

## ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO PARA *FOODSERVICE*: ANÁLISE DO MIX E CAPACIDADES DE MARKETING EM RESTAURANTES

### DIFFERENTIATION STRATEGIES FOR *FOODSERVICE*: ANALYSIS OF THE MIX AND MARKETING CAPABILITIES IN RESTAURANTS

Gabrielly Fantoche Leite, Universidade Anhembi Morumbi - [gabrileite1999@gmail.com](mailto:gabrileite1999@gmail.com)

Simone R. Barakat, Universidade Anhembi Morumbi / Fecap - [simonebarakat@gmail.com](mailto:simonebarakat@gmail.com)

Fabricio Stocker, FEA/USP) - [fabriciostocker@usp.br](mailto:fabriciostocker@usp.br)

#### Resumo

O interesse do consumidor por alimentos fora do lar vem aumentando ao longo das últimas décadas. A mudança no estilo de vida da população, incluindo novos comportamentos alimentares, resultou em uma maior procura por serviços de bares e restaurantes em grandes centros urbanos. Em função dessa crescente demanda, houve uma proliferação no número de empresas atuantes no setor, gerando um aumento da concorrência. Frente a um contexto de maior competitividade e demandas de consumidores exigentes, as empresas de *foodservice* precisam entregar novas propostas de valor, investindo em estratégias de marketing de forma a garantir a sobrevivência de seus negócios. Diante disso, o presente estudo tem por objetivo analisar as estratégias de marketing utilizadas por empresas de diferentes segmentos do ramo de *foodservice*. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa e exploratória, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e consultores de negócios do setor. A partir da revisão da literatura, foram criadas três categorias de análise dos dados: i) características do empreendimento; ii) mix de marketing; e iii) capacidades de marketing. Os resultados mostraram que as estratégias voltadas ao desenvolvimento do mix de marketing e construção de capacidades de marketing são essenciais para o melhor desempenho dos restaurantes, principalmente para grandes redes de *fast-food*, que possuem atividades complexas e atuam em mercados heterogêneos. Para esse tipo de empresa, é primordial que os 4 P's de marketing, e suas extensões - processos, evidências físicas, e pessoas, estejam alinhados com o planejamento estratégico da empresa. Já nos restaurantes por quilo foi observada a ênfase nos "P's" de produto e preço. Para essas empresas, os entrevistados afirmam que produto e preço são os elementos principais para determinar a preferência dos clientes. Quanto à análise das capacidades, foi observado que cada restaurante busca se diferenciar de seus concorrentes de uma forma diferente. Os pequenos negócios, normalmente geridos por profissionais com múltiplas tarefas, focam os esforços em entregar um produto de qualidade, buscando uma melhor reputação e imagem com os clientes. Enquanto em uma grande rede global, as ações, muitas vezes, são mais complexas devido ao tamanho de suas operações e as diversas localidades de sua atuação. O trabalho contribui com a literatura de estratégias de marketing, por meio da criação e discussão das três categorias de análise aqui discutidas – i) características e nível de complexidade dos estabelecimentos; ii) análise do mix de marketing; e iii) análise das capacidades de marketing. Traz também implicações práticas para os gestores e profissionais de *foodservice*, ao mapear as estratégias de marketing e analisar como a diferenciação pode ocorrer nos diferentes tipos de estabelecimentos. Ao final são apresentadas as limitações do estudo e possibilidade para estudos futuros na temática abordada.

Palavras-chave: Estratégias de marketing; Diferenciação. Mix de marketing. Capacidades de Marketing. *Foodservice*.

**Abstract**

Consumer interest in food outside the home has increased over the past few decades. The change in the population's lifestyle, including new eating behaviors, has resulted in a greater demand for services from bars and restaurants in large urban centers. Due to this growing demand, there was a proliferation in the number of companies operating in the sector, generating an increase in competition. Faced with a context of greater competitiveness and demands from consumers, foodservice companies need to deliver new value propositions, investing in marketing strategies in order to ensure the survival of their businesses. Therefore, the present study aims to analyze the marketing strategies used by companies from different segments in the foodservice sector. The research has a qualitative and exploratory approach, carried out through semi-structured interviews with managers and business consultants in the sector. From the literature review, three categories of data analysis were created: i) characteristics of the company; ii) marketing mix; and iii) marketing capabilities. The results showed that strategies aimed at developing the marketing mix and building marketing capabilities are essential for the better performance of restaurants, especially for large fast-food chains, which have complex activities and operate in heterogeneous markets. For this type of company, it is essential that the 4 P's of marketing, and their extensions - processes, physical evidence, and people, are aligned with the company's strategic planning. In restaurants per kilo, the emphasis was placed on product and price "P's". For these companies, respondents say that product and price are the key elements in determining customer preference. As for the analysis of capabilities, it was observed that each restaurant seeks to differentiate itself from its competitors in a different way. Small businesses, usually run by professionals with multiple tasks, focus their efforts on delivering a quality product, seeking a better reputation and image with customers. While in a large global network, actions are often more complex due to the size of their operations and the different locations in which they operate. This paper contributes to the literature on marketing strategies, through the creation and discussion of the three categories of analysis discussed here - i) characteristics and level of complexity of the establishments; ii) analysis of the marketing mix; and iii) analysis of marketing capabilities. It also has practical implications for foodservice managers and professionals, when mapping marketing strategies and analyzing how differentiation can occur in different types of establishments. At the end, the limitations of the study and the possibility for future studies on the topic addressed are presented.

Keywords: Marketing strategies; Differentiation. Marketing mix. Marketing Capabilities. Foodservice.

## 1. INTRODUÇÃO

A partir da maior concentração de pessoas em centros urbanos, combinada à mudança no estilo de vida da população e aos novos comportamentos alimentares, evidenciou-se a falta de tempo para a preparação e o consumo de refeições em casa. Em decorrência, houve um aumento de consumo de alimentos fora do lar. Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2019), o mercado de *foodservice* - comida preparada ou consumida fora do lar - representa 32,8% do total de despesas com comida das famílias brasileiras e é um dos setores que mais cresce no país, com faturamento anual estimado em R\$ 230 bilhões em 2018.

O interesse do consumidor por alimentos fora do lar vem aumentando ao longo das últimas décadas. Em função dessa crescente demanda, houve um crescimento no número de empresas atuantes no setor, gerando maior rivalidade e disputa por esses clientes (MORETTI, MOYSES FILHO, PEREIRA, 2010; MOYSÉS FILHO et al., 2017). O segmento *foodservice* abrange mais de 1,3 milhões de estabelecimentos no país, com expansão anual em torno de 12% nos últimos anos, de acordo com o Instituto Food Service Brasil (IFB, 2019). Porém, devido à alta complexidade de suas atividades e necessidade de rigorosos controles de qualidade, que exigem um profundo conhecimento do setor, há um alto índice de mortalidade entre as empresas de *foodservice*, com estimativas de que 35 % dos bares e restaurantes fechem as portas em dois anos de atuação no país (ABRASEL, 2019).

A sobrevivência e o desempenho das empresas estão atrelados à manutenção e ampliação do nível de atuação no mercado de forma duradoura e sustentável (SOZUER et al., 2020), tornando-se necessário traçar estratégias coerentes ao contexto de atuação, seja pela diferenciação, segmentação ou diversas outras abordagens estratégicas para um melhor posicionamento de marketing, desempenho e lucratividade (TAYLOR-WEST; SAKER; CHAMPION, 2020). Diante desse cenário competitivo, torna-se cada vez mais relevante que as empresas superem as expectativas dos clientes, investindo em estratégias inovadoras, de forma a criar valor exclusivo para o cliente e garantir uma imagem desejável e valiosa na percepção do público-alvo (SOZUER et al., 2020).

A competitividade, portanto, está ligada ao padrão da concorrência em que a empresa está inserida e pode ser definida como a capacidade de a empresa se manter ou ampliar o nível de atuação no mercado de forma duradoura (PORTER, 1991), tornando-se necessário traçar

estratégias coerentes ao contexto em questão. Morgan et al. (2019) dão ênfases às estratégias de marketing que buscam atingir os objetivos organizacionais, selecionando mercados e clientes, identificando as propostas de valor necessárias, e projetando e implementando programas de marketing integrados para desenvolver, entregar e comunicar os produtos e serviços oferecidos.

Estudos anteriores sobre estratégias de marketing no setor são predominantemente realizadas com consumidores. Por exemplo, Souki et al. (2010) e Angnes e Moyano (2013) investigaram os atributos utilizados por clientes para escolha de restaurantes. Kim e Kim (2018) testaram a relação entre promoção em restaurantes familiares e o comportamento de consumidores perante a marca. Outros exemplos de estudos sobre marketing em *foodservice* realizados com consumidores são de Namin (2017) e Meng e Choi (2018), que investigaram, respectivamente, a satisfação de clientes e a intenção de revisita em restaurantes.

Para contribuir com essa literatura, o presente estudo faz uma investigação empírica com objetivo de analisar as estratégias de marketing utilizadas por empresas de diferentes segmentos desse setor, mais especificamente, restaurantes por quilo e *fast food*. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e consultores do setor de *foodservice*. O estudo busca contribuir com a literatura de estratégias de marketing ao comparar práticas adotadas por empresas em um mercado altamente competitivo, que podem fornecer novos *insights* para o campo, e oferece a gestores informações sobre as melhores práticas no setor.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Diante da alta rivalidade dos mercados e evolução das práticas de marketing se faz necessário o desenvolvimento de estratégias adequadas para o sucesso de um negócio, em meio ao mercado crescente e competitivo. Portanto, a proposição do marketing como função estratégica reflete a necessidade de evidenciar resultados e gerenciar atividades com vistas à vantagem competitiva e o desempenho superior (MORGAN et al., 2019; BARRETO; NÓBREGA; ARAÚJO, 2020). O desafio geral encontra-se não apenas em garantir condições de competição, mas sustentá-las por mecanismos diferenciais e de difícil acesso aos demais concorrentes do mercado. Tendo em vista esse panorama, as capacidades de gestão podem

colocar o marketing como um elemento central para o alcance do desempenho superior. Dentro desse contexto, o referencial teórico desta pesquisa está dividido em três seções: (i) estratégias de marketing; (ii) diferenciação: mix de marketing e capacidades; e (iii) contexto de *foodservice*.

## 2.1 Estratégias de marketing

A estratégia de marketing refere-se ao padrão integrado de decisões de uma organização que realiza escolhas cruciais em relação a produtos, mercados, atividades e recursos na criação, comunicação e / ou entrega de produtos que oferecem valor aos clientes em trocas com a organização e, assim, capacita a empresa a atingir objetivos específicos (VARADARAJAN, 2010). Em razão da sua importância para a área de gestão, a literatura tem se dedicado cada vez mais ao estudo dos antecedentes e resultados do uso adequado das estratégias de marketing (FINOTI et al., 2019).

O desenvolvimento e a execução da estratégia são fundamentais para a prática do marketing estratégico. Morgan et al. (2019) levantam importantes questões relacionadas à estratégia de marketing, incluindo: (1) como criar estruturas organizacionais que possibilitem o desenvolvimento de estratégias que ajudem na adaptação às mudanças nas necessidades dos clientes e da empresa; (2) como escolher o conjunto ideal de estratégias de marketing para gerar resultados dadas as prioridades concorrentes e uma variedade de *stakeholders* internos e externos; e (3) como liderar executivos de toda a empresa no desenvolvimento e na implementação de estratégias que criam maior engajamento e foco no cliente.

Hooley, Piercy, e Nicolaud (2010) defendem que o desenvolvimento de uma estratégia de marketing deve compreender três níveis: (i) estabelecimento de uma estratégia central; (ii) criação do posicionamento competitivo da empresa; e (iii) a implementação da estratégia. O primeiro nível compreende o estabelecimento de uma estratégia central, que consiste na declaração dos objetivos da empresa e os meios que usará para obtê-los. O segundo nível compreende a criação do posicionamento competitivo e refere-se à definição de metas de mercado, ou seja, onde a empresa atuará, e como ela competirá. Finalmente, o terceiro nível refere-se à implementação da estratégia, a qual depende do mix de marketing da organização, ou seja, a forma como o marketing irá atuar na realização da estratégia (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2010).

O posicionamento de marketing preconiza por uma escolha estratégica do mercado específico em que se pretende atuar, ou seja, seu público-alvo. A dinâmica do contato direto com os consumidores faz com que os processos sejam constantemente adaptados e atualizados, e é exatamente em tal ponto que as empresas devem concentrar seus esforços (TAYLOR-WEST; SAKER; CHAMPION, 2020). Kotler e Armstrong (2007) mostram que, a partir do momento em que uma estratégia de marketing é colocada em ação, é necessário manter a clareza sobre o que a empresa deseja alcançar, fazer o acompanhamento e medir os resultados. A empresa deve identificar o seu desempenho, entender os aspectos de seus resultados, e avaliar seus mecanismos, para então determinar o que pode fazer quanto a isso, desenvolvendo constantemente ações de *feedback* e correção.

## 2.2 Diferenciação: mix de marketing e capacidades

O objetivo da organização, na visão do marketing, é criar um valor exclusivo para o cliente, superando a concorrência e garantindo uma vantagem competitiva. Para isso, é necessário que a empresa saiba diferenciar-se destacando seus pontos fortes e obtendo preferência na mente do consumidor decorrente de alguma característica (SOZUER et al., 2020). Grande parte dos autores, como cita Barreto, Nóbrega e Araújo (2020), ressalta que é necessário que uma empresa não se prenda a somente realizar as mesmas ações que seus concorrentes, ou simplesmente um pouco melhor do que eles, isto pode fazer com que a empresa atinja seus objetivos por certo tempo, porém, logo as outras irão superá-la.

Para Svendsen et al. (2011), a diferenciação é a maneira pela qual a empresa se destaca de seus concorrentes no mercado. Para que proporcione uma vantagem competitiva, essa diferença entre a oferta da empresa e de seus concorrentes deve ser significativa e valorizada por seus clientes potenciais. Desta forma, para obter diferenciação entre a concorrência, é necessário gerar valor para o mercado-alvo, ou seja, ofertando produtos e serviços diferenciados, de uma forma que seus concorrentes ainda não criaram (GOUVÊA; NIÑO, 2010).

A estratégia de diferenciação é um mecanismo de posicionamento de mercado voltado à capacidade da organização em oferecer um produto ou serviço cujo valor é captado de forma diferente em contraste com seus concorrentes (BARRETO; NÓBREGA; ARAÚJO, 2020). Autores como Toledo, Nakagawa e Yamashita (2002) e Hooley, Sauders e Piercy

(2005) abordam formas de diferenciação por meio de elementos do mix de marketing e pela capacidade de marketing da empresa.

No que diz respeito ao mix de marketing, Kotler e Keller (2012) defendem quatro variáveis que formam esse composto, sendo elas: produto, preço, promoção e praça. O setor de serviços, referido neste artigo, apresenta inúmeras diferenças quando comparado a empresas que oferecem apenas produtos (DAL BÓ et al., 2017). Considerando essas peculiaridades, Lovelock e Wirtz (2006) defendem a necessidade de ampliar o mix de marketing para mais três P's, sendo eles: processos, evidências físicas, e pessoas.

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

Para obter diferenciação por meio do preço, a empresa deve possuir vantagem de custo ou atuar em mercados que existam barreiras contra empresas concorrentes que oferecerem um preço menor. Quanto à promoção, a maioria dos autores sugere o uso de um mix de comunicação claro e atraente, que expresse o valor da empresa, de seus produtos e de sua marca. A promoção deve informar, persuadir e influenciar as decisões de compra dos consumidores (GÔUVEA; NIÑO, 2010). As decisões sobre praça determinam como os produtos ou serviços chegam aos consumidores. Diferentemente de decisões sobre o preço, que é flexível e pode ser alterado em um curto espaço de tempo, as estratégias de praça demandam investimentos de longo prazo, pois a escolha do local de atuação não pode ser alterada com facilidade.

Com relação aos processos, pode-se afirmar que estes se referem às etapas para realização do serviço, cuja complexidade difere de um serviço para outro (ZEITHAML; BITNER, 2003). As evidências físicas são todos os elementos físicos que podem ser julgados na avaliação do serviço, como móveis, equipamentos, cartões de visita, e outros. As pessoas também possuem um papel importante, pois influenciam diretamente a compra, além de ser uma parte essencial do serviço (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Mais recentemente, a literatura de marketing tem abordado as capacidades como fonte de diferenciação. Ou seja, além da diferenciação por meio do mix de marketing, a empresa pode se diferenciar de seus concorrentes por meio da construção de capacidades de marketing. Essas capacidades podem ser entendidas como o conjunto de habilidades e conhecimentos dedicados à mobilização de recursos por meio de processos relacionados à área, com o objetivo de gerar resultados positivos para a organização (MORGAN, 2019).

Na comunidade acadêmica, tem sido destacada a necessidade de pesquisas direcionadas ao entendimento de como as capacidades de marketing são desenvolvidas e como afetam os resultados e o desempenho das empresas (MORGAN et al., 2019). Na visão de Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012), a aplicação desse conceito permite um entendimento dos elementos internos e externos da organização, que influenciam a maneira como a gestão dos recursos, muitas vezes escassos, é realizada bem como as decisões e estratégias são formuladas.

Hunt e Madhavaram (2019) argumentam que as capacidades de marketing são processos que permitem que a organização se torne mais orientada ao mercado, focalizando seus recursos em um conjunto de habilidades específicas da área de marketing. Neste sentido, as capacidades de marketing podem orientar o negócio, ao considerar as especificidades das atividades, a competitividade do setor, e a complexidade da atuação organizacional, obtendo o máximo de retorno sobre as estratégias e decisões acerca do produto, serviços, promoção e demais ações do marketing.

### 2.3 *Foodservice*

O mercado de *foodservice* envolve toda a cadeia de produção e distribuição de alimentos, bebidas, insumos, equipamentos e serviços orientados a atender os estabelecimentos que preparam e fornecem refeições. O setor de alimentação é o que mais emprega no Brasil, sendo responsável por 1,61 milhão de empregos diretos, representando 26,8% dos empregos da indústria de transformação. O mercado investe cerca de 3% do faturamento anual em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), novas plantas, novos produtos e ações de marketing (ABIA, 2019), sendo tradicionalmente associado a um setor de baixa intensidade tecnológica e inovação (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2018).

O setor de serviços é uma das principais categorias de economias desenvolvidas ou em desenvolvimento, e o crescimento do setor no *foodservice* tem se mostrado atrelado ao desenvolvimento e aumento do potencial econômico e social dos países (DAL BÓ et al., 2017). Angnes e Moyano (2013) explicam que a alimentação tem influenciado o homem e sua história, deixando ser simplesmente uma atividade instintiva de sobrevivência, para se tornar uma forma de satisfação e socialização.

Atualmente, o *foodservice* é definido com um sentido amplo, abrangendo todos os estabelecimentos que servem alimentos fora de um ambiente doméstico. DiPietro (2017) afirma que o grande número de estabelecimentos no setor pode ser classificado em *fast food* ou serviço rápido, *fast casual*, jantares familiares, restaurantes casuais (ou casuais temáticos), casual sofisticado, jantares finos, e serviço de alimentação empresarial ou institucional. Portanto, os vários segmentos do setor são diversos e podem ser categorizados por fatores como nível de serviço, qualidade dos alimentos, variedade do cardápio, tipos de alimentos, e preço.

Cada um dos segmentos de restaurante tem uma variedade de atributos que os distinguem uns dos outros. Alguns dos atributos que variam por segmento incluem o nível e a qualidade do serviço, o nível de envolvimento do cliente em sua própria experiência gastronômica, o preço, a qualidade da comida e o ambiente do restaurante. O nível de serviço, da qualidade da comida, do ambiente e o preço tendem a aumentar à medida que o restaurante sobe na segmentação de *fast food* para jantares finos. Os atributos que são semelhantes, independentemente do segmento em que o restaurante atua, são disponibilidade e acesso ao local, variedade do cardápio e limpeza. Esses atributos são as necessidades básicas dos clientes e devem estar disponíveis de forma positiva em qualquer um dos segmentos (DIPIETRO, 2017).

Os principais *stakeholders* em um ambiente competitivo dos restaurantes são os seus fornecedores e consumidores finais, estando sempre competindo com os concorrentes do setor. O relacionamento entre fornecedores e restaurantes passou por mudanças nos durante os últimos anos e o principal motivo deste fenômeno é a busca por vantagens competitivas. Vasconcelos e Oliveira (2018) argumentam que as relações baseadas em parceria e confiança têm se tornado cada vez mais comuns e o planejamento e a resolução conjunta entre compradores e fornecedores podem ser decisivos para o sucesso da empresa.

Com relação ao consumidor final, de acordo com Kim e Kim (2018), deve-se considerar que esses são pessoas que carregam consigo afetos, emoções e lembranças, desta forma, possuem comportamentos e reações que influenciam o serviço. Para Lovelock e Wirtz (2006), se o serviço oferecido ao cliente for melhor do que o esperado, o mesmo estará com o grau de satisfação elevado. Portanto, a satisfação do consumidor é o resultado do sentimento de prazer ou desprazer em relação ao serviço recebido, e esse sentimento é a comparação entre a expectativa e a realidade.

No *foodservice*, há uma intensidade no relacionamento com o consumidor final e, por isso, as informações fornecidas por esses clientes têm potencial direto para provocar mudanças nos processos de produção e nos produtos oferecidos (MOSKOWITZ et al., 2016). Para além das pressões e exigências do governo e de órgãos institucionais, como no caso regulações nutricionais e sanitárias, a inovação e a constante melhoria do setor de *foodservice* são impulsionadas, principalmente, pela orientação para o cliente e para o mercado (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2018), sendo um dos ramos dentro do setor de serviços com maior preocupação pela demanda e necessidades dos clientes, mercado e sociedade em geral.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante do referencial teórico levantado e do contexto apresentado, o estudo tem como objetivo analisar as estratégias de marketing utilizadas por empresas de diferentes segmentos do ramo de *foodservice*. Para isso, optou-se por uma pesquisa com abordagem qualitativa exploratória por meio de entrevistas semiestruturadas. Na pesquisa qualitativa, procura-se entender um fenômeno dentro de um contexto específico, no qual se busca conhecimento, por meio de uma abordagem naturalística (MACK et al., 2005). A pesquisa qualitativa auxilia na obtenção de *insights* e informações aprofundadas, as quais se têm dificuldade em quantificar.

Neste trabalho buscou-se compreender qual a forma de atuação dos restaurantes, a partir de experiências dos entrevistados no setor estudado. As informações sobre os entrevistados são mostradas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Perfil dos entrevistados.**

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

Fonte: Elaborado pelos autores

Ambos os especialistas entrevistados possuem um vasto conhecimento no setor estudado. A Especialista A possui 17 anos de experiência em empresas globais do setor de alimentos (Unilever, Pernod Ricard, Danone e BRF) e atua em áreas de inovação e marketing, além de cinco anos de experiência como consultora, desenvolvendo importantes projetos para a indústria e operadores do *foodservice*. O Especialista B possui 15 anos de experiência em marketing em diversas empresas varejistas, atuando no planejamento estratégico, e há três anos atuando como gestor de projetos para uma grande rede global de *fast food*, entre outras empresas.

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

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

Todas as entrevistas foram gravadas, com consentimento dos entrevistados, e as falas foram transcritas em um documento de edição de texto. Para análise das entrevistas, seguiu-se a análise de conteúdo por meio da leitura das transcrições utilizando as categorias de análise

identificadas *a priori* pela literatura de estratégias de marketing, a saber: (i) características e nível de complexidade dos estabelecimentos; (ii) mix de marketing; e (iii) capacidades de marketing.

**Figura 1 - Categorias para a Análise das Estratégias de Marketing**



Fonte: Elaborada pelos autores

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme exposto na Figura 1, a partir da análise das características de cada estabelecimento, foi possível entender a complexidade de suas atividades e, em seguida, identificar como buscam se diferenciar de seus concorrentes, seja pelo mix ou pelas capacidades de marketing. Dessa forma, os dados coletados por meio das entrevistas foram organizados e, neste tópico, são analisados sob a perspectiva dessas três categorias.

##### 4.1 Características e nível de complexidade dos restaurantes estudados

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

**Quadro 2 – Características dos Restaurantes Estudados**

	Restaurante Y	Restaurante W	Restaurante Z
<b>Número de unidades</b>	2 mil	1	5
<b>Número de funcionários</b>	12 mil	12	100
<b>Tipo de Culinária</b>	<i>Fast food</i>	Por quilo saudável	Por quilo diversificado

<i>Ticket médio</i>	R\$18,00	R\$30,00	R\$35,00
<b>Principais características</b>	Pequenos restaurantes; Operação complexa Presente em todo território nacional e outros países; Oferece opções saudáveis e indulgentes, de forma customizada e acessível.	Presente em um bairro nobre de São Paulo; Atende ao público residente e que trabalha na região; Realiza eventos no local como casamentos e festas de aniversário fora do horário de almoço e aos domingos.	Negócio familiar; Pequena rede; Presente na cidade de São Paulo; Cardápio extremamente diversificado.

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com a Especialista A, os restaurantes por quilo costumam atender a um público local, o qual normalmente é frequentado por pessoas que moram ou trabalham na região. “É um público bem local, seja de escritório ou de residência (...) não é o tipo de restaurante que a pessoa vai se movimentar de um bairro pro outro para comer” (Especialista A).

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

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

#### 4.2 Análise do mix de marketing

Neste tópico, são descritas e discutidas as evidências de diferenciação dos restaurantes estudados com base no mix de marketing – produto, preço, praça e promoção – e suas extensões - processos, evidências físicas e pessoas.

Quanto aos produtos ofertados, há uma variação entre os restaurantes selecionados. No restaurante Z, o desenvolvimento do cardápio busca dinamicidade e variedade, apresentando

sempre uma novidade, uma vez que os seus clientes frequentam o restaurante diversas vezes durante a semana.

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

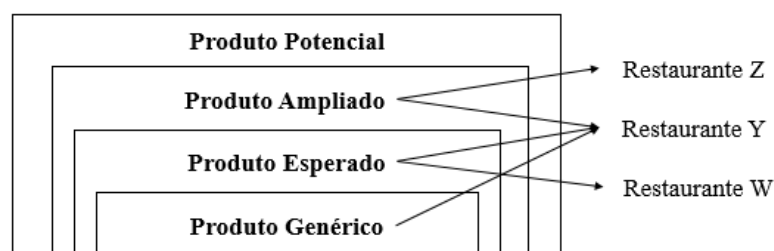
Uma característica comum a ambos os restaurantes por quilo estudados é que não possuem um cardápio fixo. A Especialista A conta que, se for bem aplicado pelo restaurante, este tipo de cardápio é uma grande fortaleza, pois pode oferecer diversificações de acordo com a sazonalidade, gerando vantagem para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

Quanto às redes de *fast food*, o processo de desenvolvimento de cardápio é mais complexo, e envolve muitos agentes da cadeia. De acordo com a entrevistada C, o processo de inovação em sua empresa ocorre por meio de interações entre os *chefs* de cozinha e seus fornecedores parceiros. O Especialista B explica sobre a estratégia de cardápio nessas grandes redes, onde o que determina quais produtos serão ofertados, dentre diversos fatores, é o posicionamento culinário da marca.

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

Hooley, Saunders e Piercy (2005) abordam formas de diferenciação no que se refere ao produto. Os autores defendem a busca por aumentar a percepção de valor do produto ou serviço para o cliente, podendo realizar isso por meio de quatro níveis: produto genérico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial. Desta forma, as informações obtidas pelos entrevistados foram relacionadas à teoria, conforme a Figura 2.

**Figura 2 - Níveis de produto**



Fonte: elaborado pelos autores

Conforme mostra a Figura 2, foram observadas características de produto ampliado no restaurante Z, pois este obtém diferenciação entre os concorrentes, por ser focado no cliente, oferecendo características adicionais. No restaurante Y, foram identificados produtos dos níveis genérico, esperado e ampliado, pois conforme aborda o Especialista B, a maior característica destas redes é oferecer um cardápio transversal, ou seja, diversos tipos de produto, de acordo com o ticket. Já no restaurante W encontram-se características de produto esperado, pois oferece produtos e experiência além das necessidades básicas.

Com relação ao preço dos produtos, cada restaurante possui uma estratégia diferente. O restaurante Z afirma não possuir uma preocupação tão grande com o monitoramento do preço da concorrência, e estabelece seus preços de acordo com seu público-alvo, afirmando que oferece valor para o cliente por um ótimo “custo-benefício”. Por outro lado, os restaurantes Y e W determinam o preço, principalmente, de acordo com o entendimento das ações da concorrência.

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

Os restaurantes W e Y atuam em regiões extremamente competitivas, o primeiro está situado em um bairro com grande concentração de restaurantes, e o segundo possui diversas lojas em praças de alimentação e grandes centros urbanos. Já o restaurante Z não encontra grande rivalidade com outros estabelecimentos na mesma região. De acordo com seu gestor (Operador E): “conseguimos ter um monopólio dessa região, porque os outros restaurantes

ficam do outro lado da avenida”. Portanto, devido a diferenças no grau de rivalidade, os dois primeiros restaurantes baseiam seus preços nas ações da concorrência, enquanto o terceiro não tem a política de fazer esse monitoramento.

Pode-se notar que entre os restaurantes estudados, existe uma vantagem de custo na empresa Y, por obter um volume maior de vendas e um porte que a faça negociar melhor com seus fornecedores, corroborando com achados de outras pesquisas em marketing que enfatizam a vantagem competitiva pela diferenciação de preço (e.g., GOUVÊA; NIÑO, 2010). Já os restaurantes por quilo possuem um *ticket* médio um pouco acima da média de seus concorrentes. A experiência proporcionada pelo restaurante Z e a tradição e qualidade dos produtos do restaurante W fazem com que o consumidor perceba o valor de consumir nestes locais e pagar um preço “*premium*”.

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

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

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

Quanto à promoção, os operadores de restaurante por quilo (W e Z) afirmam não realizar investimentos. O restaurante Z afirma que possui poucos esforços em promoção, por já possuir uma reputação na área que atende, enquanto isso, o restaurante W realiza esforços básicos em redes sociais, pois, apesar de estar inserido em uma região altamente competitiva, acredita que essas ações possuem um bom resultado e com baixo custo para empresa.

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

Por outro lado, uma grande rede de *fast food* (Y) precisa investir em promoções de diversos tipos para se manter presente na mente do consumidor e não ser trocada pela concorrência. Nas palavras da Operadora C, “temos uma mídia muito forte, tanto na TV aberta quanto fechada (...) também percebemos um peso muito forte em investir em influenciadores nas redes sociais”.

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

A literatura sobre serviços traz a importância de um ambiente físico de serviços associado à oferta dos produtos (BINTER, 1992; PIZAM; TASCI, 2019), e nota-se que isto tem sido levado em consideração no mercado de *foodservice*. De acordo com o Especialista B, “hoje a experiência é tudo”. Sobre os restaurantes por quilo, a Especialista A afirma que “os que são mais agradáveis acabam se diferenciando”, pois o padrão deste tipo de restaurante é mais simples. Além disso, todos os operadores entrevistados concordam sobre a importância de trabalhar cada vez mais este aspecto em seus restaurantes, a fim de entregar mais valor para o consumidor. Dentre os restaurantes entrevistados, nota-se que o mais bem-sucedido nesta questão é o restaurante Z.

### 4.3 Análise das estratégias de diferenciação via capacidade de marketing

Uma das primeiras estratégias de marketing em uma empresa é a definição e revisão dinâmica dos produtos e serviços oferecidos. De acordo com Hunt e Madhavaram (2019), as capacidades de marketing permitem que a empresa se torne mais orientada ao mercado, focalizando seus recursos em um conjunto de habilidades específicas. Nos restaurantes por quilo, a dinamicidade da oferta de produtos e serviços é realizada por meio da sazonalidade de seu cardápio, que mostra uma preocupação em oferecer sempre uma nova opção para se manterem atrativos para seus clientes, que possuem a característica de frequentar constantemente o mesmo estabelecimento.

Já nos restaurantes *fast food*, o principal objetivo com um cardápio dinâmico (mantendo sempre os produtos *core*, ou seja, produtos queridos pelo consumidor, que possuem uma boa quantidade de vendas e uma boa margem de lucro) e inovador é se manter atrativo para o consumidor em relação aos seus concorrentes.

Quanto à criação de capacidades para auxiliar na estratégia de segmentação, pode-se dizer que os restaurantes por quilo, normalmente, não costumam definir o segmento de forma extremamente elaborada ou estruturada. De acordo com um dos entrevistados, a segmentação surge por meio de “experiência de negócio... você observa as pessoas se servindo” (Operadora E). Por outro lado, uma rede global de *fast food*, como a empresa Y, possui uma estrutura robusta para identificar quem são seus consumidores, quais suas necessidades e o que eles esperam receber da rede.

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

Rodrigues et al. (2020) defendem que é necessário realizar a análise dos mercados atendidos para criar capacidades de marketing e melhorar o desempenho. Nos restaurantes por quilo, ambos os operadores afirmam que o processo de definição de mercado “foi acontecendo”, ou seja, não foi realizada uma análise profunda, mas sim utilizada a

“experiência de negócio”. Já na empresa de *fast food* isso ocorre de forma diferente; busca-se ter cada vez mais conhecimento sobre o seu cliente por meio de diversas e complexas pesquisas com consumidor. No desenvolvimento de cada novo produto, a opinião e o desejo do consumidor devem ser levados em consideração, caso contrário, o sucesso da empresa pode ser comprometido.

Para uma grande rede, como a empresa Y, é necessário também criar capacidades que auxiliem a empresa a se manter atualizada sobre as estratégias dos concorrentes. Uma vez que esse mercado é cada vez mais dinâmico e heterogêneo, cada passo da concorrência deve estar no radar dos profissionais de marketing e inovação.

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

O Especialista B confirma a preocupação desse tipo de restaurante com relação à concorrência, corroborando com autores com Rodrigues et al. (2020) que defendem que as atividades voltadas ao mercado envolvem tanto clientes quanto concorrentes, com o potencial de melhorar as capacidades de coordenação interfuncional e resultados financeiros.

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

A diferenciação por capacidades de marketing é notada também nos seguintes aspectos: o restaurante Z se diferencia dos outros restaurantes por quilo por dois principais fatores – experiência e perfil de oferta de produtos – enquanto a rede Y se diferencia pelo frescor e comida indulgente, aliado à customização livre do consumidor.

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

“A gente acaba se diferenciando das outras grandes redes por ter um perfil mais *healthy*, mais saudável e principalmente pela customização. Então o que faz com que a nossa marca se diferencie das outras grandes redes, sejam padarias, sejam lanchonetes ou até grandes redes é essa customização, essa facilidade do consumidor interagir e montar o seu próprio produto. E a acessibilidade, está muito perto de todo mundo, fácil acesso e preço” (Operadora C).

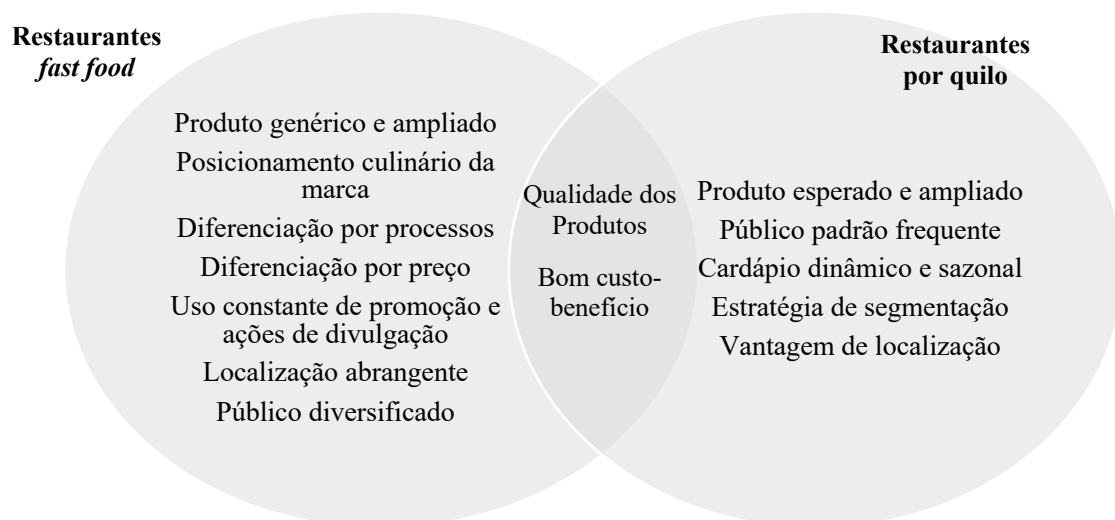
A questão de relacionamento com fornecedores também é notada como fator de diferenciação por capacidades nos restaurantes entrevistados. Todos os entrevistados concordam que qualidade é a principal característica na escolha dos fornecedores e, logo após, vem o custo. Contudo, empresas bem sucedidas no mercado buscam também maior grau de colaboração com seus fornecedores, pois a possibilidade de realizar ações em conjunto aumenta a capacidade de atingir os objetivos desejados. A gestora da empresa Y destaca essa importância.

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

É possível notar, portanto, que cada restaurante aplica estratégias de acordo com as suas características e a necessidade de seus clientes. Nem sempre é identificada a adoção de todos os processos de diferenciação por meio do mix de marketing e construção de capacidades. A adoção dessas estratégias depende do nível de complexidade das atividades de cada estabelecimento e da disponibilidade de recursos para serem investidos.

Considerando as características dos estabelecimentos, o nível de complexidade de suas atividades, a análise do mix do marketing e o uso das suas capacidades organizacionais focadas em marketing, é possível ilustrar conforme Figura 3 um resumo das estratégias adotadas pelos diferentes tipos de restaurantes, incluindo algumas semelhanças e diferenças, apontadas pela literatura e confirmadas por meios das entrevistas com os gestores e especialistas em *foodservice*.

**Figura 3 – Identificação das estratégias de diferenciação nos estabelecimentos de *foodservice***



Fonte: elaborada pelos autores

## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar as estratégias de marketing utilizadas por empresas de diferentes segmentos do ramo de *foodservice*. Para isso investigou-se a aplicação do mix e capacidades de marketing como estratégia de diferenciação em restaurantes por quilo e de *fast food*, por meio de entrevistas com gestores e especialistas do mercado.

Os resultados mostraram que as estratégias de marketing são essenciais para o sucesso dos restaurantes, tendo como fatores preponderantes, a identificação e constante mapeamento das necessidades dos consumidores, o desenvolvimento e modificação dos cardápios e serviços oferecidos, o foco no público-alvo, o uso e a definição das estratégias de

diferenciação por oferta superior de valor ou preço, além do uso de algumas capacidades internas para diferenciação da concorrência, como parceria como *pricing* e parceria com fornecedores.

O desenvolvimento do *mix* de marketing se mostrou essencial para a vantagem competitiva dos estabelecimentos estudados, principalmente para grandes redes de *fast food*, que possuem atividades complexas e atuam em mercados heterogêneos. Para esse tipo de empresa, mostrou-se primordial que os 4 P's de marketing – produto, preço, praça e promoção, e suas extensões - processos, evidências físicas e pessoas, estejam alinhados com o planejamento estratégico da empresa. Já nos restaurantes por quilo foi observada a ênfase nos “P's” de produto e preço, sendo a diferenciação por produto e segmento os mais utilizados por estes restaurantes. Para essas empresas, os gestores afirmam que produto e preço são os elementos principais para determinar a preferência dos clientes. Esses achados corroboram com os argumentos de Kim e Kim (2018), que explicam que o produto e preço oferecem um impacto de curto prazo, enquanto a promoção e praça têm um impacto de longo prazo e cumulativo na percepção e comportamento do consumidor. Dessa forma, presas com menos recursos podem priorizar investimentos nesses dois elementos do mix de marketing.

### 5.1 Contribuições e implicações práticas

A contribuição teórica deste trabalho se dá no entendimento das estratégias de marketing, por meio da criação das três categorias de análise aqui discutidas – i) características e nível de complexidade dos estabelecimentos; ii) análise do mix de marketing; e iii) análise das capacidades de marketing. Por meio dessa operacionalização, foi possível identificar e como a estrutura organizacional das empresas possibilita o desenvolvimento de estratégias de adaptação às mudanças e necessidades do seu público-alvo e como escolher o conjunto ideal de estratégias de marketing para gerar resultados de curto ou longo prazo e vantagem competitiva frente à concorrência.

No presente estudo, observaram-se diferenças entre os restaurantes de diferentes segmentos. Os pequenos negócios, normalmente geridos por pessoas que possuem diversos papéis, focam seus esforços em entregar um produto de qualidade, garantindo uma boa margem no final do mês. Enquanto em uma grande rede global, as ações, muitas vezes, são mais complexas e requerem o desenvolvimento de capacidades, que, conforme Morgan,

Katsikeas e Vorhies (2012), permitem um melhor entendimento de como a gestão dos recursos pode ser realizada e auxiliam na tomada de decisões e formulação de estratégias.

Este trabalho também traz implicações práticas para os gestores e profissionais de *foodservice*, ao mapear as estratégias de marketing e analisar como a diferenciação pode ocorrer nos diferentes tipos de estabelecimentos. Mesmo para pequenas empresas como restaurantes por quilo, fica evidente que as estratégias de marketing devem ser estruturadas para que estes negócios se diferenciem de seus concorrentes e obtenham tenham vantagem competitiva. Este trabalho pode ainda servir de apoio para associações, sindicatos e demais organizações do setor de serviços em alimentação, ao incentivar o desenvolvimento de recursos e a construção de capacidades nos estabelecimentos do setor, diminuindo a taxa de mortalidade desses negócios.

## 5.2 Limitações e estudos futuros

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

Sugere-se que futuros estudos avaliem outros tipos de estabelecimentos, a fim de compreender como outros tipos de empresa buscam se diferenciar de seus concorrentes. Novas pesquisas podem ainda aplicar de forma quantitativa as características e estratégias mapeadas neste trabalho, buscando uma amostra maior de restaurantes e envolvendo investigação com outros *stakeholders*, como fornecedores, investidores, e funcionários, para avaliação multidimensional das estratégias adotadas e seus efeitos no desempenho das empresas.

## Referências

- ABRASEL. “**Brasileiro Aumenta Despesa com Alimentação Fora de Casa**”, 2019. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/brasileiro-aumenta-despesa-com-alimentacao-fora-de-casa/>>. Acesso em: 29/01/2020.

- ABIA. “O Mercado de Food Service”. Disponível em <  
<https://www.abia.org.br/cfs2019/mercado.html>>. Acesso em: 29/01/2020.
- ANGNES, D. L.; MOYANO, C. A. M. Atributos de escolha em serviços de restaurantes: Um estudo exploratório. **Revista brasileira de pesquisa em turismo**, v. 7, n. 2, p. 317-336, 2013.
- BARRETO, M. C.; NÓBREGA, K. C.; ARAÚJO, P. S. R. Competências Essenciais como Vantagem Competitiva: O Desafio das Micro e Pequenas Empresas (MPE’S) . **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 12, n. 1, p. 35-46, 2020.
- BINTER, M.J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, Vol. 56 No. 2, pp. 57-71, 1992.
- DAL BÓ, G., MILAN, G.S, SAMAPIO, C.H., PERIN, M.G. Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 15, n. 1, p. 1-25, 2017.
- DIPIETRO, R. Restaurant and foodservice research. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 29 No. 4, p. 1203 – 1234, 2017.
- FINOTI, L. L.; TOALDO, A. M. M.; SCHWARZBACH, L. C.; MARCHETTI, R. Z. Processo de Estratégia de Marketing: Analisando as Relações Sequenciais entre suas Atividades Estratégicas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 5, p. 767-787, 2019.
- GOUVÊA, M. A.; NIÑO, F. A diferenciação no processo de posicionamento de marketing e o setor de turismo. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, p. 4-16, 2010.
- HOOLEY, G; PIERCY, N.; NICOLAUD, B. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo, 2010.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. 1 F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- HUNT, S. D.; MADHAVARAM, S. Adaptive marketing capabilities, dynamic capabilities, and renewal competences: The “outside vs. inside” and “static vs. dynamic” controversies in strategy. **Industrial Marketing Management**, 2019.
- IFB (INSTITUTO FOOD SERVICE BRASIL, 2019). Disponível em  
<https://www.institutofoodservicebrasil.org.br/>

- KIM, M.S.; KIM, J. Linking marketing mix elements to passion-driven behavior toward a brand. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 10, p. 3040-3058, 2018.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 2012.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MACK, N. et al. **Qualitative research methods: A data collector's field guide**. 2005. ISBN: 0-939704-98-6
- MENG, B.; CHOI, K. An investigation on customer revisit intention to theme restaurants. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. v. 30, n. 3, p. 1646-1662, 2018
- MORGAN, N. A. Researching marketing capabilities: reflections from academia. **AMS Review**, v. 9, n. 3-4, p. 381-385, 2019.
- MORGAN, N. A.; KATSIKEAS, C. S.; VORHIES, D. W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of the academy of marketing science**, v. 40, n. 2, p. 271-289, 2012.
- MORGAN, N. A., WHITLER, K. A., FENG, H., CHARI, S. Research in marketing strategy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 1, p. 4-29, 2019.
- MORETTI, S. L. A.; MOYSES FILHO, J. E.; PEREIRA, R. D. A. Inovação no Desenvolvimento de Produto para o Mercado de Sobremesas Prontas: o caso da Laffriolée. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 21-35, 2010.
- MOYSÉS FILHO, J. E., PIMENTA, R. F., PIZZINATTO, N. K., & SILVA, L. A. Marketing de relacionamento em PMEs no setor de serviços: estudo de múltiplos casos em restaurantes por quilo na cidade de São Paulo. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 18, p. 479-498, 2017.
- MOSKOWITZ, H., LI, K., BOLINI, H., & BATALVI, B. Consumer driven and consumer perceptible food innovation. In: **Innovation Strategies in the Food Industry**. Academic Press, p. 91-116. 2016.

- NAMIN, A. Revisiting customers' perception of service quality in fast food restaurants. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 34, p. 70-81, 2017.
- PIZAM, A.; TASCI, A. D. Experienscape: expanding the concept of servicescape with a multi-stakeholder and multi-disciplinary approach (invited paper for 'luminaries' special issue of International Journal of Hospitality Management). **International Journal of Hospitality Management**, v. 76, p. 25-37, 2019.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic management journal**, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.
- RODRIGUES, G. P.; BRITO, C. S. M.; MORENO, R. B.; TOALDO, A. M. M.; PRADO, P. H. M.; MARCHETTI, R. Z. The Mediator Role of Sales Force Management Capability on the Relation between Market Orientation and Financial Performance. **Teoria e Prática em Administração**, v. 10, n. 1, p. 71-83, 2020.
- SOUKI, G. Q.; MADUREIRA, K. T.; GONÇALVES FILHO, C.; NETO, M. T. R. Desenvolvimento e validação de uma escala de atributos utilizados pelos consumidores na escolha de restaurantes de comida a quilo. **Revista de Administração da Unimep**, v. 8, n. 2, p. 72-90, 2010.
- SOZUER, S. et al. The past, present, and future of marketing strategy. **Marketing Letters**, v. 31, n. 2, p. 163-174, 2020.
- SVENDSEN, M. F.; HAUGLAND, S. A.; GRØNHAUG, K.; HAMMERVOLL, T. Marketing strategy and customer involvement in product development. **European Journal of Marketing**, v. 45 n. 4, p. 513-530, 2011.
- TAYLOR-WEST, P.; SAKER, J.; CHAMPION, D. Market segmentation strategies for complex automotive products. **Journal of Strategic Marketing**, v. 28, n. 3, p. 266-283, 2020.
- TOLEDO, G. L.; NAKAGAWA, M. H.; YAMASHITA, S. S. O composto de marketing no contexto estratégico da Internet. **Revista de Administração Mackenzie** (Mackenzie Management Review), v. 3, n. 1, p. 34-78, 2002.
- VASCONCELOS, R.; OLIVEIRA, M. Does Innovation make a Difference? An Analysis of the Performance of Micro And small Enterprises in the Foodservice Industry. **Innovation and Management Review**, v. 15, n. 2, p. 137-154, 2018

VARADARAJAN, R. 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.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003