Modelo para criação de conceito para restaurantes de pequeno porte: Uma proposta combinando segmentação de mercado e planejamento de cardápio

Aline Godoy
Sérgio Luiz do Amaral Moretti
Sérgio Luis Ignácio de Oliveira

RESUMO: O mercado *Food Service* vem crescendo sistematicamente à medida que, nos grandes centros urbanos, mais brasileiros usam seus serviços pela impossibilidade de voltar para casa. O presente estudo tem por objetivo apresentar um modelo para desenvolver o conceito para restaurantes de pequeno porte utilizando a segmentação de mercado combinada com o planejamento de cardápio. A metodologia do estudo baseou-se em pesquisa bibliográfica sobre o tema e na experiência de um dos autores do artigo, especialista em consultoria na área de A&B. Os resultados mostraram que o processo de tomada de decisões durante criação do conceito do estabelecimento e seu cardápio está diretamente correlacionado ao Marketing Estratégico e à Segmentação de Mercado. Os símbolos, identificação, sinalização, cardápio (no papel), decoração, uniformes devem estar em sintonia para formar a imagem que será construída com o propósito da atração e fidelização dos clientes. As ofertas do estabelecimento, o atendimento, o ambiente, devem estar de acordo com os desejos dos clientes. Cabe salientar que a estratégia de Segmentação de Mercado permite estabelecer uma representação de mercado mais realista evitando as idealizações do empreendedor.

Palavras Chave: Mercado de Alimentos e Bebidas. Segmentação de Mercado. Conceito de Restaurantes. Estratégia. Marketing Estratégico.

ABSTRACT: The food service market is growing consistently as more Brazilians use their services due to the impossibility of returning home in the large urban centers. This study aims to present a model to develop the concept for small restaurants using market segmentation combined with menu planning. The study methodology was based on literature on the subject and experience of one of the article's authors, consulting expert in the field of A & B. The results showed that the process of decision-making during the establishment of the concept of creation and its menu is directly correlated to the Strategic Marketing and Market Segmentation. Symbols, identification, signage, menu (on paper), decor, uniforms must be in line to form the image to be built with the purpose of attraction and loyalty. The offers of the business establishment, the service, the environment must be in accordance with the of customers' wishes. It should be noted that the market segmentation strategy allows establishing a more realistic market representation avoiding the idealizations of the entrepreneur.

Key words: Food and Beverage Market. Market Segmentation. Restaurants Concept. Strategy. Estrategic Marketing.

Recebido em: 21/04/2017
Aprovado em: 25/07/2017
Sistema de Avaliação: Double Blind Review
Editores Científicos: Maria Aparecida de Souza Melo e Simone Pereira Silva Basto

1 INTRODUÇÃO

A gastronomia é um campo de estudo que possibilita compreender a cultura de uma localidade, assim como seus costumes e história. Para Oliveira, Moretti e Pozo (2015, p. 2) o fenômeno "integra-se ao patrimônio cultural, como um dos fatores de identidade, estabelecendo como cultura gastronômica aquela praticada tanto nos lares, como em estabelecimentos de hospitalidade". Assim, o compartilhamento da mesa e do alimento está intimamente ligado à hospitalidade, tratando de prover o abrigo, alimento e entretenimento.

Nos dias atuais, as refeições fora do lar são prática corriqueira nos grandes centros urbanos. De fato, uma obrigatoriedade devido ao trânsito e os locais de trabalho distantes da moradia. Tal contexto torna a gastronomia, também um negócio importante. De acordo com o portal da Revista Alimentação fora do lar (2013), observa-se nos últimos 10 anos a expansão do mercado gastronômico no Brasil. Também denominado *Food Service*, trata da alimentação, fornecimento de produtos e serviços aos estabelecimentos públicos ou privados de alimentação aos consumidores que procuram refeições fora de sua residência. Para ressaltar sua importância, destaca-se que este segmento econômico cresceu 292,3%, ante um índice de 209% do varejo alimentício tradicional.

O crescimento da alimentação preparada fora do lar cresceu a taxas médias de 12% neste período, e conforme dados da última pesquisa de orçamento familiar (POF, 2015) elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mais de 1/4 das refeições no Brasil são consumidas nesta modalidade, e nos grandes centros urbanos, a proporção passa de 1/3. Pesquisas realizadas pela Revista *Forbes* (2015), destacam que no Brasil, a alimentação fora do lar representou 33% dos gastos com alimentos e bebidas no ano de 2014, e projetaram a movimentação de aproximadamente R$ 300 bilhões para o final de 2015. Ainda, segundo o Instituto *Food Service* Brasil (2017), uma constatação importante no mercado brasileiro desfaz qualquer mito sobre a associação direta do *Food Service* com o lazer e o entretenimento – o que normalmente é considerado como um senso comum. Suas pesquisas mostram que o consumo no mercado brasileiro ocorre prioritariamente nos dias de semana (mais de 70%) e o principal momento de refeição é o almoço, com mais de 34% de todas as refeições do dia todo.

No entanto, apesar deste crescimento, o setor de bares e restaurantes enfrenta alto índice de mortalidade. De acordo com Associação Brasileira de Bares e Restaurante (ABRASEL, 2015), estima-se que 50% dos estabelecimentos sejam extintos com apenas dois anos de atividade. Tal previsão é confirmada pela pesquisa Demografia das Empresas em 2014, a partir do Cadastro Central de Empresas (DEMEMP, 2016), no qual informa terem sobrevivido apenas 39,6% das quase setecentas mil empresas criadas em 2009, ou seja, um número considerável de empresas que fecharam as suas portas em um período de apenas cinco anos.

> Para Oliveira *et al.* (2015, p. 3)
>
> A evolução do mercado tem exigido cada vez mais, maior conhecimento e competência dos empreendedores de restaurantes e gestores de negócios em alimentação, de forma a garantir que esses profissionais sejam capazes de criar, desenvolver e controlar todas as atividades e processos operacionais.

Diante desses dados é possível notar a dificuldade enfrentada pelas empresas para se manterem competitivas no setor. Torna-se cada vez mais necessário cautela no planejamento e desenvolvimento de capacitação técnica e estratégica para encarar as dificuldades nos primeiros anos e, assim, garantir a perenidade dos negócios. Esse desafio se torna mais complexo quando se nota o grande percentual de empresas em mercado brasileiro que se encaixam na categoria de pequenos estabelecimentos, visto que, nessa categoria, apresentam-se fortes indícios de uma carência em planejamento, seja por falta de conhecimento, tempo, pessoas gabaritadas, ou da ausência de ferramentas para auxiliar em seu processo estratégico.

Diante do exposto, o objetivo do presente estudo foi propor um modelo estratégico-mercadológico para desenvolver o conceito para restaurantes de pequeno porte. Na base da proposta está a relação das estratégias de segmentação de mercado combinada com o planejamento de cardápio. Com esse propósito foi elaborado uma análise estratégica que permitiu compreender sua contribuição na delimitação do público alvo ideal e, consequentemente, a elaboração do conceito de restaurante que proporcione aos gestores um adequado direcionamento da empresa em relação ao mercado e com foco em seu público alvo.

Os procedimentos metodológicos incluíram uma pesquisa bibliográfica dos temas pertinentes ao estudo, assim como a observação sistematizada de empresas do setor, no qual, em muito contribuiu para sua aplicabilidade a experiência em consultoria no setor de A&B (Alimentos e Bebidas), de um dos integrantes do artigo.

O artigo está estruturado de forma a apresentar na seqüência, o contexto do setor de alimentos e bebidas, o referencial teórico sobre Marketing estratégico e Segmentação de Mercado, a metodologia do estudo, a proposta de análise e as considerações finais.

2 CONTEXTO INVESTIGADO

O serviço de alimentação é um segmento, do setor de hospitalidade, vital e de extrema importância para a sociedade. O chamado *Food Service* está em crescente expansão envolvendo clientes industriais, consumidores e estabelecimentos comerciais. Contudo apesar de seu crescimento e importância no mercado, o setor apresenta alguns problemas que, ao que as pesquisas indicam, requer um planejamento adequado do negócio para a sua sobrevivência.

De acordo com o portal *Infood* (2016) durante os últimos anos o setor enfrentou um número considerável de fechamentos de empresas, por mais que tenha ocorrido no setor um aumento nas atividades acima da inflação, bem como um acréscimo na renda dos consumidores. Os bons resultados do setor estão correlacionados a reavaliação dos gastos e orçamentos, controle de insumos e ao fortalecimento do uso de ferramentas de gestão.

Conforme mencionado pelo jornal O Estado de São Paulo, em 2014 aproximadamente 50% dos empreendimentos em gastronomia com dois anos de vida fecharam suas portas. O número pode ter sido bem maior em 2015 em virtude da atual crise. Ocorre que a gastronomia é um setor atrativo para investimentos, portanto se observa profissionais das mais diversas áreas atraídos para iniciar empreendimento em A&B. Porém, estes novos empreendedores, ao que as pesquisas indicam, não possuem o adequado preparo gerencial que o setor exige, ocasionando um alto índice de mortandade no setor.

Frente à crise dos últimos dois anos:

> [...] um a cada seis empresários avalia dar fim ao negócio ou repassar o ponto nos próximos meses. São 150 mil pontos em todo o País que correm o risco de não resistirem à crise. O motivo para a decisão, em 84% dos casos, é o prejuízo acumulado pela empresa diante do aumento de custos e da queda no faturamento (ABRASEL, 2016).

A evolução do mercado tem exigido cada vez mais conhecimento e competência dos empresários e gestores de negócios em alimentação de forma a garantir que esses profissionais sejam capazes de criar, desenvolver e controlar todas as atividades e processos operacionais necessários à gestão de um negócio para, assim, alcançar resultados positivos frente aos números altos de prejuízo e falência de empresas do setor.

O setor de A&B é composto por um volume expressivo de empreendimentos de pequeno porte (EPP), que de acordo com o SEBRAE (2016) faturam anualmente de R$ 360 mil a R$ 3,6 milhões. Boog (2004) ressalta que a empresa de pequeno porte faz com que os empresários se tornem especialistas em determinados nichos, onde a flexibilidade, a inovação e a capacidade empreendedora são importantes para o sucesso do empreendimento. De acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria de Alimentação – ABIA (2015a), o setor de A&B é composto em aproximadamente 85% por empresas de pequeno e médio porte.

O instituto *Food Service* Brasil (2017) destaca algumas características importantes do setor: o mercado brasileiro é muito fragmentado; mais de 80% dos estabelecimentos são independentes; se considerar esse percentual, também, os estabelecimentos que compõem redes pequenas de até 5 estabelecimentos; 93% são caracterizados por empreendimentos familiares e de pequeno porte; outro fator importante é a predominância de empresas com faturamento pequeno, sendo que 64% deles possuem um faturamento mensal abaixo de R$ 50 mil.

Ainda, de acordo com a ABIA (2015b), os negócios relacionados à alimentação fora do lar foi um dos principais beneficiados pela expansão do consumo nos últimos anos, considerando um faturamento de R$ 38,6 bilhões em 2005, e um valor aproximado de R$ 140 bilhões em 2014.

Em relação ao perfil de consumo, a ABRASEL (2015) destaca que:

> Na média 31% do orçamento doméstico com alimentação é gasto com alimentação fora do lar, embora a média nacional nem sempre reflita a realidade de grupos. Temos distinções importantes de regiões e algumas ligadas inclusive às classes sociais. Como exemplo: do total gasto com alimentação, na "Classe A" a alimentação fora de casa representa metade (1/2) do gasto, na "Classe B" representa um terço (1/3), na "Classe C" um quarto (1/4), nas "Classes D/E" um quinto (1/5).

No entanto, apesar do crescimento do setor de alimentos e bebidas durante o período de 2005 a 2014, com a atual crise do Brasil, a partir do ano de 2015 o faturamento real caiu 4,3% em comparação ao ano anterior. Outra pesquisa realizada pela ABRASEL (2015) mostra que os restaurantes que mais sofreram com o contexto apresentado foram aqueles com tíquete médio entre R$ 25 e R$ 70, que registraram queda de até 30% nas vendas. Observou-se ainda uma queda de 6,34% do faturamento do setor durante o segundo trimestre de 2015 frente ao trimestre anterior.

Um dado relevante do mesmo estudo aponta para a alteração de perfil de compra dos consumidores nesses estabelecimentos. Frente ao atual momento econômico

brasileiro, verificou-se que aqueles com tíquete por cliente na faixa de R$ 30,00 a R$ 70,00 apresentaram uma queda de faturamento de até 30%. Aqueles com tíquetes abaixo de R$ 15,00 um aumento de faturamento de até 15%. Entretanto o cenário econômico de 2016 aparentemente não foi favorável ao setor. Em pesquisas realizadas em Maio de 2016, observou-se que 84% dos empresários acreditavam que seriam obrigados a fechar o negócio ou a desfazer dele nos próximos 12 meses, pois estavam operando com prejuízo. Observou-se ainda a previsão de fechamento de 150 mil empreendimentos frente à crise econômica atual (ABRASEL, 2016).

Frente ao cenário aqui apresentado, e conforme destacado por Oliveira (2013), observa-se a crescente necessidade de pensar em formas estratégicas de relacionamento com o mercado, pois as empresas precisam olhar atentamente para o consumidor, compreender as suas reais necessidades e desejos, e transformá-los em um produto ou serviço que esteja de acordo com o esperado pelo mercado. É estudar sistematicamente o mercado para conhecer o consumidor e assim, entregar valor em um relacionamento comercial. Nesse sentido, conforme as pesquisas indicam, a estratégia de segmentação de mercado pode contribuir para a criação de produtos e serviços focados em determinados clientes, e em suas necessidades e desejos específicos.

Conforme Tavares *et al.* (2011), uma das principais finalidades da segmentação de mercado é a orientação para tomada de decisões sobre a identificação de possibilidades estratégicas e diferenciação de ofertas, agregar valor no processo de compra dos consumidores e garantir diferenciais competitivos para a empresa. Ou também, conforme Churchill e Peter (2000), Cobra (1992), Dickson e Ginter (1987), Kotler e Keller (2012), Las Casas (2001), Oliveira (2007), Rocha (2015) e Tkaczynski e Rundle-Thiele (2011), a segmentação de mercado permite às empresas direcionar as suas estratégias de mercado por meio de um melhor conhecimento dos consumidores e ofertas direcionadas às suas necessidades e desejos.

Pensando em termos de direcionar as ofertas para as necessidades e desejos dos clientes, segue-se a recomendação de Lashley, Morrison e Randall (2005) que mostraram ser o ambiente criado durante a comensalidade o maior responsável pela percepção de uma experiência extraordinária. Uma combinação de cardápio e ambiente destinado a um público específico, somado ao bom atendimento é a receita de sucesso para os restaurantes. Este cuidado foi destacado por Moretti (2015) que apontou os diferentes aspectos de um contato com os clientes, com destaque para os aspectos: emocional, sensorial, comportamental e relacional que são vivenciados em diferentes graus e intensidade, sem contar as inúmeras combinações possíveis entre eles.

Ainda mais, conforme Oliveira *et al*. (2015, p. 5)

> O desenvolvimento intenso da gastronomia e a acirrada concorrência em torno dos restaurantes têm exigido das empresas a busca por um valor diferencial, valor que pode ser traduzido por padrão de qualidade, ou valor percebido pelo cliente de forma que o satisfaça em relação aos produtos recebidos e custos praticados. Essa percepção é construída pelo cliente desde o momento de sua chegada até sua saída do estabelecimento, passando pelo conjunto de atividades e processos que tenham acontecido.

3 MARKETING ESTRATÉGICO

Um fator importante para o desenvolvimento de empreendimentos que

possam garantir certa perenidade e com diferenciais competitivos sólidos em relação aos seus concorrentes e com foco em seus consumidores é a utilização das estratégias de Marketing para tomada de decisões e delimitação de suas estratégias empresariais. Nesse ponto cabe destacar que os preceitos aqui descritos não devem ser pensados apenas para empresas de grande porte, sendo, ainda mais importante, para pequenos e médios empreendimentos, o que ressalta sua importância para empresas do setor de A&B.

Assim, pode-se conceituar Marketing como as estratégias usadas pelas empresas, com ou sem fins lucrativos, com o objetivo de satisfazer às necessidades e desejos dos consumidores-alvo de uma organização e de seus *stakeholders*, por meio da troca de produtos ou serviços (COBRA, 1992; CHURCHILL; PETER, 2000; OLIVEIRA, 2007; KOTLER; KELLER, 2012; ROCHA, 2015). Ou ainda, conforme Vargo e Lusch (2004), o *Marketing* como uma estratégia organizacional direcionada aos aspectos intangíveis do produto, objetivando proporcionar uma maior interatividade entre empresas e consumidores, e para que exista o que conhecemos como a Co-criação. Assim, a atenção estaria nos processos e na experiência proporcionada aos clientes. Também, pode-se conceituar essa filosofia empresarial conforme a AMA (2007) como "[...] o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo".

Assim, pode-se entender que o Marketing tem como objetivo empresarial estudar o mercado no qual a empresa atua com o objetivo de identificar as suas reais necessidades, compreender como os consumidores se comportam em relação a uma oferta da empresa, para que assim possam entregar valor nos relacionamentos comerciais e proporcionar experiências únicas para o seu público consumidor. De uma forma simplificada, é o pensamento organizacional voltado para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, no sentido de criar e entregar valor aos seus clientes alvos, clientes estes delimitados em um processo de segmentação de mercado.

Porém, para que essas estratégias possam realmente criar diferenciais competitivos para uma empresa, estes devem ser idealizados de forma sistematizada pelas empresas, no qual é denominada de Marketing Estratégico. De acordo com Oliveira (2013), o Marketing Estratégico permite identificar as necessidades e desejos de público-alvo, a fim de estabelecer os diferenciais e o posicionamento estratégico para criar uma oferta de valor mais efetiva que os concorrentes. Para Rocha (2015), trata-se de uma forma pela qual as empresas possam criar valor para seus clientes. Esse processo estratégico mercadológico se inicia pela análise do ambiente competitivo organizacional, em busca de oportunidades (para que possam ser potencializadas) e ameaças (para neutralizá-las) ao negócio das empresas, como também na identificação dos clientes-alvo.

O plano de Marketing Estratégico tem como objetivo estabelecer, ou identificar, os mercados-alvo da organização para que, com base em uma investigação sistematizada dos consumidores presentes nesse mercado ou segmento, possa identificar a melhor proposta de valor a ser oferecida (VARADARAJAN, 2010). Esse processo estratégico mercadológico é realizado com base em uma análise das oportunidades de mercado, ou com as informações adquirias no planejamento estratégico organizacional por meio da análise do ambiente competitivo

organizacional (OLIVEIRA, 2007), ou seja, com as ferramentas usadas para potencializar as oportunidades e minimizar as ameaças – análise externa, e o reconhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa – análise interna, conhecido como análise *SWOT*.

Após a identificação das oportunidades oferecidas pelo contexto no qual a empresa está inserida, o próximo passo é o estudo do comportamento do consumidor delimitado em um processo de segmentação de mercado para identificar o que os mesmos enxergam de valor em uma transação comercial e, com base nessa percepção do consumidor, a empresa desenvolve sua proposta de posicionamento mercadológico, e posteriormente, as estratégias de Marketing *Mix* – produto, preço, praça e promoção (COBRA, 1992; CHURCHILL; PETER, 2000; KOTLER; KELLER, 2012; PEREIRA; TOLEDO; TOLEDO, 2009; ROCHA, 2015; SLATER; HULT, OLSON, 2010; OLIVEIRA, 2013; VARADARAJAN, 2010).

Toaldo e Luce (2006), também se referem ao Marketing Estratégico destacando suas dimensões estratégicas: a primeira, Funcional, é relativa ao desenvolvimento da lealdade do consumidor por meio da marca, dos serviços prestados ou do controle do acesso aos canais de distribuição, ou seja, o plano de Marketing tático que especifica as táticas de Marketing, incluindo características de produtos, promoção, *merchandising*, determinação de preço, canais de vendas e varejo. A segunda, Filosófica, ou uma forma de pensar em termos mercadológicos, na qual aborda a questão da busca pela performance organizacional a longo prazo por meio da disseminação de uma cultura organizacional orientada para o mercado. Essa abordagem caracteriza a responsabilidade de Marketing em definir estratégia tanto no nível operacional, como as estratégias do composto de Marketing, quanto no nível estratégico, em que influencia o pensar e agir dos indivíduos da organização, disseminando a crença de que os objetivos organizacionais serão atingidos se as ações contemplarem a satisfação dos clientes por meio de um produto, serviço ou experiência diferenciada.

Ainda tendo como foco o Marketing e sua relação com a visão estratégica das empresas, Pereira, Toledo e Toledo (2009) complementam essa visão estratégico mercadológica, propondo que o conceito de Marketing é composto de três dimensões:

1) **Dimensão funcional,** relativa ao desenvolvimento da lealdade do consumidor por meio da marca, dos serviços prestados ou do controle do acesso aos canais de distribuição, ou seja, o plano de Marketing tático especifica as táticas de Marketing, incluindo características de produtos, promoção, merchandising, determinação de preço, canais de vendas e varejo;
2) **Dimensão estratégica,** relacionando-se com as atividades de contribuir com informações sobre mercados e clientes para a elaboração da estratégia empresarial, selecionar clientes por meio da segmentação, aperfeiçoar produtos e criar valor, tanto para o cliente quanto para a empresa;
3) **Dimensão filosófica,** ou uma forma de pensar em termos mercadológicos, aborda a questão da busca pelo desempenho organizacional no longo prazo por meio da disseminação de uma cultura organizacional orientada para o mercado. Essa abordagem caracteriza a responsabilidade de Marketing em definir estratégia tanto no nível

> operacional, como as estratégias do composto de Marketing, quanto no nível estratégico, em que influencia o pensar e agir dos indivíduos da organização, disseminando a crença de que os objetivos organizacionais serão atingidos se as ações contemplarem a satisfação dos clientes.

Dessa forma, pode-se inferir que o papel do Marketing Estratégico está relacionado ao processo de criar valor identificando os processos internos e externos, liderados pelo Marketing, que possibilite criar valor para os clientes e para a própria empresa (ROCHA, 2015). Essa necessidade das empresas em pensar em estratégias de Marketing para garantir a sua competitividade no mercado pode ser constatada pelo estudo realizado por Oliva e Santolia (2007), junto a empreendedores de restaurantes sobre a visão dos mesmos em relação às competências necessárias aos gestores. Verificou-se que os mesmos observam a comunicação e Marketing com uma das últimas competências mais importantes durante o processo de gestão.

Finalmente, no nível de cada negócio em particular se observam as interações competitivas e se pode aprender muito com as atividades dos concorrentes. De fato, Porter (1996) prega que em sua essência a formulação estratégica tem que lidar com a competição. Conforme Oliveira *et al*. (2015, p.4), "para isso, a empresa necessita criar valor aos clientes por meio de duas maneiras: custos baixos e diferenciação, tanto para grandes mercados quanto para pequenos. Assim, a vantagem competitiva surge fundamentalmente da criação de valor superior aos concorrentes".

3.1 Segmentação de Mercado

A segmentação de mercado é considerada por Tavares *et al.* (2011) um dos principais recursos estratégicos para as organizações. Oliveira (2013, p. 23) a destaca como "o ato de dividir o mercado em partes menores, com o objetivo de entender os desejos e necessidades dos consumidores e, consequentemente, criar produtos e serviços para eles". Pode-se afirmar como uma das estratégias mais importantes no processo mercadológico, pois permite à empresa entender que os consumidores são diferentes em seus gostos e preferências e que reagem de forma diferenciada aos esforços empreendidos pela organização (OLIVEIRA, 2007). Isso quer dizer que para uma empresa ter sucesso em seu setor, deve, primeiramente, delimitar qual o seu público-alvo para entender quais suas reais necessidades e, consequentemente, direcionar os processos da empresa para entregar este valor percebido pelos consumidores, ou seja, atender as suas necessidades e desejos.

As bases usadas na Segmentação de Mercado, conforme os estudos de Cobra (1992), Churchill e Peter (2000), Kotler e Keller (2012), Las Casas (2001), Rocha (2015), Oliveira, (2007) e Tkaczynski e Rundle-Thiele (2011) podem ser descritas como:

Segmentação Geográfica: consiste na divisão do mercado em regiões delimitadas geograficamente em diferentes grupos ou unidades geográficas, como nações, estados, regiões, condados cidades ou bairros;

Segmentação Demográfica: é a divisão do mercado tendo como base as características físicas dos integrantes de uma determinada região geográfica como idade, gênero, classe social, nível de instrução, nacionalidade, entre outros fatores que podem ajudar a empresa a compreender o seu público;

Segmentação Psicográfica: compreender as características psicológicas

dos consumidores, nesta etapa analisa-se os estilos de vida dos consumidores e a personalidade dos mesmos;

Segmentação Comportamental: divisão de mercado com base no conhecimento, atitude, uso, compra ou na resposta em relação a um produto. Neste tipo de segmentação procura-se analisar os perfis de consumo com base em escolha de produto por ocasião, benefícios, índices de utilização, fidelidade e influência de compra.

Já Tavares *et al.* (2011), complementa a análise ressaltando que o processo de Segmentação de Mercado é uma tarefa gerencial composta das seguintes dimensões fundamentais:

Abrangência: são três níveis, o primeiro relaciona-se aos grupos que apresentam similaridades e diferenças entre si, o segundo nível de abrangência refere-se à identificação de grupos homogêneos, com a empresa selecionando segmentos que deseja tomar como prioritários. E o terceiro nível compreende além do mapeamento de grupos homogêneos e escolha dos segmentos alvo, a elaboração dos compostos de marketing;

Requisitos: são as etapas mais adotadas no processo de segmentação de mercado, diz respeito à constatação de diferenças e similaridades entre segmentos, dimensionamento do tamanho do poder de compra, suficiência de tamanho e rentabilidade, possibilidade de acessibilidade dos segmentos alcançados e trabalhados, diferenciação do segmento, capacidade de atrair e obter resposta dos segmentos com o *mix* de marketing e permanência dos segmentos ao longo do tempo;

Bases: refere-se aos tipos de segmentos apresentados anteriormente. As mesmas podem ser categorizadas por benefício, comportamental, geográfica, demográfica, geodemográfica e psicográfica;

Procedimentos: esta dimensão diz respeito ao processo de segmentação onde o mesmo pode ser desenvolvido de duas formas: *a priori* e *a posteriori.* Na segmentação, *a priori*, procura-se definir os segmentos de antemão, através de pesquisas antes de qualquer esforço de Marketing. De modo inverso, a segmentação *a posteriori* inicia-se sem segmentos definidos, mas pré-existentes ao início dos esforços de Marketing e segue pelas respostas expressas por expectativas, necessidade e desejos às ofertas mercadológicas. (TAVARES *et al.*, 2011).

4 METODOLOGIA

Este estudo foi realizado com base na experiência profissional dos autores na área A&B, tanto acadêmica quanto em consultoria. Foi elaborado um processo de investigação com base nos conceitos de segmentação de mercado adotados pela área de Marketing (KOTLER; KELLER, 2012), assim como a tomada de decisões para o desenvolvimento de novos empreendimentos adaptando-o ao negócio de restaurantes (ROSSI *et al*., 2012).

De acordo com Walker e Lundberg (2003), o conceito e o público são os eixos em torno dos quais o restaurante se desenvolve. O "conceito" é a organização das informações acerca do estabelecimento tendo em vista definir, de modo claro, o tipo de negócio que se pretende explorar, a clientela que se objetiva atingir, os produtos e o serviço que se planeja oferecer. Equivale, em termos mercadológicos ao posicionamento na linha tradicional de Marketing estratégico. Nesse ponto, cabe destacar que posicionamento, conforme Ries e Trout (2003) é o esforço organizacional de uma organização com o objetivo de tornar a marca referência em uma determinada

categoria de mercado, ou o espaço que uma marca ocupa na mente dos consumidores alvo de uma empresa. A similaridade entre conceito e posicionamento reside no fato de que ambos os conceitos procuram garantir uma identidade própria para um estabelecimento e auxilia no direcionamento das estratégias mercadológicas das organizações.

Os fatores a serem analisados para a definição ideal do conceito a ser adotado iniciam na idealização do cardápio. Não se trata do cardápio a ser entregue ao cliente para escolha do produto, mas da composição de alimentos e bebidas (*mix* de produtos) que será alvo da relação comercial e de serviços com a clientela. A definição desse cardápio proporcionará a compatibilização com o público que se pretende atingir, ou seja, que frequenta determinada região; a disponibilidade de mão de obra adequada e qualificada; o mapeamento da concorrência; a identificação dos fornecedores para assegurar regularidade e qualidade necessárias; a imagem, os produtos, o serviço e todos os itens que compõem a atmosfera de um restaurante, integrando um conjunto harmonioso e atrativo.

Com este procedimento, a segmentação de mercado terá impacto significativo para os empreendimentos em desenvolvimento, considerando a tomada de decisões durante o processo de desenvolvimento de cardápio, *ticket* médio do empreendimento, características de serviço de salão e tipologia do empreendimento em geral. Conforme destacado por Tavares *et al.* (2011), a segmentação ocorre quando o gestor ou a organização pretende antecipar ou compreender as características desejadas pelo mercado para o lançamento de ofertas pontuais de acordo com a fatia de mercado identificada em seu planejamento. Assim a segmentação, *a priori*, apresentada pelo autor poderá contribuir para definir os segmentos de antemão, através de pesquisas ou de constatações das reais necessidades do segmento, antes dos esforços de Marketing.

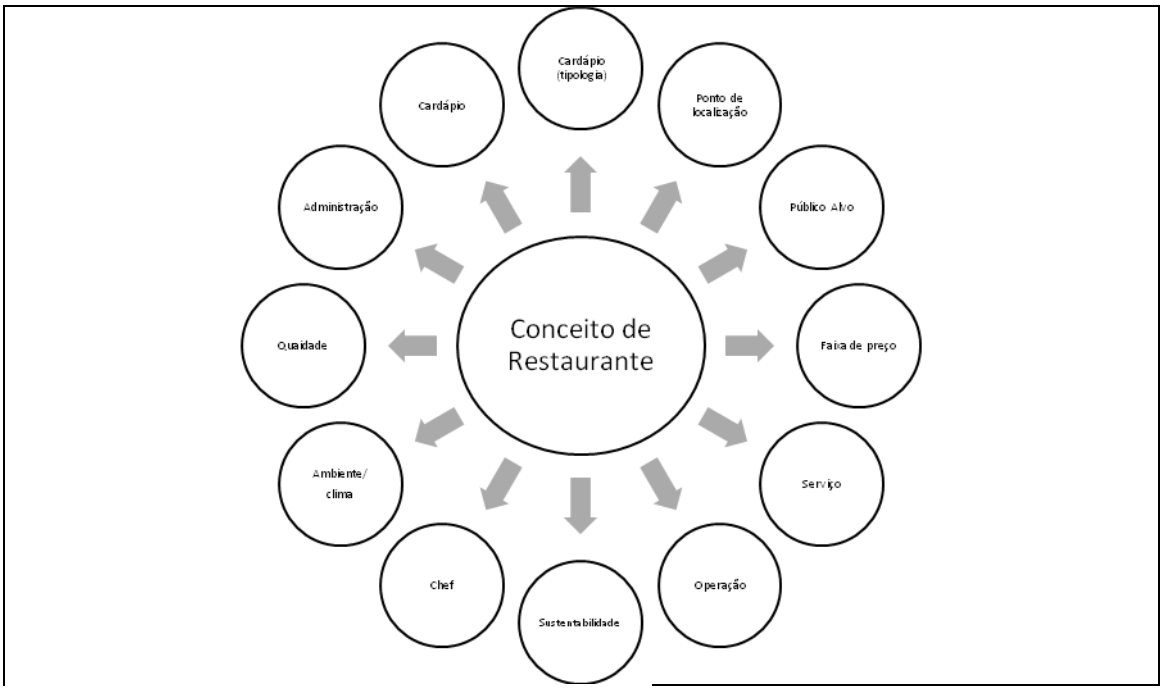
5 PROPOSTA DE ANÁLISE PARA DESENVOLVER CONCEITO PARA RESTAURANTES DE PEQUENO PORTE

Conceituar um estabelecimento do setor de A&B é desenvolver sua identidade, ou seja, a forma como se apresentará ao mercado e como deve ser visto pelo cliente. Nesse caso, o conceito é a organização das informações acerca do estabelecimento tendo em vista definir, de modo claro, o tipo de negócio que se pretende explorar, a clientela que objetiva atingir, os produtos e os serviços que serão oferecidos ao mercado.

A intenção dos empreendedores de montar um restaurante requer responder a algumas perguntas que podem melhorar o desempenho da empresa e reduzir as chances de fechar as portas, p.ex.: De que especialidade é o estabelecimento? Qual tipo de público será atendido? Qual a necessidade deste público? Qual será a estratégia de atendimento? Qual é o melhor ambiente para o estabelecimento?

A Figura 1 apresenta um diagrama referente ao desenvolvimento do conceito adaptado a partir das ideias de Walker e Lundberg (2003). Em resumo, deve-se estabelecer um conceito para que um estabelecimento comercial consiga desenvolver um "valor diferencial" que destaque a sua atuação em meio a um mercado de altíssima concorrência. Será definido com a colaboração do estudo do conceito do restaurante, favorecendo o entendimento de sua atuação junto ao mercado, a partir do estudo de um conjunto de fatores.

Figura 1 – Conceito de Restaurante



Fonte: adaptada pelos autores de Walker e Lundberg (2003).

Para resolver estas questões, das dimensões propostas por Tavares *et al.* (2011), foram utilizadas especificamente as dimensões relacionadas à abrangência e bases, por serem os mais adequados para a presente pesquisa. A dimensão abrangência é observada sobre três níveis: (1) restringe-se aos grupos que apresentam similaridades e diferenças entre si; (2) identificação de grupos homogêneos com a empresa selecionando segmentos que deseja tomar como prioritários; (3) mapeamento de grupos homogêneos e a escolha dos segmentos alvo, e a elaboração do composto de Marketing.

Pode-se notar que o processo de abrangência está relacionado, ao que foi mencionado anteriormente como o processo estratégico do Marketing, visto que, conforme Rocha (2015) consiste em identificar qual, ou quais, os públicos a empresa pretende atender, a escolha do grupo que melhor se enquadra na proposta da empresa em relação ao seu produto ou serviço – é o momento que a empresa cria valor. E, por final, a entrega de valor, ou seja, a parte tática no processo mercadológico, o Marketing *mix*, ou seja, após o processo de criar valor aos consumidores alvo de uma empresa, o próximo passo é pensar nas formas de entrega-lo por meio de estratégias de Produto, Preço, Praça e Promoção.

Correlacionando à etapa abrangência nas estratégias de Marketing para as empresas do setor de A&B, foram analisados os fatores relacionados ao composto de *mix* de Marketing (produto, preço, praça e promoção). Nesse sentido, destacam-se os fatores a serem analisados para a definição ideal do conceito a ser adotado pelo estabelecimento, e se inicia a idealização do cardápio.

Esta fase é a própria da proposta de conceito, que proporcionará a compatibilização com o público que se quer atingir; a disponibilidade de mão de obra

adequada e qualificada; a identificação da concorrência; a delimitação dos fornecedores necessários; a imagem e os produtos. O serviço e todos os itens que compõem a atmosfera de um restaurante devem integrar um conjunto harmonioso e atrativo, sempre de acordo com as necessidades e desejos dos públicos identificados nesse processo. Nesse sentido, a tomada de decisão, com foco em tipologia de produto, preço e desenvolvimento de cardápio, deve ser efetuada com foco no perfil de público, na análise demográfica, geográfica e comportamental (OLIVEIRA, 2013).

Walker e Lundberg (2003, p.66) ressaltam que o desafio é criar um conceito de restaurante que se encaixe a um público-alvo definido; é criar um conceito mais adaptável ao seu mercado do que aquele apresentado pelos concorrentes, e fazê-lo vingar. Essa característica "é conhecida como D&B (*different and better*), diferente e melhor".

Para auxiliar no processo de desenvolvimento dos empreendimentos, os autores elaboraram um *check list* inicial que pode ser utilizado pelos empreendedores, a fim de entender o perfil de cada um deles:

- ✓ Qual especialidade terá o cardápio?
- ✓ Qual a características do empreendedor?
- ✓ Qual o modelo de negócio do empreendimento?
- ✓ Que tipo de público será atendido?
- ✓ Qual será a estratégia de atendimento?
- ✓ Quais produtos ou serviços serão oferecidos ao mercado?
- ✓ Qual o diferencial competitivo do empreendimento?
- ✓ Como será o ambiente do serviço oferecido?
- ✓ Quais serão as principais ofertas?
- ✓ Onde o seu cliente pode ser encontrado?
- ✓ Qual o local do empreendimento?
- ✓ Qual o ticket médio do local?
- ✓ Como será o gerenciamento do pós venda?

A partir de um *brainstorm* preliminar, inicia-se o processo de desenvolvimento do conceito do estabelecimento, onde é preciso compreender o perfil dos concorrentes, analisar o perfil sócio demográfico da região, e o ticket médio local tomando por referência as bases empresariais. Após esta fase, inicia-se o processo planejamento de cardápio, com foco e tipologia de preços e produtos, precificação dos mesmos e levantamento da estrutura necessária relacionada ao salão, louças, utensílios e demais itens.

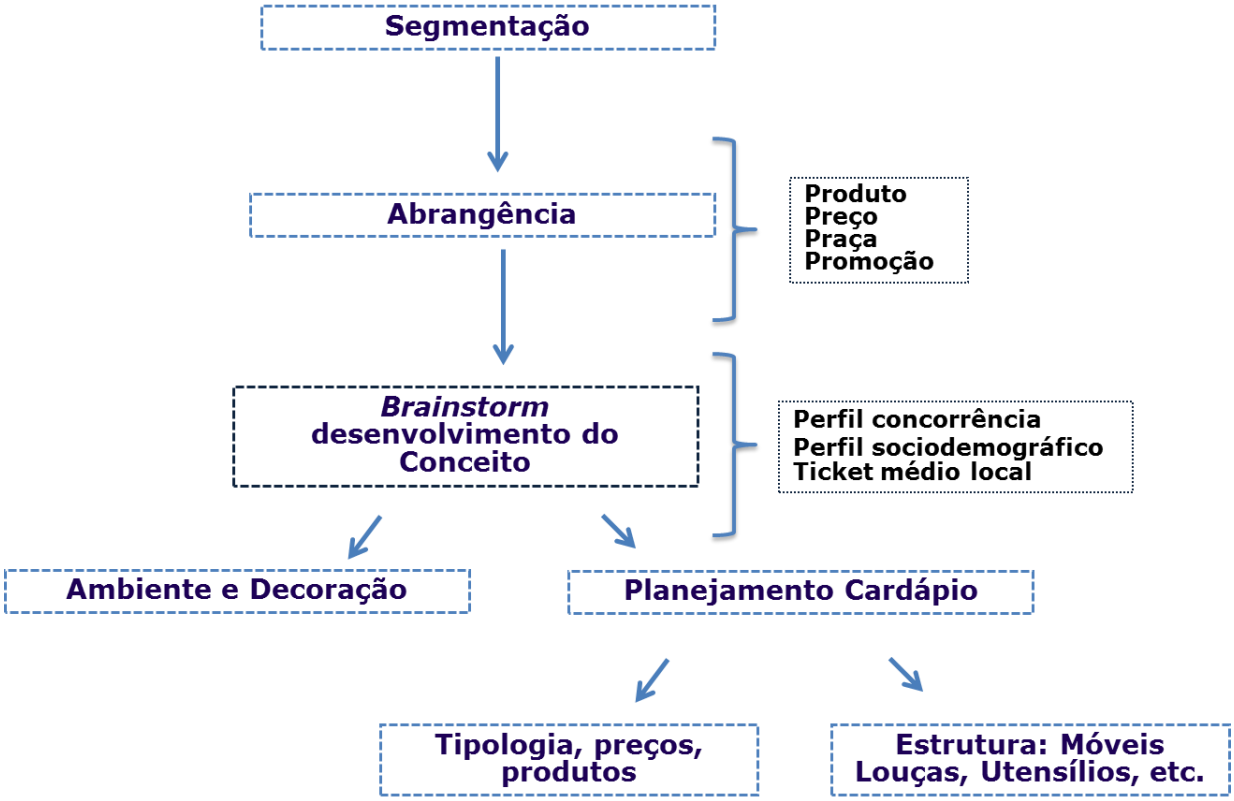
Um exemplo dos impactos operacionais relacionados ao processo de segmentação e desenvolvimento de conceito pode ser observado em empreendimentos que possuem como característica principal o serviço de *Self Service*[1], onde o cardápio deve ser desenvolvido de maneira ampla com diversas opções quentes e frias, onde as louças para serviço podem ser adquiridas em volume, modelos e tamanhos diferentes em apresentações simples e básicas.

A Figura 2 mostra o modelo de forma esquemática, observando as fases descritas anteriormente e mostrando as derivações de cada uma. Note-se que para chegar ao desenvolvimento do cardápio, o

[1]*Self service* – autosserviço no qual o cliente mesmo se serve; redução de custos e preços para o cliente; refeições variadas e rápidas; geralmente abre apenas para o almoço; as modalidades mais conhecidas são os restaurantes por quilo e buffets com preço fixo (FONSECA, 2004).

ambiente e a decoração há necessidade de se cumprir o processo de Segmentação de Mercado, a Abrangência do empreendimento, o *Brainstorm* de Desenvolvimento do Conceito para se chegar ao produto final do restaurante.

Figura 2 – Modelo do processo de desenvolvimento de conceito para restaurantes de pequeno porte



Fonte: elaborada pelos autores

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi apresentar uma proposta de processo para o desenvolvimento de conceito para o negócio de restaurante de pequeno porte utilizando a segmentação de mercado combinado com o planejamento de cardápio.

O método usado para esse estudo foi uma análise de empresas do setor tendo como base uma empresa de consultoria no setor de alimentos e bebidas, e um levantamento bibliográfico para a delimitação das estratégias sugeridas, como foi observado no uso de estratégias de segmentação de mercado, para assim, pensar em formas adequadas para propor uma metodologia que possa ser aplicado à empresa de pequeno e médio porte do setor de alimentos e bebidas.

Pode-se verificar que o processo de tomada de decisões durante criação de conceito e desenvolvimento do estabelecimento está diretamente correlacionado à estratégia de Marketing. As definições iniciais em relação ao

conceito e ao segmento do empreendimento irão alterar todo o processo de desenvolvimento e implantação do mesmo. Para essas definições, cabe aos gestores pensar de forma estratégica, com foco na satisfação das necessidades e desejos dos clientes, identificar o público alvo por meio de uma segmentação de mercado para que com esse afunilamento de mercado, o empreendedor possa entender quais os verdadeiros anseios de seu público e dessa forma entregar valor no processo de compra e proporcionar uma experiência diferenciada aos seus clientes.

Os símbolos, a identificação, a sinalização, o cardápio (no papel), a decoração, os uniformes, enfim, todo o conjunto do estabelecimento deve estar em sintonia para formar a imagem que será construída com o propósito da atração e fidelização do público. Todos esses componentes devem estar de acordo com o que o público alvo almeja em seu processo de decisão de compra. Cabe salientar que, sem uma segmentação estratégica de mercado, esses dados acabam por tornar-se uma idealização do empreendedor, e não a representatividade dos verdadeiros desejos de seus consumidores.

Para empreendimentos que possuam características relacionadas a um restaurante gastronômico com serviço *a la carte*, é preciso considerar um cardápio reduzido, onde o modelo de louças para montagem final diferem-se de acordo com cada tipo de prato, visto que, tal procedimento terá impacto direto nas características e do prato.

O presente estudo espera contribuir para a importância da Segmentação de Mercado durante o processo de tomada de decisões durante o desenvolvimento de conceito para estabelecimentos na área de A&B.

Como contribuição para o campo gerencial, acredita-se que com o modelo proposto os empreendedores e gerentes possam minimizar a mortalidade das empresas do setor e assim, garantir a competitividade das empresas. Para o campo acadêmico espera-se que esta proposta possa contribuir para que novas pesquisas sejam feitas, aperfeiçoando o processo de análise aqui proposto.

Como fragilidades da pesquisa, destaca-se que o modelo proposto, apesar de ser identificado pelos integrantes em suas atividades no setor de A&B, ainda necessita de comprovação científica, portanto sugere-se, ainda para estudos futuros, a aplicação de tal modelo e o acompanhamento dos resultados.

REFERÊNCIAS

ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. *Números do Setor – Emprego.* 2015. Disponível em:< http://www.abia.org.br/vsn/tmp_6.aspx?id=16#sthash.fJrv9O0N.MmffJypy.dpbs> Acesso em 20 de jun de 2016.

ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. *Vendas da indústria para o setor avançaram 12,4% no primeiro semestre deste ano, em comparação ao mesmo período de 2014.* 2015. Disponível em:<http://abia.org.br/vsN/tmp_2.aspx?id=49> Acesso em 20 de jun de 2016.

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. *Pesquisa de Conjuntura Econômica do Setor de Alimentação Fora do Lar.* 2015. Disponível em: < http://pe.abrasel.com.br/noticias/707-

23102015-conjuntura-economica-do-setor-de-alimentacao-fora-do-lar> Acesso em 20 de jun de 2016.

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. *País pode fechar 150 mil restaurantes.* 2016. Disponível em: <http://www.sp.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/3048-09052016-pais-pode-fechar-150-mil-restaurantes>. Acesso em 20 de jun de 2016.

AMA – American Marketing Association (2007). *Definition of Marketing*. Disponível em: <http://www.marketingpower.com.> Acesso em 23 de set de 2016.

BOOG, Gustavo G. *O desafio da competência*. São Paulo: Best-Seller, 2004.

COBRA, Marcos. *Administração de Marketing.* São Paulo: Atlas, 1992.

CHURCHILL Gilbert A.; PETER, Paul J. *Marketing – Criando Valor para os Clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

DEMEMP – Pesquisa Demografia de Empresas – IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=93> Acesso em 23 de set de 2016.

DICKSON, Peter R.; GINTER, James L. Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *The Journal of Marketing*, p. 1-10, 1987.

FORBES BRASIL. *Mesmo com crise, setor de alimentação continua a crescer no Brasil*. 2015. Disponível em <http://www.forbes.com.br/negocios/2015/06/mesmo-com-crise-setor-de-alimentacao-continua-a-crescer-no-brasil/> Acesso em 20 de jun de 2016.

FONSECA, Marcelo T. *Tecnologias Gerenciais de Restaurantes.* 3 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

INFOOD. *Perspectivas do setor gastronômico para 2016.* Disponível em: <http://infood.com.br/as-perspectivas-do-setor-gastronomico-para-2016/> Acesso em 20 de jun de 2016.

IFB – INSTITUTO FOOD SERVICE BRASIL. *Desenvolvimento de indicadores setoriais.* Disponível em: <http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/> Acesso em 21 de abr de 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L., *Administração de Marketing*. 14ª ed. São Paulo: Ed, Pearson Education, 2012.

LAS CASAS, Alexandre. L. *Marketing – Conceitos, Exercícios e Casos.* São Paulo: Atlas, 2001.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison; RANDALL, Sandie. More than a service encounter? Insights into the emotions of hospitality through special meal occasions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 12, n. 1, p. 80–92, 2005.

MORETTI, Sérgio L. A. *Encontros de hospitalidade, experiência de consumo e relacionamento com clientes: proposta preliminar para sua integração* In: Seminário anual da associação nacional de pesquisa e pós-graduação em turismo,12., 2015, Natal- RN. Anais. São Paulo: EDUCS, 2015.

O ESTADO DE SÃO PAULO. *A mortalidade de negócios na gastronomia* (2016). Disponível em: <http://blogs.pme.estadao.com.br/blog-do-empreendedor/a-mortalidade-de-negocios-na-gastronomia/> Acesso em 20 de jun de 2016.

OLIVA, Eduardo. C.; SANTOLIA , Fillipo. Valorização das competências dos gestores de negócios em serviços de alimentação. *Revista Hospitalidade*, São Paulo, ano IV, n. 2, p. 11-34, 2. sem. 2007.

OLIVEIRA, Sérgio L.I. *Marketing Estratégico*. In: SANTOS, Célia M.R. (org). Estratégias Competitivas: Comunicação, Inovação e Liderança. Universidade Estadual Paulista. Bauru: Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2013.

OLIVEIRA, Sérgio L. I. *Desmistificando o Marketing*. São Paulo: NOVATEC, 2007.

OLIVEIRA, Mario S.; MORETTI, Sérgio L. A.; POZO, H. A Hospitalidade e a Gestão de Restaurantes: Evidências de um Estudo Múltiplo de Casos em São Paulo. *Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade*, v. 7, n. 1, 2015.

PEREIRA, Carlos B.; TOLEDO, Geraldo L.; TOLEDO, Luciano A. Considerações sobre o conceito de Marketing: Teoria e Prática Gerencial. *Organizações & Sociedade*, v. 16, n. 50, 2009.

POF – Pesquisa de Orçamentos Familiares – IBGE. 2015. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas> Acesso em 23 de set de 2016.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996. REVISTA ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR. Disponível em: <http://www.cozinhaprofissional.com.br/exibir.php?id=1436> Acesso em 26 de dez de 2013. RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

ROCHA, Marcos (org.); READE, Dennis; MOLA, Jeferson; OLIVEIRA, Sérgio L.I. *Marketing Estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2015.

ROSSI, George B.; SILVA, D.; DEBESSA, Fernando N.; GARCIA, Mauro N. Percepção de valor dos consumidores de serviços de restaurantes: um estudo com modelagem de equações estruturais. *REMark*, v. 11, n. 3, p. 27, 2012.

SEBRAE. *Empresas de pequeno porte – Estudos e pesquisas.* Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/empresa-de-pequeno-portedetalhe8,8e5713074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em 20 de jun de 2016.

SLATER, Stanley F.; HULT, Tomas G. M.; OLSON, Eric. M. Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 4, p. 551-559, 2010.

TOALDO, Ana Maria. M.; LUCE, Fernando B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing.

Revista de Administração de Empresas, v. 46, n. 4, p. 1-11, 2006.

TAVARES, Mauro C.; AFONSO, Tarcisio; LOCATELLI, Ronaldo L. Segmentação de mercado, diferenciação de produtos e a perspectiva da antropologia do consumo. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 11, n. 1, p. 106-122, jan./jun. 2011.

TKACZYNSKI, Aaron., RUNDLE-THIELE, Sharyn. R. Event segmentation: A review and research agenda. *Tourism Management*, v. 32, n. 2, p. 426-434, 2011.

VARGO, Stephen. L.; LUSCH, Robert. L. Envolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 2004.

VARADARAJAN, Rajan. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 38, n. 2, p. 119-140, 2010.

WALKER, John R..; LUNDBERG, Donald E. *O Restaurante Conceito e Operação*. Trad. Sônia Kahl. – 3. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2003.

SOBRE OS AUTORES

Aliene Godoy
Matemática – UAM. Mestranda em Gestão de Alimentos e Bebidas na UniversidadeAnhembi Morumbi Consultora em Gestão e Processos em Negócios Gastronômicos. End: Rua Casa do Ator, 294, 7º andar - Vila Olímpia04546-001 - São Paulo-SP Email: aline.godoy@hotmail.com

Sérgio Luis Ignácio de Oliveira
Administrador – USJT. Mestre, Doutor e pós-doutor em História da Ciência – PUC/SP Professor Adjunto do Mestrado Profissional – Gestão em Alimentos e Bebidas na Universidade Anhembi Morumbi End: Rua Casa do Ator, 294, 7º andar - Vila Olímpia 04546-001 - São Paulo-SP Email: seoliveira@anhembi.br

Sérgio Luiz do Amaral Moretti
Administrador - PUC/SP. Mestre em Administração. Doutor em Ciências Sociais - PUC/SP Coordenador do Mestrado Profissional - Gestão em Alimentos e Bebidas e Professor do Programa de Pós-graduação em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi End: Rua Casa do Ator, 294, 7º andar - Vila Olímpia 04546-001 - São Paulo-SP Email: semoretti@anhembi.br