Universidade de Fortaleza

REVISTA GESTÃO EXECUTIVA

Além do Prato: a Gestão Estratégica como Determinante da Longevidade e Diferenciação em Restaurantes de Médio Porte

Antônia Elisângela Freire dos Santos
Afonso Carneiro Lima

https://doi.org/10.5020/2965-6001.2024.17472

RESUMO

Este relato técnico investiga como a formalização da administração estratégica e a mobilização de ferramentas gerenciais condicionam a longevidade e a diferenciação competitiva no setor gastronômico de médio e alto padrão. A partir de um estudo empírico com restaurantes estabelecidos em Teresina (PI), analisou-se o descompasso entre a intenção estratégica formal e o controle operacional cotidiano. Constatou-se que a sobrevivência de longo prazo não decorre do empirismo culinário, mas da gestão contínua por rotinas estruturadas (PDCA), capacitação técnica e diferenciação sensorial tangível. Apresenta-se um plano de ação executivo com matrizes e roadmaps para subsidiar decisões de gestores e investidores.

Tags: Administração estratégica; Pequenas e médias empresas; Setor gastronômico; Diferenciação competitiva.

Principais Pontos (Highlights)

- **A armadilha da excelência técnica isolada:** A habilidade culinária sem arquitetura de processos gerenciais responde pela elevada mortalidade precoce no segmento gastronômico.
- **Operacionalização do Ciclo PDCA:** O monitoramento diário de estoques e faturamento, aliado a reuniões de alinhamento com lideranças setoriais, viabiliza consistência no padrão de serviço.
- **Diferenciação por integração vertical e experiência:** A internalização de insumos nobres (horta própria, marca exclusiva de vinhos e harmonização em etapas) constrói barreiras de saída para a concorrência.
- **Capacitação contínua sem incentivos formais:** Há forte ênfase no treinamento de salão e cozinha, mas persiste a lacuna de governança pela ausência de remuneração variável e KPIs vinculados a metas de longo prazo.

Introdução: a Transição da Intuição ao Rigor Gerencial

O setor de alimentação fora do lar opera em ambiente de alta volatilidade, margens comprimidas e intensa perecibilidade. Nas micro, pequenas e médias empresas (PMEs), responsáveis por parcela substantiva dos postos de trabalho e da geração de renda nacional, predomina historicamente a crença de que talento gastronômico basta para assegurar viabilidade financeira. Segundo Beaver (2002), pequenos negócios lidam frequentemente com severas restrições de capital e elevada exposição a choques mercadológicos, exigindo resiliência e adaptação contínua para preservar o equilíbrio econômico-financeiro.

Pesquisas organizacionais evidenciam que a formulação e a implementação deliberada de estratégias consistem no divisor de águas entre a obsolescência e a longevidade (Ghobadian et al., 2008). Quando as empresas não

estruturam rotinas de diagnóstico interno e monitoramento de concorrentes, as decisões tornam-se reativas e desarticuladas da entrega de valor ao cliente. O propósito deste relatório executivo é desmistificar o empirismo no segmento de hospitalidade e restaurantes, demonstrando como a estruturação do processo de administração estratégica consolida vantagens competitivas sustentáveis em mercados regionais competitivos.

O Caso Aplicado: Tensões e Singularidades no Mercado Gastronômico

O estudo concentrou-se no polo gastronômico de Teresina, Piauí, analisando empreendimentos consolidados que operam há mais de uma década em bairros nobres da capital. O setor local caracteriza-se por duas tensões estruturais: a exigência de hospitalidade e padrão na culinária regional (voltada ao público familiar de médio padrão) e a sofisticação da alta gastronomia (focada em executivos e casais, demandando experiências multissensoriais exclusivas).

O contexto empírico revelou que restaurantes com mais de dez anos de atividade sobrevivem não pelo acaso, mas por desenharem defesas estratégicas contra a rotatividade de funcionários, as oscilações de custos de insumos e as pressões regulatórias e sanitárias. Enquanto as operações de médio padrão estruturam programas formais de qualidade para atender volumes de até 400 clientes diários com hospitalidade regional, o segmento de alto padrão sustenta uma malha operacional especializada (com sommelier, consultores gastronômicos e menus de degustação em etapas) para encantar até 600 clientes/dia, enfrentando a complexidade de controlar centros de custos variados em múltiplos ambientes operacionais.

Forma como a Pesquisa Foi Realizada

A investigação adotou natureza qualitativa aplicada por meio de estudo de caso descritivo em profundidade (Yin, 2015). O corpus empírico contemplou entrevistas estruturadas e semiestruturadas com gestores executivos e diretores administrativos que atuam há cerca de uma década na condução dos negócios, garantindo saturação teórica e fidelidade aos processos gerenciais cotidianos.

O instrumento de coleta cobriu três eixos estratégicos: (a) mapeamento do processo de administração estratégica e ferramentas analíticas; (b) grau de formalização, complexidade e rotinas decisórias; e (c) percepção executiva de efetividade organizacional (lucratividade, liquidez, crescimento de vendas, capacidade de investimento e lealdade de clientes). Os dados coletados foram examinados por meio da técnica de análise de conteúdo categorial (Bardin, 2011), triangulando relatos diretivos, rotinas operacionais declaradas e literatura seminal em estratégia empresarial.

Resultados Centrais: Diagnóstico e Práticas Estratégicas

Os achados demonstram uma clara separação entre a percepção discursiva dos gestores e a aplicação sistemática de ferramentas consagradas. Embora os executivos atribuam nota máxima à relevância teórica de matrizes como SWOT, Balanced Scorecard (BSC) e Cinco Forças de Porter, a execução diária ancora-se na simplificação metodológica por meio do Ciclo PDCA, planilhas gerenciais de controle e sistemas proprietários de ERP.

Identificou-se que a sustentabilidade operacional decorre do rigor em três pilares imediatos: contagem diária de estoque em bar e cozinha com checklists para evitar desperdícios; monitoramento presencial ostensivo dos sócios e chefes de setor; e programas contínuos de capacitação de atendentes e garçons (denominados consultores gastronômicos). Contudo, observou-se ausência absoluta de mecanismos formais de incentivo financeiro ou participação nos resultados vinculados a metas de longo prazo.

Quadro 1

Matriz comparativa de práticas estratégicas e governança operacional

Dimensão Estratégica	Segmento Alto Padrão (Empresa A)	Segmento Médio Padrão (Empresa B)	Impacto na Efetividade
Posicionamento de Mercado	Experiência requintada para executivos e casais; menu harmonizado em 8 etapas.	Hospitalidade para famílias; culinária regional com excelente custo-benefício.	Fidelização de nichos claros e mitigação de guerras de preços predatórias.
Diferenciação do Portfólio	Vinho de marca própria (RS), horta familiar e floricultura dedicadas à decoração.	Marca própria de hambúrguer na parrilha e área temática de recreação infantil.	Aumento do ticket médio e criação de identidade sensorial exclusiva.
Governança e Controle	Checklists diários de estoque e faturamento; reuniões periódicas de líderes.	Programa de Gestão de Qualidade (PROQM) e monitoramento presencial do dono.	Redução de perdas de perecíveis e manutenção de padrões sanitários.
Gestão de Pessoas	Capacitação técnica em sommelieria e atendimento; ausência de bônus formal.	Treinamentos periódicos de postura e atendimento; ausência de bônus formal.	Alta qualidade perceptível no salão, porém com risco de rotatividade crônica.

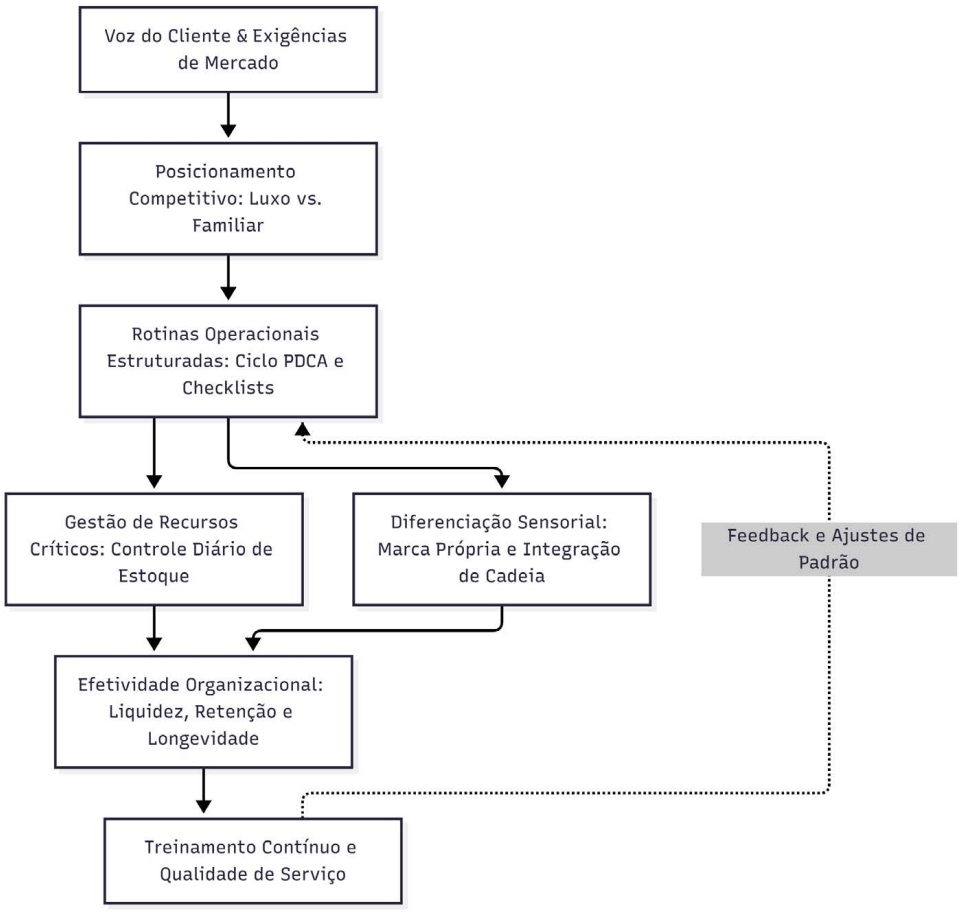
Discussão: o Contraponto entre Teoria e Prática Gerencial

A literatura de estratégia enfatiza que a diferenciação sustentável repousa na escolha deliberada de um conjunto articulado de atividades difíceis de replicar (Porter, 2004). No setor de restauração de alto padrão, a seleção e a apresentação de vinhos funcionam como alavanca primordial de prestígio e margem, corroborando as teses de Berenguer, Gil e Ruiz (2009). Ao introduzir rótulo próprio produzido no Sul do país e fornecer insumos a partir de horta própria, o negócio ergue barreiras competitivas tangíveis e comunica autenticidade.

Entretanto, emerge uma relevante contradição analítica: embora ferramentas como BSC e SWOT sejam mencionadas na retórica institucional, sua utilização como tecnologia de suporte decisório sistemático é restrita. Como advertem Jarzabkowski e Kaplan (2015), as ferramentas estratégicas operam como "tecnologias de racionalidade" cuja efetividade depende do contexto de uso; nas PMEs, elas frequentemente sofrem adaptações e simplificações drásticas devido à escassez de tempo dos gestores (Frost, 2003; Bellamy et al., 2019). No caso estudado, a estratégia efetiva manifesta-se através de rotinas dinâmicas de feedback operacional e do controle ferrenho de desperdícios, revelando que a orientação ao cliente e a liderança presente compensam a baixa sofisticação analítica (Aldehayyat; Twaissi, 2011).

Figura 1

Framework de Integração Estratégico-Operacional no Setor de Restaurantes



Fonte: com base em Porter (2004).

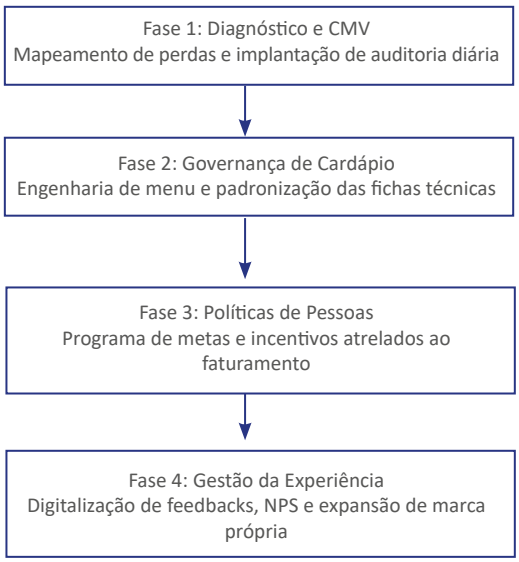
Implicações Gerenciais: Plano de Ação Estratégico

Para elevar a maturidade de governança de empreendimentos gastronômicos e superar a dependência exclusiva da presença física do proprietário, estruturam-se quatro linhas de intervenção acionáveis:

1. **Instituição de Política Formal de Remuneração e Retenção:** Criar programa de remuneração variável vinculado a índices de desperdício zero na cozinha e metas de ticket médio no salão, reduzindo a rotatividade e ampliando o engajamento da equipe técnica.
2. **Digitalização Integrada da Gestão de Estoque e Compras:** Substituir a digitação manual de planilhas por sistemas automatizados com leitura de código de barras e emissão de ordens automáticas de reposição conforme curva ABC de pratos e vinhos.
3. **Painel de Bordo Estratégico (Balanced Dashboard):** Desdobrar metas anuais em no máximo 5 indicadores-chave acompanhados semanalmente: Margem de Contribuição por Prato, Custo de Mercadoria Vendida (CMV ≤ 30%), Índice de Perdas, Net Promoter Score (NPS) e Retenção de Clientes.
4. **Governança de Cardápio com Engenharia de Menu:** Revisar trimestralmente a rentabilidade e a popularidade dos itens ofertados, eliminando pratos de baixa tração e alto custo e expandindo itens de marca própria de alta margem.

Figura 2

Roadmap Estratégico de Implementação Gerencial em Quatro Fases



Conclusão

A pesquisa evidencia que a longevidade no setor de restaurantes transcende a competência culinária individual: ela depende da conversão do pensamento estratégico em rotinas diárias de controle e padronização de serviços. O risco da inação reside na comoditização da oferta e na drenagem silenciosa de margens operacionais provocada por perdas de estoques e rotatividade de colaboradores. Como limitação deste estudo, destaca-se o recorte qualitativo concentrado em operadoras de um único município, recomendando-se para investigações futuras amostras ampliadas com análise econométrica entre investimentos em treinamento, CMV e rentabilidade líquida.

Referências

Aldehayyatt, J. S., & Twaissi, N. (2011). Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms: evidence from a Middle East Country Context. *International Journal of Business and Management, 13*(8), 255-263.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Beaver, G. (2002). The financial performance of smaller companies: observations from difficult times. *Journal of Strategic Change,11*(1), 1-5.

Bellamy, L. C., Amoo, N., Mervyn, K., & Hiddlestone-Mumford, J. (2019). The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process. *International Journal of Organizational Analysis, 27*(2), 337-367.

Berenguer, G.; Gil, I.; Ruiz, M. E. (2009). Do upscale restaurant owners use wine lists as a differentiation strategy? *International Journal of Hospitality Management*, *28*, 86-95.

Frost, F. A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: An Australasian study. *Strategic Change,12*(1), 49-62.

Ghobadian, A., O'regan, N., Thomas, H., & Liu, J. (2008). Formal strategic planning, operating environment, size, sector, and performance: Evidence from the UK's manufacturing SMEs. *Journal of General Management, 34*(2), 1-19.

Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding "technologies of rationality" in practice. *Strategic Management Journal, 36*(4), 537-558.

Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Elsevier.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman.

Sobre os Autores

Antônia Elisângela Freire dos Santos
Mestre em Administração pelo Mestrado Profissional em Administração (MPA) da Universidade de Fortaleza (Unifor). Especialista em gestão de serviços, processos e estratégia empresarial com atuação no segmento gastronômico e hospitalidade.

Afonso Carneiro Lima
Doutor em Administração, Professor e Orientador do Mestrado Profissional em Administração (MPA) da Universidade de Fortaleza (Unifor). Pesquisador com ênfase em estratégia corporativa, competitividade e gestão mercadológica.

***

Para Citar este Trabalho
Santos, A. E. F., & Lima, A. C. (2024). Além do prato: a gestão estratégica como determinante da longevidade e diferenciação em restaurantes de médio porte. *Revista de Gestão Executiva (GEX),3*,1-5. https://doi.org/10.5020/2965-6001.2024.17472