

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MANOELA BERTASO**

**ESTUDO DE POSICIONAMENTO E DEFINIÇÃO DE PÚBLICO-ALVO PARA O  
EMPREENHIMENTO FOOD HALL DADO BIER**

**PORTO ALEGRE**

**2021**

**MANOELA BERTASO**

**ESTUDO DE POSICIONAMENTO E DEFINIÇÃO DE PÚBLICO-ALVO PARA O  
EMPREENDIMENTO FOOD HALL DADO BIER**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado no Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

**PORTO ALEGRE**

**2021**

### CIP - Catalogação na Publicação

Bertaso, Manoela  
Estudo de Posicionamento e Definição de  
Público-alvo para o Empreendimento Food Hall Dado Bier  
/ Manoela Bertaso. -- 2021.  
69 f.  
Orientador: Fernando Bins Luce.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de  
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,  
BR-RS, 2021.

1. Posicionamento. 2. Público-alvo. 3. Bares e  
Restaurantes. 4. Food Hall Dado Bier. I. Bins Luce,  
Fernando, orient. II. Título.

**MANOELA BERTASO**

**ESTUDO DE POSICIONAMENTO E DEFINIÇÃO DE PÚBLICO-ALVO PARA O  
EMPREENHIMENTO FOOD HALL DADO BIER**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Curso de Graduação em Administração da Escola de Administração da UFRGS, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: Porto Alegre \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Fernando Bins Luce – Orientador

UFRGS

---

Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de começar agradecendo a minha família, que sempre foi uma fonte de apoio, carinho e amor. Em virtude dela, tive o privilégio de receber uma educação de qualidade, que me levou ao ingresso na UFRGS, entre outras oportunidades. Sou grata, acima de tudo, pelos valores que me foram transmitidos, eles são a minha base.

Agradeço a todos os meus amigos. Me sinto extremamente sortuda por estar inserida em ciclos de amizade que me proporcionam tanto crescimento, trocas valiosas, encorajamento, diversão e amor. Poderia mencionar tantas pessoas especiais, mas com receio de esquecer alguém e cometer uma gafe, deixo aqui apenas uma menção especial para os amigos que conheci na Faculdade de Administração, a experiência não teria sido a mesma sem vocês. Obrigada, Vanessa, Gustavo, Gabrielle, Luiza, Luiza, Natália, Bruno, Cesar.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Fernando Bins Luce, que foi sempre muito disponível e atencioso com todas as minhas dúvidas e indagações. Obrigada pelo suporte e apoio ao longo da construção deste trabalho

Deixo aqui um agradecimento especial ao meu pai. Tenho o privilégio de trabalhar ao lado dele, ser desafiada e aprender diariamente com ele. Agradeço por toda a confiança que ele tem em mim e o espaço que me deu para que eu pudesse gerir de forma independente – porém com todo apoio – o Food Hall Dado Bier. Me desenvolvi muito pessoalmente e profissionalmente em razão dessa oportunidade.

Agradeço à minha namorada, Rafaela, que esteve ao meu lado durante todo este capítulo da minha trajetória profissional. A Rafa me ajudou incontáveis vezes, celebrou comigo vitórias - com uma empolgação ímpar, que é característica dela - e me confortou em situações difíceis. Eu sou uma pessoa melhor ao lado dela.

Agradeço a todos com quem trabalho diariamente no Food Hall Dado Bier - equipe Food Hall, conselheiros, parceiros de negócio, equipe das operações, entre outros. Obrigada por comprar essa ideia e entrar de cabeça nela. É maravilhoso poder trabalhar em um ambiente colaborativo e contar com a ajuda de cada um de vocês.

## RESUMO

Este trabalho objetivou a elaboração de um estudo de público-alvo e posicionamento para a empresa CUBO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA, conhecida como Food Hall Dado Bier. Para que se alcançasse tal objetivo, utilizou-se a metodologia proposta por Kotler e Keller no livro *Administração de Marketing* (2018). A construção do público-alvo levou em consideração a visão dos principais gestores do negócio, obtida por meio de entrevistas em profundidade; e dados primários acerca do público do empreendimento, levantados por meio de questionário com atuais clientes. Além da obtenção de informações via clientes (atuais e potenciais) e *stakeholders*, realizou-se uma análise da concorrência do empreendimento. Esse material serviu de insumo para a concepção dos pontos de paridade e diferenciação do empreendimento, para a proposição do mantra da marca e para a consolidação do posicionamento desdobrado em um *framework* de fácil visualização e assimilação. Tal estudo foi realizado a partir do entendimento da existência de forte concorrência no setor de bares e restaurantes e das vantagens competitivas que um posicionamento bem construído e aplicado podem gerar a um negócio.

**Palavras-chave:** Posicionamento; Público-alvo, Bares e Restaurantes; Food Hall Dado Bier.

## **ABSTRACT**

This work aimed to prepare a study regarding the target audience and positioning for the company CUBO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA, known as Food Hall Dado Bier. To achieve this objective, the methodology proposed by Kotler and Keller in the book Marketing Administration (2018) was utilized. The construction of the target audience took into account the vision of the leading business managers, obtained through in-depth interviews; and primary data about its audience, collected through a questionnaire with current customers. In addition to obtaining information from customers (current and potential) and stakeholders, an analysis of the business' competition was carried out. This outcome served as input for the conception of the business' parity and differentiation points, the proposition of the brand mantra, and the consolidation of the positioning, unfolded in a framework that is easy to understand. This study was carried out based on the awareness of the strong competition in the bar and restaurant sector and the competitive advantages that a well-constructed and applied positioning can generate for a business.

**Keywords:** Positioning; Target audience; Bars and Restaurants; Food Hall Dado Bier.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 - Ferramenta de consolidação de posicionamento.....	10
Figura 2 - Análise Cirrus no Voyant Tools da Pergunta 4.....	14
Figura 3 - Framework de Posicionamento para o Food Hall Dado Bier .....	14

### GRÁFICOS

Gráfico 1 - Dados Etários dos Clientes do Food Hall Dado Bier .....	10
Gráfico 2 - Dados de Gênero dos Clientes do Food Hall Dado Bier .....	10
Gráfico 3 - Dados de Frequência dos Clientes do Food Hall Dado Bier .....	10
Gráfico 4 - Dados de Situações de Uso dos Clientes do Food Hall Dado Bier.....	10
Gráfico 5 - Dados da Faixa Etária para o Público-Alvo desejado para o Food Hall Dado Bier.....	10
Gráfico 6 - Renda Mensal do o Público-Alvo desejado para o Food Hall Dado Bier.....	10
Gráfico 7 - Gênero do o Público-Alvo desejado para o Food Hall Dado Bier .....	10

### TABELAS

Tabela 1 - Elementos do Estudo da Statista .....	10
Tabela 2 - Elementos do Estudo da Harris Poll .....	10
Tabela 3 - Elementos do Estudo de Agnes e Moyano.....	10
Tabela 4 - Tabela com Seleção dos Elementos dos 3 Estudos para a Pesquisa com Clientes Atuais.....	10
Tabela 5 - Tabela com Seleção dos Elementos dos 3 Estudos para a Pesquisa com Clientes em Potencial.....	10
Tabela 6 - Características do Público-alvo Proposto para o Food Hall Dado Bier .....	10
Tabela 7 - Elementos da Análise de Concorrência e sua Correlação com os Elementos da Statista (2016), Lo (2017) e Agnes e Moyano (2013).....	10
Tabela 8 – Tabela para Análise Comparativa da Concorrência .....	10
Tabela 9 - Opções de Mantras para o Food Hall Dado Bier.....	10

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA .....</b>	<b>12</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>14</b>
<b>4 OBJETIVOS .....</b>	<b>18</b>
4.1 OBJETIVO GERAL .....	18
4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
<b>5 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
5.1 CONTEXTO DO SETOR DE BARES E RESTAURANTES .....	19
5.2 MARKETING .....	20
5.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....	20
5.3 POSICIONAMENTO .....	22
<b>5.4.1 Identificação do Mercado-alvo e da Concorrência.....</b>	<b>24</b>
<b>5.4.2 Definição dos Pontos de Diferença e de Paridade com Relação à     Concorrência.....</b>	<b>26</b>
<b>5.4.3 Criação de um Mantra para Marca que Resuma a Essência do     Posicionamento .....</b>	<b>26</b>
<b>6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>28</b>
6.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA.....	28
6.2 COLETA DE DADOS .....	29
<b>6.2.1 Dados Secundários.....</b>	<b>29</b>
<b>6.2.2 Dados Primários.....</b>	<b>30</b>
6.2.2.1 <i>Stakeholders</i> .....	30
6.2.2.2 <i>Clientes</i> .....	31
6.3 ANÁLISE DE DADOS .....	36

<b>7 RESULTADOS</b> .....	<b>38</b>
7.1 PÚBLICO-ALVO.....	38
7.2 PONTOS DE PARIDADE E DE DIFERENÇA .....	46
7.3 MANTRA DA MARCA.....	53
7.4 FRAMEWORK DE POSICIONAMENTO.....	55
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>57</b>
<b>9 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>59</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>64</b>
<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>64</b>
<b>APÊNDICE C</b> .....	<b>65</b>
<b>APÊNDICE D</b> .....	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para Kotler (1996, p. 234), “o ponto central do marketing estratégico moderno pode ser descrito como marketing SAP – segmentação, alvo e posicionamento”. A única forma de obter bons resultados é por meio da seletividade, da concentração em alvos restritos, da prática da segmentação, em uma palavra, do “posicionamento” (RIES; TROUT, 2000, p. 6). De fato, é lícito afirmar que o desdobramento de um estudo de posicionamento empresarial e sua consequente aplicação são ações necessárias para obtenção de bons resultados.

No entanto, não são todas as empresas que conseguem realizar esse desdobramento e obter vantagem por meio de uma estratégia de marca traçada. Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) (2021), até março de 2020, os bares e restaurantes brasileiros geravam 6 milhões de empregos. Apesar de ser um dos maiores empregadores do país, o setor de bares e restaurantes é marcado pela informalidade e foi imensamente impactado pela pandemia de Coronavírus (COVID-19), iniciada em março de 2020. Estima-se que mais de 300 mil bares e restaurantes fecharam suas portas em 2020, conforme os dados da Abrasel (2021).

Segundo dados da pesquisa “O Panorama dos Pequenos Negócios”, elaborada pelo SEBRAE-SP (2018), a maior parte dos profissionais do setor de alimentação (66%) não possui formação específica sobre serviços de alimentação fora do lar. Considerando essa informação, é possível inferir que a grande maioria das empresas de bares e restaurantes brasileiras não possuem uma estratégia de posicionamento, o que impacta em seus resultados – ainda mais em um contexto de extrema adversidade como o da pandemia de Coronavírus (COVID-19).

Dito isso, o presente estudo visou a elaboração de um estudo de segmentação, definição de mercado-alvo e posicionamento para a CUBO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA, empresa que atende pelo nome fantasia de Food Hall Dado Bier. O Food Hall é uma empresa pertencente ao setor de bares e restaurantes, que inaugurou sem uma estruturação estratégica de marketing e foi extremamente impactada pelo contexto pandêmico. Entende-se que, com a implementação do posicionamento construído, serão

colhidos resultados positivos, ainda mais no cenário de retomada econômica que começa a se desenhar.

Na próxima seção, expõe-se o objetivo aqui já citado (qual seja, definição de público-alvo e de posicionamento) e os demais objetivos específicos do trabalho, que seguem a metodologia proposta por Kotler e Keller (2018) para a construção de um posicionamento. Posteriormente, apresenta-se as principais referências teóricas estudadas para a realização deste trabalho, sendo elas: o contexto do setor de bares e restaurantes, o marketing, a segmentação de mercado e o posicionamento. Após a elucidação dos métodos utilizados para coleta e análise de dados, o trabalho se encaminha para sua finalização, apresentando-se os resultados obtidos com o estudo da concorrência, a pesquisa com clientes e as entrevistas com os principais *stakeholders* do negócio. Os resultados são estruturados em quatro subseções — público-alvo, pontos de paridade e de diferença, mantra da marca e framework de posicionamento.

Nas considerações finais, pondera-se sobre as construções trazidas no presente trabalho serem um primeiro passo. Com a estruturação do público-alvo e do posicionamento do Food Hall Dado Bier concluída, é preciso que a gestão do empreendimento se organize para traçar planos de ação com objetivo de perseguir tais clientes e consolidar nas suas mentes a imagem desenhada para o negócio. É reforçada também a importância de manter-se em contato com os clientes do espaço de uma maneira periódica.

## 2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

A última definição da AMA (American Marketing Association) a respeito do que é o marketing, atualizada em 2017, afirma que: “Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e processos, para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2017). Trata-se, portanto, de uma área de conhecimento fundamental e inerente à atividade empresarial.

O trabalho de segmentar, definir mercado-alvo para conseqüentemente implementar uma estratégia clara de posicionamento gera resultados como aumento de faturamento, ROI<sup>1</sup>, retenção e satisfação de clientes — impactos positivos identificados pelo estudo de Blankson e Crawford (2012). Em contrapartida, a ausência, ou até mesmo ambigüidade, de posicionamento gera problemas como interpretações erradas por parte dos clientes, vulnerabilidade (pois compete em mais mercados) e dispersão de recursos.

Dessa forma, com o intuito de ocupar ativamente um espaço definido na mente do consumidor, se torna imprescindível a realização de um trabalho de posicionamento para o Food Hall Dado Bier, considerando que o empreendimento nunca passou por um estudo desse tipo e passa por um cenário adverso. O presente estudo pretende, de maneira específica, entregar para os gestores da CUBO COMÉRCIO E ALIMENTOS LTDA a consolidação – com base em detalhadas análises – do melhor segmento para o qual a empresa deveria direcionar seus esforços. Em conjunto com a entrega da formalização do posicionamento, por meio de recursos visuais e de fácil entendimento, criar-se-ão poderosos norteadores para os esforços da empresa.

Para que seja possível fazer tal construção, o estudo apresentará uma análise do atual público que frequenta o espaço e das percepções dos principais *stakeholders*<sup>2</sup> do negócio a respeito do mesmo. Em sequência, há a determinação da concorrência relevante, a identificação dos pontos de paridade e de diferença e a criação de um mantra para marca que resume o posicionamento e sua essência, de acordo com a metodologia proposta por Kotler e Keller (2018).

---

<sup>1</sup>Return on investment, ou retorno sobre investimento.

<sup>2</sup>Entende-se como *stakeholders* o público estratégico de uma organização. No caso do Food Hall Dado Bier, os stakeholders considerados são: gestores, parceiros e sócios das operações que compõem o negócio. (REDATOR ROCK CONTENT, 2018)

Os resultados precisam ser trazidos de maneira simples e objetiva, pois o que efetivamente gera resultado é a implementação do posicionamento e a busca ativa pelo público-alvo delimitado. Com estes cuidados, o presente estudo pode servir também de referência para trabalhos semelhantes em outros empreendimentos da categoria de bares e restaurantes, considerando o perfil dos profissionais da área. O objetivo é que os gestores consigam entender a construção, repassá-la para os principais envolvidos e usá-la para tomada de decisão diária.

### 3 JUSTIFICATIVA

A empresa CUBO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA foi fundada em 2002 e pertence ao grupo Dado Bier, a primeira microcervejaria do Brasil. O objetivo da constituição dessa empresa foi criar o novo braço de negócios da Dado Bier na área de restaurantes, que iria complementar a oferta de cervejas da marca. Por muito tempo, a CUBO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA atuou no segmento de restaurantes com o serviço de buffet, no qual era oferecido ao cliente preparações variadas por um preço fechado no formato *all you can eat*<sup>3</sup>. Foi um empreendimento importante para o grupo, mas que começou a apresentar uma curva de declínio a partir de 2016.

Para a marca Dado Bier era de extrema importância que o braço de restaurante e o de cerveja andassem alinhados. No entanto, a partir de 2017, a cervejaria começou a trilhar um novo momento de marca. A Dado Bier cerveja se popularizou com um produto chamado “Lager Leve”, virou mais acessível, moderna e jovial. Esse novo momento de marca não combinou com a realidade da CUBO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA, que mantinha um modelo de restaurante custoso, de ticket médio alto e para um público que já não ressonava mais com o público da cerveja. Em razão desse descompasso entre as marcas e da curva de resultado em declínio do restaurante, decidiu-se em 2019 que a unidade de restaurante passaria por uma reformulação de modelo de negócio.

Surge assim o Food Hall Dado Bier, um empreendimento que reúne, em versões enxutas, operações gastronômicas de alta qualidade com o objetivo de oferecer variedade e opções para diferentes bolsos e gostos. Uma releitura moderna da praça de alimentação que oferece mais qualidade e conforto para seus frequentadores.

As operações gastronômicas são terceirizadas (ou melhor, sublocadas) para outros restaurantes da cidade e a CUBO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA, além de realizar a gestão geral do espaço, detém a exclusividade de venda de bebidas alcoólicas dentro do Food Hall com uma operação própria de bar. O modelo de negócio pareceu se encaixar perfeitamente com as premissas do grupo, que desejava manter as operações de alimentação, porém de uma forma atualizada e que se relacionasse melhor com o

---

<sup>3</sup>Termo utilizado para descrever um restaurante em que as pessoas podem consumir o quanto quiserem (ilimitado) por um preço fechado (ALL-YOU-CAN-EAT, 2021).

momento da cerveja. O Food Hall Dado Bier foi inaugurado no dia 3 de novembro de 2020.

Quando a CUBO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA transformou o seu empreendimento em razão de insatisfações com relação à rentabilidade e ao posicionamento da marca, focou-se mais na escolha do novo modelo de negócio e no entendimento da sua operacionalização. Realizou-se uma extensa pesquisa de mercado, incluindo pesquisa de campo, a respeito do modelo de negócio de *food halls* que, na época, estava em ascensão nos Estados Unidos e na Europa. A partir das pesquisas realizadas pela CUBO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA, há o entendimento de um *food hall* como:

Empreendimento que reúne, em versões enxutas, operações gastronômicas de uma cidade sob o mesmo teto. Oferecendo ao consumidor variedade com qualidade. Se diferencia de uma praça de alimentação pelo seu ambiente acolhedor, opções exclusivas, diferenciadas, normalmente de comércios locais. (definição com base em STRONG, 2018)

Portanto, uma grande energia foi colocada no desenho e no estudo de viabilidade dessa nova operação no modelo de *food hall* - porém o empreendimento foi inaugurado sem uma definição de público-alvo e de posicionamento.

O projeto do novo empreendimento começou em março de 2019 e foi inaugurado em meio a pandemia de COVID-19, em novembro de 2020. Por mais que se tenha adaptado os planos iniciais e se desenhado cenários de grande adversidade, a realidade encontrada ao operar em meio a pandemia foi ainda mais dura. Nos primeiros meses de operação, houve problemas de implantação no sistema operacional do empreendimento - que adota uma jornada de compra por meio do autoatendimento. Esse cenário, somado ao tradicionalismo do público gaúcho, que ainda vê na tecnologia uma grande barreira, fez com que muitos clientes ficassem descontentes com a experiência vivida no Food Hall.

Desde a inauguração, portanto, a equipe Food Hall Dado Bier se voltou muito mais para questões táticas e operacionais visando resolver os problemas envolvendo o sistema tecnológico utilizado na operação. A outra prioridade foi investir tempo em ações táticas de marketing visando atrair mais pessoas para o empreendimento que, por ficar em um shopping com baixo fluxo de pessoas (ainda mais baixo em função da pandemia),

precisa ter seu próprio poder de atração de público. Essas ações foram feitas também, pois, em razão do vasto número de protocolos de segurança a serem cumpridos, não houve uma grande divulgação inicial do negócio com receio de superlotações. A ausência de uma campanha de “lançamento” acabou provocando uma série de consequências negativas e o espaço operou nos meses subsequentes com lotações muito inferiores ao permitido pelos decretos municipais e estaduais, o que não seria um problema caso o faturamento estivesse em um nível sustentável.

Por conta desse cenário adverso, o trabalho de marketing do empreendimento ficou muito prejudicado e voltado, como mencionado anteriormente, para um nível mais operacional e tático. As demandas de adaptação rápida provenientes do contexto acabavam falando mais alto e puxando a empresa para um conjunto desordenado de ações. Agora, com o empreendimento concluindo um ano de operação, é possível ter um entendimento maior sobre o momento, sobre os indicadores do negócio e sobre a sua operação para que um trabalho de marketing a nível estratégico seja realizado.

Faz-se necessário a elaboração de um estudo de segmentação, definição de mercado alvo e posicionamento para o Food Hall Dado Bier a partir do entendimento que a implementação desse trabalho irá nortear as ações da empresa e reduzir ineficiências. Segundo Kotler e Keller (2018, p. 302), as consequências de um trabalho de posicionamento são: orientação da estratégia de marketing, esclarecimento da essência da marca, esclarecimento da proposta de valor para o cliente. Essas delimitações são fundamentais para o empreendimento considerando o cenário atual descrito.

Para Aaker (1996, p. 221, SERRALVO; FURRIER, 2004), um posicionamento bem concebido pode trazer diversas vantagens para a organização, sendo algumas delas:

- a) Orientar e aperfeiçoar a estratégia de marca;
- b) Proporcionar opções de expansão da marca;
- c) Melhorar a memorização da marca;
- d) Dar significado e concentração para a organização;
- e) Gerar uma vantagem competitiva;
- f) Ocupar uma posição sólida contra a concorrência;
- g) Dar propriedade sobre um símbolo de comunicação;

h) Prover eficiências em termos de custos de execução.

Os trechos acima demarcam a relevância do estudo proposto para o Food Hall Dado Bier. Além dos fatores contextuais, outro grande motivador para realização deste trabalho é o fato da autora ser uma das executivas do empreendimento. É de seu interesse a realização de um trabalho consistente que será capaz de ser aplicado ao negócio e trazer resultados positivos. Os conhecimentos sobre a CUBO e a Dado Bier aqui trazidos são provenientes da sua experiência e de entrevistas com outros gestores da empresa.

## 4 OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho de definição de público-alvo e de posicionamento para o Food Hall Dado Bier, empresa CUBO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA, são divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

### 4.1 OBJETIVO GERAL

Definir o público-alvo e posicionamento do Food Hall Dado Bier, empresa CUBO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que se torne viável a definição do público-alvo e posicionamento para o Food Hall Dado Bier que efetivamente gere resultados como aumento do faturamento, aumento do ROI de marketing e aumento da retenção e satisfação de clientes, definiu-se os objetivos específicos:

- a) Identificar o mercado-alvo e concorrência do empreendimento;
- b) Definir seus pontos de diferença e de paridade com relação à concorrência;
- c) Criar de um mantra para marca que resume a essência do posicionamento;
- d) Estruturar um *framework* consolidando o posicionamento construído.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão teórica do presente trabalho abrange uma leitura mais detalhada sobre o contexto mercadológico do setor de bares e restaurantes e também sobre os conceitos da área de marketing que norteiam o desdobramento do presente estudo: segmentação, definição de público-alvo e posicionamento — o marketing SAP (KOTLER, 1996, p. 234).

### 5.1 CONTEXTO DO SETOR DE BARES E RESTAURANTES

O setor de bares e restaurantes e da alimentação fora do lar como um todo tem uma baixa barreira de entrada - tanto por investimentos iniciais, quanto em razão dos conhecimentos exigidos para operar o negócio - isso se reflete no baixo grau de maturidade de gestão observado na área. O Panorama dos Pequenos Negócios elaborado pelo SEBRAE-SP em 2018 (SEBRAE-SP, 2018) pegou uma amostra de empregados e empresários para traçar características gerais que se aplicam ao setor como um todo no estado de São Paulo. Alguns dos principais dados levantados sobre os profissionais do setor foram:

- a) A maior parte (42%) possui escolaridade até o ensino médio;
- b) A maior parte (42%) tem seu faturamento anual máximo na faixa de R\$ 60 a R\$ 360 mil;
- c) A maior parte (66%) não possui formação específica sobre serviços de alimentação fora do lar.

O cenário descrito pelo estudo do SEBRAE-SP (2018) ilustra os fatores que contribuem para que esses empresários enfrentem problemas de gestão. As limitações de gestão, combinadas à pandemia de Coronavírus que se iniciou no Brasil em 2020, trouxe impactos devastadores para o setor de bares e restaurantes. Segundo um estudo publicado pela Abrasel em abril de 2021 (segundo ano de impacto dos efeitos gerados pela pandemia de Coronavírus), 91% dos estabelecimentos confirmaram dificuldades para pagar os salários de seus colaboradores e 82% tiveram prejuízo operacional no mês de março de 2021 (ABRASEL, 2021).

Pelo baixo grau de profissionalização apresentado pela amostra do estudo - inclusive em conhecimentos específicos da área - é possível apontar que a área de marketing desses negócios também é, em sua maioria, incipiente. O presente estudo torna-se relevante e necessário na medida em que se propõe a realizar a definição de público-alvo e posicionamento para um empreendimento do setor de bares e restaurantes, trazendo à luz a importância de um trabalho como tal e deixando como referência um caso prático.

## 5.2 MARKETING

Como já apontado, a definição mais recente da AMA (*American Marketing Association*) sobre o marketing traz o conceito de que: "Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e processos, para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para clientes, parceiros e sociedade em geral" (AMA, 2017). Baseado no pressuposto que os seres humanos possuem necessidades a serem supridas e problemas a serem resolvidos, as empresas surgem com o intuito de resolver essas questões em troca de alguma contrapartida, geralmente financeira. Essa é a dinâmica do mercado e hoje, mais do que nunca, falamos de solução, não necessariamente de produto e/ou serviço.

## 5.3 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Para Kotler e Keller (2018, p. 269), identificar e satisfazer os segmentos certos de mercado costumam ser a chave para o sucesso de marketing. Os mesmos autores constataam que o argumento por trás da segmentação é o da concentração dos esforços e o da garantia de satisfação de um determinado grupo, ou mais. Segmentar trata-se de dividir o mercado em fatias; um segmento, por sua vez, é um conjunto de clientes em potencial que compartilham determinadas características.

Existem algumas formas de segmentar o mercado para que se possa definir com qual público (ou públicos) se deseja trabalhar. De acordo com Kotler e Keller (2018, p. 270), é possível realizar a segmentação por duas vias:

- a) Por características descritivas: geográficas, demográficas e psicográficas;

b) Por análise de questões comportamentais.

A segmentação por características descritivas abrange três grandes grupos de características: geográficas, demográficas e psicográficas. A segmentação geográfica pressupõe a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas (KOTLER; KELLER, 2018, p. 271). Como o enfoque desse estudo é o fornecimento de uma definição de público-alvo para um empreendimento que tem sua atuação restrita à cidade de Porto Alegre, ele não terá enfoque nessa forma segmentação. Apesar da tendência do marketing local e da possível segmentação entre bairros e regiões dentro da cidade, essa não é a abordagem de maior relevância para o trabalho.

A segmentação demográfica, por sua vez, compreende que as pessoas são divididas em grupos em função de variáveis como: idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. São aspectos de fácil mensuração e de também de fácil associação às necessidades reais dos consumidores em cada categoria. Por essas razões, são variáveis comumente utilizadas no mapeamento de segmentos e delimitação de público-alvo (KOTLER; KELLER, 2018, p. 273).

Por último, a segmentação psicográfica combina abordagens psicológicas com características demográficas. Na segmentação psicográfica, os consumidores são divididos em diversos grupos com base em traços psicológicos/de personalidade, estilos de vida ou valores. Pessoas do mesmo grupo demográfico podem exibir diferentes perfis psicográficos (KOTLER; KELLER, 2018, p. 284). A segmentação por vias demográficas e psicográficas parecem ser as de maior utilidade para as necessidades do empreendimento alvo de estudo.

A outra via de segmentação, a comportamental, segundo Kotler e Keller (2018, p. 270), refere-se a uma maneira de dividir os consumidores por meio de variáveis como conhecimento, atitude, uso ou reação a um produto. Algumas características como necessidades e benefícios, papéis de decisão e variáveis do usuário e uso são consideradas para esse tipo de definição. O presente estudo não se ateve tanto à segmentação comportamental em função de seu mapeamento ser de maior complexidade e, portanto, não se encaixar em um patamar de viabilidade para empreendimentos de bares e restaurantes.

## 5.4 POSICIONAMENTO

Segundo Porter (1990), a estratégia empresarial é um meio utilizado para lidar com a competição. Em um mercado cada vez mais saturado, não há espaço para ineficiência, é preciso agir de forma orientada para o alcance dos objetivos desenhados, caso contrário a empresa estará vagando sem rumo. Dado o cenário de ampla concorrência (em quase todos os setores, mas principalmente no de bares e restaurantes), se destacar torna-se cada vez mais uma missão mais complicada.

O valor de uma marca vem de sua habilidade em ganhar um significado exclusivo, destacado e positivo na mente dos clientes (SERRALVO; FURRIER, 2004, p. 2). Essa constatação de Serralvo e Furrier vai de encontro com a definição de posicionamento que Kotler e Keller (2018) utilizam no seu livro *Administração de Marketing*. Segundo os autores, posicionamento é o processo ativo de ocupar um determinado espaço na mente do consumidor. Portanto, trata-se de um processo, advindo da área estratégica do marketing que objetiva estabelecer uma diferenciação de marca perceptível ao consumidor e, conseqüentemente, driblar a agressiva concorrência.

A partir dessas conceituações, entende-se que o posicionamento é uma importante abordagem de diferenciação, que ganha maior relevância em mercados mais competitivos e saturados. Apesar de ser uma área de conhecimento bastante difundida, existem algumas divergências em relação à maneira como o posicionamento é visto. Muhlbacher et al. (1994 apud BLANKSON, 2001) mencionam duas escolas de pensamento acerca do conceito de posicionamento, são elas:

- a) Orientação para o cliente: estratégia de ajustar a percepção do cliente acerca de benefícios do produto, desenvolvendo e enfatizando determinadas características;
- b) Orientação para o mercado: posicionamento como uma importante ferramenta de comunicação dentro do mix de marketing.

Serralvo e Furrier (2004, p. 9) acreditam que seja pouco aconselhável realizar essa distinção de posicionamento (nível de oferta versus nível estratégico) e defendem a visualização do posicionamento de maneira perceptual e organizacional na qual ambos têm implicações estratégicas. A partir de uma extensa revisão bibliográfica das

conceituações acerca do tema “posicionamento” encontradas, os autores selecionaram uma definição que melhor representa o que é posicionamento. Trata-se de uma definição mais abrangente que engloba tanto o posicionamento de produto quanto de marca, ou da companhia - afinal, entende-se que todos se encaixam dentro da dimensão estratégica. Segue a definição:

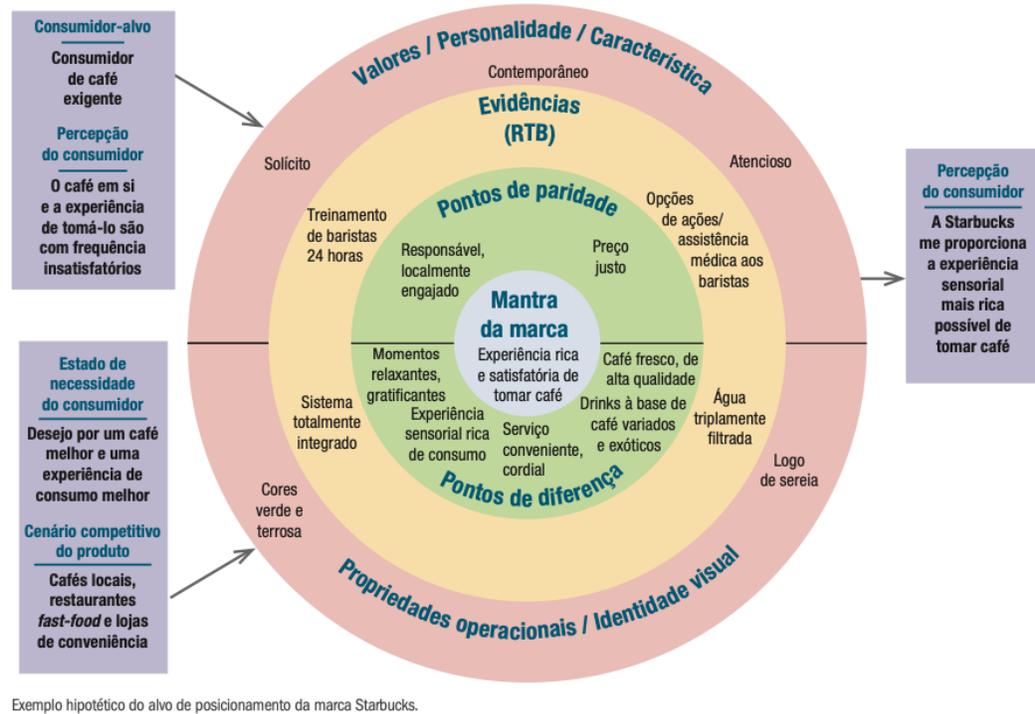
Processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada cujos atributos proporcionem uma posição vantajosa sustentável de uma marca em relação à concorrência numa categoria, do ponto de vista da percepção de um público-alvo (SERRALVO; FURRIER, 2004, p. 7).

Posto isso, o presente estudo seguirá a definição consolidada de Serralvo e Furrier (2004, p. 7) para fins de entendimento acerca do que se trata a área de posicionamento. No que se diz respeito ao processo de construção de um posicionamento de marca, utilizar-se-á a metodologia trazida no livro *Administração de Marketing* de Kotler e Keller, 15ª edição, 2018. Os autores guiam a construção do posicionamento por meio de três etapas:

- a) Identificação do mercado-alvo e da concorrência;
- b) Definição dos pontos de diferença e de paridade com relação à concorrência;
- c) Criação de um mantra para marca que resuma a essência do posicionamento.

No presente trabalho, será adicionada uma quarta etapa: consolidação do posicionamento construído em uma ferramenta visual. A última etapa tem o intuito de auxiliar os gestores do Food Hall Dado Bier na fixação do posicionamento criado e apoiar a tomada de decisão alinhada à estratégia.

**Figura 1** – Ferramenta de consolidação de posicionamento



Fonte: KOTLER; KELLER, 2018, p. 315.

#### 5.4.1 Identificação do Mercado-alvo e da Concorrência

A identificação de mercado-alvo, ou público-alvo, é obtida a partir da segmentação de mercado. É preciso primeiramente dividir o mercado em blocos, segmentos de clientes em potencial que compartilham das mesmas características, para que, posteriormente, a empresa faça uma escolha consciente dos segmentos com que deseja trabalhar. Conforme já citado, os clientes podem ser segmentados de acordo com características descritivas ou comportamentais.

Importante ressaltar que há alguns atributos que os segmentos precisam ter para que possam ser utilizados na estratégia da empresa. Eles precisam ser:

- Mensuráveis: é preciso saber qual o tamanho do mercado-alvo;
- Substanciais: devem ser rentáveis o suficiente para justificar o direcionamento quase que exclusivo da empresa no seu atendimento;
- Acessíveis: ter como chegar ao mercado escolhido;

- d) Diferenciáveis: precisam reagir de maneiras diferentes a ofertas distintas;
- e) Acionáveis: efetivamente responder às iniciativas das empresas.

Além disso, o mercado-alvo deve estar alinhado com os objetivos que a empresa visa atingir, as suas competências e os seus recursos. Por exemplo, o mercado-alvo de jovens vegetarianos de 18 à 25 anos pode ser bastante promissor, porém ele provavelmente não está alinhado aos objetivos e às competências de uma tradicional churrascaria. É tarefa e competência do profissional de marketing saber escolher um ou mais segmentos, concentrar seus esforços de maneira eficiente no segmento escolhido e garantir a satisfação desse grupo.

No caso do Food Hall Dado Bier, a empresa ainda desconhece o público que está frequentando o espaço após a sua reformulação. O presente estudo se propôs a entender qual o atual público, por meio de um questionário, para, a partir da visão dos principais *stakeholders* e de dados de mercado, direcionar qual seria o público-alvo mais adequado para o empreendimento.

Usando a abordagem de mercado, definimos como concorrentes as empresas que satisfazem a mesma necessidade dos clientes (KOTLER; KELLER, 2012, p. 296). Ou seja, a concorrência pode nem sempre estar no mesmo setor. Definir a concorrência é um importante passo para etapa posterior que visa definir quais atributos do empreendimento são pontos de divergência e quais são pontos de paridade com relação a seus concorrentes — insumos necessários para construção do posicionamento.

Para entendimento da concorrência do Food Hall Dado Bier, o estudo buscou entender quais os principais atributos de sucesso do empreendimento e de bares e restaurantes como um todo na visão dos clientes do negócio (atuais e potenciais). Os *stakeholders* também foram questionados a respeito de quais empreendimentos ou modelos de negócio eles enxergam como concorrência direta do Food Hall Dado Bier.

Além do ponto de vista dos *stakeholders* sobre a concorrência do Food Hall Dado Bier, o estudo trouxe também uma pesquisa, a partir de dados secundários, cujo objetivo é o entendimento mais detalhado das características dos outros empreendimentos que se posicionam de alguma maneira como *food hall* na cidade de Porto Alegre. Entende-se que, mesmo com a concorrência do empreendimento não se restringindo apenas a outros *food halls*, possivelmente os consumidores associam esses espaços entre si e traçam

paralelos entre os negócios. Portanto, tal insumo é de relevância para a construção do posicionamento do Food Hall Dado Bier.

#### **5.4.2 Definição dos Pontos de Diferença e de Paridade com Relação à Concorrência**

Pontos de diferença são os atributos ou benefícios que os consumidores associam fortemente a uma marca, avaliam positivamente e acreditam que não poderiam ser equiparados por uma marca da concorrência (KOTLER; KELLER, 2012, p. 298). Pontos de diferença que são relevantes suficientemente para servir de base para a construção do posicionamento precisam atender três pré-requisitos, são eles:

- a) Devem ser desejáveis para o consumidor;
- b) A empresa deve ser capaz de entregar esses atributos;
- c) Precisam servir como fonte de diferenciação da concorrência.

Pontos de paridade, por sua vez, representam as condições necessárias — embora nem sempre suficientes — para a escolha da marca (KOTLER; KELLER, 2012, p. 298). São os atributos do produto, em um dado mercado, considerados pelos consumidores como fundamentais para que haja o consumo. O produto pode ter várias características de diferenciação, mas, se não atender aos pontos de paridade mínimos, não será bem recebido pelo consumidor. Por exemplo, um chocolate de baixa caloria (ponto de diferenciação) precisa ter sabor agradável (ponto de paridade) para conseguir ter sucesso de mercado.

#### **5.4.3 Criação de um Mantra para Marca que Resuma a Essência do Posicionamento**

Um mantra para a marca é uma articulação do coração e da alma da marca, intimamente relacionada com outros conceitos de branding como “essência da marca” e “promessa principal da marca” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 302). O mantra da marca é formado por frases curtas, de três a cinco palavras. Serve como um norteador interno para empresa, ajudando a barrar ações de marketing que não estejam alinhadas com o posicionamento.

Diferentemente de um slogan, o mantra da marca é voltado para o público interno da empresa - gestores e colaboradores. Sua importância advém justamente desse fato, pois são essas pessoas as responsáveis pela perseguição e manutenção da estratégia de posicionamento. A definição de um mantra da marca para o Food Hall Dado Bier foi construída pelo presente estudo com o intuito de auxiliar seus gestores na tomada de decisão diária.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como objetivo detalhar os métodos utilizados para que o estudo proposto seja viabilizado. Por meio dos procedimentos metodológicos adequados será possível atingir o principal objetivo do trabalho: elaborar um estudo de definição de público-alvo e posicionamento para o Food Hall Dado Bier, empresa CUBO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA. Para que o público-alvo e o posicionamento sejam construídos, o presente estudo propôs-se a realizar uma pesquisa qualitativa com os principais *stakeholders* do negócio, no formato de entrevista em profundidade, um estudo de sua concorrência direta (outros *food halls*) e um questionário com os clientes do empreendimento (atuais e potenciais).

O estudo também se utiliza do conhecimento adquirido pela autora a partir da sua atuação no projeto de desenvolvimento do empreendimento e, atualmente, como executiva no Food Hall Dado Bier. Conversas com outros gestores do grupo Dado Bier também foram realizadas para compreender, principalmente, a história da companhia e os acontecimentos que levaram à constituição deste novo negócio no braço de restaurantes.

### 6.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Para o presente estudo, adotou-se a abordagem qualitativa com foco na obtenção de dados por meio de entrevista em profundidade e questionários. As principais fontes de informação do estudo foram os clientes (atuais e potenciais) do empreendimento e seus principais *stakeholders*. Os estudos qualitativos se enquadram no objetivo do trabalho em razão da sua capacidade de serem convertidos em informações sobre pessoas, comunidade, situações e processos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2017).

Para Serralvo e Furrier (2004), o valor de uma marca é obtido a partir da sua capacidade de obter um significado único, relevante e positivo na mente de seus consumidores. A estruturação de uma estratégia — definição de público-alvo e posicionamento — que obtenha o resultado descrito pelos autores é um processo complexo que engloba variáveis ligadas ao comportamento humano e suas percepções.

Para Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014), a pesquisa qualitativa é um tipo de abordagem que possibilita com que processos sociais referentes a grupos particulares sejam revelados, permitindo assim a revisão e a criação de novos conceitos. Portanto, a abordagem qualitativa faz sentido no presente estudo.

## 6.2 COLETA DE DADOS

De acordo com Malhotra (2001), a obtenção de dados pode se dar por meio de dois tipos de coleta: primária e secundária. A coleta primária de dados acontece quando informações novas são levantadas por meio de uma pesquisa que pode ser quantitativa, ou qualitativa. A coleta de dados secundária acontece quando são utilizados dados já existentes. De acordo com Kotler e Keller (2012), os dados primários podem ser coletados de cinco formas: observação, grupo focal, *survey*, dados comportamentais e experimentação.

### 6.2.1 Dados Secundários

O estudo buscou dados secundários principalmente para a seção de análise da concorrência do empreendimento. Apesar do entendimento de que a concorrência do Food Hall Dado Bier não se restringe apenas a empreendimentos do tipo *food hall* — modelo de negócio que tem aumentado sua participação na cidade de Porto Alegre — para complementação dos dados de concorrência vindos dos levantamentos com *stakeholders*, três outros *food halls* da cidade de Porto Alegre foram analisados com maior detalhamento. O objetivo desta etapa de levantamento de dados foi trazer mais insumos para a construção do posicionamento do Food Hall Dado Bier.

Foi realizada uma pesquisa online por meio de sites oficiais, blogs, redes sociais, plataformas de avaliação dos concorrentes selecionados para que, posteriormente, os achados pudessem ser analisados de acordo com a seguinte ótica:

- a) Pontos de semelhança com o Food Hall Dado Bier;
- b) Pontos de divergência com o Food Hall Dado Bier.

Os três empreendimentos escolhidos foram indicados pelos gestores do Food Hall Dado Bier em função de todos se identificarem pelo termo *food hall*, o que conseqüentemente provoca associações e comparações pelo cliente do Food Hall Dado Bier. A mesma pesquisa realizada também foi aplicada para analisar o próprio Food Hall Dado Bier para que fosse possível realizar uma análise comparativa. Os três *food halls* analisados foram:

- a) Seasons Food Hall;
- b) Vila Roubadinhas;
- c) Baixo Barra — ala gastronômica do Barra Shopping Sul.

## 6.2.2 Dados Primários

### 6.2.2.1 Stakeholders

Para a construção do estudo proposto, coletou-se dados primários com duas fontes: os clientes atuais do empreendimento e os principais *stakeholders* do negócio. Os *stakeholders* foram entrevistados, de forma qualitativa, por meio do método de entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado.

Entende-se a entrevista em “profundidade ou semiestruturada” quando o pesquisador, diante de uma temática norteadora, e tendo a narrativa como referência principal, realiza outras indagações, na busca da compreensão do que o participante está narrando (MORÉ, 2015, p. 128).

Segundo Moré (2015), o planejamento é crucial para a elaboração de uma boa entrevista em profundidade. Recomenda-se a construção dos itens norteadores da entrevista, das perguntas principais e complementares. O roteiro guia utilizado para aplicação das entrevistas foi dividido em três segmentos:

- a) Perguntas sobre o público;
- b) Perguntas sobre a concorrência;
- c) Perguntas sobre o empreendimento (Food Hall Dado Bier).

O objetivo das entrevistas foi descobrir as percepções dos *stakeholders* acerca do atual público que frequenta o espaço; qual o público que eles almejam para o

empreendimento, quem consideram ser a concorrência do empreendimento; e na sua opinião, quais os principais atributos particulares ao Food Hall — pontos de diferença. Os insumos obtidos por meio das entrevistas serão utilizados para o desdobramento de várias etapas do estudo.

Ao todo, foram entrevistadas 10 pessoas que se enquadram dentro da categoria de *stakeholders* do negócio. Dos 10 entrevistados, 3 são gestores no grupo Dado Bier, 1 é parceiro do empreendimento na área de comunicação e os outros 6 são sócios dos empreendimentos que compõem o Food Hall Dado Bier. O roteiro da entrevista em profundidade está presente nos apêndices do trabalho.

Após a entrevista em profundidade, os *stakeholders* receberam também um questionário quantitativo para complementar os insumos trazidos na conversa. O questionário foi distribuído de forma online por meio da ferramenta *Google Forms* e sua estrutura também está contida nos apêndices do trabalho.

#### 6.2.2.2 Clientes

A outra fonte de dados primários para a realização do trabalho foram os atuais clientes do empreendimento, e o público que acompanha o empreendimento, porém ainda não o visitou (clientes em potencial). A coleta de dados foi realizada pelo método de questionário. Entende-se questionário como:

Um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica (YAREMKO *et al*, 1986, p. 186, apud GÜNTER, 2003, p. 1)

Para entender mais tanto sobre o público atual quanto como sobre os clientes potenciais, utilizou-se o formato de pesquisa por meio de um questionário online via *Google Forms*. O questionário foi desenhado de tal maneira que, a partir da resposta à primeira pergunta, “Você já visitou o Food Hall Dado Bier no Bourbon Country?”, abre-se duas alternativas de roteiros para o questionário: um para o público que já visitou o espaço e outro para aqueles que ainda não o visitaram. Para ambos os públicos, objetivou-se coletar informações descritivas acerca deles — dados demográficos e comportamentais.

Com os atuais clientes, houve também a realização de perguntas com um viés de pesquisa de satisfação, buscando compreender como estes sentiram a performance do Food Hall nos atributos comumente tidos como relevantes para a experiência de bares e restaurantes. Solicitou-se aos clientes em potencial apenas que avaliassem diferentes atributos sob a ótica da importância em empreendimentos desse segmento.

De acordo com Günther (2003), para a elaboração de um questionário de sucesso é preciso delimitar dois fatores:

- a) Objetivo da pesquisa;
- b) Definição de público-alvo da pesquisa.

Para o presente estudo, como já citado, o público-alvo definido foi os clientes que já frequentaram pelo menos uma vez o Food Hall Dado Bier e os clientes em potencial do empreendimento — seguidores do Food Hall em suas redes sociais, mas que alegam ainda não conhecer o espaço. O objetivo foi capturar dados descritivos acerca desse público (até então, o empreendimento não tinha nenhuma informação sobre o público que frequenta o espaço) e obter percepções acerca de como eles avaliam o Food Hall e demais bares e restaurantes da cidade de Porto Alegre.

Para incentivar o público a responder a pesquisa, foi oferecido um benefício aos respondentes. A CUBO COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA disponibilizou 1 chope de 330 ml a ser retirado no Food Hall Dado Bier para as pessoas que comprovassem que responderam o questionário — via captura de tela da página de finalização do questionário. A empresa viu no presente estudo uma oportunidade para conhecer mais sobre seu público, portanto concedeu o benefício e auxiliou na divulgação via redes sociais.

Para a escolha dos atributos relevantes para bares e restaurantes a serem avaliados, utilizou-se uma combinação a partir da seleção dos atributos mapeados por três estudos diferentes:

- a) Estudo da Statista<sup>4</sup> (2016) — empresa alemã especializada em dados de mercado e de consumidores — de 2016 com 4.600 respondentes;

---

<sup>4</sup> O estudo foi disponibilizado pela Statista. Não foi possível obter informações acerca da fonte original.

- b) Estudo da Harris Poll (LO, 2017) — publicado pela Harris Poll, empresa estadunidense de pesquisa de mercado — de 2017 com mais de 2.000 respondentes;
- c) Estudo de Agnes e Moyano (2013) que entrevistou 72 frequentadores de bares e restaurantes em Santa Cruz do Sul, RS.

**Tabela 1 – Elementos do Estudo da Statista**

ATRIBUTOS	
1	Qualidade da comida
2	Preço
3	Variedade do menu
4	Localização
5	Opção de comida saudável
6	Custo-benefício
7	Serviço
8	Atmosfera (música, decoração, etc)
9	Espaço amigável para famílias ( <i>family friendly</i> )
10	Cupons e ofertas especiais
11	Serviço de mesa completo
12	Tamanhos das porções
13	Tempo dentre entrar e sair do bar ou restaurante
14	Opção de pratos para dietas de restrição
15	Opção de <i>drive thru</i> ou <i>takeaway</i>

Fonte: elaboração própria com base em Statista (2016).

**Tabela 2 – Elementos do Estudo da Harris Poll**

ATRIBUTOS	
1	Qualidade da comida
2	Preço
3	Localização
4	Recomendação de amigos e familiares
5	Histórico de segurança alimentar
6	Reviews positivas em redes sociais
7	Espaço <i>kid-friendly</i> (amigável para crianças)
8	Comida de origem sustentável
9	Capacidade de atender restrições alimentares

Fonte: elaboração própria com base no estudo da Harris Poll (LO, 2017).

**Tabela 3 – Elementos do Estudo de Agnes e Moyano**

ATRIBUTOS	
1	Localização
2	Estacionamento
3	Espaço físico
4	Infraestrutura interna
5	Climatização
6	Iluminação
7	Higiene
8	Limpeza
9	Banheiros
10	Ambiente
11	Comidas e pratos
12	Saladas
13	Variedade no <i>buffet</i> (cardápio)
14	Sobremesas
15	Bebidas
16	Funcionários
17	Garçons
18	Simpatia
19	Uniforme
20	Atendimento
21	Qualidade
22	Organização
23	Política para fumantes
24	Horário de atendimento
25	Agilidade
26	Preço/Condições de pagamento
27	Música
28	Incidentes desconsiderados

Fonte: elaboração própria com base em Agnes e Moyano (2004).

**Tabela 4** – Tabela com Seleção dos Elementos dos 3 Estudos para a Pesquisa com Clientes Atuais

ATRIBUTOS	
1	Qualidade da comida
2	Custo-benefício
3	Localização
4	Ambiente (música, limpeza, arquitetura...)
5	Variedade de opções de alimentação
6	Variedade de opções de bebida
7	Atendimento

Fonte: elaboração própria com base em Statista (2016), Lo (2017) e Agnes e Moyano (2004).

**Tabela 5** – Tabela com Seleção dos Elementos dos 3 Estudos para a Pesquisa com Clientes em Potencial

ATRIBUTOS	
1	Qualidade da comida
2	Preço justo
3	Localização
4	Capacidade de atender dietas especiais (sem glúten, sem lactose, vegetariana, vegana...)
5	Ambiente (música, limpeza, arquitetura...)
6	Variedade de opções de alimentação
7	Opções de comidas saudáveis
8	Atendimento tradicional (serviço de mesa completo)
9	Espaço amigável para famílias ( <i>family friendly</i> )
10	Reviews positivas em redes sociais

Fonte: elaboração própria com base em Statista (2016), Lo (2017) e Agnes e Moyano (2004).

Entende-se que, para o público que já visitou o espaço, alguns atributos têm menos relevância de análise sobre a ótica de satisfação, pois são características de atração. Como esse público já escolheu ir ao Food Hall, torna-se mais relevante captar

sua percepção sobre o desempenho do empreendimento em outros atributos. Para a avaliação dos atributos, utilizou-se uma escala de 5 pontos.

### 6.3 ANÁLISE DE DADOS

Para analisar a totalidade de informações coletadas por meio das entrevistas e do questionário enviado para os clientes, buscou-se organizar o conteúdo levantado de forma a revelar os insumos necessários para realizar as construções propostas pelo objetivo deste trabalho.

Segundo Moraes (1999), a abordagem da análise de conteúdo é utilizada para descrever e interpretar conteúdos, qualitativos ou quantitativos, conduzindo quem a utiliza para a obtenção de interpretações de mensagens que vão além de uma leitura comum de informações. Portanto, trata-se de um processo adequado, considerando o objetivo do estudo em questão. De acordo com Campos (2004), existem três etapas para a análise de conteúdo, sendo elas: leitura da totalidade do material coletado, definição do recorte e categorização dos elementos.

Desta forma, as entrevistas com os *stakeholders* foram transcritas em Word e interpretadas por meio da ótica da análise de conteúdo entendendo os recortes relevantes citados acima — dados sobre público, concorrência e percepções gerais sobre o Food Hall. O principal objetivo foi traçar uma linha comum que traduzisse a visão desse grupo em se tratando de qual o público que almejam e captar sua percepção acerca dos atributos do Food Hall e da sua concorrência.

Em função desta ser uma análise eminentemente qualitativa, de transcrições de entrevistas em profundidade, utilizou-se também a ferramenta *Voyant Tools* para auxiliar na interpretação dos textos. Trata-se de uma aplicação online e gratuita que permite análises em cima de textos acadêmicos, gerando recursos como nuvens de palavras, gráficos, mapeamento de frequência de frases, dentre outros.

Os achados do levantamento de dados secundários da concorrência selecionada — Seasons Food Hall, Vila Roubadinhas e Baixo Barra— foram organizados em uma planilha, categorizando as características de cada empreendimento. Posteriormente,

esta planilha foi analisada de maneira interpretativa objetivando compreender os pontos de diferença e de paridade da concorrência com relação ao Food Hall Dado Bier.

A pesquisa qualitativa com clientes, por sua vez, foi realizada de forma online via *Google Forms* — ferramenta do Google para realização de questionários online — e, por isso, seus resultados foram organizados automaticamente. Os dados de natureza eminentemente quantitativa são entregues no formato de gráfico pela ferramenta, permitindo uma análise facilitada, de forma interpretativa. As respostas de teor qualitativo também foram analisadas de acordo com a metodologia da análise de conteúdo, contando também com o auxílio da ferramenta *Voyant Tools*.

## 7 RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se os resultados do trabalho — etapas e construção da definição de público-alvo; e posicionamento para o Food Hall Dado Bier. Os dados obtidos com a pesquisa realizada foram cruzados com o referencial teórico estudado, visando seguir as etapas propostas por Kotler e Keller (2018) para a construção de um posicionamento consistente.

O presente capítulo foi organizado em quatro subseções de acordo com o objetivo geral do trabalho e seus objetivos específicos. Sendo assim, em uma primeira subseção, introduzir-se-ão os resultados acerca do atual público do empreendimento e, com base nas entrevistas com os *stakeholders* e nas características do empreendimento, qual seria o público-alvo que mereceria seu direcionamento. Na segunda subseção, o estudo abre os achados a respeito dos atributos da concorrência e do Food Hall e delimita quais devem ser os atributos de enfoque para a constituição dos pontos de paridade e de diferença.

Na terceira subseção, com base em todas as construções, referenciais estudados e pesquisas realizadas até então, define-se o mantra para a marca — que guiará o público interno da empresa para a execução do posicionamento. Por sua vez, a última seção apresenta e explica o *framework* que consolida todos os elementos na forma de um desdobramento visual do posicionamento.

### 7.1 PÚBLICO-ALVO

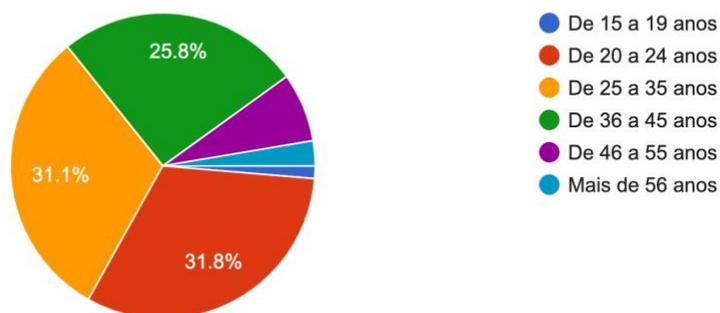
Como apresentado, até então, o Food Hall Dado Bier desconhecia quem são seus atuais clientes e não tinha de maneira clara e estruturada a visão do seu público desejado. A ausência desta delimitação impacta diretamente nas estratégias de marketing elaboradas pelo negócio e acabam pulverizando recursos em uma série de frentes, gerando ineficiência e desgaste. A partir de tal problemática, essa subseção visa expor os principais achados a respeito do atual público do Food Hall Dado Bier — dados obtidos por meio da pesquisa realizada — e cruzá-los com as expectativas e desejos dos principais *stakeholders*.

A pesquisa obteve 151 respostas de atuais clientes do Food Hall (que já frequentaram o espaço pelo menos 1 vez). Com relação aos dados demográficos dos atuais clientes, a pesquisa apontou que há predominância de 3 faixas etárias: de 20 a 24 anos (31.8%), de 25 a 35 anos (31.1%) e de 36 a 45 anos (25.8%).

**Gráfico 1 - Dados Etários dos Clientes do Food Hall Dado Bier**

Qual é a sua faixa etária?

151 responses



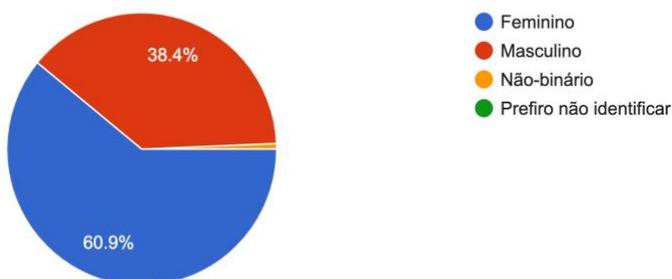
Fonte: pesquisa realizada pela autora.

Ainda sobre dados demográficos, nota-se a predominância do público feminino (60.9%) como cliente do empreendimento.

**Gráfico 2 - Dados de Gênero dos Clientes do Food Hall Dado Bier**

Com qual gênero você se identifica?

151 responses



Fonte: pesquisa realizada pela autora.

Outra dimensão analisada, foi a comportamental, buscando entender a frequência de uso do Food Hall Dado Bier pelos seus atuais clientes. A maioria dos clientes (45.7%) alega ter visitado o empreendimento pontualmente poucas vezes. A segunda categoria com maior representatividade é a de clientes que visitaram o espaço pontualmente algumas vezes (27.8%), seguida por visitantes mensais (14.6%) e semanais (8.6%). Nota-se que o público respondente ainda frequenta o espaço de forma esparsa.

**Gráfico 3** - Dados de Frequência dos Clientes do Food Hall Dado Bier

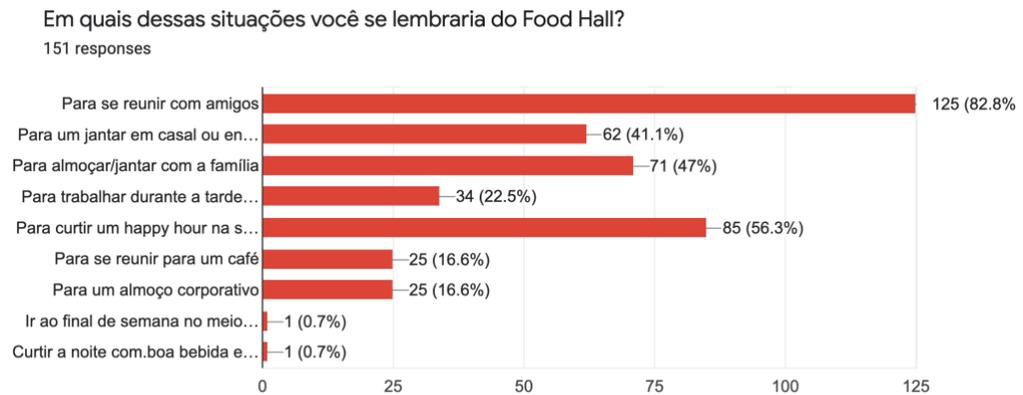
Com qual frequência você frequenta o Food Hall?  
151 responses



Fonte: pesquisa realizada pela autora.

A pesquisa buscou entender também outra variável comportamental: quais as principais situações de uso que os atuais clientes associam ao empreendimento. Algumas hipóteses de uso — levantadas com base nas possibilidades que o espaço oferece — foram fornecidas e os clientes puderam selecionar até 4 opções. As situações mais associadas ao uso do empreendimento foram: encontro com amigos (82.8%), curtir um *happy hour* na sexta-feira (56.3%), almoçar/jantar em família (47%) e jantar em casal ou encontro (41.1%).

**Gráfico 4 - Dados de Situações de Uso dos Clientes do Food Hall Dado Bier**



Fonte: pesquisa realizada pela autora.

Além da pesquisa com clientes, foram realizadas 10 entrevistas em profundidade com os principais envolvidos no Food Hall Dado Bier. A primeira pergunta realizada, a fim de nortear a conversa, foi uma indagação a respeito de quem eles acreditam ser o atual público do espaço. As respostas foram marcadas por expressões de incerteza. Segue um trecho extraído de uma das entrevistas:

Percebo um público bem heterogêneo e que muda de acordo com os horários e dias da operação. De quinta a sábado à noite, acho que predomina o público jovem adulto, morador dos arredores e que ainda mora com seus pais. Já no almoço dos finais de semana, acho um público mais família, com crianças pequenas (Fonte: depoimento anônimo em pesquisa realizada pela autora).

O trecho exemplifica os marcos de dúvida trazidos no diálogo ("acho", "percebo"). Outros entrevistados também expuseram que enxergam o público de maneira bastante heterogênea, falando que este é: "muito indefinido", "um misto de ex-clientes Dado Bier com um público novo", "variado". Há dificuldade na categorização do atual público, pois até então não existiam dados acerca do mesmo. Ou seja, as percepções dos parceiros de negócio são empíricas e provenientes das observações cotidianas realizadas no empreendimento — o que não tira seu valor, apenas não garante acuracidade. Possivelmente o Food Hall também esteja recebendo um público bastante heterogêneo, inclusive em função da ausência de estratégia embasada em segmentação e posicionamento do público.

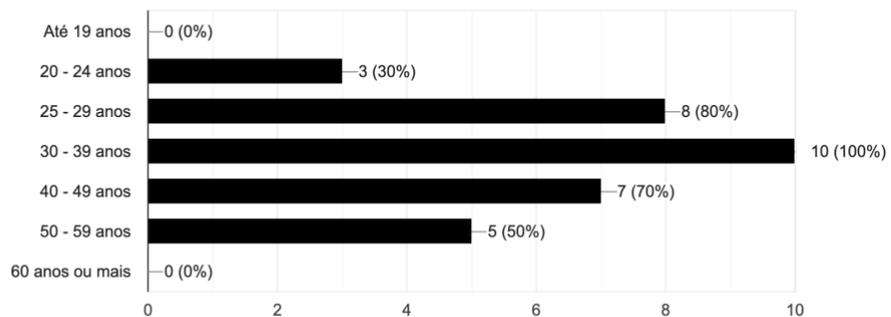
Os *stakeholders*, no entanto, haviam citado dois principais públicos como linha comum: famílias e jovens. Os jovens foram trazidos como possível resultado do trabalho de rejuvenescimento de marca que era visado pela Dado Bier com o Food Hall. Foi apontado que as famílias possuem sua frequência predominante nos finais de semana. Elas são vistas, de maneira geral, como um público mais atrelado ao perfil do antigo empreendimento da CUBO.

Posta a ausência de informações assertivas pelos *stakeholders* acerca do atual público do Food Hall Dado Bier, talvez uma das perguntas mais relevantes da entrevista em profundidade tenha sido: "quem você gostaria que fossem os clientes do Food Hall Dado Bier?". Os resultados obtidos com essa pergunta também foram amplos, dificultando o processo para traçar uma linha de raciocínio que contemple o interesse geral do grupo. Houve principalmente a menção da faixa etária de 25 a 49 anos, com interesse principal na faixa etária de 30 a 39 anos — o que se confirmou como preferência por meio da pesquisa quantitativa rodada após as entrevistas.

**Gráfico 5 - Dados da Faixa Etária para o Público-Alvo desejado para o Food Hall Dado Bier**

Qual a faixa etária do público-alvo desejado para o Food Hall Dado Bier (pode selecionar mais de uma faixa)?

10 responses



Fonte: pesquisa realizada pela autora.

Nessa perspectiva, as entrevistas em profundidade realizadas em complemento à pesquisa quantitativa foram relevantes para entender aspectos menos quantitativos acerca do público desejado pelos *stakeholders* para o espaço. A pesquisa quantitativa

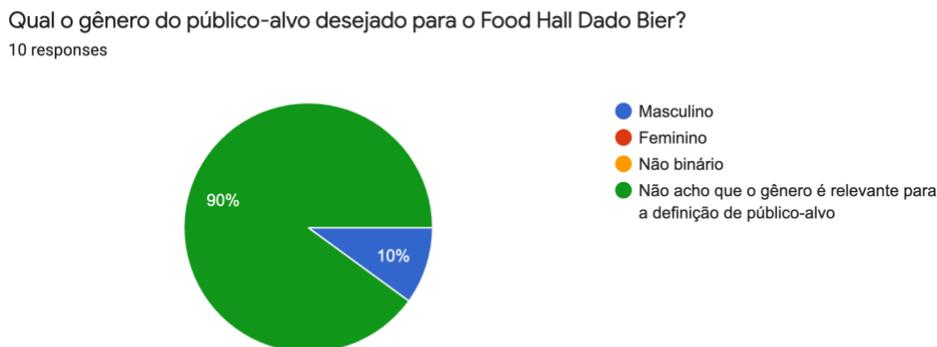
também demonstrou importância para à medida que auxiliou a condensar e complementar informações levantadas em primeiro momento do estudo, bem como auxiliou a direcionar hipóteses iniciais. Foi possível, dessa maneira, traçar um perfil de público que não fosse amplo demais e, conseqüentemente, de difícil perseguição.

**Gráfico 6** - Renda Mensal do o Público-Alvo desejado para o Food Hall Dado Bier



Fonte: pesquisa realizada pela autora.

**Gráfico 7** - Gênero do o Público-Alvo desejado para o Food Hall Dado Bier



Fonte: pesquisa realizada pela autora.

Ainda sobre as expectativas de público trazidas pelos *stakeholders* do Food Hall, houve nas entrevistas a menção de falas que reforçam a faixa de renda e a maturidade desejada reveladas na pesquisa. Dois entrevistados revelaram acreditar que o público dos bairros nas redondezas do empreendimento são uma boa aposta, quais sejam,

bairros de alto padrão — Jardim Europa e Três Figueiras. Outros entrevistados trouxeram as seguintes expressões: "pessoas dispostas a gastar bem", "viajados", "pessoas que já possuem um poder de compra".

A partir dos insumos provenientes das entrevistas, dos questionários e do entendimento do empreendimento, propõe-se o seguinte público-alvo para o Food Hall Dado Bier: pessoas de 25 a 45 anos com renda média mensal entre R\$ 6.102,01 e R\$ 8.136,00. São pessoas com interesse por música, arquitetura, gastronomia e viagem, que valorizam praticidade, segurança e qualidade. Entende-se que esse grupo pode utilizar o espaço principalmente para se reunir com os amigos, curtir um *happy hour*, almoçar/jantar com a família, sair em casal ou em um encontro. Considerando o perfil traçado, esse público majoritariamente se encontra em um relacionamento (está namorando, ou é casado), podendo até mesmo já ter família constituída — com filhos até 18 anos. Abaixo uma tabela que compila as principais características do público-alvo proposto.

**Tabela 6** - Características do Público-alvo Proposto para o Food Hall Dado Bier

<b>PÚBLICO-ALVO FOOD HALL DADO BIER</b>	
<b>Idade</b>	25 a 45 anos
<b>Renda Mensal Individual</b>	De R\$ 6.102,01 a R\$ 8.136,00.
<b>Ciclo de vida da família</b>	Pessoas em um relacionamento (namorando ou casadas) e jovens famílias (com filhos até 18 anos).
<b>Principais situações de uso do espaço</b>	Encontros com amigos, almoço/jantar com a família, sair para almoçar/jantar em casal, happy hour com amigos.
<b>Detalhamento</b>	Pessoas que tem interesse por música, arquitetura, gastronomia e viagem. Valorizam praticidade, segurança, qualidade.

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas e pesquisas realizadas.

A idade sugerida leva em consideração a faixa etária do atual público que já frequenta o espaço e também as intenções dos stakeholders acerca do público — que enxergam para o Food Hall um público um pouco mais maduro. Os atuais clientes se encontram predominantemente na faixa de 20 a 35 anos (62.9%), enquanto os stakeholders acreditam que o público do empreendimento deve ter entre 25 e 49 anos.

Para a criação de um direcionamento de renda média mensal do cliente-alvo, a faixa ideal considerada foi de R\$ 6.102,01 a R\$ 8.136,00. Apesar da preferência dos principais envolvidos no empreendimento pela faixa de renda imediatamente abaixo (de R\$ 4.068,01 a R\$ 6.102), recomenda-se que o foco principal esteja na faixa de renda acima em função do ticket-médio do empreendimento e do alinhamento com a faixa etária desejada. Segundo informações fornecidas pelo Food Hall Dado Bier, o ticket-médio do espaço é de R\$ 79,00 — contemplando comida e bebida.

Além dos direcionamentos de idade e renda, atribuiu-se outras características para apoiar a caracterização do público-alvo — ciclo de vida da família, situações de uso do espaço e um detalhamento trazendo elementos de interesse e de valorização. Estas foram inferidas também com base nos dados levantados pelo estudo.

O Food Hall tem no seus valores a preocupação muito clara com a qualidade gastronômica, prezando pela excelência, tanto das comidas quanto das bebidas. Por esse motivo, possui um mix de operações exclusivo, local e composto em grande parte por pequenos negócios especializados no seu nicho culinário. O modelo de negócio foi "importado", tendo sua pesquisa de mercado realizada com empreendimentos europeus e estadunidenses, portanto traz referências arquitetônicas, de atendimento e conceituais de outros locais. Um dos pilares centrais para o empreendimento também é a música, o espaço conta com uma programação semanal — de quinta a sábado — destacando artistas locais. A Dado Bier, por sua vez, se envolve no fomento da cena musical da cidade de Porto Alegre apoiando projetos culturais.

Por conta desses motivos, é interessante que o cliente-alvo do empreendimento tenha interesse em gastronomia, música, viagem, arquitetura, entre outras áreas de afins. Isso potencialmente fará com que essas pessoas valorizem e compreendam melhor a experiência vivida no estabelecimento. Em função de outros atributos naturais ao Food Hall Dado Bier, clientes que valorizam segurança, praticidade e qualidade ficarão mais satisfeitos com a experiência encontrada. A localização dentro de um shopping center garante praticidade e segurança, enquanto a variedade de opções reforça o atributo da praticidade e a qualidade é assegurada pelo cuidado que o empreendimento tem com a gastronomia.

## 7.2 PONTOS DE PARIDADE E DE DIFERENÇA

Esta subseção visa elucidar os achados referentes a pesquisa de dados secundários da concorrência direta do Food Hall Dado Bier. Como trazido anteriormente, entende-se por concorrência direta empreendimentos também na cidade de Porto Alegre e que se utilizam do termo *food hall* para descrever seu negócio. Além dos *food halls*, a pesquisa incluiu mais um empreendimento em função dele ter sido apontado por 5 *stakeholders* como concorrência do Food Hall — 20BARRA9 Iguatemi. Os 3 empreendimentos no estilo *food hall* analisados foram indicados pelos gestores do Food Hall Dado Bier e da Dado Bier (cervejaria). Abaixo, todos os concorrentes analisados:

- a) Seasons Food Hall;
- b) Vila Roubadinhas;
- c) Baixo Barra Gastronomia;
- d) 20BARRA9 Iguatemi.

As principais fontes de pesquisa para o entendimento dos concorrentes foram: sites e redes sociais próprios, blogs, portais de notícias e plataformas de avaliação. Para que se pudesse compreender melhor o concorrente, as suas informações foram divididas e organizadas em blocos de características. As categorias analisadas foram:

- a) Localização;
- b) Horário de funcionamento;
- c) Número de opções gastronômicas;
- d) Opções gastronômicas;
- e) Avaliações;
- f) Preços médios;
- g) *Tagline*;
- h) Formato do serviço;
- i) Impressões gerais;
- j) Opções de comidas saudáveis;
- k) Espaço amigável para as famílias;
- l) Capacidade de atender dietas especiais.

As categorias de análise foram escolhidas com base nos elementos trazidos nos estudos da Statista (2016), Lo (2017) e Agnes e Moyano (2013). Houve 1 dimensão observada que não possui relação com os estudos, *tagline*. Entende-se, de acordo com Wheeler (2003), uma *tagline* como meio sucinto de descrever a essência e personalidade de um negócio para o seu público externo. Como o intuito do estudo é desenvolver um posicionamento para o Food Hall Dado Bier, é interessante observar também como seus concorrentes se definem perante os consumidores.

**Tabela 7 – Elementos da Análise de Concorrência e sua Correlação com os Elementos da Statista (2016), Lo (2017) e Agnes e Moyano (2013)**

ATRIBUTOS DE ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	ATRIBUTOS DOS 3 ESTUDOS	
Localização	Statista (2016)	Localização
	Lo (2017)	Localização
	Agnes e Moyano (2013)	Localização
Horário de funcionamento	Statista (2016)	N/A
	Lo (2017)	N/A
	Agnes e Moyano (2013)	Horário de atendimento
Número de opções gastronômicas	Statista (2016)	Variedade do menu
	Lo (2017)	N/A
	Agnes e Moyano (2013)	Variedade no buffet (cardápio); Comidas e pratos
Opções gastronômicas	Statista (2016)	N/A
	Lo (2017)	N/A
	Agnes e Moyano (2013)	Comidas e pratos; Saladas; Sobremesas; Bebidas
Avaliações	Statista (2016)	N/A
	Lo (2017)	Recomendação de amigos e familiares; Reviews positivas em redes sociais
	Agnes e Moyano (2013)	N/A
Preços médios	Statista (2016)	Preço
	Lo (2017)	Preço
	Agnes e Moyano (2013)	Preço/Condições de pagamento
Tagline	Statista (2016)	N/A
	Lo (2017)	N/A
	Agnes e Moyano (2013)	N/A
Formato do serviço	Statista (2016)	Serviço; Serviço de mesa completo
	Lo (2017)	N/A
	Agnes e Moyano (2013)	Atendimento
Opções de comidas saudáveis	Statista (2016)	Opção de comida saudável
	Lo (2017)	Comida de origem sustentável
	Agnes e Moyano (2013)	Saladas
Espaço amigável para famílias	Statista (2016)	Espaço amigável para famílias ( <i>family friendly</i> )
	Lo (2017)	Espaço <i>kid-friendly</i> (amigável para crianças)
	Agnes e Moyano (2013)	N/A
Capacidade de atender dietas especiais	Statista (2016)	Opção de pratos para dietas de restrição
	Lo (2017)	Capacidade de atender restrições alimentares
	Agnes e Moyano (2013)	N/A

Fonte: elaboração própria com base em Statista (2016), Lo (2017) e Agnes e Moyano (2013).

A partir da organização da pesquisa da concorrência nos blocos citados (por meio de uma planilha no Microsoft Excel), foi possível traçar análises interpretativas para apontar quais deveriam ser os atributos de diferenciação e de paridade do Food Hall Dado Bier. De maneira geral, foi entendido que o Seasons Food Hall é um

empreendimento pertencente a um grupo gastronômico detentor de vários negócios de bares e restaurantes na cidade de Porto Alegre. Seu foco é na qualidade e na especialização — seus estabelecimentos comumente focam em 1 produto, exemplo: A Massa, A Pizza, Poke by Seasons. O grupo possuía estes empreendimentos em localizações separadas, mas resolveu uni-los no Seasons Food Hall, que foi inaugurado em novembro de 2020 (NERY, 2021; SEASONS FOOD HALL, 2021).

O Seasons Food Hall é, portanto, um *food hall* que concentra opções gastronômicas (com marcas individuais) de uma mesma empresa. O Vila Roubadinhas, por sua vez, trata-se de um empreendimento inaugurado em janeiro de 2021 que reúne um grande número de opções gastronômicas a céu aberto. Esse *food hall* se utiliza bastante do diferencial de ser um espaço ao ar livre — característica bastante valorizada, principalmente após a pandemia de COVID-19 (COMERLATO, 2021; VILA ROUBADINHAS POA, 2021).

Por fim, o Baixo Barra Gastronomia se trata de uma ala gastronômica dentro do Barra Shopping Sul. O empreendimento se denomina o primeiro *food hall* do estado do Rio Grande do Sul, tendo sua inauguração em novembro de 2019, e traz uma ênfase na exclusividade e qualidade. Em suas comunicações oficiais, o Baixo Barra alega que seu objetivo é reunir nomes consolidados na gastronomia, trazendo experiências gastronômicas exclusivas, de alta qualidade (BAIXO, 2021; BAIXO, 2019).

Caracterizando o único concorrente não *food hall* trazido, o 20BARRA9 Iguatemi, é um restaurante parrilla, muito focado em preparos à base de carnes e cocções na brasa. Fica localizado no Shopping Iguatemi, shopping de alto padrão que se situa imediatamente na frente do Shopping Bourbon Country (localização do Food Hall Dado Bier). O 20BARRA9 foi citado como concorrência pelos *stakeholders* por ser um restaurante em shopping, muito próximo ao Food Hall, detentor de grande sucesso (20BARRA9, 2021a, 2021b; DESTEMPERADOS, 2018).

Abaixo o quadro comparativo que traz elementos dos 4 empreendimentos. Uma última linha em vermelho foi colocada abaixo dos 4 concorrentes para trazer a categorização do Food Hall Dado Bier dentro dos elementos analisados. Dessa maneira, torna-se mais simples o processo de interpretação. As informações sobre o Food Hall Dado Bier foram levantadas com base nos conhecimentos da autora e também

consultando as mesmas fontes usadas para os concorrentes — sites e redes sociais próprios, blogs, portais de notícias e plataformas de avaliação.

**Tabela 8 – Tabela para Análise Comparativa da Concorrência**

	Localização	Horário de funcionamento	Número de opções gastronômicas	Opções gastronômicas	Avaliações (Google Meu Negócio e Trip Advisor)
<b>Seasons Food Hall</b>	<b>Zona Leste</b> Rua: Praça Dr. Maurício Cardoso, 23 Bairro: Moinhos de Vento  Localizado na rua, fora de um centro comercial ou shopping	De terça a domingo 11:45 - 15:00   18:00 - 22:00	Presencialmente - 6 opções No delivery - 6 opções	Pizza (A Pizza) Poke (Poke by Seasons) Hambúrguer (The Chefs) Smash Burges e Xis (Flip) - só no delivery Massas (A Massa) Saladas Cervejas, drinks e vinhos (bar do espaço)	<b>Google Meu Negócio:</b> 4.6 (1.317 avaliações)* *avaliações misturadas com as do antigo empreendimento do grupo que havia na mesma localização: The Chefs Hamburgueria <b>Trip Advisor:</b> N/A
<b>Vila Roubadinhas</b>	<b>Zona Leste</b> Rua: Silva Jardim, 140 Bairro: Auxiliadora  Localizado na rua, fora de um centro comercial ou shopping.	De terça a domingo 11:00 - 23:00	20 opções	Choripan (Choripaneria) Crepe frances (Deu Crepe) Açai, bowls, aperitivos, cremes (Myki) Sucos, cafés, smoothies, saladas e açai (E-Sucos) Cozinha italiana (Cantina Pastaciutta) Pizza sem glúten e sem lactose (Pizza So Good) Vinhos (Terroir) Hambúrguer (Guna) Crepe suíço (Crepe dos Deuses) Cozinha variada, pratos (Casa5Silva) Comida de boteco (Boteco da Vila) Parrilla (La Barra) Sushi (Ito) Pizza napolitana (Grazie Mille) Cozinha oriental (Peixe no Cubo) Cozinha saudável (Broto) Churrasco texano (Rancho Texano) Cookies (Okidoki) Sorvete (Just Cold) Cerveja, drinks e vinhos (Casa Mint)	<b>Google Meu Negócio:</b> 4.6 (645 avaliações) <b>Trip Advisor:</b> N/A* *o complexo não possui página no Trip Advisor, apenas algumas das operações que fazem parte
<b>Baixo Barra Gastronomia</b>	<b>Zona Sul</b> Barra Shopping Sul Rua: Av. Diário de Notícias, 300 Bairro: Cristal  Localizado dentro de um shopping, porém possui área externa.	Segunda a sábado 10:00 - 22:00  Domingo 11:00 - 21:00	12 opções	Churrasco americano (Applebee's) Sorvete (Bacio di Latte) Cozinha gaúcha contemporânea (Bah) Vinhos e aperitivos (Champanheira Natalício) Gastronomia japonesa (Daimu Minami) Chocolateria (Lindt) Galeria (Mamma Mia) Pizza paulistana (Mercearia Bresser) Parrilla (Pobre Juan) Tartufaria (Tartufaria San Paolo) Cervejaria (Dubh Craft Beers) Cafeteria (Origem Coffee Co.)	O espaço não possui avaliações como complexo. Apenas suas operações, de maneira individual, possuem reviews nas plataformas Google Meu Negócio e Trip Advisor.
<b>20Barra9 Iguatemi</b>	<b>Zona Norte</b> Shopping Iguatemi Rua: Av. João Wallig, 1800 Bairro: Passo d'Areia	Segunda a quinta 12:00 - 15:00   17:30 - 23:00  Sexta a domingo 12:00 - 23:00	N/A  Não é um food hall, apenas um restaurante.	<b>Menu do estabelecimento composto por:</b> Carnes (parrilla) Hambúrguer Aperitivos (belisquetes) Guamições (acompanhamentos para as carnes) Bar com drinks, vinhos e opções de cerveja	<b>Google Meu Negócio:</b> 4.5 (1.316 avaliações) <b>Trip Advisor:</b> 3.5 (166 avaliações)
<b>Food Hall Dado Bier</b>	<b>Zona Norte</b> Shopping Bourbon Country Rua: Av. Túlio de Rose, 80 Bairro: Passo d'Areia  Localizado dentro de um shopping.	Terça a sexta 10:00 - 22:30  Sábado 11:30 - 22:30  Domingo 11:30 - 16:00	7 opções	Cafeteria/confeitaria (Sabor de Luna) Sushi e pokes (Ohana) Hamburgueria (Butcher) Cozinha italiana (Libertino) Sandúbas e milanasas (Lambari) Pizza napolitana (Mood) Açais e smoothies (Meu Açai Express) Cervejas, vinhos e drinks (Bar do Food Hall)	<b>Google Meu Negócio:</b> 4.5 (2.020 avaliações) <b>Trip Advisor:</b> 4.0 (469 avaliações)  As avaliações do Food Hall Dado Bier misturam-se com as avaliações do antigo restaurante que existia no mesmo local, "Dado Bier Bourbon Country". Por esse motivo, não é possível dissociar as avaliações do Food Hall das avaliações passadas

	Preços Médios	Tagline	Formato do serviço	Opções de comidas saudáveis	Espaço amigável para famílias	Capacidade de atender dietas especiais
Seasons Food Hall	Preço médio das opções gastronômicas: R\$ 40,62	Não possuem, parecem usar mais a marca "Seasons" para se identificar, em virtude de serem um grupo de restaurantes com bastante reconhecimento e experiência na cidade.	<b>Autoatendimento parcial</b> Pedidos são feitos por meio de um smartphone ou tablet disposto nas mesas. O cliente comanda seus pedidos por meio do cardápio digital e um garçom traz os pedidos até a mesa do cliente. É possível pedir de todas as opções em uma única vez.	Sim, há opções de comidas saudáveis: - Poke - Saladas	Sim, porém sem muita ênfase. Crianças e famílias aparecem pouco no feed das redes sociais.	Sim (vegetariana, vegana, sem lactose e sem glúten)
Vila Roubadinhas	Preço médio das opções gastronômicas: R\$ 39,65	O 1º Food Hall à céu aberto de POA Gastronomia Entretenimento Lazer  (usado no Instagram)	<b>Autoatendimento</b> Funcionamento igual ao de uma praça de alimentação. Cliente vai até o estabelecimento que deseja comprar, faz seu pedido e paga no caixa, o estabelecimento chama o cliente para retirar o pedido quando estiver pronto. Cada estabelecimento usa um sistema próprio para notificar o cliente que o pedido está pronto (não há padrão), ex: SMS, pager, etc. A equipe de limpeza do espaço retira os pratos e bandejas das mesas após a refeição.	Sim.	Sim. Destacam crianças e famílias na comunicação. Fizeram ações de dia das crianças.	Sim (vegetariana, vegana, sem lactose e sem glúten, entre outras)
Baixo Barra Gastronomia	Preço médio das opções gastronômicas: R\$ 68,50	Não há uma tagline oficial do espaço, como o Baixo Barra não possui redes sociais e sites próprios, foi possível identificar esse conceito por meio de artigos e matérias publicados pela própria Multiplan - empresa proprietária do empreendimento.  Um lugar único, cheio de sabor e focado nas experiências. (usado no site)	Não há um padrão. O Baixo Barra funciona como uma ala gastronômica do shopping Barra Shopping Sul. Há operações que funcionam pelo formato de autoatendimento - por exemplo, a sorveteria - assim como existem lojas com serviço tradicional completo. Restaurantes estes que inclusive contam com seu salão próprio, não se utilizam do salão do complexo.	Sim.	Sim. Estão dentro de um shopping que possui alternativas de lazer e experiências para crianças.	Sim (vegetariana, vegana, sem lactose e sem glúten)
20Barra9 Iguatemi	Ticket-médio: R\$ 83,00	Manda Brasa.  Descrito como o lema do estabelecimento. (usado no site)	<b>Atendimento tradicional:</b> Clientes são atendidos na mesa. Garçons tiram o pedido dos clientes na mesa, entregam o pedido. O cliente tem a opção de pagar a conta na mesa ou no caixa.	Sim.	Sim. No Instagram mencionam ser um espaço ideal para curtir com a família e com os amigos.	Parcialmente.
Food Hall Dado Bier	Preço médio das opções gastronômicas: R\$ 45,00	Um novo ambiente e um novo conceito! (usado no Instagram)  Experiência gastronômica excelente e descomplicada. Unindo tudo que há de bom na cidade em um único lugar com o objetivo de agregar pessoas e proporcionar convivência em torno da comida! (usado no site)	<b>Autoatendimento</b> Cliente realiza seu pedido por meio de tablets de autoatendimento ou de um QR Code que fica nas mesas. O cliente compra os produtos desejados e depois retira na operação escolhida ao ser chamado. A equipe de limpeza do espaço retira os pratos e bandejas das mesas após a refeição. O cliente pode comprar em um único pedido, itens de mais de um estabelecimento.	Sim.	Sim. Também possuem uma parceria com um espaço infantil localizado no shopping, na qual os clientes ganham um desconto.	Sim (vegetariana, vegana, sem lactose e sem glúten)

Fonte: elaboração própria com base em Statista (2016), Lo (2017) e Agnes e Moyano (2013).

É possível perceber, analisando os *food halls* por meio da tabela, que os 4 empreendimentos (incluindo o Food Hall Dado Bier) possuem vários pontos semelhantes. A categoria de *food halls* é marcada por um amplo horário de funcionamento, alto número de opções gastronômicas — o que faz com que atenda tanto opções saudáveis quanto dietas de restrição — e formato de serviço mais despojado, com forte presença do autoatendimento. Portanto, os pontos de paridade percebidos com a pesquisa foram:

- Disponibilidade (horário de funcionamento);
- Variedade;
- Autoatendimento.

Para a escolha dos pontos de diferença do empreendimento, utilizou-se também a avaliação dos clientes em potencial (que ainda não frequentaram o Food Hall Dado Bier) a respeito dos atributos de maior relevância ao escolher um espaço gastronômico para se visitar. Foram obtidas 111 respostas de clientes em potencial via questionário no Google Forms compartilhado nas redes sociais do empreendimento. Os atributos considerados como mais relevantes foram aqueles que obtiveram a nota máxima de importância (5) por mais de 50% do público respondente, sendo eles:

- a) Qualidade da comida;
- b) Variedade de opções de alimentação;
- c) Preço justo (custo benefício);
- d) Localização;
- e) Ambiente.

Na pesquisa de satisfação rodada com os atuais clientes do espaço, os atributos que foram mais bem avaliados — nota máxima de satisfação (excelente, 5) por mais de 50% do público respondente — foram:

- a) Atendimento;
- b) Localização;
- c) Variedade de opções de alimentação;
- d) Variedade de opções de bebida;
- e) Ambiente.

Entendendo a estrutura de referência de concorrência do empreendimento e os atributos valorizados pelos seus clientes em potencial (consumidores do mercado de bares e restaurantes de maneira abrangente) e os atributos mais bem avaliados pelos atuais clientes, definiu-se 3 pontos de diferença para se trabalhar com enfoque no posicionamento do espaço. Dessa maneira, a marca será capaz de criar as associações ideias na mente do consumidor. Importante ressaltar que a escolha dos atributos também levou em consideração a preferência por competências e recursos já verdadeiros ao espaço. Com base nas análises realizadas, os 3 pontos de diferença abaixo foram escolhido para serem os principais abordados pelo posicionamento do Food Hall Dado Bier:

1. Qualidade gastronômica (contemplando alimentos e bebidas);

2. Ambiente;
3. Experiência cervejeira.

Essas características são aquelas que vão gerar fortes e positivas associações pelos clientes, mas, para isso, precisam ser desejáveis pelo consumidor, entregáveis pela empresa e diferenciáveis da concorrência (KOTLER; KELLER, 2012). Por isso, foram escolhidos atributos bem avaliados pelos atuais clientes e importantes do ponto de vista dos clientes em potencial. As opiniões dos *stakeholders* também foram contempladas para elaboração dos pontos de diferença, durante as entrevistas de profundidade foi feita a seguinte pergunta: "Na sua opinião, quais os principais benefícios que estamos oferecendo, nossos diferenciais?".

**Figura 2** - Análise Cirrus no Voyant Tools da Pergunta 4



Fonte: elaborado pela autora.

A partir da nuvem de palavras<sup>5</sup>, é possível perceber o grande peso da palavra "ambiente", assim como "qualidade" e "opções" — as três mais mencionadas nas entrevistas. O ambiente do Food Hall Dado Bier é de fato diferenciado, trazendo uma atmosfera imersiva para dentro do shopping. O projeto arquitetônico foi feito utilizando o conceito de *upcycle* — reutilização e ressignificação de materiais já utilizados — e mistura

<sup>5</sup>Nuvem de palavras é um método de análise de respostas abertas, qualitativas, que possibilita uma representação visual das palavras e/ou frases mais mencionadas (NUVEM, 2021?).

elegância com rusticidade em uma atmosfera despretensiosa. Outro elemento citado pelos *stakeholders* foi a cerveja, sendo mencionada por 6 entrevistados como diferencial.

Como visto na análise de concorrência, já existem outros *food halls* na cidade de Porto Alegre e, possivelmente, outros virão. Esses empreendimentos, por seguirem um mesmo modelo de negócio, já possuem naturalmente várias características em comum, por isso é preciso encontrar pelo menos um grande fator de diferenciação. No caso do Food Hall Dado Bier, a experiência cervejeira tem um grande potencial como diferencial do espaço.

O empreendimento está atrelado à marca Dado Bier, primeira microcervejaria do Brasil, fundada em 1995, e possui no seu interior uma fábrica de cerveja funcional. A grande maioria das cervejas servidas no Food Hall são produzidas ali mesmo. Os clientes que circulam pelo espaço conseguem acompanhar a brassagem — processo de produção da cerveja — podendo interagir com os mestres cervejeiros da Dado Bier, sentir o aroma da cerveja em fabricação e ver os equipamentos funcionando. A microcervejaria do Food Hall possibilita que o espaço tenha cervejas extremamente frescas e diferenciadas.

Assim, propõe-se que o ambiente, a qualidade gastronômica e a experiência cervejeira sejam utilizados como elementos de diferenciação no posicionamento do espaço.

### 7.3 MANTRA DA MARCA

A definição do mantra da marca é uma importante etapa de consolidação do trabalho até então realizado. O mantra deve ser curto, conforme já discutido, trazendo de 3 a 5 palavras-chave para a definição da essência da empresa em questão. Vale lembrar, também, que o mantra não deve ser pensado exclusivamente para ter sua utilização em campanhas publicitárias — seu público são as pessoas internas à organização, objetivando guiá-las na manutenção do posicionamento.

A definição que o Food Hall traz nas suas comunicações oficiais — disponível, por exemplo, na aba do Google Meu Negócio — também apoiou a construção do mantra da marca. A empresa se descreve da seguinte maneira: "O Food Hall Dado Bier é um espaço

gastronômico e cervejeiro que reúne, em torno de uma microcervejaria, 7 restaurantes especialistas no que fazem!". É perceptível o enfoque na gastronomia, na experiência cervejeira (citando inclusive a microcervejaria), na variedade, trazida pela menção de 7 restaurantes, e na qualidade — descrevem seus restaurantes parceiros como especialistas no que fazem.

Construiu-se 3 opções de mantras que foram apresentados para os 10 *stakeholders* que participaram do estudo. Dessa maneira, os respondentes — que são as pessoas que irão realizar a manutenção diária do posicionamento — puderam ter sua percepção contemplada na definição do mantra. Abaixo o quadro com os 3 mantras propostos para os gestores:

**Tabela 9** - Opções de Mantras para o Food Hall Dado Bier

OPÇÕES DE MANTRAS PARA O FOOD HALL DADO BIER	
OPÇÃO 1	Ponto de encontro gastronômico e cervejeiro.
OPÇÃO 2	Qualidade com possibilidades em uma atmosfera única.
OPÇÃO 3	Autêntica experiência gastronômica.

Fonte: elaborado pela autora.

O mantra definido foi: "Autêntica experiência gastronômica". Esse mantra foi votado por 7 dos 10 envolvidos com o empreendimento. A palavra "autêntica" no mantra traz a ideia da singularidade do empreendimento — representada pelas suas operações, formato de atendimento, ambiente, conceito, entre outros elementos. A menção de "experiência gastronômica" remete a uma vivência positiva, incluindo elementos tanto de bebida, quanto de comida. Entende-se que o Food Hall Dado Bier é, primordialmente, um espaço de alimentação, portanto, um de seus focos principais deve ser proporcionar uma experiência gastronômica incrível aos seus clientes — obtida no cuidado com a cerveja, os vinhos, os drinks, os pratos, atendimento, dentre outros.

#### 7.4 FRAMEWORK DE POSICIONAMENTO

Como etapa final do trabalho, objetivou-se consolidar a construção do posicionamento para o Food Hall Dado Bier em um esquema visual — um *framework*. Espera-se que os gestores do empreendimento utilizem essa ferramenta como material de rápida consulta, de gestão à vista. Dessa maneira, a implementação/manutenção do posicionamento estará sempre sendo zelada. O *framework* utilizado é uma adaptação do modelo trazido e exemplificado por Kotler e Keller em *Administração de Marketing* (2018).

O que difere o *framework* trazido no estudo do proposto por Kotler e Keller é a eliminação do último círculo, que indica valores, personalidade e características do empreendimento além de propriedades operacionais e identidade visual. Os quadros de apoio que se conectam ao círculo do posicionamento também foram simplificados, trazendo apenas os principais pontos do público-alvo desenhado para o empreendimento.

**Figura 3** - Framework de Posicionamento para o Food Hall Dado Bier



Fonte: elaborado pela autora com base em Kotler e Keller (2018).

O *framework* traz no seu centro o mantra definido para o Food Hall Dado Bier. O círculo após o mantra traz os pontos de paridade e de diferença do empreendimento.

Adicionou-se uma pequena descrição abaixo dos pontos para que não houvesse dúvida na interpretação do esquema visual já que ele deve orientar a de forma fácil as decisões estratégicas. Estes decodificadores de cada ponto de paridade ou de diferença foram trazidos com base em todo conhecimento acerca do negócio obtido pelas pesquisas e entrevistas.

Os decodificadores de quase todos os pontos são de fácil entendimento, mas vale comentar com mais profundidade o ponto de disponibilidade e o de autoatendimento — ambos pontos de paridade. A disponibilidade está ligada ao horário de funcionamento que, no caso dos *food halls*, costuma ser estendido, permanecendo abertos desde a manhã até a noite. Entretanto, o Food Hall Dado Bier também possui uma dimensão a mais com relação à disponibilidade, que é o fato do empreendimento ser disponível para diferentes propostas: *happy hour*, *workspace*<sup>6</sup>, café da tarde, almoço, jantar, entre outras. O autoatendimento do Food Hall, por sua vez, possui uma característica distinta dos demais concorrentes, que é o fato do cliente poder pedir de restaurantes diferentes em um único pagamento — possibilitado a partir da tecnologia utilizada que conta com split fiscal e de pagamento<sup>7</sup>.

O último círculo, por fim, traz evidências. De acordo com Kotler e Keller (2018), evidências são razões que suportam com credibilidade a capacidade de uma marca entregar os seus pontos de diferença e de paridade — seus benefícios. Dessa maneira, a partir do conhecimento adquirido acerca do Food Hall Dado Bier, foi possível sinalizar quais evidências dão credibilidade para sua experiência cervejeira, qualidade gastronômica, ambiente, disponibilidade, autoatendimento e variedade.

---

<sup>6</sup>Termo que o Food Hall Dado Bier utiliza para nomear o seu serviço de "ser um espaço para trabalhar". O empreendimento foi pensado para ter disponibilidade de tomadas, Wi-Fi de qualidade e assentos confortáveis para que os clientes pudessem passar a tarde trabalhando dentro do espaço - funcionamento análogo a um *coworking*.

<sup>7</sup>Tecnologia que possibilita a divisão de valores de forma automatizada entre as partes envolvidas na transação. O sistema realiza o mesmo processo com a emissão de nota fiscal, possibilitando a emissão das notas dos produtos e partes envolvidas (JUNIOR, 2021).

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal definir o público-alvo e o posicionamento para o Food Hall Dado Bier. Como objetivos específicos, trouxe a realização de etapas que colaboram para essa construção — identificar o mercado-alvo e concorrência do empreendimento, definir seus pontos de diferença e de paridade em relação à concorrência, criar um mantra de marca que resuma a essência do posicionamento e estruturar um *framework* consolidando o posicionamento construído. Por meio dos dados levantados para a realização dos objetivos primários e secundários propostos, foi possível desvendar importantes conhecimentos que o Food Hall Dado Bier ainda não havia adquirido, aprofundar informações e impressões já existentes, bem como direcionar as hipóteses levantadas ao longo do estudo.

No momento de início da realização deste estudo, o Food Hall Dado Bier se encontrava em uma situação de dificuldade, principalmente em função do cenário adverso causado pela pandemia de COVID-19. A pandemia, combinada ao primeiro ano de vida do empreendimento, gerou um contexto de difícil navegação. A gestão do negócio, durante esses primeiros momentos, se resumiu a planos de contingência e táticas de adaptação, refletidos, muitas vezes, em ações diversas e dispersas, que nem sempre conversavam entre si ou possuíam coerência estratégica.

Superando essa etapa, revelou-se um cenário mais favorável para a CUBO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA investir nas dimensões estratégicas do negócio. O marketing de SAP — segmentação, alvo e posicionamento — de Kotler é tido como meio para obtenção bons resultados (RIES; TROUT, 2000). A noção da importância desse desdobramento estratégico de marketing para o alcance de resultados organizacionais positivos fez com que se voltasse atenção para a construção do posicionamento do empreendimento.

Entende-se que, apesar da estruturação deste trabalho ser um passo importante, as repercussões práticas virão mediante a sua aplicação e seus desdobramentos. Por esse motivo, tomou-se o cuidado durante todo o estudo para que os resultados e construções fossem trazidos de maneira simples e de fácil interpretação. O

posicionamento, para ser efetivo, precisa ser capaz de ser aplicado nas tomadas de decisão diárias.

Além disso, deu-se importância à participação e consideração direta e indireta das perspectivas e das expectativas dos *stakeholders* por meio das análises levantadas e, conseqüentemente, refletidas nas conclusões obtidas. Essa consideração tem significativa relevância para o futuro do empreendimento, uma vez que é crucial a colaboração destes agentes para o sucesso das futuras estratégias de foco no público alvo e para a manutenção do posicionamento do Food Hall Dado Bier, ambos definidos neste estudo.

Como próximo passo, é importante que os gestores do empreendimento se organizem para desdobrar projetos e planos de ação para alcançar o cliente-alvo delimitado e também para reorganizar suas ações de maneira que estejam alinhadas com o posicionamento criado. Dessa maneira, o negócio deve começar a caminhar de forma ordenada para a construção da imagem desejada. Com um objetivo e um alvo claro em mente, é possível entender se uma ação obteve sucesso ou não, retirando assim a angústia dos gestores acerca dos investimentos que antes eram realizados em diversas frentes sem conhecimento do retorno que haviam gerado.

Recomenda-se que o Food Hall Dado Bier siga atento aos seus clientes, conhecendo-os, coletando suas opiniões, percepções e *feedbacks* de maneira periódica. Os clientes são uma das mais importantes fontes de perpetuação de um negócio. É preciso, dentro da estratégia traçada para o empreendimento, adaptar-se às suas necessidades para seguir gerando uma experiência positiva. Como as mudanças são constantes no contexto vivido, o processo de escuta do cliente necessita ser uma rotina, não uma consulta esporádica.

Espera-se que, a partir de um caso prático, o presente estudo possa auxiliar outros bares e restaurantes a adentrarem no campo de estudo do marketing estratégico. Este é um setor caracterizado pela ampla concorrência. Possuir entendimento acerca dos clientes, dos diferenciais e da essência da empresa pode ser um dos fatores que destacam a oferta dentre as demais.

## 9 REFERÊNCIAS

20BARRANOVE. **20BARRANOVE**. Disponível em: <https://www.20barra9.com/>. Acesso em: 26 out. 2021a.

20BARRRANOVE. Instagram: **20barra9**. Disponível em: <https://www.instagram.com/20barra9/>. Acesso em: 26 out. 2021b.

AGNES, Derli Luís; MOYANO, Carlos Alberto Mello. Atributos de escolha em serviços de restaurantes: Um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 7 n. 2, maio/agosto 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v7i2.607>. Acesso em: 26 out. 2021.

ALL-YOU-CAN-EAT. *In*: **Cambridge Online Dictionary**. Online, 2 nov. 2021. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/all-you-can-eat>. Acesso em: 2 nov. 2021.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Definitions of Marketing**. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 03 abr. de 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). Situação de bares e restaurantes é crítica, indica pesquisa da Abrasel. **Abrasel**, Online, 8 abr. 2021. Disponível em: <https://abrasele.com.br/noticias/noticias/situacao-de-bares-e-restaurantes-e-critica-indica-pesquisa-da-abrasele/>. Acesso em: 10 abr. de 2021.

BAIXO Barra Gastronomia. **Barra Shopping Sul**, Online, 5 ago. 2021. Disponível em: <https://www.barrashoppingsul.com.br/dicas-e-novidades/baixo-barra-gastronomia>. Acesso em: 26 out. 2021.

BAIXO Barra. **Barra Shopping Sul**, Online, 21 nov. 2019. Disponível em: <https://www.barrashoppingsul.com.br/dicas-e-novidades/baixo-barra>. Acesso em: 26 out. 2021.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. São Paulo: Editora Vozes, 2017.

BLANKSON, C.; CRAWFORD. Impact of positioning strategies on service firm performance. **Journal of Business Research**, v.3, n. 65, p. 311–316, 2012. doi:10.1016/j.jbusres.2011.03.013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/251511419\\_Impact\\_of\\_positioning\\_strategies\\_on\\_service\\_firm\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/251511419_Impact_of_positioning_strategies_on_service_firm_performance). Acesso em: 03 abr. 2021.

BLANKSON, Charles. Some issues about the concept of positioning: an overview. **Atlantic Marketing Association Conference**, 2001, Portland. Disponível em: <http://www.gvsu.edu/ssb/market/news.htm>. Acesso em: 03 abr. 2021.

BRASIL é 2o em ranking de países que passam mais tempo em redes sociais. **Época Negócios**, 2020. Disponível em:

<https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/09/brasil-e-2-em-ranking-de-paises-que-passam-mais-tempo-em-redes-sociais.html>. Acesso em: 11 abr. de 2021.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev. Bras. Enferm.**, v. 5, n. 57, out. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>. Acesso em: 27 out. 2021.

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.24, n.1, p. 13-18, jan./abr. 2014. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/95652>. Acesso em: 04 abr. 2021.

COMERLATO. Complexo gastronômico a céu aberto será novidade em Porto Alegre; conheça os restaurantes. **Comerlato**, Online, 3 mai. 2021. Disponível em: <https://www.comerlato.com/blog/vila-roubadinhas-so-podia-ser-no-bairro-auxiliadora/>. Acesso em: 26 out. 2021.

DESTEMPERADOS. 20barra9 Iguatemi: carnes, acompanhamentos e o infalível clima alto-astral | Porto Alegre. **GZH**, Online 19 abr. 2018. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/destemperados/experiencias/noticia/2018/04/20barra9-iguatemi-carnes-acompanhamentos-e-o-infalivel-clima-alto-astral-porto-alegre-ckbm0ww62000jygsleomf08f1.html>. Acesso em 26 out. 2021.

FOOD HALL DADO BIER. Instagram: **foodhalldadobier**. Disponível em: <https://www.instagram.com/foodhalldadobier/>. Acesso em: 26 out. 2021.

FOOD Hall Dedo Bier inaugura no Bourbon Country!. **Bourbon Shopping**, Online, 9 nov. 2020. Disponível em: <https://www.bourbonshopping.com.br/food-hall-dado-bier-inaugura-no-bourbon-country/>. Acesso em: 26 out. 2021.

GRINPLASTCH, Gabriela. Novidade em Porto Alegre, Food Hall Dado Bier promete apresentar um novo conceito de experiência gastronômica. **GZH**, Online, 20 out. 2020. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/destemperados/tendencias/noticia/2020/10/novidade-em-porto-alegre-food-hall-dado-bier-promete-apresentar-um-novo-conceito-de-experiencia-gastronomica-ckghfq8ql0000015xb240mzln.html>. Acesso em: 26 out. 2021.

GÜNTER, H. .. **Como Elaborar um Questionário** (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, No 01). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.

JUNIOR, Roger. Entenda o que é e como funciona o split de pagamento nos marketplaces. **Moip by PagueSeguro**, Online, 05 jul. 2021. Disponível em: <https://moip.com.br/blog/o-que-e-split-de-pagamento/>. Acesso em: 02 nov. 2021.

KOTLER , P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Universidades, 2018.

KOTLER, P.. **Administração de Marketing**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Universidades, 2012.

LO, Danica. 10 Deciding Factors Diners Consider Before Choosing a Restaurant. **Food and Wine**, Online, 3 ago. 2017. Disponível em: <https://www.foodandwine.com/travel/restaurants/restaurant-deciding-factors-survey>. Acesso em: 26 out. 2021.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8 ed. São Paulo: HUCITEC, 2004

MORAES, R. Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORÉ, Carmen Leontina Ojeda Ocampo. A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde:Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. **Investigação Qualitativa em Ciências Sociais//Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales**, v.3, p. 126-131, 2015. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/158>. Acesso em: 04 abr. 2021.

NERY, Antonella. Complexo gastronômico a céu aberto será novidade em Porto Alegre; conheça os restaurantes. **GZH**, Online, 21 nov. 2020. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/destemperados/experiencias/noticia/2020/11/complexo-gastronomico-a-ceu-aberto-sera-novidade-em-porto-alegre-conheca-os-restaurantes-ckhfbokpf003l01701qsw0d7w.html>. Acesso em: 26 out. 2021.

NERY, Antonella. Pizza, massa, poke e burger fazem parte do novo food hall do Grupo Seasons em Porto Alegre. **GZH**, Online, 17 fev. 2021. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/destemperados/experiencias/noticia/2021/02/pizza-massa-poke-e-burger-fazem-parte-do-novo-food-hall-do-grupo-seasons-em-porto-alegre-ckkztqslq0030017wpcshai2d.html>. Acesso em: 26 out. 2021.

NUVEM de Palavras. **Survey Monkey**, Online, 2021?. Disponível em: [https://help.surveymonkey.com/articles/pt\\_BR/kb/Word-Cloud](https://help.surveymonkey.com/articles/pt_BR/kb/Word-Cloud). Acesso em: 02 nov. 2021.

PEÇANHA, Vitor. O que é Marketing de Conteúdo? Tudo que você precisa saber para se tornar um especialista no assunto. **Rock Content**, Online, 7 abr. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/marketing-de-conteudo/>. Acesso em: 11 abr. de 2021.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

PULIZZI, J. **Epic Content Marketing**: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less. Nova Iorque: McGraw-Hill Education, 2014.

RBS BRAND STUDIO. BarraShoppingSul inaugura ampliação do Baixo Barra Gastronomia. **GZH**, Online, 15 jul. 2020. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/destemperados/conteudo-publicitario/2021/07/barrashoppingsul-inaugura-ampliacao-do-baixo-barra-gastronomia-ckr3uc04y000b0193e5sywoj8.html>. Acesso em: 26 out. 2021.

RIES, Al.; RIES, Laura. **As 22 consagradas leis de marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

REDATOR ROCK CONTENT. Stakeholders: o que são, quais os tipos e como gerenciá-los. **Rock Content**, Online, 15 ago. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/stakeholder/>. Acesso em: 26 out. 2021.

SALOMÃO, Karin. Um em cada quatro bares e restaurantes no Brasil fechou as portas de vez. **Exame**, 2020. Disponível em: <https://exame.com/pme/um-em-ca2da-quatro-bares-e-restaurantes-no-brasil-fecharam-as-portas-de-vez/>. Acesso em: 06 abr. de 2021.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5a Ed. ed. [S. I.]: Penso, 2017. E-book.

SEASONS FOOD HALL. Instagram: **seasonsfoodhall**. Disponível em: <https://www.instagram.com/seasonsfoodhall/?hl=en>. Acesso em: 26 out. 2021.

SERRALVO, F. A.; FURRIER, M. T.. Fundamentos do posicionamento de marcas—uma revisão teórica. In: **SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO DA USP—SEMEAD**, 7, 2004, São Paulo. Disponível em: [http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT65\\_-\\_Posicionamento\\_de\\_marcas.PDF](http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT65_-_Posicionamento_de_marcas.PDF). Acesso em: 03 abr. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SÃO PAULO (SEBRAE SP). **Panorama dos Pequenos Negócios 2018**. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf) . Acesso em: 05 abr. de 2021.

SHERIDAN, M. **They Ask You Answer**: A Revolutionary Approach to Inbound Sales, Content Marketing, and Today's Digital Consumer. Hoboken: Wiley, 2017.

STATISTA. When choosing a restaurant, what are the most important factors for you?. **Statista**, Online, 2016. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/766464/choice-restaurant-opinions-factors-important-clients-of-world/>. Acesso em: 26 out. 2021.

STRONG, Andrea. Food Halls Are the New Food Truck. **Eater**, Online, 15 ago. 2018. Disponível em: <https://www.eater.com/2018/8/15/17677266/food-hall-development-restaurateur-stall-business-lease>. Acesso em: 2 out. 2021.

VILA ROUBADINHAS POA. Instagram: **vilaroubadinhaspoa**. Disponível em: <https://www.instagram.com/vilaroubadinhaspoa/>. Acesso em: 26 out. 2021.

WHEELER, Alina. **Design de Identidade de Marca**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008  
Disponível em: [https://www.academia.edu/44297667/Design\\_de\\_identidade\\_de\\_marca\\_Alina\\_Wheeler](https://www.academia.edu/44297667/Design_de_identidade_de_marca_Alina_Wheeler).  
Acesso em: 26 out. 2021.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM STAKEHOLDERS**

1. Na sua opinião, quem são os clientes atuais do Food Hall Dado Bier?
2. Quem você gostaria que fossem os clientes do Food Hall Dado Bier?
3. Quem você considera ser a concorrência do Food Hall Dado Bier?
4. Na sua opinião, quais os principais benefícios que estamos oferecendo, nossos diferenciais?
5. Na sua opinião, por que os clientes deveriam comprar nossos produtos e serviços?
6. Informações sobre o entrevistado
  - a) Nome;
  - b) Idade;
  - c) Nível de escolaridade;
  - d) Empresa em que trabalha;
  - e) Atividade principal que executa na empresa.

## **APÊNDICE B - ROTEIRO PESQUISA COM STAKEHOLDERS**

1. Qual a faixa etária do público-alvo desejado para o Food Hall Dado Bier (pode selecionar mais de uma faixa)?
  - Até 19 anos
  - 20 - 24 anos
  - 25 - 29 anos
  - 30 - 39 anos
  - 40 - 49 anos
  - 50 a 59 anos
  - 60 anos ou mais
2. Qual o ciclo de vida da família do público-alvo desejado para o Food Hall Dado Bier (pode selecionar mais de um ciclo de vida)?
  - Solteiro

Em um relacionamento

Casado

Divorciado

Casado com filho(s) com menos de 6 anos

Casado com filho(s) entre 7 e 18 anos

Solteiro com filho(s) com menos de 6 anos

Solteiro com filho(s) entre 7 e 18 anos

Casado com filhos maiores de 18 anos

Solteiro com filhos maiores de 18 anos

Não acho que o ciclo de vida da família é relevante para a definição de público-alvo

Outros

3. Qual a renda mensal do público-alvo desejado para o Food Hall Dado Bier?

R\$ 2.034 - R\$ 4.068

R\$ 4.068,01 - R\$ 6.102

R\$ 6.102,01 - R\$ 8.136

R\$ 8.136,01 - R\$ 10.170

Mais de R\$ 10.170

4. Qual o gênero do público-alvo desejado para o Food Hall Dado Bier?

Masculino

Feminino

Não-binário

Não acho que o gênero é relevante para a definição de público-alvo

Outros

## **APÊNDICE C - ROTEIRO QUESTIONÁRIO COM ATUAIS CLIENTES**

1. Você já visitou o Food Hall Dado Bier no Bourbon Country?

Sim!

Ainda não!

2. Qual é a sua faixa etária?

De 15 a 19 anos

De 20 a 24 anos

De 25 a 35 anos

De 36 a 45 anos

De 46 a 55 anos

Mais de 56 anos

3. Com qual gênero você se identifica?

Masculino

Feminino

Não-binário

Prefiro não identificar

Outros

4. Com qual frequência você frequenta o Food Hall?

Visitei pontualmente poucas vezes

Visitei pontualmente algumas vezes

Mensalmente

Semanalmente

Outras

5. Em quais dessas situações você se lembraria do Food Hall? Selecione até 4 respostas.

Para se reunir com amigos

Para um jantar em casal ou encontro

Para almoçar/jantar com a família

Para trabalhar durante a tarde ou fazer reuniões de trabalho

Para curtir um happy hour na sexta

Para se reunir para um café

Para um almoço corporativo

Outros

6. Pesquisa de satisfação. Nessa etapa final da pesquisa, queremos descobrir quais os nossos pontos fracos e quais os nossos pontos fortes. Por isso, é muito

importante compreender a sua experiência conosco! Avaliar de 1 (péssimo) a 5 (excelente) os seguintes fatores:

Atendimento

Qualidade da comida

Custo-benefício

Localização

Variedade de opções de alimentação (operações)

Variedade de opções de bebida

Ambiente (música, limpeza, arquitetura...)

7. Em uma escala de 0 a 10, quanto você indicaria o Food Hall Dado Bier para um amigo ou familiar?

8. Por quê?

9. Gostaria de deixar mais algum comentário, sugestão, reclamação ou elogio sobre o Food Hall Dado Bier e suas operações?

## **APÊNDICE D - ROTEIRO QUESTIONÁRIO COM CLIENTES EM POTENCIAL**

1. Você já visitou o Food Hall Dado Bier no Bourbon Country?

Sim!

Ainda não!

2. Qual é a sua faixa etária?

De 15 a 19 anos

De 20 a 24 anos

De 25 a 35 anos

De 36 a 45 anos

De 46 a 55 anos

Mais de 56 anos

3. Com qual gênero você se identifica?

Masculino

Feminino

Não-binário

Prefiro não identificar

Outros

4. Quais os principais motivos que te levam a frequentar um restaurante ou outros espaços gastronômicos? Selecione até 4 respostas.

Para se reunir com amigos

Para um jantar em casal ou encontro

Para almoçar/jantar com a família

Para trabalhar durante a tarde ou fazer reuniões de trabalho

Para curtir um happy hour na sexta

Para se reunir para um café

Para um almoço corporativo

Outros

5. Quais desses atributos são importantes ao escolher um espaço gastronômico para visitar? Indique de 1 (nada importante) a 5 (muito importante) qual a importância do atributo.

Qualidade da comida

Variedade de opções de alimentação

Preço justo

Localização

Capacidade de atender dietas especiais (Exemplos: sem glúten, sem lactose, vegetariana, vegana...)

Ambiente (música, limpeza, arquitetura...)

Opções de comidas saudáveis

Atendimento tradicional (serviço de mesa completo)

Espaço amigável para famílias (family friendly)

Reviews positivas em redes sociais

6. Há outros atributos que são importantes ao escolher um espaço gastronômico para visitar? Quais?

7. Gostaria de deixar mais algum comentário?