

ÁREA TEMÁTICA: Marketing
MODALIDADE: Monográfico

**FAST CASUAL GASTRONÔMICO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE
IMPLEMENTAÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO E REPOSICIONAMENTO DE
MARCA.**

**GASTRONOMIC FAST CASUAL: A CASE STUDY ON BUSINESS MODEL
IMPLEMENTATION AND BRAND REPOSITIONING.**

RESUMO

Este estudo aborda a revisão teórica sobre modelo de negócio no setor alimentício, tratando conceitos de marca, reposicionamento e comportamento de consumo. Ele objetiva analisar a implementação do modelo de negócio *fast casual* em uma empresa do varejo alimentício em processo de reposicionamento de marca ao novo contexto do mercado de hamburguerias. Para isso pretende caracterizar os modelos de negócios na empresa, diferenciando o *casual dining* do *fast casual*; compreender o que sofre influência e mudança na empresa, no processo de adaptação entre os modelos de negócios e; apontar, por meio de um diagnóstico da marca, quais são os pontos fortes, fracos, as oportunidade e ameaças que ela tem. A pesquisa utilizada é de natureza qualitativa, fundamentada nos métodos de entrevista curta e prolongada de estudo de caso. Como resultados, tem-se que a alteração entre os modelos de negócios durante o processo de reposicionamento de uma marca impacta diretamente na operação das lojas e na sua força de comunicação, sendo que o *fast casual* auxilia na agilidade para mudanças e no aumento da rentabilidade de uma marca que precisa otimizar sua operação.

Palavras-chave: Modelo de negócio; *fast casual* gastronômico; reposicionamento de marca.

ABSTRACT

This study addresses the theoretical review of business model in the food sector, dealing with concepts of brand, repositioning and consumer behavior. It aims to analyze the implementation of the fast casual business model in a food retail company in the process of repositioning the brand to the new context of the hamburger market. For this purpose, it intends to characterize the business models in the company, differentiating casual dining from fast casual; understand what is influenced and changed in the company, in the adaptation process between business models and; point out, through a brand diagnosis, what are the strengths, weaknesses, opportunities and threats that it has. The research used is of a qualitative nature, based on the methods of short and prolonged interview of case study. As a result, the change between business models during the process of repositioning a brand directly impacts the operation of stores and their communication strength, with fast casual helping to speed up changes and increase profitability of a brand that needs to optimize its operation.

Key-words: Business model; gastronomic fast casual; brand repositioning.

1 INTRODUÇÃO

O setor de bares e restaurantes mostra a cada ano, sua importância e crescimento na economia brasileira, trazendo com isto algumas tendências, ou seja, inclinações, propensões, vocações que permitem entrever o futuro (AURÉLIO, 2004, p. 1932). De acordo com a *Worth Global Style Network – WGNS* (2019), uma das tendências gastronômicas é a conveniência. Isto acontece porque há uma disposição das pessoas optarem mais por serviços do que por produtos, sendo que preferem ir a um restaurante a fazer comida em casa. Atualmente, o setor de bares e restaurantes está caracterizado por marcas preocupadas em gerar esforços para entregar entretenimento e benefícios emocionais aos seus consumidores, que por outro lado, enxergam nelas, reflexos de sua identidade e buscam lugares para comer bem, mas sem ter muito dispêndio (WGNS, 2019).

Este estudo tem como pergunta de pesquisa: **qual é o impacto da alteração do modelo de negócio *casual dining* para o *fast casual* durante o processo de reposicionamento de uma marca?** Assim, objetiva analisar a implementação do modelo de negócio *fast casual*, que é caracterizado por “comidas mais elaboradas, menos sintéticas, mais saudáveis e com preços competitivos” (LIX, 2015, p.5), em uma empresa do varejo alimentício, com mais de 15 anos no mercado gastronômico do Brasil, em processo de reposicionamento de marca ao novo contexto do mercado de hamburguerias. Seus objetivos secundários são: caracterizar os modelos de negócios na empresa, diferenciando o *casual dining*, restaurantes que praticam preços moderados em um ambiente casual, oferecendo serviços de mesa e um cardápio com mais variedades (DELOITTE, 2014) do *fast casual*; compreender, o que sofre influência e mudança na empresa, no processo de adaptação entre os modelos de negócios; apontar, por meio de um diagnóstico da marca, quais são os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças que ela tem diante este cenário.

Com relação às hipóteses, acredita-se que o modelo de negócio *fast casual* se enquadre melhor para uma marca que busca alavancar sua agilidade operacional (H1); que no processo de adaptação entre os modelos de negócio, todos os pilares da marca são impactados, desde a parte operacional das lojas até os 4 P's do marketing (H2), sendo na H2a a crença de que o cardápio, a experiência em loja e o ambiente são alguns dos fatores que sofrem mais influência e na H2b que as redes sociais são ferramentas importantes durante este processo de adaptação entre os modelos de negócio e reposicionamento da marca; por fim, acredita-se que a tradição da marca é um dos pontos fortes que ela possui (H3).

O setor gastronômico como um todo está diretamente vinculado ao entretenimento das famílias dentro de casa e concede abertura para as empresas pensarem em inovação e agilidade, em um mundo definido como volátil, incerto, complexo e ambíguo - VUCA. Dentre suas definições, segundo Bennett e Lemoine (2014) a sigla se faz tão presente nos dias de hoje já que as empresas precisam pensar em adaptabilidade e focar em sua resiliência quando olham para a tomada de decisão neste contexto líquido (BAUMAN, 2001). Bauman (2001) define o mundo líquido com produtos, serviços e tecnologias obsoletos e um ambiente acelerado, que não permite sua concretização.

Um estudo da UOTZ (2020), consultoria de inteligência competitiva, sobre como o marketing de crise ajuda na sobrevivência de empresas no mercado em tempos de pandemia, diz que é necessário que a empresa se movimente rapidamente e aproveite o momento de “choque” como uma oportunidade de redirecionamento e de co-criação de novos produtos e serviços. A UOTZ (2020)

monitorou como as pessoas se sentem e se expressam em momentos de crise e os principais *insights* foram acerca do setor gastronômico. Alguns deles são: o momento de reconexão e memória afetiva com a família, sendo que estas foram para a cozinha e testaram receitas novas em conjunto, o que resultou no aumento da onda do “*handmade*” ou seja, dos alimentos artesanais, preparados à mão; e, o aumento do compartilhamento em redes sociais sobre o que estas pessoas estão fazendo, já que possuem orgulho e querem mostrar como passam por momentos de crise.

O setor terciário da economia, representado pelos serviços, apresentou crescimento de 1% no Brasil, em 2019, segundo o IBGE (2019). Dentro deste setor, no mesmo ano, o grupo de alojamento e alimentação variou 2,8% em seu volume de serviço, sendo que, além de impactar no dinamismo da economia, tange também no quesito da empregabilidade, de acordo com o IBGE (2019). Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos – ABIA (2020), o setor alimentício representou 67% da balança comercial brasileira, com um superávit de US\$ 288 bilhões em 2019, e ainda representou 9,6% do PIB brasileiro. Fato que evidencia o crescimento deste setor, uma vez que, em 2010, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL (2010), o setor de bares e restaurantes representou 2,4% do faturamento do PIB e foi responsável por 8% da empregabilidade direta no Brasil. Em 2019, foram contabilizadas 37,7 mil empresas no setor alimentício, 1,6 milhão de postos de trabalho diretos e formais e uma representatividade de 23,1% dos empregos da indústria de transformação brasileira (ABIA, 2020).

Este estudo justifica-se, devido ao crescimento e importância do setor de hamburguerias no Brasil, sendo que, em 2019, segundo a Exame (2019), o mercado de restaurantes especializados em lanches apresenta crescimentos de 7% ao ano e fatura mais de R\$ 20 bilhões por ano, no Brasil. E ainda, segundo o SEBRAE (2019), a Associação Brasileira de Franquias – ABF (2018) contabilizou que as franquias de hamburguerias no Brasil cresceram mais de 30% em três anos. De 2014 a 2017, houve um aumento de 36 para 47 marcas no setor, e em 2017, elas movimentaram R\$ 700 milhões. Em São Paulo, segundo o SEBRAE (2019), o Instituto de Gastronomia – IGA publicou que, entre 1994 e 2014, as hamburguerias cresceram 575%.

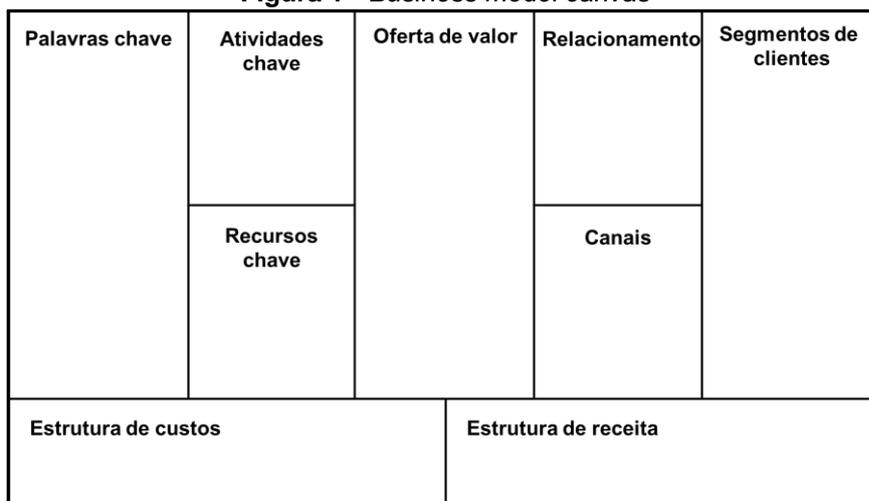
Desta forma, o presente trabalho pretende identificar os impactos e processos da alteração do modelo de negócio *casual dining* para o *fast casual* na marca Lanchonete da Cidade, que faz parte da Companhia Tradicional de Comércio e está há mais de 15 anos no mercado de hamburguerias do Brasil. Para isto, é utilizado o método de estudo de caso proposto por Yin (2015) e, seguindo seu protocolo, é desenvolvida uma revisão bibliográfica dos seguintes tópicos: modelos de negócios e sua aplicação na gastronomia, para identificar as diferenças de cada um e compreender quais aspectos influenciam no processo de remodelagem; marca e seus conceitos, para entender aplicações que tangem o reposicionamento da Lanchonete da Cidade; e comportamento de consumo para compreender o processo de compra e os fatores culturais que o influenciam. Além dessa revisão, é realizada uma entrevista qualitativa em profundidade com a coordenadora da marca, Bianca Portella Mótono.

2 MODELO DE NEGÓCIO

Há diversos modelos de negócios, cada um mais adequado para um ramo de atividade da empresa. Este trabalho se propõe a estudar os modelos de negócio dentro da gastronomia, com foco no *fast casual*. Costa (2003) define modelos de

negócios como uma estratégia de um sistema que facilita a visualização da entrega de valor da empresa para os diferentes tipos de clientes, colaboradores e acionistas. Osterwalder e Pigneur (2010) contemplaram o modelo de negócio das empresas em uma estrutura chamada BMC (*Business Model Canvas*), que concede ao empreendedor uma visão holística de sua empresa em sua fase de estruturação ou remodelagem. No BMC, há a divisão de nove blocos contendo: parceiros-chave; atividades-chave; proposta de valor; relacionamento com clientes; segmento de clientes; recursos-chave; canais; estrutura de custos; fontes de receita.

Figura 1 - Business model canvas



Fonte - Osterwalder e Pigneur (2010, p. 278)

Contudo, apesar do BMC ser amplamente utilizado para os mais variados modelos de negócio, o varejo alimentício necessita de um modelo próprio.

2.1 MODELOS DE NEGÓCIO NO VAREJO ALIMENTÍCIO

Todas as atividades que englobam a venda de produtos e serviços, atendendo os desejos, anseios e necessidades dos consumidores, bem como, o lugar no qual eles se deparam com uma gama de ofertas e passam pelo processo de compra, pode ser definido como o varejo. Este pode ser segmentado em: alimentício com lojas; não-alimentício com lojas; serviço; e sem loja (PARENTE, 2014). Este estudo diz respeito ao varejo de serviço e ao alimentício com lojas para consumo imediato, onde há uma integração da venda de produtos com a prestação de serviço com alto grau de contato com o consumidor.

Halat (2017) diz que o varejo de serviço no Brasil é crítico e desafiador para as empresas, que cada vez mais, possuem novas demandas e mudanças no comportamento do consumidor, que por sua vez, refletem no modelo de negócio e de atendimento de cada organização.

O serviço é um componente de toda atividade varejista, mesmo para as empresas dedicadas exclusivamente à venda de produtos. (...) Quanto maior o nível de serviço oferecido, maior o grau de conveniência para o cliente e também maior o custo operacional do varejista. (HALAT, 2017, p. 40).

Algumas tendências contornam o setor gastronômico como o crescimento alavancado, principalmente pela capacidade de extensão de modelos de

atendimento como *delivery* e *take away*; a expansão do uso de aplicativos e autoatendimento; o crescimento dos festivais gastronômicos e *food trucks*; e o maior interesse pela qualidade e origem dos alimentos. (LINX *et al.*, 2017).

A Lanchonete da Cidade trabalha com a expansão de negócio com os modelos de *delivery*, com parceiros como Rappi, Ifood e Uber Eats e ainda, com a opção de *take away*. Além da inserção da tecnologia em sua operação, aumentando o uso de ferramentas para agilizar o processo, com a possibilidade da realização de pedidos no salão via celular.

2.2 MODELO DE NEGÓCIO: *FAST CASUAL VERSUS CASUAL DINING*

Segundo o IFB (2020) as redes *fast-food* no Brasil representam de 20 a 25% do mercado, contra 75% nos Estados Unidos. Este modelo tem como característica a operação com franquias e a agilidade no atendimento e está sendo questionado quanto à qualidade no alimento, por parte dos seus consumidores, por se tratar de baixo valor nutritivo e alta caloria (HALAT, 2017).

O modelo *fast casual* apareceu no mercado, pela demanda da conveniência e agilidade no atendimento somado à necessidade de uma alimentação mais saudável. Linx (2015, p.5) diz que “comidas mais elaboradas, menos sintéticas, mais saudáveis e com preços competitivos” caracterizam este modelo de negócio. Nele o *ticket* médio é de trinta a quarenta reais; há a presença da tecnologia, desde a realização do pedido até a presença forte da marca em redes sociais; a cozinha normalmente é aberta e visível; os pratos podem ser customizados e podem apresentar versões orgânicas; os ingredientes são frescos e ficam dispostos ao longo do balcão de atendimento (GALUNION, 2015). Além disto, há similaridade com o modelo *fast-food* em relação ao atendimento, já que este continua sem serviços de mesa, operando com *take away*, ou seja, com a retirada no balcão. Porém, se diferencia em relação ao ambiente, que acaba sendo mais confortável e, aos pratos, que são mais elaborados e muitas vezes podem ser customizados, mesmo que preparados rapidamente (HALAT, 2017).

Segundo Deloitte (2014), o modelo *casual dining* se baseia em restaurantes que praticam preços moderados em um ambiente casual, oferecendo serviços de mesa e um cardápio com mais variedades, quando comparados ao *fast casual*. Normalmente, um público mais maduro prefere este tipo de modelo de restaurante, enfatizando o sabor e a segurança dos alimentos, com serviços personalizados, simpatia dos funcionários e ambiente confortável.

Halat (2017, p.43) define o modelo *casual dining* “com um nível de serviço acima do *fast casual*” com um preço mais acessível que os grandes restaurantes, se situando entre “as lanchonetes populares e a gastronomia mais elaborada”. Lüders (2014) conceitua este modelo com lojas de decoração diferenciadas, atendimento mais informal e cardápio que considera opções de compartilhamento em grupo.

A Lanchonete da Cidade possui o *casual dining* como modelo de negócio atual, e o processo de remodelagem levará à aplicação do *fast casual*, modificando aspectos operacionais da marca.

3 MARCA

Antigamente, a principal função de uma marca era identificar a origem de um produto, a empresa que o fabricou, principalmente na época da Revolução Industrial (KELLER *et al.*, 2006). No século XX, a marca permitia a diferenciação competitiva

entre as empresas que criavam uma imagem para os consumidores (KLEIN, 2003). Atualmente, Kotler e Keller (2006) dizem que a marca é responsável por realizar vários papéis, como identificar produtos e serviços e alavancar financeiramente as organizações. Kotler (2000, p. 426) ainda complementa que marca é “um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência”.

Para que seja possível se analisar o valor de uma marca, com o conceito de *brand equity*, é necessário compreender como a reunião de ativos e passivos que interferem no valor percebido dos produtos ofertados pela empresa (AAKER, 1991). Em contrapartida, Keller (1998) acredita que o valor de uma marca baseado no cliente acontece quando o consumidor responde aos estímulos de marketing que a empresa estimula, sendo essa resposta positiva ou negativa. Kapferer (1992, p.16) aponta que o valor de uma marca diz respeito às “aquisições de posicionamentos nas mentes de clientes potenciais, com seus conjuntos de associações, qualidades e diferenças”.

Além do *brand equity*, Kotler (1999) aborda outras questões que tangem o universo das marcas, como: imagem da marca, que é como ela é vista, sendo impactada também pelo o que acontece no mercado; personalidade, que são as características humanas atreladas à marca, para deixar ela mais próxima e pessoal; posicionamento, que é como a marca está na mente dos consumidores quando comparada com a concorrência; e por fim, identidade, que é o significado da marca, o que ela é e o que ela quer passar para os consumidores. Esta identidade é a base que sustenta a construção da marca, direcionando e concedendo propósito para ela. (KLEIN, 2003).

Compreender sobre marca e seus conceitos é necessário para analisar todo o processo de resignificação da Lanchonete da Cidade durante o seu reposicionamento, evidenciando os pontos de contato que serão impactos com todas as mudanças.

3.1 REPOSICIONAMENTO DE MARCA

O consumidor vive em um contexto exponencial, onde tudo é baseado em informações, sejam elas referentes aos seus conhecimentos ou aos serviços que lhes são oferecidos. Estas informações possuem a capacidade de se tornarem exponenciais, assim como as empresas que se baseiam nelas, apresentando um potencial de crescimento maior que as empresas tradicionais (ISMAIL *et al.*, 2018). Deste modo, as marcas precisam se preocupar em olhar para a maneira que estão inserindo informações na mente dos consumidores, para que seja de forma simples, com melhor entendimento e identificação de qual é o posicionamento da empresa (RIES; TROUT, 2009).

Segundo Serralvo e Furrier (2004) pode-se dizer que o posicionamento é

O processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada de valor cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável em relação à concorrência num cenário competitivo, do ponto de vista de um público-alvo. (SERRALVO; FURRIER, 2004, p.7)

Em contrapartida, uma marca pode querer ser reposicionada, levando em consideração o contexto que está inserida ou um novo consumidor que está no

mercado, por exemplo. Por isto, Ries e Trout (2009) definem o reposicionamento como uma estratégia que a empresa decide implantar para alcançar uma posição já ocupada por algum concorrente. Para que este processo seja efetivo, é necessário que a marca que quer ser reposicionada, retire o produto ou ideia que já está situado na mente do consumidor, reposicionando o seu concorrente também.

Oliveira e Campomar (2008) dizem que normalmente as posições que as empresas conseguem no mercado não são definitivas e, o reposicionamento é o meio pelo qual essas empresas mudam estas posições quando dizem respeito aos serviços e produtos concorrentes. Assim, reposicionar pode ser entendido como uma redefinição de atributos relacionados à identidade da marca, comunicando para um público-alvo (TELLES, 2004).

Em suma, a Lanchonete da Cidade precisa compreender qual é a posição que ela está atualmente na mente de seus consumidores e qual é que ela quer alcançar. Além disso, precisa entender sobre quem é seu público atual e se ele condiz com a nova proposta de valor resultando do processo de reposicionamento da marca.

4 COMPORTAMENTO DE CONSUMO

Comportamento do consumidor pode ser definido como um estudo sobre os processos envolvidos para satisfazer necessidades e desejos na seleção, compra, uso ou disposição de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos (SILVA *et al.*, 2010). Kotler e Keller (2006) complementam que o comportamento do consumidor está atrelado à maneira que ele responde aos estímulos recebidos pelo ambiente e pelo marketing da empresa. Sendo que, os estímulos que influenciam na consciência dos consumidores, somados às características e aos fatores psicológicos deles, principalmente a motivação, percepção, aprendizagem e memória, levam aos processos de decisão de compra.

Schiffman e Kanuk (1997) afirmam que entender sobre comportamento do consumidor é entender como as pessoas decidem gastar seus recursos, como tempo, dinheiro e esforços, quando consomem itens. Ao entender sobre o comportamento de consumo é possível que as próprias pessoas se tornem melhores e mais sábios consumidores, alavancando seus conhecimentos sobre “o que comprar, porque comprar, como comprar e as influências promocionais que nos persuadem a realizar compras” (SCHIFFMAN; KANUK, 1997, p. 06).

Para analisar a Lanchonete da Cidade é necessário observar toda a jornada de consumo de seus consumidores, todos os pontos de contato e fatores intrínsecos que serão impactados com o processo de remodelagem de negócio e reposicionamento de marca, adaptando às necessidades do seu público-alvo.

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Segundo Cresswell (2010) a abordagem quantitativa é definida como uma estratégia de investigação experimental somadas às avaliações pré e pós-teste, estudando uma amostra de uma população de interesse. Este estudo possui uma abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender como é possível realizar a implementação de um novo modelo de negócio e reposicionar uma marca com mais de 15 anos de mercado e segue o protocolo de Yin (2015) que recomenda o estudo de caso como ferramenta para analisar um fenômeno da vida real em profundidade.

O objeto de estudo escolhido trata de uma marca do setor alimentício, chamada Lanchonete da Cidade, que faz parte da Companhia Tradicional de Comércio – CiaTC. A Companhia possui como missão trazer o entretenimento gastronômico por meio de seus serviços. O varejista foi escolhido por estar em um momento de remodelagem de negócio, sendo que precisa adaptar o modelo que vinha praticando pelo modelo vencedor de uma outra marca da empresa. A Lanchonete da Cidade precisa passar pelo processo de reposicionamento de marca, uma vez que é necessário se adaptar ao atual mercado de hamburguerias, aproximando-se de seus consumidores e criando uma personalidade de marca (KOTLER, 1999). Assim, a unidade de análise é o processo de implementação do modelo de negócio *fast casual* e reposicionamento da marca.

Os dados primários são coletados em dois momentos: em uma entrevista curta e em uma prolongada de estudo de caso. Yin (2015) define a primeira como entrevistas mais focadas e que levam cerca de uma hora. “Nessas situações, as entrevistas até podem permanecer abertas e ser em tom de conversa”, sendo que “uma finalidade importante dessa entrevista pode ser simplesmente a de corroborar determinadas descobertas que você já considera estabelecidas, mas não a de perguntar sobre outros tópicos de natureza mais ampla, abertamente” (YIN, 2015, p. 115). Em contrapartida, nas entrevistas prolongadas em estudo de caso, é possível “perguntar aos entrevistados sobre suas interpretações e opiniões acerca de pessoas e eventos ou seus *insights*, explicações e significados relacionados a certos acontecimentos” (YIN, 2015, p. 115). Já os dados secundários, são coletados a partir da observação, leitura e interpretação de documentos da marca, campanhas nas redes sociais, site e vivência nas lojas.

A entrevista curta de estudo de caso foi realizada com a coordenadora da marca Lanchonete da Cidade, Bianca Portella Mótono, no dia 20 de Maio de 2020, em plataforma *online*, via Zoom. A entrevista é caracterizada como relatos verbais (YIN, 2015), definidos quando o foco são os eventos comportamentais e, os dados da entrevista, foram entrelaçados com informações de outras fontes, sendo que a discussão abordou assuntos mais genéricos como a história e o propósito da marca, bem como, a maior problemática da marca no contexto atual das hamburguerias.

A entrevista longa de estudo de caso (YIN, 2015) também foi realizada com a coordenadora da marca, Bianca Portella Mótono, no dia 27 de Agosto de 2020, em plataforma *online*, via Zoom, sendo uma entrevista semiestruturada ou semiaberta (MANZINI, 2004, p. 2), a fim de utilizar os *insights* para coletar mais informações. Os assuntos abordados foram: o modelo de negócio *fast casual* na empresa, como está sendo aplicado nas lojas e em quais âmbitos essas mudanças influenciam, somado ao reposicionamento de marca.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA (OBJETO DE ESTUDO)

A CiaTC, empresa detentora da Lanchonete da Cidade, está há mais de 20 anos no mercado e possui em seu portfólio marcas como a Bráz Pizzaria, Bráz Trattoria, Bráz Elettrica, Pirajá, Ici Brasserie, Bar Original etc. Cada marca é alocada em uma vertical caracterizada pelo modelo de negócio que ela possui, como as marcas gastronômicas, as marcas de *casual dining*, os bares e botecos e as marcas de *fast casual*.

De acordo com a entrevista curta de estudo de caso (YIN, 2015) com a coordenadora da marca, a Lanchonete da Cidade surgiu há 16 anos, na cidade de São Paulo, quando ela lidava com uma problemática do mercado de lanchonetes, no

qual não existiam programas para o público 30+. Deste modo, a marca nasceu com o intuito de oferecer para este público, que não era atendido, um momento de lazer que fosse conveniente, ou seja, ela se propunha a ser um ambiente no qual os adultos iriam para comer um bom lanche e tomar um *chop*. A marca sempre quis trazer referências da cidade de São Paulo em suas lojas, desde sua ambientação, com quadros de ruas famosas como a Augusta e menções à Avenida Paulista, até em seus próprios produtos, que homenageavam figuras ou ícones da cidade.

A Lanchonete era muito baseada na jovem guarda, movimento musical brasileiro da década de 60, que “disseminava um comportamento jovem, mais voltado ao uso de roupas e cabelos extravagantes, do que para o questionamento da moral e das expectativas de ascensão social da classe média” (NAPOLITANO, 2001, p. 56). A marca sempre quis exaltar o “momento paulista de ser”, enaltecendo o que existe de melhor na cidade de São Paulo, citando outros estabelecimentos gastronômicos, como forma de aliança e não concorrência. A Lanchonete da Cidade sempre trouxe referências também da Escola de Arquitetura Modernista, advinda do movimento artístico moderno, que obteve sua ascensão com a arte e a literatura no Brasil, em 1922, na Semana de Arte Moderna em São Paulo. O movimento pode ser definido como “uma linguagem, um código, um sistema ou um conjunto de normas e uma unidade de significação” (COELHO, 1995, p. 15) e influencia na arquitetura das lojas da marca, no design do piso até o teto, nos espelhos nas paredes, no forro de gesso e no cobogó, que foi um símbolo do movimento modernista, o qual utilizava “a estrutura baseada no concreto armado e as discretas linhas cobertas com elementos vazados pré-fabricados” (MARQUES; NASLAVSKY, 2012, p. 3).

De acordo com a coordenadora da marca, a Lanchonete da Cidade foi crescendo pautada nestes pilares, até que foi se criando uma grande complexidade operacional. A marca “sofreu” quando o mercado de hamburguerias se mexeu e ela ficou parada, pautada no conceito dos anos 60 que perdeu sentido para geração atual. Além disto, enquanto as hamburguerias ganhavam força, o propósito da marca era pautado em ser, de fato, uma lanchonete. Com isto, a marca foi tentando sobreviver a essas mudanças, abandonando os anos 60 de sua identidade e trazendo mais o hambúrguer em seu *core*. Porém, ao desvincular-se destes aspectos, ela foi deixando pra trás as suas referências sólidas e, tentando resolver seu problema de mercado, acabou perdendo a identidade de marca (KLEIN, 2003), não atraindo mais o público alvo.

Frente às novas mudanças do mercado de hamburgueria, durante a entrevista curta de estudo de caso (YIN, 2015) a coordenadora da marca relatou que o comitê de marketing da CiaTC optou por buscar uma consultoria especializada em pesquisa qualitativa em profundidade, a qual juntou grupos de pesquisas a fim de analisar a problemática levantada pela marca, que era entender como ela, sendo um importante *player* do setor, poderia encontrar oportunidades de melhorias neste novo contexto, uma vez que a Lanchonete da Cidade não era mais como *top of mind* para o consumidor (KELLER; MACHADO, 2006).

5.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para analisar os *insights* das entrevistas curta e longa de estudo de caso (YIN, 2015), realizada com a coordenadora da marca, Bianca Portella, é utilizada a ferramenta SWOT (ANDREWS; CRISTENSEN, [?]) como ilustra a Figura 2, que analisa a competitividade de uma organização de acordo com quatro dimensões: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e

Threats (Ameaças). As duas primeiras dizem respeito ao ambiente interno da empresa, enquanto as duas últimas, ao ambiente externo no qual ela está inserida. Associando essas dimensões aos Fatores Críticos de Sucesso - FCS, a empresa pode alcançar uma vantagem competitiva sustentável (RODRIGUES, *et al.*, 2005).

Figura 2 - SWOT da marca Lanchonete da Cidade

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <p>Propósito da marca; Holding CiaTC; Poder de barganha com fornecedores e parceiros; Locais dos pontos de venda.</p>	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <p>Identidade e comunicação da marca; Inconsistência de produtos; Complexidade operacional.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O mercado das novas hamburguerias está em seu ponto alto; Cultura de consumo de hambúrguer e consumidores bem informados em ascensão.</p>	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <p>A LC não é percebida como parte integrante desse novo contexto de hamburguerias e por isso, precisa se reposicionar.</p>

Fonte – Elaboração própria

A partir da entrevista com a coordenadora da marca, sobre as oportunidades para a Lanchonete da Cidade, é possível diagnosticar que, no contexto atual, para o consumidor, sair de casa e comer um hambúrguer são considerados programas de lazer, de encontro com os amigos e diversão. Além disto, as hamburguerias estão cada vez mais especialistas, apresentando bons e poucos produtos em seu cardápio, fato que colabora para a adaptação ao modelo *fast casual* (DELLOITE, 2014). A partir dos dados secundários trazidos no primeiro capítulo deste estudo e da segunda entrevista com a coordenadora da marca, é possível compreender que o mercado de hamburguerias no Brasil, teve um grande crescimento em 2016 e 2017, onde a competitividade aumentou bruscamente. Em 2020, a coordenadora enxerga um mercado maior, mais profissionalizado, consolidado e estruturado, com operações mais estudadas e com mais processos, com um cenário competitivo, porém com *players* mais fortes que conseguiram se estabelecer e que investem em máquinas, equipamentos, funcionários, modelos de negócios, como o Cabana, Vinil, Bullger, Madero. Esse fato corrobora com os estudos da Exame (2019), SEBRAE (2019 e da Associação Brasileira de Franquias – ABF (2018) que concluíram o grande crescimento do setor de hamburguerias.

A fim de aproveitar as oportunidades deste novo contexto de mercado das hamburguerias, para que a Lanchonete da Cidade conquiste-o novamente, depois da perda pela estagnação da marca, é diagnosticado a partir da entrevista, que ela precisa utilizar suas principais forças. Um delas é sobre o propósito da marca de fazer a relação com São Paulo, de se preocupar com a cidade e com os cidadãos.

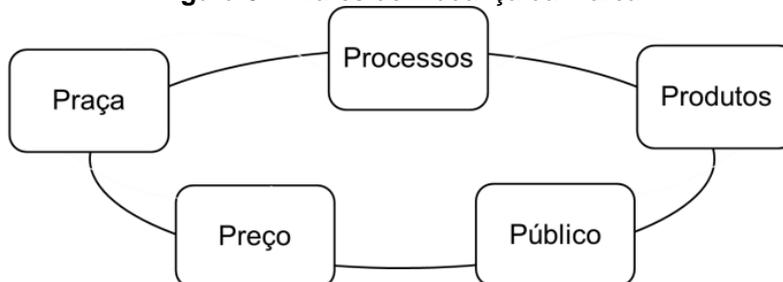
Além disso, o fato da Lanchonete da Cidade fazer parte da *holding* CiaTC, concede à marca uma grande força, uma vez que ter um suporte por trás para continuar a operação, faz a diferença neste processo de reposicionamento e remodelagem de negócio. Por conta das outras marcas que a empresa possui, o poder de barganha tanto com os fornecedores quanto com os parceiros também

fazem parte do quadro de forças da Lanchonete da Cidade, já que o primeiro possibilita que o preço dos insumos e serviços sejam mantidos, ainda que haja um faturamento mais baixo, e o segundo, possibilita a marca a criar *collabs* com outras que tenham ligação com São Paulo, fortalecendo ainda mais o seu propósito. E por fim, outro aspecto levantado durante a entrevista que se caracteriza como ponto forte da marca é a boa localização das lojas, que estão em bairros da cidade de São Paulo onde os moradores possuem maior poder de compra, como Moema, Jardins, Butantã, Higienópolis e Pinheiros.

Em contrapartida, é possível diagnosticar a partir da entrevista com a coordenadora que a grande ameaça para a Lanchonete da Cidade é, justamente, o fato dela não ser percebida neste novo contexto de mercado de hamburguerias. Fato que acaba sendo alavancado pelas fraquezas da marca. São elas: o tradicionalismo em sua identidade, deixando a marca antiga; a não apresentação de seu produto da melhor maneira; a baixa utilização de tecnologia nos processos e no atendimento das lojas; a utilização de cores que não entregam o *mood* urbano da marca; o tom e a voz da marca fraquejados. Ademais, a Lanchonete da Cidade utiliza uma logotipia que não é atemporal e ficou envelhecida e ainda, utiliza embalagens que não respeitam o cuidado que a marca tem com São Paulo. Em suma, trata-se de uma necessidade de reconstrução 360º de marca em torno de seus pontos fracos, mantendo a essência principal que é a conectividade de São Paulo.

A figura 3 ilustra os pontos de mudanças nas adaptações entres os modelos de negócio *fast casual* e *casual dining*, segundo a entrevista longa com a coordenadora da marca.

Figura 3 - Pilares de mudança da marca



Fonte - Elaborado pela autora

Segundo a coordenadora da marca durante a entrevista, no pilar de processos, primeiro é necessário melhorá-los, otimizá-los para ganhar agilidade e facilidade, para em seguida, simplificá-los para que se trabalhe de uma forma mais *smart*, com atendimento mais ágil e jovem. Como pilar de produtos, é necessária a adaptação no cardápio para otimizar ingredientes, com padrões de qualidade entre as casas.

No pilar de público, a marca pretende alcançar pessoas com 35 anos ou mais, classe A e B, homens e mulheres, antenados, curiosos, sociáveis, jovens. “São pessoas cosmopolitas, ou seja, viajadas e que tem apreço à cultura” (Bianca Portella, coordenadora da marca Lanchonete da Cidade). Sendo assim, a entrega nas redes sociais é de suma importância para comunicação com esse público mais jovem. Além disso, a adaptação entre os modelos de negócio faz com que a marca, quando trabalhando com o *casual dining*, não necessite de uma presença forte nas redes sociais por se tratar de um público mais velho, enquanto com o *fast casual*,

que precisa de rotatividade de pessoas, necessite de uma comunicação mais forte e presente nas redes sociais para atrair o público. A coordenadora acredita que essa ferramenta é uma forma mais barata de se investir do que colocar mídia em outros meios de comunicação como revistas, jornais, rádios por exemplo.

No pilar de preço, a marca precisa de uma estratégia que, por se tratar de um *ticket* médio mais acessível no *fast casual*, mantenha a estrutura do negócio e que seja democrático, sem perder a qualidade do ambiente. E por fim, como pilar de praça, a marca precisa estar localizada em um local que transite uma quantidade relativa de pessoas, desde moradores até trabalhadores da região, para que o modelo de negócio *fast casual* seja sustentado pela rotatividade do público. Além disso, a ambientação das lojas precisa estar favorável para essa alta rotatividade, permitindo a agilidade e praticidade da experiência.

A partir da explicação da coordenadora da marca, é possível apontar que para a Lanchonete da Cidade, a opção é uma remodelagem de negócio com uma adaptação chamada de *fast casual* conforto. Este modelo foi escolhido para que os consumidores mais tradicionais da marca lidem mais facilmente com essas mudanças. Deste modo, por ser um público mais exigente com o conforto do local, a marca optará por oferecer um serviço híbrido, pra não ser tão transgressor e não perder o histórico que a Lanchonete da Cidade construiu e é minimamente confortável. “A ideia de termos um *fast casual* conforto é que, o negócio tenha os pilares desse modelo de negócio, mas que mantenha o conforto esperado pelos clientes” (BIANCA PORTELLA, coordenadora da marca Lanchonete da Cidade).

A partir da entrevista com a coordenadora da marca, é possível analisar que para o reposicionamento da mesma, espera-se que as mudanças que serão realizadas, evidenciem para o público uma nova Lanchonete da Cidade, que sabe o que faz, que não está perdida, que é especialista em hambúrguer, apaixonada por São Paulo e uma extensão da cidade. Para que, com isso, a marca consiga se aproximar das pessoas, com o produto que ela oferece, com os valores que ela acredita e com atitudes que ela pratica. Além disso, com a adaptação entre os modelos, espera-se que ele se torne mais rentável, fazendo o negócio funcionar e promovendo expansões.

5.3 CONCLUSÃO

A alteração entre os modelos de negócios *casual dining* e *fast casual* durante o processo de reposicionamento de uma marca impactam diretamente na operação das lojas e na força de comunicação da marca. A implementação do modelo de negócio *fast casual* para a Lanchonete da Cidade, que é uma hamburgueria com mais de 15 anos de atuação, auxilia a marca a se locomover de acordo com o movimento mercadológico das outras marcas desse setor, uma vez que o mercado se tornou dinâmico e competitivo, e este modelo de negócio facilita a agilidade para mudanças. Além disso, ele ajudará a marca a se tornar mais rentável, pelo baixo investimento em infraestrutura e alta rotatividade de pessoas, ainda que tenha um *ticket* médio mais baixo.

No processo de adaptação entre os modelos de negócios, a marca passa por uma releitura de suas operações, ambientes, experiências e cardápios, onde seu *core*, que é a sua força principal, auxilia a marca desenvolver um processo de reposicionamento mais sólido, que corrobora para um desdobramento mais fluido de seu manifesto. Para que assim, suas fraquezas, advindas principalmente de pilares do marketing mix da Lanchonete da Cidade, sejam mitigadas. E deste modo, a

marca consiga aproveitar melhor a oportunidade mercadológica que ela está contextualizada e comece, não só a ser percebida como integrante do setor, mas reconhecida como uma extensão de São Paulo e volte a ser *top of mind* (KELLER; MACHADO, 2006) dos consumidores.

Acredita-se que os objetivos apresentados nesse estudo foram alcançados, uma vez que foi possível analisar a implementação do modelo de negócio *fast casual* na Lanchonete da Cidade, empresa do varejo alimentício, com mais de 15 anos no mercado gastronômico do Brasil e em processo de reposicionamento de marca ao novo contexto do mercado de hamburguerias. Além disso, os modelos de negócios foram caracterizados, diferenciando o *casual dining*, do *fast casual*; compreendeu-se as influências e possíveis mudanças na empresa, no processo de adaptação entre os modelos de negócios; e, por meio de um diagnóstico da marca, foram apontados os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças que ela tem diante deste cenário.

Todas as hipóteses apresentadas nesse estudo foram confirmadas, uma vez que o estudo demonstrou que o modelo de negócio *fast casual* (H1) se enquadra melhor para uma marca que busca alavancar sua agilidade operacional, já que permite um redesenho de toda estrutura que faz com que a execução dos pratos, o atendimento e a experiência como um todo sejam mais veloz (HALAT, 2017) e, no processo de adaptação entre os modelos de negócio, todos os pilares da marca são impactados, desde o operacional das lojas até os 4 P's do marketing (H2). Com relação às H2a e H2b, acredita-se que o cardápio, a experiência em loja e o ambiente são alguns dos fatores que sofrem mais influência (H2a) e foram confirmados em entrevista com a coordenadora da marca e, a hipótese 2b também foi confirmada já que as redes sociais são ferramentas importantes durante este processo de adaptação entre os modelos de negócio e reposicionamento da marca, permitindo uma comunicação mais barata e assertiva com o público-alvo. Por fim, como a tradição da marca é um dos pontos fortes que ela possui e a falta de um manifesto bem definido é seu principal ponto fraco, a hipótese 3 também se confirma, além de demonstrar uma grande oportunidade no crescimento do mercado de hamburguerias.

As limitações encontradas para esse estudo referem-se à impossibilidade da presença física nas lojas da marca para utilização de outras análises, como a observação da experiência do consumidor, e a impossibilidade de uma entrevista presencial com a coordenadora por causa da pandemia do Corona Vírus.

Para novos estudos, sugere-se uma análise dos desdobramentos do modelo de negócio *fast casual* de acordo com as necessidades dos consumidores, identificando quais são os fatores principais de mudanças do modelo em conformidade com o comportamento de consumo do público-alvo da marca. Além disso, sugere-se que, futuramente, sejam feitos estudos presenciais com uma análise mais profunda por observação e *focus group* com consumidores da marca.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Marcas – Brand equity: gerenciando o valor da marca**. 13º Ed. São Paulo, Elsevier, 1998.

ABF. **Apresentação institucional**. Disponível em: <http://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2015/10/Apresentacao-Institucional-ABF-2015.pdf>, 2015. Acesso em: 05 mai. 2020.

ABIA. **Relatório Anual 2019**. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/temp/z202055RelatorioAnual2019.pdf>, 2020. Acesso em: 3 mai. 2020.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BENNETT, N.; LEMOINE, J. **What VUCA really means for you**, 2014.

BERNARDINO, E. **Marketing de varejo**. FGV, 2004.

CHERTO. **Quero criar um modelo de negócio replicável**. Disponível em: <https://cherto.com.br/quero-transformar-meu-negocio-em-franquia/>, 2013. Acesso em: 10 abr. 2020.

COELHO NETTO, J. **Moderno, pós Moderno – modos e versões**. São Paulo: Iluminuras, 1995.

COSTA, E. R. P. **Desenvolvimento de um modelo de negócio para uma indústria diversificada atuando em mercados fragmentados**, 2014. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4384/000411165.pdf?sequenc>. Acesso em: 30 mar. 2020

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2010.

DELOITTE. **Second helpings - Building consumer loyalty in the fast service and casual dining restaurant sector**. Disponível em: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumerbusiness/us_THL_RestaurantLoyaltyPOV_032714.pdf. Acesso em: 9 mai. 2020

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R.; MINIARD, P. **Consumer behavior**. Orlando: The Dryden Press, 1995.

EXAME. **Do nicho para as massas**, 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/do-nicho-para-as-massas/>. Acesso em: 8 abr. 2020.

FERREIRA, A. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. In: Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa, 2004, p. 1932.

G1, **Economia**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/02/13/setor-de-servicos-cresce-1percent-em-2019-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 24 mar. 2020.

GALUNION, **Fast Casual**, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://galunion.com.br/fast-casual-nation/>. Acesso em: 20 abr. 2020.

HALAT, A. **Modelos de gestão no varejo**. Senac, 2017.

IFB. **Desenvolvimento de indicadores setoriais**. 2016. Disponível em: <http://www.institutofoodservicebrasil.org.br>>. Acesso em: 17 abr. 2020.

ISMAIL, S.; VAN G.; MALONE, M. **Organizações Exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)**. Alta Books Editora, 2018.

KAPFERER, J. **Strategic brand management**. 2 nd ed. New York: Free Press, 1992.

KELLER, K.; MACHADO, M. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KLEIN, N. **Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vencido**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de Marketing**. 4a ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Como construir marcas fortes**. Edição Revista HSM Management. Fita de vídeo, Legendada, 1999.

_____; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LINX. **Conheça 7 tendências para o mercado de alimentação fora do lar**. 27 out. 2015. Disponível em: <http://www.linx.com.br/imprensa/conheca-7-tendencias-para-o-mercado-de-alimentacao-fora-do-lar>. Acesso em: 01 mai. 2020

LÜDERS, G. **A receita de casual dining caiu no gosto do povo**. Exame, 03 mar. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1062/noticias/a-receita-caiu-no-gosto-do-povo>>. Acesso em: 09 mai. 2020.

MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. II Seminário Internacional Sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos, Bauru (SP), Brasil, 2004.

MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2002.

_____. **Franquias: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares**. São Paulo. Senac, 2017.

- MARQUES, S. **Plano Livre - A insustentável leveza do cobogó**. 2012.
- NAPOLITANO, M. **Cultura brasileira: utopia e massificação (1950-1980)**. São Paulo: Contexto, 2001, p. 133.
- OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. O reposicionamento em marketing como elemento de competitividade. **SEMEAD**, 2008.
- OSTERWALDER, A. e; PIGNEUS, Y. **Business Model Generation** (John Wiley & sons, Eds.), USA, New Jersey, 2010, p. 278.
- PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014. P 23.
- POULAIN, J.P. **Sociologias da alimentação: os comedores e o espaço social alimentar**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2004.
- RIES, A, TROUT, J. **Posicionamento: A batalha por sua mente**. São Paulo. M. Books do Brasil Ltda. 2009.
- RODRIGUES, J. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.
- SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do Consumidor**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- SEBRAE. **Cinco dicas para fazer uma hamburgueria de sucesso**, 2019. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/cinco-dicas-para-fazer-uma-hamburgueria-desucesso.bb7febee582ba610VgnVCM1000004c00210aRCRD#prettyPhoto>
/ Acesso em: 8 abr. 2020.
- SERRALVO, F. A.. **Gestão de marcas e produtos**. IESDE BRASIL SA, 2009.
_____; FURRIER, M. T. Reposicionamento de Marcas: Estudo de casos brasileiros. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 10, n.26, 2004, p. 1-16.
- SILVA, D; ROCHA, E.; BRINGEL, M.; FILHO, O. **Comportamento de Compra: principais fatores que influenciam o consumidor**. V.3, n. 4, p. 41-47, 2010.
- TELLES, R. **Posicionamento e reposicionamento de marca – Uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos**. Tese de Doutorado em Administração. São Paulo: FEAUSP, 2004.
- UOTZ. **Palestra proferida no Webinar, ESPM (São Paulo)**, abr. 2020. Disponível em: <https://www.espm.br/eventos/09-04-webinar-o-impacto-do-coronavirus-no-setor-de-alimentacao/>. Acesso em 9 abr. 2020.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Bookman Editora. 2015.