



GESTÃO DO *MIX* DE PRODUTOS COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS: A EMPRESA SANTO GRÃO

Marcos Antonio Franklin

Experiência profissional na área de gestão da inovação e processos organizacionais. Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e mestre em Qualidade pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). É professor do núcleo docente permanente do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Desenvolve projetos de pesquisa aplicada em temas relacionados com gestão da inovação, sustentabilidade, redes, qualidade, ambiente e processos organizacionais. Têm publicações em congressos e em revistas nacionais e internacionais nesses temas.

E-mail: franklin.marcos@gmail.com

Sidnei Augusto Mascarenhas

Doutorado e mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. MBA em *Marketing* pela Universidade de São Paulo. Graduação em Engenharia Mecânica pelo Instituto Mauá de Tecnologia (1976). Atualmente é professor doutor da Universidade Presbiteriana Mackenzie nas disciplinas Estraté-

São Paulo, v. 1,
n. 1, p. 150-165,
jan./jun. 2019

Recebido em:
16/04/2019

Aprovado em:
28/03/2019

gias Empresariais, Metodologia Científica, Gestão Estratégica para a Sustentabilidade e Gestão Integrada de Empresas. Professor convidado do Centro Paula Souza para a disciplina Metodologia Científica nos cursos de MBA. Professor convidado da Faculdade de Tecnologia Impacta para a disciplina Metodologia Científica nos cursos de MBA.
E-mail: sidneiaugusto.mascarenhas@mackenzie.br

Eduardo Neder Issa Junior

Possui graduação em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (1984), especialização em Administração Mercadológica pela FGV (1989) e mestrado em Administração de Empresas com ênfase em *Marketing* pela Faculdade de Economia e Administração da USP (2004). Atuou por quatro anos como diretor acadêmico e de *marketing* no Instituto Logus de Desenvolvimento Humano e foi sócio-diretor da Neder Issa Treinamentos Ltda. por 14 anos. Atualmente, é professor de graduação da Universidade Mackenzie e coordenador do Executive MBA de Pittsburgh em parceria com o Mackenzie, professor de pós-graduação e MBAs da Fundação Instituto de Administração (FIA), Poli (Pece) e Senac. Já ministrou cursos de graduação e pós-graduação em instituições como Universidade Anhembi Morumbi/ BSP, PUC, Unisantia, Uni-Facef (Franca), Anhanguera, entre outras. Tem experiência profissional de mais de 28 anos na área de administração com ênfase em *marketing*.
E-mail: eduardo.issa@mackenzie.br

Resumo

Este relato técnico apresenta o estudo realizado na empresa Santo Grão, brasileira, privada, de médio porte, do setor gastronômico, com sede em São Paulo, capital. Conta com oito unidades, sendo sete na capital e uma em Curitiba (PR). Empregou-se a metodologia prática de solução de problemas partindo-se da seguinte pergunta: como o *mix* de produtos contribuirá com a estratégia da empresa? Assim, o objetivo geral foi investigar como o *mix* de produtos contribui para a estratégia da empresa. Os objetivos específicos foram: 1) Propor um posicionamento do *mix* de produtos; e 2) Propor soluções que busquem racionalizar as operações. O método foi qualitativo. Já para a coleta de dados do diagnóstico foi utilizada a técnica de entrevistas com dez gestores das áreas corporativas, operações e unidades de negócios. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Para análise dos dados, utilizou-se a abordagem de Flores (1994). Na fase de diagnóstico, foi utilizada a SWOT

[Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)], com a participação dos proprietários e gestores. A partir das análises, foi possível estabelecer as propostas de soluções. Essas propostas foram apresentadas e validadas pelos proprietários e gestores.

Palavras-chave: desenvolvimento de negócios; posicionamento; trabalho prático; gastronomia.

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida na companhia Santo Grão, empresa brasileira, privada, de médio porte, do setor gastronômico, de capital fechado, com sede em São Paulo, na capital.

Esta pesquisa teve como foco a metodologia prática de solução de problemas, que foi utilizada na empresa do setor gastronômico com o propósito de incrementar o desenvolvimento do negócio. A Santo Grão foi criada em 2003 pelo neozelandês Marco Kerkmeester, fundador da marca. Definido como café e *bistrot*, o Santo Grão é um ambiente no qual as pessoas buscam, além do café, a boa gastronomia.

Seus principais objetivos e metas são: oferecer bons serviços em um ambiente agradável; criar produtos de qualidade para o bem-estar de seus clientes; ser um lugar de desenvolvimento pessoal; ser *employer of choice* no segmento de hospitalidade no Brasil; ser líder no mercado de café *gourmet* e cafeterias por meio do reconhecimento da marca pelos consumidores brasileiros; ser uma marca internacional representada em cinco países; ter presença em 200 supermercados, restaurantes e cafeterias no Brasil e, por fim, atingir o crescimento anual acumulado de 33%. Hoje o Santo Grão conta com nove unidades, sendo oito em São Paulo, na capital, e uma em Curitiba, no estado do Paraná (SANTO GRÃO, 2017).

Considerando que a empresa Santo Grão atua no setor de serviços gastronômicos, é oportuno apresentar algumas considerações acerca do que a literatura entende sobre as implicações nesse setor. Os serviços são mais intangíveis do que tangíveis, ainda que muitas vezes os serviços oferecidos tenham uma ligação com um bem; sendo assim, existe maior dificuldade de

avaliação da qualidade dos serviços e de seu resultado final ao ser entregue aos clientes. Por não existir algo concreto para ser analisado, o consumidor busca referência em outras organizações e até mesmo na marca para decidir qual a melhor contratação a ser feita (SPILLER *et al.*, 2006).

A associação com produtos físicos ajuda os consumidores a diminuir a dificuldade de percepção de qualidade e agrega valor ao que está sendo oferecido (JOHNSTON; CLARK, 2002). Determinados serviços são consumidos com algum bem, mostrando que os serviços muitas vezes combinam o tangível com o intangível, variando sua proporção de acordo com o grau de tangibilidade. Em um restaurante, por exemplo, as combinações do atendimento e das refeições servidas buscam a satisfação dos clientes, porém, qualquer um desses fatores sozinhos não consegue atingir o grau de satisfação esperado (LAS CASAS, 2000).

Com base nisso, o problema de pesquisa adotado neste estudo foi: como o *mix* de produtos contribuirá com a estratégia da empresa? Esse problema de pesquisa teve como objetivo geral investigar como o *mix* de produtos contribui para a estratégia da empresa. O objetivo geral foi desdobrado nos objetivos específicos: 1) Propor um posicionamento do *mix* de produtos; e 2) Propor soluções que busquem racionalizar as operações. Quanto aos procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, o foco foi na solução de problemas de acordo com Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017); também foi utilizado o método qualitativo segundo Godoy (2006). Adotou-se, ainda, as seguintes técnicas e instrumentos para a coleta de dados: entrevistas com roteiros semiestruturados, acompanhamento das rotinas de trabalho e análise de documentos (CRESWELL, 1998). As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Richardson (2011) descreve que a melhor maneira de participar e entender a mente de outro ser humano é a interação face a face, pois existe uma proximidade com a mente, vida e definição dos indivíduos. A entrevista então se torna uma técnica fundamental que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre pessoas.

O objetivo foi rastrear as informações que pudessem contribuir para o entendimento das causas do problema. Os entrevistados para este estudo, considerados por Yin (2007) informantes-chave, foram gestores e profissionais da empresa e das unidades. Para a análise dos dados no caso da utilização do método qualitativo, usou-se a abordagem interpretativista de Flores (1994). Cabe ressaltar que o recorte deste projeto foi na etapa *proposta de solução*, em virtude da posição da empresa em se preparar para essa reestruturação. No entanto, a empresa sinalizou para a continuidade do processo e, nesse sentido, as etapas de *plano de ações* e *intervenção* poderão ocorrer posteriormente.

Para se chegar às propostas referidas, foi fundamental buscar na teoria a metodologia adequada que permitisse o mapeamento da situação, a identificação dos problemas e o encaminhamento das soluções. Dessa forma, trabalhou-se no sentido de apresentar a situação-problema expondo a perspectiva do desempenho do setor gastronômico nos últimos anos.

1.1 Situação-problema

Após contabilizar fatia de 39% das empresas operando com prejuízo, o setor inicia um processo de melhora do indicador, que deve seguir nos próximos meses do ano de 2016. Depois de um longo período vendo a rentabilidade despencar, bares e restaurantes começaram a apresentar melhora neste indicador no primeiro trimestre do ano de 2016. O percentual de empresas operando com prejuízo caiu para 31%, ante 33% no quarto trimestre de 2016. Já a fatia com rentabilidade acima de 10% subiu um ponto percentual, para 18%. Os dados fazem parte da pesquisa "Conjuntura econômica do setor de alimentação fora do lar", feita trimestralmente pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel). Nas duas últimas medições, no entanto, os números começaram a dar os primeiros indícios de melhora, tanto em termos de rentabilidade quanto de faturamento. "O setor está dando sinais de que o pior da crise já ficou para trás", diz o presidente da entidade, Paulo Solmucci Jr. A recuperação da rentabilidade se deu, de acor-

do com o executivo, por dois fatores, principalmente: o esforço de ajuste operacional, que começou a surtir efeito agora, e os custos, que pararam de pressionar. Além disso, o fechamento de lojas no setor ajudou a eliminar as empresas que estavam em uma situação ruim – e que puxavam o desempenho ainda mais para baixo. Apesar da melhora no indicador, Solmucci Jr. afirma que o quadro ainda está longe da normalidade: “O mercado está em um nível considerado normal quando mais de 50% das empresas apresentam rentabilidade acima de 10%, e quando apenas 5% operam com prejuízo. Cenário ainda distante do atual” (DCI, 2017).

Em termos de faturamento, a Abrasel estima que o ramo feche o ano de 2017 com um crescimento de 2% em termos reais. A projeção foi revista após os resultados do primeiro trimestre deste ano de 2017, uma vez que ao fim de 2016 a entidade previa uma alta relativamente inferior, de 1,5% (DCI, 2017). A recuperação da rentabilidade e a desaceleração da queda do faturamento não permitiram, contudo, que o setor passasse o período sem redução do quadro de funcionários.

De acordo com a pesquisa da Abrasel, 48% dos bares e restaurantes afirmaram ter reduzido o total de funcionários, em comparação com o quarto trimestre do ano passado (2016). Do total, apenas 12% disseram ter aumentado o quadro. A diminuição resultou, na mesma base comparativa, em uma retração média de 2,98% no número de funcionários trabalhando no setor. A região que apresentou a maior queda no quadro foi a Sudeste, com -4,22% (DCI, 2017).

1.2 Objetivo do trabalho

Agir de forma pontual no *mix* de produtos e na operação, a fim de contribuir com a estratégia da empresa. Esse objetivo geral foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos: 1) Propor um posicionamento do *mix* de produtos; e 2) Propor soluções que busquem racionalizar as operações.

2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

2.1 O ambiente e a empresa

2.1.1 O setor gastronômico

O setor gastronômico é composto por serviços de alimentação e bebidas, como bares, restaurantes, *food trucks*, *fast-food*, pizzarias, entre outros. Logo, a definição de restaurante deriva de um estabelecimento comercial destinado à preparação e venda de alimentos (ELEUTÉRIO, 2014). Durante muitos séculos, comer foi um ato realizado apenas dentro de casa, normalmente sob a responsabilidade da mulher, empregados ou escravos. Atualmente os estabelecimentos tornaram-se modernos restaurantes, nos quais são atendidos os desejos de conforto, requinte, *status*, sofisticação e também boa alimentação (ELEUTÉRIO, 2014).

2.1.2 A empresa Santo Grão

O Santo Grão foi criado em 2003 pelo neozelandês Marco Kerkmeester, o fundador da marca. Mais tarde, Marco casou-se com uma brasileira, Renata Esteve Kerkmeester, e mudou-se para o Brasil, lugar escolhido pelo casal para a fundação da cafeteria. Definido como café e *bistrot*, o Santo Grão é um ambiente no qual as pessoas buscam, além do café, boa gastronomia.

Seus principais objetivos e metas são: oferecer bons serviços em um ambiente agradável; criar produtos de qualidade para o bem-estar de seus clientes; ser um lugar de desenvolvimento pessoal; ser *employer of choice* no segmento de hospitalidade no Brasil; ser líder no mercado de café *gourmet* e cafeterias por meio do reconhecimento da marca pelos consumidores brasileiros; ser uma marca internacional representada em cinco países; ter participação em 200 supermercados, restaurantes e cafeterias no Brasil e, por fim, atingir o crescimento anual acumulado de 33%. Hoje o Santo Grão conta com nove unidades, sendo oito em São Paulo, na capital, e uma em Curitiba, no estado do Paraná (SANTO GRÃO, 2017).

3. ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

A fim de melhor entender o problema, utilizaram-se as técnicas de coleta de dados por meio de entrevistas e chegou-se então ao diagnóstico. Assim, nesta pesquisa, foi utilizada a técnica de entrevista por meio de um roteiro semiestruturado elaborado, com base na literatura, para a coleta de dados.

Richardson (2011) explica que a coleta de dados é a etapa na qual o pesquisador irá juntar documentos, pesquisar e procurar informações sobre determinado tema ou conjunto de temas relacionados e juntá-los de forma a facilitar uma posterior análise. Sendo assim, é oportuno apresentar uma fundamentação teórica sobre estratégia, *mix* de produtos e operação, que serão discorridos a seguir.

3.1 Estratégia

Estratégia é o que tornará uma empresa diferente e lhe dará uma vantagem competitiva, buscando outra forma de competir, criando um tipo de valor diferente para o cliente e proporcionando maior crescimento para a organização (PORTER, 1980). As estratégias são planos que coordenam e delineiam as maneiras de alcançar os objetivos (MAXIMIANO, 2000). Existem diversos tipos de estratégias e elas variam conforme o tipo de negócio e os objetivos organizacionais. Uma das estratégias que se encaixa no setor gastronômico é a coopetição, termo que une os conceitos de competição e cooperação (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

Essa estratégia ajudará os restaurantes a criar fidelização com o fornecedor, resultando em benefícios como: melhor qualidade, parceria, economia de escala e confidencialidade (DIAS, 2012). Prontamente, percebe-se que, quanto mais fiel a empresa for ao fornecedor, mais flexível este será com a organização, permitindo que os pedidos feitos pela empresa sejam flexíveis, minimizando as chances de grandes estoques, pois, uma vez que o fornecedor não crie barreiras em datas de entrega e em quantidades mínimas para vender, há uma melhora no gerenciamento do estoque, minimizam-se os custos e alavancam-se os resultados operacionais e financeiros.

Um método de gerenciamento de estoque utilizado como estratégia nas empresas é o Fefo, abreviação das palavras em inglês *First expire, first out*, ou seja, o primeiro que vence é o primeiro que sai (FOCO LOGÍSTICO, 2017). Esse método é utilizado para produtos de altíssimo giro – vida útil ou prazo de validade curto –, no qual se enquadram os restaurantes que trabalham com produtos perecíveis e resfriados.

Assim, evita-se o desperdício de materiais e o estoque é gerenciado com mais eficiência. Estoque parado não agrega valor ao produto, por isso precisa ser minimizado sempre que possível. Contudo, a estratégia da empresa é fundamental para determinar as quantidades de estoques necessárias para atender ao fluxo organizacional com o nível de serviço desejado. Assim, fica evidente a importância das operações para gerenciar adequadamente a cadeia de suprimentos do estabelecimento.

3.2 Gestão de operações

Em harmonia com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), a administração de operação trata do gerenciamento de processos de transformação de matéria-prima em serviços e produtos que envolve toda a organização. Portanto, é fundamental conhecer o conceito e as técnicas aplicáveis à tomada de decisão no processamento de recursos a serem transformados (materiais, informações e consumidores), utilizando recursos de transformação (instalações e pessoal) para a obtenção de produtos ou serviços (CORRÊA; CORRÊA, 2012).

Segundo Dias (2012), os objetivos das operações voltadas para a gestão de compras são: a) obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção; b) coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa; c) comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos; d) procurar sempre dentro de uma negociação justa e honrada as melhores condições para a empresa, principalmente em termos de pagamento.

Qualquer operação dentro dos restaurantes necessita de matérias-primas, componentes, equipamentos e serviços para atender às necessidades ao longo do ciclo. Antes de iniciar a primeira operação, os materiais e os insumos gerais devem estar disponíveis, mantendo-se a quantidade e a qualidade dos materiais compatíveis com a continuidade de abastecimento a fim de facilitar o inventário e a reposição dos produtos que devem ser estocados (FREUND, 2014).

Ao considerar a quantidade a ser armazenada e movimentada, é preciso ter em conta os equipamentos existentes nas outras operações e a demanda do estabelecimento. A administração de estoques deverá conciliar da melhor maneira os objetivos dos departamentos, sem prejudicar a operacionalidade da empresa. Todas as atividades envolvidas com estoques devem ser integradas e controladas nas operações da organização.

3.3 Mix de produtos

Quando se procura entender melhor o varejo e suas estratégias gerenciais, é inevitável não se falar em gestão de mercadorias. Segundo Mattar (2011), é nela que estão reunidos os princípios nos quais o varejista pode se basear para tomar suas decisões relacionadas ao *mix* de produtos.

Por sua natureza estratégica, a gestão de mercadorias acaba sendo influenciada por diversas outras decisões, dentre elas a do público a ser atingido, a da imagem e posicionamento visados, a da escolha dos fornecedores conforme sua capacidade de fornecimento e aspectos relacionados aos produtos a serem oferecidos.

São dessas considerações que Mattar (2011, p. 324) parte para abordar o conceito de produto total:

O conceito de produto total parte do pressuposto que os consumidores esperam muito mais benefícios do que os exclusivamente funcionais oferecidos pelo produto físico em aquisição; suas expectativas incluem também os benefícios estéticos, psicológicos e de serviços ao consumidor.

Portanto, não é apenas o *mix* de produtos físicos que deve receber atenção especial do varejista, mas outros aspectos que o cercam. De qualquer forma, trata-se de um elemento fundamental a ser levado em conta. Para Mattar (2011), *mix* de produtos é “o conjunto de todas as mercadorias oferecidas pelo varejista”. Parente e Barki (2014) acrescentam que sua definição vai depender da vantagem competitiva que a empresa pretende trazer para si, estando consistente com as outras variáveis do *mix* varejista, como localização, preço, comunicação, apresentação e equipe de vendas.

Administrar o *mix* de produtos é, acima de tudo, tomar decisões táticas que, segundo Parente e Barki (2014), podem envolver questões como introdução de novos produtos, exclusão de produtos, aumento ou redução de variedade e agrupamento de lojas. A essa linha se junta Mattar (2011), com o argumento de que, para o varejista definir quais produtos devem fazer parte do *mix*, considerações sobre produto, mercado, marcas e suprimento devem ser avaliadas.

Considerações sobre produto devem levar em conta fatores como lucratividade, compatibilidade/afinidade com o *mix* de produtos (se no *mix* deve haver produtos substitutos, relativamente vantajosos, complementares, relacionados e não relacionados), atributos dos produtos (relação dimensão x preço, padronização, exigência de serviços complementares, métodos de vendas e qualidade). Considerações sobre mercado podem compreender posicionamento de mercado do varejista, ciclo de vida do produto em análise, ciclo de moda, adequação ao mercado, estilo de vida, condições das concorrências, diferenciação por loja e ocasião.

Quanto às considerações sobre marcas na decisão para compor o *mix* de produtos, o varejista pode ter como opções as marcas de fabricantes, as próprias, as genéricas, os produtos sem marca e os licenciamentos. Por fim, considerações sobre suprimentos devem levar em conta a disponibilidade e a confiabilidade de fornecedores. Na gestão de mercadorias, além do *mix* de produtos, outra variável não menos importante deve ser cuidada pelo varejista: os serviços.

Conforme Mattar (2011), os serviços podem ser divididos em serviços ao consumidor e serviços utilitários. Os primeiros podem impactar diretamente a percepção de valor do produto total recebido. Os utilitários são aqueles fundamentais para a operação adequada do varejista, por exemplo, a segurança, a limpeza e manutenção das instalações, a iluminação, a logística etc.

Os serviços ao consumidor têm objetivos importantes para a tática do varejista relacionados com a utilidade do produto total. Tais objetivos podem compreender o incremento da utilidade (como ajuste de roupas, montagem de móveis, instalação de aparelhos), a facilitação da utilidade de tempo (por exemplo, horários ampliados de atendimento, várias opções de pagamento, crédito facilitado), a ampliação da utilidade de lugar (como a entrega de mercadorias em domicílio), a promoção da utilidade de posse (como a disponibilização de consultores de moda e beleza, as listas de casamento, a possibilidade de realização de trocas), o aumento da conveniência (como a disponibilização de pacotes para presente, estacionamento com manobrista, cafeteria no local, berçário, cadeiras de rodas etc.).

Mattar (2011) argumenta ainda que o fortalecimento da imagem do estabelecimento pode estar associado ao número de serviços, pois, quanto maior o número de serviços, maior a associação com a imagem de varejista em oferecer serviço completo, por exemplo, prover segurança ao cliente, por meio de vigilância no estacionamento e entorno da loja, local para primeiros socorros, garantias estendidas, compensações monetárias etc. Para elevar o tráfego de pessoas na loja, também é possível por intermédio de espaços para exibição e venda de produtos e serviços mesmo não relacionados com o mix de produtos do varejista.

4. PROPOSTAS APRESENTADAS E VALIDADAS

Com a finalidade de apresentar soluções efetivas para os problemas organizacionais diagnosticados, tanto na área corporativa como na operação e nas unidades de negócios, foram elaboradas algumas propostas cujo teor está exposto no Quadro 1.

Para manter a consistência da metodologia prática, tais propostas foram submetidas à aprovação do CEO/proprietários e do corpo gerencial da empresa em duas reuniões distintas: uma em 21/2/2018, em que participaram os proprietários e os gerentes de Recursos Humanos e Financeiro; e outra em 28/3/2018, com a presença de funcionários e dos gestores das unidades de negócios.

Quadro 1

Propostas e ações

Propostas	Ações
Metodologia de planejamento de demanda	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar e implementar ferramenta de planejamento de demanda.
Ficha técnica	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar de forma institucional para a elaboração do <i>mix</i> de produtos.
Mapear os processos operacionais	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar manuais de procedimentos.
Metodologia de seleção de fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver e implementar critérios para seleção de fornecedores.
Controlar a qualidade dos pratos que saem da cozinha	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecer critérios e procedimentos para definir qualidade para a elaboração dos pratos.
Sistema de compras	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver e implementar um sistema de controle automático de estoques de forma a permitir que as compras sejam feitas de maneira sistemática.
Definição do cardápio	<ul style="list-style-type: none">• Decidir o cardápio considerando o <i>mix</i> de produtos.• Elaborar pratos que tenham sinergia e que possam existir entre um item e outro na inclusão de um novo produto.• Utilizar técnicas a exemplo de: ficha técnica e CMV para a definição dos pratos para os cardápios, os quais podem ser viáveis economicamente, ou adotá-los estrategicamente para a imagem do Santo Grão.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. GANHOS COM AS SOLUÇÕES PROPOSTAS

Colocando em prática as soluções sugeridas, a empresa poderá redirecionar sua maneira de atuar no mercado. Por meio de ajustes de custos, realinhamento dos esforços às verdadeiras necessidades dos clientes e de decisões norteadas por indicadores de desempenho, o Santo Grão deverá se aproveitar de novas vantagens competitivas.

Uma das possibilidades estratégicas poderá ser a adoção do modelo varejista do tipo franquia, resposta para uma ansiedade de buscar um crescimento mais rápido com capital de terceiros sem perder a característica humanista de seu fundador de consolidar o Santo Grão como uma empresa desejada pelo funcionário.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

A fim de diagnosticar as causas da redução de lucratividade apontada pelo corpo diretivo do Santo Grão e validada pelas entrevistas e aplicação da ferramenta Swot conduzidas neste trabalho, os dados coletados foram cuidadosamente analisados de forma a identificar as causas dos problemas localizados em três pontos distintos da organização: áreas corporativas, operações e unidades de negócios.

A partir disso, propostas de solução foram elaboradas no sentido de se mapearem e se registrarem os processos, de forma a se trabalhar com padrões estabelecidos e com uma estrutura organizacional bem definida no que diz respeito às atribuições claras de funções para cada área.

Ao longo do exercício de proposições de alternativas, uma importante recomendação pode ser destacada: a utilização de forma institucional por parte das áreas de operações e unidades de negócios da ficha técnica e da ferramenta CMV (custo de mercadoria vendida) para a elaboração e atualização do cardápio. Em última análise, uma maneira para se conseguir a gestão do *mix* de produtos de forma mais eficaz. Sem dúvida, o treinamento dos recursos humanos se faz essencial para a implementação dessas propostas, o que deve promover mais facilmente o desenvolvimento da visão de negócio, tornar as equipes mais capacitadas para o atendimento ao cliente e prepará-las para as mudanças que trarão melhoria nos resultados.

Como indicador de que essas recomendações estão bem endereçadas, vale destacar que a empresa já manifestou interesse em dar continuidade ao projeto por meio de um programa de treinamento da equipe gerencial, bem como de aconselhamento empresarial.

PRODUCT MIX MANAGEMENT AS BUSINESS STRATEGY: THE SANTO GRÃO COMPANY

Abstract

this technical report presents the study carried out in the Santo Grão company, Brazilian, private, medium – sized, gastronomic sector, based in. It has eight units, seven in the capital and one in Curitiba-PR. The practical methodology of problem solving was used based on the following question: how will the product mix contribute to the company's strategy? Thus, the overall goal was to investigate how the product mix contributes to the company's strategy. And the specific objectives were: 1) To propose a positioning of the product mix and; 2) Propose solutions that seek to rationalize operations. The method was qualitative. For the data collection of the diagnosis, the interview technique was used with 10 managers from the corporate areas, operations and business units. The interviews were recorded and transcribed. For data analysis, the Flores approach (1994) was used. In the diagnostic phase, SWOT was used with the participation of owners and managers. From the analyzes, the solutions proposals could be established. These proposals were presented and validated by the owners and managers.

Keywords: business development; positioning; practical work; gastronomy.

Referências

- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. *Administração de produção e operações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CRESWELL, J. W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Pub., 1998.
- DCI. Restaurantes começam a recuperar rentabilidade. Disponível em: <http://www.dci.com.br/comercio/-restaurantes-comecam-a-recuperar-rentabilidade-id630161.html>. Acesso em: 19 jun. 2017.
- DIAS, M. A. P. *Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ELEUTÉRIO, H. *Fundamentos de gastronomia*. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.
- FLORES, J. G. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: FLORES, J. G. *Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU, 1994.

- FOCO LOGÍSTICO. Em busca da melhor filosofia de estocagem. *Blog UOL*. Disponível em: <http://focologistico.zip.net/>. Acesso em: 25 ago. 2017.
- FREUND, F. T. *Alimentos e bebidas: uma visão gerencial*. 2. ed. São Paulo: Ed. Senac, 2014.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. *Administração de operações de serviço*. São Paulo: Atlas, 2002.
- KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L. P.; MALHOTRA, M. K. *Administração de produção e operações*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de serviços*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARCONDES, R. C.; MIGUEL, L. A. P.; FRANKLIN, M. A.; PEREZ, G. *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo: Ed. Mackenzie, 2017. (Conexão Inicial).
- MATTAR, F. N. *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NALEBUFF, B.; BRANDENBURGER, A. *Coopetição*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- PARENTE, J.; BARKI, E. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. Nova York: Free Press, 1980.
- RICHARDSON, R. J. *et al. Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2011.
- SANTO GRÃO. História. Disponível em: <http://www.santoGrão.com.br/>. Acesso em: 10 set. 2018.
- SPILLER, E. S.; PLÁ, D.; LUZ, F. da J.; SÁ, G. R. P. *Gestão de serviços e marketing interno*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AGRADECIMENTOS

Fundo Mackenzie de Pesquisa – Mack Pesquisa
Santo Grão