodservice da cidade de São Paulo b) estudar teoricamente as estratégias competitivas aplicadas ao segmento de restaurantes; c) identificar os fatores que são considerados na formulação e aplicação de estratégias competitivas que permitem que as *pokerias* estudadas garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.

O primeiro objetivo específico propôs uma contextualização do Setor de Alimentos e Bebidas. Apresentou-se de forma geral o início do Setor de Alimentos e Bebidas e suas ramificações: o mercado de Foodservice e o segmento de restaurantes da cidade de São Paulo. Para o termo proposto “*pokerias*” foram determinados como elementos chaves uma descrição das principais tipologias de restaurantes a partir dos principais autores teóricos do segmento de restaurantes.

O segundo objetivo específico tratou de apresentar as possíveis e principais estratégias competitivas que poderiam ser adotadas por restaurante de um cenário geral da cidade de São Paulo. As principais teorias utilizadas para a análise do objetivo foram: teoria contingencial abordado por Chiavenatto (1983), teoria de competências de Hamel e Prahalad (1995), teoria do oceano azul de Kim (2017), teoria de *RBV* de Wernerfelt (1984), teoria das cinco forças competitivas de Porter (1991) e por fim, teoria das três estratégias genéricas também de Porter (1991).

Por fim, o último objetivo proposto foi o de identificar os principais fatores considerados na aplicação de estratégias competitivas que permitem que as *pokerias* estudadas garantam sua continuidade no mercado de São Paulo. Aqui aplicou-se as estratégias de observação não participante, entrevistas semiestruturadas e aplicação de um formulário sobre recursos para os representantes das *pokerias* escolhidas como objetos de estudo.

Após a apresentação de cada objetivo específico proposto, conclui-se neste trabalho que todos foram devidamente tratados ao longo do estudo respondendo às principais questões propostas.

Além disto, este trabalho deve realizar uma análise final em relação às estratégias competitivas dos restaurantes Hi Pokee e Mister Poke. A partir dos dados coletados e dos resultados obtidos pode-se concluir que as estratégias competitivas utilizadas pelo Mister Poke concentram-se na utilização das cinco forças de Porter (1991), mais as três estratégias genéricas de Porter (1991) relacionando às competitividades do mercado, a teoria da *RBV* focando no uso de recursos como diferenciais estratégicos e ainda, a teoria do oceano azul, uma vez que, por ser o primeiro restaurante a introduzir o *poke* no Brasil, de certa forma, apostou em uma tentativa de estar em um mar azul (menos competitivo), visto que ainda não havia concorrentes diretos na época de sua abertura.

Em relação ao Hi Pokee é possível concluir que as estratégias competitivas mais utilizadas concentram-se nas cinco forças de Porter (1991) mais as três estratégias genéricas de Porter (1991) relacionando às competitividades do mercado, a teoria da *RBV* focando no uso de recursos como diferenciais estratégicos e ainda, a vantagem estratégica de competências essenciais, uma vez que o restaurante baseia-se em oferecer além dos recursos, capacidades inovadoras quando comparadas com seus concorrentes.

Por fim, também foi possível determinar os principais recursos utilizados nos restaurantes pesquisados como estratégias competitivas, sendo estes (organizados seguindo a ordem alfabética): atendimento, criatividade, decoração, equipamentos, experiência, gerenciamento, inovação, *layout*, menu, mobília, padronização, preço oferecido, produto e qualidade, foram os recursos que apareceram nas entrevistas e marcados na opção “concordo totalmente” por ambos os restaurantes no formulário.

O recurso “*layout*” refere-se à importância de um planejamento para a estrutura do restaurante como um todo, visto que os clientes também são atraídos em parte pela organização, ambos garantem um fator bem-sucedido quando relacionado o tamanho do espaço com sua execução. O recurso “decoração” é discutido como um fator interessante. Mesmo com decorações simples e minimalistas, os dois restaurantes preocupam-se com o aspecto elegante de suas instalações. O Mister Poke aposta em cores escuras, meio as árvores, com jardins horizontais e ambientes moderno. Já o Hi Pokee busca proporcionar a seus clientes um local com cores claras, que remetam o clima do mar, com sensações de tranquilidade e harmonia.

O recurso “móvel” pode ser relacionado à decoração do ambiente, é necessário apontar que embora as casas apostem em propostas mais simples, suas móveis são importantes, pois oferecem matérias que complementam a decoração como um todo.

O recurso “menu” é abordado por ambos como um dos fatores de maior importância, uma vez que oferecem ambientes simples, escolhem focar principalmente nas opções e qualidade oferecida de seus pratos. Assim o menu deve estar sempre atualizado e passar por constantes modificações para oferecer opções que mais se adequem aos seus clientes, resultando em casas sempre movimentadas e bem avaliadas. O recurso “produto” está diretamente relacionado ao recurso qualidade, portanto realiza-se um paralelo entre eles. É de grande importância que o produto oferecido pelos restaurantes siga um padrão de qualidade excepcional. Segundo os representantes dos restaurantes, estes dois recursos são os principais fatores que resultarão em seus diferenciais competitivos no mercado, trabalhando de forma a garantir o retorno do cliente e sua fidelização.

O recurso “preço oferecido” é um dos mais mencionados por ambos os restaurantes que, por atenderem principalmente um público jovem, devem conseguir ofertar um prato com preços acessíveis aos seus clientes, fator este que é melhor desenvolvido no Hi Pokee (com melhor custo/benefício) do que no Mister Poke. O recurso “padronização” é visto como uma vantagem competitiva, pois garante que os produtos sejam oferecidos sempre da mesma maneira, com a mesma qualidade e tamanhos. O recurso “equipamento” refere-se à importância dada à utilização de bons equipamentos que conseqüentemente facilitam o manuseio dos alimentos, embora assinalados, a área de produção não foi visitada, não podendo ser aferido o efetivo uso dos mesmos.

O recurso “atendimento”, embora marcado por ambos os restaurantes, observa-se uma preocupação muito maior por parte do Mister Poke. Este procura proporcionar o melhor atendimento possível aos seus clientes. Rodrigues (2018) afirma que o “atendimento”, desde sua iniciação, é o principal ponto cobrado dela, pois proporciona logo na chegada do restaurante um diferencial que poderá fazer com que as pessoas voltem regularmente às casas do Mister Poke. Já na entrevista com Fernandes (2018), o mesmo afirma que também observa o recurso como um item importante, mas, contenta-se com um atendimento ok, preferindo focar em outros aspectos.

Utilizando os dados coletados nas entrevistas, o recurso “criatividade” apresenta-se um item essencial para ambos, porém visivelmente atribuído mais ao restaurante Hi Pokee. Enquanto o restaurante Hi Pokee foca seu cardápio em opções criativas, como os diversos

ingredientes e as opções sazonais de pokes, o Mister Poke baseia-se em um cardápio tradicional que não sofre muitas alterações. Embora o cardápio do Mister Poke apresente opções focadas no prato original, isto pode ser também um fator de sucesso, apostando em poucas opções e compensando em qualidade. O recurso “inovação”, embora selecionada pelos dois, recebe uma dedicação visivelmente maior no restaurante Hi Pokee, com opções de ingredientes adaptados e *pokes* sazonais. Fernandes (2018) afirma que em meio a um mercado tão grande, é necessário que saibam propor fatores de inovação em seu restaurante, para estarem sempre adequando os pratos com as preferências dos atuais clientes.

Já o recurso “experiência” relaciona-se com a importância de não só de oferecer um mero produto, mas também de proporcionar experiências únicas aos clientes, garantindo sucesso e trabalhando de forma a conquistar e garantir sua clientela em meio às concorrências locais. Por fim, tem-se o recurso “gerenciamento” os dois restaurantes destacam a importância da obtenção de um gerenciamento eficaz, garantindo uma vantagem estratégica que os auxiliem em sua permanência no mercado, porém, conforme já apontado, observou-se uma falta de conhecimento gerencial por ambos.

Em relação às limitações desta pesquisa, reconhece-se que a amostra selecionada é direcionada a apenas duas *pokerias*, representando um pequeno recorte da categoria o que impossibilita a visão do universo destes restaurantes como um todo. Porém esta limitação foi minimizada pela representatividade dos restaurantes investigados. Outra limitação refere-se à falta de pesquisas atualizadas quanto as teorias de tipologias e categorias de restaurantes.

Assim, propõe-se estudos e pesquisas que complementem este trabalho num futuro permitindo o seu aperfeiçoamento. Portanto para futuras pesquisas sugere-se o aumento do número de restaurantes como amostra e também uma possível análise entre restaurantes de especialidade de diferentes categorias e possivelmente de outras localidades. Como outra sugestão apresenta-se a importância de uma pesquisa atualizada apenas sobre tipologias e categorias mundiais de restaurante.

Este estudo apresenta como principais contribuições três aspectos principais. O primeiro refere-se às contribuições teóricas organizadas nos capítulos, o segundo quanto às contribuições metodológicas aplicadas e por fim, o último relaciona-se à aplicação dos conceitos de estratégias competitivas aplicadas ao universo de restaurantes.

Em relação a primeira contribuição, as teorias apresentas neste trabalho contribuíram com a organização dos conceitos sobre setor de Alimentos e Bebidas, visto que não há pesquisas que tracem apenas uma sistematização de sua origem e categorias. Desta forma, buscou-se

ampliar a discussão iniciada pelos pesquisadores do tema, principalmente os interessados na aplicação de estratégias competitivas adotadas pelos restaurantes e de que forma os recursos estratégicos possam garantir uma vantagem entre concorrentes.

Finalizando esta dissertação, apresenta-se um comentário do ponto de vista pessoal, sendo este trabalho uma contribuição para inúmeros conhecimentos adquiridos que resultaram na formação e atuação da mestrandia como professora e cozinheira profissional a partir de melhores compreensões dos temas introduzidos nesta pesquisa, bem como o funcionamento de restaurantes de especialidade e o emprego de recursos estratégicos como geradores de vantagens estratégicas competitivas.

REFERÊNCIAS

ABIA. **Relatório Anual de 2016**. ABIA, 2016. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/temp/z201843relatorioABIA2017.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2017.

ABRASEL. **23º Encontro regional Abrasel**. ABRASEL, 2016. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/3471-15052015-23o-encontro-regional-abrasel-sao-paulo.html>. Acesso em: 05 dez. 2017.

ABRASEL. **Em 2018 nada mais será como antes**. ABRASEL, 2016. Disponível em: <http://www.sp.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/4115-em-2018-nada-mais-sera-como-antes>. Acesso em: 07. abr. 2018.

ABRESI. **Importância do projeto São Paulo capital mundial da gastronomia é lembrado no Conselho Estadual de Turismo**. ABRESI, 2014. Disponível em: <http://abresi.com.br/importancia-do-projeto-sao-paulo-capital-mundial-da-gastronomia-e-lembrado-no-conselho-estadual-de-turismo/> Acesso em: 05 dez. 2017.

ASSUNÇÃO, A. A.; SAMPAIO, R. F.; NASCIMENTO, L. Agir em empresas de pequena e média dimensão para promover a saúde dos trabalhadores: o caso do setor de alimentos e bebidas. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 14, n. 1, 2010. Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Fisioterapia.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: **Edições70**, 2011.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BECK, H; GIRAUDO, U; PINOLI, S; REITANO, R. **Arte e ciência do serviço**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2005.

BERG, B. L. **Methods for the social sciences**. United States of America: Pearson Education Inc, 2004.

BERTERO, C. O. O administrador de recursos humanos e o planejamento empresarial. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 5-13, 1982. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901982000100001. Acesso em: 11. jul. 2018.

BIRDIR, K; PEARSON, T. E. Researches chef's competencies: a Delphi approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 12, n. 3, p. 205-209, 2000.

BITNER, M. J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 57-71, 1992.

BRESSAN, F. O método do estudo de caso. **Administração on line**, v. 1, n. 1, p. 1- 13, 2000. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901982000100001 Acesso em: 11. jan. 2018

CARVALHO, D. M; PRÉVOT, F; MACHADO, J. A. D. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração**, v. 49, n. 3, p. 506-518, 2014.

CARVALHO, L. G.; BASTOS, S.; GIMENES-MINASSE, M. H. Comensalidade na família nuclear paulistana – 1950-2000. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 9, n. 1, p. 18-31, 2017. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/4863>. Acesso em: 27. nov. 2018.

CASTLEMAN, T.; CHIN, C. Y. **Ecommerce and the competitiveness of small enterprises: a study of the restaurant industry**. Melbouner: Working papers, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Mc Graw Hill, 1983.

COLLAÇO, J. H. L. Imigração e cozinha italiana na cidade de São Paulo. Concepções de fartura e distinção. **Revues: Anuário Antropológico**, p. 211 – 236. São Paulo, 2012. Disponível em: <https://journals.openedition.org/aa/327>. Acesso em: 15. set. 2018.

COLLAÇO, J. H. L. **Sabores e memórias: Cozinha italiana e construção identitária em São Paulo**. Tese (Doutorado em Filosofia, Letras e Ciências Humanas) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8134/tde-22022010-125038/pt-br.php> Acesso em: 16. set. 2018.

COLLAÇO, J. H. L. Um olhar antropológico sobre o hábito de comer fora. **Revista Campos**, n. 4, p. 171-194. São Paulo, 2003. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/campos/article/viewFile/1615/1359> Acesso em: 01. jul. 2018.

CUNHA, D. A.; DIAS, R.S; GOMES, A. P. **Uma análise sistêmica da indústria alimentícia brasileira**. Fortaleza: Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2006.

DAVIS, J. H., GOLDBERG, R. A. A. **Concept of agribusiness**. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. 1957.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. **Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?** Revista Gestão Organizacional, v. 6, n. Edição Especial, p. 161–174, 2013.

DIERICKX, I; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 33, n. 12, dez. 1989.

DONATO, J. V. Estratégia e vantagem competitiva: estudo sobre a criação de duas empresas no setor de refrigerantes no Ceará. **Revista Econômica do Nordeste**. Brasil: v. 43, n. 3, jul/set. 2012.

FERNANDES, G. **Entrevista concedida à Vera Amaral Pantano**. São Paulo, 2019.

FERREIRA, L. B; GUARDIA, M. S. A. B; GUARDIA, S. R. R. A inovação como fonte de vantagem competitiva em restaurantes temáticos de Brasília. **Universitas Gestão e TI**. Brasília: v. 7, n. 1-2, p. 41-49, jan/dez, 2017.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. Apontamentos Hotelaria. São Paulo: SENAC, 2014.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre. 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar/Abr, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus: 1995.

IBGE. **Panorama do Município de São Paulo**. IBGE, 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama>. Acesso em: 16 ago. 2018.

IFB. **Desenvolvimento de indicadores setoriais**. IFB, 2016. Disponível em: <http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/>. Acesso em: 08 abr. 2018.

IGLESIAS FILHO, B. **Marketing de hospitalidade**: conceitos e aplicações: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Economia e Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

JUSSANI, A.; KRAKAUER, P.; POLO, E. (2010). Reflexões sobre a estratégia do oceano azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde. **Future Studies Research Journal Trends**. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 17-37.

KIM, W. C; MAUBORGNE, R. **A transição para o oceano azul** - muito além da competição. New York: GMT, 2017.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

KUPFER, D. Padrões de concorrência e competitividade. **Textos para discussão. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 1992.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAUDAN, R. **The food of Paradise**. Exploring Hawaii's culinary heritage. University of Hawaii Press, Hawaii, 1996.

LEAL, D. Crescimento da alimentação fora do domicílio. **Segurança Alimentar e Nutricional**. Campinas, v. 17, n. 1, p. 123–132, 2010.

LEAL, G. C. L; CHIROLI, D. M. G; FENERICH, F. C. Elaboração do planejamento estratégico de um restaurante. Encontro nacional de engenharia de produção. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho e meio ambiente. 30 ed. **São Carlos Anais**. São Carlos, 2010.

LIONELLO, R. L. **O cliente noturno de restaurante de Porto Alegre**: uma pesquisa sobre a segmentação deste mercado consumidor. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Ciências Administrativas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

MARTINS, G. A. Estudo de Caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, v. 5, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, v. 3, 2001.

MONTEIRO, C; BRAGA, R. **A bolha especulativa do ensino superior privado**. 2004. Disponível em: http://www.aprendervirtual.com/ver_noticia.php. Acesso em: 11 jun. 2018.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MÜLLER, C. C; WOODS, R. H. An expanded restaurant typology. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 35, n.3, p.27-37, 1994.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de pesquisas em administração**, v. 1, n.3, p. 1-5 1996.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, M. S. **Gestão de restaurantes: uma prática de hospitalidade**. 2006. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) -Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2006. Disponível em: http://tede.anhembi.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=91 Acesso em: 11 nov. 2017.

OTTENBACHER, M; HARRINGTON, R. J. The innovation development process of Michelin-starred chefs. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Toronto, v.19, n.6, p. 444-460, 2007.

PACHECO, A. P. R; BURSACHI, A. M; ANGELONI, M. T; YOUSSEF, Y. A. Competências Essenciais: modelos de concepção. **Anais do XXXIII Encontro da ANPAD**, São Paulo, 2009.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University, 1956.

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

PINE, B. J; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, v. 76, p. 97–105, 1998.

PORTER, M. E; MONTGOMERY, C. A. **Da vantagem competitiva à estratégia corporativa**. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROCHA, C. M. N. M; SCOLASTICI, E; MIYAZATO; MOREIRA, V. **Avaliação das expectativas de clientes em restaurantes de coletividade**. Monografia (Especialização em padrões gastronômicos) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2007.

RODRIGUES, M. **Entrevista concedida à Vera Amaral Pantano**. São Paulo, 2019.

SALAZAR, V. S; MORAES, W. R. A; PEREIRA, Y. V. Chamem o chef! O principal recurso estratégico dos restaurantes gastronômicos: estudo de multicascos na América Latina. **Revista Turismo – Visão e Ação**. Itajaí, v. 19, n. 2, p. 398-422, mai/ago, 2017.

SANTOS, E. S.; PONTE, V. Modelo de decisão em gestão econômica. **Caderno de estudos**, v. 19. São Paulo, Set/Dez, 1998.

SCHNEIDER, A; CARNEIRO, M. L; SERRA, F. A. R; FERREIRA, M. P. Michael Porter 30 anos depois de estratégia competitiva. **Working Paper**. Leiria: Glob Advantage, 2008.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril, 1982.

SEBRAE. **Estudo de mercado do setor de bares e restaurantes**. São Paulo, 2012. Disponível em:[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9708855d4feabaf2ab182a45d3736dee/\\$File/4498.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/9708855d4feabaf2ab182a45d3736dee/$File/4498.pdf). Acesso em: 21 fev. 2018.

SEBRAE. **Pesquisa setor/segmento alimentação fora do lar.** São Paulo, 2016. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/alimentacao_fora_lar_2016.pdf. Acesso em: 09 março 2018.

SEBRAE. **Restaurante havaiano – Poke.** São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/restaurante-havaiano-poke,226b31464e7fd510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 11 abril 2019.

SERRA, F. A. R; CANDIDA, M. S; TORRES, A. **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

SILVA, E.; SOBRINHA, D. N. Gastronomia empreendedora: gestão no setor de bares e restaurantes. **Metropolitana de Relato Profissional.** São Paulo, v. 1, n. 2, p. 33-41, 2015.

SILVA, G. F. DA; PINHO, M. L. C. D; ROCHA, A. D. PINHO, C. R. D. A. **Alex Atala e a promoção da gastronomia Brasileira.** XI Congresso internacional de administração da ESPM e XI Simpósio internacional de administração e marketing, p.1-15. São Paulo, 2016.

STAKE, R. E. **The art of case study research.** London: SAGE Publications, 1995.

STEINER, G. A.; J. B. MINER, **Management policy and strategy.** Text, readings and cases. New York: McMillan Publishers, 1977.

TAUNAY, A. E. **História da cidade de São Paulo.** São Paulo: Melhoramentos, 1953.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimentos e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

UDAETA, R. G. S. **Nem Brás, nem flores:** Hospedaria de imigrantes da cidade de São Paulo (1875-1886). Dissertação (Mestrado em Filosofia, Letras e Ciências Humanas) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

VALLANDRO, L. F. J; TREZ, G. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da Administração Estratégica. Análise: **A Revista Acadêmica da Face**, v. 24, n. 1, p. 79–91, 2013.

VASCONCELLOS, M. A. S. **Economia**: micro e macro. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. 5 ed. p. 171-180. Michigan, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YIN, R.K. **O método de estudo de caso**. São Paulo: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

SEÇÃO A – VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO

Objetivo

Este protocolo tem como objetivo um estudo de casos múltiplos selecionados para uma dissertação em desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão em Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembi Morumbi. Esta pesquisa tem como objetivo geral compreender como se dá a aplicação das estratégias de competitividade de *pokerias* na cidade de São Paulo.

Os objetivos específicos desta pesquisa são: a) estudar o mercado de Foodservice da cidade de São Paulo b) estudar teoricamente as estratégias competitivas aplicadas ao segmento de restaurantes; c) identificar os fatores que são considerados na formulação e aplicação de estratégias competitivas que permitem que as *pokerias* garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.

SEÇÃO B – PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Realização de observação não participativa

Realização de uma observação não participativa, sem agendamento prévio. Esta visita tem como objetivo observar aspectos da decoração do ambiente, decoração da mesa, cardápio, localização, *layout*, clientes e divulgação, além de verificar se as formas de gestão e as estratégias competitivas utilizadas pelos estabelecimentos são visíveis. Nesta etapa as informações serão coletadas por meio de anotações e registro fotográfico.

Realização de entrevista semiestruturada

Realização das entrevistas semiestruturadas com os gestores e sócios dos restaurantes Mister Poke e Hi Pokee, segundo um roteiro pré-estabelecido. As entrevistas serão realizadas mediante a assinatura de um termo de consentimento e transcritas para análise.

Aplicação de formulário

Aplicação do formulário de recursos estratégicos para os gestores e sócios dos restaurantes Mister Poke e Hi Pokee, segundo um formulário gerado na plataforma Google Forms. As respostas serão analisadas mediante autorização dos entrevistados e utilizadas na análise dos casos.

Análise dos *websites*

Análise dos websites dos restaurantes Mister Poke e Hi Pokee com o objetivo de complementar as informações dos estabelecimentos. As informações coletadas serão devidamente referenciadas e utilizadas nas análises dos casos.

SEÇÃO C –QUESTÕES DE COLETA DE DADOS

Protocolo e perguntas para roteiro de entrevista

O roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice 2 deste trabalho, o roteiro de observação no Apêndice 5 e o formulário de recursos estratégicos no Apêndice 7.

SEÇÃO D – PLANO DE ANÁLISE E RELATÓRIOS DO ESTUDO DE CASO

O plano de análise desta dissertação seguiu as seguintes etapas: 1) análise de observação não participante; 2) análise das entrevistas com roteiros semiestruturados; 3) análise do formulário de recursos estratégicos e; 4) análise dos *websites*.

A primeira etapa concentra-se na análise das observações não participantes nos dois restaurantes. As anotações provenientes das observações foram coletadas e utilizadas para a realização da análise individual e cruzada dos casos.

Em seguida das observações, ocorre a análise das entrevistas, etapa dois. Nesta etapa ocorre a análise das informações obtidas nas entrevistas feitas com os gerentes e sócios dos

restaurantes e mediante as autorizações, utilizadas para a realização da análise individual e cruzada dos casos.

A etapa três consistiu na análise das respostas obtidas através do formulário de recursos estratégicos aplicado aos gerentes e sócios dos restaurantes que previamente responderam as entrevistas. Os dados dos formulários enviados foram coletados de forma on-line e serão utilizados na complementação das observações e das entrevistas. Por fim, na etapa quatro ocorre a análise dos dados obtidos por meio dos *websites* dos restaurantes.

Estudos de casos individuais

Nesta etapa ocorrerá uma análise feita de forma individual dos casos. São analisadas as anotações provenientes da observação não participante, as informações fornecidas pelos gestores e sócios nas entrevistas semiestruturadas e as respostas obtidas nos formulários enviados.

Análise das informações descritivas

Nesta etapa ocorrerá a análise das informações descritivas, ou seja, a análise de todos os dados e documentos coletados nos estudos de casos individuais e as análises dos mesmos de forma individual, primeiro do restaurante Mister Poke e depois do restaurante Hi Pokee.

Relatório de casos cruzados

Após as análises individuais de cada caso, será realizada uma análise conjunta, com o objetivo de perceber semelhanças e diferenças entre os casos estudados. Estas informações serão analisadas sob a perspectiva do referencial teórico discutido nesta dissertação.

APÊNDICE 2 –ROTEIRO DE ENTREVISTA

Pergunta	Objetivo relacionado	Referencial teórico
1. Nome e vinculação ao restaurante	Pergunta de caracterização	Não se aplica
2. Quando o restaurante abriu? Desde quando trabalha no restaurante?	Pergunta de caracterização	Não se aplica
3. Como o restaurante surgiu?	Objetivo A - estudar o mercado de Foodservice da cidade de São Paulo	Birdir e Person (2000)
4. Como foi definido que seria um restaurante de especialidade?	Objetivo A - estudar o mercado de Foodservice da cidade de São Paulo	Fonseca (2014)
5. Por quais razões decidiram trabalhar com o <i>poke</i> ?	Objetivo A - estudar o mercado de Foodservice da cidade de São Paulo	Fonseca (2014)
6. Houve alguma adaptação do estilo original do prato para o seu restaurante?	Objetivo B - estudar teoricamente as estratégias competitivas aplicadas ao segmento de restaurantes	Iglesias (1990)
7. No que consiste o cardápio do restaurante e como ele foi definido?	Objetivo B - estudar teoricamente as estratégias competitivas aplicadas ao segmento de restaurantes	Fonseca (2014)
8. Qual o público alvo do restaurante?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na formulação e aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Iglesias (1990)

Pergunta	Objetivo relacionado	Referencial teórico
9. Qual o preço médio por pessoa?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na formulação e aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Muller e Woods (1994)
10. Como você descreveria o estilo gastronômico do restaurante?	Objetivo A - estudar o mercado de Foodservice da cidade de São Paulo	Fonseca (2014)
11. Que tipo de experiência deseja oferecer para o seu cliente?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na formulação e aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Lionello (2011)
12. Quais são os diferenciais do seu estabelecimento? Como eles surgiram/foram planejados?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na formulação e aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Ottenbacher e Harrington (2007), Dierickx e Cool (1989)
13. Como você analisa o mercado de alimentação de São Paulo?	Objetivo B - estudar teoricamente as estratégias competitivas aplicadas ao segmento de restaurantes	Kim (2017)
14. Quais seriam os seus principais concorrentes diretos?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na formulação e aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Porter (1991, 1998)
15. Como você analisa o surgimento de novas <i>pokerias</i> na cidade de São Paulo? Com o restaurante reage à abertura de uma casa similar?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na formulação e aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Kim (2017), Castleman e Chin (2002)
16. Como o seu estabelecimento se destaca das demais <i>pokerias</i> ?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na formulação e aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Dierickx e Cool (1989)

Pergunta	Objetivo relacionado	Referencial teórico
17. Quais são os seus concorrentes indiretos?	Objetivo B - estudar teoricamente as estratégias competitivas aplicadas ao segmento de restaurantes	Porter (1991, 1998)
18. Como o seu estabelecimento se destaca em relação a eles?	Objetivo B - estudar teoricamente as estratégias competitivas aplicadas ao segmento de restaurantes	Dierickx e Cool (1989)
19. O estabelecimento faz ou já fez uso de alguma consultoria especializada? Se sim, qual?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na formulação e aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Ferreira, Guardia e Guardia (2017)
20. Quem realiza os controles do restaurante?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na formulação e aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Ferreira, Guardia e Guardia (2017)
21. Quais os objetivos a curto prazo para o restaurante? (5 anos)	Objetivo B - estudar teoricamente as estratégias competitivas aplicadas ao segmento de restaurantes	Kupfer (1992)
22. Quais recursos você utiliza para se diferenciar no mercado? (Resposta complementada com o formulário)	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na formulação e aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Dierickx e Cool (1989), Barney (1991), Wernerfelt (1984), Scheineider <i>et al.</i> (2009)
23. De que forma os clientes são importantes no processo de diferenciação do restaurante?	Objetivo C - identificar os fatores que são considerados na formulação e aplicação de estratégias competitivas que permitem que as <i>pokerias</i> garantam sua continuidade no mercado de São Paulo.	Kotler (2006)
24. Para você, qual é o principal fator em seu restaurante que o garante a vantagem estratégica no mercado?	Objetivo B - estudar teoricamente as estratégias competitivas aplicadas ao segmento de restaurantes	Dierickx e Cool (1989)

Pergunta	Objetivo relacionado	Referencial teórico
25. Quem são os responsáveis pelo planejamento estratégico do estabelecimento?	Objetivo B - estudar teoricamente as estratégias competitivas aplicadas ao segmento de restaurantes	Ferreira, Guardia e Guardia (2017)
26. Gostaria de acrescentar mais algum comentário?	Não se aplica	Não se aplica

APÊNDICE 3 – ENTREVISTAS COM MISTER POKE E HI POKEE

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
1	00:00:01	Vera	Qual o seu nome e a vinculação ao restaurante?
2	00:00:03	Mayara	Mayara, sou gerente.
3	00:00:08	Vera	Quando o restaurante abriu e desde quando você trabalha aqui?
4	00:00:12	Mayara	Começou em 2014 e eu trabalho desde o ano passado, entrei no final de fevereiro de 2018
5	00:00:19	Vera	E você sabe como o restaurante surgiu da onde veio a ideia do restaurante?
6	00:00:24	Mayara	Então, um dos sócios, o Filipe Scarpa, ele passou um tempo no Havaí, ele morou lá e foi onde ele conheceu o prato e quando ele voltou pra São Paulo, junto com um outro sócio que ele foi <i>chef</i> de cozinha na Espanha, é, foi na Europa, juntos eles tiveram a ideia de montar o prato e junto com um outro sócio que entrou na parte de investimento eles resolveram abrir um restaurante, começou os pratos, então ele começou a partir disto, desta temporada que ele passou no Havaí.
7	00:00:55	Vera	E por quais razões vocês decidiram trabalhar com o <i>poke</i> ?
8	00:01:03	Mayara	Por ser, assim, não existia no Brasil na época e como foi um prato assim que ele gostou muito e tinha esse amigo dele que também era <i>chef</i> de cozinha já tinha esse domínio com o peixe também né, com essa culinária mais oriental, não a havaiana, então eles resolveram assim engatar aqui e ver funcionava. Começou bem pequenininho para depois expandir.
9	00:01:36	Vera	Você sabe se houve alguma adaptação o estilo original do prato para o restaurante. O estilo original que tinha no Havaí para cá sofreu alguma modificação, algum ingrediente que usam aqui no Brasil?
10	00:01:51	Mayara	Olha, aqui a gente tenta manter o máximo possível o original, tanto que muitas vezes eles pedem alguns ingredientes mais brasileiro e a gente tenta manter o tradicional mesmo, que é o que é servido lá. Mesmo tendo algumas frutas, por exemplo a manga que tem no Brasil tudo, é algo bem característico do prato do Havaí.

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
11	00:02:19	Vera	E no que consiste o cardápio, o que tem no cardápio e como ele foi definido?
12	00:02:27	Mayara	O cardápio, ele, eu vou chamar o nosso <i>chef</i> de cozinha, porque é assim, o cardápio ele começou com alguns pratos tradicionais que foi o prato de salmão, o prato de atum, o mix. Depois que ele mudou o <i>chef</i> de cozinha, que é este que está com a gente agora, começou a ter algumas sugestões do <i>chef</i> , porque ele começou a observar alguns pratos que estavam saindo muito, então a gente tem agora algumas sugestões que é o que o pessoal costuma pedir bastante, para poder facilitar e as vezes até baratear um pouquinho com ingredientes a mais ao invés de incluir. Te responde?
13	00:03:04	Vera	Não, está ótimo.
14	00:03:05	Vera	E qual o público alvo do restaurante?
15	00:03:09	Mayara	Depende bastante, no período da manhã, do almoço, tem bastante executivo por conta da região, então tem muito executivo e tem muita família. Assim, vem bastante família. A noite também vem algumas pessoas que trabalham no escritório e ficam até mais tarde, vem família também, mas o público maior são os jovens.
16	00:03:35	Vera	E qual o preço médio por pessoa?
17	00:03:39	Mayara	Que eles gastam em média por pessoa?
18	00:03:41	Vera	Sim, você sabe?
19	00:03:44	Mayara	A partir de 50 reais, porque o prato mais barato que é o clássico é 36 reais, então tem gente que pede só ele mas geralmente o pessoal começa a acrescentar algumas coisas, então isso vai aumentando o valor, então é uma média de quarenta e tantos, a partir de cinquenta ou mais.
20	00:04:05	Vera	Está ótimo, e como você descreveria o estilo do restaurante?
21	00:04:13	Mayara	Como eu descreveria o estilo?
22	00:04:14	Vera	É

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
23	00:04:15	Mayara	Aqui é bem descolado assim, eu vejo desta forma, é que a gente tem duas unidades né? Pensando na questão de Pinheiros, por conta do ambiente, é um ambiente aberto com várias árvores então é um ambiente mais descolado, não tem as mesinhas, já o de jardins é mais restaurante mesmo, porque tem as mesinhas, tem o salão, tem o atendimento, aqui o atendimento é no balcão, então o pessoal pede e já vem buscar, no Jardins a gente tem o serviço de atendimento. Então lá costuma ir algumas pessoas da região e bastante família também.
24	00:04:56	Vera	E que tipo de experiência vocês desejam oferecer ao cliente? O que vocês querem passar com o prato?
25	00:05:03	Mayara	O que a gente deseja passar é que eles conheçam mesmo a culinária, vem muitas pessoas aqui que não sabem, então assim, a gente tem o prazer de explicar como que é, dependendo a gente até explica como surgiu, explica a história e que a pessoa se sinta à vontade, que ela possa pegar o prato dela e comer aqui tranquilamente, então assim, um ambiente mais familiar mesmo, este é o objetivo desde o começo, que a gente tenha esse atendimento do caixa com os clientes, esse contato de ser bem simpático e tudo para poder criar um vínculo. Tem clientes que vem toda semana, as vezes tem cliente que vem quase todo dia, e é esse tipo de vínculo que a gente deseja continuar.
26	00:05:50	Vera	Ótimo, e quais são os diferenciais que vocês acham que tem este estabelecimento? O que você acha que diferencia o seu restaurante das demais <i>pokerias</i> da cidade?
27	00:06:05	Mayara	Acredito que o sabor assim, porque a gente preza muito pelo peixe fresco, a localidade, pelo sabor, porque como o atum é um peixe muito complicado assim de manuseio mesmo, a gente preza pra ele sempre estar fresco, ter uma ótima qualidade, alimentos sempre, e o atendimento também, acredito que são as duas coisas, tanto o atendimento quanto os produtos.
28	00:06:30	Vera	E como surgiram estes diferenciais? Eles foram planejados? Vocês pensaram isso desde o começo? Ou foi algo que vocês foram construindo?

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
29	00:06:43	Mayara	Isso foi desde o começo, porque os sócios eles que serviam, eles que trabalhavam, um trabalhava na cozinha, o outro no atendimento e era no tuck, é esse que está aqui na porta, então os atendimentos começaram ali, no começo eles serviam muito pra amigos, então os amigos mais próximos e isso foram criando vínculos com algumas pessoas, então sempre teve esse atendimento assim, mais próximo mesmo com os clientes, e isso se manteve, é uma tradição que eles me pedem muito pra continuar. Essa aproximação
30	00:07:22	Vera	E como você analisa o mercado de alimentação de São Paulo? Você acha que é um mercado difícil de estar?
31	00:07:31	Mayara	Do <i>poke</i> ou no geral?
32	00:07:33	Vera	No geral, o mercado dos restaurantes mesmo aqui de São Paulo?
33	00:07:39	Mayara	São Paulo é uma cidade que tem esta fama de ter muitos restaurantes né, de ter uma comida muito boa, uma variedade, mas assim obviamente que tem que ter um diferencial de um lugar pro outro, para se destacar e ter um cliente fixo, que vai lá no seu restaurante porque gosta da comida de lá então é um pouco difícil acredito, mas é desafiador também pra gente né, pra estar sempre inovando, ouvindo os clientes principalmente, sugestões, críticas, para estar sempre mantendo ai, melhorando.
34	00:08:18	Vera	E quais seriam seus principais concorrentes diretos?
35	00:08:27	Mayara	Concorrentes seria, assim os <i>pokes</i> , os maiores que está tendo, que, o Ají Poke e o Hi Pokee. Acredito que esses
36	00:08:51	Vera	E como você analisa o surgimento de novas <i>pokerias</i> , na cidade de São Paulo? Como o restaurante reage a abertura destas casas muito similares? Você acha que isso atrapalha ou ajuda? Você acha que o restaurante sofre com o surgimento de novas casas?
37	00:09:11	Mayara	Então, a gente sente isso um pouco na região do Jardins, porque ali tem muitos na região, tem o que é da Augusta, tem outros próximos ali, então a gente sente um pouco em determinada região né que, que tem outros estabelecimentos. Mas aqui na região, por ser uma casa nova lá, muitas pessoas não conhecem, mas aqui em Pinheiros, foram surgindo alguns aqui próximo, mas a gente não sente tanto, porque é um

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
			lugar já muito conhecido pelo pessoal e eles vem aqui por conta do estabelecimento mesmo.
38	00:09:50	Vera	E como você acha que o seu estabelecimento se destaca das demais <i>pokerias</i> ? Por exemplo, entre estes seus concorrentes diretos? Ou você acha que volta a questão do diferencial da qualidade?
39	00:10:08	Mayara	É, pensando na questão da qualidade, do atendimento, e acredito também que um outro diferencial é o estilo da gente aqui, porque aqui do lado tem o <i>hostel</i> né então como eu te falei a noite tem um público muito jovem, então tem o pessoal que gosta de ficar aqui, as vezes entra no <i>hostel</i> , as vezes não, mas gostam muito de ficar aqui tomando uma cerveja, tem toda essa, nossa, qual é a palavra? Assim, esse entretenimento entre eles mesmo.
40	00:10:37	Vera	Então a localização você acha que também é um diferencial, que é onde o restaurante está situado.
41	00:10:42	Mayara	A forma como que ele foi montado, principalmente no verão assim, no almoço, tanto no almoço quanto na janta por ser um ambiente aberto, um ambiente mais fresco, atrai muita gente.
42	00:10:55	Vera	E quais são os concorrentes indiretos? Os restaurantes ao redor que não são <i>pokerias</i> ?
43	00:11:12	Mayara	É, a gente tem um restaurante, são públicos diferentes, eu penso que talvez assim, por questão da localização, tanto aqui quanto lá, em ter muito assim, executivo, pessoal das empresas, talvez um pouco de concorrência seria um prato feito, uma comida a quilo, porque as vezes no almoço ou na janta, você quer comer alguma coisa assim que não seja peixe, algum outro tipo de alimento?
44	00:11:46	Vera	Mas não tem nenhum restaurante em específico?
45	00:11:46	Mayara	Não consigo pensar em nenhum específico não, são públicos diferentes.

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
46	00:11:54	Vera	E como o seu estabelecimento se destaca em relação a eles?
47	00:12:09	Mayara	Então, é que aqui na região agente tem outros, foram abrindo outros restaurantes, pensando na questão do peixe, não o <i>poke</i> em si, e não sei, realmente não sei o que poderia fazer procurar aqui.
48	00:12:32	Vera	As vezes procurar por uma experiência?
49	00:12:34	Mayara	Sim
50	00:12:36	Vera	As vezes sair da rotina?
51	00:12:37	Mayara	Vem bastante gente aqui pra conhecer, que já ouviu falar, que já viu no Instagram, ou amigo que conhece, aí eles vêm, quer saber como é o prato, como que é feito, pede sugestão, muitas vezes pergunta pro caixa, o que você me sugere? Tem bastante, tanto no período da manhã, quanto no da noite, pessoas que querem conhecer o prato.
52	00:13:04	Vera	O estabelecimento já fez ou faz uso de alguma consultoria especializada?
53	00:13:11	Mayara	A gente já teve uma consultoria por questão de, na verdade a consultoria foi antes, quando eu entrei a gente cancelou a consultoria, mas a gente tinha uma, as vezes por exemplo, uma consultoria poderia estar respondendo às perguntas agora entendeu? Era o que eles faziam antes, reportagem.
54	00:13:33	Vera	Você lembra qual que era a consultoria?
55	00:13:36	Mayara	Posso perguntar pra você, sei que ela se chama Renata, você quer ir fazendo e eu pego o nome pra você daqui a pouco?
56	00:13:47	Vera	Tá bom, depois você pode pegar. E a questão dos controles do restaurante quem que realiza? É você ou uma outra pessoa?
57	00:13:53	Mayara	Do que você fala?
58	00:13:55	Vera	Controle interno, toda a parte interna, de finanças, marketing.

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
59	00:14:02	Mayara	Sou eu, a parte de finanças, de RH, algumas coisas, redes sociais é um dos sócios que cuida, é Comunicateca que chama que a gente usou.
60	00:14:21	Vera	E vocês tem algum objetivo a curto prazo para o restaurante? Por exemplo, nos próximos cinco anos vocês pretendem fazer alguma mudança?
61	00:14:31	Mayara	Sim, a agente pretende ampliar as casas.
62	00:14:36	Vera	O restaurante faz parte de uma rede de franquias?
63	00:14:39	Mayara	Não e ampliar também a questão de eventos. Mudar a estrutura que antes a gente ia com o tuk pros eventos, só que começou a ter vários problemas e agora a gente tá reestruturando isso, então ano passado a gente pegou eventos menores e agora a gente pretende montar uma equipe pra eventos maiores e seria os objetivo
64	00:15:09	Vera	Mais alguma coisa?
65	00:15:10	Mayara	Não.
66	00:15:10	Vera	E quais os recursos que você acha que utiliza pra se diferenciar no mercado? Como você disse a qualidade do restaurante, o atendimento, a localização? Qual você acha que é o diferencial que faz você se destacar no mercado?
67	00:15:37	Mayara	Seria todos eles, pensando o que é me cobrado por conta de desde quando começou, principalmente atendimento é um diferencial muito grande, isso é bem cobrado porque é ali que você vende seu produto então se você não faz um bom atendimento, você pode ter um produto maravilhoso, excelente, a localização também excelente, mas se não é um bom atendimento a pessoa não volta. Então isso é uma coisa que me pedem muito e eu passo muito pro pessoal, para as pessoas que a gente contrata, pra ter esse feeling mesmo, de conquista o cliente ali, que é o momento que você tem pra conquistar. E também os <i>deliverys</i> , a gente trabalha com três aplicativos e pensando sem ser essa questão do atendimento, ter sempre o prato muito bem montado, esse é o diferencial. A gente preza muito pela forma como o prato vai, pelo lacre, e em

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
			estar sempre deixando ele assim, como ele é servido aqui, pra chegar no cliente fresco e intacto.
68	00:16:49	Vera	Pra você qual é o seu principal fator em seu restaurante que garante uma vantagem estratégica no mercado? Vantagem é isso que a gente está falando, essa vantagem, esse diferencial dentro de todo esse mercado aqui em São Paulo.
69	00:17:06	Mayara	Acredito que seria tudo isso mesmo que a gente já foi citando e manter mesmo a tradição de ser o primeiro <i>poke</i> do Brasil e isso pesa né. Então manter isso, manter essa qualidade, manter a proposta inicial, é ter as variações nos cardápios que também é importante né, mas não começar a mudar o foco que é o prato havaiano.
70	00:17:43	Vera	E quem são os responsáveis pelo planejamento estratégico do restaurante? Seria você, esta questão do diferencial e do marketing? Quem faz este papel?
71	00:17:58	Mayara	Sou eu, o <i>chef</i> de cozinha que é o Marcio e os sócios, são três sócios.
72	00:18:02	Vera	Os três sócios, você e o <i>chef</i> de cozinha?
73	00:18:05	Mayara	Isso, todos nós.
74	00:18:08	Vera	Você gostaria de acrescentar mais algum comentário?
75	00:18:14	Mayara	Não, ficou alguma dúvida?
76	00:18:15	Vera	Não, acho que é isso.
77	00:18:16	Mayara	Ficou claro?
78	00:18:17	Vera	Ficou bem claro, é só isso. Muito obrigada.
79	00:18:20	Mayara	Eu que agradeço.

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
1	00:00:01	Vera	Qual o seu nome e vinculação ao restaurante?
2	00:00:03	Gabriel	Gabriel, sou sócio do restaurante.
3	00:00:10	Vera	Quando o restaurante abriu? Desde quando trabalha no restaurante?
4	00:00:13	Gabriel	O restaurante abriu em julho de 2017 e estou desde o começo, sou um dos sócios.
5	00:00:21	Vera	Como o restaurante surgiu?

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
6	00:00:24	Gabriel	<p>Hoje em dia somos em três sócios, eu, o Ravi e o Miguel, na época éramos em quatro, tínhamos o Lucas também que posteriormente saiu, que era um amigo meu. É, eu e o Ravi a gente se conhece já desde os dezessete anos, a gente trabalhava com um <i>chef</i> francês, o nome dele é Loran, numa escola de gastronomia e uma casa de eventos. Então a gente trabalho lá aproximadamente uns três anos, depois a gente resolveu sair e aí a gente montou um carrinho de sorvete, começamos a vender picolé e tal. Por um tempo deu muito certo e depois passou a não dar tão certo assim e agente começou a buscar alternativas no mercado, coisas que a gente achava que ia disputar pra poder sobreviver e tal e fazer alguma coisa que a gente gostasse. Foi aí que a gente pesquisando um pouco nas coisas no Estados Unidos e no mundo, a gente viu que isso era uma tendência, o <i>poke</i> era uma tendência no mundo todo, principalmente nos Estados Unidos né. Então cidades como Nova York e o estado da Califórnia também e então do lado a gente tinha a sorveteria, onde hoje em dia é o Hi Pokee, era um café e a moça do café não tinha dado certo e ela estava querendo passar o ponto, a gente pegou o dinheiro que tinha sobrado dali da sorveteria e investiu tudo nesse ponto do café e foi a partir daí que as coisas começaram. Ai nisso a gente chamou o Miguel que é arquiteto né, que é um dos nossos sócios e o Lucas, que não é mais, saiu que é publicitário.</p>
7	00:02:08	Vera	<p>Como foi definido que seria um restaurante de especialidade?</p>
8	00:02:11	Gabriel	<p>Na verdade a gente não pensou, puts vamos fazer um restaurante específico do <i>poke</i>, na verdade a gente estava buscando né alguma coisa que brilhasse nossos olhos que gerasse interessa grande e no <i>poke</i> a gente viu isso então ele tinha uma série de elementos que fazia a gente acreditar que era um produto que daria muito certo né. Então a adesão foi mais baseada porque a gente acreditada muito no produto, como não era uma coisa que estava sendo feita aqui em São Paulo, no Brasil, o fator de novidade que deixou a gente tentado né a fazer. Enfim, uma série de elementos aí, foi por isso que a gente decidiu, a gente acho que o prato tinha elementos que agregariam muito valor pra cidade e principalmente pros clientes, atrairiam muitos clientes.</p>
9	00:03:08	Vera	<p>Por quais razões decidiram trabalhar com o <i>poke</i>?</p>

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
10	00:03:12	Gabriel	<p>A gente decidiu trabalhar com o <i>poke</i> porque não tinham muitas pessoas fazendo isso em São Paulo, o modelo de restaurante não tinha sido feito, não estava no mercado, que ainda estava sendo explorado, mas que a gente sabia que em breve seria e o prato tem alguns elementos que a gente sabia que cairia no gosto do paulistano e do brasileiro né.</p> <p>Então começar a trabalhar com frutos do mar e peixe fresco é uma coisa que remete a cozinha asiática, japonesa, que é uma coisa que tem forte presença aqui em São Paulo. É apesar dele ter essa semelhança na área japonesa né, porque o prato vem dos imigrantes japoneses que foram pro Havaí, é ele tem um custo/benefício um pouco melhor. Então você gasta menos pra comer uma comida de qualidade igual, obvio que pode não ter a sofisticação que um japonês tem, mas pra pessoas que não querem gastar tanto e querem ter uma refeição boa e leve, é uma ótima opção. Então tem um elemento de ser parecido com a comida japonesa, tem o fato dele ser uma comida natural, leve e saborosa e tem o fato de remeter o Havaí, que é dificilmente alguém não gosta de lá né, dá uma sensação de paz, de tranquilidade e a gente quis trazer isso no prato e em um ambiente onde os clientes nos visitam.</p>
11	00:04:42	Vera	<p>Houve alguma adaptação do estilo original do prato para o seu restaurante?</p>

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
12	00:04:44	Gabriel	<p>Houve uma grade adaptação na verdade né, a gente não pode falar que o Hi Pokee é uma casa de <i>poke</i> é clássico porque de fato não é e a gente tem essa presunção de ser. Então o prato tradicional normalmente ele é feito de atum, era pescado pelos pescadores de lá, e ele não necessariamente acompanha esse monte de coisa. É, ele pode ser servido sozinho, só o peixe cru cortado com molho de shoyou, óleo de gergelim e cebola e só, e também pode ser servido com o Gohan né, que é o arroz japonês, talvez um pouco de pepino. Mas essas adaptações onde o cliente monta, é, de ter uma série de acompanhamento, topping, tudo isso alguns restaurantes assim nos Estados Unidos passaram a fazer e a gente adaptou aqui pro paladar do brasileiro, então a gente adicionou alguns exemplos, coco crocante, que é uma criação nossa, o chips de batata doce que é uma criação nossa depois uma série de restaurantes aqui no Brasil copiaram a gente. Enfim, a gente acabou virando referência pros concorrentes e eles acham que o <i>poke</i> tradicional é o que a gente faz mas na verdade não é né, a gente faz uma adaptação, uma releitura e também não fica preso a isso. Você vai no restaurante e a gente tem entradas, tem outros pratos, outras opções, mas obviamente que o nosso forte é o <i>poke</i>, principalmente o <i>poke</i> que cliente monta.</p>
13	00:06:20	Vera	<p>No que consiste o cardápio do restaurante e como ele foi definido?</p>

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
14	00:06:23	Gabriel	É, o cardápio do <i>poke</i> hoje em dia ele é categorizado da seguinte forma, então quando você abre o cardápio você primeiro visualiza as entradas que são quatro, e você visualiza as bebidas que são mais diretamente direcionadas para chás gelados e sucos feitos na casa. Depois que você abre mais um pouco o cardápio você tem o que a gente chama “Do seu jeito” que onde o cliente monta o <i>poke</i> de acordo com o gosto dele, então ele pode escolher duas bases, três acompanhamentos, três complementos e até três proteínas, então fica uma refeição bem completa e de acordo com o gosto do cliente. E depois você tem as sugestões que são <i>pokes</i> já montados por nós, que a gente indica combinações, aí logo a baixo você tem quatro pratos que mudam com a estação, então agora a gente tem inaugurou o cardápio do verão e lá você vai encontrar quatro opções destinadas a esta estação e mais à direita do cardápio você tem três opções sobremesa e o café. A gente resolveu fazer o cardápio bem no começo, focando nas sugestões e no “Do seu jeito”, porque a ideia sempre foi agradar o cliente e ele fazer parte da construção do prato. Então quando o cliente tem a opção de montar, ele se sente parte daquilo e dificilmente a rejeição dele vai ser alta, porque ele vai ter a opção de montar. Então e vai colocar o que ele gosta e não gosta e no fina as combinações ficam boas e de acordo com o que os clientes buscam, hoje em dia eles querem ter opção né, elas querem escolher, elas são muito independentes. Então acho que o cardápio é um pouco moderno e ele atende qualquer tipo de público, desde o que tem preguiça de montar e quer já algo que tá sugerido ou algo que ele mesmo possa montar com tudo o que ele gosta.
15	00:08:45	Vera	Qual o público alvo do restaurante?
16	00:08:48	Gabriel	Olha, não tem um público alvo específico, acho que a gente atende todos os públicos no sábado, que é o dia que fica mais diversificado, mas no geral a gente vê muitos jovens, principalmente mulheres, numa faixa etária de vinte até quarenta anos. Então a gente acredita que o público principal são essas, mas óbvio que a gente acaba atendendo todo mundo, no sábado vem família, vem senhoras de idade, no delivery acaba sendo isso também, bem misturado. Mas no geral a gente vê que é um pessoal que tá em busca de um prato com bom custo/benefício e uma alimentação mais leve, nada tão pesado.
17	00:09:33	Vera	Qual o preço médio por pessoa?

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
18	00:09:35	Gabriel	É quarenta e oito reais.
19	00:09:40	Vera	Como você descreveria o estilo gastronômico do restaurante?
20	00:09:46	Gabriel	Na verdade, a gente não tem a pretensão de fazer nenhuma alta gastronomia, nada sofisticado, a gente tenta com que o cliente saia satisfeito, coma bem, tenha uma boa refeição a um custo/benefício custo. Então tem muitos restaurantes com porções minúsculas e custos super altos, onde o preço não justifica, então a gente tenta trabalhar com todos os elementos da melhor maneira possível, fazer uma refeição rápida e boa, onde o cliente não saia se sentindo mal por ter gastado muito. Então o objetivo é esse, tentar fazer uma coisa acessível pro cliente, tanto porque nossas margens de lucro não são as melhores, mas a gente abre a mão disso pra que o cliente tenha a melhor experiência possível e que o dinheiro dele faça valer a pena, só isso.
22	00:10:50	Vera	Que tipo de experiência deseja oferecer para o seu cliente?
23	00:010:52	Gabriel	Essa acabei respondendo um pouco na outra. O restaurante foi construído numa vilazinha, então você vai ver que você entra e é um corredor super estranho, meio branco, e aí você tem justamente o avesso da Augusta, porque é um lugar calmo, com cores tranquilas, o branco e o azul que remete ao mar e ao horizonte, e então a gente tenta ser o avesso do que é a loucura da cidade e o que é a loucura da Augusta. E quando o cliente chega lá a ideia é que seja uma experiência onde ele sabe que ele vai comer bem que ele vai comer num tempo não muito longo, que ele vai ter uma refeição descomplicada e que a ideia que caiba no orçamento deles. Então é um local que tem muito jovens, a gente dá a oportunidade pra uma galera bem jovem do mercado de trabalho, é uma das opções do Hi Pokee mas a nossa frase é o que a gente fala, gerar bem estar associando sabor e simplicidade.
24	00:12:38	Vera	Quais são os diferenciais do seu estabelecimento? Como eles surgiram/foram planejados?

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
25	00:12:45	Gabriel	A gente nunca foi muito de planejar, tanto eu e o Ravi que é meu outro sócio, sempre fomos muito impulsivos, então quando a gente tinha um sentimento que a coisa ia dar certo, a gente não ficava pondo na ponta do lápis, até porque a gente não sabe muito bem fazer isso, o que é a gente sabe fazer é comida então quando a gente tem uma ideia a gente simplesmente executa ela da melhor maneira possível. E acho que esse é o nosso diferencial, a gente sempre se preocupou muito com o bem-estar do cliente. Então eu acho que o nosso diferencial pros nossos concorrentes é que primeiro a gente pensa, é pode ser até meio loucura, mas primeiro a gente pensa no bem-estar do cliente, uma coisa meio familiar, depois a gente pensa em lucro, em dinheiro, óbvio que pagar as contas é de suma importância pra sobreviver, mas a gente acaba sendo meio louco porque a gente prioriza eles. Se você ver o preço do <i>poke</i> do polvo é o mesmo do salmão e óbvio que o polvo é mais caro do que o salmão. Mas o que a gente quer é que o cara no final tenha uma boa experiência, e acho que é isso que difere a gente. No final das contas, nossa capacidade criativa, os outros concorrentes copiam a gente porque a gente tenta criar as coisas, nosso sócio é arquiteto e eu e o Ravi somos cozinheiros, então a gente acaba tendo essa capacidade de criação que as vezes alguns concorrentes não tem, mas acho que o principalmente é a gente estar sempre numa busca incansável de agradar quem frequenta a gente e tentar óbvio dar uma escala maior pra isso sem perder a qualidade é bem difícil.
26	00:014:37	Vera	Como você analisa o mercado de alimentação de São Paulo?
27	00:14:40	Gabriel	A cidade de São Paulo é ótima pra quem trabalha na área de alimentação, as pessoas têm o hábito muito forte de sair pra jantar e de pedir comida, então é uma cidade que não para, as pessoas tem cada vez menos tempo e a alternativa de pedir em casa ou sair pra comer é sempre uma das mais frequentes. Em contrapartida você tem muita opção, tem muita concorrência, então se você não conseguir se destacar pode ser um problema e aí as vezes nesse sentido é melhor ir pra uma cidade com menos opções, porque daí você consegue desenvolver um trabalho melhor.
28	00:15:28	Vera	Quais seriam os seus principais concorrentes diretos?

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
29	00:15:34	Gabriel	A gente sinceramente não se preocupa muito com eles, a gente tem bastante confiança no nosso trabalho então a gente acaba focando no que é importante pra gente. O Poke Garden, o Let's poke que concorre mais no delivery e tem outros, mas acho que esse dois são os principais concorrentes.
30	00:16:13	Vera	Como você analisa o surgimento de novas <i>pokerias</i> na cidade de São Paulo? Com o restaurante reage à abertura de uma casa similar?
31	00:016:15	Gabriel	Óbvio que com o surgimento de muitas acaba atrapalhando um pouco porque alguns fazem mal feito e o produto acaba as vezes a pessoa acaba tendo um preconceito do produto, nesse sentido é ruim. E é ruim também porque é mais concorrente então, as vezes o restaurante está cheio e a pessoa acaba procurando outra opção. Mas também tem as coisas boas, ao pode se acomodar, as vezes o cara vai na concorrência e não gosta, acaba indo pro nosso, aí consegue traçar um paralelo. A gente encara com naturalidade e por enquanto tranquilidade assim.
32	00:17:09	Vera	Como o seu estabelecimento se destaca das demais <i>pokerias</i> ?
33	00:17:14	Gabriel	A gente tenta manter um padrão, tem algumas coisas que a gente acredita, um bom custo/benefício, uma boa qualidade dos produtos, um atendimento ok. Também a gente não tenta se destacar muito no atendimento, apenas tenta ter um atendimento bom, e onde trabalha muito jovens, então é um ambiente casual e a gente não cria aquele estereótipo padrão do que as pessoas tem do Havaí, florzinha, bandeirinha, hula hula, não. A gente não pega essa identidade, então a gente tenta se destacar com isso.
34	00:18:19	Vera	Quais são os seus concorrentes indiretos?
35	00:18:22	Gabriel	Acho que é mais algumas casas de <i>bowl</i> aí que surgiram e alguns locais de salada e alimentação saudável e qualquer pessoa que vende comida com bom custo/benefício em São Paulo.
36	00:18:46	Vera	Como o seu estabelecimento se destaca em relação a eles?

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
37	00:18:49	Gabriel	Bom custo/benefício, um prato bem feito e é basicamente isso. Se você tiver uma comida boa com preço justo a ideia, e um atendimento bom, é que as pessoas voltem. A identidade visual da empresa também é bem legal, a gente tem uma mais forte do que a deles. Nosso Instagram também é muito diferente, então a gente consegue se destacar deles porque a gente faz um trabalho de redes sociais bem feito assim.
38	00:19:26	Vera	O estabelecimento faz ou já fez uso de alguma consultoria especializada? Se sim, qual?
39	00:19:28	Gabriel	A gente tem hoje em dia um consultor financeiro, na verdade não é uma empresa é uma pessoa da nossa confiança, que presta uma consultoria semanal, uma vez, duas vezes na semana pra auxiliar na parte de controle, de gestão e tal.
40	00:19:52	Vera	Quem realiza os controles do restaurante?
41	00:19:55	Gabriel	Quem realiza os controles mais rigorosamente é o Miguel, que é um dos nossos sócios. A gente também tem auxílio do Genilson que trabalha aqui com a gente que cuida do setor de compras e pagamento de boleto e tal.
42	00:20:17	Vera	Quais os objetivos a curto prazo para o restaurante? Em cinco anos?
43	00:20:21	Gabriel	A gente sempre foi muito intuitivo, então esses planejamentos extremamente longos de cinco anos não é uma coisa que a gente acaba se preocupando muito. Óbvio que a gente faz esse planejamento, mas não é algo que a gente se pega muito. O objetivo esse ano é fortalecer a marca, se organizar ainda mais internamente e pensar em uma expansão por meio do delivery. Quem sabe aí até o final do ano abrir em uma outra cidade uma unidade, enfim.
44	00:21:21	Vera	Quais recursos você utiliza para se diferenciar no mercado?
	00:21:23	Gabriel	Vou responder no formulário
46	00:22:26	Vera	De que forma os clientes são importantes no processo de diferenciação do restaurante?

Número da Linha	Tempo	Respondente	Descrição
45	00:21:29	Gabriel	A gente sempre pede para que os clientes deem o feedback e a gente veja o que eles estão achando. Acho que o número também, o que tá vendendo e o que não tá é sempre um ótimo termômetro. A gente sempre tem comentários que a gente analisa, via internet, então a aceitação do cliente sempre faz com que a gente vá fazendo determinadas escolhas e ir se diferenciando sempre com feedback deles. E a gente vai adequando as vontades dos clientes com as nossas ideias e tal.
46	00:22:53	Vera	Para você, qual é o principal fator em seu restaurante que o garante a vantagem estratégica no mercado?
47	00:22:23	Gabriel	Acho que a nossa vantagem pros outros é que a gente foi pioneiro no que a gente tá fazendo e a gente sempre fez mais por amor, por querer que o negócio dê certo, do que necessariamente por dinheiro. Então acho que é isso.
48	00:23:07	Vera	Quem são os responsáveis pelo planejamento estratégico do estabelecimento?
49	00:23:11	Gabriel	Somos nós mesmo, os três sócios, os responsáveis pelo planejamento estratégico. Na verdade, a gente não gosta destes termos sérios e super técnicos, cara, na verdade as tomadas de decisões sempre passa por nós e depois para os nossos coordenadores e colaboradores. Então é todo um conjunto de trabalho.
50	00:22:44	Vera	Gostaria de acrescentar mais algum comentário?
51	00:22:46	Gabriel	Acho que a nomenclatura <i>pokeria</i> tem que ser usada com cuidado, acho que cada restaurante tem sua particularidade. É um ranço pessoal meu, tudo que termina com “ria” teve um final ruim assim e foram modismo. Foi só um comentário mesmo.

APÊNDICE 4- TERMOS DE CONSENTIMENTO ASSINADOS**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
ENTREVISTA COM FINALIDADES DE PESQUISA ACADÊMICA**

Eu, Osbel Jorge Fernandes portador(a) do RG ou RNE nº 32.274.127-2 e do CPF nº 834.452.520-70, declaro para os devidos fins concordar com a utilização, para fins acadêmicos, das informações contidas na entrevista que concedi ao aluno de pós-graduação no Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembi Morumbi, Vera Amaral Pantano. Fui informado(a) de que a pesquisa é orientada pelo Profa. Dra. Maria Henriqueta Sperandio Garcia Gimenes Minasse, a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº 11 99739-8757 ou e-mail mariegimenes@gmail.com. Fui, ainda, informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Compreendo, finalmente, que a qualquer momento poderei buscar maiores esclarecimentos, inclusive relativos à metodologia de trabalho. Declaro compreender que as informações obtidas só podem ser usadas para fins científicos, de acordo com a ética na pesquisa e que esta participação não comporta qualquer remuneração.

São Paulo 28, de Jan de 2019.



Assinatura

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
ENTREVISTA COM FINALIDADES DE PESQUISA ACADÊMICA

Eu, Mayara Paula Rodrigues de Carvalho portador(a) do RG ou RNE nº 48517297-5 e do CPF nº 9392246807, declaro para os devidos fins concordar com a utilização, para fins acadêmicos, das informações contidas na entrevista que concedi ao aluno de pós-graduação no Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembí Morumbi, Vera Amaral Pantano. Fui informado(a) de que a pesquisa é orientada pelo Prof. Dr. Maria Henriqueta Sperandio Garcia Gimenes Minasse, a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº 11 99739-8757 ou e-mail mariegimenes@gmail.com. Fui, ainda, informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Compreendo, finalmente, que a qualquer momento poderei buscar maiores esclarecimentos, inclusive relativos à metodologia de trabalho. Declaro compreender que as informações obtidas só podem ser usadas para fins científicos, de acordo com a ética na pesquisa e que esta participação não comporta qualquer remuneração.

São Paulo 11, de junho de 2019.

Mayara Paula Rodrigues de Carvalho

Assinatura

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
ENTREVISTA COM FINALIDADES DE PESQUISA ACADÊMICA

Eu, Maryara Paula Rodrigues de Carvalho portador(a) do RG ou RNE nº 48517297-5 e do CPF nº 9592246807, declaro para os devidos fins concordar com a utilização, para fins acadêmicos, das informações contidas na entrevista que concedi ao aluno de pós-graduação no Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembi Morumbi, Vera Amaral Pantano. Fui informado(a) de que a pesquisa é orientada pelo Profa. Dra. Maria Henriqueta Sperandio Garcia Gimenes Minasse, a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº 11 99739-8757 ou e-mail mariegimenes@gmail.com. Fui, ainda, informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Compreendo, finalmente, que a qualquer momento poderei buscar maiores esclarecimentos, inclusive relativos à metodologia de trabalho. Declaro compreender que as informações obtidas só podem ser usadas para fins científicos, de acordo com a ética na pesquisa e que esta participação não comporta qualquer remuneração.

São Paulo 11 de fevereiro de 2019.

Maryara Paula Rodrigues de Carvalho

Assinatura

APÊNDICE 5 – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO	
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
DECORAÇÃO DO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Ornamentação externa - Ornamentação interna - Iluminação - Símbolos - Mobiliário - Acessibilidade - Área de produção - Espaço de acesso - Cores do ambiente
DECORAÇÃO DA MESA	<ul style="list-style-type: none"> - Enxoval - Louçaria
CARDÁPIO	<ul style="list-style-type: none"> - Imagens - Letras do cardápio - Informações sobre os pratos e acompanhamentos - Informações sobre a gastronomia oferecida - Preços
LOCALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Bairro - Rua - Facilidade de acesso - Facilidade para encontrar
LAYOUT	<ul style="list-style-type: none"> - Banner - Logo
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Interação - Atendimento - Público alvo - Quantidade de lugares para sentar - Espaço para circulação de pessoas
DIVULGAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Outdoor</i> - Folhetos - Material promocional - Uso de redes sociais.

APÊNDICE 6 – ROTEIROS DE OBSERVAÇÃO DO MISTER POKE E HI POKEE

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO		
RESTAURANTE HI POKEE		
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	PONTOS OBSERVADOS
DECORAÇÃO DO AMBIENTE	- Ornamentação externa	O restaurante fica localizado no interior de uma pequena galeria. Seu exterior é simples e comum, todo pintado de branco e sem nenhum detalhe.
	- Ornamentação interna	Minimalista e simples. A casa possui pouca decoração, apenas alguns vasos de plantas complementam o ambiente.
	- Cores do ambiente	O restaurante inteiro possui apenas duas cores, branco e azul claro, dando um aspecto amplo e calmo.
	- Símbolos	Conta com apenas um único quadro na parte interna do restaurante, no balcão de finalização dos pratos. Não há logos ou qualquer outro objeto/símbolo/figuras.
	- Mobiliário	O restaurante conta com mesas simples, de ferro e na cor preta. Em metade do ambiente cadeiras brancas também complementam a mesa e na outra um grande banco de madeira se estende por todo o comprimento do local.
	- Acessibilidade	O acesso ao restaurante é feito por meio de um corredor estreito que dá ao interior da vila.
	- Área de produção	Área de montagem dos pratos e <i>bowls</i> logo na entrada do restaurante e visível para os clientes.
	- Iluminação	Lâmpadas suspensas em cima de cada mesa. O ambiente é claro e bem iluminado.
	- Espaço de acesso	Para entrar ao restaurante o cliente precisa subir 2 diferentes escadas. Não conta com acesso para deficiente.
DECORAÇÃO DA MESA	- Enxoval	Não conta com enxoval.
	- Louçaria	Mesa é organizada apenas com o cardápio do restaurante ao lado esquerdo do cliente, com uma pequena pedra cinza em cima para segurá-lo e um vaso de plantas ao meio da mesa.
CARDÁPIO	- Imagens	Cardápio não conta com imagens.
	- Letras do cardápio	Cardápio pequeno com letras bem pequenas também.

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO		
RESTAURANTE HI POKEE		
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	PONTOS OBSERVADOS
	- Informações sobre os pratos e acompanhamentos	Informações descritivas sobre os pratos e <i>pokes</i> sazonais.
	- Informações sobre a gastronomia oferecida	Não consta.
	- Preços/ticket médio	Cerca de R\$50,00; Preço bom em relação ao produto, qualidade e tamanho oferecido.
	- Outros pratos	É servido entradas apenas no jantar durante a semana e aos finais de semana durante todo o período.
LOCALIZAÇÃO	- Bairro	Boa localização no bairro.
	- Rua	Boa localização na rua, porém local muito movimentado.
	- Acesso ao restaurante	Preferível acessar o restaurante de ônibus, há um ponto na mesma calçada do restaurante e duas quadras para cima fica localizada a Avenida Paulista, possibilitando também o acesso por metrô. Não há estacionamento ou <i>vallet</i> , deve-se estacionar 1 quadra abaixo. Preferível utilizar taxi ou aplicativos de locomoção.
	- Facilidade de acesso	O restaurante fica localizado na rua Augusta, seu principal acesso é feito pela mesma rua que é de grande movimento.
	- Facilidade para encontrar	Não há muitas informações sobre a localização do restaurante na rua. O logo é tímido e dificulta ser encontrado.
LAYOUT	- Banner	Não há.
	- Logo	Logo do Hi Pokee visível na entrada da vila, entrada do restaurante e nos cardápios.
CLIENTES	- Interação	Há uma boa interação com o cliente. Os consumidores são bem recebidos pela gerente do local, levados a mesa e depois servidos por atendentes atenciosos.
	- Atendimento	Bom atendimento, com atendentes simpáticos e bem treinados.
	- Público alvo	Público alvo de jovens e empresários dos centros comerciais ao redor.

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO		
RESTAURANTE HI POKEE		
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	PONTOS OBSERVADOS
	- Quantidade de lugares para sentar	40 lugares.
	- Espaço para ficar em pé	Não há a possibilidade.
DIVULGAÇÃO	- Outdoor	Não consta.
	- Folhetos	Não consta.
	- Material promocional	Não consta.

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO		
RESTAURANTE MISTER POKE		
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	PONTOS OBSERVADOS
DECORAÇÃO DO AMBIENTE	- Ornamentação externa	O restaurante fica localizado na parte da frente de um moderno <i>hostel</i> . O acesso é feito diretamente ao restaurante, sem precisar passar pelo <i>hostel</i> . Ambiente de entrada simples, a porta da casa lembra um portão de madeira e com cores pretas. Há mesas, bancos e cadeiras de madeira em um estrado na parte de fora do restaurante, localizados na calçada.
	- Ornamentação interna	Ambiente interno muito simples, a casa conta com poucos lugares na parte de dentro. No meio há uma grande árvore, uma parede é toda composta por um jardim vertical e na outra há uma pintura colorida.
	- Iluminação	Iluminação ruim. Há apenas algumas pequenas luzes penduradas entre o restaurante e as árvores ao redor.

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO		
RESTAURANTE MISTER POKE		
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	PONTOS OBSERVADOS
	- Símbolos	Não há muitos objetos no local. O restaurante conta com apenas um quadro de surf, uma placa de metal remetendo as ondas e um grande peixe de madeira disposto em cima do balcão central.
	- Mobiliário	Mobiliário todo feito de madeira, com mesas, cadeiras e balcão do mesmo material. Tanto na parte externa como na interna.
	- Acessibilidade	O restaurante conta com acesso para deficientes, tanto de entrada/saída como o banheiro.
	- Área de produção	A cozinha do restaurante não é acessível para os clientes. O consumidor faz o pedido no balcão, o <i>bow</i> é preparado em uma cozinha fechada e depois por meio de uma senha, o cliente retira o prato.
	- Espaço de acesso	O restaurante fica localizado em uma rua estreita próxima da Avenida Faria Lima.
	- Cores do ambiente	O ambiente tem cores pretas e marrons.
DECORAÇÃO DA MESA	- Enxoval	Não consta.
	- Louçaria	Apenas suportes de guardanapos são dispostos nas mesas.
CARDÁPIO	- Imagens	Não há imagens.
	- Letras do cardápio	Letras pequenas.
	- Informações sobre os pratos e acompanhamentos	Informações sobre todos os pratos e ingredientes do cardápio.
	- Informações sobre a gastronomia oferecida	Não consta.
	- Preços	Preços caros considerando a qualidade, produto oferecido e principalmente o tamanho da porção, que é pequena. Preço médio de R\$52,00

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO		
RESTAURANTE MISTER POKE		
CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	PONTOS OBSERVADOS
	- Outros pratos	Há uma opção de peixe e uma de <i>tonkatsu</i> fora os <i>bowls</i> de <i>poke</i> .
LOCALIZAÇÃO	- Bairro	O Mister Poke fica localizado no bairro de Pinheiros, num bom local.
	- Rua	Rua estreita, muito movimentada e pouco visível.
	- Acesso ao restaurante	Restaurante fica localizado próximo a avenidas Faria Lima, possibilitando o acesso por meio de ônibus, metrô Faria Lima e carro. Não há estacionamento ou <i>vallet</i> , porém há um estacionamento na mesma calçada.
	- Facilidade de acesso	Boa possibilidade de acesso.
	- Facilidade para encontrar	Rua pequena porém o restaurante chama atenção por sua fachada e logotipo.
LAYOUT	- Banner	Não há.
	- Logo	Logo do restaurante na entrada e no cardápio.
CLIENTES	- Interação	Quase não há interação com o cliente, apenas no momento de pedir e retirar o prato.
	- Atendimento	Atendimento médio. Funcionários pouco dedicados e treinados.
	- Público alvo	Jovens e executivos. Porém no dia da visita foi observado grupo senhoril que também frequentavam o local.
	- Quantidade de lugares para sentar	Trinta lugares.
	- Espaço para ficar em pé	Há a possibilidade de ficar em pé e apoiar o prato no balcão.
DIVULGAÇÃO	- Outdoor	Não há.
	- Folhetos	Não há.
	- Material promocional	Não há.

APÊNDICE 7 – FORMULÁRIO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS

Recursos estratégicos em Pokerias

O presente formulário tem como objetivo a pesquisa de quais recursos são utilizados em restaurantes de especialidade, em específico as Pkerias.

As respostas permitirão a obtenção de informações que auxiliem na conclusão do trabalho de dissertação da mestranda Vera Amaral Pantano, sob a orientação da profa. Dra. Maria Henriqueta S. G. Gimenes Minasse, do curso Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembi Morumbi.

Todas as informações serão utilizadas somente para fins científicos e esta pesquisa não comporta qualquer remuneração.

O formulário segue uma escala tipo likert de 5 pontos, sendo:

- 1 - discordo totalmente;
- 2 - discordo parcialmente;
- 3 - não concordo nem discordo;
- 4 - concordo parcialmente;
- 5 - concordo totalmente.

Responda a partir dos citados a baixo, quais recursos o estabelecimento utiliza para se diferenciar no mercado competitivo de restaurantes da cidade de São Paulo;

* Required

1. Nome do respondente; posição no restaurante e nome da pkeria. *

2. Você concorda com a utilização das respostas contidas neste formulário somente para fins acadêmicos? *

Mark only one oval.

- Sim
- Não

3. Temperatura *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

4. Qualidade do ar *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

13/01/2019

Recursos estratégicos em Pokerias

5. Barulho **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

6. Mark only one oval. Opção 1**7. Música ****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

8. Odor **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

9. Layout **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

10. Equipamento **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

11. Mobília **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

12. Símbolos e sinais **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

13/01/2019

Recursos estratégicos em Pósteras

13. Artefatos pessoais **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

14. Estilo da decoração **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

15. Produto **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

16. Atendimento **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

17. Estrutura física **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

18. Decoração **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

19. Localização geográfica **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

13/01/2019

Recursos estratégicos em Pókeria

20. Atmosfera do ambiente **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

21. Marketing interno **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

22. Preço do produto oferecido **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

23. Propaganda **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

24. Merchandising **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

25. Promoções **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

26. Relações públicas **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

13/01/2019

Recursos estratégicos em Políticas

27. Menu *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

28. Canais de distribuições *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

29. Gerenciamento *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

30. Franchising *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

APÊNDICE 8 – RESPOSTAS FORMULÁRIOS MISTER POKE E HI POKEE

27/01/2019

Recursos estratégicos em Pokerias

Recursos estratégicos em Pockerias

O presente formulário tem como objetivo a pesquisa de quais recursos são utilizados em restaurantes de especialidade, em específico as Pockerias.

As respostas permitirão a obtenção de informações que auxiliem na conclusão do trabalho de dissertação da mestanda Vera Amarel Fantano, sob a orientação da profa. Dra. Maria Henriqueta S. G. Gimenes Minasse, do curso Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembi Morumbi.

Todas as informações serão utilizadas somente para fins científicos e esta pesquisa não comporta qualquer remuneração.

O formulário segue uma escala tipo Likert de 5 pontos, sendo:

- 1 - discordo totalmente;
- 2 - discordo parcialmente;
- 3 - não concordo nem discordo;
- 4 - concordo parcialmente;
- 5 - concordo totalmente.

Responda a partir dos citados a baixo, quais recursos o estabelecimento utiliza para se diferenciar no mercado competitivo de restaurantes da cidade de São Paulo;

Nome do respondente; posição no restaurante e nome da pockeria. *

Mayara Rodrigues; Gerente; Mr Poke

Você concorda com a utilização das respostas contidas neste formulário somente para fins acadêmicos? *

- Sim
- Não

Temperatura *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

27/01/2019

Recursos estratégicos em Pokeria

Qualidade do ar *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Barulho *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

 Opção 1**Música ***

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Odor *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Layout *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

27/01/2019

Recursos etnológicos em Póvoas

Equipamento *

	1	2	3	4	5	
Discoido totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Mobília *

	1	2	3	4	5	
Discoido totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

 Símbolos e sinais *

	1	2	3	4	5	
Discoido totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Artefatos pessoais *

	1	2	3	4	5	
Discoido totalmente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Estilo da decoração *

	1	2	3	4	5	
Discoido totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Produto *

	1	2	3	4	5	
Discoido totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

27/01/2018

Recursos estratégicos em Pokeria

Atendimento *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Estrutura física *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Decoração *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Localização geográfica *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Atmosfera do ambiente *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Marketing interno *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

27/01/2019

Recursos estratégicos em Pokeria

Preço do produto oferecido *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Propaganda *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Merchandising *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Promoções *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Relações públicas *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Menu *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

27/01/2019

Recursos estratégicos em Polaris

Canais de distribuições *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Gerenciamento *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Franchising *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Recursos estratégicos em restaurantes

O presente formulário tem como objetivo a pesquisa de quais recursos são utilizados em restaurantes de especialidade, em específico aqueles que realizam a venda do poke.

As respostas permitirão a obtenção de informações que auxiliem na conclusão do trabalho de dissertação de mestanda Vera Amal Fontano, sob a orientação da profa. Dra. Maria Henriqueta S. G. Gimenes Mirasse, do curso Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Alimentos e Bebidas da Universidade Anhembi Morumbi.

Todas as informações serão utilizadas somente para fins científicos e esta pesquisa não comporta qualquer remuneração.

O formulário segue uma escala tipo Likert de 5 pontos, sendo:

- 1 - discordo totalmente;
- 2 - discordo parcialmente;
- 3 - não concordo nem discordo;
- 4 - concordo parcialmente;
- 5 - concordo totalmente.

Responda a partir dos citados a baixo, quais recursos o estabelecimento utiliza para se diferenciar no mercado competitivo de restaurantes da cidade de São Paulo;

Nome do respondente; posição no restaurante e nome da pockeria. *

Gabriel - sócio do HiPokee

Você concorda com a utilização das respostas contidas neste formulário somente para fins acadêmicos? *

- Sim
- Não

Temperatura *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

27/01/2019

Recursos estéticos em restaurantes

Qualidade do ar *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Barulho *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

 Opção 1

Música *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Odor *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Layout *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

27/01/2019

Recursos estratégicos em restaurantes

Equipamento *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Mobília *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Símbolos e sinais *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Artefatos pessoais *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Estilo da decoração *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Produto *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

27/01/2019

Recursos estratégicos em restaurantes

Atendimento *

	1	2	3	4	5	
Disco do totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Estrutura física *

	1	2	3	4	5	
Disco do totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Decoração *

	1	2	3	4	5	
Disco do totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Localização geográfica *

	1	2	3	4	5	
Disco do totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Atmosfera do ambiente *

	1	2	3	4	5	
Disco do totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Marketing interno *

	1	2	3	4	5	
Disco do totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

27/01/2019

Recursos estratégicos em restaurantes

Preço do produto oferecido *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Propaganda *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Merchandising *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Promoções *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Relações públicas *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Menu *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

27/01/2019

Recursos estratégicos em restaurantes

Canais de distribuições *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Gerenciamento *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Concordo totalmente

Franchising *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários