

TÍTULO: DINHO'S: O Desafio Constante da Concorrência

AUTORA: Denise Cavallini Cyrillo
Profa. Dra. Do Departamento de Economia
FEA/USP

ASSISTENTE: Rodrigo Moita
Aluno da graduação em Economia
FEA/USP

SUPERVISÃO: Elizabeth Maria Mercier Querido Farina

DINHO'S: O DESAFIO CONSTANTE DA CONCORRÊNCIA

Denise Cavallini Cyrillo

SUMÁRIO

	PAG.
Introdução	02
Breve Histórico e a Estratégia de Diferenciação	03
O Mercado e a Concorrência	05
Organização Societária: Dois DINHO'S duas medidas!	08
Administração, Fornecimento e Estrutura de Custos	09
O Setor e Tendências Gerais	12
Conclusão	14
Propostas para a Discussão	15
Anexos	

DINHO’S: O DESAFIO CONSTANTE DA CONCORRÊNCIA

Denise Cavallini Cyrillo

Introdução

“Houve tempo em que o boi tinha nome: Santa Gertrudis!” Foi assim que a estratégia de diferenciação iniciou-se no mercado de restaurantes no Brasil, graças à criatividade e perspicácia do Sr. Fuad Namen Zegaib proprietário-fundador do DINHO’S PLACE, da Alameda Santos, Paraíso.

O DINHO’S é hoje uma churrascaria à la carte, cuja base competitiva é a qualidade, o serviço e a agilidade. Oferece no almoço buffets especializados para cada dia da semana: às terças feiras o Bolito Misto, às quartas e sábados a famosa Feijoada, às quintas Grelhados Exóticos, às sextas-feiras o Grande buffet de Frutos do Mar, e aos domingos o Buffet de Assados Fiesta. No jantar, o serviço é a la carte, com exceção das sextas-feiras, quando o buffet de frutos do mar também é oferecido à noite.

Com faturamento de US\$ 4 milhões, o negócio centra-se em uma única casa, com capacidade de atendimento de 1000 refeições por período (cerca de 350 lugares), empregando 142 funcionários entre garçons, “maitres”, cozinheiros e pessoal administrativo.

O mercado da gastronomia paulistano é bastante competitivo, segmentado e exigente. A forte concorrência, a evolução dessa segmentação, que de certo modo acompanhou a transformação da área, em que se localiza o DINHO’S, em centro financeiro e comercial da cidade, e os próprios rumos da conjuntura econômica renovam o desafio da sobrevivência para o empresário fundador. Nos últimos tempos, vinha-se observando um excelente desempenho da casa no horário do almoço dos dias úteis e um desempenho apenas razoável no horário noturno! No período que se seguiu às medidas macroeconômicas de contenção do consumo do Plano Real, a esse desequilíbrio se adicionou a queda generalizada do movimento - fato comum a todo o mercado!

Breve Histórico e a Estratégia de Diferenciação

O DINHO'S PLACE foi criado em junho de 1960, iniciando-se como um pequeno restaurante de comida variada. Naquela época o mercado de consumo de alimentos fora do lar era ainda incipiente. O processo de urbanização já em estágio adiantado não tinha ainda alcançado o nível de sofisticação das últimas duas décadas. Não há muitas informações sobre este mercado nem na atualidade, e muito menos dos seus primórdios. O Sr. Fuad conta que naquela época os principais tipos de restaurantes eram as cantinas e as churrascarias do centro, casas simples sem qualquer requinte.

O DINHO'S foi instalado no bairro do Paraíso, competindo pela clientela dos importantes restaurantes do bairro, o Miami, o Bambi oferecendo comida árabe, e o Don Fabrício. Dois fatores foram responsáveis pelo impulso inicial do negócio DINHO'S: um lamentável, o incêndio de um dos concorrentes, o Miami, cuja clientela veio experimentar a nova casa e por ela foi cativada; e o segundo, derivado do tino comercial e inventividade de seu proprietário, a criação de um novo produto: o sanduíche "Bossa Nova", que alcançou enorme sucesso, conferindo identidade à casa.

O gostinho do sucesso é bom e mais é melhor. Assim, colocando em ação a sua perspicácia e com a ajuda de um rápido estudo de mercado, o Sr. Fuad detectou um segmento que poderia levar a novo patamar da gastronomia da cidade. Apostou em um novo conceito de churrascaria.

As churrascarias até então existentes eram rústicas, oferecendo o churrasco à moda gaúcha. O DINHO'S PLACE transformou-se, literalmente, do dia para noite, em uma requintada e sofisticada churrascaria, que primava não apenas pela qualidade de suas carnes, mas, principalmente, pelo serviço. Até então inexistiam garçons uniformizados, "maitres", toalhas alvas nas mesas das churrascarias, música ambiente, ar condicionado etc.

A vitória foi espetacular, diferenciando o seu "produto", a clientela se expandiu, chegando a casa de 10 mil pessoas por mês. São Paulo perdia o "Bossa Nova" e ganhava uma nova categoria de restaurantes: as churrascarias a la carte.

Um terceiro lance na expansão do negócio DINHO'S foi dar nome ao boi: o Santa Gertrudis. O Santa Gertrudis é uma raça que foi desenvolvida para ser criada nas rústicas

condições climáticas do Sul dos Estados Unidos. “Os primeiros cruzamentos começaram em 1910, mas somente dez anos mais tarde nascia o primeiro gigante vermelho, 3/8 Brahman e 5/8 Shorthorn, às margens do rio Santa Gertrudis no Texas”¹. O Santa Gertrudis é um gado de corte, cuja carne possui características de qualidade, de sabor, textura e maciez excepcionais.

O DINHO’S conheceu o Santa Gertrudis em 1964, quando a casa foi contratada para ser anfitriã da visita do presidente internacional da Swift americana, mas a carne a ser servida seria originária das fazendas da própria Swift do Brasil, proveniente do gado Santa Gertrudis, abatido em idade precoce. A qualidade da carne empolgou o Sr. Fuad, que não sossegou até conseguir um fornecimento regular, que culminou com a avalanche de clientes que chegavam ao restaurante informando:

- “Eu vim comer um Santa Gertrudis”.

Nessa ocasião, passavam pela churrascaria de 27 a 30 mil pessoas por mês, mil clientes aos sábados e mil e duzentos aos domingos!

Infelizmente, a fazenda que fornecia o Santa Gertrudis não perpetuou a atividade. E o negócio DINHO’S exigiu novo “round”.

Mais uma vez a criatividade e o senso de observação do Sr. Fuad descobriu novo nicho a desenvolver. Já estávamos em 1968, quando visitando as churrascarias gaúchas um novo sabor destacou-se, embora de textura um tanto rígida, o corte prometia! Adotando um novo processo de tratamento da carne -- o “aging”--, já comum na Holanda e USA e utilizado na exportação, a picanha, uma parte do boi próxima ao coxão duro, foi transformada em iguaria sem concorrentes.

A técnica do “aging” consiste na manutenção da carne sob vácuo em baixa temperatura, por vários dias. Inicialmente o tempo exato era de 21 dias, depois com a experiência o prazo do “aging” se ampliou até 60 dias, melhorando assim a capacidade de armazenagem sem contar com as propriedades de maciez adquiridas e o sabor do próprio corte. Nesta etapa, um investimento significativo, em máquinas para embalar e em câmaras frigoríficas especiais, foi realizado. A construção e implementação da central de carnes, onde o “aging” ocorria, foi conduta crucial para o sucesso do novo produto. Naquela época

¹ Folheto da Associação Brasileira de Santa Gertrudis: Santa Gertrudis A Grandeza de uma Raça.

o consumidor não admitiria em sua mesa uma carne com 20 dias de geladeira! O “aging” foi um segredo que valeu dois anos de casa lotada sem concorrentes!

Para garantir as mesas constantemente ocupadas, o negócio de restaurante exige inovações freqüentes. Em 1980, o DINHO’S introduziu o buffet de saladas e antepastos levando a um aumento de 30% no movimento. Outra inovação importante foi a criação, dois anos depois, de um novo corte a partir da própria picanha: o bife de tira cujo sabor diferenciado implicou novo sucesso.

Logo a seguir, foi a vez da transformação da velha feijoada -- cuja porção atendia duas a três pessoas -- em um fantástico buffet com os mais variados e sofisticados acompanhamentos, além da separação em grandes cumbucas dos diversos tipos de carnes que compõem o tradicional prato. O movimento aos sábados triplicou quando a clientela percebeu as vantagens financeiras, de qualidade e de sofisticação.

No final dos anos 80, o diferencial foi dado pela importação de “matéria-prima” da Argentina. Novamente, o salto de qualidade gerou um ganho no número de “couverts” da ordem de 35%.

Desde então, não surgiram grandes inovações. Enquanto o Santa Gertrudis foi uma exclusividade, a picanha maturada e o bife de tira segredos bem guardados (mas finalmente descobertos!), a concorrência enfrentou barreiras difíceis de transpor. Mas esse não foi o caso das demais inovações (buffet de saladas, cardápios especializados em cada dia da semana, novos produtos importados etc.), que foram, rapidamente, incorporadas, imitadas e adaptadas por outros estabelecimentos. Esse processo avançou a tal ponto que parte do segmento das churrascarias a la carte, transformou-se, descaracterizando-se como tal, e assumindo uma feição dúbia de restaurante que prima pela qualidade dos pratos e ao mesmo tempo oferece rapidez e agilidade, uma característica adequada aos almoços e jantares de negócios ou de altos executivos em meio do expediente.

Nesse contexto dinâmico, quais as implicações que a estratégia incessante de diversificação dos cardápios e de diferenciação do serviço terá para a imagem e identidade do restaurante? A carne continuará se constituindo no carro chefe do restaurante? Este por sua vez continuará identificado como churrascaria?

O Mercado e a Concorrência

A cidade de São Paulo possui cerca de 13 milhões de habitantes, que segundo dados da POF de 1990/92 gastam em média 3,6% de suas despesas totais em alimentação fora do domicílio. Da população total, cerca de 7 % (quase um milhão de pessoas) possuem renda acima de 20 salários mínimos².

Desta demanda potencial, o DINHO'S disputa durante a semana a clientela formada basicamente por executivos que trabalham na região e procuram almoço sofisticado (e rápido) para agradar clientes; nos fins de semana famílias e estrangeiros procuram a casa para deliciar-se com os grelhados exóticos e o variado buffet de saladas.

A concorrência mais direta, que se localiza do outro lado da rua, é o Baby Beef Rubayat, criado em 1957. Este concorrente além da mesma estratégia de diferenciação, oferecendo buffets especializados a cada dia da semana (em uma de suas casas), é integrado vertical e horizontalmente. Opera no setor agropecuário e conta com outras duas churrascarias explorando a marca³.

No que diz respeito à estratégia de diferenciação, é importante destacar que esse concorrente vem desenvolvendo a marca e a imagem, por meio de forte publicidade, apoiando-se subliminarmente na idéia de alimentação mais saudável e a integração vertical é um dos instrumentos dessa campanha, permitindo “slogans”do tipo: “diretamente da fazenda para a mesa do cliente”.

No contexto, ainda, da concorrência extra-preço, o Baby Beef Rubayat tem promovido cardápios internacionais também suportados por forte divulgação publicitária: o festival de comida espanhola, seu buffet de frutos do mar, também na linha espanhola.

Esses esquemas ainda não foram experimentados pelo DINHO'S que tem preferido explorar a disponibilidade de espaço para banquetes, simpósios seguidos de almoço ou jantar para instituições, marcados antecipadamente com cardápios definidos *a priori*; e nem

² IBGE, Censo Demográfico de 1991.

³ É interessante registrar que essa empresa já possuiu um quarto restaurante especializado em frutos do mar, agora de propriedade de ex-sócio.

aproveitou as inúmeras inovações que implementou para fixar a sua própria marca e imagem (como por exemplo, poderia ter ficado identificado como o “criador da picanha”!).

Adicionalmente à concorrência extra-preço, a competição por preço é acirrada graças às baixas barreiras às inovações deste segmento, e intensificada agora pela relativa estabilidade dos preços. Para preços fixos, complementos foram paulatinamente sendo agregados aos pratos principais: a caipirinha da feijoada, o antepasto nos dias dos grelhados, a salada, a sobremesa. A busca de novos produtos para incrementar a variedade das saladas, como foi o caso da muzzarella de búfalo, a endívia, o mini-milho e a mini-cenoura importados também foram elementos utilizados na disputa pela clientela.

Reportagem da revista *Veja*, da primeira semana de junho de 1995, destaca um conjunto de 12 restaurantes, cuja base seriam as carnes vermelhas. Misturam-se nesse conjunto as churrascarias a la carte, as churrascarias com buffets especializados em dias determinados e os rodízios que incorporaram o buffet de saladas e vem gradativamente introduzindo frutos do mar em seus espetos. Entre os mais conhecidos restaurantes dessa lista, além do DINHO’S, destacam-se o Esplanada Grill, o Don Place sem contar o Rubayat já comentado (anexo quadro com caracterização e preços dos cardápios, contidos na reportagem).

No que diz respeito ao mercado das carnes vermelhas, a concorrência dos rodízios merece comentário adicional. Este segmento, que originalmente tinha como apelo principal a quantidade, vem passando por uma sofisticação e aumento da diversidade de alimentos oferecidos (como os frutos do mar) buscando ampliar a sua participação no mercado a custas das “churrascarias sofisticadas”. Assim, associando menor preço à maior variedade e quantidade vem angariando clientela talvez menos atenta à qualidade.

Olhando o mercado de restaurantes em geral, outro segmento da oferta que concorre, principalmente, pelos horários noturnos, ainda que temporariamente, são os chamados restaurantes da moda, concentrados na zona dos jardins que oferecem requinte e ambiente social “badalado”. Estas casas competem pela demanda noturna, explorando a dimensão pessoal da refeição cujo objetivo é o lazer e não o negócio. Daí o ambiente aconchegante, serviço sofisticado, iguarias para serem apreciadas sem pressa, acompanhadas de boa música e bebidas finas.

No que diz respeito à demanda do almoço executivo, outro tipo de estabelecimento que pode se constituir em ameaça talvez não tão séria é o de “fast food”, que preenche a necessidade de uma refeição rápida, e de qualidade razoável a preços bem menores. Um setor que tem grandes planos de expansão no país⁴.

Mais preocupante, todavia, são os restaurantes franceses, da região de influência do DINHO’S, que enfrentando ociosidade nos horários diurnos estão experimentando a estratégia do cardápio com reduzido número de opções, que diminui custos e portanto factível de ser oferecido a preços tentadores: almoço francês por menos de R\$ 30,00! (vide anexo com caracterização e respectivos preços).

A esta variada concorrência pelos reais dos freqüentadores de restaurantes soma-se a dos Bingos, moda recente, que se constitui em opção de diversão associada ao jantar, obviamente de menor qualidade.

Em resumo, o mercado das refeições fora de casa é bastante competitivo, não havendo uma demanda cativa de cada especialidade, uma vez que variar também é fonte de prazer. Além disso, diante da tendência internacional de um consumo preocupado com a saúde, os restaurantes especializados nas carnes vermelhas estão sob a ameaça de um declínio de sua demanda, pelo menos a longo prazo.

Organização Societária: Dois DINHO’S duas medidas!

O DINHO’S surgiu como um pequeno restaurante de comida variada, de propriedade de um único sócio, o Sr. Fuad. Para crescer um novo sócio foi incorporado, o que permitiu a transformação do restaurante na churrascaria a la carte, e o investimento em mais duas casas: o Dinho’s do Largo do Arouche (US\$ 1 milhão) e do Morumbi; e em um Buffet para festas.

Algumas incompatibilidades relativas à condução dos negócios levaram à separação dos sócios, em 1983. O Sr. Fuad ficou com o DINHO’S Alameda Santos, e com o Buffet⁵.

Nesta separação uma questão ficou mal resolvida: a marca DINHO’S permaneceu nos três restaurantes. Algum tempo depois a unidade do largo do Arouche foi vendida, mas

⁴ Seminário mensal do PENSA: ARBY’S (31/03/95).

⁵ Atualmente o Buffet está sob arrendamento.

a do Morumbi continua até hoje. Esta situação agrava as condições de concorrência do DINHO'S na medida em que a outra empresa embora se proponha a oferecer o mesmo "produto" não tem conseguido manter o padrão DINHO'S, constituindo-se, assim, uma "pedra no prato" do DINHO'S Alameda Santos.

Administração, Fornecimento e Estrutura de Custos

O DINHO'S é uma empresa de responsabilidade limitada, onde o proprietário é o tomador de decisões estratégicas. É assessorado por uma gerência profissional departamentalizada: dois gerentes administrativos, dois gerentes comerciais -um responsável pelo departamento de compras (distribuição do pessoal consta anexa)⁶.

A aquisição das carnes nacionais é diária, a partir de uma cotação de preços de uma relação de fornecedores cadastrados. Com alguns poucos fornecedores é mantida uma relação mais próxima, importante nas épocas de entressafra.

Segundo o Sr. Fuad, as churrascarias aproveitam apenas 25% do boi, parte que é chamada de "rump and loins" que sai do quarto trazeiro. Em outros termos, os cortes utilizados nesse tipo de restaurante são: alcatra, contra-filé, bisteca e o filé "mignon", sendo que a picanha é um corte que sai junto com o alcatra. Isto significa que o abate de uma cabeça para ser consumida pelo restaurante - se fosse integrado verticalmente - implica a venda para outros fins do restante do boi, além de exigir a aquisição em separado de determinados cortes como o da picanha e do filé "mignon", consumidos em maior proporção do que os demais⁷ pelo restaurante.

A importação por outro lado é realizada por meio de um escritório de representação mantido em Buenos Aires, que analisa o produto oferecido pelos frigoríficos, e efetua a aquisição a cada 4 meses, de cerca de 10 toneladas (meio carroto). As vantagens da importação estão associadas à qualidade do produto argentino, e à isenção de impostos, característica do Mercosul.

⁶ As informações gerenciais, econômico-financeiras disponíveis não são completamente adequadas para orientar a tomada de decisões.

⁷ Para cada "rump and loins" com 25 a 30 kg, extrai-se uma picanha de 1,2 kg, por exemplo.

As verduras e frutas são adquiridas diretamente do CEASA, três vezes por semana. Os doces são adquiridos de um conjunto de fornecedores, e o segundo critério utilizado para a seleção, depois da qualidade e sabor, é a beleza: “o doce precisa encher os olhos!”

Os frutos do mar são adquiridos uma vez por semana de fornecedores locais, de duas formas: fresco os produtos que são consumidos em unidades (por exemplo o camarão grande, cujo quilo é composto por onze unidades) e congelado, o que é consumido em preparações. Ao ser recebido o pedido, o produto é examinado pelo gerente, avaliando as suas características. O custo desta matéria-prima é muito alto, cerca de três vezes o preço de tais produtos na região nordeste. Já foi tentada a comercialização direta, mas a conduta dos intermediários não foi condizente com as necessidades de qualidade e pontualidade do fornecimento. Neste segmento, o salmão (fresco e defumado) e o atum são produtos importados por meio de revendedores, porque inexistentes no Brasil.

Algumas atividades estão terceirizadas, como a lavanderia, e a contabilidade. No que se refere à integração vertical o grau é relativamente baixo, incluindo a produção de pães, o transporte em frota própria dos vegetais comprados, e o mais importante a central de carnes. Esta é responsável pela armazenagem, pelo “aging” dos diversos cortes oferecidos pela casa, e pelo pré-preparo das carnes que vão direto para as churrasqueiras do restaurante. Tem a capacidade de armazenamento de 40 toneladas, que representa o consumo de aproximadamente 5 meses. Esta capacidade é considerada superdimensionada, pois foi construída para atender aos três restaurantes iniciais, e eventual expansão, que entretanto não se configurou.

Uma questão que vem sendo colocada aos restaurantes que escolheram a diversificação de seus cardápios se refere às reais possibilidades de se produzir com qualidade grande variedade de pratos, de diversas origens, utilizando ingredientes que exigem conhecimentos específicos e cuidados especiais. A resposta do DINHO’S é o emprego de 5 “chefs”: dois responsáveis pela cozinha, dois especialistas na área dos assados e um “gard manger” que responde pelo preparo e apresentação do buffet de saladas, sem contar, obviamente, com os conhecimentos, dedicação e o próprio “olho” do dono.

O marketing deveria ser uma atividade constante para manter a marca DINHO’S na lembrança de seus clientes. Nas épocas de inovação os recursos alocados são mais

significativos, chegando a 7%, mas normalmente não ultrapassam os 4% do faturamento do mês, o que significa um percentual bem pequeno em relação ao faturamento anual. Os contratos incluem cláusula de permuta, ou seja o pagamento em espécie: a agência recebe o valor da campanha ao longo de 4 a 6 meses, por meio de almoços e jantares nas instalações do DINHO'S, reduzindo o peso desse item nos custos do negócio.

Assim é necessário reconhecer que a empresa não tem sido muito agressiva. O que é o DINHO'S? Enfim qual é a imagem da casa: a melhor churrascaria de São Paulo? A melhor feijoada da cidade?

A estrutura de custos do negócio DINHO'S é apresentada na Tabela 1, onde se observa que os gêneros alimentícios e a mão-de-obra representam aproximadamente 73% dos custos do restaurante. O outro item que tem um peso mais significativo são os serviços públicos, quase 6% (energia, água, telefone, gás etc.)

(TABELA 1)

Perguntado sobre as vantagens econômicas de cada especialidade da casa, o Sr. Fuad considera em mesmo nível o churrasco (acompanhado da salada, guarnição e sobremesa) e a feijoada (e seus complementos); ao passo que a rentabilidade do buffet de frutos do mar é mais baixa. A respeito da vantagem da opção self service, o Sr. Fuad pondera que o serviço a la carte, em que o desperdício é mínimo, o custo é mais elevado -- exige maior capacidade de armazenamento --, a rentabilidade tem que ser extraída por comensal, enquanto para o self service o desperdício é grande, e o ganho decorre do giro.

No que se refere à composição do faturamento, atualmente, os buffets diários respondem por 60%, o churrasco a la carte por 30%, sendo os 10% restantes gerados pelo serviço de banquetes.

O Setor e Tendências Gerais

Segundo a ABREDI - Associação de Bares e Restaurantes Diferenciados⁸, existem atualmente cerca de 1500 restaurantes que podem ser classificados como diferenciados, com base no critério sofisticação e qualidade dos cardápios oferecidos. Segundo o seu presidente, Sr. Percival Maricato, a média do faturamento das casas com resultado satisfatório está em torno de US\$ 100 mil por mês. Uma característica do setor é a alta rotatividade, cerca de 60% das novas casas não conseguem chegar a dois anos de funcionamento.

O montante de investimentos depende das características do estabelecimento e tem uma variância muito grande. Os recursos são geralmente do próprio proprietário, no entanto, alguns fornecedores, como cervejarias, frigoríficos, dão apoio (crédito em espécie) em troca de exclusividade de fornecimento. Ainda segundo o presidente da ABREDI, a rentabilidade média das empresas, bem administradas pode chegar a 20% sobre as vendas.

A Tabela 2 apresenta a distribuição de restaurantes da cidade de São Paulo⁹, que constam de guia turístico do Brasil, classificados conforme especialidade e qualidade da cozinha. Em um total de 290 restaurantes, considerados pelo guia, a cozinha italiana é predominante, tanto em número quanto na distinção pela qualidade da comida oferecida (20% das casas com nível “☺”). No que tange a este aspecto é seguida da cozinha francesa. As churrascarias aparecem em sexto lugar, em termos do diferencial de qualidade: de um total de 33 restaurantes¹⁰ 8 distinguem-se por este fator, (quase 10% dos restaurantes com essa distinção nível “☺”). Este aspecto da qualidade é característica de somente um terço dos restaurantes classificados.

⁸ A existência da Associação é relativamente recente, se constituindo resultado de certo amadurecimento das empresas do setor. Entre os serviços oferecidos pela Associação constam a distribuição de um jornal, que divulga informações variadas, como novidades de ordem técnica de interesse do ramo, e a elaboração e distribuição de uma tabela sugestiva de preços para variados itens que podem compor uma refeição. É importante notar que o critério de classificação básico, toalha, garçons e maitres uniformizados, qualifica restaurantes pequenos e comuns como diferenciados.

⁹ Os bairros cobertos pelo guia foram os seguintes: Alto de Pinheiros, Bela Vista, Belenzinho, Brás, Brooklin Paulista, Cantareira, Centro, Cerqueira César, Consolação, Freguesia do Ó, Higienópolis, Ipiranga, Itaim Bibi, Jardim Europa, Jardim Paulista, Jardim Paulistano, Moema, Móoca, Morumbi, Paraíso, Perdizes, Pinheiros, Santa Cecília, Santana, Santo Amaro, Vila Mariana, Vila Nova Conceição, Vila Olímpia, Vila Pompéia.

¹⁰ Conforme informação contida na tese de mestrado de B.F. Iglesias Fº “Marketing da Hospitalidade: conceitos e aplicações. Um estudo de caso” (1991), existem cerca de 345 churrascarias.

Examinando os restaurantes listados segundo a localização, conclui-se que a estrutura do mercado em que opera o DINHO'S -- delimitando o mercado como sendo o da região da Paulista, e voltado para as carnes vermelhas e para os frutos do mar -- é relativamente concentrada. No Paraíso, Cerqueira César e Bela Vista disputam 9 churrascarias, 5 ofertantes das iguarias oceânicas e 5 franceses com almoço executivo. Destas 9 churrascarias, cinco, incluindo o DINHO'S fazem parte do Grupo da Carne. Este grupo, se de um lado concorre entre si, de outro percebe a importância de uma certa coordenação na busca do interesse comum, como a discussão sobre o uso de cartões de crédito, a importação de carnes americanas (uma opção que está se apresentando ao setor) e a troca de informações (como por exemplo a dos cardápios).

(TABELA 2)

Segundo informações contidas no Jornal ABREDI várias inovações se apresentam ao setor, desde a reformulação de produtos antigos, lançamento de novidades até equipamentos para mecanização das cozinhas, e para a modificação da estrutura de funcionamento dos restaurantes.

Além das tendências já mencionadas (diversificação dos cardápios, cardápios com poucas opções, e promoções folclóricas), o presidente da ABREDI aponta a cozinha mais leve como um dos rumos a ser perseguido pelo setor para atender às mudanças da demanda que no mundo desenvolvido (e aqui das classes mais abastadas) se caracteriza pela busca de alimentos mais saudáveis: com menos gordura, menos calóricos, com menos açúcares.

Para o Sr. Percival Maricato, as grandes ameaças a serem enfrentadas pelo setor são a instabilidade da economia brasileira, a má distribuição de renda que determina uma demanda relativamente baixa de produtos de boa qualidade e sofisticação, a baixa qualificação da mão-de-obra, e a legislação dúbia concernente ao setor, dando margem a uma fiscalização que extrapola os limites do bom senso. Ilustra este ponto, a questão trabalhista relacionada ao horário de trabalho em restaurante: das 7:00 hs até 2:00 hs da madrugada; e o desperdício de gêneros que a fiscalização promove, algumas vezes por falta de informação e conhecimento das características dos produtos que estão examinando (ou mesmo má vontade).

Conclusão

O DINHO'S consolidou a sua posição no mercado de restaurantes diferenciados, caracterizando-se inicialmente como churrascaria de alto nível e sofisticação. A concorrência extra-preço impulsionou um forte processo de diferenciação do produto oferecido que levou à diversificação dos cardápios, explorando inicialmente inovações tecnológicas, e depois basicamente o desenvolvimento do serviço.

Em um cenário competitivo, com baixas barreiras à entrada e à imitação das inovações o problema da sobrevivência e do crescimento se põe de modo importante. De um lado, todo o setor está sofrendo o impacto da conjuntura adversa que está atingindo a demanda do segmento de restaurantes diferenciados. De outro, o DINHO'S, em particular, apresenta melhor desempenho nos horários de almoço, enfrentando certa ociosidade nas noites dos dias úteis. Esta situação em parte tem sido contornada por meio de eventos institucionais seguidos de jantares. Mas mesmo assim, mesas desocupadas são encontradas nos salões, reduzindo a relação benefício custo do horário noturno.

No que diz respeito ao almoço dos dias úteis, a concorrência tem posto em prática novas estratégias como os cardápios menos variados e de menor custo, que se constituem assim ameaças a serem consideradas, como também os "fast food" em menor escala. No horário noturno, defronta-se com a competição dos restaurantes da moda, dos restaurantes aconchegantes e até dos Bingos. Sofre ainda, a influência da exploração da marca "DINHO'S" por outro empresário que não tem os mesmos objetivos estratégicos. Enveredou pela estratégia da diversificação dos cardápios e de certa forma descaracterizou-se como "churrascaria sofisticada" voltada para o consumidor de alta renda.

Assim, há sérios problemas com a marca, com a imagem em um mercado com baixas barreiras a entrada, embora com sérias dificuldades para a consolidação de novas firmas.

Possui uma estrutura relativamente enxuta, mas uma infra-estrutura de armazenagem e preparo da matéria-prima básica superdimensionada.

O Sr. Fuad encontra-se, neste momento, diante da necessidade de decidir sobre os rumos estratégicos de seu negócio.

Propostas para a Discussão

1. A vantagem competitiva do DINHO'S sempre foi calcada em inovações que estão cada vez mais difíceis de serem geradas e cujo ciclo de vida tende a se encurtar. Que novas estratégias podem ser adotadas para driblar as novas ameaças impostas pela concorrência noturna e diurna, cada vez mais intensa?

2. Qual o nível de integração estrategicamente ideal para o DINHO'S, com os setores fornecedores de tecnologia e matéria-prima? Parceria? Domínio do ciclo completo - da genética à mesa? Contratos especiais de fornecimento? O estágio atual do DINHO'S é adequado para o seu sucesso e competitividade no tempo?

3. Quais decisões a tomar em um momento que a própria conjuntura, com certa estabilidade de preços, convida a práticas mais agressivas da concorrência-preço? Como enfrentar as perspectivas de menor nível de atividade (e assim menor demanda de almoço de negócios!) que a política macro de combate à inflação vem impondo ao país?

4. Que atitude aplicar para firmar a imagem e a identidade DINHO'S, enquanto a marca não está totalmente sob o controle de seu fundador? Várias empresas do ramo restaurantes desenvolvem um canal estreito de comunicação com sua clientela, por meio de folhetos educativos sobre aspectos nutricionais dos alimentos oferecidos. O DINHO'S teria algo a fazer nesse sentido? Enfim, estariam as ações de comunicação do DINHO'S adequadas à competição no disputado mercado de restaurantes de classe no presente e para os próximos anos?

5. Visto como restaurante de negócios - que empresta status, praticidade, senso de custo, valorização ao convidado, respeito a quem convida - o DINHO'S pode ser cativante à noite e nos fins de semana? É o mesmo público? Quais novos segmentos podem ser atraídos para um restaurante de classe executiva em outros horários? Como o DINHO'S pode fidelizar ainda mais a preferência do público de negócios no almoço e como aumentar a clientela nos demais horários? Que novos serviços, comodidades, facilidades pode prestar para atingir nova clientela?

Anexo 1
Algumas Churrascarias da Concorrência

Anexo 2

A nova Estratégia de Concorrência dos Restaurantes Franceses

Anexo 3

Distribuição da mão-de-obra da empresa DINHO'S PLACE Ltda

Julho de 1995

Anexo 4
Algumas Propagandas do DINHO'S e de Concorrentes

Anexo 5

Planta Baixa dos dois andares do Restaurante DINHO'S PLACE

Tabela 1. Composição dos Custos do DINHO'S - 1994

Itens	(%)
Gêneros alimentícios	46,1
Pessoal e encargos	27,6
Despesas de consumo	3,4
Serviços públicos	5,9
Propaganda	0,2
Alugueis, Leasing e Marcas e patentes	2,0
Estacionamento de clientes	1,5
Despesas tributárias	1,6
Despesas de manutenção e Seguros	1,8
Serviços de Terceiros e Outras despesas	2,0
Despesas financeiras	7,9
Total	100,0

Tabela 2 Distribuição dos Restaurantes da Cidade de São Paulo,
Classificados Segundo Guia Turístico (1995).

Tipo de restaurante - Especialidade	n°	(%)	Qualidade Cozinha			QC-☺ (%)
			☺☺☺	☺☺	☺	
Variado/continental	44	15.17			9	11.84
Árabe	10	3.45			3	3.95
Francesa	23	7.93	2	3	5	6.58
Espanhola	11	3.79			3	3.95
Italiana	67	23.10	2	4	15	19.74
Japonesa	25	8.62		3	6	7.89
Chinesa	11	3.79			4	5.26
Fast Food	12	4.14			4	5.26
Pescados	16	5.52			4	5.26
Churrascarias	33	11.38		1	7	9.21
Outros	38	13.10		2	16	21.05
Total	290	100.00	4	13	76	100.00

Fonte: Guia Brasil 95, Quatro Rodas, Editora Abril.

Observ. “☺☺☺” é o nível mais alto da classificação da qualidade da comida oferecida. Note que a maioria dos restaurantes não obtiveram nenhum dos três níveis, ou seja, mesmo o nível “☺” é uma distinção!

Distribuição da mão-de- obra do DINHO'S PLACE Alameda Santos
1995

Categoria	Número	(%)
Garçons e Maitres	43	30,28
Cozinha	52	36,62
Barman	5	3,52
Caixas	4	2,82
Portaria	2	1,41
Manobristas	8	5,63
Compras	2	1,41
Central de compras	4	2,82
Gerentes	4	2,82
Administração	10	7,04
Faxineiros	8	5,63
Total	142	100,00

Fonte: Entrevista com Sr. Fuad N. Zegaib