Estratégias de Marketing para *foodservice*: diferenciação em um mercado altamente competitivo

1. INTRODUÇÃO

A partir da maior concentração de pessoas em centros urbanos, combinada à mudança no estilo de vida da população e aos novos comportamentos alimentares, evidenciou-se a falta de tempo para a preparação e o consumo de refeições em casa. Em decorrência, observa-se o aumento de consumo de alimentos fora do lar. Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), 32,8% do total de despesas com comida das famílias brasileiras foram feitos na rua, além disso, o mercado de *foodservice* é um dos mercados mais expressivos do país, com faturamento anual estimado em R$ 230 bilhões.

O interesse do consumidor por alimentos fora do lar vem aumentando ao longo das últimas décadas. Em função dessa crescente demanda, houve um crescimento no número de empresas atuantes no setor, gerando maior rivalidade e disputa por esses clientes. Diante desse cenário competitivo, torna-se cada vez mais relevante que as empresa superem as expectativas dos clientes, investindo em estratégias inovadoras de diferenciação, de forma a garantir vantagem competitiva.

Além disso, o capitalismo atual vem se destacando por um processo de "competitividade gradual, sem precedentes, impondo às empresas a necessidade de obter vantagens competitivas sustentáveis" (PORTER, 1991, p. 78). A competitividade está ligada ao padrão da concorrência em que a empresa está inserida. Dessa forma, a competitividade pode ser definida como a capacidade de a empresa se manter ou ampliar o nível de atuação no mercado de forma duradoura (PORTER, 1991), tornando-se necessário traçar estratégias coerentes ao contexto em questão.

Entende-se, assim, que a concorrência é a competição das empresas por um espaço privilegiado no mercado que possa lhes proporcionar uma maior lucratividade (PORTER, 2005). Logo, pode-se pensar em estratégias empresariais que visam à competitividade em um determinado segmento, ao criar uma imagem desejável e valiosa na percepção do público-alvo, de forma que diferencie a empresa de seus concorrentes (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007).

Diante da alta competitividade dos mercados, Kotler e Keller (2012, p. 3) sugere que é dever do marketing "suprir necessidades gerando lucro". Desta forma, se faz necessário o desenvolvimento de estratégias adequadas para o sucesso de um negócio, em meio ao mercado crescente e competitivo. Dentro do ambiente competitivo, Stern e Stalk Jr. (2002) concordam que a concorrência vai de grandes concorrentes aos muito pequenos. Logo, os concorrentes que se mantiverem atuantes no mercado de forma próspera, terão vantagem sobre os outros no que diz respeito a produtos, serviços, clientes e até mesmo local de atuação.

Neste contexto, o presente estudo visa identificar quais as estratégias de marketing são utilizadas por restaurantes para se diferenciarem da concorrência. Para tal, foi realizada uma pesquisa exploratória por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais e especialistas do setor de *foodservice*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente artigo está dividido em três seções: (i) estratégias de marketing, (ii) diferenciação e (iii) *foodservice*.

2.1 Estratégias de marketing

O marketing é um processo de troca entre pessoas e organizações, tendo como objetivo a satisfação do cliente e o lucro da empresa (CROCCO et al, 2017) No entanto, para que estas ações sejam bem-sucedidas, é necessário que a empresa possua uma estratégia adequada. O termo estratégia foi originalmente aplicado no serviço militar. Porém, no mundo dos negócios, "uma estratégia é um plano de ação amplo por meio do qual uma organização pretende alcançar seus objetivos e realizar sua missão" (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001, p. 57).

A estratégia de marketing deve ser definida no contexto de estratégia corporativa geral. Uma vez decidida a estratégia da organização como um todo, com a colaboração apropriada de todos os *stakeholders* relevantes, a estratégia de marketing terá de ser alinhada para garantir que essa direção seja mantida (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2010).

Hooley, Piercy e Nicolaud (2010) defendem que o desenvolvimento de uma estratégia de marketing deve compreender em três níveis: (i) estabelecimento de uma estratégia central, (ii) criação do posicionamento competitivo da empresa e (iii) a implementação da estratégia.

O primeiro nível compreende o estabelecimento de uma estratégia central, que consiste na declaração dos objetivos da empresa e das estratégias que usará para obtê-los. O segundo nível compreende a criação do posicionamento competitivo, é a definição de metas de mercado, ou seja, onde a empresa irá atuar, e de como ela irá competir. E, então, o terceiro nível refere-se à implementação da estratégia, a qual depende do composto de marketing da organização, ou seja, a forma como o marketing irá atuar na realização da estratégia (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2010). Kotler e Armstrong (2007) ressaltam a importância do controle da estratégia, ou seja, do monitoramento da execução, conforme foi planejada nos níveis anteriores. Para o marketing, o controle é utilizado para medir os resultados de determinada ação implantada (LEÃO; MELLO, 2010).

No que diz respeito ao composto de marketing, Kotler e Keller (2006) defendem quatro variáveis que formam o mix de marketing, sendo elas: produto, preço, promoção e praça. O setor de serviços, referido neste artigo, apresenta inúmeras diferenças quando comparado a empresas que oferecem apenas produtos. Considerando essas peculiaridades, Lovelock e Wirtz (2006) defendem a necessidade de ampliar o composto de marketing para mais três P's, sendo eles: pessoas, *physical evidence* (ou aspectos físicos), e processos.

Com relação às pessoas no marketing de serviços, pode-se afirmar que estas possuem um papel importante, pois influenciam diretamente a compra, além de serem "uma parte essencial do produto" (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). As evidências físicas são todos os elementos físicos que podem ser julgados na

avaliação do serviço, como móveis, equipamentos, cartões de visita, e outros. Já os processos se referem às etapas para realização do serviço, cuja complexidade difere de um serviço para outro (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Kotler e Armstrong (2007) mostram que, a partir do momento que uma estratégia de marketing é colocada em ação, é necessário manter a clareza sobre o que a empresa deseja alcançar; fazer o acompanhamento e medir os resultados. A empresa deve identificar o desempenho da estratégia, entender os aspectos desse desempenho, e avaliar seus mecanismos, para então determinar o que a empresa pode fazer quanto a isso, desenvolvendo constantemente ações de *feedback* e correção.

2.2 Diferenciação

Para Kotler (2000, p. 309), "a diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes". Desta forma, para obter diferenciação entre a concorrência, é necessário gerar valor para o mercado-alvo, ou seja, ofertando produtos e serviços diferenciados, de uma forma que seus concorrentes ainda não criaram (GOUVÊA; NIÑO, 2010). Las Casas (2006) defende que para uma oferta ser inovadora, é necessário que ela tenha um desenvolvimento complexo e difícil de ser imitado.

Blackwell, Miniard e Engel (2005, p.36) afirmam ainda que "o objetivo de qualquer organização é dar aos consumidores mais valor que a sua concorrência", para isso, é necessário que a empresa saiba diferenciar-se destacando seus pontos fortes e obtendo preferência na mente do consumidor decorrente a alguma característica. Autores como Toledo, Nakagawa e Yamashita (2002) e Hooley, Sauders e Piercy (2005) abordam formas de diferenciação por meio de elementos do mix de marketing (produto, preço, praça, promoção, pessoa, *physical evidence* e processos) e pela capacidade organizacional da empresa.

No que se refere a produto ou serviço, Hooley, Saunders e Piercy (2005) defendem a busca por aumentar a percepção de valor do produto ou serviço para o cliente por meio de quatro níveis: produto genérico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial. O produto genérico satisfaz as necessidades básicas do consumidor, enquanto o produto esperado envolve uma expectativa do cliente sobre algo que possa ser oferecido além de sua necessidade básica. O produto ampliado é mais focado no cliente, oferecendo características adicionais, E, por fim, o produto potencial é a soma das características e benefícios oferecidos aos clientes (GÔUVEA; NIÑO, 2010).

Para obter diferenciação por meio do preço, a empresa deve possuir vantagem de custo ou atuar em mercados que existam barreiras contra empresas concorrentes que oferecerem um preço menor. Quanto à promoção, a maioria dos autores sugere o uso de um mix de comunicação amplo, utilizando propaganda, relações públicas, mala direta, vendas pessoais, e promoções de intensidade variada ou diferentes conteúdos (GÔUVEA; NIÑO, 2010).

Neste contexto, a decisão mais importante em uma empresa é escolher o mercado que pretenderá atender. Ainda assim, a estrutura de preferências dos consumidores pode sofrer mudanças e, portanto, é exatamente em tal ponto que as empresas concentram esforços (Kotler, 1998). Para definir quem são seus

consumidores, é necessário realizar o agrupamento de informações sobre os atuais consumidores em: (i) mercados-alvo (ii) o que é considerado valor para eles (iii) o que fazer para aproximá-los e (iv) o que fazer para atende-los melhor. (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2010).

Uma vez que as empresas competidoras buscam atender ao mesmo mercado, é necessária uma estratégia inovadora para se diferenciarem. Neste caso, torna-se importante o entendimento das estratégias e ações da concorrência (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2010). O foco deste entendimento deve ser em concorrentes pertencentes à mesma segmentação. Apesar disso, Kotler (1998) ressalta que é necessário que uma empresa não se prenda a somente realizar as mesmas ações que seus concorrentes, ou simplesmente um pouco melhor do que eles, isto pode fazer com que a empresa atinja seus objetivos por certo tempo, porém, logo as outras irão superá-la.

2.3 *Foodservice*

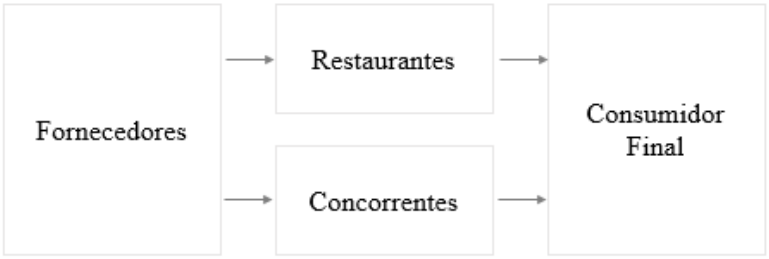
O mercado de *foodservice* envolve toda a cadeia de produção e distribuição de alimentos, bebidas, insumos, equipamentos e serviços orientados a atender os estabelecimentos que preparam e fornecem refeições efetuadas, principalmente, fora do lar. O setor da indústria de alimentação é o que mais emprega no Brasil. Formado por 35,7 mil empresas, é responsável por 1,61 milhão de empregos diretos, respondendo por 26,8% dos empregos da indústria de transformação. Além disso, investe cerca de 3% do faturamento anual em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), novas plantas, novos produtos e marketing (ABIA, 2019).

O setor de serviços (setor terciário) é uma das principais categorias de uma economia desenvolvida. O crescimento do setor no *foodservice* deve-se ao surgimento de diversos fatores. Payne-Palacio e Theis (2015) defendem que a mudança do papel da mulher na sociedade, o grande número de lares solteiros, o crescimento populacional, e o interesse pela saúde e bem-estar tiveram grande impacto no *foodservice*.

Atualmente, o *foodservice* é definido com um sentido amplo, abrangendo todos os estabelecimentos que servem alimentos fora de um ambiente doméstico. Payne-Palacio e Theis (2015) afirmam que o grande número de estabelecimentos no setor pode ser classificado em comercial, interno e militar. Dentro do estabelecimento comercial encontram-se os restaurantes, supermercados, as lojas de conveniência, *delicatenssens*, lanchonetes, e outros estabelecimentos de alimentos de varejo. No presente estudo, são analisados estabelecimentos comerciais restaurantes.

A Figura 1 mostra os principais elementos em um ambiente competitivo para os restaurantes. O restaurante se relaciona com fornecedores e consumidores finais e busca competir em um mercado onde uma série de concorrentes atua simultaneamente (KOTLER; AMSTRONG, 2007).

Figura 1 - Ambiente de *Foodservice*



Fonte: Adaptado de. Kotler e Armstrong (2007, p.9)

Com relação aos fornecedores, pode-se afirmar que o relacionamento entre fornecedores e restaurantes passou por mudanças nos durante os últimos anos e o principal motivo deste fenômeno é a busca por vantagens competitivas. Autores como Ford et al. (2003) mostram que as relações baseadas em parceria e confiança têm se tornado cada vez mais comuns. O planejamento e a resolução conjunta entre compradores e fornecedores podem ser decisivos para o sucesso da empresa (GANESAN, 1994).

Com relação ao consumidor final, de acordo com Maricato (2002), deve-se considerar que esses são pessoas que carregam consigo afetos, emoções e lembranças, desta forma, possuem comportamentos e reações possíveis de prever e mensurar. Lovelock (2001) afirma que uma vez que o serviço oferecido ao cliente for melhor do que o esperado, então, o mesmo estará com o grau de satisfação elevado. Logo, a satisfação do consumidor é o resultado do sentimento de prazer ou desprazer em relação ao serviço recebido, esses sentimentos são a comparação entre a expectativa e a realidade. O sucesso de um estabelecimento prestador de serviço é fruto da eficácia no atendimento do consumidor.

Porém, Kotler (1998) defende que os consumidores atingem um grau de satisfação elevado de formas diversas. Um exemplo é o mercado em questão: em um restaurante alguns clientes preferem que o garçom seja rápido, anotando o pedindo e entregando-o logo; enquanto isso, outros clientes vêm este tipo de serviço como uma forma de querer "livrar-se" deles em um momento que deveria ser agradável e casual (KOTLER, 1998).

3. MÉTODO

O estudo tem como objetivo identificar estratégias de marketing utilizadas por restaurantes para se diferenciarem de seus concorrentes. Para isso, optou-se por uma pesquisa com abordagem qualitativa exploratória por meio de entrevistas semi-estruturadas. Na pesquisa qualitativa procura-se entender um fenômeno dentro de um contexto específico, no qual se busca conhecimento, por meio de uma abordagem naturalística (MACK et al., 2005). Além disso, a pesquisa qualitativa auxilia na obtenção de *insights* e informações aprofundadas, as quais se têm dificuldade em quantificar.

Neste trabalho buscou-se compreender qual a forma em que os restaurantes atuam, a partir de experiências dos entrevistados no setor estudado. As informações sobre os entrevistados são mostradas no Quadro 1. Ambos os especialistas entrevistados possuem um vasto conhecimento no setor estudado. A especialista A possui 17 anos de experiência em empresas globais do setor

(Unilever, Pernod Ricard, Danone e BRF) e atua em áreas de inovação e marketing, além de cinco anos como consultora, desenvolvendo importantes projetos para a indústria e operadores do *foodservice*. O especialista B possui 15 anos de experiência em marketing em diversas empresas varejistas, atuando no planejamento estratégico, e há três anos atua como gestor de projetos para uma grande rede global de *fast food*, entre outras empresas.

Cada especialista respondeu a um roteiro direcionado a um tipo de restaurante diferente, enquanto a especialista A respondeu às perguntas direcionadas às características de operadores de restaurantes por quilo, o especialista B respondeu às perguntas referentes aos restaurantes *fast food*.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Identificação	Nível de atuação	Empresa	Tempo de entrevista
A	Especialista	Consultora de *foodservice*	Consultoria X	30 min.
B	Especialista	Consultor de *foodservice*	Consultoria X	47 min
C	Operadora	Diretora de inovação	Grande rede de *fast food* Y	43 min
D	Operadora	Gestora	Restaurante por quilo W	40 min
E	Operador	Gestor	Restaurante por quilo Z	45 min

Fonte: Elaborado pelas autoras

A entrevistada C possui 17 anos de experiência no setor, sendo três como diretora de inovação de uma rede global de *fast food*. A entrevistada D possui um tradicional restaurante por quilo há mais de 30 anos em um bairro nobre de São Paulo. E, por fim, o entrevistado E auxilia na gestão dos negócios da família, em uma pequena rede de restaurantes por quilo em São Paulo.

4. RESULTADOS

Para identificar o contexto dos restaurantes selecionados para pesquisa, foram levantados seus principais dados, como número de unidades, número de funcionários, tipo de culinária, ticket médio e outras principais características, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Características dos Restaurantes Estudados

	Restaurante Y	Restaurante W	Restaurante Z
Número de unidades	2 mil	1	5
Número de funcionários	12 mil	12	100
Tipo de Culinária	*Fast Food*	Por quilo saudável	Por quilo diversificado
Ticket médio	R$18,00	R$30,00	R$35,00
Principais características	Pequenos restaurantes; Operação simples Presente em todo território nacional e	Presente em um bairro nobre de São Paulo; Atende ao público residente e que trabalha na	Negócio de família; Pequena rede; Cardápio

	outros países; Oferece opções saudáveis e indulgentes, de forma customizável e acessível.	região; Realiza eventos no local como casamentos e festas de aniversário fora do horário de almoço e aos domingos.	extremamente diversificado.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Os resultados da pesquisa são descritos a seguir nos seguintes tópicos: público-alvo, mix de marketing, concorrência e diferenciação.

4.1 Público-alvo

De acordo com a especialista A, os restaurantes por quilo costumam atender a um público local, o qual normalmente é frequentado por pessoas que moram ou trabalham na região.

> "É um público bem local, seja de escritório ou de residência (...) não é o tipo de restaurante que a pessoa vai se movimentar de um bairro pro outro para comer" (Especialista A).

> "Nosso público de segunda a sexta é o pessoal que trabalha aqui nessa região, os executivos (...) agora nos sábados é o pessoal que mora aqui nessa região, e alguns funcionários de museus daqui como o SESC, Itaú Cultural (...) têm bastante velhinhos, crianças, famílias" (Operadora D).

Quanto à estratégia para segmentação, pode-se dizer que esses restaurantes, normalmente, não costumam definir algo extremamente elaborado. De acordo com um dos entrevistados: "é experiência de negócio... você observa as pessoas se servindo" (Operadora E).

Por outro lado, uma rede global de *fast food* como a empresa Y, possui uma estrutura robusta para identificar quem são seus consumidores, quais suas necessidades e o que ele espera receber da rede.

> "O time de marketing faz muita pesquisa, a gente tem um departamento de *insights* que fica em Miami (...) A gente está sempre antenado, vendo o que está acontecendo. Nosso público é jovem adulto que busca uma alimentação saudável, porque a gente tem muitas opções de vegetais e proteínas (...) Uma alimentação rápida e prazerosa" (Operadora C).

Quando se trata de *fast food*, de acordo com o especialista B, existem vários modelos: lanchonetes, buffets, hamburguerias, e outros. Logo, é possível afirmar que o perfil de consumidor desses estabelecimentos pode variar de acordo com a culinária, ticket médio, e praça. De acordo com o Especialista B, "o perfil do consumidor é um pouco vago, amplo, é um perfil bem transversal. Depende da marca, da culinária, depende um pouco do local em que a rede está inserida".

4.2 Produtos e Serviços

Quanto aos produtos ofertados, nota-se a discrepância entre os restaurantes selecionados. No restaurante Z, o desenvolvimento do cardápio é bem complexo. O motivo é a preocupação em trazer sempre uma novidade, uma vez que possui clientes que visitam o restaurante diversas vezes durante a semana.

> "O cardápio é sempre, sempre modificado, para ter a maior variedade possível. A gente tem temas, que são: segunda-feira é mexicano, terça-feira é árabe, quarta-feira feijoada com alguma coisa, quinta-feira massa, sexta-feira meio que um oriental com outras coisas. A gente diversifica muito. Às vezes o que você comeu numa quinta aqui, você vai comer daqui três semanas com outras modificações" (Operador E).

Esta preocupação com variedade foi notada de forma mais moderada no restaurante W. A dona do restaurante conta que não é ela quem cozinha, porém decide o que será servido em seu restaurante.

Outra característica os restaurantes por quilo é que não possuem um cardápio fixo. A especialista A conta que, se for bem aplicado pelo restaurante, este tipo de cardápio é uma grande fortaleza, pois pode oferecer diversificações de acordo com a sazonalidade, gerando vantagem para o negócio e para os clientes.

Quanto às redes de *fast food*, o processo de desenvolvimento de cardápio é bem mais complexo, e envolve muitos agentes da cadeia. De acordo com a Entrevistada C, o processo de inovação em sua empresa ocorre graças aos chefs de cozinha e seus fornecedores parceiros.

O Especialista B conta sobre a estratégia de cardápio nessas grandes redes, onde o que determina quais produtos serão ofertados, dentre diversos fatores, é o posicionamento culinário da marca.

> "As redes normalmente têm uma estratégia de cardápio muito pautada pela sua característica, ao construir um mix que atenda a diversos públicos dentro da sua característica principal, da sua cozinha" (Especialista B).

A literatura sobre serviços traz a importância de um ambiente físico de serviços associado à oferta dos produtos (BINTER, 1992), e nota-se que isto tem sido levado em consideração no mercado de *foodservice*. De acordo com o Especialista B, "hoje a experiência é tudo". Sobre os restaurantes por quilo, a Especialista A afirma que "os que são mais agradáveis acabam se diferenciando", pois o padrão deste tipo de restaurante é mais simples. Além disso, todos os operadores entrevistados concordam sobre a importância de trabalhar cada vez mais este aspecto em seus restaurantes, a fim de entregar mais valor para o consumidor. Dentre os restaurantes entrevistados, nota-se que o mais bem sucedido nesta questão é o restaurante Z.

4.3 Preço

No momento de precificar seus produtos, cada restaurante possui uma estratégia diferente. O restaurante Z afirma não possuir uma preocupação tão grande com a concorrência, e estabelece seus preços de acordo com seu público alvo, pois afirma que oferece valor para o cliente, e um ótimo custo benefício. Enquanto os restaurantes Y e W determinam o preço, principalmente, de acordo com a concorrência.

> "Na verdade, a gente trabalha de acordo com a concorrência aqui nessa área, porque a gente não consegue falar eu vou fazer isso, e por esse preço, não acontece assim. Você tem que ver os seus concorrentes, o preço que eles estão praticando, e aí você vai trabalhar os seus custos de acordo com os preços que você pode trabalhar" (Operadora W).

> "A estratégia de *pricing* dessas redes está muito pautada no segmento em que elas atuam, e quem são seus principais concorrentes. A gente vem observando uma guerra de preço entre as lanchonetes (...) uma competitividade de preço muito grande, para conquistar *marketing share*" (Especialista B).

Enquanto os restaurantes W e Y atuam em regiões extremamente competitivas, o primeiro está situado em um bairro altamente populado por restaurantes e o segundo possui diversas lojas em praças de alimentação e grandes centros urbanos. No restaurante Z, apesar de concorrer com outros restaurantes, não demonstrou essa atenção com os preços da concorrência, pois afirma: "conseguimos ter um monopólio dessa região, porque os outros restaurantes ficam do outro lado da avenida". Por isso os dois primeiros baseiam seus preços na concorrência, enquanto o terceiro não tem a política de levar isso em consideração.

4.4 Praça

Os restaurantes por quilo (W e Z) mostraram não ter tido um estudo aprofundado sobre qual seria o melhor local para atuar, conforme identificado na fala da Operadora W, "se eu pudesse na época ter escolhido um ponto melhor eu escolheria, mas é que não tinha, aí foi esse mesmo". Já, na rede de restaurantes Y, é necessária uma série de requisitos para abrir uma franquia em determinado ponto, conforme explicado pela Operadora C.

> "temos agentes de desenvolvimento de mercado (...) que ficam espalhados em cada território do Brasil (...) e eles são os responsáveis por desenvolver e expandir a marca, indo atrás de novos franqueados (...) eles avaliam o ponto, o fluxo de pessoas, tem uma ferramenta – Geofusion – que é usada para entender a população do território, se tem alguma loja por perto, se vai canibalizar se não vai (..) O ponto é algo fundamental na abertura de uma loja" (Operadora C).

4.5 Promoção

Quanto à promoção, os operadores de restaurante por quilo (W e Z) afirmam não focar neste item. O restaurante Z afirma que possui poucos esforços em promoção, por já possuir uma reputação na área que atende, enquanto isso, o restaurante W realiza esforços básicos em redes sociais, pois está inserida em uma região altamente competitiva, e acredita que isto já seja suficiente.

> "A gente nem pensa muito nisso, porque a gente não tem uma estrutura ainda para criar esse marketing. A gente está consolidada há muito tempo aqui." (Operador E)

> "No momento, a gente tem Instagram e Facebook, fazemos dois posts por semana falando sobre os pratos do restaurante, ou sobre alguma promoção que a gente faz." (Operadora D)

Enquanto isso, uma grande rede de *fast food* (Y) precisa investir em promoções de diversos tipos para se manter presente na mente do consumidor, e não ser esquecida em relação à concorrência. Nas palavras da operadora C, "temos uma mídia muito forte, tanto na TV aberta quanto fechada (...) também percebemos um peso muito forte em investir em influenciadores nas redes sociais".

4.6 Concorrência

O restaurante Z afirma que busca se distanciar das características de outros restaurantes por quilo, conforme explica o Entrevistado E, "eu fico atento a novidades de mercado de restaurantes *a la cart*... eu tento trazer para o quilo o que tem nos restaurantes *a la cart*". Ocorre parecido com a gestora D, que afirma não basear suas estratégias, além de preço, na concorrência: "a gente segue uma linha de raciocínio sempre igual, não tenho modificado muito, de acordo com os concorrentes, essa coisa toda".

Enquanto isso se faz necessário para uma grande rede como a empresa Y se manter atualizada sobre as estratégias dos concorrentes, uma vez que esse mercado é cada vez mais dinâmico e heterogêneo, cada passo da concorrência deve estar no radar dos profissionais de marketing e inovação.

> "A gente faz sempre muitas pesquisas de *pricing*, tem o monitoramento de mercado (...) onde avalia a concorrência (..) A gente está sempre vendo as promoções que estão surgindo, tem muita coisa regional, porque existem campanhas que só estão em determinados locais. Então a gente tem que estar sempre em campo, vendo o que a concorrência faz, porque é muito dinâmico mesmo. Todo mês tem uma novidade" (Operadora C).

4.7 Diferenciação

A diferenciação através do produto ou serviço é notada nos seguintes aspectos: o restaurante Z se diferencia dos outros restaurantes por quilo por dois principais fatores -experiência e perfil de oferta de produtos- enquanto a rede Y se diferencia pelo frescor e comida indulgente aliados à customização livre do consumidor.

> "Aqui é uma coisa mais bem feita, com pratos mais caros, e o quilo sempre acima do usual (...) É como se fosse uma *comida a la cart*, só que no quilo, aqui a gente tem uma boa apresentação, bom sabor, produtos de qualidade (...) É o espaço onde você tem o conforto da sua casa, fora da sua casa (...) a pessoa vem aqui e se sente bem (...) é o seu momento no meio do seu dia de trabalho" (Operador E).

> "A gente acaba se diferenciando das outras grandes redes por ter um perfil mais *health*, mais saudável e principalmente pela customização. Então o que faz com que a nossa marca se diferencie das outras grandes redes, sejam padarias, sejam

> lanchonetes ou até grandes redes é essa customização, essa facilidade do consumidor interagir e montar o seu próprio produto. E a acessibilidade, está muito perto de todo mundo, fácil acesso e preço." (Operadora C)

A questão de relacionamento com fornecedores também é notada como fator de diferenciação nos restaurantes entrevistados, todos os entrevistados concordam que qualidade é o principal característica na escolha dos fornecedores, e logo após vem o custo. Em uma grande empresa como a Y, esta relação é ainda mais importante. Assim como identificada na literatura, empresas que possuem maior valor de mercado possuem maior grau de colaboração com seus fornecedores, logo, a possibilidade de realizar ações em conjunto aumenta a possibilidade de atingir os objetivos desejados.

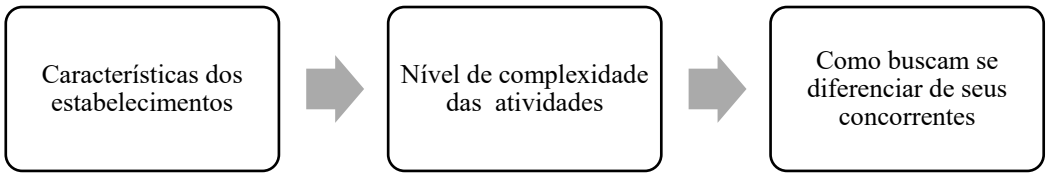
> "Os grandes parceiros nossos são os fornecedores (...) Essa é uma vantagem de ser uma rede grande, de um volume grande de compra com os fornecedores, e isso faz com que eles possam ter uma linha ou uma produção exclusiva para a gente" (Operadora C).

É possível notar, portanto, que cada restaurante aplica estratégias de acordo com a sua necessidade, de forma que nem sempre é identificado todo o processo de estratégia de marketing recomendado na literatura em alguns estabelecimentos.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos dados obtidos nas entrevistas, foram criadas três categorias de análise. Conforme exposto na Figura 2, com as características de cada estabelecimento, foi possível entender a complexidade de suas atividades e, em seguida, identificar como buscam se diferenciar de seus concorrentes, tendo base a literatura de estratégias de marketing.

Figura 2 - Categorias para a Análise das Estratégias de Diferenciação



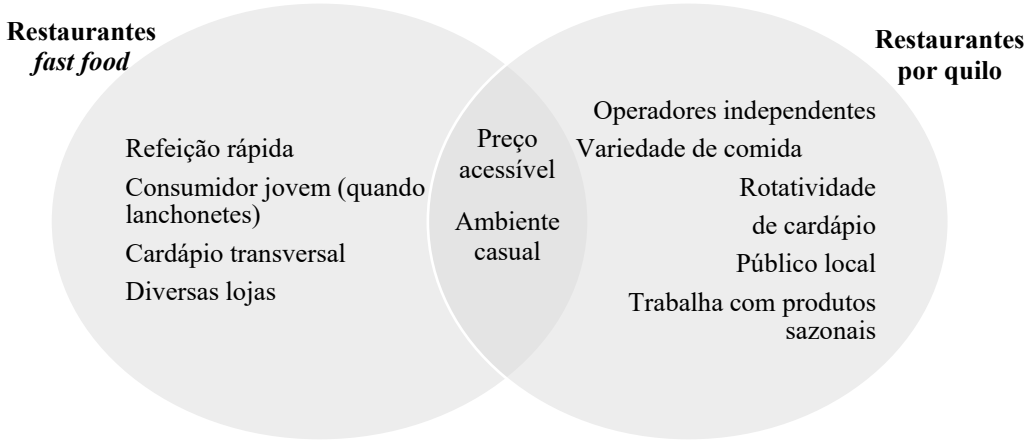
Fonte: Elaborada pelas autoras

A seguir, são explicadas cada uma das categorias expostas na Figura 2.

5.1 Características dos estabelecimentos

As entrevistas com os especialistas trouxeram uma visão geral das características dos diferentes tipos de restaurantes, incluindo algumas semelhanças e diferenças, conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3 - Características padrão dos tipos de restaurantes estudados



Fonte: elaborada pelas autoras

Pode-se identificar nestas características que as estratégias mais presentes são referentes ao mix de marketing, ou seja, aos 4 P's: produto, preço, praça e promoção (KOTLER; KELLER, 2006). O que foi dito pelos operadores entrevistados é coerente a isto, ambos enfatizam a preocupação em oferecer uma comida de qualidade (produto) com um preço acessível (preço), além de enfatizarem a importância e a utilização de redes sociais (promoção). Quanto à praça, há diferenças quanto às estratégias de localização entre as empresas entrevistadas.

Expandindo o conceito do mix de marketing para serviços, de acordo com Zeithaml e Bitner (2003), nota-se a falta de mão de obra qualificada para as funções operacionais do restaurante (pessoas), ambos especialistas destacam a preocupação em oferecer um ambiente agradável para o consumidor, cada um de acordo com a característica do restaurante (evidências físicas), e com a importância de oferecer um serviço rápido e ágil (processos) de acordo com as necessidades de seus clientes.

5.2 Nível de complexidade das atividades

De acordo com o levantamento feio no referencial teórico, foi perguntando para os entrevistados qual a aplicação das estratégias em seus restaurantes, e logo foi percebido que em alguns estabelecimentos não é utilizada uma estratégia descrita para determinados fatores, enquanto para outras, a prática vai além do que é descrito na teoria.

De acordo com Hooley, Piercy e Nicolaud (2010), uma das primeiras estratégias em uma empresa é a definição e revisão dinâmica dos produtos e serviços oferecidos. Nos restaurantes por quilo, esta é uma característica bastante utilizada por dois motivos: (i) sazonalidade de produtos e (ii) preocupação em oferecer sempre uma nova opção para se manterem atrativos para seus clientes, pois eles possuem a característica de frequentar constantemente o estabelecimento. Já nos restaurantes *fast food*, o principal objetivo com um cardápio dinâmico (mantendo sempre os produtos *core*, ou seja, produtos queridos pelo consumidor, que possuem uma boa quantidade de vendas e uma boa margem

de lucro) e inovador é se mantem atrativo para o consumidor em relação aos seus concorrentes.

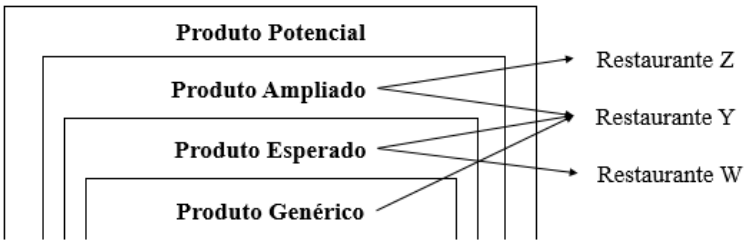
Hooley, Piercy e Nicolaud (2010) também defendem que é necessário realizar a análise dos mercados atendidos, sejam de clientes ou concorrentes, a fim de identificar potenciais ameaças e oportunidades. Nos restaurantes por quilo, ambos operadores afirmam que o processo de definição de mercado "foi acontecendo", ou seja, não foi realizada uma análise profunda, mas sim utilizada a "experiência de negócio". Em grandes redes de *fast food* isso é diferente, é necessário ter cada vez mais conhecimento sobre o seu cliente por meio de diversas e complexas pesquisas com consumidor. No desenvolvimento de cada novo produto, deve ser levado em consideração a opinião e o desejo do consumidor, caso contrário, isso pode comprometer o sucesso da empresa.

Com relação ao posicionamento competitivo e a definição de metas de mercado (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2010) entre os restaurantes por quilo, foi identificada a meta de se tornar uma empresa mais estruturada, ou seja, menos "familiar" no restaurante Z, uma vez que, já possui uma estrutura de funcionários e unidades maior em relação ao restaurante W. Portanto, em uma grande rede de *fast food* como a empresa Y, o posicionamento competitivo é tão importante na prática como na teoria.

5.3 Como buscam se diferenciar de seus concorrentes

A partir das entrevistas, foi possível compreender qual a preocupação de cada restaurante com relação à concorrência, e quais ações são realizadas. De acordo com Las Casas (2006), para uma oferta ser inovadora, é necessário que ela seja de desenvolvimento complexo e difícil de ser copiada. Hooley, Saunders e Piercy (2005) abordam formas de diferenciação no que se refere a produto ou serviço. Os autores defendem a busca por aumentar a percepção de valor do produto ou serviço para o cliente, podendo realizar isso através de quatro níveis: produto genérico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial. Desta forma, foi relacionada à teoria com as informações obtidas pelos entrevistados, conforme a Figura 4.

Figura 4 - Níveis de produto



Fonte: elaborada pelas autoras

Conforme mostra a Figura 4, foram observadas características de produto ampliado no restaurante Z, pois este obtém diferenciação entre os concorrentes, por ser focado no cliente, oferecendo características adicionais. No restaurante Y, foram identificados produtos dos níveis genérico, esperado e ampliado, pois conforme aborda o especialista B, a maior característica destas redes é oferecer um cardápio transversal, ou seja, diversos tipos de produto, de acordo com o

ticket. Já no restaurante W encontram-se características de produto esperado, pois oferece produtos e experiência além das necessidades básicas.

Com relação à diferenciação por preço, conforme Hooley, Saunders e Piercy (2001), pode-se notar que entre os restaurantes estudados, existe uma vantagem de custo na empresa Y, por obter um volume maior de vendas e um porte que a faça negociar melhor com seus fornecedores. Já os restaurantes por quilo possuem um ticket médio um pouco acima da média dos concorrentes. O que, ainda assim é uma boa estratégia, pois a experiência proporcionada pelo restaurante Z e a tradição e qualidade dos produtos do restaurante W fazem com que o consumidor perceba o valor de consumir nestes locais e pagar um preço "*premium*".

6. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar quais estratégias de marketing são utilizadas por restaurantes para se diferenciarem da concorrência, comparando com as recomendações encontradas na literatura. Para isso investigou-se restaurantes por quilo e de *fast food*, por meio de dados coletados de entrevistas com gestores e especialistas do mercado.

Os resultados mostraram que as estratégias de marketing são essenciais para o sucesso dos restaurantes. O conhecimento sobre o consumidor, com a clareza sobre o público para o qual será desenvolvido o cardápio, quais suas necessidades, e o que esperam e desejam ao frequentar o restaurante é fundamental para a escolha da estratégia de diferenciação.

O desenvolvimento do mix de marketing também se mostrou essencial para o sucesso dos restaurantes, principalmente para grandes redes de *fast food*, que possuem atividades complexas e atuam em mercados heterogêneos. Para esse tipo de empresa, é primordial que os 4 P's de marketing, e suas extensões "processos, evidencias físicas e pessoas", estejam alinhados com o planejamento estratégico da empresa. Já nos restaurantes por quilo foi observada a ênfase nos "P's" de produto e preço. Para essas empresas, os gestores afirmam que produto e preço são os elementos principais para determinar a preferência dos clientes. Quanto à análise da concorrência, foi observado que cada restaurante se diferencia de seus concorrentes de uma forma diferente.

No presente estudo, observou-se que os restaurantes possuem algumas práticas não detalhadas na teoria. Os pequenos negócios, normalmente geridos por pessoas que possuem diversos papéis, focam seus esforços somente em entregar um produto de qualidade, garantindo uma boa margem no final do mês. Enquanto que, em uma grande rede global, as ações, muitas vezes, são mais complexas do que o descrito na teoria,

Sugere-se que futuros estudos avaliem outros tipos de mercado, a fim de compreender como outros tipos de empresa buscam se diferenciar de seus concorrentes. Estudos futuros também podem realizar estudos quantitativos por meio de questionários, com uma amostra maior de restaurantes e envolvendo outros *stakeholders*, como fornecedores, para avaliação das estratégias adotas e seus efeitos no sucesso das empresas.

Este trabalho contribui para literatura de estratégias de marketing, ao mostrar que mesmo pequenas empresas como restaurantes por quilo devem possuir estratégias de marketing estruturadas para garantir seu espaço em um mercado altamente competitivo, bem como buscar se diferenciar de seus concorrentes, a fim de obter preferência dos consumidores e sobreviver no mercado. Este trabalho também pode ajudar gestores a entenderem melhor as estratégias utilizadas e sua eficácia.

A principal limitação deste estudo refere-se à impossibilidade de generalização dos seus resultados. Os achados deste estudo não podem ser considerados para avaliação de todo mercado, pois se referem apenas aos restaurantes estudados. Contudo, trazem importantes *insights* tanto para literatura quanto para o mercado.

Referências

ABRASEL. "**Brasileiro Aumenta Despesa com Alimentação Fora de Casa**". Disponível em: https://abrasel.com.br/noticias/noticias/brasileiro-aumenta-despesa-com-alimentacao-fora-de-casa/>. Acesso em: 29/01/2020.

ABIA. "O Mercado de Food Service". Disponível em < https://www.abia.org.br/cfs2019/mercado.html>. Acesso em: 29/01/2020.

BINTER, M.J. **''Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees''**, Journal of Marketing, Vol. 56 No. 2, pp. 57-71, 1992.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

CROCCO, L. et al. **Fundamentos de Marketing-**Vol. 1. Editora Saraiva, 2017.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J. STANTON; W. J. **Marketing**. São Paulo, SP: Makron Books, p. 57, 2001.

FORD, D. et al. Managing Business Relationships. Chichester: Wiley, 2003.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.

GOUVÊA, Maria Aparecida; NIÑO, Fanny Mori. A diferenciação no processo de posicionamento de marketing e o setor de turismo. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, p. 4-16, 2010

HOOLEY, G; PIERCY, N. ; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo, 2010.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. l F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
KOTLER, P.; KELLER, K. L.. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 2012.
KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. P.3
LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7 ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Institucionalização como mecanismo de controle de marketing. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 251-267, 2010.
LOVELOCK, C.. **Marketing de De Serviços**. São Paulo: Saraiva, 2001.
LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
MACK, N. et al. **Qualitative research methods**: A data collector's field guide. 2005. ISBN: 0-939704-98-6
MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. Senac, 2002.
Oliveira, B.; Campomar, M. C. (2007). Revisitando o posicionamento em marketing. **REGE Revista de Gestão**, 14(1), 41-52.
competitiva. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 228-242, 2011.
PAYNE-PALACIO, J.; THEIS, M. **Gestão de Negócios em Alimentação: princípios e práticas**. 2015.
PORTER, Michael E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic management journal**, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.
PORTER, M. E. **Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro. Editora: Campus, 2005
STERN, C. W.; STALK JR, G. **Estratégia em Perspectiva**: The Boston Consulting Group. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
TOLEDO, G. L.; NAKAGAWA, M. H.; YAMASHITA, S. S. O composto de marketing no contexto estratégico da Internet. **Revista de Administração Mackenzie** (Mackenzie Management Review), v. 3, n. 1, 2002.
ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003