

FROM: THE FINANCIAL TIMES

FRONT PAGE - April 30, 2012 7:03 pm

Estudo de Caso: A mudança mínima pode ser a melhor!

Por: Urs Mueller and Veit Etzold



A história.

O ***Imbiss Konnopke*** é provavelmente o snack-bar mais famoso de Berlim. Tendo aberto as portas em 1930 no *Prenzlauer Berg*, então um bairro da classe trabalhadora, tornou-se lendário pela sua salsicha *currywurst*, uma especialidade Berlinesa, frita e servida com ketchup e com tempero de piri-piri e pó de caril. Até 2010, o ***Imbiss*** tinha funcionado durante 34 anos, sempre no mesmo local, dirigido pela senhora Waltraud Ziervogel – e antes dela pelo seu pai, Max Konnopke que tinha lançado o negócio e se manteve à frente dele até 1976. O snack-bar tinha dois estabelecimentos - o original, situado na estação de metro *Eberswalder Strasse* e um outro no bairro suburbano de *Pankow*.

O desafio.

Até o Muro de Berlim cair em 1989, os clientes do ***Imbiss Konnopke*** eram na sua maioria trabalhadores que lá iam de manhã e à hora do almoço ou então famílias. Mas com a mudança do século que isso tinha mudado, quando o bairro *Prenzlauer Berg* se tornou um bairro 'de moda' para jovens *freelancers* endinheirados, turistas e foliões. Então, em 2010, a Sra. Ziervogel foi avisada que o snack-bar teria que fechar por um ano por causa do trabalho de construção, lá perto, de uma estação de metro.

Considerações estratégicas

A interrupção assim imposta ofereceu uma oportunidade para repensar os aspectos fundamentais acerca do posicionamento e marketing do ***Imbiss Konnopke***, já para não mencionar o modelo de negócio. Seria de aproveitar para se mudar para um local ainda com mais turistas e clientes potenciais? Deveria passar a ter um menu mais saudável? Outras questões eram se deveria aproveitar a reabertura para subir os preços, para estender o horário de funcionamento (o snack-bar, muitas vezes teve que recusar clientes porque fechava às 20:00 horas) e até mesmo se deveria vender *merchandise* ('lembranças' de marca) ou iniciar operações de concessão de franquia.

O conhecimento convencional especializado em estratégia e marketing teria recomendado mudanças em muitos, se não em todos, os "quatro Ps" clássicos: produto, preço, preço e promoção. Os novos moradores ricos e os turistas poderiam facilmente pagar preços mais altos, enquanto um horário de abertura até mais tarde e uma localização mais confortável estaria alinhada com suas expectativas quanto à qualidade do serviço. O mesmo aconteceria com a introdução de opções de comidas mais saudáveis no menu. tendo já 74 anos, a senhora *Ziervogel* também teve que considerar o planejamento da sucessão potencial para os seus filhos, Mário e Dagmar, que já trabalhavam, o primeiro na loja original e o segundo na localização suburbana.

O que aconteceu

Durante o trabalho de construção, a senhora *Ziervogel* manteve o snack-bar a funcionar num pequeno pavilhão, a apenas 100 metros de distância, apesar de as autoridades da cidade lhe terem oferecido um valor substancial em dinheiro por parte para se afastar permanentemente, e potencialmente, atrair ainda mais clientes num dos pontos turísticos. Tendo declinado a oferta, a senhora *Ziervogel* decidiu reconstruir a sua loja no mesmo lugar, com o mesmo aspecto e estilo dos anos 60's, com exceção de uma zona de mesas e cadeiras restaurada e mais ampla e uma imagem ligeiramente diferente para o exterior. O cardápio manteve-se inalterado, assim como os horários de funcionamento e os preços. A senhora *Ziervogel* resistiu assim a todas as tentações para modernizar seu negócio. Após a reabertura, as filas que diariamente se formavam para esperar pacientemente por uma *currywurst* eram tão longas como sempre tinham sido.

Reflicta um pouco sobre o que se pode aprender com o caso e, depois, veja as conclusões propostas pelos autores e compare com as suas.

As principais lições

Ao manter o mesmo *modus operandi*, a senhora *Ziervogel* mostrou entender três questões importantes:

Primeiro, muitos clientes, especialmente turistas, que compõem 90 por cento dos seus clientes – preocupam-se com "autenticidade". Por não ter mudado radicalmente, a *Konnopke* posicionou-se definitivamente como o snack-bar mais autêntico de Berlin.

Segundo, como proprietária e gerente, a Sra. *Ziervogel* tinha opiniões claras sobre como conduzir o seu negócio, o que focar e como dirigir pessoas. Demasiadas mudanças simplesmente não seriam adequadas nem para ela própria nem para a 'cultura' do seu negócio.

Terceiro, para terem sucesso, as empresas precisam de equilibrar e alinhar com muito cuidado os diferentes elementos do seu negócio: a estratégia, a organização formal, as actividade críticas, as pessoas e a cultura. Se tivesse aceitado introduzir mudanças substanciais em qualquer um dos "quatro Ps" isso teria exigido o rearranjo desses elementos, a fim de manter o seu equilíbrio. Por exemplo, se tivesse aumentado o preço de 3,20 € para algo mais próximo dos 17 € cobrados por alguns hotéis de cinco estrelas, ela teria tido de adoptar e instalar diferentes processos, pessoas e cultura organizacional e não era de todo certo que o conseguisse fazer com sucesso.

The writers are, respectively, head of practice group, consumer goods and retail, and programme director at the European School of Management and Technology.