

ANÁLISE DO MIX DE MARKETING EM UM RESTAURANTE DE PEQUENO PORTE: ESTUDO DE CASO DO SAL A GOSTO EM TEUTÔNIA/RS

Daniel Erbes Savoldi¹

RESUMO

Este estudo analisa como o Restaurante Sal a Gosto, localizado em Teutônia, no Rio Grande do Sul, utiliza o mix de marketing de serviços, conhecido como 7Ps, para melhorar sua posição estratégica no mercado e aumentar sua competitividade. O problema da pesquisa, que orientou o segmento da análise, foi como o Restaurante Sal a Gosto gerencia seu mix de marketing de serviços (7Ps) e quais estratégias podem ser propostas para sustentar sua competitividade? Para compreender melhor esse tema, a fundamentação teórica abordou conceitos de marketing de serviços, gestão de restaurantes e pequenas empresas, além de estratégias de posicionamento, com base em autores como Lovelock e Wirtz, Zeithaml, Bitner e Gremler, além de Kotler e Keller. A pesquisa foi realizada de uma maneira que permite uma visão detalhada do restaurante, por meio de entrevistas aprofundadas com o dono, observação não participante e análise de documentos e materiais da empresa. Os resultados foram analisados usando a técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2016), utilizando os 7Ps como categorias de análises. Os resultados mostraram que o restaurante já tem pontos fortes, como a qualidade dos pratos, o atendimento aos clientes e uma localização estratégica. No entanto, foram identificadas oportunidades de melhoria relacionadas ao planejamento estratégico, à padronização dos processos, ao fortalecimento da presença digital, à gestão de funcionários e à modernização do ambiente físico. A partir desses resultados, foi elaborado um plano de ação, utilizando a ferramenta 5W2H. O estudo conclui que adotar estratégias de marketing estruturadas, pode fortalecer a imagem do restaurante, aumentar sua competitividade e contribuir para que se mantenha no mercado a longo prazo.

Palavras-chave: Mix de Marketing de Serviços; Posicionamento Estratégico; Gestão de Restaurantes; Competitividade.

1. INTRODUÇÃO

O setor de bares e restaurantes no Brasil tem crescido de maneira impressionante. Isto é resultado da mudança nos hábitos de consumo e no estilo de vida das pessoas, que muitas vezes não encontram tempo para cozinhar em meio à agitação do dia a dia. Os números mostram que cerca de R\$416 bilhões foram movimentados em 2023 neste setor, representando 3,6% do PIB nacional, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2024). Esse crescimento traz mais concorrência, e os proprietários de restaurantes precisam buscar, cada vez mais, maneiras de se destacar no mercado. É fundamental que eles retenham seus clientes e atraiam novos, assegurando que esses clientes continuem escolhendo seus negócios. Sendo assim, uma gestão de marketing adequada é indispensável, principalmente para quem está começando. Essas pequenas empresas enfrentam a competição com recursos limitados em um mercado extremamente exigente, o que as obriga a se adaptarem rapidamente às mudanças.

O Restaurante Sal a Gosto é uma pequena empresa do ramo alimentício, situada em Teutônia/RS, e começou suas atividades em setembro de 2016. Com o passar do tempo, houve algumas alterações no seu modelo de serviço. Sua

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade La Salle, e-mail: daniel.202410231@unilasalle.edu.br. Artigo desenvolvido em caráter de Trabalho de Conclusão de Curso sob orientação do Prof. Dr. Pedro Faccio De Conto. Data de Entrega: 10 jul. 2026.

proposta inicial consistia em pratos servidos à mesa, no estilo colonial. No mês de janeiro do ano de 2018, o restaurante passou a operar no sistema de buffet livre e por quilo, e, em novembro do mesmo ano, introduziu o rodízio de bifes, oferecendo mais de 15 tipos de carnes e acompanhamentos que eram servidos diretamente à mesa, um formato que foi bem recebido pelo público. Entretanto, após a pandemia de Covid-19, o restaurante sofreu uma queda significativa no movimento e, por isso, reestruturou sua proposta, passando a funcionar com buffet livre e a quilo, com os bifes integrados ao buffet. Em meio a todas essas mudanças e aos desafios de competitividade enfrentados pela empresa atualmente, este trabalho se propõe a responder à seguinte pergunta: de que maneira o mix de marketing pode contribuir para a melhoria do posicionamento e da competitividade do restaurante Sal a Gosto?

A importância deste estudo é sustentada tanto em relação ao setor em questão quanto às lacunas na gestão de pequenos negócios. Segundo o SEBRAE (2023), aproximadamente 60% dos pequenos restaurantes fecham as portas antes de completar cinco anos, o que evidencia a fragilidade do setor em decorrência da ausência de planejamento estratégico e de ações de marketing bem definidas. Estudar se já ocorre a aplicação do mix de marketing no Sal a Gosto, ou se precisa ser implementado, será uma oportunidade de compreender, na prática, como essas ferramentas podem apoiar os gestores nas tomadas de decisão e proporcionar maior longevidade a esta empresa. A avaliação de um caso real no setor alimentício proporciona exemplos práticos e torna o estudo ainda mais robusto, sendo que outros gestores podem replicá-lo em casos semelhantes.

O objetivo geral deste trabalho é analisar como o Restaurante Sal a Gosto gerencia seu mix de marketing de serviços (7Ps) e quais estratégias podem ser propostas para sustentar sua competitividade. Com esse intuito, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) Diagnosticar as atuais práticas do mix de marketing de serviços (7Ps) adotadas pelo restaurante; b) Identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria no posicionamento estratégico da empresa; c) propor um plano de ação mercadológico focado no aumento da competitividade do restaurante.

O trabalho está estruturado em cinco seções. Nesta introdução, são contextualizados o tema, o problema de pesquisa é apresentado, a relevância do estudo é justificada e os objetivos são traçados. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica sobre o mix de marketing de serviços (7Ps), a administração de restaurantes e pequenos negócios e o posicionamento estratégico. A seção três elucida o método adotado, que se caracteriza como um estudo de caso único de natureza qualitativa, sendo os dados coletados por meio de uma entrevista com o proprietário, observação do funcionamento do restaurante e análise das práticas de marketing previamente implementadas. A análise dos resultados e as considerações finais do estudo são apresentadas nas seções seguintes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O mercado apresenta elevado nível de concorrência, devido ao crescimento de novos formatos e tecnologias. Diante desse cenário, os empresários têm direcionado seus esforços para o desenvolvimento de estratégias e práticas de marketing, com o objetivo de diferenciar seus produtos e se destacar no ambiente competitivo (TREDEZINI et al., 2008). Nesta fundamentação teórica serão

abordados temas como o mix de marketing de serviços, a gestão de restaurantes e o posicionamento estratégico, com o objetivo de auxiliar na análise do caso estudado.

Atualmente, com o avanço das novas tecnologias, um público com novas exigências e a expansão econômica, as empresas são submetidas a inovar, necessitando desenvolver estratégias diferenciadas, com grande foco no marketing. Essa adaptação é necessária para manter a vantagem competitiva, desde a estrutura da organização até a capacitação da equipe. (SILVA; TEIXEIRA, 2017; FIGUEIREDO et al., 2023)

2.1 Mix de marketing de serviços

O mix de marketing, também conhecido como os 4Ps, consiste em um conjunto de ferramentas utilizadas pelas empresas para alcançar seus objetivos em determinado mercado, buscando atender às necessidades dos consumidores e manter-se competitivas. Esse conjunto contribui para que as organizações se adaptem às mudanças do ambiente e promovam constantes inovações em suas estratégias (KOTLER, 1993). No contexto dos serviços, em razão de suas características peculiares, esse modelo foi ampliado, incorporando novos elementos além dos tradicionais. Dessa forma, foram acrescentados os componentes pessoas, processos e evidências físicas, totalizando os chamados 7Ps do marketing de serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006)

Segundo Kotler e Keller (2012), é necessário atualizar os 4Ps, pois sozinhos já não representam o cenário atual. A inclusão de outros elementos passa a refletir o marketing moderno, mais alinhado com a realidade e com as novas exigências do mercado.

2.1.1 Produto

De acordo com Kotler e Keller (2012), o produto é o elemento mais importante do mix de marketing. Se caracteriza naquilo que é oferecido a um mercado alvo, sendo na forma de um bem, serviço ou experiência que satisfaça a necessidade ou desejo do cliente, diante de uma intensa concorrência (OLIVEIRA; PIGATTO; MACHADO, 2020).

O conjunto de benefícios que o cliente espera em um determinado produto ou serviço envolve atributos tangíveis e intangíveis, ou a combinação de ambos, como características físicas, nível de qualidade, embalagens, reputação e o pós-venda, por exemplo. Nesse contexto, as organizações devem selecionar os aspectos com maior potencial de agregação de valor, o qual é percebido a partir da experiência do cliente (SOUZA; SILVA, 2014).

O produto constitui-se em bens materiais, como um objeto físico, e também em elementos imateriais, como uma massagem, sendo ambos responsáveis por satisfazer as necessidades do cliente. Os serviços, considerados produtos intangíveis, demandam maior atenção dos gestores por apresentarem características específicas, como a intangibilidade e a perecibilidade. (LIMA, 2014).

Para restaurantes e serviços de alimentação, o produto não é somente o alimento e as bebidas oferecidas. O produto engloba todos os elementos que formam a experiência do cliente. Isso inclui a qualidade dos ingredientes, a variedade do cardápio, a apresentação dos pratos, o sabor, a higiene do ambiente e

os serviços que são agregados, como a agilidade no atendimento, o acolhimento e o ambiente, desde a entrada até o banheiro do local, por exemplo. Isso demonstra que o produto é a junção de bens tangíveis e intangíveis, tendo como principal objetivo atender às expectativas e proporcionar uma experiência satisfatória aos clientes. Ao utilizar esses fatores de forma eficaz, é possível gerar a fidelização dos clientes, uma vez que a qualidade do produto será percebida como um diferencial no mercado (FERREIRA FILHO et al., 2018).

2.1.2 Preço

O preço é definido como o montante cobrado pelo produto ou serviço, sendo um dos principais fatores que influenciam na decisão de compra. Cada indivíduo tem uma percepção diferente sobre o valor atribuído, considerando suas necessidades e sua realidade financeira para a realização da compra (MARANGONI, 2015).

Marangoni (2015) afirma que o preço é o único elemento que gera receitas, enquanto os demais representam custos. Pode-se considerar o preço como um elemento decisivo, podendo ser facilmente alterado de acordo com as necessidades da organização, o que é possível ao considerar fatores como fornecedores, consumidores e concorrentes para estabelecer a política de preços.

Para o cliente, o preço nada mais é do que o valor que ele precisa pagar para obter um produto, seja tangível ou intangível. Já para a empresa, são levados em consideração todos os custos do processo, além do valor agregado ao produto, tornando-se a fonte de retorno pela venda (LIMA, 2014). Lima (2014) destaca que, na atual competitividade de mercado, o preço deve considerar fatores internos e externos, analisando os custos e a concorrência, a fim de manter-se como preferência do consumidor.

2.1.3 Praça

Para Kotler e Keller (2012) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), a praça ou distribuição envolve como tal empreendimento está localizado para atrair seus clientes e de que forma está disponibilizado ao consumidor, proporcionando o acesso direto do cliente ao produto ou serviço.

O local do empreendimento requer análises de custos e da realidade financeira do empreendedor, sempre considerando o retorno financeiro que aquele local pode proporcionar. A fluidez de pessoas naquela região determinará o número de clientes que poderão frequentar o estabelecimento, bem como a cultura local e o acesso a fornecedores. Todos esses aspectos são importantes e demandam atenção (MARANGONI, 2015). Lima (2014) destaca que a internet constitui um importante canal de comunicação e relacionamento entre empresas e consumidores, permitindo ampliar a divulgação de produtos e serviços e fortalecer o contato com o público. No setor de alimentação, o elemento praça passou a abranger não apenas a localização física do restaurante, mas também os canais digitais de atendimento e distribuição, como serviços de delivery por aplicativos e pedidos realizados pelo WhatsApp. Atualmente, com a consolidação da transformação digital, a reputação neste meio tem impacto direto na escolha do consumidor, a presença online tornou-se um dos principais fatores para atrair clientes e fortalecer a competitividade das empresas (ABRASEL, 2025).

2.1.4 Promoção

As principais ações deste elemento estão relacionadas a boa comunicação da empresa com o cliente, para esse bom desempenho utiliza-se diversos canais de comunicação, como rádio, televisão, jornais e mídias digitais (LIMA, 2014). Como função essencial, está a aproximação da marca com seu público alvo (MARANGONI, 2015).

No setor de serviços, essa função é ainda mais relevante, buscando conectar o cliente ao que será entregue, persuadindo e despertando sensações, gerando, assim, interesse e tornando-o desejado pelas pessoas (LIMA, 2014; MARANGONI, 2015).

De acordo com Lima (2014), o marketing comunica ao consumidor por que o seu produto ou serviço deve ser escolhido. Por meio de análises externas, busca-se segmentar o público-alvo, considerando a grande diversidade de clientes, de modo que o empreendedor possa definir qual estratégia utilizar.

2.1.5 Pessoas

Lima (2014) sustenta que as pessoas são as principais responsáveis pelo sucesso do marketing no âmbito interno. Nesse sentido, as empresas devem enxergar seus clientes como indivíduos, compreendendo suas necessidades e ampliando o entendimento sobre eles, não os considerando apenas como compradores.

Quando se pensa em empresa, pensa-se em pessoas, atores que fazem o negócio acontecer, que produzem e executam os produtos e serviços oferecidos. Inclui-se também, neste elemento, o cliente consumidor, pois é ele quem avaliará a qualidade e se os que produziram estão entregando de forma a cumprir o que foi prometido (MARANGONI, 2015). De acordo com Marangoni (2015), o cliente pode auxiliar na percepção de outras pessoas, tanto positivamente quanto negativamente, influenciando na experiência de terceiros, até mesmo antes de estes experimentarem o produto ou serviço.

Os funcionários, com base em suas redes de relacionamento e de confiança, levam consigo a imagem do estabelecimento onde exercem suas funções, ou seja, fazem parte daquele produto. Em serviços, por se tratar do fator intangibilidade, esse elemento se destaca ainda mais, o que pode ser notado na empolgação dos funcionários ao transferirem esse sentimento do local de trabalho para os produtos e serviços, consequentemente exteriorizado para os clientes. Os colaboradores devem ser rigorosamente selecionados, treinados e motivados, para que se mantenha o padrão de rendimento esperado (STOCKER, 2021).

2.1.6 Evidências físicas

Cada estabelecimento comercial traz consigo uma personalidade, a qual é mensurada e definida pelo consumidor, de acordo com suas expectativas. Há fatores que determinam essa avaliação e que compõem o ambiente, causando impacto nessa decisão, tais como: estrutura, identidade visual, equipe de atendimento, elementos sensoriais e condições sanitárias (MARANGONI, 2015).

Enquadram-se neste elemento, de acordo com Stocker (2021), as representações tangíveis do ambiente onde é executado o serviço. Nesse ambiente, o prestador de serviço se utiliza de recursos para facilitar a comunicação e o desempenho final, desde a fachada da empresa até o conforto interno.

2.1.7 Processos

Os processos devem incorporar disciplina à criatividade, assegurando que as ideias sejam desenvolvidas de modo a orientar e integrar a organização no longo prazo, gerando benefícios que não sejam apenas momentâneos, mas que transformem essas ideias em inovação (LIMA, 2014).

A ineficiência de um processo, gerada pela falta de planejamento, recairá na experiência do cliente, que, por sua vez, poderá gerar uma avaliação negativa do serviço, prejudicando a imagem da empresa. Diante disso, a organização deve adequar-se às constantes mudanças do mercado, reestruturando e modernizando seus processos frequentemente, a fim de garantir a satisfação do cliente (MARANGONI, 2015).

Stocker (2021) conclui que todo serviço, desde o seu início até o final, demanda a elaboração estruturada de um passo a passo, devido às diferenças de procedimentos, para cada serviço prestado. Existe o serviço simples até o mais complexo, e, ao adotar um procedimento padrão, a chance de erros reduz-se ou até se torna nula, gerando satisfação ao cliente.

2.1.8 Os 7Ps no contexto dos restaurantes

Os elementos do mix de marketing de serviços não podem ser vistos de forma isolada, apesar de serem analisados individualmente, porque sua aplicação acontece de maneira integrada. No setor de alimentação, especialmente em restaurantes, a percepção do cliente é formada pela combinação de todos os 7Ps durante a experiência de consumo. A qualidade do serviço depende de um equilíbrio entre os diferentes elementos do mix.

Oferecer pratos de alta qualidade (produto), mas com um atendimento ruim (pessoas), pode não ser suficiente para satisfazer o cliente ou no preparo de pratos deliciosos, mas a entrega for muito lenta (processos). Um ambiente que não transmite conforto, limpeza e organização (evidências físicas) e uma boa localização com canais eficientes de atendimento (praça) também podem perder sua efetividade se a empresa não comunicar seus diferenciais de maneira adequada (promoção) ou praticar preços incompatíveis com o valor percebido pelo consumidor (preço).

Ou seja, os 7Ps trabalham juntos para garantir a experiência do cliente e o posicionamento estratégico da empresa. Em restaurantes, a integração entre produto, preço, praça, promoção, pessoas, evidências físicas e processos contribui para aumentar a percepção de qualidade, fortalecer a imagem do estabelecimento e promover a fidelização dos clientes. Com isso, a gestão integrada desses elementos se torna uma ferramenta importante para o sucesso e a sustentabilidade do negócio, aumentando sua vantagem competitiva.

2.2 Gestão de restaurantes / gestão de pequenos negócios

No Brasil, as micro e pequenas empresas têm um papel fundamental no cenário econômico. Em 2024, foram abertos mais de 4,1 milhões de novos pequenos negócios (SEBRAE 2024). Entre os diversos segmentos da economia, grande parte desse crescimento está presente em setores de serviços, especialmente no ramo da alimentação, que possui forte representatividade entre os pequenos negócios. De acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes ABRASEL (2024), o setor alimentício apresenta uma significativa participação de micro e pequenas empresas, contando com mais de 1,3 milhão de estabelecimentos ativos no Brasil.).

Diante deste contexto, há uma intensa concorrência no setor, atrelada às modificações nas exigências dos consumidores. Segundo o SEBRAE (2023), antes de completar cinco anos de atividades, 60% dos restaurantes de pequeno porte fecham suas portas. Os dados revelam a falta de gestão, planejamento estratégico e financeiro acerca de um mercado cada vez mais competitivo. Tais habilidades são essenciais para o administrador garantir a longevidade da organização. (GOMES; MORAES, 2013).

A meta de uma gestão de qualidade, neste ponto destacando a gestão financeira, visa ao final do ciclo, a obtenção de lucro e o cumprimento de todas obrigações na operação. Para garantir a segurança nas escolhas, deve-se estabelecer metas condizentes com a realidade da empresa e sempre atento à necessidade de mudanças (FREITAS; PASCHOAL, 2020).

A atuação de uma determinada empresa depende de seu porte, da tecnologia utilizada e da natureza das tarefas exercidas, fatores que determinam sua complexidade. Desse modo, entende-se que não há um método único a ser implementado em todas as organizações, mas sim formas distintas de gestão, cada qual de acordo com suas necessidades (PICCHIAI; FERREIRA, 2019).

Picchiai e Ferreira (2019) defendem que não existe uma única estrutura organizacional, mas sim fatores contingenciais, os quais são denominados pelo autor como a Teoria da Contingência. Essa teoria abrange aspectos como a estratégia, o porte, o tipo de produto ou serviço prestado, bem como o mercado concorrente da empresa. Portanto, para a obtenção de uma performance superior, a empresa precisará ajustar sua estrutura interna, de acordo com essas demandas.

A gestão de restaurantes exige que o gestor concilie conhecimentos técnicos relacionados à produção dos alimentos com competências administrativas, tais como planejamento, organização, e controle das operações. O gerenciamento eficiente dos recursos financeiros, é indispensável, assim como o manejo do estoque, da precificação e dos processos internos. Nesse contexto, a utilização de ferramentas de gestão contribui para a padronização das operações, redução de desperdícios e melhoria do processo de tomada de decisão (BRANDÃO; PAULINO, 2024).

2.3 Posicionamento Estratégico

A estratégia consiste em um conjunto de atividades voltadas à obtenção de determinados objetivos, sendo necessária a utilização de recursos, bem como a realização de análises internas e externas. A partir disso, é possível compreender como a empresa está se posicionando no mercado e competindo com as

concorrentes (FREITAS; SILVA; CARDOZO, 2022). Para os mesmos autores, a organização deve se posicionar de forma clara, definindo sua postura estratégica, pois é um dos fatores que definirá qual será a vantagem competitiva da empresa.

O posicionamento estratégico, de acordo com Motta et al. (2022), pode ser entendido a partir da capacidade da empresa em se adaptar ao mercado, à inovação e à construção de valor ao consumidor. As configurações dos novos modelos de negócios devem ser adaptáveis e dinâmicas.

A grande diferenciação está nas experiências e nas emoções criadas e conectadas aos clientes, demonstrando que vai além de um simples produto ou serviço. É importante que a empresa atue de forma direcionada; o “nicho” deve ser definido de maneira específica, ampliando sua atuação nesse modelo. A utilização dos recursos torna-se eficaz quando realizada de forma refinada, contribuindo, de fato, para a competitividade no mercado. Nesse cenário, entende-se que todo o posicionamento estratégico está associado a essas capacidades da empresa em inovar, adaptar-se e propor valor ao produto ou serviço de forma diferenciada em relação aos concorrentes. (MOTTA et al., 2022).

Para um pequeno negócio, a estratégia deve focar na clareza com que se demonstra a proposição de valor, a fim de evitar a confusão na mente do consumidor, o que faz com que o cliente não entenda o diferencial do restaurante (SANTOS; PALOMBO, 2010). Ainda segundo esses autores, atualmente, o conceito de posicionamento envolve diferenciação, seja objetiva, subjetiva, real ou percebida. O diferencial que permite que o cliente sinta e interprete esse produto de forma positiva, valorizando-o, está na busca pela diferenciação subjetiva. Assim, deixa-se de competir somente pelo preço e passa-se a dedicar à transformação da imagem do negócio.

O posicionamento estratégico em serviços de alimentação em pequenas empresas apoia-se na capacidade do gestor em transformar ideias, estratégias e objetivos de longo prazo em ações concretas e tarefas diárias, garantindo que os colaboradores saibam o que fazer no dia a dia. Não deve se limitar ao que está no cardápio, mas sim definir a missão e a visão da empresa, diferenciando-se pela organização do espaço e pela qualidade do produto final. Um posicionamento eficaz exige também que o empreendedor identifique oportunidades de melhoria, fortaleça a presença digital e delegue as tarefas à sua equipe de forma eficaz (LIMA, 2022).

3 MÉTODO

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa é caracterizada como um estudo de caso único, por se tratar de um restaurante específico de pequeno porte, ela leva em conta as práticas de gestão e marketing em sua atualidade.

O estudo de caso único possibilitou a coleta de dados de várias fontes, como entrevistas, observações e documentos, o que contribuiu para uma análise rica e consistente. Segundo Yin (2015), usar várias fontes de evidência é uma das principais características do estudo de caso, possibilitando o cruzamento dos dados, o que aumenta a confiabilidade e a validade dos resultados da pesquisa. Com essa abordagem única, a análise da empresa torna-se específica, permitindo uma compreensão detalhada do contexto real, que apresenta características únicas. As

informações podem ser apresentadas por meio de tabelas, gráficos ou imagens, sendo estas fontes de evidências que garantem a confiabilidade (LIMA et al., 2012).

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que se concentra em investigar e interpretar os dados. Busca aprofundar e compreender os acontecimentos envolvidos no processo analisado. A pesquisa qualitativa possibilita maior profundidade nas análises relacionadas à gestão e ao comportamento organizacional, uma vez que se preocupa em investigar fenômenos de maneira aprofundada, visando compreender a situação de forma detalhada, utilizando diversas fontes, como entrevistas, observação e análise de documentos, trazendo robustez aos resultados. Conforme defendem Lima et al. (2012), a pesquisa qualitativa permite um aprofundamento no ambiente da empresa, de forma a enxergar cada ação e como os colaboradores impactam nos resultados.

3.2 Coleta dos dados

Foram coletados dados pertinentes ao problema de pesquisa por meio de uma entrevista em profundidade com o proprietário, que atua diretamente em todas as funções administrativas e operacionais do negócio, seguindo um roteiro estruturado (vide Apêndice A). De acordo com Yin (2015), o uso de múltiplas fontes de evidência é uma característica fundamental do estudo de caso, permitindo a chamada triangulação dos dados, que fortalece a confiabilidade da pesquisa. Com base nisso, foram analisados os documentos disponíveis, como o cardápio, quando existente, as redes sociais e os registros internos do estabelecimento, os quais complementaram e enriqueceram a coleta de dados. Além disso, o pesquisador realizou uma observação não participante para estudar o funcionamento do restaurante e observou como se dá o atendimento ao cliente, a organização do ambiente e a percepção da experiência desses clientes. A coleta dos dados ocorreu a partir de maio de 2026, durante as visitas realizadas ao restaurante, e os dados foram registrados por meio de anotações, fotografias, gravações de áudio e vídeo (material disponível [neste link](#)), o que permitiu uma análise e organização de todas as informações obtidas. A participação do proprietário ocorreu de forma voluntária, mediante anuência para a realização da pesquisa. Todos os registros de áudio, imagem e as informações coletadas foram previamente autorizados pelo participante, sendo utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

3.3 Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada no Restaurante Sal a Gosto, localizado na cidade de Teutônia, no estado do Rio Grande do Sul, situada no Vale do Taquari. A cidade possui uma população estimada de aproximadamente 33.000 habitantes (IBGE, 2022) e está localizada a cerca de 120 km de distância da capital Porto Alegre.

3.4 Análise dos dados

A técnica de análise de conteúdo foi empregada para analisar os dados obtidos. Segundo Bardin (2016) essa abordagem possibilitou uma análise ordenada e profunda dos dados, visando entender os significados que se manifestaram a partir do material obtido. Sua aplicação foi dividida em três etapas: pré-análise, exploração do material e processamento dos resultados. Na pré-análise, o material foi disposto

através de uma leitura flutuante, que teve como foco esse primeiro contato, mais superficial e da definição dos indicadores de análise, servindo para monitorar e avaliar. No tratamento do material, as informações foram organizadas em categorias, utilizando os 7Ps do mix de marketing como base. Por último, as informações obtidas foram analisadas e conectadas ao referencial teórico, buscando responder ao problema de pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A empresa estudada

O Restaurante Sal a Gosto, objeto deste estudo, está localizado na RS-128, nº 5480, na cidade de Teutônia, Rio Grande do Sul. O estabelecimento é administrado por seu proprietário, Marcelo Erbes Savoldi, responsável por desempenhar pessoalmente todas as funções administrativas e operacionais. Inaugurado em setembro de 2016, o restaurante passou por diferentes modelos de serviço ao longo dos anos até se consolidar no formato atual. A centralização das atividades administrativas e operacionais é algo que acontece com frequência em micro e pequenas empresas do setor de alimentação. Isso ocorre porque, muitas vezes, o proprietário é quem assume a responsabilidade por tudo. Segundo Brandão e Paulino (2024), a concentração das funções afetam diretamente o planejamento, a tomada de decisões e a forma como as estratégias de gestão são colocadas em prática.

O restaurante funciona de segunda a domingo, no almoço, das 11h30 às 14h00, com capacidade para até 80 pessoas. Segundo os dados coletados na entrevista realizada em maio de 2026, são oferecidas duas opções de serviço: buffet livre, por R\$52,90 por pessoa, e buffet a quilo, que custa R\$79,90 o quilo. O quadro de funcionários é formado por dois colaboradores fixos, além de freelancers que são contratados de acordo com a necessidade, sendo dois durante a semana e chegando a quatro nos finais de semana.

4.2 Análise do Mix de Marketing de Serviço

4.2.1 Produto

Os serviços de alimentação não são apenas sobre a comida servida, mas também sobre a experiência como um todo. Segundo Kotler e Keller (2012), um produto ou serviço, neste caso, inclui aspectos importantes como a qualidade dos ingredientes, variedade de opções, apresentação e higiene. Mhaka (2025) complementa que os consumidores estão cada vez mais valorizando a experiência do produto ou serviço, não somente pelas características, ou seja, apesar de ser importante o produto em si, devemos atentar a tantos outros fatores que serão mencionados neste trabalho.

Durante a visita técnica e entrevista, verificou-se que o restaurante oferece as modalidades de buffet livre, buffet a quilo, marmitas para retirada e serviços para eventos. O cardápio é bastante consistente, mudando apenas com as estações do ano e a disponibilidade de ingredientes. Por exemplo, durante o inverno, eles oferecem sopa de capeletti. Os fornecedores são escolhidos com cuidado, com base na qualidade dos produtos e na confiabilidade das entregas. O restaurante também

tem zelo quanto ao armazenamento, garantindo que os alimentos sejam de alta qualidade, identificando e controlando a validade dos produtos, além de manter o buffet organizado e o ambiente sempre limpo. Algumas oportunidades de melhoria foram identificadas. A divulgação das opções oferecidas, especialmente os serviços para eventos, poderia ser maior para alcançar mais público. A sazonalidade do cardápio poderia ser comunicada de forma mais estratégica, tornando-se um ponto forte para os clientes. Além disso, é importante mostrar o compromisso do restaurante com a qualidade dos ingredientes e melhorar ainda mais a apresentação do buffet com orientações visuais. Isso ajuda a garantir que o serviço seja sempre consistente, mesmo quando a equipe tem alterações.

4.2.2 Preço

O preço representa a principal fonte de retorno financeiro, sendo o único elemento do mix de marketing responsável pela geração de receitas (MARANGONI, 2015; LIMA, 2014). Na definição da organização deve-se levar em conta, fornecedores, consumidores e os concorrentes, para definir os preços e ter um retorno adequado conforme o que a empresa se propõe a entregar. O preço está ligado à percepção de valor, nos benefícios oferecidos. De acordo com Mhaka (2025), o empreendedor não deve somente competir pelo menor preço de mercado, mas sim entregar qualidade, variedade, resultando na percepção de valor.

Após a entrevista, foi observado que os preços do Restaurante Sal a Gosto são dispostos levando em conta os valores dos restaurantes concorrentes da região e também os custos dos insumos utilizados. O entrevistado destaca que os preços, tanto do buffet livre, quanto o buffet a quilo, são alterados em certos momentos, geralmente uma vez ao ano, especialmente após algum aumento de custo dos insumos. Foi notado que o restaurante tenta manter os preços parecidos com os outros restaurantes próximos. A comparação com os concorrentes destaca que o restaurante mantém uma média com o mercado local, já que esses concorrentes entregam serviços parecidos. Conforme relato do proprietário, apesar dos custos terem aumentado significativamente nos últimos anos, os reajustes são feitos de forma cautelosa, acompanhando o mercado e mantendo a competitividade. Essa estratégia contribui para a atração e retenção dos clientes, especialmente neste segmento no qual o preço é relevante na decisão.

Como oportunidade de melhoria, recomenda-se a elaboração de uma planilha formal de custos, permitindo assim um controle dos preços e sua margem de lucro. Também seria importante acompanhar as despesas operacionais e os custos dos insumos de forma mais frequente, para que não seja necessário o ajuste concentrado em períodos mais longos, isso ajuda a não ter um impacto muito alto, no momento em que precisará desse aumento. Avaliar de forma periódica se os preços estão de acordo com o valor entregue ao cliente, como a qualidade, variedade do buffet e atendimento.

4.2.3 Praça

A análise do local do empreendimento requer um estudo criterioso dos custos, fluxo de pessoas, cultura local e acesso aos fornecedores, Marangoni (2015) e Lima (2014) afirmam que esses fatores são de impacto direto no retorno financeiro da empresa. Os canais digitais hoje em dia, são alternativas para que esse alcance seja

maior. Mhaka (2025) complementa que o gestor deve analisar quais são os canais preferidos pelos seus clientes e oferecer-lhes a facilidade para acessar seus produtos ou serviços. Este processo facilita a interação entre o local físico e digital.

A partir da entrevista e da visita realizadas no estabelecimento, ficou claro que o Restaurante Sal a Gosto não foi instalado após um estudo ou plano de negócios, mas sim aproveitando uma oportunidade. O local estava disponível, já contava com estrutura de restaurante e apresentava um valor mais acessível em relação a outros imóveis. Está localizado em uma rua movimentada, ao lado de um posto de gasolina, o que resulta em fluxo intenso de veículos, porém, a distância do centro limita um pouco a clientela que está a pé. Os clientes entram em contato com o restaurante via WhatsApp para reservas e o local, conta com perfis ativos no Instagram e Facebook que são gerenciados por uma empresa externa. Além disso, o restaurante já utilizou outros meios de divulgação, como anúncios em rádio e alguns patrocínios em eventos locais. A maioria dos clientes são moradores da cidade e muitos deles clientes recorrentes. Também recebe pessoas que estão viajando, fornecedores e profissionais que estão na região a trabalho, sendo um fator positivo estar ao lado de uma rodovia e de um posto de combustíveis. Isso ajuda a atrair clientes de fora da cidade, trazendo comodidade quando estão viajando.

Para as melhorias, recomenda-se colocar placas mais visíveis nas vias de acesso em direção ao restaurante e manter o perfil do estabelecimento atualizado no Google Maps, com informações completas, horário de funcionamento, fotografias recentes do ambiente e dos pratos, além de estimular os clientes a registrarem avaliações. Também seria útil a criação de um sistema simples para pedidos de marmitas com antecedência pelo WhatsApp, sendo conveniente aos clientes e que não exija muito custo para o restaurante. Sugere-se também buscar parcerias com empresas, transportadoras e obras da região, gerando um fluxo mais previsível de clientes, fortalecendo esse público corporativo.

4.2.4 Promoção

Uma boa relação com o cliente está ligada à boa comunicação, por intermédio de diversos canais, como redes sociais e rádio, transformando a comunicação em aproximação à empresa. Como descrevem os autores Lima (2014) e Marangoni (2015), no setor de serviços isso é ainda mais relevante. Fazer com que o cliente escolha o Restaurante Sal a Gosto e gerar interesse neste consumidor, são algumas estratégias que o empreendedor deve utilizar durante suas divulgações. Mhaka (2025) posiciona o fator promoção como uma construção de relacionamento duradouro, não somente a divulgação, mas também o fortalecimento de fidelização e pertencimento dos clientes.

O restaurante usa com frequência as redes sociais para divulgações, principalmente Instagram e Facebook, e eventualmente utilizam rádios locais para anúncios. Há uma placa de sinalização instalada na beira da rodovia, cerca de 500 metros do restaurante. Os perfis do Sal a Gosto nas redes sociais são atualizados e monitorados por uma empresa especializada em marketing digital. Também criam ações promocionais, para atrair e manter clientes, como programa de fidelidade, sorteios e apoio a eventos locais, o que aumenta sua imagem perante a comunidade. Sobre a relação com os clientes, nota-se que o restaurante tenta uma interação mais próxima com os consumidores, pelas plataformas digitais. Segundo o

entrevistado, há um esforço para responder comentários e avaliações. O restaurante tem uma boa reputação online, com avaliações positivas no Google, com comentários favoráveis, tendo somente uma avaliação negativa entre as 21 registradas. No Instagram não foi localizado reclamações.

Uma sugestão para melhorar é atualizar constantemente o perfil no Google Meu Negócio, para fortalecer a presença digital. Isso é importante para atrair clientes que buscam restaurantes na região. Sugiro também criar conteúdo mais autêntico nas redes sociais, mostrando o preparo dos alimentos e a rotina da equipe com bastidores da cozinha. O cartão fidelidade poderia ser mais divulgado, tanto no ambiente físico, quanto nas redes sociais. Outra ideia é a criação de um voucher, sendo vendido em formato de combo, com um preço mais atrativo, isso garante mais fidelidade e se torna mais viável aos clientes, traz também uma receita antecipada. Por fim, foi constatado que as avaliações no Google não foram respondidas, recomendo que sejam respondidas regularmente, incluindo comentários negativos, mostrando atenção, transparência e comprometimento com a satisfação dos clientes.

4.2.5 Pessoas

O sucesso do marketing é o resultado das pessoas, como os clientes são compreendidos, entendendo suas necessidades reais. Marangoni (2015) cita este cliente como um avaliador do seu produto, que influenciará outras pessoas, podendo ser positiva ou negativamente, dependendo da percepção dele. Os funcionários carregam a imagem do estabelecimento, devem estes ser treinados, selecionados e motivados para manter padrão na prestação do serviço, complementa Stocker (2021).

A gestão de pessoas é feita de forma simples e próxima, algo comum em empresas pequenas, o funcionário é da região e geralmente conhece o proprietário. Não existe treinamento formal, as pessoas aprendem diretamente na prática, normalmente com experiência no setor. Além dos funcionários fixos, o restaurante conta com freelancers para ajudar nos finais de semana, quando se tem mais movimento. Esses profissionais já têm experiência com essa rotina, tornando mais fácil a adaptação. No atendimento ao cliente, não se tem um roteiro definido, mas de acordo com o entrevistado é cobrado a cordialidade, a educação e atenção. Eles recepcionam os clientes, explicam como funciona as modalidades, se necessário e acompanham o atendimento durante a refeição. O gestor gosta de trabalhar com freelancers que já conhecem a casa, não precisando de apresentação de ambiente e funcionamento. Os comentários dos clientes são repassados ao gestor, e todos servem de elogio ou correção em determinado ponto.

Como oportunidade de melhoria, recomenda-se a criação de um processo básico para integrar novos funcionários e freelancers, orientando formas de atendimento, a manutenção da higiene e o funcionamento do restaurante. Um roteiro simples de atendimento, garantindo uma padronização, para que todos sejam tratados da mesma forma. Manter uma lista de freelancers de confiança e definir algumas responsabilidades para os dias mais movimentados. Registrar os comentários dos clientes, e, se possível, realizar um almoço conjunto com a equipe, apontando os acertos e os erros, para que a equipe possa continuar melhorando na sua atuação.

4.2.6 Evidências Físicas

Alguns exemplos práticos de evidências, são o ambiente e decoração, limpeza e organização, iluminação e identidade visual e a presença digital, este conjunto de acordo com Stocker (2021), são recursos que o prestador de serviços deve utilizar para facilitar a percepção do cliente em seu produto ou serviço, desempenhando o sucesso da empresa do início ao fim do processo.

Um fator que contribui diretamente para a organização do serviço e percepção de qualidade por parte dos clientes do Restaurante Sal a Gosto vem por meio das evidências físicas. O Estabelecimento é relativamente pequeno, possui aproximadamente 100 m² e capacidade para cerca de 70 pessoas. Logo ao adentrar o ambiente, o cliente se depara com o buffet, composto pelas saladas, pratos quentes e sobremesas e em frente a isso, as informações referentes às modalidades de atendimento e os preços, facilitando a compreensão dos serviços. O caixa fica localizado no lado oposto ao buffet, próximo a porta de entrada, as mesas estão dispostas de modo que, a circulação de pessoas seja facilitada. Além disso, o restaurante utiliza uma identidade visual bem definida, com cores padronizadas, logomarca e uniformes específicos para os funcionários do atendimento e cozinha. Em relação a limpeza do ambiente, foi possível notar que o banheiro estava limpo e com odor agradável e as mesas eram higienizadas após cada uso. Quanto à experiência sensorial, o local não utiliza música ambiente, mas tem uma televisão ligada com as notícias locais, onde nota-se que diversos clientes se atentam a ela, porém não a escutam. A iluminação estava adequada, com toque de decoração composta com garrações de vinhos, tornando um ambiente acolhedor, de comida caseira. O aroma predominante do local é dos alimentos, se destacando os bifes feitos na chapa, reforçando a proposta do estabelecimento.

Dentre a análise realizada, foi possível identificar algumas oportunidades de melhoria e aperfeiçoamento ligadas às evidências físicas do restaurante. Se destaca, a modernização do ambiente, sua estrutura física tem um aspecto antigo, com pisos desgastados e paredes necessitando retoques. A adoção dessas melhorias fortalecerá a identidade visual do restaurante e potencializará a experiência dos clientes. Um local de espera, junto ao cantinho do café, com algumas poltronas e um fundo decorado com uma arte focada nas características do restaurante, possibilitando uma divulgação pelos próprios clientes através de registros fotográficos, também chamado de parede "instagramável". Ampliar a identidade visual do restaurante em materiais de divulgação, como embalagens para as marmitas, melhorar a fachada do local, com letreiro iluminado, destacando as cores características e ampliar a arborização em seu redor, atraindo o público, mesmo antes de entrar no local, fortalecendo o reconhecimento da marca. Outra possibilidade consiste na formalização dos procedimentos de limpeza, fazendo registros simples, auxiliando no controle dessas atividades. Por fim, incluir no espaço, uma música ambiente, com volume moderado, proporcionando uma experiência ainda mais agradável.

4.2.7 Processos

A falta de planejamento em um processo, pode causar problemas no decorrer da entrega ao cliente. Sem planejamento, não se oferece um bom atendimento,

gerando um produto ou serviço de baixa qualidade. Segundo Stocker (2021), as empresas devem atualizar seus processos regularmente e sempre se adaptar às inovações. Alguns exemplos de padronização são a montagem padronizada do buffet, rotina diária definida (preparo, atendimento e limpeza), uso de fornecedores fixos e a preocupação com a qualidade. Os passos a passo das funções devem ser claros, seguindo um padrão, gerando assim menos erros no processo, garantindo uma experiência consistente ao cliente durante toda operação.

Após as análises da entrevista e visita técnica, pôde-se notar que os processos do Sal a Gosto são simples e, de certa forma, compatível com o tamanho do negócio. Quando há um funcionário disponível próximo a entrada ele recepciona o cliente. O buffet fica próximo da entrada, com as informações sobre as modalidades servidas. De acordo com o gestor, em horários de pico, ele se encarrega de organizar uma fila de espera, caso o cliente opte por aguardar. A rotina começa na preparação dos alimentos por volta das sete horas da manhã e a finalização aproximadamente às cinco horas da tarde. A montagem do buffet segue um padrão, com cada item em local específico. O restaurante trabalha com um estoque pequeno, pois tem entregas frequentes de produtos, já firmada uma parceria com os fornecedores, tendo assim produtos mais frescos durante a semana. Foi destacado pelo gestor a dificuldade na contratação de funcionários e a instabilidade no fluxo de clientes.

Estes processos mostraram oportunidades de melhoria, principalmente na padronização e no controle operacional. Se possível, seria importante ter um colaborador responsável pela recepção, melhorando a experiência do cliente, tanto na recepção, quanto na saída, em agradecimento pela sua presença. Recomenda-se a elaboração de checklists visuais e POPs simplificados para as principais atividades do restaurante, tornando o treinamento de novos colaboradores e freelancers mais ágil e contribuindo para a padronização dos processos. Na estocagem, montar uma planilha de controle, identificando a entrada dos produtos, controlando a validade, isso pode ajudar a reduzir desperdícios e melhorar o planejamento de compras futuras. A utilização de ferramentas simples para reservas e pedidos antecipados, ajudariam a prever a demanda de clientes e, conforme média geral, realizar planilhas para planejamento da equipe, reduzindo impactos na variação de clientes. Na montagem do buffet, em determinadas datas, uma mudança na disposição física dos alimentos seria uma forma de inovação, utilizando os próprios alimentos, em especial às saladas como uma ornamentação atrativa aos olhos dos clientes.

4.3 Posicionamento estratégico do restaurante

Em pequenos negócios é muito importante que o posicionamento estratégico seja definido, para que não haja confusão na mente dos clientes, sobre o que realmente o restaurante oferece e qual o seu diferencial à concorrência. Lima (2022) nos explica que não é somente competir por preços, mas sim criar uma imagem única que seja valorizada pelo cliente. Esse empenho deve ser diário, transformando as ideias e estratégias em objetivos concretos, principalmente motivando a equipe a repassar a missão e visão da empresa. Motta et al. (2022) complementam que é fundamental a organização do espaço, dos produtos e o fortalecimento da presença online, criando assim uma identidade da marca.

O restaurante Sal a Gosto é bem conhecido na cidade de Teutônia, por oferecer refeições de qualidade, em estilo caseiro. O buffet tem uma grande variedade, agradando diversos paladares, com destaque nos grelhados. O ambiente atende a diferentes tipos de clientes, incluindo trabalhadores de empresas e obras, comerciantes, representantes da prefeitura e moradores em geral. Muitas empresas utilizam o ambiente para fazer reuniões e confraternizações durante o almoço. A concorrência é formada principalmente por restaurantes como, Paladar, União, Nuscke e Temperus, localizados na região central da cidade. Teutônia tem uma peculiaridade, é dividida em três centros comerciais e não possui um centro único com maior movimento. O Sal a Gosto, por não estar no centro onde se localizam os demais concorrentes, não possui concorrentes diretos, transformando essa característica em uma vantagem. Apesar disso, o restaurante não tem metas claras para o futuro. O gestor pretende realizar algumas melhorias na estrutura física, mas não tem um plano definido. Ainda conclui que após a pandemia o movimento de pessoas foi impactado, pois muitas pessoas passaram a trabalhar de casa.

A análise mostra que há oportunidades de melhorias quanto à posição do restaurante no mercado local, podendo ser melhor destacado os pontos fortes, como a comida caseira e o buffet variado. Utilizar as redes sociais e materiais de divulgação para promover esta imagem. Criar ofertas especiais para empresas que usam o espaço para reuniões e confraternizações de trabalho. Utilizar a vantagem de não ter um restaurante próximo, nas comunicações da marca e realizar visitas em empresas próximas, buscando novos clientes, fortalecendo parcerias para aumentar o fluxo de pessoas. Como principal ideia, a criação de um plano estratégico com metas de curto e médio prazo, analisando oportunidades de melhorias na estrutura e inclusão de novos produtos.

4.4 Plano de ação

Após os resultados obtidos na pesquisa e na identificação das oportunidades de melhoria ao longo da análise do mix de marketing de serviços (7Ps), foi elaborado um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H (Quadro 1). Essa ferramenta auxiliará na organização e execução de ações por meio da definição do que será realizado, por que será realizado, onde será executado, quando ocorrerá, quem será o responsável, como será desenvolvido e qual o investimento necessário.

O principal objetivo desta ferramenta é transformar as melhorias identificadas em atividades práticas, que facilitem as tomadas de decisões do gestor do Sal a Gosto. A prioridade foi elaborar um plano com ações que necessitem de baixo investimento financeiro, se tornando mais viável no curto e médio prazo.

Conforme exibido no Quadro 1, foram definidas ações práticas para cada oportunidade de melhoria identificada, estabelecendo responsáveis, prazos, forma de execução e investimentos necessários para sua implementação. Além de organizar as ações propostas, o plano busca servir como um instrumento de apoio ao gestor, permitindo o acompanhamento da execução das melhorias e contribuindo para um processo contínuo de aperfeiçoamento.

Quadro 1 - Plano de Ação para o Restaurante Sal a Gosto

What (O quê?)	Why (Por quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)	How Much (Quanto?)
Elaborar um planejamento estratégico com metas anuais	Definir objetivos, acompanhar resultados e orientar o crescimento do restaurante	Restaurante Sal a Gosto	Até 2 meses	Proprietário	Elaborar objetivos, metas e indicadores de desempenho	Baixo custo
Fortalecer a presença digital	Aumentar a divulgação, atrair novos clientes e fortalecer a marca	Instagram, Facebook e Google Meu Negócio	Imediato	Proprietário e empresa de marketing	Criar calendário de postagens, divulgar pratos, dia a dia na cozinha, promoções e incentivar avaliações dos clientes	Baixo custo
Padronizar os processos de atendimento e operação	Reduzir falhas e garantir maior qualidade no serviço	Restaurante Sal a Gosto	Até 3 meses	Proprietário e equipe	Elaborar um POP e treinar os colaboradores	Baixo custo
Implantar um programa de integração e treinamento dos funcionários	Melhorar o atendimento, reduzir erros e aumentar a produtividade	Restaurante Sal a Gosto	A cada nova contratação e a cada 6 meses	Proprietário	Criar um roteiro de integração e realizar treinamentos periódicos	Baixo custo
Modernizar as evidências físicas do restaurante	Melhorar a experiência do cliente e fortalecer a imagem da empresa	Ambiente interno e externo	Até 12 meses	Proprietário	Renovar pintura, iluminação, decoração e identidade visual do restaurante	Médio custo

Fonte: elaboração própria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como o mix de marketing de serviços, composto pelos 7Ps (produto, preço, praça, promoção, pessoas, evidências físicas e processos), pode contribuir para melhorar o posicionamento estratégico e a competitividade do Restaurante Sal a Gosto. A partir da entrevista com o proprietário, da observação do funcionamento do restaurante e da análise de seus canais digitais, foi possível diagnosticar pontos fortes, como a localização estratégica às margens da rodovia, a ausência de concorrentes diretos na sua região e a boa reputação online, e pontos fracos, como a falta de planejamento formal de custos, a ausência de treinamento estruturado dos funcionários, a necessidade de modernização das evidências físicas do restaurante e a inexistência de metas de médio prazo. Com isso, respondeu-se ao problema de pesquisa, concluindo-se que a aplicação dos 7Ps permitiu identificar de forma sistemática esses pontos fortes e fracos, fornecendo à gestão subsídios concretos para decisões mais assertivas e contribuindo para o fortalecimento da imagem e da competitividade do restaurante.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o fato de ter sido realizado um estudo de caso único, envolvendo apenas uma empresa e um único gestor entrevistado. Não foram coletadas informações diretamente com os clientes do restaurante, o que poderia trazer outras percepções sobre a qualidade dos serviços prestados e sobre o posicionamento da empresa.

Sugere-se que futuras pesquisas investiguem a percepção dos clientes do Sal a Gosto sobre os serviços oferecidos, por meio de questionários ou entrevistas, permitindo confrontar essa visão com o diagnóstico realizado junto à gestão. Também seria relevante um estudo comparativo entre o Sal a Gosto e outros restaurantes da região do Vale do Taquari, avaliando como diferentes estabelecimentos aplicam o mix de marketing de serviços. Por fim, um próximo trabalho poderia acompanhar a implementação prática das ações propostas no plano 5W2H deste estudo, avaliando seus resultados ao longo do tempo e mensurando os impactos das redes sociais na fidelização dos clientes.

REFERÊNCIAS

ABRASEL. Estudo inédito mostra a importância dos restaurantes para a economia brasileira. 2024. Disponível em: <https://abrase.com.br/noticias/noticias/estudo-inedito-restaurantes-economia-brasileira/>.

ABRASEL. Food service além do prato: entenda o crescimento do mercado. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, 2024. Disponível em: <https://pe.abrase.com.br/noticias/noticias/food-service-alem-do-prato-entenda-o-crescimento-do-mercado/>

ABRASEL. Reputação digital de bares e restaurantes melhora em 2025. Publicado em: 26 jun. 2025. Disponível em: <https://abrase.com.br/noticias/noticias/reputacao-digital-de-bares-e-restaurantes-melhora-em-2025/>

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRANDÃO, Isac de Freitas; PAULINO, Cíntia Souza. Gestão de custos em empreendimentos gastronômicos de pequeno porte: um estudo de caso em uma pizzaria de Capistrano – CE. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 18, n. 2, p. 83–98, maio/ago. 2024.

FERREIRA FILHO, N.; MAGNANI, E. G.; SILVA, G. M. P.; ALVES, L. C. F.; MARTINS, E. Qualidade em serviços: estudo de caso de um restaurante de pequeno porte na cidade de Belo Horizonte/MG. 2018. Disponível em: <https://dspace.sti.ufcg.edu.br/bitstream/riufcg/31969/1/QUALIDADE%20EM%20SERVI%20C%87OS%20-%20ESTUDO%20DE%20CASO%20-%20ANAIS%20VI%20SIMP%20ARTIGO%202018.pdf>.

FIGUEIREDO, A. L. C.; LIMA, C. L.; SILVA, F. J. C. da; ANDRADE, J. N. T. Desafios das micro e pequenas empresas no Brasil: uma análise sobre o papel do gestor. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/3717/5756/14635>.

FREITAS, Erick da Silva; SILVA, Janio Pereira da; CARDOZO, Maria Raimundo Pinto. Posicionamento estratégico para obter vantagem competitiva: uma proposta para a empresa Megafarma. Revista Eletrônica Gestão e Recursos Humanos 2022. Disponível em: <https://faculdade.cenbrap.edu.br/images/revista/Revista%20Gest%C3%A3o%20e%20GRH%20-%202a%20Edi%C3%A7%C3%A3o%20-%20Completa.pdf>.

FREITAS, Michele Gabriela Teixeira Cardoso de; PASCHOAL, Lucas Rezende Penido. Três importantes instrumentos que auxiliam a gestão financeira: uma breve revisão. Disponível em: <https://publicacoes.fatecjaboticabal.edu.br/citec/article/download/14/71/925>.

GOMES, Maria José Oliveira; MORAES, Luciana Silva. A importância do fluxo de caixa para a organização financeira da empresa X. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo-maria.pdf>.

IBGE. Teutônia (RS). Cidades e Estados. 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/teutonia.html>.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, E. R. Adaptação dos conceitos básicos de planejamento estratégico, tático e operacional em microempresa: estudo de caso em restaurante. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://dspace.sti.ufcg.edu.br/bitstream/riufcg/32680/1/ADAPTA%C3%87%C3%83O%20DOS%20CONCEITOS%20B%C3%81SICOS%20DE%20PLANEJAMENTO%20ESTRAT%C3%89GICO%20-%20ANALIS%20X%20SIMEP%20ARTIGO%202022.pdf>.

LIMA, J. P. C.; ANTUNES, M. T. P.; MENDONÇA NETO, O. R. de; PELEIAS, I. R. Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. Revista de Contabilidade e Organizações, Ribeirão Preto, v. 6, n. 14, p. 127-144, jan./abr. 2012. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rco/article/viewFile/45403/49015>.

LIMA, Miguel. Gestão de marketing. 8. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

MARANGONI, Suzana. Marketing de serviços. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

MHAKA, Munyaradzi. Reassessing the marketing mix: transitioning towards a customer-centric framework. International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI). Disponível em: <https://rsisinternational.org/journals/ijrsi/articles/reassessing-the-marketing-mix-transitioning-towards-a-customer-centric-framework/>.

MOTTA, Artur; BAGATINI, Francine Zanin; CARVALHO, Marcos; ZIMERMAN, Sergio; SANDRINI, Vanessa. Dimensão posicionamento estratégico: capacidades adaptativas – como promover inovação no varejo? São Paulo: FGVcev, 2022. Disponível em: https://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/u91/artigo_dimensao_posicionamento_estrategico_final.pdf.

OLIVEIRA, Thamara Cristina Mendes de; PIGATTO, Gessuir; MACHADO, João Guilherme de Camargo Ferraz. Análise comparativa do mix de marketing de serviços em franquias: um estudo sobre Água Doce Express e Água Doce Master. 2020.

Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/download/991/577>.

PICCHIALI, Djair; FERREIRA, Alexandre Oliveira. Gestão de micro e pequenas empresas: estudo em restaurantes da região metropolitana de Campinas. *Desenvolvimento Regional em Debate*, Canoinhas, v. 9, p. 663-682, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2117>.

SANTOS, L. G.; PALOMBO, P. E. M. Qual posicionamento de marketing adotar: customização ou massificação? *Capital Científico*, Guarapuava, v. 8, n. 1, p. 183-196, 2010. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/download/1138/1354>.

SEBRAE. Pequenos negócios em números. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br>.

SEBRAE. Recorde histórico! Mais de 4,15 milhões de pequenos negócios foram abertos em 2024. Agência Sebrae de Notícias, 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/recorde-historico-mais-de-415-milhoes-de-pequenos-negocios-foram-abertos-em-2024/>

SILVA, V. B. da; TEIXEIRA, M. M. Práticas de inovação como ferramenta de desenvolvimento para micro e pequenas empresas em Porto Alegre. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/22220/24606>.

SOUZA, Mariana da Silva Pereira; SILVA, Márcia Beatriz Ferreira Amaral. Avaliação do mix de marketing de serviços e análise da concorrência: um estudo em uma empresa do ramo de restaurantes do centro-oeste mineiro. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/18722306.pdf>.

STOCKER, Simone Leite Barakat. Estratégias de diferenciação: um estudo sobre sua aplicação e impactos. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2021. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u949/simone_-_leite_barakat_stocker_2021_estrategias-de-diferenciacao-p_63977.pdf.

TREDEZINI, Cícero Antônio Oliveira; KINJO, Carolina Nunes; DURÃES, Maria Luiza Tricca; REBMANN, Melanie. Adoção do composto de marketing na indústria de food service: um estudo multicasos. 2008. Disponível em: <https://ideas.repec.org/p/ags/sbrfsr/107862.html>.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista e Observação - Restaurante Sal a Gosto

Elemento	Questão para entrevista	Resposta do gestor	Observações do pesquisador	Sugestões de melhoria (com base na teoria)
Produto	O que o restaurante oferece aos clientes? Quais são as modalidades disponíveis?			
Produto	Como é definido o cardápio? Com que frequência ele é atualizado?			
Produto	Quais critérios são usados na escolha dos ingredientes e fornecedores?			
Produto	Como o restaurante garante a qualidade e a apresentação dos alimentos?			
Preço	Como foram definidos os preços do buffet livre e do buffet a quilo?			
Preço	Os preços são revisados com frequência? O que leva a uma alteração?			
Preço	Como o preço praticado se compara ao dos concorrentes na região?			
Praça	Por que o restaurante está localizado nesse endereço? Foi uma escolha estratégica?			
Praça	O restaurante utiliza algum canal digital para pedidos, reservas ou delivery?			
Praça	Como os clientes chegam até o restaurante? Maioria é da cidade ou região?			
Promoção	Quais canais de comunicação o restaurante utiliza para divulgação?			
Promoção	O restaurante possui perfil ativo nas redes sociais? Quem gerencia?			
Promoção	Já foram realizadas promoções, descontos ou ações especiais para atrair clientes?			

Promoção	Como o restaurante lida com avaliações e comentários de clientes nas plataformas digitais?			
Pessoas	Como é feita a seleção e o treinamento dos funcionários?			
Pessoas	Existe algum padrão de atendimento definido para a equipe seguir?			
Pessoas	Como é feita a gestão dos freelancers nos dias de maior movimento?			
Pessoas	O feedback dos clientes é considerado na gestão da equipe?			
Evidências físicas	Como o espaço físico do restaurante foi pensado e organizado?			
Evidências físicas	Existe uma identidade visual definida (logo, cores, uniforme, cardápio)?			
Evidências físicas	Como é feita a manutenção da higiene e organização do ambiente?			
Evidências físicas	Há alguma preocupação com a experiência sensorial do cliente (música, iluminação, aroma)?			
Processos	Como funciona o fluxo de atendimento, do momento em que o cliente entra até ir embora?			
Processos	Existem procedimentos padronizados para a operação diária do restaurante?			
Processos	Como é feito o controle de estoque e a gestão dos fornecedores?			
Processos	Quais são os maiores desafios operacionais do dia a dia?			
Posicionamento	Como o senhor descreveria o diferencial do Sal a Gosto em relação aos concorrentes?			
Posicionamento	Qual é o perfil do cliente que frequenta o restaurante?			

Posicionamento	Quais são os principais concorrentes do restaurante na região?			
Posicionamento	Quais são os planos e objetivos do restaurante para os próximos anos?			
Posicionamento	O que mudou na gestão e no perfil dos clientes após a pandemia?			