



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



LUCAS ZILLIG CARVALHO
THIAGO PIRÁGINE OIOLI

ANÁLISE DE MERCADO, ESTUDO DA CONCORRÊNCIA E PRECIFICAÇÃO DO CASARÃO RESTAURANTE GRILL

Limeira
2020



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



LUCAS ZILLIG CARVALHO
THIAGO PIRÁGINE OIOLI

ANÁLISE DE MERCADO, ESTUDO DA CONCORRÊNCIA E PRECIFICAÇÃO DO CASARÃO RESTAURANTE GRILL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Raul Etulain

Limeira
2020

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva – CRB 8/9281

C253a Carvalho, Lucas Zillig, 1996-
Análise de mercado, estudo da concorrência e precificação do Casarão
Restaurante Grill / Lucas Zillig Carvalho, Thiago Pirágine Oioli - Limeira, SP :
[s.n.], 2020.

Orientador: Carlos Raul Etulain.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Mercado - Análise. 2. Preços. 3. Lucros. I. Oioli, Thiago Pirágine, 1995-
II. Etulain, Carlos Raul, 1960-. III. Universidade Estadual de Campinas.
Faculdade de Ciências Aplicadas. IV. Título.

Informações adicionais, complementares

Titulação: Bachareis em Administração

Data de entrega do trabalho definitivo: 07-08-2020

CARVALHO, Lucas Zillig; OIOLI, Thiago Piráquine. Título: Análise de Mercado, estudo da concorrência e precificação do Casarão Restaurante Grill. 2020. nºf. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2020.

RESUMO

O presente trabalho trata-se de estudo de caso do “Casarão Restaurante Grill”, localizado na Zona Sul de São Paulo Capital. Teve como intuito a análise do mercado no qual está inserido, bem como os cenários existentes de competitividade, para que houvesse elevação nos seus resultados e lucros em comparação aos seus concorrentes, configurando o objetivo principal. Outro importante ponto abordado pelo trabalho, diz respeito à precificação dos serviços do restaurante, sendo de extrema relevância para a obtenção de sucesso no que concerne à concorrência naquela região territorial, como também a otimização do lucro e a diminuição de gastos. Para a obtenção dos resultados do trabalho, utilizou-se da entrevista de campo, considerando estratégias de mercado, principalmente em tempos da pandemia instalada atualmente, modificando e acrescentando opções antes não existentes, como por exemplo, o *delivery*, promovendo maior alcance na obtenção de clientes e, conseqüentemente, a maximização dos lucros, adotando, portanto, medidas de adaptação em tempos de crise, contribuindo para um cenário de prosperidade no âmbito econômico.

Palavras-chave: Análise de mercado. Precificação. Otimização de lucro. Casarão Restaurante Grill.

CARVALHO, Lucas Zillig; OIOLI, Thiago Piráquine. Título: Market Analysis, study of the competition and pricing of Casarão Restaurante Grill. 2020. nºf. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2020.

ABSTRACT

This work is a case study of the "Casarão Restaurante Grill", located in the South Zone of São Paulo Capital. Its purpose was to analyze the market in which it is inserted, as well as the existing scenarios of competitiveness, so that there would be an increase in its results and profits compared to its competitors, configuring the main objective. Another important point addressed by the work is the pricing of restaurant services, which is extremely important for the success of the competition in that territorial region, as well as the optimization of profit and decrease in expenses. In order to obtain the results of the work, we used the field interview, considering market strategies, especially in times of the currently installed pandemic, modifying and adding options that did not exist before, such as delivery, promoting greater reach in obtaining clients and, consequently, maximizing profits, thus adopting adaptation measures in times of crisis, contributing to a scenario of prosperity in the economic sphere.

Keywords: Market analysis. Pricing. Profit optimization. Casarão Grill Restaurant.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Análise SWOT Restaurante LP	15
Figura 2	Questionário aplicado no restaurante.....	16
Figura 3	Planejamento de cardápio – Sistema Cardápio Vendedor	24

LISTA DE TABELA

Tabela 1	Custos fixos, variáveis e receita	22
----------	---	----

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
3.	OBJETIVOS	14
4.	METODOLOGIA.....	15
5.	RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO E DO ESTUDO DOS CONCORRENTES	17
6.	MATERIAIS DE ANÁLISE	20
7.	ANÁLISE DOS CENÁRIOS POSSÍVEIS.....	25
8.	NOVO CENÁRIO DA PANDEMIA.....	27
9.	CONCLUSÃO.....	29
10.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31
	APÊNDICE A.....	32

1. INTRODUÇÃO

O trabalho foi realizado e fundamentado com informações prévias que possibilitaram a elaboração do mesmo sobre a empresa O Casarão Restaurante Grill, cuja a localidade está na Zona Sul de SP capital, no bairro de Interlagos, o qual não se caracteriza somente como uma região comercial, abrangendo mais indústrias, casas e condomínios, tendo muita diversificação de público. O restaurante está no início de suas atividades, sendo muito recente, onde começou a exercer suas funcionalidades a apenas 8 meses, atuando no período de almoço (11:30am até 16:00pm), contando com um montante de 5 funcionários de funções diversificadas, tendo um balconista, uma atendente, um copeiro e dois cozinheiros, sendo um deles auxiliar de cozinha. A ideia de abrir o restaurante nesta localidade deu-se através de uma análise da região, onde constatou-se que por tratar-se de uma região cuja é carente de comércio, aliado ao fato de a estrutura bruta já estar pronta e ser de propriedade própria e o surgimento de um condomínio muito próximo (30m de distância) a essa estrutura, culminou na idealização do projeto do restaurante, a partir disso foi dado início para a concretização dessa ideia de negócio.

O primeiro passo para colocar em prática o projeto foi a consultoria de uma pessoa especializada do ramo de restaurantes, o qual orientou sobre detalhes da construção, como o lugar de cada ambiente dentro do restaurante, após isso começou-se a serem realizadas as obras sobre a estrutura bruta que já estava montada, perdurando por 2 anos de obras, atentando-se aos detalhes, como colocação de porcelanato, instalação do fogão á lenha, modelagem do bar, pintura e acabamento, molduras de gesso, iluminação com parte elétrica, etc.

Após a estrutura operacional e acabamento estar finalizado, os próximos desafios foram a busca por mão-de-obra qualificada, a compra do estoque inicial de acordo com a característica do restaurante e a demanda e análise da concorrência e dos preços de mercado.

A região onde está localizado o restaurante possuem poucos comércios, sendo concorrentes diretos apenas 3, sendo uma padaria-restaurante e 2 restaurantes. As formas de trabalho dos concorrentes diretos são semelhantes ao LP restaurante, atuando principalmente no horário do almoço, com as mesmas

formas de fornecimento, com o Buffett por quilo com opção de almoço à vontade, ficando a critério do cliente. A região com seu público consumidor atual fomentou a modelagem dessa forma de serviço, com essas opções no almoço, em que se pendura a anos esse modelo, não sendo favorável a exclusão desse modelo, e uma possível rejeição do público.

Os concorrentes diretos do restaurante trabalham com uma precificação e promoções semelhantes, sendo possível dizer que existe uma igualdade de preços, devido as atividades e forma de atuação serem semelhantes. No período de agosto 2019 até o fim de setembro 2019 fizemos um levantamento mais apurado de preços dos concorrentes diretos assim como suas formas de trabalho, e algumas características peculiares.

O estudo aprofundado a respeito das características marcantes de cada concorrente direto, assim como a forma de trabalho e seus preços, contribuirá para o rumo do trabalho no sentido de fornecer informações uteis para a seleção do embasamento teórico assim como a estruturação da metodologia e definição dos objetivos.

O Casarão Restaurante Grill, iniciou suas atividades tomando como base a segmentação de seus concorrentes diretos da região, definindo a forma de trabalho através do Buffet por quilo e o almoço à vontade, e o modelo de precificação foi basicamente uma cópia dos concorrentes (mercado regional) sem possuir qualquer dado de custos, e sem estabelecer uma margem de lucro. Iniciou-se com valor do buffet por quilo R\$ 38,00 e almoço à vontade R\$ 25,90, pendurando até os dias atuais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A introdução das redes internacionais de *fast-food* no país é recente. Motivado pelo aumento populacional brasileiro e pela abertura do mercado, essas redes começaram a se instalar aqui no início dos anos 80, preferencialmente em shopping centers ou em regiões de alta densidade populacional. Estima-se que em 1990 o país já contava com cerca de 10.000 estabelecimentos no ramo de serviços de alimentação. (IGLESIAS FILHO, 1990). O sucesso das cadeias de *fast-food* também no Brasil se deve à tendência mundial de especialização do marketing. Conforme Kotler & Armstrong (1993), a Mcdonald's Corporation, atualmente a maior rede de serviços de alimentação do globo com mais de 11.000 lojas espalhadas por 50 países, foi um dos exemplos mais notáveis de como realizar um ótimo casamento entre o mix ofertado e as novas necessidades da demanda: serviço rápido, limpeza e qualidade. É neste contexto, segundo Mundo Neto (1996), que se inserem os restaurantes *self-service*. Eles nasceram como uma opção de *fast-food* ao consumidor brasileiro. Porém, no seu início, tanto a eficiência do atendimento quanto a qualidade da refeição não eram seus pontos fortes. Os *self-service* surgiram para competir com as lanchonetes e com os restaurantes *ala carte* de baixo preço. Seu início foi primordialmente uma opção mais popular de alimentação. Hoje, entretanto, este panorama foi alterado.

Para Mundo Neto (1996) existe um outro público que opta pelo restaurante diariamente por uma questão de comodidade, não se interessando pela contabilidade mais vantajosa. Não querem mais lidar com a empregada em casa ou ter de ir ao supermercado para fazer a compra mensal, ou mesmo porque precisam fazer um regime alimentar e os restaurantes *self-service* geralmente ofertam uma grande variedade de saladas e pratos de baixa caloria. Um outro público é o de terceira idade, que come pouco e não se dispõe a fazer comida em casa. Muitas vezes são pessoas sozinhas, viúvos ou viúvas, que encaram o restaurante como uma ótima opção. Nos finais de semana e feriados, entretanto, a refeição fora de casa tem outro sentido. As famílias vão ao restaurante como uma opção de lazer. São os dias de maior movimento nos restaurantes e por isso muitos deles ofertam nesses dias um cardápio mais requintado, com preços também diferenciados.

O sistema de vendas “por quilo” foi idealizado para baratear o preço final

ao consumidor. Segundo Perre (1996) este sistema de fornecimento aliado ao atendimento self-service nasceu com uma opção de cardápio extremamente modesta, composta apenas por arroz, feijão, uma porção de carne, três porções de salada e dois acompanhamentos. Sempre bem barato, às vezes para comer até mesmo em pé e com sobremesa grátis.

Hoje, entretanto, o “por quilo” não é mais isso. Quem deseja um padrão de restaurante executivo com uma refeição de melhor qualidade, com várias opções de saladas, carnes, peixes, vinho e café expresso, também já pode almoçar no “por quilo”. A maioria desses restaurantes só funciona durante o almoço porque seus clientes preferem ter o jantar em casa, quando retornam do trabalho. Os restaurantes self-service “por quilo” evoluíram e se superaram no momento em que uma demanda mais sofisticada foi se revelando e os estabelecimentos foram descobrindo a ótima oportunidade a ser explorada. O eixo da estratégia competitiva deixa assim de ser apenas o preço e passa a valorizar mais a qualidade. É um sistema que surgiu para suprir as deficiências do sistema ala carte.

O sistema “por quilo”, pela própria velocidade do atendimento, com um alto giro de vendas, barateia o custo de manutenção da estrutura de fornecimento, provando que, neste tipo de indústria, a economia de escala é primordial para garantir uma boa rentabilidade. Pode trabalhar sem garçons ou com pequeno número deles, servindo apenas as bebidas e retirando pratos. A mesa de refeições utilizada é bem pequena, pois é necessário que comporte apenas o prato e nenhuma outra vasilha, permitindo, portanto, que o salão comporte mais mesas, maximizando assim a capacidade de atendimento dos clientes. Também não é necessário a toalha de tecido. Uma pequena toalha descartável de papel pode ser utilizada, reduzindo o custo. O desperdício é mínimo porque cada pessoa dimensiona o que está comprando e portanto não vai comprar o que não vai precisar. É o melhor sistema que se adapta às necessidades culturais e sociais brasileiras do tipo refeição rápida, ainda mais considerando-se que o hábito da grande maioria dos brasileiros é almoçar com arroz e feijão. Uma lacuna que as cadeias de fast-food não preencheram e os restaurantes self-service souberam aproveitar (PERRE, 1996).

Nesse ramo, é difícil encontrar fornecedores confiáveis, não somente em

termos de prazo de entrega como em termos de qualidade dos produtos. Isto dificulta sobremaneira o processo de compra que, na verdade, ocupa uma posição peculiar na estrutura da empresa. Num processo de produção convencional sob encomenda, o sistema produtivo inicia suas atividades baseado num planejamento prévio, que é executado sobre os pedidos dos clientes. Nos restaurantes self-service a produção não trabalha por encomenda. O cardápio, na verdade, tem de ter flexibilidade para acompanhar a oferta das matérias-primas. É claro que para isso existem limites. Eles são ditados pelos próprios consumidores. Ocorre que o processo de compras precisa trabalhar em perfeita sincronia com o planejamento da produção. Isto porque vários gêneros alimentícios apresentam alta sazonalidade em termos de oferta. Em certas épocas, determinados produtos desaparecem do mercado ou sua oferta diminui bastante, elevando seus preços drasticamente. O planejamento da produção precisa, então, adaptar-se à disponibilidade das matérias-primas no momento de confeccionar o cardápio a ser produzido. Neste ramo, comprar bem é o ponto crucial para a viabilidade do lucro.

Com relação ao negócio de serviços de alimentação, pode-se dizer que ele é de fácil acesso e de alto risco. É um tipo de negócio que tem potencial para ser extremamente lucrativo porém, não é certo que o lucro ocorra. Os investidores inexperientes podem se enganar com facilidade. Conforme Gomes&Brunstein (1995) das cerca de 430.000 empresas nacionais que se lançaram no mercado em 1992, 50% já estavam fora de seu negócio antes do primeiro ano de atividades. Esta impressionante rotação indica a falta de preparo para as decisões estratégicas por parte dos empresários. O simples conhecimento técnico das operações não significa que se conheça o negócio. Nos serviços de alimentação, em que as barreiras competitivas são pequenas (provavelmente o capital inicial seja a maior delas), muitas empresas são levadas prematuramente à falência. O operador pode ter uma noção equivocada sobre esse tipo de negócio já que a tecnologia de processamento é de domínio comum, um *knowhow* tido como quase “doméstico”, e não perceber que o gerenciamento de um sistema produtivo exige um perfeito casamento entre os processos de planejamento e controle da produção, compras e estocagem.

O sucesso do sistema *self-service* “por quilo” pode ser explicado, em parte, pela flexibilidade no planejamento da produção. É um sistema que não possui

um cardápio fixo para todos os dias e trabalha buscando, constantemente, menores custos de produção. A alta velocidade de atendimento se adequa perfeitamente às necessidades da demanda, ao mesmo tempo que viabiliza financeiramente o negócio. Para o cliente, a possibilidade de planejar a compra na medida exata da sua necessidade é excelente, pois não há o custo das sobras. A indústria de restaurantes no Brasil é composta de muitos pequenos proprietários. São empresas com uma estrutura gerencial bastante simples.

O estudo das estruturas de mercado são modelos que permitem uma visão de como cada mercado está organizado e seu funcionamento, e uma das principais estruturas de mercados são os tipos de concorrência, sendo possível um levantamento de características do mercado da firma em questão. O Casarão Restaurante Grill enquadra no tipo de estrutura de mercado denominada concorrência imperfeita ou monopolística, em que as principais características são, muitas empresas pequenas, produzindo produtos diferenciados, altamente substituíveis uns pelos outros, mas que não, entretanto, substitutos perfeitos, não possuem muitas barreiras à entrada (e saída), e cada empresa é denominada como “pricemakers” contribuindo diretamente na formação dos preços. A quantidade de poder de monopólio depende do grau de diferenciação de seu produto em relação ao demais concorrentes.

3. OBJETIVOS

O objetivo desse trabalho é analisar a situação do restaurante, de sua inserção e suas possibilidades futuras, sendo assim a prioridade da pesquisa é possibilitar uma visão ampla e diferenciada de precificação e conseqüentemente mudar sua forma de atuação e atrair mais clientes com a utilização de conteúdos referentes a mercado, concorrência e competitividade, e também com a coleta de dados de como os concorrentes definiram seus preços (precificação), a forma de atuação, e se o restaurante LP poderá se diferenciar na região, tanto nas atividades quanto nos preços, e obter um relatório com todos os seus custos fixos, variáveis, receita total e seu mark-up, contribuindo para a tomada de decisões cabíveis com a proposta de trabalho.

4. METODOLOGIA

A finalidade desse projeto é de analisar e melhorar a inserção do restaurante. Assim, foi realizada, previamente, uma primeira pesquisa, servindo como base para desenvolver o objetivo desse projeto. Nesse caso, a metodologia do trabalho foi composta pela aplicação de um questionário aos clientes, por uma análise SWOT e coleta de dados dos concorrentes.

A pesquisa foi realizada diretamente com os clientes do Casarão Restaurante Grill, sendo aplicado um questionário com perguntas referentes ao custo benefício, se os preços estão de acordo com o serviço prestado, a qualidade, o atendimento, etc. Em suma um feedback do cliente sobre vários aspectos do restaurante, com um foco nos preços e comentários sobre os concorrentes.

A análise SWOT ou FOFA do restaurante, apresentada na Figura 1, possibilitou uma melhor visão em relação a vários aspectos e contribuiu para uma definição clara do objetivo de atuação do restaurante, como estabelecer as oportunidades, relatar suas forças, fraquezas internas e em relação aos concorrentes e ameaças externas. O ponto crucial da análise FOFA que está diretamente relacionado a pesquisa, e o aspecto das Oportunidades (Ambiente Externo) - pontos fracos (ambiente interno).

Figura 1 – Análise SWOT Restaurante

Análise SWOT - RESTAURANTE LP										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Forças</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Estrutura Grande</td> </tr> <tr> <td>Prédio Próprio</td> </tr> <tr> <td>Excelente Acabamento</td> </tr> <tr> <td>Estrutura Operacional Ampla e Possibilidade de estoque</td> </tr> </tbody> </table>	Forças	Estrutura Grande	Prédio Próprio	Excelente Acabamento	Estrutura Operacional Ampla e Possibilidade de estoque	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fraquezas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Equipe em formação</td> </tr> <tr> <td>Cardápio sem diferenciação</td> </tr> </tbody> </table>	Fraquezas	Equipe em formação	Cardápio sem diferenciação	
Forças										
Estrutura Grande										
Prédio Próprio										
Excelente Acabamento										
Estrutura Operacional Ampla e Possibilidade de estoque										
Fraquezas										
Equipe em formação										
Cardápio sem diferenciação										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Oportunidades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Possibilidade de criar eventos</td> </tr> <tr> <td>Criação de outros ramos de segmentação</td> </tr> <tr> <td>Custos fixos baixos</td> </tr> <tr> <td>Equipamentos novos</td> </tr> <tr> <td>Possibilidade de obter preço ideal com lucro alto.</td> </tr> </tbody> </table>	Oportunidades	Possibilidade de criar eventos	Criação de outros ramos de segmentação	Custos fixos baixos	Equipamentos novos	Possibilidade de obter preço ideal com lucro alto.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ameaças</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Preços</td> </tr> <tr> <td>Concorrência elevada</td> </tr> </tbody> </table>	Ameaças	Preços	Concorrência elevada
Oportunidades										
Possibilidade de criar eventos										
Criação de outros ramos de segmentação										
Custos fixos baixos										
Equipamentos novos										
Possibilidade de obter preço ideal com lucro alto.										
Ameaças										
Preços										
Concorrência elevada										

O Questionário aplicado aos clientes do restaurante encontra-se a seguir:

Figura 2 – Questionário aplicado no restaurante

Questionário Restaurante LP Grill's	
1)	Como você qualifica o atendimento: <input type="radio"/> Ruim <input type="radio"/> Razoável <input type="radio"/> Bom <input type="radio"/> Muito Bom
2)	O Ambiente é agradável? Limpeza e Conforto <input type="radio"/> Ruim <input type="radio"/> Razoável <input type="radio"/> Bom <input type="radio"/> Muito Bom
3)	A qualidade da refeição atende suas expectativas? <input type="radio"/> Ruim <input type="radio"/> Razoável <input type="radio"/> Bom <input type="radio"/> Muito Bom
4)	Deixe uma sugestão de melhoria <input type="text"/>
5)	Na sua opinião, qual nosso diferencial? <input type="text"/>
6)	Os preços estão de acordo com a região <input type="radio"/> Ruim <input type="radio"/> Razoável <input type="radio"/> Bom <input type="radio"/> Muito Bom

A análise das atividades e preços dos concorrentes atrelados a análise SWOT e o questionário aplicado possibilitou uma visão ampla sobre o campo de atuação da pesquisa e o rumo que o restaurante deve seguir, para alcançar os objetivos pré-estabelecidos.

Algumas questões do trabalho foram respondidas através de pesquisas de campo, aplicação de novos questionários e da coleta interna de dados do próprio restaurante, como o preço e quantidade dos pratos, bem como o número de clientes por dia para atingir-se um lucro diário, a margem de custos variáveis e fixos, incluindo gastos com funcionários, comida, energia, água e gás, onde buscou encontrar alternativas para minimizar esses custos e promover a maximização do lucro do restaurante.

5. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO E DO ESTUDO DOS CONCORRENTES

Após a aplicação do questionário realizado no período entre 5 de outubro e 12 de outubro, obtivemos resultados que nos possibilitou empenhar esforços em desempenhar melhorias de acordo com o que os clientes relataram. Quanto ao atendimento do restaurante, a maioria relatou que foi bem atendida, entretanto algumas pessoas disseram que poderia existir um maior número de funcionários no salão, como garçons. Tratando-se do ambiente do local, cerca de 22 pessoas das 30 entrevistadas relataram que o ambiente estava com uma boa qualidade, entretanto alguns clientes disseram que poderia haver um maior número de ar condicionados espalhados no restaurante. Quase todos os entrevistados disseram que a qualidade da comida está à altura de suas expectativas, porém alguns deixaram como forma de sugestão para o restaurante utilizar mais sua parte de churrasco, já que é um dos poucos restaurantes da região que trabalham com esse tipo de cozinha.

Em suma as pessoas entrevistadas disseram que os aspectos que o restaurante pode melhorar encontra-se na quantidade de funcionários para otimizar os serviços prestados, onde também com relação a climatização pode-se aumentar o número de ar condicionados. Tratando-se do motivo da preferência dos clientes entrevistados a frequentarem o restaurante ao invés dos outros da região, os entrevistados em geral disseram que além da comida de qualidade quanto ao sabor e sua higiene, as pessoas relataram que o fator preponderante está com relação a forma de tratamento que é dada no local, onde as pessoas são muito bem recebidas e sentem aconchegadas, similar a um ambiente familiar.

Em relação aos preços do serviço oferecido bem como sua comida, os entrevistados disseram que estão de acordo com os valores a serem pagos dado que dentro dessa região está estabelecido um padrão de preços, onde o restaurante oferece o maior custo benefício da região segundo os entrevistados quase em sua totalidade.

O Resultado da aplicação do questionário permite concluir que o restaurante está atuando positivamente em vários aspectos, como atendimento, qualidade do produto, porém existem pontos a serem corrigidos e criados. O fator crucial do resultado do questionário, é a implementação do churrasco diário no

Buffet, pois há estrutura ampla e finalizada de churrasqueiras, possibilitando a implementação imediata, em que será o diferencial do restaurante com os mesmos preços.

No âmbito dos concorrentes diretos do restaurante, os concorrentes trabalham com uma precificação e promoções semelhantes, sendo possível dizer que existe uma igualdade de preços, devido as atividades e forma de atuação serem semelhantes. No período de agosto 2019 até o fim de setembro 2019 fizemos um levantamento mais apurado de preços dos concorrentes diretos assim como suas formas de trabalho, e alguma característica peculiares.

O primeiro concorrente estudado foi a Padaria Nova Interlagos localizada na mesma rua do Restaurante, atuando das 6:00 às 22:00 de segunda a segunda, sendo a única da região a atuar com essa grande carga horária, ele atua no horário do almoço com pratos feitos com valores de R\$ 14,00- 16,00, também possui opção de buffet por quilo, sendo o buffet por quilo R\$ 38,00, e tem como característica relevantes, um grande estacionamento, algo muito importante na região, e a localização em um ponto movimento , próximo à estação de trem, e ainda possui uma boa estrutura , desde cozinha, copa e salão.

O segundo concorrente denominado Restaurante Autódromo, possui o horário de funcionamento das 11:00 às 15:30 de segunda a sábado, e tem como meio de segmentação característico da região o Buffet por quilo com valor de R\$ 32,00, prato feito com valor de R\$ 12,00 e o buffet livre por R\$ 32,00 e almoço à vontade com valor de R\$22,90, sendo o menor valor da região tanto no buffet como no almoço à vontade, possui uma estrutura pequena com poucas mesas no salão em comparação aos concorrentes diretos da região, carece de vagas para estacionamento, e sua estrutura operacional também não suporte uma grande demanda , pois não possui um estrutura grande capaz de aumentar a oferta.

O último concorrente pesquisado foi o Restaurante Le Baquette, que tem como forma de atuação as mesma características da região , com o Buffet frio e quente igual os outros dois concorrentes, no valor de R\$ 38,00 e o buffet livre no valor de R\$ 25,90, possui prato feito com valor de 13,90, tem uma estrutura muito bem planejada nos vários segmentos operacionais, tendo em vista que esse restaurante é um filial, uma excelente equipe com suas funções bem estabelecidas

e um ótimo atendimento ao cliente, um salão de mesas compacto, cozinha e copa bem estruturados , porém pequenos, e um estacionamento razoável.

O Restaurante LP Grill's iniciou suas atividades tomando como base a segmentação de seus concorrentes diretos da região, definindo a forma de trabalho através do Buffet por quilo e o almoço à vontade, e o modelo de precificação foi basicamente uma cópia dos concorrentes (mercado regional) sem possuir qualquer dado de custos, e sem estabelecer uma margem de lucro. Iniciou-se com valor do buffet por quilo R\$ 38,00 e buffet livre R\$ 25,90, permanecendo até os dias atuais.

6. MATERIAIS DE ANÁLISE

• CUSTOS FIXOS

O restaurante LP que atua no fornecimento de apenas almoço composto por Buffet por kilo , tem na sua equipe atual três funcionários ,a cozinheira com salário de R\$ 1800,00 e dois ajudantes de cozinha e salão-copa com salários de R\$ 1200,00, totalizando uma folha mensal de R\$ 4200,00. Os custos fixos do restaurante são vários, além dos funcionários temos, contabilidade no valor de R\$ 320,00, telefone-internet R\$ 170,00, encargos bancários R\$ 86,00 e o restaurante não conta com custo de aluguel, sendo sede própria.

• CUSTOS VARIÁVEIS

Os custos variáveis do restaurante LP se caracterizam pela compra de mercadorias através de diferentes fornecedores, temos entre eles, feira fornecedor de mandioca R\$78,00 em que a mandioca e fresquinha e de qualidade para utilização, o fornecedor de polpa para sucos com um gama de sabores disponíveis entregando diretamente no estabelecimento R\$ 145,00, o bar também utiliza frutas naturais no seus sucos como laranja, limão, abacaxi, etc, entrando no custo de mercado. Ainda sobre o setor da copa, a o custo com adega, sendo comprados todos os tipos de bebidas em um estabelecimento parceiro próximo, desde refrigerantes ate bebidas alcoólicas, tendo um custo médio mensal de R\$ 897,00. O setor de limpeza tem um custo de R\$ 120,00. O setor de doces e trufas caseiras que são vendidos no caixa próximo a saída tem um custo de R\$ 133,00. O setor de assados conta com a utilização mássica de carvão sendo utilizado mensalmente 10 sacos de 25kg no valor de 212,00.

O enquadramento embalagem e de suma importância no restaurante, quer seja com a higiene dos utensílios dispostos aos clientes até a conservação de produtos e no sistema de entrega de produtos, com um custo de R\$493,00. Um campo importante que se enquadra no custo variável e a taxas cobradas por parte da companhia proprietária da rede maquininha utilizadas no restaurante, possuindo uma variação no valor das taxas dependente da forma de pagamento, como venda a credito, débito, vale refeição e etc.

A cozinha do restaurante, e conhecida pelos proprietários como o coração do negócio, sendo responsável pelo seu sucesso ou fracasso na maioria das vezes, quer seja na qualidade de seus produtos, quer seja no desperdícios. O setor de cozinha abrange muitos custos variáveis, sendo responsável por quase 70% dos custos. O custo de mercado que abrange legumes, verduras, arroz, feijão, leite e muitos outros corresponde mensalmente um valor de R\$ 4002,03 em média, sendo comprado no atacado e estocados em quantidades significativas de acordo com sua utilização, tendo mês que ocorre a compra de 40 sacos de arroz de 5kg.

O fornecedor de peixes assim como outros fornecedores foram descobertos através de parceiros proprietários de outros restaurante, em que esses fornecedores disponibilização produtos de qualidade, rápida entrega e preços excelente com pagamento em boleto com data futura, o peixe em media tem um valor mensal de R\$318,00, outro fornecedor importante no restaurante e o frigorífico que possui uma gama de cortes de carnes e frangos com promoções quase que diárias, os custo com proteína tem um valor elevado, porém necessário para o funcionamento, pois as proteínas são essenciais no Buffet, com valor R\$4803,40. O Buffet também conta com as massas, em que o restaurante LP tem um fornecedor específico na produção, sendo consumido desde de massa de pastel, até massas para lasanha, nhoque, e etc. O valor é de R\$397,50,

Os custos variáveis como luz e água entram na lista como insumos essenciais no funcionamento do restaurante, sendo utilizado muita água na cozinha para a lavagem de alimentos, higiene, limpeza salão e uso dos sanitários, a luz tem uma valor elevado devido a necessidade por parte da cozinha e do bar da utilização de *freezers* e a utilização de liquidificadores, extratores, processadores, forno elétrico, fritadeiras e etc. A logística da compra dos insumos conta com um carro utilitário que consome mensalmente um custo de combustível de R\$337,00.

A análise dos custos fixos e variáveis mensais permitem criar um esboço do valor diário completo do Buffet para funcionamento do restaurante por completo, analisando os valor bruto do Buffet e estimar a demanda que o Buffet possibilitará aos clientes, e automaticamente estimar a cliente mínima e máxima que acarretará em um lucro Maximo diário.

O Buffet do restaurante LP e composto do Buffet quentes com os mais

variados pratos, como carnes, massas, arroz, feijão, farofas, e etc., e também conta com a pista fria, composta de saladas, legumes, verduras e molhos. A pista de sobremesas composta de gelatinas e pudim que são servidos de cortesia para os clientes, sendo uma forma de fidelizar os clientes. O cálculo é realizado com a divisão em 30 dias dos custos fixos e variáveis. O cálculo específico do Buffet quente, pista fria, doces, bar, atendimento, funcionamento em geral do restaurante tomando as variações de cardápio de cada dia temos uma estimativa, gás 670,00 – 30 dias 22,30 gás diário, funcionários 140,00 diário, luz 26,60, água 10,00, e etc. Em suma, o valor total de custos fixos e variáveis de janeiro de 2020 foi de 20329,00 reais, sendo o custo por dia de 677,63 reais.

Um levantamento apurado de gastos médio de clientes no restaurante LP relata que o gasto médio de cada cliente contemplando comida e bebida e de R\$ 23,00 reais, sendo a o peso do prato dos clientes em média de 500-600 gramas, tendo valor de R\$ 18-19 reais, e o consumo de sucos naturais R\$ 6,00 reais e refrigerante lata 350ml de R\$ 4,50. O Buffet completo sem reposições consegue suprir a alimentação de aproximadamente 40-50 pessoas, sendo possível uma receita máxima de 1200,00 reais diário. Tendo em vista o custo médio diário de R\$677,63 reais, seria necessário para sua contemplação um número de no mínimo 29 clientes no restaurante, para que se possa cobrir os custos, e a partir disso, ter lucro.

O mês de janeiro teve uma receita de R\$ 31589,00, e um custo total de 20329,00, permitindo um lucro de R\$ 11260,00. A Tabela 1 apresenta os dados citados:

Tabela 1 – Custos fixos, variáveis e receita

Natureza_valor	Tipo_valor	Nome_valor	Quantidade	Valor	Valor_final
Despesa	Fixa	Salário Cozinheiro	1	\$1.800,00	-\$1.800,00
Despesa	Fixa	Ajudantes	2	\$1.200,00	-\$1.200,00
Despesa	Fixa	Contabilidade	1	\$320,00	-\$320,00
Despesa	Fixa	Luz	1	\$800,00	-\$800,00
Despesa	Fixa	Água	1	\$300,00	-\$300,00
Despesa	Fixa	Telefonia/Internet	1	\$170,00	-\$170,00
Despesa	Fixa	Gás	10	\$67,00	-\$67,00
Despesa	Variável	Combustível	1	\$337,00	-\$337,00
Despesa	Variável	Mercadorias Atacado	1	\$4.002,03	-\$4.002,03
Despesa	Variável	Massas	1	\$397,50	-\$397,50

Despesa	Variável	Adega	1	\$897,00	-\$897,00
Despesa	Variável	Embalagem Diversas	1	\$493,00	-\$493,00
Despesa	Variável	Carvão	1	\$212,00	-\$212,00
Despesa	Variável	Água	1	\$16,00	-\$16,00
Despesa	Variável	Peixe	1	\$318,00	-\$318,00
Despesa	Variável	Doces/Trufas	1	\$133,00	-\$133,00
Despesa	Variável	Frigorífico	1	\$4.803,40	-\$4.803,40
Despesa	Variável	Polpa/Sucos	1	\$145,00	-\$145,00
Despesa	Variável	Ovos	1	\$40,00	-\$40,00
Despesa	Variável	Mandioca	1	\$78,00	-\$78,00
Despesa	Variável	Produtos Limpeza	1	\$120,00	-\$120,00
Despesa	Variável	Manutenção equip	1	595,5	-\$595,50
Despesa	Variável	Custo Lucas?	1	\$95,00	-\$95,00
Receita	Variável	Vendas Refeição	1000	\$31.589,00	\$31.589,00

Fonte: Autoria própria

O restaurante adota o mecanismo citado acima para a sua administração, tanto no fluxo de caixa, financeiro, custos e etc. Foi feita uma pesquisa e encontrados vários mecanismos para a gestão de restaurante *self-service*, e a lógica de todos segue uma mesma ideologia de calcula da adotada pelo Casarão Restaurante Grill, o modo como e feito e adotado do sistema chamado Cardápio Vendedor e semelhante, porém muito mais simples e objetivo no dia a dia do restaurante, sendo uma alternativa muito benéfica para o restaurante.

O modelo de gestão de restaurante Cardápio Vendedor tem como atribuições os seguintes aspectos: custos e despesas do negócio, particularidades, planejamento de cardápio, cálculo do preço e massa do Buffet, estimativa de venda, massa e valor adquiridos por cada cliente, valor mínimo e Máximo do Buffet no dia a dia cobrindo os custos e despesas, sendo a planilha de um lado o planejado, e do outro o executado, sendo possível até o cálculo do valor das sobras recorrentes do Buffet do dia. A **Figura 3** a seguir, apresenta o sistema utilizado.

Figura 3 – Planejamento de cardápio – Sistema Cardápio Vendedor

Planejamento de Cardápio			Cardápio Vendedor					
Data	01/07/2018	Observações:						
Dia da Semana	domingo							
Markup	2,58%							
Valor do Kg / Buffet Sugerido Dia	R\$ 18,34							
Valor do Kg / Buffet Praticado	R\$ 39,90							
PLANEJADO			EXECUTADO					
Total de Receitas do Cardápio/Dia:	16	Refeições no Dia:	182					
Espectativa de Refeições no Dia:	200	Média de Consumo por Pessoa:	0,381					
Média de Consumo por Pessoa:	0,500							
Nome da Receita	Categoria	Custo Valor do Kg em R\$	Quantidade Produzida em Kg por Receita	Total do Custo da Produção em R\$ por Receita	Sobra em Kg por Receita	Total da Sobra em R\$ por Receita (Valor de Custo)	Quantidade Consumida em Kg por Receita	Total de Vendas em R\$ por Receita
Valor Médio do Custo de Produção ->		R\$ 7,08	95,779	R\$ 717,07	26,430	R\$ 157,96	69,349	R\$ 2.767,03
Legumes Cozidos	Salada	R\$ 2,95	4,200	R\$ 12,39	1,200	R\$ 3,54	3,000	R\$ 119,70
Maionese	Salada	R\$ 4,50	4,200	R\$ 18,90	0,800	R\$ 3,60	3,400	R\$ 135,66
Alface	Salada	R\$ 9,00	1,000	R\$ 9,00	0,300	R\$ 2,70	0,700	R\$ 27,93
Tomate	Salada	R\$ 5,30	2,500	R\$ 13,25	0,950	R\$ 5,04	1,550	R\$ 61,85
Pepino	Salada	R\$ 4,96	0,500	R\$ 2,48	0,100	R\$ 0,50	0,400	R\$ 15,96
Arroz Comum	Guarnições	R\$ 3,50	12,000	R\$ 42,00	6,000	R\$ 21,00	6,000	R\$ 239,40
Arroz Integral	Guarnições	R\$ 5,30	5,000	R\$ 26,50	2,100	R\$ 11,13	2,900	R\$ 115,71
Feijão Preto com Calabresa	Guarnições	R\$ 7,90	7,523	R\$ 59,43	1,600	R\$ 12,64	5,923	R\$ 236,33
Feijão Branco	Guarnições	R\$ 6,50	11,360	R\$ 73,84	6,000	R\$ 39,00	5,360	R\$ 213,86
Macarrão	Guarnições	R\$ 4,23	4,360	R\$ 18,44	0,500	R\$ 2,12	3,860	R\$ 154,01
Purê de Batata	Guarnições	R\$ 8,30	10,600	R\$ 87,98	2,100	R\$ 17,43	8,500	R\$ 339,15
Farofa	Guarnições	R\$ 3,50	2,360	R\$ 8,26	0,600	R\$ 2,10	1,760	R\$ 70,22
Sobrecoxa Assada	Carnes	R\$ 6,80	7,820	R\$ 53,18	2,350	R\$ 15,98	5,470	R\$ 218,25
Bife Acebolado	Carnes	R\$ 19,80	6,200	R\$ 122,76		R\$ -	6,200	R\$ 247,38
Bisteca Suína	Carnes	R\$ 13,00	8,200	R\$ 106,60	1,330	R\$ 17,29	6,870	R\$ 274,11
Frango ao Molho	Carnes	R\$ 7,80	7,956	R\$ 62,06	0,500	R\$ 3,90	7,456	R\$ 297,49

Fonte: Sistema Cardápio Vendedor

7. ANÁLISE DOS CENÁRIOS POSSÍVEIS

O Casarão Restaurante Grill possui uma estrutura eficaz e eficiente no quesito assados, contando com 2 grandes estruturas de churrasqueiras e um forno a lenha, tanto para pizza como para outros assados e etc. Com a análise de mercado, com os estudo dos preços e forma de atividade dos concorrentes da região, e com a análise SWOT realizada do restaurante LP, e contando com a estrutura citada, possibilitou a idéia de implementação do projeto de churrasceria no restaurante, como forma de diferenciação no cardápio e Buffet, e agregação de valor ao restaurante. O projeto se inicia primeiramente com o contato e cadastramento de um bom parceiro fornecedor de carnes, com preços de atacado, qualidade, variabilidade de carnes e entrega no estabelecimento, além de formas de pagamento flexíveis. A mão de obra especializada também é um quesito importante do projeto, pois os cortes das carnes, assim como o preparo e a forma de assar são cruciais para a qualidade do churrasco.

Foi realizado uma pesquisa com 3 diferentes açougues e frigoríficos, o açougue próximo ao restaurante, um açougue grande e forte na região, e por último o frigorífico NostroBeef, que foi indicado por um conhecido do ramo de restaurante. Foi analisado o preço de um item específico em questão para uso no churrasco, corte Alcatra, em que no primeiro açougue o preço do quilo da Alcatra é de R\$ 29,90, o segundo açougue o preço é de R\$ 30,90, e o frigorífico como é adquirido em peças, necessitando o corte, o preço foi de R\$ 25,10 kg.

Em suma, o frigorífico NostroBeef possui os requisitos para contribuir no fornecimento de carnes para o restaurante. No aspectos mão de obra foi contratado um churrasqueiro conhecido, que possui uma experiência em carteira de anos no ramo de assados, com um acordo de salário e período de atuação.

Visando o aumento do público consumidor do restaurante, buscou-se formas de aumentar o alcance do restaurante, onde uma alternativa encontrada foi através do uso do marketing digital, com a incorporação das mídias sociais para divulgação do restaurante, algo que foi aceito e recomendado pelo público já familiarizado com o local, através da aplicação de questionário, apresentado no **Apêndice A**. O restaurante já possuía uma clientela que estava familiarizada, entretanto buscando conquistar novos possíveis clientes e competir com os

concorrentes da região, a parte de mídias sociais, como Facebook e Instagram, foi uma alternativa para a concretização desse objetivo, dado que as redes sociais possuem um ótimo custo e benefício para investimentos em anúncios e promoções, possibilitando também a prospecção de novos clientes e melhorando a comunicação com a clientela já habituada.

Antes da implementação das redes sociais para o restaurante, foi feita uma breve análise do público que o restaurante buscava atingir, sempre tendo como foco a região em que ele se encontra, onde assim possibilitou a criação de uma estratégia bem definida para aumentar os clientes do restaurante, buscando passar uma mensagem de forma coerente, através de uma identidade visual profissional, listando as qualidades e objetivos do restaurante. Um outro fator analisado, foi verificar qual a mídia social se encaixava melhor com os assuntos e nicho de mercado do restaurante, possibilitando a decisão em tendências e estratégias baseadas também na concorrência.

Foi identificado que cada mídia digital se destaca por apresentar funções ou comodidades que oferece aos seus usuários, onde isso representa uma oportunidade para cada negócio, sendo assim percebeu-se que era necessário projetar uma estratégia diferente para cada rede social, pois os públicos possuem demandas de comunicações diferentes em cada plataforma. Decidiu-se em utilizar-se do instagram e do facebook, baseando-se na potencialidade comprovada do alcance das duas rede sociais e também pelos resultados do questionário, sendo as redes mais utilizadas pelas pessoas participantes.

O instagram, por ser a rede social mais procurada pelos restaurantes, pela sua praticidade em compartilhar imagens e vídeos e apresentar milhões de usuários ativos, tornou-se a principal ferramenta para atrair novos clientes, potencializando o alcance do restaurante e sua capacidade de conquistar uma nova clientela aliada com a já familiarizada. Já o Facebook, por ser uma rede social em que as pessoas buscam as informações, horários de funcionamento, custos, tipos de comida, promoções, fotos do lugar, possibilitou uma estratégia para criar publicidade segmentada por idades, gêneros e locais, desta forma a implementação dessas duas redes sociais para o restaurante foi um ponte chave na busca de soluções para o aumento de lucro do mesmo.

8. NOVO CENÁRIO DA PANDEMIA

Atualmente o mundo se depara com uma pandemia causada pelo novo Corona vírus (Covid-19), onde devido a sua nocividade e fácil propagação, acarretou medidas drásticas pelos órgãos públicos, visando a saúde pública da sociedade em si, onde foram adotadas medidas como o decreto **Decreto** nº 64.881, de **22/03/2020** do Estado de São Paulo, onde está localizado o restaurante. O Governador Joao Doria, sancionou no decreto que ficaria decretada medida de quarentena no Estado de São Paulo, consistente em restrição de atividades de maneira a evitar a possível contaminação ou propagação do coronavírus, onde vigorará de 24 de março até 7 de abril de 2020. Dentre as medidas do decreto, fica suspenso o atendimento presencial ao público em estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços, especial em casas noturnas, galerias e estabelecimentos congêneres, academias e centros de ginástica, onde também o consumo local em bares, restaurantes, padarias e supermercados, sem prejuízo dos serviços de entrega.

Devido ao decreto do Estado de São Paulo em decorrência do corona vírus e das consequências trazidas por ele, o Restaurante LP teve que adaptar as suas atividades para se enquadrar nessa nova realidade, alterando desde a sua equipe de funcionários até os produtos e a forma de repassar aos seus clientes, bem como lidar com os fornecedores de materiais, ou seja, foi alterada toda a sua cadeia de valor, conseqüentemente modificará os custos, receitas, mark-up e também pausará os objetivos de implementação de novas atividades, como a churrascaria.

O Casarão Restaurante Grill começou com a estratégia de comercialização de marmitex para a viagem como forma de atividade devido o período atual que vivemos, com a pandemia caudadas pelo novo Corona vírus (covid-19).

A comercialização de marmitex foi adotada de acordo com um planejamento estratégico, em que conta apenas com a colaboração de uma cozinheira e um ajudante de cozinha, assim como entregadores. Foi realizado uma pesquisa de soluções para o quesito embalagens com o fornecedor cadastrado do restaurante, possuindo as embalagens corretas e a preços vantajosos para o

delivery. Foi estabelecido um cardápio com significativas reduções na variedade encontrada no buffet quando aberto ao público, sendo realizado apenas 8 variedades de prato principal ao dia para a marmitex. O diferencial e chamariz do restaurante no âmbito de cardápio da marmitex, está em possuir a marmitex com churrasco, o que não região carece de tal cardápio, e conseqüentemente retoma as estratégias do projeto churrascaria que seria adotado anteriormente ao decreto estadual.

O operacional, assim como o cardápio e suas embalagens estavam incorporadas, restando somente a forma de comercialização, o que seria apenas delivery. Foi fabricado 2000 panfletos com o endereço do restaurante e telefone para contato, podendo ser feito a entrega ou a retirada no local, atendendo as regulamentações estaduais de combate à o Corona vírus, sendo disponibilizado álcool gel no balcão frontal e o uso de máscaras por todos os funcionários e clientes. A comercialização na forma de delivery também conta com a grande participação de aplicativos de entrega, como o Ifood, sendo cobrado taxas do serviços e possuindo motoqueiro próprio, sendo um grande aliado na divulgação para o restaurante.

O Casarão Restaurante Grill teve sua atividade reduzida no período de quarentena a respeito da pandemia de covid-19 em relação aos períodos anteriores, dado que sua funcionalidade nesse período foi através de forma exclusivamente de delivery, comercializando marmitex, gerando receitas razoáveis, possibilitando o pagamento de despesas em geral, contribuindo com a formação de um razoável caixa. Esse período trouxe novos clientes da região, pois muitos estavam trabalhando em domicílio, onde efetuaram pedidos via delivery e retirada no local, onde possibilitou assim um aumento da clientela do restaurante, porém as receitas foram menores se comparado com períodos anteriores, antes da pandemia, levando em consideração que o preço da marmitex é menor do que do consumo dentro do próprio restaurante, bem como do consumo de bebidas, que representa boa parte do valor dos lucros do restaurante.

9. CONCLUSÃO

O seguinte trabalho apresentou dados que possibilitaram uma nova visão e experiência para a análise do tema proposto, dando uma maior profundidade de conhecimento e formas de agir no âmbito operacional e contábil do Casarão Restaurante Grill em meio a concorrência e competitividade da região que é localizado, bem como a precificação dos serviços oferecidos. Um outro fator preponderante foi a criação de um mecanismo que possibilitou ter uma visão mais ampla e objetiva de maximização do lucro e minimização dos custos, através de medidas adotadas.

Diante do tema proposto e de seu desenvolvimento, criou-se uma importância enorme para o restaurante, dado que possibilitou conhecer mais sobre os concorrentes da região em que ele está localizado e implementar medidas para diferenciação do restaurante e atrair um maior público consumidor, onde também criou-se a possibilidade de minimizar certos custos que comprometiam a receita do restaurante, sendo assim o tema foi fundamental para criar diretrizes de ações e atitudes direcionadas ao aumento de lucro do restaurante, bem como sua clientela.

Foi evidenciado e ficou muito notório que a pesquisa ampliou a compreensão dos problemas do restaurante e as formas de resolvê-los, onde possibilitou a implementação de medidas como forma de solução, onde foi perceptível as transformações positivas trazidas com elas, entretanto já no final do trabalho, um novo problema acabou surgindo, o corona vírus, que levou o restaurante a tomar medidas extremas e que acabaram por ajudar ele a atender o que foi levantado no tema proposto, dado que a adaptação do serviço do restaurante em meio ao momento da pandemia e por consequência de decreto que obrigou os estabelecimentos comerciais a fecharem o atendimento presencial, levou a implementação de medidas que deram resultados positivos, a ponto de no futuro, após a pandemia, serem implementadas de modo permanente, como o sistema de marmitas e delivery.

Tratando-se dos objetivos que foram traçados, mais especificamente no âmbito da concorrência e competitividade, visando a adoção de medidas que possibilitassem a maximização do lucro e a minimização dos custos, bem como da precificação dos serviços, conclui-se que efetivamente houve uma melhora notória

nesses aspectos, dado que o rendimento do restaurante estava em crescimento até o momento da pandemia, onde mesmo após a efetivação do decreto e atendimento via delivery foi constatado um maior alcance de clientes, através do uso das redes sociais pelo restaurante, bem como da satisfação da clientela pelos serviços oferecidos, como a marmita com churrasco, que foi muito bem recebida e recebeu diversos elogios positivos, sendo assim pode-se finalizar afirmando que as medidas adotadas foram um sucesso, todavia há que se demandar um tempo maior, após a pandemia, para analisar os efeitos gerados pelas novas medidas e analisar sua perduração ao longo do tempo.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GOMES F., T. & BRUNSTEIN, I.: “Considerações sobre o planejamento para a qualidade de serviços e os fatores de sucesso de novos empreendimentos.” *Gestão e Produção*, v.2, n.1, p.97- 108, 1995.

GOMES F., T. & BRUNSTEIN, I.: “Considerações sobre o planejamento para a qualidade de serviços e os fatores de sucesso de novos empreendimentos.” *Gestão e Produção*, v.2, n.1, p.97- 108, 1995.

IGLESIAS FILHO, B.F.: *Marketing de hospitalidade: conceitos e aplicações: um estudo de caso*. Dissertação(Mestrado), FEA - USP - São Paulo, 1990.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G.: *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1993.

MUNDO NETO, M.: /Entrevista com o Bacharel em Computação Martin Mundo Neto, sócio-proprietário de um restaurante comercial localizado na cidade de São Carlos, em outubro de 1996.

PERRE, G.: /Entrevista com o Engenheiro Eletricista Gilberto Perre/em outubro de 1996.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO**01) Você utiliza mídias sociais?**

Sim

Não

02) Quais redes sociais você mais utiliza?

Facebook

Instagram

Twitter

Outras: _____

03) Gostaria que o restaurante usasse mídias sociais?

Sim

Não

Indiferente

04) Você consumiria nossas marmitas se acontecer um decreto?

Sim

Não

05) O que você acha de um sistema de delivery?

Ruim

Regular

Bom

Excelente

Sugestões: _____

06) Você gostaria da opção de churrasco no restaurante?

Sim

Não

Sugestão: _____