

## **Análise do Retorno de Investimentos em Marketing: Um Estudo de Estratégia, Posicionamento e Métricas no Segmento de Restaurantes**

### **Resumo**

Este estudo analisa a decisão do investimento de *marketing*, verificando o processo em si, destacando a estratégia de posicionamento, esforços de comunicação e resultados alcançados. Para tanto, optou-se por um estudo de caso de um dos quatro restaurantes da chamada Ala Gourmet do Salvador Shopping (Salvador - Ba). O resultado das análises evidenciou um erro em comum nas incursões das quatro assessorias de *marketing* contratadas ao longo dos anos, que priorizaram ações focadas somente em comunicação no ambiente externo (macro ambiente), não tendo o cuidado em traçar o perfil dos públicos (persona) nos diversos ciclos de horários do restaurante, reforçado pela constatação da ausência de qualquer métrica para demonstrar o valor agregado das iniciativas.

**Palavras-chave:** Estratégia de Marketing; Posicionamento de Marca; Métricas de Marketing

### **1 Introdução**

Desde os primórdios da civilização, quando surgiram as primeiras relações de troca, os mercadores perceberam que, sem o uso da persuasão<sup>1</sup>, dificilmente conseguiriam atingir seus objetivos, sejam eles: comercializar o produto; fidelizar o cliente; aumentar o índice de recompra; reposicionar o negócio; ou, simplesmente, aumentar o volume de vendas para ganhar mais participação no mercado. No entanto, somente após o término da Segunda Guerra Mundial (1945), com a aceleração econômica e industrial, promovendo o aumento de estoque de produtos vendidos em larga escala e conseqüente crescimento da concorrência, o foco das empresas passou a ser direcionado às vendas e não somente à produção em massa, dando ao processo de *marketing* maior destaque nas discussões empresariais.

Durante muitos anos, acreditava-se que a melhor estratégia para penetração de mercado seria desenvolver os esforços na criação de um produto único e inovador. Porém, na década de 1960, um novo conceito revolucionou a forma de praticar a atividade com a publicação do artigo “Miopia em Marketing” do professor Theodore Levitt, na Revista *Harvard Business Review*, no qual apresenta, pela primeira vez, a clara preocupação com os clientes.

Na década de 1980, o *marketing* tornou-se essencial em todas as empreendimentos, independente do seu porte ou segmento da atividade econômica. Na década de 1990, houve o início da popularização da Internet, revolucionando o posicionamento e a forma de comercialização de bens e serviços. De acordo com Laurindo (2018), a logística, a distribuição e as formas de pagamento, assim como a gestão de relacionamento com o cliente, são fortalecidas, instigando a necessidade da personalização.

---

<sup>1</sup> Neste estudo, persuasão é uma estratégia de comunicação que consiste em utilizar recursos emocionais ou simbólicos, visando induzir alguém a aceitar uma ideia, uma atitude ou realizar uma ação.

O aumento acelerado de ferramentas de Marketing Digital tornou quase que obrigatória a presença de qualquer negócio nas diversas plataformas de promoção e publicidade, mesmo sem estratégia, planejamento ou conexão com o público-alvo. Muitos investimentos foram realizados sem a adoção de métricas adequadas para avaliar o resultado ou retorno.

O segmento de bares e restaurantes está em franca expansão. A refeição “fora de casa” deixou de ser uma opção de lazer e passou a ser uma necessidade, dentro de um contexto de terceirização dos serviços familiares. Em Salvador, considerando as questões sociais e de segurança pública, muitos empreendimentos gastronômicos estão instalados nos *shoppings* da capital baiana. Por isso, existe grande dificuldade em diferenciar os clientes dos restaurantes, que podem ser “de destino” ou “de passagem”, o que torna ainda mais desafiador os esforços de *marketing* para se comunicar com esse público, assim como a escolha das melhores ferramentas de Promoção e Publicidade.

O objetivo deste estudo foi analisar a decisão do investimento de *marketing*, verificando o processo em si, destacando a estratégia de posicionamento, esforços de comunicação e resultados alcançados. Para tanto, optou-se por um estudo de caso de um dos quatro restaurantes da chamada Ala Gourmet do Salvador Shopping.

## **2 Estratégia de Marketing**

Uma estratégia é constituída pela sua formulação e sua implementação, que, normalmente, são apresentadas separadamente para fins de estudo e análise, mas que precisam estar interrelacionadas na prática empresarial (HUTT; REINGEN; RONCHETTO, 1988; PIERCY, 1998; MENON et al., 1999; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001).

A formulação se refere ao entendimento do mercado e do negócio para a concepção da melhor estratégia possível. São atividades desenvolvidas para definir e detalhar a estratégia que será colocada em prática. Envolve a identificação e avaliação racional das oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como dos pontos fracos e fortes da organização, estabelecendo, desta forma, alternativas estratégicas para a escolha da opção que melhor se adapte ao contexto e aos objetivos traçados pela empresa (PIERCY, 1998; MENON et al., 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001).

A implementação, por seu turno, direciona-se à execução das ações previstas na estratégia, através dos esforços organizacionais. As atividades mais comuns envolvem: (a) mobilização dos recursos internos necessários; (b) adaptação da estrutura organizacional às atividades de implementação; (c) sistema de informações e fluxo de comunicações entre os grupos; (d) gestão das pessoas envolvidas, buscando comprometimento e envolvimento de todos; e, (e) por fim, a preocupação com a existência de liderança efetiva durante o processo (HUTT; REINGEN; RONCHETTO, 1988; PIERCY, 1998; MENON et al., 1999; NOBLE; MOKWA, 1999; MINTZBERG; QUINN, 2001). Entende-se também que todos os investimentos e esforços realizados entre formulação e implementação devem ser metrificadas e avaliados.

Kotler (2000) argumenta que um dos motivos primordiais para se estudar o *marketing* é que ele é responsável por grande parte do crescimento e do desenvolvimento econômico da empresa e da sociedade. O processo de *marketing* está inserido nesta seara de conceitos para desempenhar seu papel na organização, precipuamente formulando e implementando estratégias.

As forças do ambiente são consideradas elementos preponderantes, quando se pensa na formação da estratégia, observando a análise da concorrência sempre com afinco. Na década de 1980, Porter (1991) se tornou mundialmente conhecido por defender essa ideia e abordar as questões estratégicas voltadas para a competição.

O termo posicionamento surgiu, pela primeira vez, em um artigo de Jack Trout, publicado em 1969, no *Journal of Marketing*. Nele, o autor ressalta que “pouco adianta gastar milhões de dólares com boa propaganda se ela não se adequar ao ‘jogo’ do posicionamento” (TROUT, 1969, p. 51).

Uma outra perspectiva para o desenvolvimento, o entendimento acerca do posicionamento, é apresentada por Wind (1982), esclarecendo que o conceito teve sua origem nos estudos das Ciências Econômicas, a partir da Teoria Microeconômica e que teria sido criado para que se pudessem trabalhar as estruturas de mercado, a competição entre empresas e o conceito de substituição entre produtos.

Harrison-Walker (2013) aponta que a decisão de posicionamento é uma decisão estratégica fundamental para o negócio, uma vez que a posição pode ser fundamental para a percepção dos clientes e suas decisões de escolha.

### **3 Promoção e Propaganda**

A gênese da promoção de vendas aconteceu nos EUA, em 1928, conforme mencionam Prado e Prado (2009), como uma das ferramentas de comunicação de *marketing* mais usuais para a conquista de clientes e o aumento do volume de vendas. Utilizada, na economia atual ou, neste contexto, digital, também para divulgar e reforçar o valor da marca, a promoção tem ganhado ênfase nas discussões e decisões empresariais. O termo promoção de vendas, que antes era generalizado e tido simplesmente como promoções envolvendo o preço, tem sido ajustado com novos contornos, conforme enfatizam Churchill e Peter (2000) e Prado e Prado (2009), sendo adotado de acordo com utilização, mercado e público.

Vale destacar que o objetivo da promoção de vendas é, basicamente, promover vendas através de ações que ofereçam ao consumidor algum tipo de vantagem. Segundo Costa e Crescitelli (2003, p.69),

A promoção de vendas é uma estratégia de *marketing* e comunicação: um conjunto de técnicas de incentivo, impactante, que age em curto prazo, objetivando estimular os diversos públicos à compra e venda mais rápida e /ou de maior volume, de produtos e serviços.

No livro *Reality in Advertising*, Reeves (1961) apresenta diversas práticas comuns e sem planejamento adequado em propaganda, que trouxeram resultados insatisfatórios. A solução apresentada pelo autor, admitida pela Teoria de Marketing como uma das precursoras do posicionamento, foi a *Unique Selling Proposition* (USP).

Reeves (1961) critica duramente a falta de proposta clara e diferenciadora das propagandas e apresenta o conceito de USP como uma condição essencial para o sucesso do investimento ou do esforço, visto que esse centra os objetivos da propaganda nos resultados que esta proporciona aos clientes, em detrimento do processo comunicacional como um fim em si mesmo.

Para o autor, o conceito possui três alicerces, a saber (REEVES, 1961, p. 51-52): (1) cada propaganda deve possuir uma proposta ao consumidor, ressaltando o benefício que este receberá ao adquirir o produto; (2) a proposta deve ser tal que os concorrentes não possam sobrepujá-la; e (3) a proposta deve ser forte a ponto de poder mover a massa de consumidores.

No entanto, vale destacar que, desde o surgimento deste conceito, visões, percepções ou interpretações distintas tem criado alguma confusão.

Aaker e Shansby (1982, p.56) afirmam que

Posicionamento significa coisas diferentes a diferentes pessoas. Para alguns, significa a decisão de segmentação. Para outros, é uma questão de imagem. Para outros, ainda, significa selecionar qual característica do produto será enfatizada.

Na economia moderna, certo ou errado, adequado ou não, existe o entendimento comum de que todos os negócios precisam estar na rede. Segundo Bishop (2000), a promoção por meio da Internet é mais racional do que emocional, o que implica um processo de persuasão e não apenas de informação, podendo variar conforme o tipo de produto. Para ele, as ações promocionais são utilizadas para fornecer informações para consumidores e outros interessados, aumentar a procura, diferenciar um produto, incrementar valor de um produto e estabilizar as vendas.

Limeira (2003) defende que, ao utilizar-se do ferramental Internet, o composto promocional é afetado diretamente ao âmbito do *marketing* direto. A Internet representa um canal adicional para obtenção de informações de produtos pelos consumidores, mas também para a elaboração de programas de relacionamentos e estratégias de *marketing*.

Castells (2001) enfatiza que o consumo da propaganda na Internet motivou a criação de nova linguagem, com formato mais adequado à nova mídia interativa. Para Dizard (2000), as possibilidades que a Internet oferece, ao mesmo tempo que causam entusiasmo aos profissionais de propaganda e anunciantes, também amedrontam pela abrangência e pela incerteza no futuro. Apesar do rápido crescimento da Internet, as empresas de mídia ainda possuem pouca informação sobre o público da Internet, principalmente para direcionar com assertividade suas estratégias. Ainda, segundo o mesmo autor, o mundo caminha para uma convergência de mídias; a fronteira entre a mídia tradicional e as novas mídias está no centro da discussão.

Sabe-se que os primeiros instrumentos de propaganda *online* foram os chamados *banners* eletrônicos, mas a evolução da tecnologia possibilitou o desenvolvimento de outros recursos, tornando-os mais atraentes, melhorando a interação com um público cada vez mais conectado. As alternativas para propaganda na Internet aumentaram consideravelmente e, atualmente, as empresas dispõem de uma série de opções, tais como: *widget*<sup>2</sup>, *podcast*<sup>3</sup>, *game marketing*<sup>4</sup>, *videocast*<sup>5</sup>, mídias sociais, redes sociais, *mobile marketing*<sup>6</sup>, campanhas *online* etc.

#### 4 Métricas de Marketing

As empresas crescem, evoluem, os produtos são aperfeiçoados, com valores adicionados, e o consumidor acessa cada vez mais ferramentas de comparação e escolhas de produtos, sendo bens ou serviços. Isso é perceptível quando o consumidor tem acesso ao Ponto de Venda (PDV), seja *online* ou *off-line*, visto que, ao entrar e observar as sessões de certa categoria de produtos, percebe que existe uma grande oferta de marcas diferentes.

As organizações enfrentam concorrentes e atendem a um consumidor mais exigente, com acesso à Internet e, conseqüentemente, informações (técnicas, experiências, relatos, depoimentos etc.) as quais contribuem para melhor análise dos produtos e conhecimento das suas marcas (e grupos econômicos associados), podendo até definir filtros para ajudar na escolha, seja pelas aquelas mais bem avaliadas, as que têm menores preços ou até mesmo as que tem um prazo de garantia maior. Para tanto, é necessário compreender e transformar em números a economia e o mercado-alvo, os ambientes, os produtos e os públicos-alvo, entre outros, bem como a adoção, por exemplo, de bons indicadores de desempenho (*Key Performance Indicators* ou KPI).

Os profissionais de *marketing* precisam mensurar novas oportunidades e o investimento necessário para concretizá-las, além de quantificar o valor de produtos, clientes e canais de distribuição – todos sob diversos cenários promocionais e de preços. Cada vez mais, os profissionais de *marketing* são responsabilizados pelas implicações financeiras de suas decisões. (FARRIS et al., 2012, p. 2).

A utilização do sistema de informação é fundamental para levantar dados quantitativos, geralmente relacionados às metas, que sejam úteis para a avaliação. Para análise estratégica à luz do *marketing*, de forma a contemplar os ambientes que se relacionam com a empresa diretamente ou não, existem de forma cíclica 4 grandes sistemas, sendo eles: Sistema de

---

<sup>2</sup> *Widget* é uma interface gráfica ou elemento de interação, tal como: janelas, botões, menus, ícones, barras de rolagem etc. O termo pode também se referir aos pequenos aplicativos que flutuam pela área de trabalho e fornecem funcionalidades específicas ao utilizador.

<sup>3</sup> *Podcast* são arquivos de áudio que podem ser baixados e consumidos a qualquer momento.

<sup>4</sup> *Game marketing* é uma estratégia focada na divulgação de uma empresa ou produto por meio de jogos.

<sup>5</sup> *Vodcast* é um método de distribuição de vídeos pela Internet que utiliza as ferramentas desenvolvidas no *podcast*.

<sup>6</sup> *Mobile marketing* é o termo utilizado para definir ações de *marketing* realizadas através de celulares ou dispositivos móveis.

Informação de Marketing; Sistema de Planejamento de Marketing; Organização de Marketing; Sistema de Controle de Marketing, este último com o enquadramento das Métricas. Para tanto, os indicadores mais utilizados são Consciência de marca, Preferência de marca e Satisfação dos clientes.

A Consciência de marca é a métrica que mensura o quanto a marca é lembrada pelos consumidores, quando pensam em uma necessidade ou símbolo. As empresas, que possuem sua marca com maiores níveis de consciência, conseqüentemente, têm seus resultados de vendas melhores do que as outras que as apresentam numericamente valores menores. A importância em investir para melhoria dessa métrica é refletida em ganho de notoriedade, melhoria nas percepções e diferenciação de marca.

A Preferência de Marca é uma das métricas mais difícil de ser medida e definida conceitualmente, por se tratar de algo subjetivo e individual. Em linhas gerais, podemos afirmar que é a quantidade de clientes ou consumidores que preferem uma determinada marca, ou seja, através de comparativos com os demais produtos existentes no mercado, é possível criar a opção de escolha e assim individualmente os clientes definem parâmetros de preferência.

Em contrapartida, a Satisfação do Cliente é um indicador fácil de ser medido, porém difícil de ser melhorado. Ao realizar pesquisa para compreender este KPI, é fundamental que os quesitos sejam diretos e claros para os resultados não apresentarem ambigüidades, pois, em alguns casos, não se tornam norteadores de quais fatores devem ser melhorados para aumentá-lo.

Medir as ações de *marketing* tem sido um desafio para os executivos (FARRIS et al., 2007), pois as organizações precisam comprovar os resultados das estratégias e expô-los aos acionistas ou sócios. A fim de medir estas ações estratégicas com precisão, entender melhor os resultados e avaliar o desempenho dos executivos, a literatura de negócios insere um tema recorrente da disciplina de administração estratégica - as medidas de desempenho (VENKATRAMAN, 1986). É uma área em que muitos profissionais não possuem afinidade, mas que tem se tornado uma exigência do mercado (FARRIS et al., 2007).

## **5 Metodologia**

Para empreender este estudo, adotou-se, como método de pesquisa, a de tipo exploratória, de natureza qualitativa-quantitativa e descritiva-explicativa em estudo de caso (YIN, 2005), sendo os dados coletados a partir do método fenomenográfico; igualmente, utilizou-se o método de análise de conteúdo de Laurence Bardin (2007), realizando-se levantamento de reflexões junto a atores-chave, buscando validar e segregar informações coletadas. Segundo Bauer (2002), embora seja considerada uma técnica híbrida, por fazer a conexão entre o formalismo estatístico e a análise qualitativa de materiais, esta forma de análise oscila entre esses dois extremos, ora valorizando o aspecto quantitativo, ora o qualitativo. Decorrente desta opção, procedeu-se uma “análise horizontal”, contemplando os registros de entrevistados e identificando a similaridade entre opiniões e posicionamentos, através de palavras, expressões e ideias centrais que contribuirão para o entendimento do conteúdo de entrevistas. Desta forma, além de coletar, a partir desta abordagem, as estratégias *marketing* e ações promocionais, foi realizada uma

observação direta no Salvador Shopping, em que o restaurante estudado está instalado, cujo objetivo foi compreender a dinâmica do público em questão.

A especificidade do objeto da investigação apresentado justificou a opção pelo estudo de caso. O procedimento realizado, neste trabalho, como já mencionado, foi a análise da decisão do investimento em *marketing*, verificando o processo em si, destacando a estratégia de posicionamento, esforços de comunicação e resultados alcançados. Visando a elaboração deste estudo, utilizou-se a pesquisa documental, empreendida a partir da coleta de dados em documentos do restaurante, bem como em apresentações e em relatórios de empresas de assessoria de *marketing* sobre aquele, como, por exemplo, discussões conceituais e apresentações de planos de ação e de investimentos para o referido empreendimento. Esta pesquisa também foi empreendida através de alguns documentos acessados via registros de relatórios, tabelas e orçamentos do seu Sistema Integrado de Gestão (ERP).

A coleta de dados em campo foi feita a partir de entrevistas semiestruturadas com pessoas-chave para o levantamento qualitativo de informações imprescindíveis para o entendimento do processo de *marketing*, sendo elas: o principal sócio do restaurante, que se manteve como majoritário depois das três alterações contratuais e societárias; o gerente operacional, que foi contratado para iniciar uma reestruturação a partir da segunda fase do empreendimento; duas executivas das assessorias de *marketing*; e quinze clientes, abordados no salão do restaurante.

A análise empreendida considerou, como mencionado, o ponto de vista de três áreas teóricas, que figuraram aqui em situação de complementaridade: a Estratégia de Marketing, observando-se o posicionamento de mercado e compreendendo a estrutura de poder e de tomada de decisão acerca dos investimentos de marketing; a Promoção e Propaganda, através dos estudos das ferramentas utilizadas nos esforços de comunicação com o público; e as Métricas de Marketing, trazendo melhor compreensão acerca das questões entre investimento x retorno do desembolso em *marketing*.

## **6 Estudo de Caso**

Inaugurado em 2007, juntamente com o Salvador Shopping, o restaurante estudado, atualmente, passa pela sua segunda mudança de nome, marca e tentativa de posicionamento num mercado bastante competitivo, num movimento que considerou apenas indicadores e informações do contexto social e econômico da cidade do Salvador. Tratava-se de uma operação com três salões, com sessenta e oito mesas, algumas com *design* adequado para seis ou sete pessoas, e de um *ticket* médio no almoço de R\$ 113,40 (centro e treze reais e quarenta centavos), por pessoa, auferido no primeiro semestre de 2017.

Na primeira fase de operação, o estabelecimento detinha o nome de um importante *chef*, reconhecido no Brasil, em culinária italiana. Não foi possível determinar se funcionava em modelo de franquia, concessão de marca etc. Numa segunda fase, houve uma adequação do negócio e dos produtos, considerando o perfil do público que consolidou frequência no *shopping* e no empreendimento em questão, o que, conseqüentemente, provocou uma primeira mudança de nome e marca, retirando o nome do famoso *chef*.

Vale destacar que o restaurante ainda não conseguiu ter um público próprio ou independente, pois, segundo pesquisa realizada em 2019, cerca de 85% dos seus clientes responderam procurá-lo antes ou depois de realizar compras ou de consumir os serviços do Salvador Shopping, característica de um “público de passagem”.

Portanto, a partir daquela segunda fase, iniciou-se uma busca incessante pelo melhor modelo possível e posicionamento ideal para a continuidade e crescimento do negócio, a partir de uma proposta única, não somente para o Shopping, mas também para a Cidade.

Essa intenção foi construída observando uma vantagem competitiva sobre a localização e o horário de funcionamento, ambos diferenciados, pois o estabelecimento possui acesso direto aos estacionamentos e, através de um acordo com o Shopping, também estabelecido com outros três restaurantes próximos, de segmentos culinários distintos, podem funcionar até às 00h de domingo a quinta e até às 03h da madrugada nas sextas e sábados, enquanto que os demais restaurantes, localizados nos pisos mais elevados e próximos à praça de *fast food*, seguem o mesmo horário de funcionamento comercial do Shopping.

Segundo o sócio majoritário, nunca houve preocupação em estudar o mercado e a competição na cidade ou no próprio *shopping*, muito menos em elaborar um Plano de Marketing. Day (1992) define estratégia de *marketing* como o desenvolvimento de atividades e tomada de decisão a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Isso ocorre pela sua contínua interação com o meio externo, relacionando-se com vários públicos, buscando informações para melhor entender e responder às demandas existentes.

O investimento foi feito sob o argumento de uma oportunidade de negócio e as escolhas dos caminhos, que pareciam mais promissoras, aconteciam com base em informações incompletas ou de terceiro nível. Da mesma forma, não existem registros de pesquisas de produto, de satisfação ou, muito menos, de jornada do cliente/consumidor, bem como a definição do “cliente ideal”, conhecidos como *Persona*<sup>7</sup>.

A informação acerca da frequência dos clientes no restaurante foi realizada pela administração do Salvador Shopping, na tentativa de entender o perfil e o padrão de consumo do seu público.

Esta pesquisa foi realizada entre os exercícios de 2018 e 2019, basicamente, de inverno a inverno, facilitada pelo gerente operacional. Segundo ele, o restaurante sempre contava com o apoio de uma empresa de assessoria de *marketing*. Os registros de fornecedores demonstram que, durante onze anos, o empreendimento foi orientado por quatro prestadores de serviços diferentes, um deles bem conhecido no mercado de Publicidade e Propaganda da Bahia.

Os documentos acessados indicam muitos levantamentos conceituais, apresentações e planos de ação e de investimentos, mas nada consta sobre expectativas ou possíveis resultados financeiros alcançados. Numa rápida análise vertical de discurso, os termos mais usados foram:

---

<sup>7</sup> *Personas* são personagens fictícios, criados para representar os diferentes tipos de usuário dentro de um alvo demográfico, atitude e/ou comportamento definido, que poderia utilizar um *site*, uma marca ou produto de um modo similar.

(i) exposição de imagem; (ii) exposição de marca; (iii) presença nas redes; falta de conexão entre o esforço proposto; e (iv) criação de imagem positiva.

Segundo o sócio e o gerente operacional, na ocasião, o restaurante tinha um faturamento líquido<sup>8</sup> mensal aproximado de R\$ 650mil (seiscentos e cinquenta mil reais) e destinava 2,5% para o “marketing”. No entanto, ambos tiveram dificuldade de explicar o que seria este esforço de *marketing*, uma vez que, praticamente, todo este recurso era consumido por ações de comunicação.

Na segunda fase do empreendimento, em 2017, foi realizado um importante levantamento financeiro sobre os números da operação, o que permitiu bom conhecimento sobre o funcionamento do restaurante e seus produtos. No entanto, como já mencionado, não se tinha conhecimento do público e do mercado.

O objetivo deste estudo foi analisar as decisões e os investimentos em *marketing* e seus respectivos resultados financeiros. Vale destacar que o período estudado está dentro da segunda fase do empreendimento, pois a terceira aconteceu nos últimos meses, visando um posicionamento chamado pelo sócio de “casa de carnes” (*steakhouse*). O relatório de uma das empresas de consultoria apontou um problema de posicionamento do restaurante, pois existiam os produtos de Buffet e à La Carte para o almoço (das 11h às 15h); de Petiscos e à La Carte (das 18h às 20h) e depois apenas o produto à La Carte (até às 22h).

No entendimento deles, essa movimentação de produtos, acompanhado da variedade do cardápio à La Carte (174 itens), primeiro, dificultava o posicionamento entre restaurante, boteco e bar; e segundo, criava uma confusão com o cliente do restaurante ou do *shopping*, pois, neste caso, eram os mesmos, que, à exceção do horário do almoço, não sabiam o que encontrariam no estabelecimento, reforçando que o público que circula dentro dos *shoppings*, normalmente, perde um pouco a noção de tempo e horário.

O primeiro esforço de *marketing* analisado neste trabalho foi a tentativa de transformar o restaurante num espaço para reunião de um público que gostava de eventos esportivos. Neste sentido, foram adquiridos dez aparelhos de TV de 55” e alta definição, instalados e apontados para o centro do salão.

Segundo o “planejamento de marketing”, o objetivo principal era transmitir jogos de futebol, lutas de MMA etc., divulgando o restaurante, mantendo o cliente por mais tempo no salão e atraindo um novo público, a partir de um conceito de entretenimento esportivo. A empresa de *marketing* elaborou amplo material de divulgação para as mídias digitais e até mesmo produziu algum material impresso para divulgação no local. Vale pontuar, que, no referido planejamento, não consta mecanismos de controle, indicadores de desempenho ou algum instrumento de mensuração para avaliar o retorno do investimento realizado.

---

<sup>8</sup> O faturamento líquido é demonstrado sem esses impostos e indicam o real faturamento que a empresa obteve durante o período. Por não incluir os impostos cumulativos, conforme a atividade da empresa, também pode ser chamado de Receita Bruta.

Após, aproximadamente, quatro meses neste esforço, através de conversas informais de clientes com o gerente operacional, foi percebido que esses ficaram ainda mais confusos sobre o que iriam encontrar no estabelecimento fora do horário do almoço, dificultando sobremaneira um novo posicionamento, seja ele qual fosse, pois os eventos esportivos, geralmente, aconteciam nos finais de semana (a partir das 15h30 ou das 22h), à exceção da quarta-feira, que também exibia jogos de futebol (a partir das 21h30).

A confusão indicada estava nos produtos e no ambiente em si, uma vez que, durante a transmissão dos eventos, o estabelecimento se transformava num bar, com muito barulho e consumo de petiscos e bebidas alcoólicas, afastando famílias e, até mesmo, casais, que buscavam um lugar agradável para jantar, conversar etc., antes ou depois de um cinema, por exemplo.

O estabelecimento começou a transmitir eventos esportivos e não considerou os rebatimentos da mudança de público e nem realizou as contas do *ticket* médio destes novos clientes. Houve maior consumo de petiscos e de cervejas, mas também redução nas entradas, nos pratos à La Carte, nas sobremesas, nos vinhos etc. No final, houve queda de faturamento mensal, que restou justificado pelo macroambiente político e econômico do país. A transmissão de eventos foi suspensa e eles começaram a medir e a analisar o faturamento por blocos da semana, de domingo e quinta; e de sexta e sábado, mas continuando com os mesmos produtos entre almoço e jantar.

O segundo esforço de *marketing* analisado neste trabalho foi a de instalação de uma pequena infraestrutura de som e imagem, aproveitando os aparelhos de TV instalados, e contratação de um DJ para, segundo o sócio, “animar” o Happy Hour das quintas, sextas e sábados, que, conforme citado, oferecia os produtos Petiscos e à La Carte, inicialmente, das 18h às 20h. Para efeito desta pesquisa, não foi informado o cachê do DJ e o valor desembolsado pelos equipamentos citados, mas, da mesma forma, também não houve uma preocupação em controle, desempenho ou métricas para avaliação do investimento realizado.

Sempre mantendo o percentual de 2,5% para o *marketing*, com pequena variação para cima ou para baixo, a nova empresa de assessoria contratada, segunda dentro do universo deste estudo, concentrou o investimento em mídias sociais, desta vez, utilizando-se até de grupos de WhatsApp, criados a partir do cadastro de clientes do Clube do Whisky, o que provocou reclamações e até respostas ou publicações indevidas na referidas plataforma.

O DJ se apresentou por dois meses, durante todas quintas, sextas e sábados, mais uma vez, mudando a configuração do ambiente de restaurante para bar. No entanto, neste caso, com o DJ tocando, os clientes não queriam respeitar o horário do encerramento dos Petiscos, que foi sempre ampliado e, quando não, às vezes, em virtude da falta de algum item, considerando o volume de bebidas alcoólicas consumidas, promovia-se uma discussão mais acirrada na mesa, relatado pelo gerente operacional, que, por duas ou três vezes, inclusive, tornou necessário o acionamento da segurança do *shopping*.

O “planejamento de marketing” deste segundo esforço defendeu que se tratava de uma campanha de festas, visando atrair os turistas que visitavam a cidade para as festividades do

Carnaval. Quando questionados pelo gerente operacional, alegaram que não houve queda no faturamento, mas considerando, equivocadamente, uma base de primavera. No entanto, não houve registro de aumento de faturamento de um exercício para o outro, considerando, corretamente, a base de verão. Se for levado em conta o investimento realizado, pode-se entender que houve alguma perda financeira.

Mesmo assim, ainda existem as questões que envolvem posicionamento e público. Se o esforço serviu para alcançar ou melhorar o posicionamento do negócio, igualmente, se promoveu uma melhoria do perfil do público (observando apenas *ticket* médio ou disposição de compra ou consumo), sendo possível esperar melhores resultados nos próximos períodos de avaliação do negócio.

Percebeu-se que as decisões eram centralizadas pelo sócio que, mesmo distante da operação, mantinha uma forte estrutura de poder, e que o gerente operacional, apesar de deter mais dados e maior conhecimento, era pouco ouvido, o que contribuiu para seu pedido de demissão.

O terceiro esforço de *marketing* foi conjunto com os demais restaurantes da chamada Ala Gourmet do referido Shopping, que, durante alguns períodos de maior movimento, investiram na instalação de um equipamento recreativo temporário para crianças se divertirem, enquanto seus pais ou familiares faziam suas refeições com mais tranquilidade. Este equipamento só funcionava no horário do almoço, neste caso, das 12h às 15h. Da mesma forma, não foi possível estabelecer uma relação de causa e efeito no resultado geral ou, simplesmente, num eventual aumento do *ticket* médio, pois não existia a definição e a aplicação de métricas pelo *marketing*.

O modelo de múltiplos produtos x horários, criticado no relatório de uma das assessorias, foi implantado pela prestadora anterior, atendendo a uma solicitação direta do sócio majoritário, que pediu a implantação do *happy hour* para receber amigos e parceiros de outros negócios. No salão do restaurante, existiam três mesas reservadas permanentemente para esses convidados.

Numa das apresentações de *marketing*, identificou-se como justificativa desses espaços reservados a atuação empresarial do referido sócio, destacando que o restaurante também seria um espaço para reuniões de negócios, e que muitos desses encontros aconteciam durante o *happy hour*.

No entanto, na estrutura física do estabelecimento, existia um mezanino, devidamente estruturado e decorado para lazer ou eventos empresariais, mas que, no dia a dia, era utilizado como depósito e, ocasionalmente, por insistência do gerente operacional, era alugado para reuniões particulares. É importante salientar que os pesquisadores visitaram todos os restaurantes do Salvador Shopping e, apesar de não utilizado ou divulgado adequadamente, o estabelecimento estudado era o único que dispunha de um ambiente para pequenas reuniões ou eventos empresariais.

Festivais Gastronômicos – da lagosta, de cordeiro, de camarão – e Pizzas Artesanais, com campanha de pizza dobrada aos domingos, além da Feijoada, são as iniciativas recentes, mas, quando analisados separadamente, considerando que a nova marca destaca o *steakhouse*, esses esforços ainda não indicam uma movimentação clara de posicionamento, mas sim de

sobrevivência empresarial. Vale reforçar que o *happy hour* continua e que todos esses produtos estão sendo anunciados nas mídias sociais, a destacar: Facebook, Instagram e Twitter. A novidade fica por conta dos investimentos em plataformas de busca e *digital influencers* gastronômicos.

## 7 Considerações Finais

Diante deste estudo, é fundamental a implantação da ação de Marketing no planejamento estratégico de qualquer negócio, independente do setor e nicho econômico que a empresa atue ou atuará. É necessário que a empresa disponibilize recursos financeiros para execução do plano de ação e promova maior engajamento dos colaboradores com o intuito de alcançar os objetivos propostos. A introdução deste novo conceito exige uma grande mudança, ou sua criação, na cultura de planejamento. A empresa como um todo deve estar empenhada em introduzir esta filosofia.

No estudo de caso proposto, nota-se um erro em comum, nas tentativas das quatro assessorias de *marketing* contratadas ao longo dos anos, que priorizaram ações focadas somente em comunicação no ambiente externo (macro ambiente), não tendo o cuidado em traçar o perfil dos públicos (persona) nos diversos ciclos de horários do restaurante. Destaca-se a importância em considerar que qualquer negócio não é um “ambiente fechado”, sendo seus resultados afetados por fatores externos e internos. Os esforços no microambiente foram idealizados pelo dono de forma empírica, sem mensuração de indicadores que parametrizassem os resultados das ações, partindo unicamente de pressupostos subjetivos.

Este estudo também reforçou a questão dos números aplicados aos estudos e esforços da área de Marketing, identificando a necessidade de conhecer as variáveis de economia, mercado-alvo, ambientes, produtos e públicos-alvo etc., bem como definir e adotar indicadores de desempenho na operação, principalmente para avaliação de ações e investimentos realizados.

Contudo a construção de uma cadeia de relacionamentos torna-se necessária para a criação e percepção de valor ao cliente. Envolvendo assim o relacionamento empresarial interno e externo, sendo que todos os participantes: funcionários, acionistas e fornecedores devem estar comprometidos em disseminar este conceito, com o objetivo de superar as expectativas e os desejos dos clientes. Logo, clientes encantados tornam-se fidelizados à uma determinada marca, não necessitando buscar substitutos.

## 8 Referências

AAKER, D. A. **Marcas: brand equity – gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Negócio, 1998.

BARDIN, Laurence. **Análise do Conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto. Lisboa: Edições 70, 2007.

BAUER, Martin W. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão.** In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Org.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Petrópolis: Vozes, 2002.

BISHOP, B. **Strategic marketing for the digital age.** 3rd. McGraw-Hill Companies, 2000.

- CASTELLS, M. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura - a sociedade em rede. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, v. 1, 1997.
- CASTELLS, M. **Sociedade em Rede**: a era da informação, economia, sociedade e cultura. Rio de Janeiro: Paz e Terra, v. 1, 2001.
- CHURCHILL JUNIOR, G. A.; PETER, J. Paul. **Marketing** - Criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COSTA, A. R.; CRESCITELLI EDSON. **Marketing promocional para mercados competitivos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 20, n. 4, p. 323-329, 1992.
- DIZARD JUNIOR, W. **A nova mídia**: a comunicação de massa na era da informação (2a ed.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.
- FARRIS, P. W. B.; NEIL T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. **Métricas de Marketing**: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar. Tradução de RIBEIRO, L. B. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- HARRISON-WALKER, L. J. Strategic positioning of nations as brands. **Journal of International Business Research**, v.10, n.2, p.135, 2013.
- HAX, N. S.; MAJLUF, A. C. **The Strategy Concept and Process**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International Editions, 1991.
- HUTT, M. D.; REINGEN, P. H.; RONCHETTO, J. R. Tracing emergent processes in marketing strategy formation. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 1, p. 4-19, 1988.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**, 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LAURINDO, D. M. A origem e evolução do marketing. 29º Encontro da Associação Nacional de Graduação em Administração, **Anais**, 2018. 6p.
- LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Editora 34, 1996.
- LIMEIRA, T. M. V. **E-Marketing**: o marketing na internet com casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 18-40, 1999.
- MINTZBERG, H. A organização maquinal. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001
- NOBLE, C. H.; MOKWA, M. P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 57-73, 1999.
- PIERCY, N. F. Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 3, p. 222-236, 1998.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PRADO, G. A.; PRADO, K. P. Um modelo de retorno sobre investimento em ações promocionais não monetárias. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p.10-24, out. 2009.

- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing, Teoria e prática no Brasil**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999. 284p.
- TROUT, J. 'Positioning' is a game people play in today's me-too marketplace. **Industrial Marketing**, Chicago, v. 54, n. 6, p. 51-55, June 1969.
- VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120-144, 1999.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v.11, n. 4, p. 801-814,1986.
- WIND, Y. **Product policy**: concepts, methods, and strategy. Menlo Park: Addison Wesley Publishing Company, 1982.
- YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. *Tradução de Daniel Grassi*. Porto Alegre: Bookman, 2005.