

Originale Cucina - um estudo de caso de posicionamento estratégico no segmento gastronômico de Curitiba

Originale Cucina - a strategic positioning case study in Curitiba's gastronomic segment



Resumo

O panorama da gastronomia no Brasil, do início do século XXI, está passando por profundas transformações. O aumento de renda e o fortalecimento do poder de compra de classes que antes não possuíam acesso a certas condições de consumo, aliados ao crescente incremento no empreendedorismo do segmento voltado à alimentação, vêm se refletindo em uma expansão do setor e em um inevitável acirramento da concorrência. Especificamente em Curitiba, certas regiões estão se tornando conhecidos polos gastronômicos, sendo um deles localizado no bairro Cabral, onde se encontra a Originale Cucina e Pizzeria, presente no mercado local há 12 anos. Para enfrentar este contexto de impactantes mudanças, a Originale optou por realizar um completo reposicionamento estratégico de sua atuação e marca, buscando elevar seu patamar de qualidade e atendimento, porém sem abdicar dos pontos críticos de sua essência, que garantiram sua longevidade. O objetivo deste artigo é analisar, por meio de um estudo de caso, como este processo dinâmico vem ocorrendo no empreendimento e quais suas formas, dificuldades e impactos, no sentido de agregar informações sobre o peculiar setor de gastronomia curitibano, ao contrastar a atuação e evolução de um *player* tradicional e estabelecido, em relação a um contexto de fortes mudanças em seu cenário competitivo de atuação.

Palavras-chave: Marketing. Empreendedorismo. Estratégia. Concorrência. Gastronomia. Curitiba.

Abstract

The food segment scenery in Brazil at the beginning of the XXI century is undergoing profound changes. The growth of income and the strengthening of the purchasing power of classes that previously had no access to certain conditions of consume, added to the raise in the entrepreneurship on the food segment have reflected in an expansion of the sector and an unavoidable increase in competition. Specifically in Curitiba, some regions are becoming known gastronomic poles, as the Cabral neighborhood, where Originale Cucina and Pizzeria is located, for the last 12 years. To confront this strongly changing context, Originale has chosen to conduct a complete strategic repositioning of its operations and brand, seeking to raise its level of quality and service, but without sacrificing the essence of the critical points that ensured its longevity. The purpose of this article is to examine through a case study how this dynamic process is occurring in the enterprise and which forms, difficulties and impacts are, in order to gather information about the peculiar food sector in Curitiba, by contrasting the performance and evolution of a traditional and established “player” against a backdrop of major changes in its competitive landscape of business.

Keywords: Marketing. Entrepreneurship. Strategy. Competition. Food. Curitiba.

¹ Mestre em Administração pela PUC-PR. Professor do ISAE/FGV da disciplina Geomarketing e professor auxiliar da PUCPR no curso de Administração. *E-mail:* ricardo_t_miranda@hotmail.com.

² Mestre em Administração pela PUC-PR. Consultor empresarial especializado em Marketing, Comunicação, Planejamento Estratégico e Desenvolvimento de Negócios. *E-mail:* richwarz@hotmail.com.

Introdução

Na década de 2000, o Brasil passou por um dos maiores processos de crescimento econômico de sua história. Essa expansão proporcionou um ambiente de estabilização econômica e ampliação das condições de oferta de crédito e empregos, o que, por sua vez, permitiu que 60 milhões de cidadãos, oriundos principalmente das classes C e D, ampliassem seu acesso ao mercado de consumo. De acordo com o DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), cerca de 130 milhões de brasileiros compõem estas faixas, que contam com renda mensal entre 2 e 4 salários mínimos. Para o Portal Alimentação Fora do Lar (2013), além desse cenário, outros principais fatores de expansão do mercado de alimentação fora do domicílio são a falta de tempo para preparação da comida em casa, a busca por maior conveniência e a diminuição do número médio de habitantes por residência.

1 Perfil Brasileiro do Consumo de Alimentação Fora do Domicílio

Segundo a ABRASEL (2012), o aumento do poder de consumo, relacionado em grande parte ao aumento da renda per capita, levou os brasileiros, em geral, a alterar também seus hábitos alimentares. Houve, com isso, um aumento significativo na demanda por serviços de alimentação fora do domicílio, sendo que, no Brasil, 31% das pessoas consomem alimentos na rua semanalmente, percentual que deverá atingir 50% em 2020. A classe com renda mensal de até R\$ 400,00 gasta 12% do valor com alimentação na rua, quando essa renda passa a ser de R\$ 1.000,00 a R\$ 1.200,00 essa fatia também cresce, passa a 21%, e quando o trabalhador recebe mais de R\$ 4.000,00 chega a

O aumento do poder de consumo, relacionado em grande parte ao aumento da renda *per capita*, levou os brasileiros, em geral, a alterar também seus hábitos alimentares.

37%. Ou seja, a ampliação da classe média no país teria um impacto direto no costume de comer fora do domicílio (ABRASEL, 2012).

Apesar dos gastos com alimentação comprometerem uma fatia menor da renda das famílias brasileiras, esses ainda representam uma grande parcela do orçamento familiar, quase um quinto de seu consumo total. De acordo com a Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) do IBGE, elaborada em 1974/1975, as despesas com alimentos correspondiam a 33,9% dos gastos das famílias. Na última Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF³) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), esse comprometimento recuou 14 pontos percentuais, totalizando 19,8% (IBGE, 2009), e grande parte destes gastos são realizados fora do domicílio. Segundo o Portal Alimentação Fora do Lar (2013), mais de 25% das refeições no Brasil atualmente são consumidas fora de casa, sendo que, nos grandes centros urbanos, esse índice chega a ultrapassar 33%. Ou seja, o potencial de crescimento desse mercado parece promissor quando comparado aos Estados Unidos, onde este setor responde atualmente por mais de 60% das refeições das pessoas.

³ A Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) é uma pesquisa domiciliar que tem como principal objetivo a obtenção de informações sobre a estrutura de orçamentos das famílias, ou seja, quanto ganham e qual a destinação de seu dinheiro.

Para o segmento de alimentação fora do domicílio, segundo Bezerra e Sichieri (2010), a frequência de consumo brasileira foi de 35%, sendo maior na região Sudeste (38,8%), seguida da Sul (34,8%) e menor na região Norte (28,1%). A frequência foi maior entre os indivíduos de 20 a 40 anos (42%), do sexo masculino (39%), com maior nível de renda (52%) e maior escolaridade (61%). Os alimentos mais frequentemente consumidos fora do domicílio foram: refrigerantes (12%), refeições (11,5%), doces (9,5%), salgados fritos e assados (9,2%) e *fast foods* (7,2%). Os pesquisadores também identificaram maiores regularidades entre os indivíduos residentes em domicílios situados na área urbana, no município da capital e com menos de quatro moradores. Esses aspectos, juntamente com a escolaridade, são importantes marcadores do nível socioeconômico dos indivíduos, confirmando a importância da renda como um dos principais determinantes do consumo de alimentos.

1.1 Curitiba e o Setor de Alimentação Fora do Domicílio

Curitiba vem se desenvolvendo em um ritmo cada vez maior, fato demonstrado pelos seus indicadores socioeconômicos que mostram

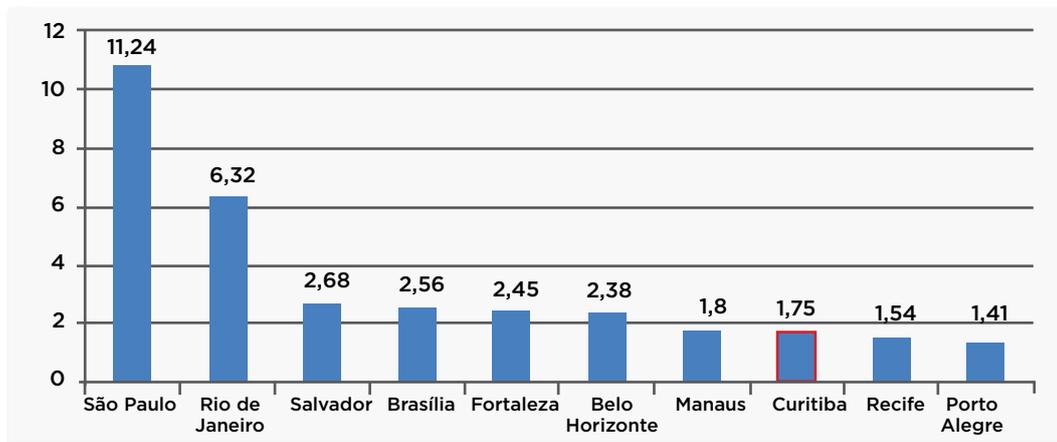
a cidade como a 4ª maior economia do Brasil (ver TAB. 1), apesar de ocupar apenas a 8ª colocação em população, conforme demonstrado no GRÁF. 1. Em 2010, a renda média dos responsáveis por domicílios curitibanos foi de aproximadamente R\$ 7.904 por mês (TAB. 2), o que, comparado à renda média dos domicílios brasileiros, chega a ultrapassar a renda nacional em 273%. Em relação à distribuição de renda segundo as classes sociais, observa-se que 15,2% correspondem à classe A, 29% à classe B, 18,4% à classe C, 25,3% à classe D e apenas 5,94% pertencem à classe E.

TABELA 1 - *Ranking* das 10 cidades com maior participação no PIB Nacional

Capital	Estado	2009	
		Ranking	Part. %
São Paulo	SP	1º	12,02
Rio de Janeiro	RJ	2º	5,43
Brasília	DF	3º	4,06
Curitiba	PR	4º	1,41
Belo Horizonte	MG	5º	1,38
Manaus	AM	6º	1,25
Porto Alegre	RS	7º	1,17
Duque de Caxias	RJ	8º	1,01
Garulhos	SP	9º	1,00
Osasco	SP	10º	0,98

FONTE: Agência Curitiba de Desenvolvimento (2012)

GRÁFICO 1 - População das maiores cidades brasileiras (milhões)



FONTE: Agência Curitiba de Desenvolvimento (2012)

Em relação à renda dos bairros de Curitiba, vê-se na TAB. 2 que o bairro do Batel lidera o *ranking* com um rendimento médio de R\$ 10.340,00 e o Cabral, bairro onde se localiza a empresa foco deste estudo de caso, apresenta-se como 3º colocado, com um valor médio 274% maior que a média do município.

TABELA 2 - Rendimento médio e mediano dos responsáveis por domicílios, por bairros - 2010

	Medio ⁵		Mediano ⁶	
	Valor (R\$)	Ranking	Valor (R\$)	Ranking
Batel	10,340	1º	7,068	1º
Jardim Social	9,302	2º	6,058	2º
Cabral	7,904	3º	6,058	3º
Bigorriho	7,659	4º	5,250	4º
Juvevê	6,937	5º	5,048	5º
Água Verde	6,730	6º	4,241	7º
Alto da Glória	6,590	7º	4,443	6º
Seminário	6,483	8º	4,039	8º
Hugo Lange	6,300	9º	4,039	9º
Mossungê	5,988	10º	2,264	26º
Curitiba	2,890	-	1,141	-

FONTE: IBGE (2000), IPPUC/Banco de Dados e Agência Curitiba de Desenvolvimento (2012)⁴⁵⁶

1.2 O Bairro Cabral

O bairro, a 3,3 km de distância do Marco Zero do Centro de Curitiba, seguiu a mesma linha de desenvolvimento do bairro Juvevê: a partir da implantação da Estrutural Norte e dos eixos de transporte urbano na década de 70. Abrigando um dos grandes terminais de transporte público da cidade, o terminal Cabral, suas vias principais atraem empreendimentos residenciais de porte, comércio e serviços de todos os gêneros.

A denominação “Cabral” surgiu no século XIX. Segundo o próprio historiador Ermelino de Leão, o nome do bairro é uma homenagem à influente família Cabral, que residia na região e, em meados do século passado, doou o terreno onde se ergueu a pequena capela consagrada ao Bom Jesus, hoje conhecida como Igreja do Cabral. Os primeiros moradores chegaram no início do século XVIII, conseguindo seus lotes de terra mediante concessão da Câmara de Curitiba. Muitos desses sítios compõem hoje o Graciosa Country Club, alguns trechos da Av. João Gualberto, da Anita Garibaldi e da Munhoz da Rocha (IPPUC, 2013).

O bairro Cabral, com 2,04 km de área total (TAB. 3), possui uma população média de 13 mil

⁴ Estimativa para 2010 pela UTFPR, com base no IPCA.

⁵ Média ponderada é calculada através do quociente da soma dos produtos entre o ponto médio da classe de rendimento e o número de observações desta classe pelo número total de observações.

⁶ Mediana é a realização que ocupa a posição central da série de observações quando estas estão ordenadas segundo suas grandezas.

peças. Seus moradores são bem servidos: há 370 pontos de comércio e outros 685 de serviços, três praças, além de supermercados e escolas; também possui edifícios residenciais de bom padrão e muitas residências.

TABELA 3 - Dados do bairro Cabral

Área (Km ²)	432
População Total	13, 060
Comércio	370
Indústrias	116
Serviços	685
Distância do bairro ao Centro (Marco Zero) (Km)	3, 32
Hospitais	1
Jardinetes	3
Praças	2

FONTE: Os autores (2013)

Dados do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC, 2013) mostram que o setor de alimentação possui 1.480 estabelecimentos comerciais em atividade no bairro, sendo

que o setor de alimentação responde por 10,3% deste total com 152 estabelecimentos de refeições prontas para consumo no local. Devido à alta densidade demográfica da região (TAB 4), o setor de serviços coloca-se como importante setor econômico.

TABELA 4 - Cabral: população, área e densidade demográfica

	Total de Habitantes		Área (Km ²)	Densidade Demográfica (hab/km ²)
	Absoluto	%		Valor (R\$)
Cabral	13,060	0,75%	2,04	6,402
Curitiba	1.751,907	100	432	4,054

FONTE: Agência Curitiba de Desenvolvimento (2012)

A TAB. 5 traz dados referentes às classes de rendimentos das famílias residentes no bairro Cabral, demonstrando uma população com maior poder aquisitivo que a média do município, em que 31,26% ganham acima de 30 salários mínimos, contra 9,34% da média da cidade.

TABELA 5 - Famílias residentes, por classes de rendimento nominal familiar - 2000

	Famílias residentes			
	Bairro Cabral		Curitiba	
Até 0,50 salário mínimo	18	0,38%	1.183	0,24%
+ de 0,5 até 1 SM	28	0,59%	16.163	3,26%
+ De 1 até 2 SM	45	0,96%	38.223	7,72%
+ De 2 até 3 SM	7	0,15%	41.313	8,34%
Até 3 SM	98	2,08%	96.882	19,56%
+ de 3 até 5 SM	165	3,51%	83.015	16,76%
+ de 5 até 10 SM	515	10,94%	128.264	25,90%
+ de 10 até 15 SM	496	10,54%	54.841	11,07%
+ de 15 até 20 SM	507	10,77%	34.642	6,99%
+ de 20 até 30 SM	564	11,98%	33.836	6,83%
+ de 30 SM	1.471	31,26%	46.277	9,34%
+ de 3 SM	3.718	79,01%	380.875	76,90%
<i>Sem Rendimento</i>	890	18,91%	17.553	3,54%
Totais	4.706	100,00%	495,310	100,00%

FONTE: IPPUC (2013)

2 Fundamentação Teórico-Empírica

Curitiba é uma cidade em que apenas 3% dos moradores residem sozinhos e o padrão familiar mais comum é o de um casal com dois filhos, com uma valorização expressa da manutenção da família, haja vista que o lazer preferido do curitibano é passar seu tempo livre com a família (RETRATO..., 2001). Desta forma, a identificação dos hábitos alimentares é de grande valia para entender um pouco mais sobre este consumidor, que mantém a tradição, mas, ao mesmo tempo, encontra-se na vanguarda do desenvolvimento econômico e cultural do país.

Segundo Strobel et al. (2005), cerca de 70% dos curitibanos têm o hábito de almoçar em restaurantes pelo menos um final de semana por mês, com destaque para 12% que frequentam restaurantes todos os finais de semana (sábados e domingos). Os restaurantes preferidos são as churrascarias (56%) e os italianos (22%). Ainda, conforme os estudiosos, a preocupação com a alimentação é algo que faz parte do cotidiano das pessoas, que costumam fazer, em geral, três refeições por dia: café da manhã, almoço e jantar, sendo que a maioria não tem o hábito de comer entre essas refeições.

2.1 Polos de Atividades: Conceitos e Considerações

A busca pela aproximação geográfica entre empresas do mesmo ramo de atividade traz benefícios já bastante estudados desde o século XIX. Quando Marshall (1920) estabeleceu a relação entre aglomeração geográfica de empresas e desempenho, observou que firmas concentradas desfrutavam de vantagens em relação àquelas

A preocupação com a alimentação é algo que faz parte do cotidiano das pessoas, que costumam fazer, em geral, três refeições por dia: café da manhã, almoço e jantar, sendo que a maioria não tem o hábito de comer entre essas refeições.

fora dessas aglomerações. Essas vantagens eram derivadas da maior capacidade de inovação e das economias geradas em equipamentos e mão de obra. A partir daquele momento, as aglomerações passaram a ser caracterizadas pelo grande fluxo de conhecimento, intensa especialização de mão de obra e existência de uma rede de indústrias subsidiárias e de maquinário especializado (MARSHALL, 1920).

No século XX, Porter (1998) vai além e passa a apontar os benefícios das aglomerações, enfatizando o potencial de aumento da produtividade e a taxa de inovação das firmas nelas instaladas, levando à expansão e à formação de novas empresas que reforçam a inovação e ampliam o aglomerado (PORTER, 1998). Na mesma obra, o autor definiu os aglomerados como um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares, o autor incluiu ainda, em sua definição, empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores e empresas clientes na cadeia de produção, conforme o grau de sofisticação e profundidade

do aglomerado. No entanto, a importância de se estudar a economia por meio deste enfoque é devido ao fato de que os aglomerados se alinham melhor com a natureza da competição e com as fontes da vantagem competitiva. Assim, enquanto Marshall enfatizava como principal benefício da aglomeração o aumento da produtividade, Porter acrescenta ainda a inovação e o crescimento alcançado pelo intercâmbio, cooperação, compartilhamento de infraestruturas e apoio institucional entre empresas dos aglomerados.

Imbuzeiro e Lustosa (2010) afirmam que o diferencial competitivo é construído ao longo de cadeias produtivas, que são integradas tanto setorialmente como espacialmente e que podem ser denominadas de diversas formas (arranjos produtivos locais, *clusters*, aglomerados produtivos, distritos industriais), porém expressando o mesmo fenômeno. Para os autores, não há mais sentido em se desvincular localidades de setores produtivos e dividi-los, de forma estanque, em industrial, agrícola e comercial. É que, apesar da globalização, não existem evidências do declínio de identidades locais, o que favoreceria o surgimento de novos polos.

Em Curitiba, verifica-se a consolidação de várias aglomerações, a partir daqui denominadas Arranjos Produtivos Locais (APLs), como o comércio de veículos na Avenida Mário Tourinho nos bairros Batel e Campina do Siqueira e também na Avenida Marechal Floriano Peixoto, no bairro Vila Hauer; comércio de tecidos, no bairro Vila Hauer; sapatos na Rua Teffé, no bairro Centro Cívico; móveis na Al. Dr. Carlos de Carvalho, no bairro Batel, entre outros. Uma forte característica desses APLs, é o surgimento deles por meio da casualidade, onde, após a instalação das primeiras empresas comuns ao setor, ocorre uma simples imitação da estratégia das pioneiras pelas outras empresas, que vêm a se instalarem nas proximidades. Diferentemente de APLs, que são estimulados pelo poder público, essa geração espontânea se dá em função das

vantagens que se pode obter da aglomeração. Pode-se justificar o processo de desenvolvimento dos aglomerados por meio dos estudos de Porter (1998), que comenta ser mais facilmente previsível seu desenvolvimento do que a determinação dos fatores do seu surgimento, pois se assemelha a uma reação em cadeia, induzida pela rivalidade saudável e das iniciativas empreendedoras. Ou seja, é importante compreender que o APL se desenvolve dentro de um contexto dinâmico de cooperação em contraste com a competição. Por exemplo, no caso da Originale Cucina, ao mesmo tempo em que um empreendimento se beneficia do movimento de pessoas gerado pelos concorrentes vizinhos, também se estabelece a luta pela conquista da preferência destes potenciais clientes.

2.2 Estratégias de Competição

O acirramento da concorrência e a competição por um espaço no mercado têm forçado as organizações a definirem estratégias com vistas a capacitarem-se para suportar, ou mesmo superar, as novas e crescentes demandas do ambiente em que estão inseridas. Neste sentido, a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição em que, segundo Porter (1998), cinco forças básicas compõem o estado de competição em um setor. Neste estudo, dadas as características observadas na aglomeração onde se situa a Originale Cucina, serão focadas as ameaças de novos entrantes e as manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes.

Devido ao seu relativo baixo custo de instalação e exigência de capital, necessidade de escala de produção mediana, fácil acesso a fornecedores e canais de distribuição e facilidade em se estabelecer estratégias de diferenciação de produtos, o setor gastronômico apresentaria uma fraca barreira a novos entrantes. Apenas

exigências legais, como alvarás, aprovação de projetos pela prefeitura, corpo de bombeiros e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) são fatores operacionais dificultantes à entrada de novos concorrentes.

A disputa entre concorrentes, por meio de campanhas publicitárias, competição por preços e diferenciação por produtos e serviços é uniformizada mediante nivelamento entre os concorrentes, verificado no aglomerado gastronômico do bairro Cabral. A instalação de alguns restaurantes diferenciados, como o restaurante Madero Burger & Grill e a Pizzaria Mercearia Bresser, trouxe à região um novo padrão de cardápio e atendimento, até então predominantemente dominado por pizzarias, lanchonetes e serviços de entrega rápida.

Dentro deste cenário, a vantagem competitiva pela visão baseada em recursos examina a ligação entre as características internas da empresa e seu desempenho (BARNEY, 1991). Segundo esse pesquisador, a empresa apresenta vantagem competitiva ao adotar uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada

A empresa apresenta vantagem competitiva ao adotar uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente pelos seus concorrentes atuais ou potenciais.

simultaneamente pelos seus concorrentes atuais ou potenciais. Por ser facilmente duplicada, essa não é uma vantagem competitiva sustentada, mas tão somente uma estratégia de imitação ou substituíbilidade, pois concorrentes ou potenciais entrantes podem programar as mesmas estratégias, mas de uma maneira diferente ao utilizar diferentes recursos.

Também, na abordagem das capacidades dinâmicas, cujos estudos conduzidos por Teece; Pisano; Schuen (1997) indicam a replicabilidade e imitabilidade de um processo organizacional, somente serão comportados como vantagem competitiva se essas estiverem formadas por um conjunto de rotinas, capacidades e ativos complementares difíceis de imitar. Entende-se aqui replicabilidade e imitabilidade como fenômenos que determinam o quão rapidamente uma competência ou uma capacidade pode ser copiada pelos competidores (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

2.3 A Gastronomia Local em Curitiba

Curitiba caracteriza-se por apresentar duas grandes concentrações de estabelecimentos de alimentação: uma situada na Avenida Comendador Franco (mais conhecida como “Avenida das Torres”), que interliga a cidade ao município de São José dos Pinhais (localização do aeroporto internacional Afonso Pena), onde se localizam diversas churrascarias que servem rodízio de carnes e também massas. Outra localidade gastronômica de Curitiba é o famoso bairro de Santa Felicidade, que, por sua vez, concentra a culinária italiana. Além dessas duas rotas gastronômicas, prevalecem os pequenos e médios nichos culinários espalhados pela cidade, como as imediações da Praça Espanha, os bairros Cabral, Juvevê e Batel, o Largo da Ordem e a Avenida Batel, com seus bares,

e os *shoppings centers*, que, além de suas praças de alimentação, agora também oferecem espaços diferenciados e a presença de “grifes” gastronômicas locais, tais como Madero, Bistrô do Victor e La Pasta Gialla, entre outras.

2.4 O Bairro Cabral: um Novo Polo Gastronômico?

Abrigo do foco deste estudo de caso, o bairro Cabral vem apresentando um expressivo crescimento no número de estabelecimentos deste setor, o que levou os proprietários a reposicionarem estrategicamente seu negócio de acordo com as novas características da concorrência e dos consumidores que frequentam a região, que passou a atrair não apenas os moradores locais, mas também clientes de outras localidades da cidade e inclusive dos municípios-satélite que compõem a região da grande Curitiba, tais como Colombo, Almirante Tamandaré e Araucária, entre outros. Exemplo claro deste crescimento é a diversificação de casas que se estabeleceram no bairro tais como Subway e Au Au (sanduíches), Mercearia Bresser e Atolinni (pizzarias), Madero (hamburgueria), Wikimaki e Saikoo (comida japonesa), Yogufast e Freddo (iogurteria e sorveteria) etc.

Além disso, a abertura de diversos estabelecimentos voltados à alimentação em bairros contíguos ao Cabral também influem na atração de clientes para esta região da cidade, anteriormente não tão associada à gastronomia curitibana. Como exemplo, pode-se citar também os bairros do Alto da XV, Alto da Glória e Juvevê, com casas como Beto Batata, Cantina do Délio, Baggio, Abaré, Vindouro, Mangiare Felice, Yoguland, Fornão, Jacobina, Capitu, Paraguassu, Menina Zen e Cana Benta, entre outros. O principal desafio, então, para um *player* já estabelecido e posicionado na região, é como continuar sendo competitivo e crescer (tanto

em faturamento como em imagem) dentro deste contexto de uma forte concorrência e das mudanças do cenário macroeconômico sobre os hábitos de consumo alimentares da população curitibana, sempre tão tradicionalista, crítica e exigente.

2.5 Perfil do Empreendedor

Para entender a evolução do desenvolvimento da Originale Cucina e Pizzeria, é necessário compreender um pouco da trajetória do seu empreendedor, Luiz Ricardo Iwersen. Após concluir seu Bacharelado em Administração de Empresas em 1998, Iwersen começa a atuar como Gerente de Negócios Corporativos em uma instituição bancária em Curitiba, atendendo o mercado de pequenas e médias empresas. Por meio desta experiência, fez contatos com empresários de diversos segmentos, como varejo, automobilístico e farmacêutico. Em função do porte dessas organizações, o profissional começa a entender a dinâmica de um negócio deste porte, muitas vezes regional e até familiar, principalmente devido ao contato com os proprietários, o que lhe proporciona uma visão geral dos empreendimentos. Em função desse conhecimento, sai do banco e começa a atuar na empresa de transportes de valores de sua família, trabalhando na transferência de uma nova tecnologia norte-americana para confecção de coletes à prova constituídos por uma malha de kevlar trançado. Assim, iniciou um intercâmbio de informações com empresas dos Estados Unidos que resultou em uma estadia de um ano estudando na Universidade da Califórnia, em San Diego, para consolidar seu conhecimento do idioma inglês e também da cultura de negócios americana. Nesse período, é feita uma proposta de um grupo para a aquisição da empresa de sua família, que é aceita. Ao retornar ao Brasil, Iwersen é contatado por um possível parceiro para analisar

em conjunto a viabilidade da abertura de um novo empreendimento, desta vez no segmento de alimentação.

2.6 Originale Cucina e Pizzeria: um Pouco de História

A Originale Cucina e Pizzeria, citada a partir deste momento como somente Originale, foi inaugurada em 2002 como uma nova unidade da Pizzaria Di Piu, pelos empresários Luiz Ricardo Iwersen e Mário Niclevicz, a partir de uma análise geográfica de regiões com potencial de absorver serviços de alimentação. O grupo Di Piu já possuía duas outras unidades nas ruas Padre Anchieta e Princesa Isabel, e procurava há mais de um ano um local para abrir uma unidade na região do Cabral, já antecipando o possível forte potencial de consumo para alimentação do bairro. Porém, não havia disponibilidade de bons imóveis comerciais para aluguel ou compra. Nesta época, os poucos e principais estabelecimentos do segmento estabelecidos na região eram McDonald's, Pizza Hut e Di Frango. O ponto que finalmente surgiu e foi escolhido, se trata de uma casa na Avenida Munhoz da Rocha, 665, tendo como fortes diferenciais iniciais de atuação o ambiente discreto e introspectivo, a capacidade original para atender 70 pessoas sentadas em quatro salas e possuir estacionamento interno para cerca de 10 veículos. Em 2006, ocorre uma divisão amigável da sociedade, apenas em função de divergências conceituais sobre a estratégia de atuação do negócio, sendo que a partir daí Mário Niclevicz prossegue com o nome e com as demais unidades Di Piu (que também ainda se encontram em atividade) e Luiz Iwersen fica com a direção da unidade Cabral, que é então rebatizada com o nome de Originale Cucina e Pizzeria.

3 Metodologia de Pesquisa

3.1 Caracterização da Pesquisa

Pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre as variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias (GIL, 2002, p. 42).

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, cuja estratégia é de estudo de caso único de natureza descritivo-analítica (YIN, 2005). A proposta é investigar as estratégias de reposicionamento de uma empresa do setor gastronômico do bairro Cabral de Curitiba, para fazer frente ao crescente incremento no empreendedorismo do segmento, à expansão do setor e ao acirramento da concorrência.

3.2 População e Amostra

A população seria, de modo geral, a totalidade de restaurantes e casas voltadas para o segmento de alimentação da cidade de Curitiba. Para uma maior delimitação, poderia se dizer que seria o grupo de restaurantes franco-italianos e pizzarias da cidade. A amostra escolhida foi o restaurante Originale, que possui uma única unidade, no bairro do Cabral. A amostra foi escolhida de forma não probabilística

e por meio do critério de conveniência, por possuir o perfil ideal para a análise e por fornecer de forma ampla e irrestrita o acesso às informações relativas à sua atuação, mesmo aquelas consideradas de cunho mais sigiloso e estratégico.

3.3 Coleta e Tratamento de Dados

Os dados para a elaboração do estudo foram coletados por meio de três métodos complementares: observação, documentação e entrevista.

A observação, segundo Gil (2009, p. 72), no contexto do presente estudo, pode ser classificada como espontânea, informal e não planejada, ao se combinar os teores exploratório e descritivo do tema. Este formato se mostra de grande utilidade ao promover a aproximação dos pesquisadores com o fenômeno pesquisado, permitindo que eles obtenham uma compreensão mais precisa do problema e de suas implicações. Procurou-se aqui se atentar aos sujeitos (quem e quais são os participantes e como se relacionam entre si), ao cenário (onde tudo se situa e suas características) e ao comportamento social (papéis e condutas desempenhados). Esta observação aconteceu na forma de visitas à Originale e ao acompanhamento de seu funcionamento durante um período de aproximadamente uma semana.

Já a análise de documentação foi de grande importância para aumentar o grau de conhecimento sobre a empresa, seus métodos, processos, estrutura, atuação e características, além da forma como se deu o seu efetivo reposicionamento e quais foram seus impactos. A documentação da Originale também ajudou na complementação das informações obtidas mediante as outras formas de coleta de dados, auxiliando a corroborar fatos e a suscitar novas ideias e conceitos no processo analítico. Os tipos de documentos analisados foram cardápios, cartas de vinhos, anúncios publicitários,

folders, embalagens de viagem e o *site* da empresa.

Finalizando as formas de coleta de dados, chegou-se às entrevistas, que são, de acordo com Gil (2009, p. 63), a mais importante técnica no sentido de obter informações acerca do que os sujeitos da investigação sabem, acreditam, esperam, imaginam, planejam, agem ou intencionam. Sendo bem conduzida, a entrevista pode até desvendar aspectos inconscientes determinantes do comportamento humano. No presente estudo, optou-se por realizar duas entrevistas em profundidade e semiestruturadas com o proprietário da empresa, Luiz Ricardo Iwersen, com tempo total de cerca de quatro horas de duração.

4 Análise: Reposicionamento da Originale Cucina e Pizzeria

4.1 Reposicionamento Estratégico

O reposicionamento estratégico da Originale, iniciado com a separação da sociedade do Grupo Di Piu, em 2006, e que se encontra em andamento até o presente momento, envolveu basicamente os seguintes grandes itens relacionados à atuação do estabelecimento: comunicação, estrutura, atendimento, cardápio e precificação, além de outros diferenciais menores, que serão devida e especificamente abordados a seguir.

4.2 Comunicação

A reformulação da comunicação da Originale teve origem a partir da própria constituição no novo nome. A opção por Originale para suceder Di Piu deve-se a uma questão anterior de disputa do nome

Di Piu e que havia feito o grupo começar a assinar suas casas como “Di Piu. La Originale”, para evitar confusões associativas. Com a cisão societária, a unidade Cabral adotou apenas o nome “Originale”, que acabaria posteriormente sendo adaptado e expandido para “Originale Cucina e Pizzeria”.

Para manter a sinergia e essência do trabalho de construção de marca e identidade que a Di Piu já havia realizado no Cabral durante os quatro anos de atuação, optou-se por conservar as cores verde e vermelho na constituição da nova marca e na comunicação da nova casa Originale, de forma que o apelo aos clientes tradicionais da casa fosse mantido, ao mesmo tempo que apontava uma nova direção em sua atuação.

Com relação à comunicação interna, foi re-elaborada toda a parte visual de cardápios e uma nova carta de vinhos, além de parcerias com fornecedores e demais empresas para apoio à produção de embalagens de pizza e jogos americanos descartáveis das mesas. Buscou-se uma comunicação mais leve, sutil e refinada, já que o principal público é um que espera passar momentos agradáveis enquanto saboreia um bom prato e degusta uma excelente bebida, por exemplo, casais das classes A-, B e C+.

Já para a comunicação externa, iniciou-se com anúncios em revistas regionais e nacionais especializadas em gastronomia e entretenimento, além de anúncios com chamadas em rádios locais e da colocação de *backlight* e sinalização exterior no imóvel. Ultimamente, o foco neste tipo de comunicação não tem sido muito forte, até porque os novos e fortes concorrentes que chegaram ao bairro, tais como Madero e Bresser, tendem a investir pesadamente em mídia, atraindo tal demanda de clientes que, por vezes, não conseguem absorver e que acabam conhecendo a Originale, por não poderem

ir aonde originalmente pretendiam. Apesar disso, um dos focos de comunicação da casa é tornar seu nome cada vez mais forte e reconhecido na região, como se verá a seguir.

Com relação a essa concorrência, o aspecto de polo gastronômico privilegia sobremaneira a Originale, ao atrair clientes que tenderiam originalmente a se dirigir a outras regiões como Batel e Santa Felicidade e, ao mesmo tempo, o posicionamento da casa é não conflitar com esta nova concorrência, o que será comentado em mais detalhes no item “Cardápio e Precificação”.

A internet também se mostrou um importante aspecto de ajuda ao reposicionamento da Originale, por constituir um *site* refinado, direto e agradável e com inovações, como a possibilidade de se realizar o pedido *on-line*.

Por fim, a respeito da comunicação, é muito interessante salientar que o principal veículo de comunicação da Originale é a recomendação pessoal, o popular “boca a boca”, fato que ocorre até pela limitação física imposta por dispor de apenas uma unidade.

4.3 Estrutura

A estrutura física da Originale era inicialmente constituída de 70 lugares (sentados) para atendimento em mesas dispostas em quatro salas. O aumento da demanda e da busca por se jantar fora de casa no novo polo gastronômico do Cabral impulsionou o investimento para a construção de uma nova sala com mais 20 lugares, para aproveitar o ganho em escala, além do aumento do *ticket* médio por cliente⁷. O salão (conjunto das salas) é considerado como o “cartão de visitas” da Originale, sendo que quem conhece os produtos na

⁷ Total do faturamento com refeições e bebidas, dividido pela quantidade de clientes, mensal. Representa o gasto unitário médio de cada cliente.

casa acaba posteriormente também pedindo pelo *delivery*. A decoração foi realizada com paredes de vidro e placas decorativas de bebidas, criando um clima simultaneamente intimista, acolhedor e nostálgico. Uma parede viva (paisagismo vertical) foi elaborada junto à nova área (inspirada na arquitetura do restaurante paulistano Kaa), para trazer um toque de natureza, rusticidade e beleza ao novo espaço. Aquecedores a gás e iluminação incidental ajudaram a complementar a expansão. Ambientações especiais também são planejadas e elaboradas pela casa em datas especiais, como balões vermelhos em forma de coração no Dia dos Namorados, por exemplo.

4.4 Atendimento

O atendimento da Originale é dividido em basicamente quatro canais diferentes: balcão (para pedidos no local), *delivery* (entrega em domicílio), salão (conjunto das quatro salas) e *site*. Balcão e *delivery* não tiveram grandes alterações estruturais e de funcionamento em relação ao início das atividades do restaurante, e as inovações relativas ao *site* já foram comentadas. No canal salão, além das mudanças físicas já citadas, há também a qualidade técnica dos garçons, pois eles são estimulados a realizar cursos e treinamentos de capacitação e desenvolvimento, como vinhos, águas especiais e barman, por exemplo.

Outro ponto forte de diferenciação da Originale em relação à concorrência é o seu foco na constituição de equipes qualificadas e com longevidade, sendo que o pagamento de salários acima da média de mercado atrai e retém bons profissionais, bastando citar que, atualmente, o funcionário mais recente foi admitido há dois anos. O reposicionamento da Originale fez que a equipe da casa aumentasse em 30%, principalmente devido ao almoço *à la carte* que foi instituído,

necessitando de praticamente uma nova equipe de atendimento e uma de cozinha.

4.5 Cardápio e Precificação

A Originale realizou seu reposicionamento neste aspecto ao migrar da posição de ser uma simples provedora de *fast food* (basicamente pizzaria com entregas em domicílio) para rumar a ser um restaurante e cantina de teor franco-italiano. A origem da Di Piu, que iniciou suas atividades anteriormente ao governo do Presidente Lula, enxergava na competição de preço um forte elemento de seu posicionamento, apesar de não ter ofertado um preço de entrada no mercado, e sim, ter tentado se colocar como uma empresa de qualidade ligeiramente superior aos demais concorrentes, focado em vários pontos de vendas e ganhos de escala. Essa foi a principal razão da separação da sociedade e o motor do reposicionamento da Originale, buscando se posicionar mais como restaurante, e com um subsequente valor maior de *ticket* médio por cliente. O *boom* dos cursos de *chef* de cozinha e o interesse pelo tema gastronomia também funcionaram para dar propulsão à busca deste objetivo. Surge uma visão de busca pela perenidade no exigente mercado curitibano, ao se pretender seguir o modelo de casas altamente tradicionais da cidade como Scavollo, Pamphylia e Spaghetto, por meio da oferta da maior qualidade pelo menor preço possível (melhor custo-benefício). Outro *benchmark* importante a ser citado é o Restaurante Ráschal, de São Paulo, que busca proporcionar a aproximação entre a cozinha e o cliente para uma maior integração e satisfação gastronômica.

O cardápio evoluiu para abranger pratos tais como carnes, aves e peixes, além de massas mais elaboradas do que as simples pizzas, lasanhas e nhoques anteriormente ofertados. Foi estabelecida uma nova metodologia de busca de padronização e

excelência dos pratos ofertados, e foram elaboradas pesquisas de satisfação do consumidor para apoiar na consolidação deste processo. Outro ponto decisivo para a escolha dessa oferta de pratos mais elaborados foi pautada no fato da casa utilizar garçons em vez de atendentes, que possuem mais técnica ao servir, o que poderia ser explorado ao se buscar ofertar mais opções ao cliente Originale e, simultaneamente, obter um maior *ticket* médio por cliente. O posicionamento mais elaborado também exigiu sacrifícios, como a extinção de panfletagens locais e também de promoções antigas de pontos cumulativos (para troca por pizzas ou refrigerantes gratuitos) e de indicações de porteiros de prédios da região, sendo que as únicas promoções que ocorrem são mais refinadas, como a de segunda-feira, com vinho à luz de velas (focando casais) e de terça-feira, com pedido especial de pizza (uma gigante ou duas grandes) dando direito a uma sobremesa gratuita, visando fortalecer o movimento nestes dias. O fator preço foi outro que se beneficiou da vinda dos novos concorrentes à região, uma vez que o alto nível deles valorizou a importância do produto da Originale, que pode ser considerado relativamente mais barato do que os dos concorrentes como Bresser, Abaré, Baggio e até mesmo da Di Piu, apesar de não apresentar uma qualidade inferior a eles em termos de opções, ingredientes e sabor. A inserção de pratos *à la carte* se mostrou uma decisão acertada, já que hoje responde por 30% do faturamento total da empresa, contra 70% da pizzeria, que ainda permanece sendo o carro-chefe do empreendimento.

4.6 Demais Diferenciais

Um dos pilares da estratégia de reposicionamento da Originale está, de certa forma, pautada no seu próprio nome: a busca em ser original para impressionar o seu cliente. Além dos pontos já citados nos outros itens, certos aspectos também merecem ser destacados. O primeiro deles é a completa reelaboração da carta de vinhos da

casa, a partir da adoção e oferta de vinhos especiais nacionais. A ideia surgiu a partir de uma visita dos proprietários a vinícolas da Serra Gaúcha, onde constataram a altíssima qualidade de certos produtores, cujos vinhos de tipo exportação são praticamente desconhecidos em Curitiba. Isto auxilia na criação de cultura gastronômica no cliente e no ganho de imagem da empresa, pois seria mais fácil e lucrativo apostar em vinhos chilenos e argentinos populares, mas a Originale optou por até sacrificar parte de sua receita em nome do seu posicionamento desejado. O fato de a expansão de cardápio também apresentar carnes, aves e massas diferenciadas também auxiliou nesta consolidação do vinho nacional de qualidade como diferencial de pioneirismo no segmento na cidade.

Outro diferencial desenvolvido foi a criação do cardápio *vegan* (completamente vegetariano, sem a utilização de nenhuma substância animal, tais como ovos e leite), tendência de mercado em busca de vida mais saudável e da redução do consumo de carne. Os cinco pratos desenvolvidos neste sistema atraíram uma clientela específica de pessoas voltadas para o consumo vegetariano, e chegou a contemplar uma menção em uma conceituada revista de gastronomia como referência nesta área, sendo o único restaurante franco-italiano a apresentar tal tipo de opção para seus clientes na cidade.

Prosseguindo na busca de diferenciais criativos, a Originale também desenvolveu uma oferta de diversas cervejas especiais, tais como Paulaner, Erdinger e Murphy's, entre outras (mais uma tendência atual do mercado *gourmet*) para harmonizar com seus pratos, e está iniciando também a comercialização de águas minerais *premium*, tais como San Pellegrino, Acqua Panna e Perrier, outra nova tendência. Café expresso e biscoitos artesanais também são ofertados aos clientes após as refeições.

E, finalizando o desenvolvimento de diferenciais originais, no momento, está se institucionalizando a disponibilização para seu público de

um de drinks especiais como Manhattan, Sex On The Beach etc., no lugar de bebidas tradicionais, também focando no aumento do valor médio consumido na casa.

Considerações Finais, Limitações e Recomendações

O presente sucesso da Originale e sua longevidade em um mercado onde o índice de mortalidade de novas empresas é tão alto são indicativos do acerto na sua política de reposicionamento. As divergências de visões que originaram a separação societária que implicou na criação da Originale refletem a primeira constatação e recomendação oriunda do presente estudo: em certo momento, houve uma bifurcação de caminhos empresariais, em que um lado optou pelo posicionamento original mais voltado à atuação como *fast food* e pizzeria, orientada ao atendimento de massa via *delivery*, com vistas ao ganho em escala (Di Piu) e o outro lado, por sua vez, optou por desenvolver um novo posicionamento mais elaborado, rumando para uma atuação mais diversificada, como um restaurante com mais opções de pratos e com vistas a um ganho incremental sobre o consumo de cada cliente (Originale).

A recomendação aqui seria para novos estudos que pudessem apontar os benefícios e as desvantagens de cada opção dentro do mercado curitibano, por exemplo, o que poderia resultar em interessantes análises. Outro ponto conclusivo do estudo foi que a Originale soube muito bem administrar a questão da mudança proporcionada pela economia nos últimos governos, bem como a ocorrida localmente em seu reduto de atuação, fazendo a casa focar em novos clientes de crescente poder aquisitivo, mas que valorizam seu dinheiro e estão sempre em busca da melhor relação custo-benefício, ao mesmo tempo em que, às vezes, não se sentem tão à vontade em estabelecimentos considerados mais sofisticados.

Desta maneira, a Originale busca obter os be-

nefícios de sua refinada concorrência, sem incorrer no erro de querer disputar posição, o que poderia arruinar sua imagem e *performance*. Ao absorver a demanda não trabalhada por seus vizinhos, a Originale também começa a criar novos clientes, atualmente de todas as partes da grande Curitiba. E também cria clientes cativos, ao prestar atenção a detalhes, por exemplo, e trabalhar para desenvolver diferenciais únicos e criativos. A busca por um aumento do *ticket* médio por cliente (em função de suas limitações físicas) impulsionou a imagem da empresa, ao também demandar mudanças significativas em processos e produtos, assim a percepção dos clientes acompanhou a evolução do novo posicionamento, fato que, também a título de recomendação, poderia se buscar comprovar via pesquisas.

Ao investir cada vez menos em mídias tradicionais, a Originale parece estar na contramão de seu principal objetivo no momento, que é tornar seu nome cada vez mais forte e reconhecido na região. Para isto, o que poderia ser uma boa opção seria a abertura de uma nova casa ou a criação de um sistema de franquias, por exemplo. Porém, ao optar por permanecer como a empresa que capta os clientes excedentes do polo que se desenvolveu ao seu redor, além de contar com as indicações de seus *habitués*, aumentar sua clientela não é difícil, ao ofertar bom preço, combinado a qualidade. A visão da empresa é que o mercado é dinâmico, devendo-se acompanhá-lo, especialmente se já se sabe qual é a posição pretendida no mesmo e se deseja consolidá-la.

Fechando estas conclusões, vê-se como principal limitação deste estudo de caso a sua dificuldade de validação externa deste estudo de caso, em função das especificidades da empresa, do contexto e do momento histórico, apesar de que as constatações e ideias aqui aventadas e discutidas possam ser de grande utilidade para estabelecimentos similares em Curitiba ou outros lugares que também desejem reorientar seu posicionamento estratégico.

Referências

- AGENCIA CURITIBA DE DESENVOLVIMENTO. **Guia do investidor**. Curitiba, 2012. Disponível em: <<http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/multimedia/PDF/00000450.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2014.
- ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR: **Números do setor**. Disponível em: <<http://alimentacaoforadolar.com.br/numeros-do-setor/>>. Acesso em: 22 abr. 2014.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (Abrasel). **Com renda maior, brasileiro come mais fora de casa**. Notícias. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/noticias/1725-161012-com-renda-maior-brasileiro-come-mais-fora-de-casa.html>>. Acesso em: 22 abr. 2014.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, New York, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BEZERRA, I. N.; SICHIERI, R. Características e gastos com alimentação fora do domicílio no Brasil. **Revista Saúde Pública**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 221-229. 2010. Disponível em <www.scielo.br/rsp>. Acesso em: 22 abr. 2014.
- CLANCY, K. J.; SHULMAN, R. S. **Mitos do marketing que estão matando seus negócios**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FOLHA de São Paulo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro>>. Acesso em: 22 abr. 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- IMBUZEIRO, P. E. D. A., LUSTOSA, M. C. J. Construção de uma estratégia coletiva: “tendências” para os arranjos produtivos locais. **Revista Economia Política do Desenvolvimento**, Maceió, v. 1, n. 7, p. 7-26, jan./abr. 2010.
- IBGE. **Pesquisa de orçamentos familiares**. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/xml/pof_2008_2009.shtm>. Acesso em: 22 abr. 2014.
- INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. (Ippuc) **Curitiba em dados**. Curitiba: 2013. Disponível em: <http://curitibaemdados.ippuc.org.br/Curitiba_em_dados_Pesquisa.htm>. Acesso em: 22 abr. 2014.
- KOTLER, P. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. Uma revisão crítica sobre o uso de diferentes conceitos de valor no marketing. **Revista de Administração Contemporânea** [eletrônica], v. 2, n. 1, art. 3, p. 37-53, jan./abr. 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_684.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2014.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Coleção Os Pensadores).

ORIGINALE Cucina. Disponível em: <www.originale.com.br>. Acesso em: 22 abr. 2014.

PORTER, M.E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RETRATO de Curitiba: século XXI. Curitiba: ADVB, 2001. 1 CD-ROM.

REVISTA Veja. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/gasto-alimentacao-diminui-fome-ainda-expressiva-pais>>. Acesso em: 22 abr. 2014.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. **O valor do cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SILVA, J. M.; Paula, N. M. **Alterações no padrão de consumo de alimentos no Brasil após o plano real**. Disponível em <<http://www.pet-economia.ufpr.br>>. Acesso em: 22 abr. 2014.

STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2005. p. 435-454,

STROBEL, J. et al. Hábitos de consumo alimentar dos curitibanos. **Revista Visão Acadêmica**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 25-37, jul./dez. 2005.

TEECE, D. J.; PISANO G.; SCHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Sussex, England, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- Recebido em: 04/04/2013
- Aprovado em: 15/06/2013