



Administração: Ensino e Pesquisa

ISSN: 2177-6083

ISSN: 2358-0917

raep.journal@gmail.com

Associação Nacional dos Cursos de Graduação em
Administração

Brasil

Kieling, Ana Paula; Boeing, Ricardo; Hoffmann, Estela Maria
Abocanhando o mercado: o caso da Rock Hamburgueria
Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 18, núm. 1, 2017, Janeiro-, pp. 153-186
Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração
Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533560864006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

ABOCANHANDO O MERCADO: O CASO DA ROCK HAMBURGUERIA

SNAPPING UP THE MARKET: THE ROCK HAMBURGUERIA CASE

Recebido em: 05/08/2016 • Aprovado em: 11/10/2016

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Editora Científica: Claudia Stadtlober

DOI 10.13058/raep.2017.v18n1.471

ANA PAULA KIELING *anakieling@gmail.com*

ESTELA MARIA HOFFMANN

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

RICARDO BOEING

UNIVERSITY OF WISCONSIN

RESUMO

O presente caso de ensino objetiva oportunizar aos alunos a vivência de situações pertinentes ao contexto mercadológico a partir da análise da gestão da Rock Hamburgueria, um estabelecimento que vende hambúrgueres *gourmet* em um ambiente competitivo. O restaurante, aberto em 2014 em Florianópolis-SC, pelos sócios Melissa Andrade e André Fernandes, obteve retorno em seu primeiro ano de atividades, mas tem sofrido uma queda nas vendas, atribuída ao aumento da concorrência no setor no período e à crise econômica enfrentada no país. Para diferenciar-se dos demais, há a necessidade de investimento em estratégias de *marketing*; e, frente ao capital limitado para investir na área, os sócios deparam-se com um dilema para atingir seu público-alvo em busca de melhores resultados: manter o foco em ações de *marketing* tradicional ou de *marketing* digital? Como instrumento de ensino, o caso foi desenvolvido para uso em cursos de graduação e pós-graduação em Administração de Empresas e Marketing. O debate inclui temas como administração de *marketing* e *marketing* digital nas disciplinas de Administração Mercadológica e Marketing Digital.

Palavras-chave: Administração de *Marketing*; *Marketing* Digital; Estratégias de *Marketing*; Caso para Ensino.

ABSTRACT

This study case aims to offer the students an opportunity of experiencing relevant situations to the marketing context, from the management analysis of Rock Hamburgueria, an establishment that sells gourmet burgers in a competitive environment. The restaurant, opened in 2014 in Florianópolis, SC, Brazil by Melissa Andrade and André Fernandes, was profitable in its first year of activity, but has suffered a drop in sales, attributed to the increased competition in the industry and the economic crisis in the country. To stand out from the others, reach their target audience and achieve better results, the partners need to invest in marketing strategies, but given their limited capital to invest in the field, the partners are facing a dilemma: should they focus on traditional marketing or digital marketing actions? As a teaching tool, the case was developed to be used in graduate and undergraduate courses in Business Administration and Marketing. The discussion in the in Marketing Management and Digital Marketing courses includes topics such as marketing management and digital marketing.

Keywords: *Marketing* Management; *Digital Marketing*; *Marketing* Strategy; Case Study.

INTRODUÇÃO

No final de 2014, o cenário gastronômico de Florianópolis vivenciou um *boom* na abertura de estabelecimentos do ramo de comida de rua, tais como *food trucks* e hamburguerias. O consumo de hambúrguer estava em expansão no Brasil naquele momento, sendo considerado uma tendência em outras grandes cidades como Rio de Janeiro e São Paulo, onde um hambúrguer chegava a ser vendido por até 300% do seu custo de produção, segundo reportagem da Folha de São Paulo (2014). Nesse contexto, entretanto, a economia brasileira começava a dar sinais de retração.

Meses antes, dois amigos uniram-se como sócios para abrir um restaurante com conceito de hamburgueria *gourmet*. Era fevereiro de 2014 e, na data, apenas dois outros restaurantes trabalhavam especificamente com venda de hambúrgueres na capital.

Os sócios, Melissa Andrade e André Fernandes, haviam sido colegas no curso de Administração há alguns anos e reencontraram-se em um curso em 2012, quando retomaram o contato. Desde então, os jovens discutiam a possibilidade de abrir uma empresa juntos e, após uma pesquisa de mercado, decidiram investir suas economias na abertura de um restaurante, no início de 2014, a Rock Hamburgueria.

Embora o começo das atividades tenha sucedido de maneira positiva, com o passar dos meses, houve uma queda no fluxo de clientes e as vendas diminuíram consideravelmente. No início – no auge do negócio –, o faturamento médio mensal era de R\$70 mil reais. Após a entrada de novos concorrentes e a queda no movimento devido à crise econômica que se instalou no país, Melissa e André viram seu faturamento reduzir em 20%, comprometendo o bom andamento do negócio. Em uma manhã fria de inverno, acreditando na força das estratégias de *marketing* para retomar os bons resultados da hamburgueria, os dois discutiam sobre qual seria a melhor forma de investimento mercadológico: manter o foco em ações de *marketing* tradicional ou de *marketing* digital?

A IDEIA

Atentos aos movimentos do mercado na capital catarinense, no início de 2014, os empreendedores Melissa Andrade e André Fernandes decidiram abrir um restaurante que oferecesse opções de hambúrguer *gourmet* em Florianópolis. O comércio de hambúrguer *gourmet* estava em expansão naquele momento, sendo considerado uma tendência em outras grandes cidades. No entanto, em Florianópolis, a cidade contava com apenas dois estabelecimentos do gênero, assim, os dois amigos detectaram uma oportunidade de investimento na região.

Na gastronomia, o termo *gourmet* é comumente atribuído a experiências alimentares mais elaboradas, com a utilização de produtos de alta qualidade para a execução dos pratos. Com base nesse conceito, a ideia dos sócios era oferecer lanches rápidos, mas de qualidade, em um ambiente simples, porém agradável. Ao contrário dos outros dois estabelecimentos que existiam na cidade, que se destacavam por uma decoração sofisticada em locais de grande fluxo de pessoas, a Rock Hamburgueria diferenciava-se pelo sabor de seus produtos e pela garantia de oferecer aos clientes preços menores que os da concorrência, um privilégio que o baixo investimento envolvido em estrutura permitia aos donos flexibilizar, em um primeiro momento.

Em poucas semanas, o estabelecimento já contava com bom movimento graças ao seu diferencial, e os idealizadores da ideia pareciam satisfeitos com o retorno do negócio.

COMO TUDO COMEÇOU

Melissa e André eram bons amigos desde a faculdade. Os dois cursaram Administração na mesma turma e sempre tiveram o apoio da família e de professores para investir em projetos e empreender. A dupla esteve envolvida com diversas ações empreendedoras ao longo da trajetória acadêmica, entretanto, após o fim das aulas, seu relacionamento era apenas de amizade.

Um dia, em setembro de 2013, Melissa e seu esposo, Rodrigo, promoveram um jantar em sua casa, onde receberam André e sua esposa, Gio-

vana. Na ocasião, a conversa fluía e, assim, surgiu a oportunidade de uma parceria:

– André, você ouviu falar da “onda *gourmet*” que vem tomando os restaurantes do Brasil? Estava lendo sobre isso na internet essa semana.

– Para falar a verdade, sim! Estes dias eu e a Giovana fomos surpreendidos com um hambúrguer *gourmet* na Via Gastronômica. O local está *super* badalado e o ambiente é agradável.

– Ah, é? Eu e o Rodrigo ainda não fomos conhecer, mas ouvi falar. E a comida é boa?

– Então, como eu ia dizendo, o ambiente é bacana, mas o hambúrguer não é grande coisa. É hambúrguer, né? Pão, carne, iguarias. Nada espetacular!

– E o preço?

– Achei caro! R\$32,00 por um hambúrguer, já pensou? Os donos devem estar ricos, porque tinha fila para entrar.

Melissa pareceu espantada com o que André falou; e Giovana complementou:

– Vocês não imaginam a fila. Achei que ia comer um hambúrguer de ouro! Eu adoro hambúrguer, mas também não achei incrível. É apenas “ok”.

– Que coisa! Caro mesmo... aposto que a conta não foi barata. E dá para ver que a fama da hamburgueria vem atrás do título “*gourmet*”, não é? – disse Rodrigo.

André respondeu, fazendo cara feia:

– Rodrigo, acredite, a conta saiu mais de R\$100,00 por dois hambúrgueres, batatas e dois chopes.

Animada, Melissa, então, deu uma ideia:

– Podíamos tirar aquela nossa ideia do papel, André. Lembra como sonhávamos em abrir uma empresa na época da faculdade? Parece uma oportunidade!

– Melissa, sabe que não é má ideia? Não vejo muitos concorrentes e o setor parece promissor. A cidade está carente de novidades em termos de gastronomia.

Rodrigo apoiou os amigos:

– Parece interessante! Essa vontade de vocês de empreender já é antiga mesmo. Por que não investem em uma pesquisa de mercado e vão em frente? Dou o maior apoio.

Empolgados com a ideia, os quatro amigos brindaram com vinho e, a partir deste dia, Melissa e André concentraram seus esforços em implantar o novo negócio.

EM BUSCA DE SABOR

Por mais que os sócios tivessem conhecimentos em gestão, abrir um negócio não foi fácil. Exigiu muita dedicação dos dois, desde os primeiros esforços, com a elaboração do plano de negócios e aplicação de pesquisa de mercado, passando pelo investimento financeiro, a seleção de pessoal, a qualificação da equipe, até a montagem da estrutura física.

Os esforços em pesquisa de mercado mostraram que havia espaço para crescer e que apenas dois restaurantes eram concorrentes diretos no negócio de hamburguerias na cidade. Na percepção dos sócios, a grande oportunidade estava em oferecer lanches saborosos e, se possível, a preços módicos.

Após muitas projeções, cálculos e busca pelos fornecedores certos, em abril de 2014, nascia a Rock Hamburgueria, em um local próximo à Via Gastronômica da cidade, com espaço para atender até 36 clientes por vez, em oito mesas simples, sem sofisticação, mas oferecendo cinco tipos de hambúrguer (picanha, costela, linguiça Blumenau, frango e a versão vegetariana, de soja), três tipos de acompanhamento (batatas fritas, batatas rústicas e anéis de cebola fritos) e quatro tipos de bebida (refrigerante, água, suco em lata e cerveja). Os preços dos produtos eram fixos, sem nenhum tipo de promoção, nem mesmo durante os dias de semana.

A equipe contava com dois garçons, um cozinheiro, dois assistentes de cozinha, uma faxineira e a dupla, esta responsável por administrar o negócio. Como os dois sempre estavam no estabelecimento, era comum vê-los circulando entre os clientes para checar como andava o serviço e, em dias de maior movimento, ajudando a servir os lanches.

A escolha de Melissa e André parecia acertada: semana após semana, recebiam elogios pelo gosto único dos produtos oferecidos, e a casa estava sempre cheia. Em alguns dias, como fim de semana, pequenas filas formavam-se na rua. Todos queriam experimentar o hambúrguer simples, mas delicioso, que o local oferecia. Eles estavam provando o que queriam: que não precisavam de um ambiente chique para manter um negócio *gourmet*, pois o que vendia mesmo era o sabor.

CHUVA DE HAMBÚRGUERES

Após seis meses da abertura, a Rock Hamburgueria continuava dando bons resultados a seus sócios, mas o mercado parecia se movimentar. Em pouco tempo, outros investidores parecem ter percebido o apelo do negócio *gourmet* e estabelecimentos do gênero começaram a aparecer em outros locais da cidade.

Os hambúrgueres de Melissa e André custavam cerca de 20% menos do valor cobrado pela concorrência e sua qualidade era equivalente. Mesmo com o apelo do preço inferior, a oferta exagerada de restaurantes da região fez com que as filas frequentes cessassem e, durante a semana, várias mesas acabavam vazias. A concorrência era tanta que, no mesmo bairro da Rock, outras três hamburguerias abriram no período. O faturamento médio mensal estava cada vez menor, e os gastos com os funcionários, a manutenção do estoque e os encargos tributários prejudicavam o andamento do negócio. O aumento da concorrência e a crise econômica no país agravaram a situação.

Era início de setembro e, atípicamente, chovia em Florianópolis. Os sócios estavam reunidos em uma das mesas do restaurante, em uma segunda-feira, dia em que o estabelecimento fecha as portas para manutenção e folga dos funcionários.

– Parece que está “chovendo” hambúrguer nessa cidade, nunca vi coisa igual! – disse Melissa, visivelmente chateada.

– É verdade. Nossa movimento caiu consideravelmente. Estou revisando as finanças e já dá para ver que, se as coisas não melhorarem, vamos ter que fechar – respondeu André, desolado. E continuou:

– Não é justo subirmos o preço dos produtos porque não temos mais um grande número de clientes. Isso só vai fazer as coisas piorarem. Demitir funcionários também parece precipitado. Temos que pensar em alguma coisa, mudar o posicionamento, rever as estratégias.

– Vou conversar com o Rodrigo hoje à noite e, amanhã, nos reunimos novamente. Você está certo: é hora de tomarmos decisões e partirmos para a ação. Queríamos tanto esse negócio! Investimos tanto! Nem pense em fechar, vamos encontrar uma solução – afirmou Melissa.

Análise do Mercado

À noite, Melissa expôs a situação a seu marido, que trabalhava como gerente de *marketing* em uma agência de publicidade. Os dois falaram sobre as ações de *marketing* e comunicação que haviam sido feitas até então e buscaram avaliar o retorno financeiro delas. Após uma breve análise, perceberam que a Rock Hamburgueria não havia investido muito em estratégias de *marketing* ao longo do tempo: apenas a distribuição de dois mil panfletos no primeiro mês de funcionamento (R\$250,00), no bairro e em frente à universidade, além de 20 inserções de anúncios de 30 segundos na rádio local (R\$400,00), com abrangência de 10 mil ouvintes; e a criação de uma *fanpage*, administrada por eles, na rede social Facebook, que era pouco atualizada e feita de forma informal, sem apoio profissional, contava com 300 seguidores. Além disso, como a dupla confiava no produto, o boca a boca do público satisfeito sempre ajudou a manter e captar clientes, vide quadro 1.

Quadro 1 Investimento Inicial em *Marketing* da Rock Hamburgueria

MÍDIA	AUDIÊNCIA	VALOR
Panfletos	2 mil	R\$250,00
Anúncio na Rádio	10 mil	R\$400,00
Facebook	300 seguidores	-

Com isso em mente, Melissa e seu marido, na busca por opções para alavancar a hamburgueria, começaram traçando o público-alvo do negócio, no caso, jovens durante a semana, devido ao movimento da universidade na região, e famílias pequenas aos fins de semana, por se tratar de um bairro residencial.

Outro tópico da conversa foi a lista dos produtos mais consumidos pelos clientes da casa. A partir dos relatórios de venda emitidos pelo sistema de computador utilizado pela Rock Hamburgueria, ficava claro que o hambúrguer de picanha era o mais vendido e também o mais procurado pelo público masculino. Nos dias de semana, o hambúrguer de frango obtinha maior destaque, sendo, na maioria das vezes, escolhido por mulheres. Os acompanhamentos variavam bastante, mas as batatas tradicionais eram mesmo as preferidas. Quanto a bebidas, as preferências mostravam que a melhor opção era suco, para o público feminino, e cerveja, para o masculino.

Ao analisar a concorrência local, que era de dois restaurantes que já existiam antes mesmo deles abrirem o negócio e outras três hamburguerias que abriram posteriormente, concluíram que nenhum deles trabalhava com ações promocionais. As concorrentes trabalhavam com um cardápio mais variado, porém a qualidade era inferior, enquanto que a Rock Hamburgueria buscava aperfeiçoar o sabor de seus acompanhamentos e molhos. Outra vantagem da Rock Hamburgueria é que ela possuía fornecedores exclusivos, em locais próximos ao estabelecimento, com produtos frescos e que, consequentemente, refletiam na qualidade dos hambúrgueres servidos.

Os investimentos de *marketing* e divulgação da concorrência eram em panfletos nos arredores do negócio, principalmente, próximo à universidade. Além disso, uma das hamburguerias investiu em um *outdoor* próximo à saída do *campus*. Alguns investimentos esporádicos em datas especiais eram realizados por alguns deles, em jornais locais, mas notou-se que não havia um planejamento de mídia e, especialmente, que este não era o foco da concorrência. As redes sociais também eram utilizadas, e notava-se que havia pouco engajamento do público.

No caso da Rock Hamburgueria, os investimentos em mídias tradicionais, como rádio e divulgação por meio de panfletos, foram as principais ações tomadas até então. O público do bairro era familiar e essas ações funcionavam para eles. Os estudantes universitários, como sempre passavam por ali, acabaram conhecendo o local e, com isso, também, traziam alguns fregueses. As mídias digitais estavam representadas por meio do Facebook, que não era atualizado com frequência e contava com apenas 300 seguidores.

Assim, trocando ideias sobre as informações encontradas, rabiscaram uma proposta para ser compartilhada com André, no dia seguinte.

E AGORA?

Melissa havia marcado de encontrar André às 9 horas na Rock Hamburgueria e lá estava no horário combinado. Como o restaurante só abria às 18 horas, eles costumavam fazer reuniões administrativas no mesmo espaço. Com alguns minutos de atraso, André chegou ao estabelecimento, ainda chateado:

– E, então, falou com o Rodrigo? Alguma ideia? Estou péssimo, passei a noite em claro...

– Sim, conversamos. Você sabe como é o Rodrigo, sempre puxa para o lado dele, mas dessa vez penso que o que ele sugeriu tem tudo que ver com a nossa situação. Como ele conhece bastante de *marketing*, me ajudou a analisar os concorrentes e está certo de que precisamos investir nesta área para oferecer um diferencial.

– Será? Pra mim, é novidade. Sempre funcionamos bem no boca a boca, Melissa. O fato de termos um preço amigável e sanduíches saborosos serviu bem de propaganda desde o princípio, você não acha?

– Acho, mas agora a situação é outra. Temos novos concorrentes, André. Não dá mais pra confiar que o produto vai se vender sozinho.

– E o dinheiro, vamos tirar de onde? Você sabe que as vendas caíram nos últimos meses, Mel. Não podemos errar nos investimentos. Rádio, *outdoors*... essas coisas de divulgação são sempre caras.

– André, temos muitos canais para promover o nosso negócio, nem todos eles precisam de grande investimento. A questão é organizar e planejar tudo, e, principalmente, entender onde está o nosso público-alvo e o que ele espera da gente, entendeu? Além disso, esqueceu que hoje em dia existem estratégias modernas e com baixo custo no *marketing*?

– Entendi, só acho que a gente não pensou muito sobre isso antes.

– Sim, mas é que o nosso produto se vendia por si só, era novidade e havia pouca concorrência, mas agora é preciso buscar um diferencial e ampliar nosso público-alvo. E ainda temos a sorte de ter um profissional da área ao nosso lado para nos ajudar, André.

– Você está com o discurso afiado, hein? Parece que a “aula” de *marketing* com o Rodrigo foi boa mesmo. Estou curioso para saber qual é o plano...

– Primeiro, precisamos parar e pensar em alguns fatores para, então, decidirmos quais medidas tomar, mas penso que podemos trabalhar com mídia digital, redes sociais e investir no relacionamento com o público jovem, que é mais antenado a essas coisas.

– Ok, Melissa. Concordo contigo que é um público recorrente na Rock. Só acho que não tem como esquecer que alguns de nossos clientes não são tão conectados às tecnologias. Além disso, a divulgação por meio de panfletos e os *spots* de rádio deram retorno no início. Na minha opinião, devemos retomar essa estratégia e investir em televisão e em anúncios em jornais, afinal, por meio desses canais tradicionais, expandimos nossa clientela. São mídias de massa às quais todo mundo tem acesso.

– André, entendo seu ponto de vista, mas acredito que devemos abandonar totalmente as mídias tradicionais e investir só no campo digital. Instagram, Twitter, Snapchat, Facebook... há uma infinidade de canais que podemos nos relacionar com o público da Rock, principalmente, com os acadêmicos que frequentam a universidade aqui perto.

– Verdade, mas temo que a gente deixe de anunciar em uma grande mídia, como a televisão, e, com isso, não tenhamos tanta visibilidade quanto gostaríamos.

Nesse impasse, a conversa dos sócios estendeu-se até a tarde naquela terça-feira do início de setembro, marcando não só um novo dia, mas um novo começo para a Rock Hamburgueria. Qual o melhor caminho a seguir: investir no *marketing* tradicional ou no *marketing* digital? Era hora de Melissa e André unirem-se para decidir quais estratégias deveriam implantar e, assim, concentrarem seus esforços no mais importante: recuperar sua posição de destaque entre as hamburguerias da região.

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este caso, que retrata um novo empreendimento no setor de gastronomia em busca de diferenciação frente a seus concorrentes por meio de estratégias de *marketing*, tem por objetivo oferecer aos alunos vivência nas situações relacionadas a escolhas entre ações de *marketing* tradicional e digital para manter-se como destaque em seu segmento. A proposta é fazer com que os estudantes se coloquem na posição de proprietários de um pequeno negócio para interpretar o dilema e, a partir disso, apresentar estratégias possíveis para a obtenção de melhores resultados para a empresa.

UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O caso foi desenvolvido para aplicação como instrumento de ensino em cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração de Empresas e Marketing, quando do debate de temas como administração de *marketing* e *marketing* digital em disciplinas como Administração Mercadológica e Marketing Digital.

FONTES DE DADOS

A construção do caso foi baseada em informações primárias obtidas por meio de entrevista semiestruturada com um proprietário de hamburgueria, de forma complementar, pela análise de dados secundários provenientes de fontes como páginas de restaurantes do gênero nas redes sociais e artigos relacionados ao setor publicados na internet. A narrativa foi desenvolvida para estruturar o caso e é fictícia, bem como a empresa e os personagens citados no trabalho.

RELEVÂNCIA DO CASO

Compreender as situações vivenciadas por gestores de negócios é essencial para a formação de profissionais na área de Administração e Marketing devido aos desafios que os atores desses empreendimentos enfrentam em suas atividades corporativas. A abertura de empresas como a Rock Ham-

burgueria tornou-se comum no cenário atual e, por isso, a capacidade de analisar os obstáculos que surgem ao gerir um negócio e suas relações com as ações de *marketing* se fazem necessárias. Habilitar estudantes da área à solução de problemas relacionados ao mercado permite o desenvolvimento de princípios de *marketing* e a compreensão das diferenças entre o *marketing* tradicional e digital, além da ampliação de competências no que diz respeito à tomada de decisão, à análise dos concorrentes e ao foco em inovação nos negócios.

TÓPICOS PEDAGÓGICOS

Sugere-se, como organização da aplicação do caso para ensino em questão, a seguinte estrutura:

- a. Leitura e análise individual realizada pelos alunos antes da aula.
- b. Divisão da turma em equipes, formadas por pequenos grupos, para análise e discussão do caso e das questões propostas (tempo sugerido: 50 minutos).
- c. Apresentação das análises elaboradas pelos grupos em painéis de apresentação, estimulando a competição entre as equipes (tempo sugerido: 50 minutos).
- d. Discussão das análises em mesa-redonda, facilitada pelo professor da disciplina (tempo sugerido: 30 minutos).
- e. Encerramento da mesa-redonda com a votação dos alunos para eleger a equipe que apresentou melhores análises e soluções para o caso, com premiação a ser definida pelo professor (tempo sugerido: 20 minutos).

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO E ANÁLISE DO CASO

As questões foram desenvolvidas visando estimular a reflexão dos estudantes, de forma a melhor estruturar o problema e produzir uma resposta mais analítica do que descritiva. Os questionamentos foram estruturados para que o aluno, primeiramente, identifique a necessidade de inovação e, em seguida, realize uma análise mercadológica da empresa por meio dos

4Ps. Na sequência, permite-se a elaboração de estratégias considerando a análise prévia e retomando o debate do dilema do caso: concentrar os investimentos em mídias tradicionais ou em mídias digitais? Reforça-se que a possibilidade de utilizar as duas formas de *marketing* é aceita, uma vez que os aspectos principais são o debate e a argumentação utilizada para defender a estratégia escolhida. Por fim, destacam-se as estratégias de *marketing* de relacionamento, buscando que o aluno reflita sobre os objetivos das ações realizadas até então. Dessa forma, o aluno está habilitado a construir o conhecimento a partir de um raciocínio amplo e integrado. Para tal, são sugeridas as seguintes questões e, de forma complementar, respostas que apoiam o professor na resolução do caso:

ANÁLISE DO CASO E RELAÇÕES COM A LITERATURA

A abordagem do presente caso para ensino trata de temáticas como administração de *marketing*, *marketing* digital e inovação. Sugerem-se as seguintes respostas para a resolução das questões propostas.

1. André e Melissa são sócios no ramo da gastronomia e enfrentam uma situação crítica em seu negócio. A hamburgueria, diante da queda nas vendas, necessita inovar em sua forma de gerir o negócio e considerar as mudanças que ocorrem dentro e fora da empresa. Diante disso, de que forma um gestor pode inovar em suas atividades?

Abrir um novo negócio é sempre um desafio, e, neste caso, o cenário não poderia ser diferente. Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2015), em 2014, ano de surgimento da Rock Hamburgueria, houve um aumento de 3,7% nas iniciativas empreendedoras em relação ao ano anterior, na região Sul do Brasil, onde o empreendimento está instalado. Esses números reafirmam o fato de Melissa e André estarem em um ambiente que estimula a criação de novas oportunidades de empreender. Luthans (2000) afirma que o ambiente é um fator inicial importante como influenciador da estratégia, da estrutura e dos processos de qualquer novo empreendimento.

Entretanto percebe-se que o estabelecimento do restaurante em um ambiente favorável ao empreendedorismo não foi o suficiente para manter o negócio. Na percepção de Drucker (1985), um empreendedor é aquele que procura por mudanças e desafios, respondendo-lhes de forma inovadora e explorando-os como oportunidades. O contexto disposto pelo caso de ensino mostra que os sócios pertencem a esse perfil, pois, dada a situação crítica vivenciada pela empresa que criaram há seis meses, decidiram ir atrás de soluções.

Em seu trabalho, o autor sugere sete fontes de oportunidade de inovação que podem ser aplicadas pela dupla para reverter o quadro da hamburgueria, considerando 1) **mudanças dentro da empresa ou indústria** e 2) **mudanças fora da empresa ou indústria**. Considerando essas fontes, é possível sugerir caminhos para que a Rock Hamburgueria se reestabeleça no mercado gastronômico de Florianópolis e região.

Figura 1 As Sete Fontes de Oportunidade de Inovação

MUDANÇAS DENTRO DA EMPRESA	MUDANÇAS FORA DA EMPRESA
<p>Mudanças inesperadas (sucesso, derrota ou eventos).</p> <p>Incongruências (entre a realidade e o que “deveria ser”).</p> <p>Necessidade de processos.</p> <p>Alteração na estrutura de mercado.</p>	<p>Mudanças demográficas.</p> <p>Alterações na percepção.</p> <p>Novos conhecimentos.</p>

Análise das fontes de inovação a partir de mudanças internas à empresa
 Ao compreender as fontes de inovação provenientes de mudanças internas à empresa, detecta-se como **mudança inesperada** o aspecto de que os números da empresa, que a princípio eram positivos, começaram a cair com o tempo. A partir de uma espécie de “derrota” vivenciada pelos empreendedores, surge a oportunidade de buscar por novas formas de desenvolver a

empresa e prospectar novos clientes, no caso, as estratégias alicerçadas por Melissa e André no que diz respeito a esforços em *marketing*.

No contexto do caso, existe, também, a **incongruência** entre o que era esperado pelos sócios (altas vendas e sucesso) e a realidade, que representa baixa popularidade da hamburgueria na região. Essa situação também oferece chances de os sócios inovarem, focalizando nos pontos fortes da empresa, no caso, qualidade e preço acessível.

Outra fonte interna de inovação que permite a mudança é a avaliação das **necessidades de processos**. A partir do reconhecimento detalhado da cadeia produtiva no estabelecimento, os empreendedores podem reduzir custos desde fornecedores até linha de produção.

Ainda quanto a mudanças internas, a fragilidade do setor ficou exposta mediante a **alteração na estrutura de mercado** vivenciada por André e Melissa. A Rock, uma das pioneiras no negócio de hamburguerias *gourmet* na cidade, passou a ser apenas mais uma em apenas meio ano. O que seria o motivo da falência do empreendimento pode ser visto como oportunidade na busca pela diferenciação da marca e do produto.

ANÁLISE DAS FONTES DE INOVAÇÃO A PARTIR DE MUDANÇAS INTERNAS À EMPRESA

No caso estudado, poucas **mudanças demográficas** são retratadas, embora esse item também possa ser visto como uma oportunidade de inovação pela empresa. Tendo em vista essa fonte, sugere-se utilizar os dados demográficos provenientes de pesquisas de satisfação e dos sistemas de informação presentes na Rock Hamburgueria em prol do atingimento de resultados.

As **alterações de percepção** são necessárias para que a empresa volte a crescer, a começar pelo sócio André, que, até então, não julgava importante fazer investimentos na área de *marketing*. Ao direcionar seus esforços para essa área, a dupla trabalha para transformar a situação crítica em oportunidade.

Por fim, assume-se que a aquisição de **novos conhecimentos** sobre o mercado e a concorrência, bem como sobre ferramentas que possam

impulsionar os negócios, tende a desenvolver o negócio. Empreendedores devem estar atentos aos movimentos do setor, sempre, buscando informações atualizadas por meio de *sites*, livros, revistas e até mesmo periódicos científicos.

2. A Rock Hamburgueria decidiu inovar com foco em esforços de *marketing*. Apresente os 4Ps do estabelecimento e, levando em consideração os pontos fortes e fracos descritos no caso, desenvolva um plano com ações de *marketing* a ser implantado pelos sócios nos próximos três meses. Considere um orçamento de R\$7,5 mil reais mensais para ser investido em comunicação de *marketing*.

Os ambientes turbulentos, a diversidade, a complexidade e o dinamismo do mercado são tratados, por Morris (1987), como influências causais no desempenho da organização, sendo função da organização a capacidade de se adaptar a esses fatores. A adaptação estratégica de pequenas empresas refere-se a modificações nos elementos que constituem o núcleo dos seus negócios (SCHINDEHUTTE; MORRIS, 2001). Essa adaptação pode interferir no produto ou serviço oferecido, no perfil do consumidor, no *marketing* e em tantos outros aspectos. Ela é, portanto, essencial para a sobrevivência do negócio e está diretamente ligada às estratégias de *marketing*.

Honorato (2003) assevera que os consumidores não compram coisas, e sim soluções para os seus problemas e, por isso, o *marketing* busca atender a essas necessidades por meio de ações mercadológicas reunidas no chamado Mix de *Marketing*. O Mix de *Marketing* foi criado, em 1960, por Jerome McCarthy, que definiu o composto formado por 4Ps: preço, praça, produto e promoção. Estes fatores estão interligados e um exerce influência sobre o outro. Churchill e Peter (2005, p. 20) definem composto de *marketing* como “uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”.

Conforme Honorato (2003), as definições dos 4Ps de *Marketing* são as seguintes:

- O **preço** é o único componente do Mix de *Marketing* que gera receita, tendo papel fundamental na participação de mercado da empresa, bem como a sua rentabilidade. Ele envolve, além do preço do produto, as margens de lucro, os descontos, os prazos de pagamento e as condições de crédito.
- A **praça** refere-se ao local onde acontece o processo de compra e venda dos produtos. Relacionadas a esse ponto estão todas as questões que envolvem a logística e distribuição do produto: os canais, a cobertura/abrangência, o transporte, o armazenamento, o estoque.
- O **produto** envolve tudo o que possa ser oferecido ao mercado, tanto em mercadoria como prestação de serviço. Esse fator inclui a qualidade do produto/serviço, a variedade, as opções, os estilos, as marcas, as embalagens, etc.
- A **promoção** diz respeito às ações que divulgam o produto ou serviço. A ela estão ligadas a publicidade, a propaganda, a promoção de vendas, o *merchandising*, a venda pessoal, etc.

As variáveis relacionadas ao mix de *marketing* e à inovação são essenciais para o estabelecimento de objetivos que irão compor as estratégias, tendo em vista que essas duas áreas possuem papel importante na obtenção dos resultados pelas empresas (DRUCKER, 1975).

Dessa forma, apresenta-se os 4Ps do composto de *marketing*, considerando seus pontos fortes e fracos e, na sequência, algumas estratégias desenvolvidas com base na análise estão dispostas no quadro 2:

Quadro 2 Análise dos 4Ps da Rock Hamburgueria

PREÇO	PRAÇA	PRODUTO	PROMOÇÃO
<i>Análise da equipe:</i> O preço dos hambúrgueres é um dos diferenciais da hamburgueria, porém novos concorrentes surgiram em pouco tempo e estão prejudicando o desempenho do estabelecimento. Entretanto, as outras hamburguerias não investem tanto em qualidade da matéria-prima.	<i>Análise da equipe:</i> O estabelecimento encontra-se em um local simples, mas de bom gosto. No início das atividades, não havia muita concorrência nas redondezas, o que era um ponto forte da hamburgueria, mas infelizmente este quadro foi modificado. Estudantes universitários e moradores do bairro são o público principal do empreendimento.	<i>Análise da equipe:</i> O ponto forte da Rock é a qualidade e o sabor dos seus pratos. O fornecedor exclusivo e próximo ao empreendimento é outro diferencial. Além disso, o cardápio oferece variedades que agradam até mesmo o público vegano. No entanto, parece que esse diferencial não estava sendo suficiente para garantir o fluxo de clientes.	<i>Análise da equipe:</i> Como o estabelecimento surgiu em um momento que estava na “moda”, o processo de promoção ocorreu por meio do boca a boca e por algumas ações isoladas de divulgação nos meios de comunicação da cidade. Anúncios na rádio, distribuição de panfletos e a página do Facebook estavam entre as estratégias trabalhadas.

<i>Sugestão da equipe:</i>	<i>Sugestão da equipe:</i>	<i>Sugestão da equipe:</i>	<i>Sugestão da equipe:</i>
Como estratégia, sugere-se verificar a possibilidade de preços mais baixos junto ao fornecedor, sem interferir na qualidade dos produtos. A criação de combos econômicos de bebida e hambúrguer dos produtos com menor saída pode ser uma alternativa. Além disso, aperfeiçoar os processos na elaboração dos pratos para que haja economia de água e energia, entre outros.	É preciso verificar se o ponto do negócio continua sendo um bom local de circulação de potenciais clientes e fazer uma análise da concorrência, saber seus diferenciais, bem como seus pontos fracos para potencializar o negócio. Este objetivo pode ser alcançado por meio de uma pesquisa de satisfação com os consumidores da casa.	Sugere-se uma pesquisa de mercado com foco na concorrência para verificar se o cardápio está adequado à preferência do público na cidade e também para descobrir quais novos sabores podem ser incorporados ao menu. Uma análise dos produtos que não têm grande saída também se faz necessária para trabalhar estratégicamente ou, até mesmo, tirá-los do cardápio.	Para atrair novos clientes, sugere-se a criação de divulgação nos dois canais, seja por meio de divulgação na TV, na rádio, no jornal, em <i>outdoor</i> e panfletos, quanto por meio digital, como Instagram, Snapchat, Facebook e Twitter. Nestes canais, sugere-se divulgação de promoções, abordando dias de semana com baixa demanda no estabelecimento. Considerando o público que frequenta a hamburgueria, a sugestão é investir em canais diversificados, de forma planejada e avaliar periodicamente os resultados alcançados em cada meio.

Com base na análise e nas sugestões apresentadas anteriormente, seguem as principais contribuições como Plano de Ação a ser seguido pela Rock Hamburgueria (vide Quadro 3):

Quadro 3 Plano de Ação da Rock Hamburgueria

P DO MIX DE MARKETING	AÇÃO	RESULTADOS ESPERADOS	CRONOGRAMA DE APLICAÇÃO	INVESTIMENTO MENSAL
Preço	Análise dos gastos com fornecedores, com nova negociação de preço.	Diminuição de 5% nos gastos com fornecedores sem perder a qualidade.	Primeira quinzena de outubro. N/A	
Preço	Criação de combos econômicos com produtos de menor apelo entre o público, principalmente, para o público universitário que circula pela redondeza.	Desova total do estoque de matéria-prima pouco utilizada.	Outubro e novembro.	
Preço	Análise e verificação dos processos de produção com foco em gasto de energia e água.	Diminuição do impacto ambiental e de 10% do gasto com energia e água no processo produtivo.	Outubro, novembro e dezembro.	
Praça	Elaboração de pesquisas de satisfação com os clientes.	Verificar oportunidades de diferenciação do estabelecimento baseadas no local de atendimento, melhorando a prestação de serviços.	Novembro. N/A	

<p>Produto Realização de uma nova pesquisa de mercado com foco nos produtos oferecidos pela concorrência</p>	<p>Detectar falhas no <i>menu oferecido</i> pela hamburgueria e incluir (e eliminar) produtos e sabores específicos do cardápio.</p>	<p>Novembro e dezembro.</p>	<p>N/A</p>	<p>Rádio: 3 inserções diárias de 15 segundos – R\$840,00 TV: 3 VTs semanais de 15 segundos - R\$3 mil Jornal: 4 anúncios de meia página, aos domingos – R\$600,00 <i>Outdoor</i>: Impressão e veiculação - R\$1,5 mil</p>
<p>Promoção Criação de Plano de Mídia nos principais meios de comunicação da região, incluindo rádio, TV, jornal e <i>outdoor</i>.</p>	<p>Ampliar a participação de mercado da hamburgueria em 15%.</p>	<p>Outubro, novembro e dezembro.</p>	<p>Novembro e dezembro.</p>	<p>Redes sociais: contratação de uma agência de comunicação para administração das páginas - R\$1 mil</p>
<p>Promoção Criação e ampliação dos canais de comunicação por meio de redes sociais (Instagram, Twitter, Facebook, Snapchat e WhatsApp).</p>	<p>Ampliação da visibilidade da marca Rock Hamburgueria e maior identificação do público com a casa e os produtos oferecidos.</p>	<p>Novembro e dezembro.</p>	<p>Novembro e dezembro.</p>	<p>Redes sociais: contratação de uma agência de comunicação para administração das páginas - R\$1 mil</p>
<p>Promoção Divulgação de promoções e descontos nos dias de menor fluxo de clientes, como terças e quartas, por meio da divulgação nas redes sociais e em meios tradicionais, neste caso, com a distribuição de panfletos.</p>	<p>Redução de 5% nos estoques com relação ao período anterior, aumento de 10% na demanda em dias de menor fluxo.</p>	<p>Outubro, novembro e dezembro.</p>	<p>Novembro e dezembro.</p>	<p>Redes sociais: dentro do pacote da agência de comunicação Panfletos: 4 mil panfletos – R\$500,00</p>
				<p>Total R\$7.440,00</p>

Sugere-se que os sócios sigam o Plano de Ação e, após o mês de dezembro, realizem nova análise dos resultados obtidos com a ação, com isso, visando transformar as mais bem-sucedidas em ações contínuas praticadas pelo empreendimento.

3. Quais ferramentas de *marketing* digital poderiam ser implantadas pela Rock Hamburgueria? E quais ferramentas de *marketing* tradicional poderiam ser utilizadas? De que forma essas ferramentas podem ampliar o número de clientes da empresa? Crie quadros dispondendo essas informações e apresente projeções dos resultados. Considere um orçamento enxuto, de acordo com o porte da empresa.

Marketing tradicional: o *marketing* tradicional surge de um mercado com canais de distribuição genéricos e produtos padrões. Assim, a relação com os clientes acontece de forma indiferenciada por meio de meios de comunicação de massa (PINHO, 1999). Essas mídias de massa consistem em jornais, revistas, rádio, televisão e cartazes, desse modo, visando abranger a totalidade, ou seja, receptores não diferenciados (KOTLER, 1980).

O *marketing* tradicional é uma categoria bastante ampla, que incorpora muitas formas de publicidade e *marketing*. É o tipo mais reconhecível de *marketing*, que engloba anúncios que vemos e ouvimos todos os dias. A maioria das estratégias de *marketing* tradicionais é abrangida por uma das quatro categorias: impressão, transmissão, mala direta e telefone (MARKETING SCHOOLS, 2012), elas são apresentadas no quadro 4.

Quadro 4 Categorias do *Marketing Tradicional*

Impresso	Anúncios em jornais, boletins, revistas, entre outros materiais impressos para distribuição.
Transmissão	Rádio e televisão comerciais, bem como formas especializadas como a publicidade na tela do cinema.
Mala direta	Folhetos, cartões postais, catálogos e outros materiais que são impressos e enviados diretamente aos consumidores.
Telemarketing	Contato com os consumidores por meio do telefone.

O *marketing* tradicional foi inventado para mercados e indústrias estáticas, em uma era de artigos produzidos em série. Ao contrário da abordagem do *marketing* digital, o *marketing* tradicional enfatiza a promoção de produtos e a difusão de informações e comprehende maior veiculação de anúncios e emissão de comunicados à imprensa (MCKENNA, 1989). Apesar das mudanças ocorridas, o *marketing* de massa sempre será essencial a fim de atender demandas que o *database marketing* e o *marketing* direto não consigam vislumbrar (HYGHES, 1998).

Como abrange diferentes estratégias, as empresas que querem promover um produto ou serviço utilizam um ou mais tipos de *marketing* tradicional como parte de uma estratégia global de publicidade. Sua escolha está ligada diretamente ao orçamento de *marketing* disponível (MARKETING SCHOOLS, 2012). Com relação ao caso da Rock Hamburgueria, que apostou no boca a boca, Klapper (1960) indica que a influência pessoal pode ser mais eficiente do que a comunicação persuasiva de massa, no entanto a comunicação de massa é um meio eficiente de estimular a influência pessoal (vide Quadro 5).

Quadro 5 Estratégias de *Marketing Tradicional* para a Rock Hamburgueria

MÍDIA	AÇÃO	PROJEÇÃO	INVESTIMENTO MENSAL
Jornal	Veiculação de 24 anúncios coloridos no jornal local, distribuídos em três vezes por semana (quarta, sexta e domingo), durante 8 semanas, ¼ de página.	Aumento de 10% nas vendas nos dias de circulação do jornal com anúncio da Rock Hamburgueria.	R\$2 mil
Rádio	Patrocínio de um programa voltado para o público jovem, com a divulgação de promoções especiais e integração com as redes sociais, aos sábados à tarde, durante 4 semanas.	Aumento de 15% da participação dos ouvintes nas promoções da hamburgueria vinculadas com as redes sociais.	R\$1 mil
Panfletos	Distribuição de 3 mil panfletos pelos bairros próximos e pelas proximidades da universidade.	Aumento de 10% dos clientes oriundos do bairro e localidades próximas, e dos acadêmicos.	R\$350,00
Televisão	Quatro inserções de 30 segundos, durante o intervalo do jornal local do meio-dia.	Aumento de 30% dos clientes oriundos de outros bairros da cidade e região.	R\$2 mil
Outdoor	Um outdoor divulgando o hambúrguer mais vendido da Rock Hamburgueria, em ponto estratégico, na rua que dá acesso à universidade próxima ao empreendimento.	Ampliação da lembrança da marca pelos pedestres e motoristas do bairro de instalação do estabelecimento.	R\$1,5 mil
Total			R\$6.850,00

Marketing Digital: o *marketing* digital é definido como o processo de construção e manutenção de relações com consumidores, por meio de atividades *on-line*, para facilitar o intercâmbio de ideias, produtos e serviços que satisfaçam os objetivos de ambas as partes (MOHAMMED et al., 2003). Segundo Ryan (2014), ao contrário dos meios convencionais de comunicação, a internet é única em sua capacidade, tanto em ampliar o seu alcance de *marketing* quanto, ao mesmo tempo, em estreitar seu foco.

Tanto a internet quanto os celulares trouxeram a oportunidade de segmentação e aumentaram a responsabilidade das ações de *marketing* (MOHAMMED et al., 2003). Ademais, o meio digital permite a personalização e interatividade em diversos níveis, com custos menores se comparados aos dos meios tradicionais (REDANT, 2014).

Nas pequenas empresas e nos novos empreendimentos, a atividade de planejamento de *marketing* recebe pouca atenção. As operações de *marketing* estão predominantemente relacionadas ao gerenciamento de crises (CARSON, 1990). Considerando esses fatores relacionados ao *marketing* digital e a importância de um planejamento estratégico, surgem algumas opções para a divulgação da Rock Hamburgueria nas redes sociais por seus empreendedores. O objetivo é, além da divulgação da empresa, estabelecer, mormente, um canal de relacionamento com os clientes, conforme apresentado no quadro 6.

Quadro 6 Estratégias de *Marketing* Digital para a Rock Hamburgueria

REDE SOCIAL	AÇÃO	PROJEÇÃO (3 MESES)
Facebook	<p>Divulgação de material promocional para os clientes, como ofertas relâmpago.</p> <p>Postagens especiais em datas comemorativas.</p> <p>Postagens para divulgação de novos pratos.</p>	<p>Obtenção de 600 novos seguidores.</p> <p>Interação com os clientes por meio de um <i>post</i> por dia.</p>
Instagram	<p>Divulgação de fotografias produzidas especialmente para a rede social, principalmente, dos hambúrgueres, destacando a qualidade do prato.</p> <p>Uso de <i>hashtags</i> e convite para interação com o público.</p>	<p>Três postagens por semana, com mínimo de 50 <i>likes</i>/cada.</p> <p>Disseminação das <i>hashtags</i> relacionadas à marca.</p>
Twitter	<p>Promoções com <i>hashtags</i> especiais em fins de semana, utilizando o humor para engajar seguidores.</p>	<p>Obtenção de 300 seguidores ao final do período.</p>
WhatsApp	Inclusão de serviço de entrega pelo aplicativo.	Mínimo de cinco pedidos/dia via aplicativo ao fim do período.
Snapchat	Divulgação de vídeos sobre a preparação dos pratos e convite para os clientes aproveitarem as promoções disponíveis.	Cinco vídeos por semana, concentrando-se na sexta-feira ao fim da tarde e no sábado à noite.
Investimento	Contratação de Agência de Comunicação para produção de conteúdo e administração das páginas das redes sociais – Pacote Premium – R\$1,8 mil por 3 meses = R\$5.400,00	

SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS

As estratégias (tanto tradicional quanto digital) são as mesmas: segmentar o mercado, entender o cliente e posicionar-se por meio de grandes histórias. No entanto há grandes diferenças, principalmente, no que concerne à velocidade da informação, que é muito mais rápida no *marketing* digital e na mensuração dos resultados de investimento, muito mais fácil e precisa no ambiente *on-line* (DIGITAL MARKETING STRATEGY, 2016).

Para as empresas de hoje, é imperativo ter um *site* e usar a *web* como meio de interagir com sua base de consumidores. Todavia existem algumas estratégias tradicionais de *marketing* que são interessantes, especialmente, se o objetivo é atingir um público local. Como se percebe, ambas as estratégias de *marketing* revelam funcionalidades e são úteis para as empresas na captação, na manutenção e no relacionamento com o cliente.

Enquanto o *marketing* tradicional envolve grande audiência, principalmente, local, tem dificuldade de mensuração, alto custo de investimento, pouca interatividade e audiência segmentada pelas características de cada meio, o *marketing* digital conta com audiência ilimitada (local ou global), é de fácil mensuração, exige baixo custo de investimento, é extremamente interativo e apresenta resultados instantâneos.

4. No contexto de estratégias de *marketing*, como os sócios podem utilizar o *marketing* de relacionamento para atingir este objetivo? Apresente a teoria relacionada, embasando suas sugestões de estratégias.

Como gestores, André e Melissa têm dois grandes desafios pela frente: conquistar novos clientes e atrair clientes antigos em meio a um cenário de aumento da concorrência e reduzido capital para financiamento de estratégias de *marketing*. Para atingir esses objetivos, o *marketing* de relacionamento surge como alternativa para os problemas de demanda da Rock Hamburgueria.

Day, Dean e Reynolds (1998) argumentam que o *marketing* de relacionamento auxilia e contribui para maiores taxas de crescimento do negócio, paralelamente com a redução da perda de clientes, ou seja, é uma estratégia

que maximiza tanto a demanda real quanto potencial referente aos clientes que desejam o produto e que detêm as condições financeiras para adquiri-lo. McKenna (1993) também contribui de forma esclarecedora acerca do *Marketing* de Relacionamento, para tanto, refere que deve apoiar-se no conhecimento e na experiência, enfatizando a interatividade, a conectividade e a criatividade. Por meio dessa abordagem, as organizações dedicam-se aos seus clientes, monitoram seus concorrentes de forma constante e desenvolvem um sistema de análise de *feedback* que transforma essa informação sobre mercado e concorrência em uma nova informação sobre o produto. As ações ligadas ao relacionamento em *marketing* subdividem-se em cinco processos, segundo Ribeiro (1997 apud RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999):

- **Canal com o cliente (*feedback*):** análise dos padrões de *feedback* e dos históricos de compras; implantação de *hotline*, sistemas de atendimento ao consumidor; análise dos *e-mails* dos clientes; pesquisas formais e informais.
- **Especialização na base de clientes:** por meio de programas de fidelidade, de afinidade, de aumento de volume de vendas, tais como *cross-selling* (venda cruzada) ou *upgrade* (intensificação do volume, valor ou frequência da compra).
- **Nichos de mercado com eficiência e lucro:** a partir das informações no banco de dados, é possível encontrar nichos de mercado e viabilizar a atuação nesses, vencendo a barreira do tamanho do mercado e da perda de economia de escala.
- **Maior controle do canal de distribuição:** oferecendo melhores informações sobre o público-alvo e permitindo melhor adequação da oferta.
- **Melhor contabilização do *marketing*:** aumento na capacidade de mensurabilidade do sistema e da capacidade de controle das variáveis que influenciam as respostas.

Assim, considerando esses aspectos levantados, André e Melissa podem implantar diversas estratégias de *Marketing* de Relacionamento para ampliar o alcance de seu empreendimento. No Quadro 7 são apresentadas algumas ações a serem implantadas baseadas na teoria:

Quadro 7 Marketing de Relacionamento aplicado à Rock Hamburgueria

PROCESSO	AÇÃO
Canal com o Cliente	<p>Pesquisa de satisfação com os clientes.</p> <p>Criação de canal para sugestões na <i>fanpage</i> do Facebook.</p> <p>Verificação de <i>feedbacks</i> em <i>sites de review</i> como Reclame Aqui, Foursquare e Tripadvisor. Além do monitoramento dos comentários expostos nas redes sociais como Twitter e Facebook.</p>
Especialização na Base de Clientes	<p>Criação de programa de fidelidade com descontos a partir da compra de cinco lanches/cliente, gerando aumento no volume de compra.</p>
Nichos de Mercado com Eficiência e Lucro	<p>Criação de estratégias para os públicos-alvo do estabelecimento (ex: <i>happy hour</i> para jovens com cerveja em dobro, <i>menu kids</i> para que as famílias possam economizar com os filhos pequenos).</p>
Maior Controle do Canal de Distribuição	<p>Cruzamento de informações sobre o público-alvo a partir da pesquisa de satisfação e do sistema utilizado no caixa, levando em consideração fatores como idade, local de moradia, sexo e expectativas com o produto, de modo a utilizar as informações como um ativo na comunicação entre empresa x clientes.</p>
Melhor Contabilização do Marketing	<p>Utilização de ferramentas de <i>tracking</i> de tráfego de informações nas redes sociais para mensuração dos resultados, fortalecendo as estratégias de relacionamento.</p> <p>Desenvolvimento de pesquisa com os clientes para descobrir quais são os meios de comunicação que estão sendo mais eficientes na divulgação.</p>

Acredita-se que, a partir da utilização de estratégias de *marketing* de relacionamento em complemento com outras ações da área, como o uso adequado do *marketing* tradicional e digital pela empresa, os sócios conseguirão atingir resultados positivos e ampliar o faturamento da Rock Hambúrgueria.

REFERÊNCIAS

CARSON, D. Some Exploratory Models for Assessing Small Firms# Marketing Performance (A Qualitative Approach). **European Journal of Marketing**, v. 1., n. 24, p. 8-51, 1990.

CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

DAY, J.; DEAN, A. A.; REYNOLDS, P. L. Relationship Marketing: Its Key Role in Entrepreneurship. **Long Range Planning**, v. 31, n. 6, p. 828-837, 1998.

DIGITAL MARKETING STRATEGY. **Digital Marketing vs. Traditional Marketing**. Disponível em: <<http://digital-marketing-strategy.weebly.com/digital-marketing.html>>. Acesso em 27/04/2016.

DRUCKER, P. F. **Administração**: Responsabilidades, Tarefas, Práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper & Row, 1985.

FOLHA UOL. **Hamburguerias viram hit em SP e número de casas gourmet cresce 500%**. Publicado em 2014.

HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Manole, 2003.

HYGHES, A.M. **Database Marketing Estratégico**. São Paulo: Makron, 1998.

KLAPPER, J.T. **The effects of Mass Communication**. New York: The Free Press, 1960.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.

LUTHANS, F. Environmental and Psychological Challenges Facing Entrepreneurial Development in Trasitional Economies. **Journal of World Business**, v. 35, p. 95-110, 2000.

MARKETING SCHOOLS. **Traditional Marketing: Explore the Strategy of Traditional Marketing**. 2012. Disponível em <<http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/traditional-marketing.html>>. Acesso em: 27/04/2015.

MCKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MORRIS, M. H.; PAUL, G. W. The Relationship between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms. **Journal of Business Venturing**, v. 2, p. 247-259, 1987.

MOHAMMED, R. A. et al. **Internet Marketing** - Building Advantage in the Networked Economy. Singapore: McGraw-Hill Companies, Inc, 2003.

PINHO P. Marketing na Internet: da evolução do conceito ao marketing mix. **Revista Portuguesa de Marketing**, v. 2, n. 7, p. 87-97, 1999.

REDANT. **Planning and Managing Digital Strategy**. England & Wales: Creative Commons, 2014.

RIBEIRO, A. H. P.; GRISI, C. C. H.; SALIBY, P. E. Marketing de Relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 31-41, 1999.

RYAN, D. **Understanding Digital Marketing**. Grã-Bretanha: Kogan Page, 2014.

SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M. H. Understanding strategic adaptation in small firms. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 7, n. 3, p. 84-107, 2001.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa GEM 2014**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Pesquisa-GEM:-empreendedorismo-no-Brasil-e-no-mundo,destaque,9>. Acesso em: 02/10/2015.

DADOS DOS AUTORES

ANA PAULA KIELING* *anakieling@gmail.com*

Mestre em Administração com ênfase em Marketing pela UFSC

Instituição de vinculação: Universidade do Vale do Itajaí

Biguaçu/SC – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: *Marketing* e *Comportamento do Consumidor*.

* Rua João Coan, 400 Universitário Biguaçu/SC 88161-064

ESTELA MARIA HOFFMANN *estelamhoff@gmail.com*

Mestre em Administração com ênfase em Marketing pela UNIVALI

Instituição de vinculação: Universidade do Vale do Itajaí

Biguaçu/SC – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: *Marketing* e *Comportamento do Consumidor*.

RICARDO BOEING *ricardo.boeing@uspw.edu*

Doutor em Administração com ênfase em Marketing pela FGV-EAESP

Instituição de vinculação: University of Wisconsin – Stevens Point

Stevens Point/Wisconsin – Estados Unidos

Áreas de interesse em pesquisa: *Marketing* e *Comportamento do Consumidor*.