

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DANIEL SILVA GOUVÊA DÓRIA DE ALMEIDA

**A CADEIA DE VALOR DO CLIENTE NO SETOR DE *FOOD SERVICE* SOB A
PERSPECTIVA DA DISRUPÇÃO DIGITAL E DA RELAÇÃO FRANQUEADOR –
FRANQUEADO**

SÃO PAULO

2021

DANIEL SILVA GOUVÊA DÓRIA DE ALMEIDA

**A CADEIA DE VALOR DO CLIENTE NO SETOR DE FOOD SERVICE SOB A
PERSPECTIVA DA DISRUPÇÃO DIGITAL E DA RELAÇÃO FRANQUEADOR -
FRANQUEADO**

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Varejo.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Angotti Guissoni.

SÃO PAULO

2021

Ficha Catalográfica

Almeida, Daniel Silva Gouvêa Dória de.

A cadeia de valor do cliente no setor de *food service* sob a perspectiva da disrupção digital e da relação franqueador - franqueado / Daniel Silva Gouvêa Dória de Almeida. - 2021.

56 f.

Orientador: Leandro Angotti Guissoni.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Franquias (Comercio varejista). 2. Serviço de alimentação - Administração. 3. Tecnologia da informação. 4. Comportamento consumidor. 5. Alimentos - Aspectos sociais. I. Guissoni, Leandro Angotti. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 338.46

DANIEL SILVA GOUVÊA DÓRIA DE ALMEIDA

**A CADEIA DE VALOR DO CLIENTE NO SETOR DE FOOD SERVICE SOB A
PERSPECTIVA DA DISRUPÇÃO DIGITAL E DA RELAÇÃO FRANQUEADOR -
FRANQUEADO**

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Varejo.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Angotti Guissoni.

Data da aprovação: 28/04/2021.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Leandro Angotti Guissoni (orientador)

FGV-EAESP

Prof. Dr. Lucas Sciencia do Prado

FGV-EAESP

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers

USP

Aos meus avós Helvidio e Cyrene que me ensinaram que a evolução do ser humano somente é possível por meio do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Aos professores e pesquisadores por produzirem conhecimentos e compartilhá-los com a sociedade, possibilitando o aprendizado coletivo e acumulado.

RESUMO

Buscando por facilidades e benefícios, clientes alteram seu comportamento de consumo e compras. As novas tecnologias e fenômeno como a disrupção digital, contribuem para essas mudanças que impactam diretamente nos modelos de negócios das empresas estabelecidas e desafiam empresários e executivos, que com o objetivo de proteger seu *market share* e sobreviver em um mercado competitivo, inovador e em constantes mudanças, precisam responder a essas transformações. A fim de entender como a indústria do *food service* do franchising brasileiro se comporta frente a essas mudanças, bem como as alterações no comportamento dos clientes impacta nos negócios desse setor e principalmente na relação entre franqueador e franqueado, optou-se por aplicar o método de pesquisa qualitativa onde foram realizadas entrevistas em profundidade com estes, que analisaram a jornada do consumidor e pontuaram as principais alterações ocorridas, em virtude das modificações na Cadeia de Valor do Cliente (CVC) e da disrupção digital, além de verificar como eles respondem a essas transformações e se preparam para o futuro digital. A presente pesquisa traz reflexões acerca dos impactos causados nessa indústria, decorrente das alterações na Cadeia de Valor do Cliente, nas relações entre franqueador-franqueado e sobre o futuro dessa indústria diante dos novos comportamentos dos clientes, que ao buscarem por facilidade e alterarem seus comportamentos em busca de opções que lhe criam valor, mais complexa fica a gestão do negócio por parte dos executivos, franqueados e franqueadores, reforçando ainda a teoria da disrupção digital, a qual infere que não são as novas empresas que estão disruptando os mercados e alterando as dinâmicas dos negócios, mas sim a mudança no comportamento do cliente que faz com que as empresas estabelecidas tenham que se reinventar e também cria oportunidade para novas empresas ganharem mercado.

Palavras-chave: Franquias de Alimentação; Comportamento do Cliente; Transformação Digital; Incumbentes e Desafiantes; Disrupção Digital; Decoupling; Jornada de Compra; Delivery.

ABSTRACT

Looking for convenience and benefits, customers change their consumption and shopping behavior. New technologies and phenomena such as digital disruption, contribute to these changes that directly impact the business models of established companies. This challenges entrepreneurs and executives, who need to respond to these transformations by innovating to protect their market share and survive in a competitive market. To understand how the Brazilian franchising foodservice industry behaves in the face of these changes, as well as changes in customer behavior that have an impact on the business of this sector and especially on the relationship between franchisor and franchisee, in-depth interviews were conducted. The interviews aim to bring light to the customer journey and to point to the main changes that occurred along this path, due to changes in the Customer Value Chain (CVC) and digital disruption. Thus, clarifying how they respond to these transformations and prepare for the digital future. The present research discusses the impact of changes in the Customer Value Chain on the relationships between franchisor-franchisee in the Brazilian foodservice industry. Furthermore, it reflects on the future of this industry in the face of new customer behaviors, which are marked by a search for convenience and options that would bring them value. Which in turn, makes business management more complex for executives, franchisors, and franchisees, reinforcing the theory of digital disruption. According to which the currently marked disruption is not caused by the new companies but rather by the change in the behavior of the customer. Which are disrupting the markets and changing the dynamics of the business, which makes the established companies must reinvent themselves and creates an opportunity for new companies to gain market.

Keywords: Food Service Franchisee; Customer Behavior; Digital Transformation; Incumbent and Disruptors; Digital Disruption; Decoupling; Customer Journey; Delivery; CVC; Franchising.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Faturamento do e-commerce brasileiro 1º Semestre de 2020	15
Figura 2 - Utilização de aplicativos de entrega de comida pronta	16
Figura 3 - Cadeia de Valor do Cliente (CVC).....	21
Figura 4 - CVC de uma empresa de rádio tradicional.....	21
Figura 5 - Tipos de <i>Decoupling</i>	23
Figura 6 - Linha do tempo do <i>franchising</i>	25
Figura 7 - Jornada de Compra do Cliente de Restaurante Tradicional.....	32
Figura 8 - Jornada de Compra do Cliente de Restaurante de Fast Food	32
Figura 9 - Jornada de Compra On-line do Cliente de Restaurante.....	32
Figura 10 - Tablets para gerir delivery	46
Figura 11 - Suporte para tablets em restaurantes	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil das empresas participantes	30
Tabela 2 - Perfil dos franqueados participantes	31
Tabela 3 - Análise da Jornada do Consumidor em Restaurante Tradicional	33
Tabela 4 - Análise da Jornada do Consumidor em Restaurante <i>Fast Casual</i> e <i>Fast Food</i>	36
Tabela 5 - Análise da Jornada do Consumidor em Restaurante através de Delivery	40
Tabela 6 - Principais Impactos na Relação Franqueador-Franqueado	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CVC	Cadeia De Valor do Cliente
EUA	Estados Unidos da América
IFA	Associação Internacional de Franquias
ABF	Associação Brasileira de <i>Franchising</i>
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Apresentação do Tema de Pesquisa	11
1.2 O Problema e a Pergunta de Pesquisa.....	17
1.3 Objetivo Geral.....	17
1.4 Organização do Texto e Pesquisa	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Disrupção Digital.....	19
2.2 Cadeia de Valor do Cliente (CVC)	20
2.3 Decoupling.....	22
2.4 Franchising	24
2.4.1 <i>Franchising</i> no Brasil.....	25
2.5 O Food Service	26
3 METODOLOGIA	28
3.1 Abordagem de Pesquisa.....	28
3.2 Pesquisa Qualitativa	28
3.3 Perfil dos Entrevistados e Roteiro de Perguntas	28
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA.....	30
4.1 Análise da Pesquisa de Campo	30
4.2 As Mudanças na Jornada de Compra dos Clientes	31
4.2.1 Restaurantes Tradicionais.....	33
4.2.1.1 Escolher Restaurante	34
4.2.1.2 Reservar mesa	35
4.2.1.3 Pedir Bebidas e Refeição	35
4.2.1.4 Empresas Disruptoras	35
4.2.1.5 Ajustes na relação entre franqueador e franqueado	36
4.2.2 Restaurantes de <i>Fast Food</i> e <i>Fast Casual</i>	36
4.2.2.1 Escolher Restaurante	37
4.2.2.2 Pedir Bebidas e Refeições	37
4.2.2.3 Pagar Conta.....	38
4.2.2.4 Empresas Disruptoras	39
4.2.2.5 Ajustes na relação entre franqueador e franqueado	39
4.2.3 Restaurantes Tradicionais, <i>Fast Food</i> e <i>Fast Casual</i>	39
4.2.3.1 Impactos na relação franqueador-franqueado	39
4.2.3.2 Transformação Digital.....	42
4.2.3.3 O futuro digital e a relação entre franqueador-franqueado	43

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS	45
5.1 Conclusões e Contribuições do Estudo	45
5.2 Limitações do Estudo.....	48
5.3 Recomendações para Pesquisas Futuras	48
REFERÊNCIAS.....	50
APENDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FRANQUEADOR.....	53
APENDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FRANQUEADO	54
APENDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	55

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema de Pesquisa

Discussões sobre transformação digital estão presentes no dia a dia de diversos setores da economia, que observam a entrada de novas empresas ganhando *market share*¹ de forma significativa e a transformação do modelo de negócios de empresas estabelecidas. Segundo Christensen, Raynor e McDonald (2015), inovação disruptiva é o processo em que uma pequena empresa com poucos recursos é capaz de desafiar empresas estabelecidas, atuando em uma parcela do mercado esquecido onde estes líderes não atuam, oferecendo produtos ou serviços com melhores funcionalidades por um preço menor. Após a entrada no mercado, utilizando os nichos onde as empresas estabelecidas não percebem oportunidade, melhorando a qualidade nos serviços e produtos oferecidos, essas novas empresas passam a atacar o cliente mais lucrativo, desafiando empresas estabelecidas e entrando no mercado dominado por elas. Um exemplo deste movimento foi a empresa Netflix, que iniciou aplicando inovação disruptiva, oferecendo serviços de vídeos sob demanda, um serviço que uma das maiores empresas deste segmento na época, a Blockbuster, não estava interessada e não reagiu a este fenômeno e quando percebeu que a Netflix havia entrado em seu mercado, oferecendo produtos aos seus principais clientes, tomando seu *market share* e se estabelecendo como líder no segmento.

De acordo com os autores supracitados, existem empresas que nasceram aplicando inovação sustentável à negócios existentes, criando valor aos clientes, alterando assim a jornada de compra e a cadeia de valor dos clientes. Um exemplo deste fenômeno é a empresa Uber, a qual alguns consideram uma empresa criada com inovação disruptiva, mas que, de acordo com os autores, não se trata de inovação disruptiva, e sim de inovação sustentável, pois a esta não alterou o mercado de taxis e não surgiu em um mercado esquecido pelas empresas líderes; ela praticou inovação sustentável em um negócio existente, oferecendo aos clientes funcionalidades percebidas como valiosas na Cadeia de Valor do Cliente (CVC), entre essas inovações estão: escolher o motorista de acordo com sua pontuação; escolher diversos modelos de carros (entre modelos básicos ou luxuosos); pagar diretamente

¹ *Market Share*, em tradução livre do autor, significa fatia de mercado que uma empresa detém em termos de vendas, é o quanto ela tem do mercado total.

no aplicativo evitando manusear dinheiro em espécie; serviço de atenção ao cliente caso exista algum problema ou necessidade; exclusão de um motorista específico da lista de um cliente, evitando conectar motoristas e clientes que tiveram algum tipo de problema, entre outros. Diante do cenário acima, para sobreviver em um mercado competitivo onde empresas novas surgem constantemente, tomando *market share* das empresas estabelecidas, aplicar inovação sustentável pode ser uma alternativa para responder a esses novos entrantes e preservar *market share*.

Além de empresas e negócios que surgem por conta da inovação sustentável, é possível notar a criação e surgimento de novos negócios e empresas criadas nas oportunidades deixadas por empresas estabelecidas que, em determinados momentos, abstém-se de criar e capturar valor e de acompanhar as alterações na jornada de compra do cliente, abrindo assim uma oportunidade de entrada para competidores.

Outros fenômenos que foram estudados em diversos setores econômicos no Brasil e no mundo, foram causados pela Disrupção Digital, que é definida por Teixeira (2019), como o processo em que incumbentes perdem *market share* em um pequeno período. O autor infere que existem 3 ondas da disrupção digital: *Unbundling* (Desagregação), *Disintermediation* (Desintermediação) e *Decoupling* (Desacoplagem). Ressalta ainda, que não é a tecnologia que está disruptando os mercados e desafiando empresas estabelecidas e sim as mudanças no comportamento dos clientes. Segundo Grewal, Levy e Kumar (2009) é importante estudar diversos pontos da jornada do cliente. O primeiro deve ser analisar os fatores macros, depois a forma de pesquisa destes e o gerenciamento dos clientes atuais, seguido da análise das promoções, do sistema de precificação, *merchandise*², a marca, a cadeia de suprimentos, a localização e as métricas utilizadas pela empresa, dessa maneira será possível entender a jornada de compras do cliente e atuar nas possíveis falhas, ou seja, eliminando os pontos onde não há criação de valor para o cliente.

As ondas da disrupção digital mencionadas anteriormente, têm alterado diversos setores da economia no Brasil e no mundo, não sendo diferente na indústria de *food service*, que passou a observar mudanças no comportamento do cliente e alterações na relação entre franqueadores e franqueados. Essa relação ainda é pouco

² *Merchandise* é uma ferramenta de marketing, formada pelo conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação dos produtos no ponto de venda.

explorada em estudos científicos brasileiros, alguns trabalhos encontrados foram realizados durante os últimos anos, sob diferentes óticas. Essa relação foi estudada por Varotto e Parente (2016) sob a perspectiva da qualidade em um estudo, que relaciona o tempo como um efeito moderador positivo na qualidade do relacionamento e no desempenho financeiro.

Outro estudo realizado por Quach et al., (2019) discorre sobre a personalidade e a forma como franqueados enxergam a qualidade dos serviços entregues pelo franqueador de acordo com sua personalidade, indicando que os franqueadores devem tratar os franqueados de forma personalizada de acordo com a personalidade de cada um. Dantas et al., (2015), utilizaram o modelo das lacunas de qualidade proposto por Monroy e Alzola (2005) para avaliar a relação entre franqueador e franqueado em uma rede de franquias de farmácias no Brasil. Nenhum estudo foi encontrado relacionando os impactos que o fenômeno do *Decoupling* tem causado na relação entre franqueador e franqueado, também não foram encontrados estudos sobre como as empresas estabelecidas no setor de *food service* no Brasil têm respondido ao fenômeno do *Decoupling*.

Empresas estão sendo criadas na oportunidade deixada por empresas incumbentes que, em alguns momentos da jornada do cliente, estão deixando de criar e capturar valor, abrindo assim uma porta de entrada para competidores. Teixeira (2019) ressalta que não são apenas as novas empresas aplicando inovação disruptiva capazes de liderar o mercado, que empresas estabelecidas aplicando inovação em seus modelos de negócios, tendo o cliente no centro das decisões, poderão preservar seu *market share* e permanecer na liderança de seus setores. Por este motivo, as empresas deveriam, ao invés de estudar apenas seus concorrentes, focar em entender profundamente a Cadeia de Valor do Cliente, buscando melhorar processos, serviços e produtos, podendo até mesmo alterar seus modelos de negócios.

No cenário da pandemia causada pelo COVID-19³ ao redor do mundo e no Brasil, houve aceleração nas mudanças de comportamento dos consumidores. Com o *lockdown*⁴ estabelecido nas principais regiões do Brasil em março de 2020, de acordo com estudo realizado pela Fundação Instituto de Administração – FIA (2020), apud Mello (2020), 46% das empresas estabelecidas no Brasil colocaram seus

³ Covid-19 é o nome popular pelo qual a doença causada pelo vírus SARS-CoV-2 é conhecida.

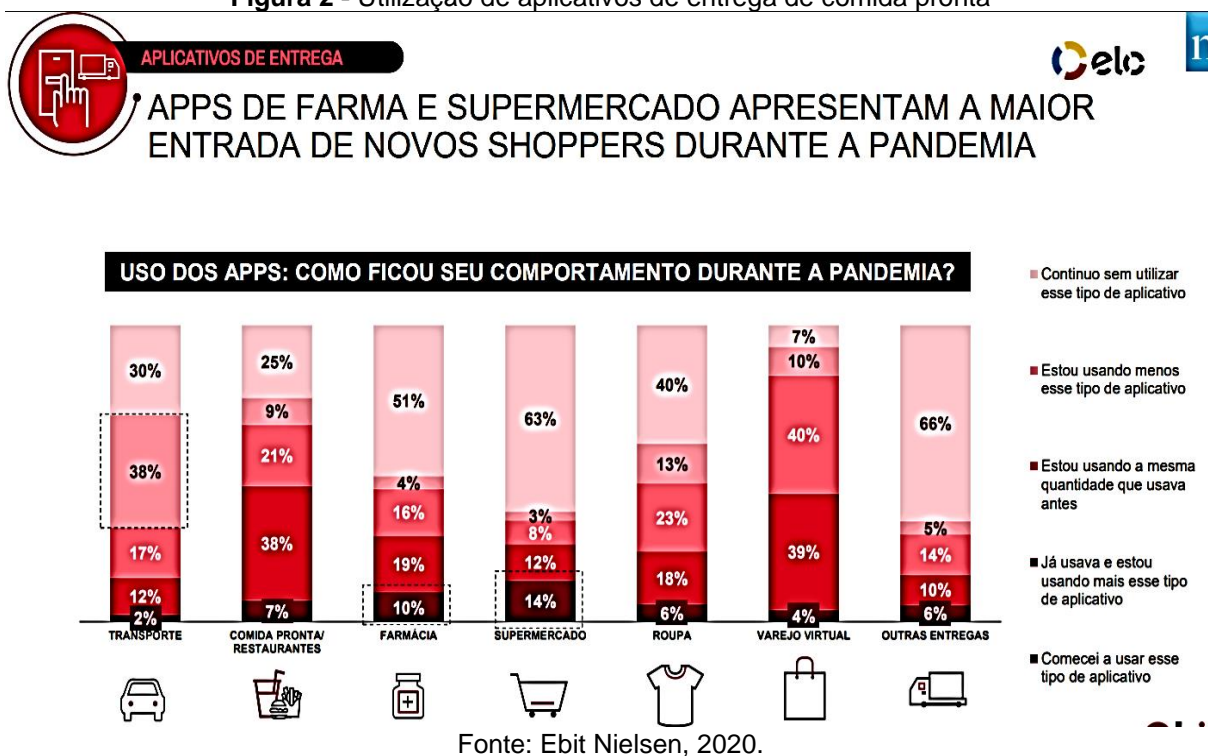
⁴ Lockdown é o nome conhecido para a prática de restringir uma grande massa de pessoas a atividades específicas, como por exemplo, saírem de casa se não for para atividades essenciais.

colaboradores para realizarem seus trabalhos de forma remota. Nesse contexto, a dinâmica das relações com o cliente foi alterada, exigindo uma adaptação por parte dos executivos, franqueadores e franqueados brasileiros, exigindo ainda um novo alinhamento entre estes *steakholders*⁵, a fim de atender as novas necessidades dos clientes e entregar valor a eles, alterando não apenas a forma com que a empresa se relacionava com o cliente, mas também a forma como os franqueadores se relacionavam com o franqueado e vice e versa. Esse fenômeno acelerou mudanças no comportamento do cliente, que já estavam sendo percebidas pelos *steakholders*, abrindo novas oportunidades para empresas oferecerem um novo modelo de negócio aos clientes, ou mesmo aplicar inovações sustentáveis que atendessem as novas demandas por parte deles.

No setor de *food service* houve aumento na utilização de aplicativos que facilitam a compra de refeições de forma on-line, plataformas como Rappi, iFood, Uber Eats, entre outras viram o volume de clientes e pedidos crescerem. Esse fenômeno pode ser observado pela alta demanda por entrega de produtos em casa, acelerando as vendas do e-commerce. De acordo com pesquisa divulgada pela Ebit Nielsen (2020), as compras realizadas no comércio eletrônico brasileiro, alcançaram o patamar de R\$ 38 bilhões de reais no primeiro semestre de 2020, representando um salto de 46% no faturamento se comparado com o mesmo período do ano anterior, 2019, conforme mostra a figura a seguir:

⁵ *Steakholders* significa interessado, de tradução livre do autor, se refere àquelas pessoas que estão direta ou indiretamente envolvidas em um determinado processo, fluxo, ou atividade meio ou fim.

Figura 2 - Utilização de aplicativos de entrega de comida pronta



Os dados acima revelam o crescimento de compras por meio de plataformas digitais. O principal motivo pelo qual o cliente relata ter alterado seu comportamento de compra é por conta de não sair de casa. Um dos principais aplicativos para entrega de comidas prontas no Brasil, o iFood, revela não apenas crescimento na utilização de seu serviço por parte dos clientes, mas também uma mudança no comportamento deles. A empresa iFood, divulgou em outubro de 2020, no portal UOL ECONOMIA (2020) os números que revelam o comportamento de seus consumidores entre março e agosto de 2020. Nesse relatório, percebe-se que pedidos para almoço e jantar cresceram 147%, registrando mudança no comportamento do cliente que passou a solicitar café da manhã e sobremesas em casa. O crescimento para café da manhã em casa atingiu crescimento de 277% durante esse período. Ressalta ainda que o número de restaurantes registrados em seu sistema passou de 160 mil estabelecimentos em março de 2020 para 236 mil em agosto de 2020.

Diante do exposto, são nas mudanças ocasionadas pela terceira onda da disrupção digital: o *Decoupling*, que este trabalho será desenvolvido e é onde acredita-se que as empresas do setor de *food service* do *franchising* brasileiro, devem focar seus esforços para poder proteger *market share* e responder as alterações e desafios ocasionados por esta onda.

1.2 O Problema e a Pergunta de Pesquisa

O franqueador tem interesse que as unidades dos franqueados tenham faturamentos cada vez maiores, pois quanto maior o faturamento, maior os royalties cobrados pelo franqueador, sua principal fonte de receita. Por sua vez, o franqueado tem interesse em ter as melhores ferramentas e produtos para disponibilizar aos seus clientes, o que possibilita melhorar seu faturamento e obter retornos financeiros cada vez maiores. No mercado de franquias de *food service*⁶, foco deste estudo, a relação entre franqueador e franqueado é um indicador importante para o desempenho das unidades e para alcançar os objetivos de ambos. Diante dos fenômenos apresentados anteriormente e por conta das mudanças no comportamento do cliente, se faz necessário entender as alterações na jornada do cliente, os impactos na relação entre franqueador e franqueado e como eles estão respondendo a estas alterações com a finalidade de proteger seu *market share*.

Este estudo analisou o *franchising* brasileiro do ponto de vista do franqueador e franqueado de empresas de *food service*, buscando entender os principais impactos que foram ocasionados na relação franqueador-franqueado por conta dos novos comportamentos de compra do cliente, acelerados durante o fenômeno do *lockdown* em 2020, consequência da pandemia causada pelo COVID-19.

Os fatos acima permitiram elaborar a seguinte pergunta de pesquisa: Como a relação entre franqueador e franqueado, que possuem operações no Brasil, tem sido impactada como consequência das mudanças na Cadeia de Valor do Cliente e pela disrupção digital?

1.3 Objetivo Geral

O principal objetivo deste estudo é identificar como a relação entre franqueador e franqueado e a gestão dos negócios de franquias de *food service* estabelecidas no Brasil, tem sido impactada pelas mudanças no comportamento do cliente, impulsionadas pela pandemia causada pelo COVID-19, sob a ótica da disrupção digital e da relação franqueador-franqueado.

⁶ *Food Service* significa setor de serviços de comida, de tradução livre do autor, que representa a atividade de preparar e comercializar comida pronta aos clientes.

1.4 Organização do Texto e Pesquisa

Este texto é apresentado em 5 blocos principais, divididos da seguinte maneira:

- I. No primeiro bloco, o referencial teórico, onde apresenta-se pesquisas sobre as teorias de inovação disruptiva e disrupção digital que são a base deste estudo;
- II. No segundo bloco, a metodologia, onde explica-se quais as metodologias utilizadas e como elas foram aplicadas neste estudo;
- III. No terceiro bloco, os resultados esperados, no qual apresenta-se em linhas gerais os principais pontos discutidos neste trabalho e o esperado por essa pesquisa;
- IV. No bloco 4, apresenta-se a análise dos resultados e das pesquisas aplicadas, a tabulação, a síntese, as discussões e conclusões que essas pesquisas possibilitaram chegar;
- V. No último bloco, na conclusão, encontram-se os principais achados deste trabalho e conclusões que possibilitam responder as perguntas apresentadas no bloco 3.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Disrupção Digital

Conforme mencionado anteriormente, Teixeira (2019) diz que não é a tecnologia que está disruptando os mercados e desafiando empresas estabelecidas, mas sim os novos comportamentos dos clientes. Algumas empresas como Borders, Nokia e J.Crew, realizaram investimentos em tecnologia e inovação para proteger *market share*, a fim de responder à disrupção digital em seus mercados de atuação e mesmo assim fracassaram.

Teixeira (2019) defende que o destino das empresas está nas mãos de seus clientes e por este motivo as empresas incumbentes ou as novas que quiserem liderar o mercado, deverão focar seus esforços em entender a Cadeia de Valor do Cliente e alterar seus modelos de negócios de acordo com as novas demandas dos clientes, buscando eliminar etapas que destroem valor, desenvolvendo e melhorando aquelas que criam valor.

O autor ressalta ainda, diversos exemplos de empresas estabelecidas que conseguiram responder à transformação digital, alterando seus modelos de negócios, como é o caso da Best Buy que passou a obter receitas sobre a venda de espaços em suas unidades para fabricantes exporem seus produtos aos clientes que frequentavam as unidades, prática conhecida atualmente como *showrooming*⁷. Outro exemplo, é o caso da Ryanair, uma empresa europeia de aviação comercial, que alterou seu modelo de negócios cobrando de seus clientes por serviços de forma separada, de acordo com a demanda e necessidade deste, e não acoplados em um único combo de venda conforme era aplicado pelas empresas aéreas tradicionais.

Por esse motivo, as empresas estabelecidas deveriam, ao invés de estudar apenas seus concorrentes e desenvolver novos produtos, focar em entender profundamente a Cadeia de Valor do Cliente, o comportamento de seus consumidores e suas necessidades, buscando melhorar processos, serviços e produtos que criam valor aos clientes. De acordo com o autor supracitado, existem 3 ondas de disrupção digital, a seguir definidas:

⁷ *Showrooming*, sala de exposição, de tradução livre do autor, se refere a um espaço dentro de uma loja onde produtos são expostos para que o cliente possa experimentá-lo.

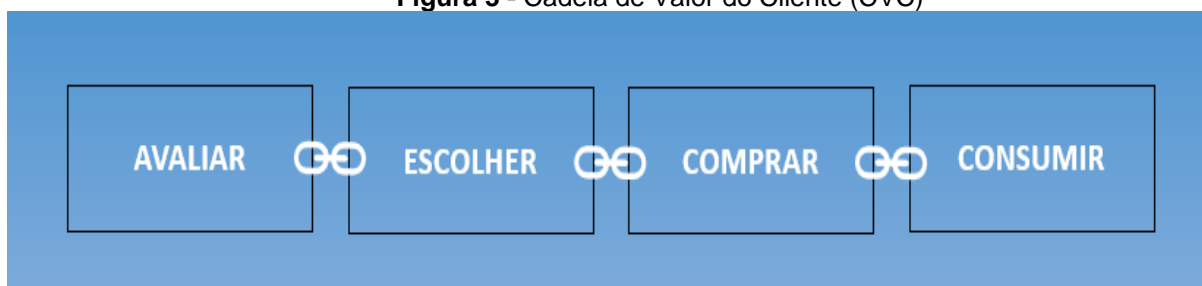
A primeira onda é o *Unbundling*, conhecido em português como desagregação, é um fenômeno que teve seu início em meados de 1990, e se refere a oferecer a possibilidade do cliente consumir produtos ou serviços de acordo com sua necessidade e demanda, não sendo necessário a compra de produtos e serviços associados àqueles que são do seu interesse de consumo. Alguns exemplos deste fenômeno são: i) itunes, software da empresa Apple, que oferece a possibilidade do cliente comprar músicas específicas, extinguindo a necessidade deste em comprar um cd inteiro para escutar sua música preferida, pagando somente pela música que escolheu. ii) empresas como Google e Yelp, que passaram a oferecer conteúdo separadamente, evitando que o cliente tenha que comprar um jornal inteiro para ler as notícias que são de seu interesse, desagregando o consumo de notícias e oferecendo este serviço por demanda e interesse.

Disintermediation (desintermediação), é a segunda onda definida como o processo em que os clientes passam a comprar diretamente de fornecedores, excluindo o intermediário, disruptando a cadeia de suprimentos. Um exemplo desse fenômeno são as companhias aéreas que passaram a oferecer seus produtos com o auxílio da internet, diretamente ao cliente final, sem a necessidade de uma agência de viagem intermediar essa relação.

A terceira onda, conhecida como *Decoupling* (desacoplagem) é a separação dos elos entre as atividades realizadas pelo cliente em sua jornada de compra, que eram tradicionalmente realizadas em conjunto. Empresas digitais estão alterando significativamente o modelo de negócios de empresas tradicionais aplicando o *Decoupling*, ou seja, desacoplando no mínimo, dois pontos da jornada de compra do cliente. Essas empresas estão identificando atividades na jornada de compra do cliente que são realizadas em conjunto e que podem ser realizadas separadas. Logo, estão encontrando oportunidades onde é possível capturar valor separando as atividades da CVC.

2.2 Cadeia de Valor do Cliente (CVC)

Segundo Teixeira (2019), a CVC é composta por etapas específicas que um cliente típico realiza a fim de escolher, comprar e consumir um produto ou serviço, veja na figura 3 abaixo:

Figura 3 - Cadeia de Valor do Cliente (CVC)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observando a figura 3, reflete-se sobre o comportamento de compra dos clientes, onde é possível identificar etapas que o cliente realiza para conseguir comprar e consumir o produto, mas que não agrega valor para ele. Fazemos então uma análise da jornada de compra do consumidor de música de uma emissora de rádio tradicional, onde o cliente escolhe a rádio que deseja escutar, ouve a programação da rádio, seja ela as músicas (que ele goste ou não) e os anúncios e propagandas que sejam ou não interessantes a ele. No entanto, quando a rádio passa a transmitir músicas, anúncios, propagandas ou outro conteúdo que não agrada o cliente, este passa a ter que consumir este conteúdo à espera de outro que lhe agrade. Sendo assim, escutar aquilo que não lhe agrada não gera valor para o cliente.

Na figura 4, pode-se observar as etapas onde o cliente de uma rádio tradicional cria ou perde valor.

Figura 4 - CVC de uma empresa de rádio tradicional

Fonte: TEIXEIRA, 2019, p. 84.

Diante disso, observa-se que é possível mapear a jornada do cliente e identificar as etapas que são percorridas por ele, e que não geram valor ao mesmo. Analisando as observações dessas etapas, é possível se questionar sob quais delas não estão agregando valor ao cliente e que poderiam ser eliminadas gerando maior valor para ele. Empresas foram criadas oferecendo aos clientes opção de consumo de músicas, de forma a eliminar as etapas da jornada de compra que o cliente não enxergava valor, como escutar anúncios ou músicas que ele não gostava. São

diversas as empresas que surgiram inovando este modelo de negócio e ganhando *market share* de empresas de rádio tradicional, podemos citar Pandora, Spotify, Shazam, Deezer, Amazon Music, entre outras.

É possível observar que a inovação está no modelo de negócio oferecido pelas novas empresas e não apenas em tecnologia. As empresas de rádio estabelecidas e líderes de mercado poderiam inovar em seus modelos de negócios, eliminando etapas que não agregam valor ao cliente, evitando a entrada de novas empresas. Assim, a Cadeia de Valor do Cliente pode ser considerada como a jornada de compra deste, entendendo em cada etapa, qual momento o cliente captura ou perde valor, identificando, de acordo com o cliente, quais são as etapas que ele enxerga valor.

Um cliente que esteja com pressa e tem pouco tempo para realizar sua refeição, por exemplo, enxergará valor na agilidade do atendimento e rapidez com que recebe sua comida, fato este que pode ser diferente de um cliente que está com tempo para realizar sua refeição e quer ajuda de um profissional para indicar o melhor vinho que combina com o prato que ele vai consumir. Portanto, depende do cliente que está sendo atendido e do serviço que o estabelecimento se propõe a prestar.

2.3 *Decoupling*

Decoupling (desacoplagem), conhecida também como a terceira onda da disrupção digital, conforme previamente mencionada no início deste capítulo, é definida por Teixeira (2019) como a separação dos elos entre as atividades realizadas pelo cliente em sua jornada de compra, que eram tradicionalmente realizadas em conjunto. Diferente da primeira e segunda onda da disrupção digital que acontecem no nível do produto e da cadeia de suprimentos, respectivamente, o *Decoupling* acontece no nível de atividade do cliente, ou seja, em sua jornada de compras. Existem 3 tipos de *Decoupling*, o criador de valor, o desgastador de valor e o cobrador de valor.

O primeiro, criador de valor, é aquele onde a empresa (Des) acopladora quebra dois elos criadores de valor, oferecendo uma atividade do elo enquanto a empresa estabelecida continua a oferecer o outro.

O segundo, desgastador de valor, acontece quando as empresas desacopladoras quebram o elo entre uma atividade que desgasta valor, de outra que

cria valor. Como exemplo, o iFood que desacopla uma atividade desgastadora de valor, como a de ir ao restaurante, da atividade de receber e consumir a comida em sua casa. Assim, o iFood entra na jornada de compra do consumidor atendendo uma parte dessa jornada, em parceria com o restaurante que vai preparar a comida solicitada ao cliente e cobrar por isso.

O terceiro tipo de *Decoupling*, cobrador de valor, acontece quando as empresas desacopladoras quebram o elo entre uma atividade criadora de valor de uma cobradora de valor. A figura 5 exemplifica essas atividades.

Figura 5 - Tipos de Decoupling



Fonte: TEIXEIRA, 2019, p. 86.

Nos casos mostrados na figura, a empresa (Des) acopladora assume para si uma atividade que cria valor aos clientes.

São diversos os casos de *Decoupling* que podem ser observados atualmente, outro exemplo deles é o aplicativo de transporte 99taxi, que passou a desacoplar uma atividade desgastadora de valor de uma que cria valor, oferecendo ao cliente a opção de chamar o taxi sem sair do local onde se encontra, utilizando seu próprio telefone, eliminando a atividade desgastadora de valor, que é a de ir até à rua ou realizar uma ligação para chamar um taxi. Aplicativos de assinatura de carros como o Turbi, oferecem aluguel de carro por mês, sem que o cliente precise possuir um. Empresas como Nubank oferecem conta bancária e cartão de crédito sem que o cliente precise ir até a agência bancária e pagar taxa de manutenção mensal para poder utilizar os serviços bancários.

Um caso de resposta ao *Decoupling* por conta de alteração no comportamento do cliente é o da varejista norte americana de eletrônicos, Best Buy, que alterou seu modelo de negócios de cobrar valor dos clientes vendendo eletrônicos, para cobrar

dos fabricantes, assim, os clientes passam a experimentar e visualizar os produtos em suas lojas antes de comprá-los, independentemente de onde a compra é realizada.

Em resumo, o *Decoupling* pode ocorrer por uma empresa estabelecida ou por uma empresa nova, basta analisar a jornada de compra do cliente, mapear o CVC e buscar eliminar etapas que não criam valor para o cliente.

2.4 *Franchising*

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2005), há relatos de práticas que se assemelham ao modelo de franquias desde o século XII, em Londres e ressalta que este sistema se originou nos Estados Unidos da América (EUA), após a guerra civil com o estabelecimento de uma rede de revendedores pela empresa de máquina de costuras Singer.

Brasil (2019) define o sistema de franquia empresarial (*franchising*), como o sistema pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento.

Franchising é popularmente conhecido como um casamento entre dois empresários, pois tem um contrato e, em geral, uma relação próxima no dia a dia, que acaba gerando conflitos de interesses e opiniões sobre diversos temas relacionados ao negócio. É formado por pessoas que buscam se ajudar, para conseguir desenvolver seus negócios em conjunto, uma sociedade onde o franqueado passa a ter o direito de representar a marca do franqueador que recebe uma taxa de franquia inicial e uma porcentagem do faturamento ou dos lucros do franqueado em troca.

Abaixo na figura 6, é possível observar a linha do tempo dos principais acontecimentos do *franchising*, publicado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2005).

Figura 6 - Linha do tempo do *franchising*

Década	Acontecimentos
50	Surgiram as redes McDonald's, Burger King, KFC, Dunkin Donuts e outras. Grande explosão nos EUA.
60	Conflitos e leis. Algum movimento no Brasil (Yázigi, CCAA e poucas outras).
70	Internacionalização - dos EUA para fora. Mais movimento no Brasil (Ellus, Água de Cheiro, Boticário...).
80	Globalização. Surge a ABF. Franchising "explode" no Brasil.
90	Efeito da globalização cada vez mais forte no mundo dos negócios. As franquias de serviços começam a se destacar no Brasil. Franqueados mais exigentes, buscando por mais informações e por conhecer melhor o franqueador. O efeito da internet nos negócios e no relacionamento entre franqueado e franqueador cada vez maior. Ascensão e crise no sistema de franquias no Brasil. Aprovação no congresso da Lei 8955.
2000 em diante	Mais consistência, franqueados e franqueadores melhor preparados. Tendência: crescimento mais lento e mais saudável. Maior profissionalização do sistema.

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2005.

Em seu report anual, Economic Outlook (2021), a Associação Internacional de Franquias (IFA) declara que os EUA fecharam o ano de 2020 com 753.770 unidades de franquias em funcionamento pelo país, gerando mais de 900 mil empregos diretos e injetando na economia 670 bilhões de dólares neste mesmo ano. Ainda de acordo com a IFA, o setor de *food service* do *franchising* dos EUA representa mais de 43% do total injetado pelo franchising estadunidense na economia no ano de 2020. Esses números demonstram a representatividade do setor de *franchising* e principalmente do setor de *food service* dentro da economia estadunidense e consequentemente de outros países industrializados.

2.4.1 Franchising no Brasil

De acordo com a Associação Brasileira do *Franchising* (ABF, 2017) o sistema de *franchising* no Brasil ganhou força em 1960 com algumas escolas e empresas de alimentação se destacando e posteriormente em junho de 1987 com a ABF. Ainda segundo a ABF (2021), o Brasil fechou o ano de 2020 com 156.798 unidades em funcionamento, que juntas injetaram mais de 167 bilhões de reais na economia brasileira, gerando 1.258.884 postos de trabalho no ano de 2020. O Brasil marca presença com suas empresas no exterior mediante o modelo de *franchising*. Ainda de acordo com o report supracitado, existem 163 marcas franqueadoras brasileiras que marcam presença em 106 países. O setor de *food service* no Brasil é representado

por 50.175 mil unidades, sendo este número 32% do total das unidades em funcionamento em todo o setor de *franchising* no Brasil.

2.5 O Food Service

O setor de *food service* do *franchising* brasileiro, compreende empresas que se dedicam a oferecer refeições prontas para consumo, seja para serem consumidas no local, para levar e serem consumidas em outro local (*take away*) ou mesmo, para serem levadas até o lugar onde o cliente se encontra (*delivery*). Nesse contexto, estão os restaurantes tradicionais que servem alimentação nas mesas do salão dentro do estabelecimento como pizzarias, restaurantes de massa, comida japonesa entre outros, como é o caso das empresas: Mania de Churrasco, Brasileirinho, Gendai e Vivenda do Camarão. Os restaurantes de *fast food*, como McDonald's, Bobs, Burger King, OAKBERRY, Pizza Crek. Há também aqueles dedicados a atender o cliente exclusivamente pelo modelo de *delivery*, como por exemplo, o Box Mineiro Delivery e Brasileirinho Delivery, e ainda os restaurantes de *Fast Casual*, que oferecem uma mistura de comida rápida (*fast food*) com uma experiência de consumir a refeição dentro da loja, em um espaço dedicado ao consumo como é o caso das empresas Greenjoy e Boali.

Segundo Guedes e Hwang (2019), "*Cloud Kitchen, Dark Kitchen, Ghost Kitchen*" são os nomes utilizados atualmente para definir os restaurantes que se dedicam exclusivamente ao modelo de *delivery*, possuindo uma cozinha onde 100% da comida preparada é para ser entregue e consumida em outro local, sendo todo o contato com o cliente de forma digital. Nesses modelos existem algumas adaptações para que a comida chegue ao cliente e seja consumida ao menos em 30 minutos após ser preparada. É necessário um replanejamento de como a comida é preparada, armazenada, transportada e, em alguns casos, a instrução ao cliente de como consumi-la.

De acordo com Euromonitor (2010) e Salomão (2020), o mercado de *Dark Kitchen* pode chegar a 1 trilhão de dólares em todo o mundo até 2030. Um fator decisivo para esses modelos de negócios, que vinham apresentando crescimento e com a pandemia causada pelo COVID-19, tiveram este crescimento acelerado, é a utilização do marketing de busca (Search Marketing) que é formado por ferramentas e modelos específicos de marketing digital.

A ABF (2021) relata que este setor corresponde a 32% do total de unidades afiliadas a esta entidade, chegando a possuir, em dezembro de 2020, 50.175 unidades em operação no Brasil. Na lista das 50 maiores marcas em número de franquias no Brasil, 15 delas são empresas dedicadas ao setor de *food service*. Esses números demonstram a representatividade significativa que o setor de *food service* tem no *franchising* brasileiro e trazem a importância de estudar o comportamento desse setor e seus *steakholders*.

Durante o ano de 2020, o setor de *food service* foi afetado por conta das restrições de funcionamento e novas regras impostas pelas prefeituras e governos estaduais como parte do plano de conter a pandemia causada pelo COVID-19. O faturamento desse setor sofreu queda, reduzindo o volume de vendas totais. Mesmo considerando o aumento da demanda por alimentação por meio de delivery, o setor fechou com queda de faturamento e número de unidades em operação quando comparado ao ano de 2019, ABF (2021).

Outro fator que impactou o setor no ano de 2020, e ainda continua influenciando no ano de 2021 é o aumento do custo da operação, impulsionada pelo aumento nos custos dos insumos e matérias primas. De acordo com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP, 2021), esse aumento em 2020 gerou um crescimento médio de 33,7% nos custos gerais das empresas. A carne, por exemplo, matéria prima presente na maioria das empresas desse setor, sofreu aumento expressivo chegando a atingir máximas históricas de acordo com pesquisas apontadas pelos pesquisadores do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2021).

Conforme demonstrado anteriormente na Figura 1, a mudança no comportamento do consumidor, que aumentou o consumo de produtos adquiridos pela internet, impulsionou o custo do papelão e das embalagens provenientes deste que, de acordo com a FIESP (2021), foi de 50,7% no ano de 2020 acarretando assim aumento no custo das embalagens que são utilizadas para os produtos entregues por meio do delivery, tornando a operação, nesta modalidade, mais cara do que a operação em loja física. Fato esse que reflete diretamente na redução de margem do franqueado.

3 METODOLOGIA

3.1 Abordagem de Pesquisa

A pesquisa é um procedimento racional e sistemático, que objetiva proporcionar respostas aos problemas propostos, quando não se tem informação, ou quando a informação disponível está desorganizada, não sendo possível relacioná-la com o problema (GIL, 2010). Este trabalho utilizou o método de pesquisa qualitativa com entrevistas em profundidade em empresas brasileiras que atuam no modelo de *franchising* no segmento de *food service*.

3.2 Pesquisa Qualitativa

Por conta do tema abordado ser um fenômeno recente, o método de pesquisa escolhido foi o exploratório com abordagem qualitativa, que de acordo com Cresswell (2010) é uma maneira de explorar e compreender o significado que os indivíduos ou grupos de indivíduos atribuem a um problema social ou humano. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. A grande maioria dessas pesquisas envolve entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, ou análise de exemplos que estimulem a compreensão. Esse método é utilizado normalmente em pesquisas bibliográficas e estudos de caso (*apud* BRUCHÊZ, 2016).

3.3 Perfil dos Entrevistados e Roteiro de Perguntas

Para a coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas em profundidade, semiestruturadas, de perguntas abertas para os principais executivos de 4 empresas brasileiras que atuam no mercado do *food service*, por meio do modelo de *franchising* e para franqueados que possuem unidades destas empresas. No total foram entrevistados 11 executivos ligados diretamente à gestão desses negócios. Nessa amostra, os profissionais possuem de 5 a 15 anos de experiência neste setor, além de experiência em operações em cidade do interior, capitais e fora do Brasil.

A fim de garantir uma visão ampla, foram escolhidas pessoas com experiências diferentes em questão da gestão de negócios localizados em cidades do interior, capitais, multifranqueados ou franqueados únicos entre outras diferenças.

Os roteiros foram construídos de forma a procurar entender a visão dos entrevistados em relação ao comportamento do consumidor, as mudanças que estão acontecendo em seus negócios e a relação que possui com o franqueador ou franqueado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

4.1 Análise da Pesquisa de Campo

Com a finalidade de entender de forma ampla a visão dos franqueadores e franqueados frente a CVC e como a mudança no comportamento do cliente está impactando esta relação e as empresas de *food service* do *franchising* brasileiro, foram escolhidas empresas que atuam nessa área em diversas cidades no Brasil, com diferença na maturidade (tempo de operação e experiência) dos franqueadores e franqueados, desde o local onde as unidades se encontram até a capilaridade das redes e das operações.

Neste estudo foram entrevistadas 11 pessoas, que juntas representam 4 empresas franqueadoras do setor de *food service* brasileiro, sendo entrevistados os principais executivos e franqueados destas. A fim de garantir visões distintas de pessoas e negócios diferentes e entender os pontos em comum entre eles, foram selecionadas empresas que possuem unidades em capitais e cidades do interior, com maturidade (tempo de existência) e tamanhos distinto entre elas. Somados, os franqueadores que participaram desta pesquisa, possuem 325 unidades franqueadas em operação no Brasil.

As franqueadoras que fazem parte deste estudo possuem diferente perfil de gestão, maturidade de marca e quantidade de franqueados em sua rede e estão aqui representadas mediante seus principais executivos que atuam diretamente no dia a dia das empresas em questão.

Tabela 1 - Perfil das empresas participantes

	EMPRESA	QUANT. DE UNIDADES
Franqueador A	Empresa A	300
Franqueador B	Empresa A	300
Franqueador C	Empresa B	16
Franqueador D	Empresa C	6
Franqueador E	Empresa C	6
Franqueador F	Empresa D	3

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os franqueados entrevistados possuem diferentes perfis de gestão, maturidade e quantidade de unidades e estão diretamente envolvidos no dia a dia das unidades, realizando a gestão direta destas empresas. São também os responsáveis

pelas interações com os principais executivos e outros colaboradores das empresas franqueadoras foco deste estudo.

Tabela 2 - Perfil dos franqueados participantes

	EMPRESA	QUANT. DE UNIDADES
Franqueado A	Empresa A	3
Franqueado B	Empresa A	3
Franqueado C	Empresa B	2
Franqueado D	Empresa B	1
Franqueado E	Empresa C	2

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para garantir uma visão ainda mais ampla do mercado do *food service* brasileiro, foram escolhidas empresas que atuam no setor de *food service* com modelo de restaurante tradicional, *fast food*⁸ e *fast casual*⁹.

O resultado da tabulação das pesquisas aplicadas será apresentado a seguir na mesma ordem em que foram aplicadas nos questionários.

4.2 As Mudanças na Jornada de Compra dos Clientes

A Cadeia de Valor do Cliente (CVC) vem sofrendo diversas alterações ao longo dos anos, de acordo com a necessidade dos clientes, novas empresas surgem oferecendo serviços e produtos que agregaram valor ao cliente, atendendo apenas uma ou algumas etapas desta cadeia. Observando a Cadeia de Valor do Cliente do setor de *food service* brasileiro, é possível identificar diversos pontos onde ainda pode haver melhoria e o cliente possa capturar valor.

As jornadas de compras do cliente (Figuras 7, 8 e 9), foram apresentadas aos executivos entrevistados e, durante a entrevista, foi possível identificar quais foram as principais etapas que sofreram mudanças por parte do comportamento do cliente, por conta da entrada de novas empresas que se propõem a criar valor, entregando ao cliente uma ou mais etapas da jornada, mantendo ainda a necessidade da existência da unidade para receber, preparar e entregar o produto solicitado pelo cliente, seja ele fisicamente na unidade ou por meio do canal de delivery.

⁸ *Fast Food* significa comida rápida, de tradução livre do autor, se refere a restaurantes que comercializam refeições priorizando o rápido atendimento.

⁹ *Fast Casual*, significa rápido e conveniente, de tradução livre do autor, são restaurantes que buscam comercializar comidas rápidas, priorizando a saúde e um espaço de consumo agradável.

Figura 7 - Jornada de Compra do Cliente de Restaurante Tradicional

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 8 - Jornada de Compra do Cliente de Restaurante de Fast Food

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 9- Jornada de Compra Online do Cliente de Restaurante

Fonte: Elaborada pelo autor.

É nítida a diferença no comportamento do cliente entre restaurantes tradicionais, que estão focados em entregar uma experiência com maior duração de tempo e outros serviços dos restaurantes de *fast food* ou *fast casual* que estão focados em entregar um serviço que priorize a rapidez e o custo-benefício do cliente.

4.2.1 Restaurantes Tradicionais

Ao serem questionados quais foram as principais mudanças na CVC do cliente de restaurante tradicional, os principais elos mencionados foram: escolher restaurante, reservar mesa e pedir bebidas e refeições. Abaixo, estão descritas as principais mudanças e a percepção de franqueados e franqueadores frente a estas mudanças.

Tabela 3 - Análise da Jornada do Consumidor em Restaurante Tradicional
ANÁLISE DA JORNADA DO CONSUMIDOR EM RESTAURANTE TRADICIONAL

Etapa da Jornada	Antes do COVID-19	Durante a Pandemia	Principais Mudanças	Mudança temporária ou permanente?
Escolher Restaurante	Uso de fontes qualificadas de críticos que eram publicados de forma <i>offline e online</i>	Uso de mídias digitais com opinião de terceiros (especializados, influenciadores digitais ou consumidores)	Maior influência das informações publicadas em canais <i>online</i>	Permanente
Reservar Mesa	Diretamente com os restaurantes utilizando ligação telefônica	Aceleração da utilização de aplicativos parceiros e canais <i>online</i>	Acelerou a utilização de canais <i>online</i>	Há dúvidas, clientes menos digitais preferem outros meios
Ir ao Restaurante	Uso de carro, dirigindo ou com motorista	Uso de carro, dirigindo ou com motorista e transportes como Táxi e Uber	Acelerou a utilização de transportes como Táxi e Uber	Permanente
Ocupar Mesa	Fila física antes de ocupar a mesa	Fila física e digital, controlada por App de empresa parceira	Gestão de fila <i>online e offline</i>	Há dúvidas, clientes menos digitais preferem outros meios
Pedir Bebidas e Refeição	Garçom vai à mesa, utilização de cardápio físico	Cardápio digital, garçom faz pedido e controla o caixa, abre e fecha a conta	Cardápio digital e físico controle do caixa pelo garçom	Há dúvidas, clientes menos digitais preferem cardápio físico
Consumir Bebidas e Refeição	No restaurante, cliente demonstra pouca preocupação com o tempo	Cliente busca por agilidade, fica menos tempo no restaurante	Cliente busca por agilidade e economia do tempo	Há dúvidas, a busca por bem-estar pode influenciar

Pagar Conta	Dinheiro e cartão físico de crédito ou débito	Dinheiro e cartão físico de crédito ou débito, pagamento por aproximação e outras formas	Aumento nas formas de pagamento	Permanente
--------------------	---	--	---------------------------------	------------

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.1.1 Escolher Restaurante

A fala que mais reflete esta mudança foi a do franqueador D que diz o seguinte:

“Clientes utilizam mídias digitais e internet para escolher o restaurante, se guiam mais pela opinião de terceiros, sejam estes especializados, influenciadores ou clientes. Por este motivo devemos trabalhar melhor a comunicação para influenciar as pessoas a escolherem o restaurante. Priorizar comunicação utilizando meios digitais, principalmente apps de avaliação e comentários publicados por usuários na internet.”

Diante dessa fala, é notável a importância que a internet e as redes sociais possuem nessa etapa da CVC, exigindo assim maior atenção tanto por parte dos franqueadores como por parte dos franqueados. É possível identificar diversas empresas atuando diretamente nesse setor, seja como fonte de informação para o cliente ou para monitoramento por parte das empresas. Os executivos citaram as empresas Facebook, Google, Instagram e TripAdvisor como as principais empresas utilizadas pelos clientes para pesquisar sobre os restaurantes. Nos casos de delivery, citaram iFood e Rappi como as principais empresas que trabalham como *market place*, possibilitando que o cliente faça os pedidos direto com essas empresas, sem precisar conectar ao restaurante diretamente. Empresas de comunicação como Veja, Guia 4 Rodas e outras, também foram mencionadas, principalmente seus materiais que publicam a visão de seus especialistas sobre restaurantes para conhecer.

4.2.1.2 Reservar mesa

Nesta etapa, é notável como o cliente passou a utilizar mais do meio on-line para realizar reservas de mesa. O que antes era realizado por telefone diretamente aos restaurantes, passa a ser realizado também por meios digitais com empresas parceiras como o Instagram, The Fork (empresa do grupo TripAdvisor dedicada à reservas de restaurante mediante aplicativo mobile) também por WhatsApp, utilizando mensagem de texto e voz.

4.2.1.3 Pedir Bebidas e Refeição

Em relação aos pedidos de bebidas e refeições, houve uma significativa mudança, impulsionada pelas medidas adotadas para conter a pandemia causada pelo COVID-19, onde os cardápios físicos passaram a ser disponibilizados de forma digital aos clientes, seja por meio do site da empresa, de *QR code*¹ ou de aplicativos. Assim, o cliente passou a utilizar, em sua maioria, os telefones celulares para acessar ao cardápio do restaurante de forma digital. Ao serem questionados se essas mudanças foram para melhor (em relação ao tempo, esforço e dinheiro), os entrevistados responderam de forma unânime que para escolher os restaurantes, foi para melhor. No quesito de reservar mesa e utilizar o cardápio digital, diversos clientes, principalmente os repetidores e com menos afinidade à tecnologia, se queixam dessa opção e preferem o modo antigo, ligar no restaurante para realizar reservas e cardápio físico para a experiência de escolher seus itens.

Diante dessas alterações e comportamento do cliente, é possível notar que em breve estarão presentes em seus restaurantes cardápios físicos e digitais, o que resulta em maior complexidade de gerenciamento dessas opções, uma vez que os empresários terão duas opções para desenvolver, manter e atualizar seu serviço.

4.2.1.4 Empresas Disruptoras

Ao serem questionados sobre as empresas que estão disruptando a relação deles com seus clientes ou até mesmo as vendas, nenhum entrevistado de restaurante tradicional mencionou outras empresas que estão atuando no mercado além daquelas que já são suas parceiras ou fornecedoras. As mais citadas foram

Instagram, Facebook, TripAdvisor, Uber, 99taxi, iFood e Rappi. Três empresas, também parceiras dos estabelecimentos mencionados foram citadas: The Fork e Next Midia, que faz reserva de restaurante e gestão on-line de fila, respectivamente e a Tecnisa que fornece solução para que o próprio garçom seja o caixa do restaurante, realizando os pedidos, o fechamento da conta e a cobrança do cliente, prestando contas no final do dia, evitando que este trabalho seja feito exclusivamente pelo caixa, garantindo maior agilidade e autonomia para o garçom.

4.2.1.5 Ajustes na relação entre franqueador e franqueado

A relação transparente na resolução de conflitos, fez com que a quantidade de interação seja maior hoje do que há 2 anos atrás. Conforme mencionado por franqueados e franqueadores, ainda há espaço para uma relação mais participativa, com decisões em conjunto, respeitando a relação de ganha-ganha. A franqueadora está mais aberta a escutar os franqueados e incentivar este comportamento por parte deles. O futuro será de relações mais transparentes e próximas.

4.2.2 Restaurantes de *Fast Food* e *Fast Casual*

Ao serem questionados quais foram as principais mudanças na CVC de restaurante de *fast food* ou *fast casual* (Empresas A, C e D), os principais elos mencionados foram: escolher restaurante, pedir bebidas e refeições e pagar a conta.

Tabela 4 - Análise da Jornada do Consumidor em Restaurante Fast Casual e Fast Food

ANÁLISE DA JORNADA DO CONSUMIDOR EM RESTAURANTE CASUAL E FAST FOOD				
Etapas da Jornada	Antes do COVID-19	Durante a Pandemia	Principais Mudanças	Mudança temporária ou permanente?
Escolher Restaurante	Uso de mídias digitais com opinião de terceiros (especializados, influenciadores digitais ou consumidores)	Uso de mídias digitais com opinião de terceiros (especializados, influenciadores digitais ou consumidores)	Maior volume de "boca a boca" online	Permanente
Ir ao Restaurante	Uso de carro, dirigindo ou com motorista e a pé	Uso de carro, dirigindo ou com motorista e a pé	Não houve alteração	Permanente

Pedir Bebidas e Refeição	Direto ao atendente, cardápio na parede, cliente observa o produto que vai consumir sendo preparado na hora que escolhe	Direto ao atendente, cardápio na parede, cliente observa o produto que vai consumir sendo preparado na hora que escolhe	Não houve alteração	Permanente
Pagar Conta	Uso de dinheiro e cartão físico e virtual de crédito ou débito, e outros meios	Uso de dinheiro e cartão físico e virtual de crédito ou débito, e outros meios	Pagamento com cartão físico e virtual e outros meios. Redução de pagamento em dinheiro	Permanente
Ocupar Mesa	Cliente leva o produto e se senta na mesa ou consome em outro local	Cliente leva o produto e se senta na mesa ou consome em outro local	Não houve alteração	Permanente
Consumir Bebidas e Refeição	Consome no restaurante ou leva para consumir em outro local	Consome no restaurante ou leva para consumir em outro local	Aumento de compras para consumir em outro local	Há dúvidas, a busca por bem-estar pode influenciar

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.2.1 Escolher Restaurante

Nesta etapa, há uma frase mencionada pelo Franqueado E, que diz o seguinte:

“O que mais leva pessoas ao restaurante é o boca a boca, que hoje se transformou em um boca a boca digital, as pessoas veem ao restaurante e antes de realizar sua refeição tiram fotos delas, dos pratos e postam em suas redes sociais, gerando assim um boca a boca digital”.

Dito isso, é possível notar a importância das redes sociais para que os restaurantes conquistem e mantenham clientes.

4.2.2.2 Pedir Bebidas e Refeições

Há um aumento expressivo por consumo utilizando a modalidade de delivery, tanto para entrega no local desejado pelo cliente quanto para *pick up store*. É uma nova tendência que veio para ficar, com a aceleração da utilização dessas

plataformas, por conta da pandemia e do *lockdown*, clientes realizaram suas primeiras experiências por meio desse canal e gostaram, o que tem gerado alta demanda pelo serviço, ganhando maior representatividade no total das vendas.

4.2.2.3 Pagar Conta

Neste elo da jornada do cliente, nota-se um expressivo aumento do dinheiro digital, chegando em sua maioria a 95% do valor total recebido, deixando apenas 5% para pagamentos em dinheiro. Clientes buscam por diversos meios de pagamento e utilizam com maior frequência pagamentos que evitam a utilização do cartão físico, efetuando pagamentos pelo celular ou outros meios de pagamentos digitais como pulseiras e relógios inteligentes.

Escolher restaurantes e pagar a conta com maior utilização da internet e canais digitais, é visto pelos franqueadores e franqueados como mudanças que geram valor ao cliente, possibilitando ganho de tempo, esforço e dinheiro. Essas alterações no comportamento do cliente, tornam a gestão financeira do negócio mais complexa, uma vez que diversas máquinas e sistemas são necessários para realizar a cobrança e consequentemente realizar a conciliação de todos esses meios de pagamentos e opções, passando a ser um desafio maior por parte dos colaboradores, franqueados e franqueadores.

Quando se refere ao delivery, o ganho por conta de tempo e esforço é inquestionável e mencionado por todos os entrevistados, em relação à qualidade e dinheiro é unânime que o cliente perde valor dessa maneira, pois os produtos podem perder qualidade e acabam custando mais caros do que se fossem adquiridos diretamente no restaurante. Como as empresas de delivery acabam ficando com margem entre 22% e 35% do total da venda, a estratégia utilizada por franqueadores e franqueados é de repassar esse custo ao cliente, resultando assim em um produto mais caro do que se comprado diretamente no restaurante.

Nesse sentido, a estratégia que vem sendo utilizada pelos empresários para tentar combater esses dois pontos do canal de vendas, ou seja, entregar um produto de melhor qualidade num preço igual ao que o cliente encontraria na loja, é a de desenvolver seu próprio app de delivery e incentivar que os clientes peçam diretamente para a unidade, utilizando outros canais que não os apps de delivery.

Nesse contexto, cabe salientar a questão do franqueado não ter o contato direto com o cliente da plataforma de delivery para resolução de possíveis problemas, o que acaba resultando em conflitos entre os empresários e a plataforma. Assim, quando um cliente reclama por algum motivo, seja por conta da qualidade do produto ou da entrega, acaba ficando uma comunicação pouco eficiente, pois a plataforma de delivery fica entre o cliente e o restaurante, tentando intermediar o conflito, o que acaba burocratizando a comunicação.

4.2.2.4 Empresas Disruptoras

Como observado na pesquisa de restaurantes tradicionais, nenhuma empresa que não seja parceira direta dos estabelecimentos participantes desta pesquisa foi mencionada como empresas disruptoras ou que impactam nas vendas ou relação do cliente com o restaurante. Como empresas parceiras aparecem fornecedores de matéria prima, de tecnologia e de meios de pagamento.

4.2.2.5 Ajustes na relação entre franqueador e franqueado

Neste ponto é unânime dizer que a comunicação é o maior gap que franqueadores e franqueados enfrentam atualmente. Tanto os franqueadores quanto os franqueados reportaram que as mensagens não chegam de acordo com aquilo que eles desejam expressar e que ainda há falha na velocidade com que as franqueadoras tomam decisões e os franqueadores recebem estas informações e na participação do franqueado nas decisões da franqueadora.

4.2.3 Restaurantes Tradicionais, *Fast Food* e *Fast Casual*

Por apresentarem pontos que convergem entre eles, os próximos tópicos serão abordados para os três tipos de empresas de *food service* que fazem parte deste estudo, os restaurantes tradicionais, *fast food* e *fast casual*.

4.2.3.1 Impactos na relação franqueador-franqueado

Na relação franqueador-franqueado, a mudança mais expressiva notada é a intensidade de interações entre ambos, principalmente com a finalidade de discutir

mudanças a serem implantadas por conta das alterações na CVC. Franqueados e franqueadores discutem os problemas e buscam as soluções de forma mais integrada, com escuta ativa por parte deles, entendendo que se trata de uma relação ganha-ganha, e que a maioria das alterações impactam os interesses de ambos. O principal ponto de impacto e conflito para esse setor foi em relação ao delivery. De acordo com os entrevistados, havia unidades que não estavam preparadas para atuar nesse modelo, houveram franqueados que resistiram a implantação do canal. Há ainda, queixas unânimes sobre o custo da operação, principalmente pelas margens cobradas pelos parceiros de delivery de alimentação, que chegam a cobrar de 22% a 35% sobre o total da venda realizada.

As franqueadoras buscando reduzir a margem que é cobrada do franqueado pelo parceiro, assinam acordos de exclusividades com estas plataformas. Essas exclusividades não são vistas pelos franqueados como vantajosas, uma vez que, segundo eles, deixam de ter outros canais de vendas, limitando seu faturamento aos clientes de uma única empresa parceira.

Abaixo, observa-se na tabela 5, as principais mudanças na CVC do cliente de *food service* por meio da modalidade de consumo por delivery.

Tabela 5 - Análise da Jornada do Consumidor em Restaurante por meio de Delivery ANÁLISE DA JORNADA DO CONSUMIDOR EM RESTAURANTE POR MEIO DE DELIVERY				
Etapas da Jornada	Antes do COVID-19	Durante a Pandemia	Principais Mudanças	Mudança temporária ou permanente?
Escolher Restaurante	Uso de mídias digitais com opinião de terceiros (especializados, influenciadores digitais ou consumidores) e influência de apps de delivery	Uso de mídias digitais com opinião de terceiros (especializados, influenciadores digitais ou consumidores) e influência de apps de delivery	Maior influência das plataformas de delivery	Permanente
Pedir Bebidas e Refeição	No próprio aplicativo, WhatsApp ou outras plataformas digitais	No próprio aplicativo, WhatsApp ou outras plataformas digitais	Não houve alteração	Permanente
Pagar Conta	Dinheiro e cartão de crédito ou débito, pagamento por aproximação, direto na plataforma ou com o motoboy	Dinheiro e cartão de crédito ou débito, pagamento por aproximação, direto na plataforma ou com o motoboy	Mais opções de pagamento como vouchers de desconto e benefícios e menos pagamento direto com o motoboy	Permanente

Consumir Bebidas e Refeição	No escritório ou em casa	No escritório ou em casa	Aumento do consumo em casa	Delivery vai continuar nos patamares atuais, mesmo quando a pandemia passar
------------------------------------	--------------------------	--------------------------	----------------------------	---

Fonte: Elaborada pelo autor.

Com o aumento no custo da operação, e consequente redução nas margens, alguns franqueados buscam compensar reduzindo a qualidade dos produtos entregues, principalmente na mudança de fornecedores que oferecem produtos de qualidade inferior. Essa atitude, impacta na qualidade do produto gerando perda de valor ao cliente final e conflito na relação franqueador-franqueado, principalmente por conta das queixas que são realizadas nas redes sociais ou mesmo nas plataformas de delivery.

Por parte do franqueador, outro conflito relacionado à mudança no comportamento do cliente é sobre a gestão das redes sociais e canais digitais como o google e app de delivery. Franqueadores tem buscado formas de realizar a gestão da qualidade e das referências que os clientes colocam nestes canais, como indicador do desempenho do franqueado em relação à qualidade. No futuro, franqueadores pretendem ter controle mais eficiente desses canais e devem cobrar maior atenção por parte dos franqueados nesse assunto.

A tabela 6 apresenta resumidamente os principais pontos de impactos na relação entre franqueador-franqueado resultantes das mudanças no comportamento do cliente, que alterou a sua CVC e consequentemente, a relação entre os *stakeholders* desta cadeia.

Tabela 6 - Principais Impactos na Relação Franqueador-Franqueado

PRINCIPAIS IMPACTOS NA RELAÇÃO FRANQUEADOR-FRANQUEADO	
Gestão	À medida que o consumidor altera seus hábitos, a gestão dos negócios fica mais complexa. Aumentam os pontos de comunicação on e offline com o público, exigência de cardápios físicos e digitais, diversos meios de pagamentos e canais de vendas, crescendo o número de ferramentas a serem geridas.
Divulgação aos Clientes	<p>Franqueador atuando de forma digital e ampla para atrair clientes.</p> <p>Franqueado atuando localmente, ambos buscando atrair clientes.</p> <p>Franqueados estão cobrando, da franqueadora, atuação em divulgação local de forma mais direcionada ao seu público, principalmente por meio de canais digitais.</p>

Comunicação entre Franqueador-Franqueado	Franqueador e franqueado estão atuando de forma mais transparente e próxima, buscando tomada de decisões em conjunto, aumentou as interações e comunicação entre ambos. A utilização de ferramentas online para comunicação intensificou e auxiliou nestas interações.
Delivery	<p>Franqueador buscando exclusividade para proteger menor custo e desenvolvendo soluções próprias, buscando desintermediação.</p> <p>Franqueado buscando ter mais parcerias e capilaridade em diversos canais de vendas.</p> <p>Franqueadoras e franqueados que não operavam com esse modelo, buscaram implantá-lo, fato que gerou aumento no volume de interações e divergência de opiniões e objetivos entre ambos.</p> <p>Redução na margem de lucro do franqueado, queda na qualidade dos produtos devido a falhas no processo de entrega, geram conflitos com os clientes e entre franqueadores e franqueados.</p>
Social Media e canais de comunicação online com os clientes	<p>Franqueadores e franqueados estudam formas de analisar e atuar nos diversos canais de comunicação online, buscando posicionar o negócio de forma positiva ao cliente, evitando experiências ruins divulgadas nas redes sociais.</p> <p>Franqueadores cobram monitoramento em tempo real dos franqueados, que devem atuar com eficiência na gestão desses canais de comunicação e divulgação, principalmente em relação a avaliação do PDV nas plataformas de delivery e canais como Google, TripAdvisor, Instagram, Facebook etc.</p> <p>Franqueados exigem dos franqueadores mais sistemas e ferramentas para realizar a gestão desses canais. A solução é contratar pessoas e ferramentas para gerir essa demanda, impactando na margem do franqueado.</p>
Dados	<p>Em questão a captura de dados no PDV (físico ou digital) e impute deles em sistemas de análises para tomada de decisão, ambos estão insatisfeitos com a quantidade e qualidade de dados que possuem para análise. Estão buscando alternativas para capturar e analisar dados de comportamento do consumidor.</p> <p>Franqueados ressaltam que os sistemas precisam de melhorias pois atualmente realizam a contratação, por conta própria, de ferramentas de captura e gestão de dados. Pontuam ainda a falta de dados sobre o comportamento de compra dos clientes que são de uso exclusivo das plataformas de delivery.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.3.2 Transformação Digital

Ao entrevistar aos franqueados e franqueadores e tabular suas respostas, cruzando os dados mais comuns entre eles, é possível notar que a transformação digital acontece no seu dia a dia, sem robustos planos estratégicos ou táticos e é impulsionada pelas mudanças no comportamento de compra do cliente.

As principais ferramentas mencionadas como parte dessa transformação e que refletem esse processo, são principalmente ferramentas de comunicação com o cliente final, como o Instagram e o Facebook, aplicativos de delivery como Rappi e

iFood e meios de pagamentos digitais, principalmente pagamentos com cartão de crédito ou débito, por aproximação ou on-line e não mais com cartão físico.

Um gap mencionado por todos os entrevistados é o de não possuir uma plataforma própria de delivery, que possibilite ao cliente realizar seus pedidos diretamente com a empresa, retirando assim os intermediários do processo e protegendo a margem. Interessante observar que ao tratar sobre aplicativo próprio, iniciativa que a empresa C lançou em fevereiro de 2021, e que a empresa A pretende lançar ainda no primeiro semestre de 2021, o principal motivador para essa iniciativa é a proteção de margem e a solução de conflitos com os clientes de forma mais eficiente, uma vez que relatam que ao utilizarem apps de delivery, esta comunicação com os clientes fica comprometida pois ocorre por meio do intermediário, segundo eles pode ser mais eficiente retirando o intermediário e tratando direto com os clientes.

De outro lado, trabalhar com aplicativo próprio para vendas on-line de comida pronta enfrentará o desafio da gestão do marketing de busca (*Search Marketing*), que é uma ferramenta que vem sendo estudada e aplicada por empresas que trabalham com vendas por meio da influência da internet. Ghose e Yang (2009) estudaram o modelo de marketing de busca (*search marketing*), cada vez mais presente no dia a dia dos negócios no Brasil e no mundo. Os autores relatam a complexidade desse modelo de marketing que engloba técnicas e ferramentas de publicação de conteúdo (pago ou não pago) que resultam em melhores performances para aqueles que desejam trabalhar com comunicação e venda de produtos utilizando as ferramentas do marketing digital. Esse modelo de gestão de marketing passou a ser muito estudado e utilizado pelas plataformas de vendas online de comida pronta.

Ainda como oportunidade relacionada à transformação digital, está o entendimento do comportamento do cliente e pesquisas para adquirir *feedback* em todas as etapas da jornada de compra, desde a escolha do restaurante até o pedido dos produtos, consumo e pagamento. Nenhum dos entrevistados mencionou capturar informações demográficas e de comportamento de compra e de tratar estes dados para indicadores que possam melhorar a experiência do cliente.

4.2.3.3 O futuro digital e a relação entre franqueador-franqueado

Ao serem questionados sobre como será o futuro digital para o seu negócio e como ele impacta na relação entre franqueador e franqueado, o principal receio

encontrado é que a tecnologia pode deixar as relações muito frias, principalmente a relação com o cliente, que nas empresas entrevistadas é vista como parte criadora de valor.

O modelo de negócio *Dark Kitchen*¹⁰ aparece como ponto de atenção para franqueadores e franqueados, que veem esse modelo como oportunidade, mas que pode ocasionar perda de receita para o franqueado, caso não seja este que opere o modelo em sua região, ocasionando redução de receita nos produtos comercializados por meio de *delivery*. Um ponto de atenção aparece para este modelo de negócio se for relacionado com as empresas de *market place* e a teoria da disrupção digital de Christensen, Raynor e McDonald (2015), que consideram que as empresas disruptoras iniciam em um mercado pouco explorado e lucrativo, e após se consolidarem, buscam o mercado mais lucrativo e dominado por empresas estabelecidas. É possível as empresas de plataformas de *delivery* como iFood e Rappi entrarem no modelo de *Dark Kitchen* criando e operando restaurantes nesse modelo, atuando em todas as etapas da CVC, da escolha do restaurante a entrega da refeição aos clientes e se transformando em um concorrente para os restaurantes.

No que se refere à relação franqueador-franqueado, há um consenso comum de que esta relação poderá ser mais eficiente do ponto de vista da troca de dados para análise, controle de faturamento e produtos vendidos e monitoramento de qualidade, por intermédio das redes sociais e inteligência artificial. Ou seja, uma melhor utilização de estratégias e decisões baseadas em dados.

¹⁰ *Dark Kitchen* significa cozinha escondida, de tradução livre do autor, são cozinhas que se dedicam a atender o cliente exclusivamente pela internet, não oferecendo serviço de consumo no local.

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS

5.1 Conclusões e Contribuições do Estudo

Após análises do setor de *food service* brasileiro, das entrevistas com franqueados e franqueadores de forma plural, considerando pessoas e empresas de diversos tamanhos, modelos de negócios, capilaridade e experiência, é possível concluir que de acordo com as mudanças na CVC, seu comportamento se altera e consequentemente altera a sua relação com as empresas e a dinâmica na relação entre franqueador e franqueado.

É notável que, quanto mais o cliente busca por facilidade e altera seu comportamento em busca de opções que lhe criam valor, mais complexa fica a gestão do negócio por parte dos executivos, franqueados e franqueadores. Com o cliente em busca de informações sobre os estabelecimentos de forma on-line e offline, passando a utilizar formas digitais e físicas de cardápios, diversos meios de pagamentos, canais e plataformas de vendas e inserir seu *feedback* em plataformas digitais, franqueados e franqueadores, em busca de acompanhar essas mudanças passaram a necessitar de mais ferramentas de gestão de dados, relacionamento, comunicação, entre outras, tornando a operação do ponto de venda (PDV) *on-line e offline* cada vez mais complexa.

O cliente tem diversas opções de aplicativos de delivery de comida pronta, como iFood, Rappi, Shopper, aiqfome, Uber Eats, Glovo, Delivery Much, Alfred, pede.ai, Quero Delivery, entre outros. Ao utilizar diversas plataformas de delivery de comida pronta, o franqueado e franqueador que for atender a esse novo comportamento do cliente, passa a ter que gerenciar diversas plataformas de delivery, necessitando de inúmeras ferramentas para gerir esses pedidos, como tablets e outros equipamentos necessários.

A figura 10, reflete o caixa de um restaurante que trabalha com diversas plataformas de delivery, que precisa ter um equipamento para cada plataforma.

Figura 10 - Tablets para gerir delivery

Fonte: Connect US, 2020.

A complexidade para lidar com diversos dispositivos tecnológicos, a fim de conseguir atender a demanda dos aplicativos de delivery, fez com que a empresa Pad Holder desenvolvesse um suporte específico para que restaurantes utilizem como suporte os tablets, que são utilizados no gerenciamento dos pedidos online, atendendo as demandas que chegam por intermédio de plataformas parceiras de delivery de comida pronta.

Figura 11- Suporte para tablets em restaurantes

Fonte: Pad Holder, 2020.

Novas empresas e soluções surgiram buscando solucionar esse problema ocasionado ao franqueado, que deseja operar com diversas plataformas de delivery, assim, as empresas OPDV e Go2go surgem com ferramentas que prometem consolidar os pedidos realizados por intermédio de aplicativos de delivery, em uma única ferramenta, facilitando a gestão desse canal de vendas por parte do franqueado,

possibilitando que o mesmo tenha apenas um dispositivo eletrônico para gerir os pedidos de diversas plataformas de delivery.

Para facilitar a gestão dos pedidos realizados por intermédio de aplicativos de delivery, proteger margem e ter acesso aos dados dos clientes, franqueados e franqueadores tem recorrido às empresas como DeliveryApp e VocêQpad, que oferecem a solução de desenvolver aplicativos de delivery próprio para as empresas, substituindo assim, as empresas de aplicativos de delivery da cadeia de consumo e comunicação com o cliente. Entre franqueadores e franqueados entrevistados, a intenção inicial é trabalhar com a plataforma de delivery próprio e aquelas de mercado já consolidadas e parceiras, deixando o cliente escolher a que for de sua preferência.

Outro fator evidente nas discussões apresentadas acima é a importância da análise de dados para a tomada de decisão. Franqueados e franqueadores ressaltam a importância dos dados para entender o comportamento dos clientes. Diante disso, demonstram a relevância de por meio dos serviços prestados por empresas parceiras de desenvolvimento de aplicativo de delivery, terem acesso aos dados de seus clientes, facilitando as análises e tomadas de decisão. Ainda em relação aos dados, é possível notar a importância que o *marketing analytics* tem nas decisões estratégicas de franqueadores, franqueados e *steakholders* da cadeia, seja uma plataforma de delivery, um app de reservas de mesa ou mesmo mídias sociais que auxiliam na comunicação e divulgação.

De acordo com Wedel e Kannan (2016), a internet e a utilização de tecnologia para obter dados, trouxe complexidade para capturar, armazenar e analisar estes, exigindo habilidades aos profissionais de marketing que antes eram exclusivamente de áreas ligadas à exatas, como matemática ou engenharia. Essas mudanças possibilitaram a análise de dados e mudaram as decisões que influenciam o marketing mix, ganhando nas empresas o nome de decisões baseadas em dados.

Essas decisões, encontradas nas entrevistas aplicadas neste estudo, evidenciam a necessidade de conhecer os clientes, mediante a utilização de dados, desenvolver uma estratégia de comunicação e atração e ainda, conseguir capturar toda a trajetória do cliente, auxiliando na tomada de decisão em cada etapa da CVC. Desde influenciar o cliente no momento em que ele toma a decisão de qual restaurante ir, aquilo que ele espera ao chegar ao local, o tipo de produto que ele deseja consumir e até uma pesquisa de satisfação, são pontos onde existem possibilidades de capturar dados, armazenar, analisar e utilizar para tomar decisões que possam influenciar no

modelo de negócios da empresa e devem estar no dia a dia de franqueadores e franqueados, a fim de municiar a tomada de decisão, buscando eliminar etapas que não criam valor na CVC.

Por fim, franqueadores e franqueados não acreditam na morte da relação entre franqueador e franqueado, mas temem que a tecnologia deixe esta relação impessoal. Pelo receio de tornar as relações e o próprio negócio impessoal por conta da tecnologia, considerando a nova geração, as empresas deixam de se preparar para uma transformação iminente. Será que os futuros clientes, jovens que estão entrando no mercado de consumo, enxergarão mais valor a serem atendidos por meio de ferramentas tecnológicas ou vão preferir o atendimento humano?

5.2 Limitações do Estudo

Este estudo teve como objetivo principal, entender o comportamento do cliente mediante a visão de franqueados e franqueadores em empresas de *food service* que atuam no Brasil, por se tratar de um estudo qualitativo, há limitações relacionada à quantidade de entrevistados e a pluralidade das empresas envolvidas, bem como as regiões que essas empresas atuam. Dado o tamanho do Brasil, que é um país continental, particularidades regionais podem alterar os resultados deste estudo. As peculiaridades de cada rede de restaurante, os produtos que elas trabalham e o tipo de cliente que atendem podem alterar os resultados dos estudos. Como o cliente não fez parte das entrevistas e o estudo focou em entender essa jornada do ponto de vista de franqueados e franqueadores, ao incluir clientes nas pesquisas, outros dados e informações podem sofrer alterações.

5.3 Recomendações para Pesquisas Futuras

Como recomendações para pesquisas futuras, realizar um estudo quantitativo avaliando a percepção, tanto de franqueadores como franqueados de outras empresas de *food service* atuantes no Brasil, de diferentes tamanhos e capilaridades, podem trazer novas descobertas e análises. Entender como as empresas de market place, que estão explorando o delivery mediante a parceria com empresas de *food service*, estão atuando e modificando o comportamento do cliente e consequentemente, o modelo de negócio das empresas de *food service*, poderá trazer

informações relevantes para que os empresários do setor do *food service* possam responder a este novo fenômeno protegendo seu *market share* e rentabilidade.

Entender quais iniciativas relacionadas à big data, captação, armazenagem, interpretação e utilização de dados estão sendo utilizadas para compreender a jornada de compra do cliente e disruptar as vendas estão disponíveis ou mesmo sendo utilizadas por alguma empresa de *food service*, poderá trazer *insights* importantes de como as empresas de *food service* com operações no Brasil podem se preparar e utilizar a seu favor, resultando em eficiência e insights importantes que possam alterar seu modelo de negócio e a sua relação com o cliente.

Analisar a atuação de empresas disruptoras pode trazer insights importantes sobre como elas podem ser ameaças para os restaurantes, desde o custo de aquisição de leads por conta do monopólio _à atuação e entrada dessas empresas no setor de preparação de alimentação, ou seja, atuando como plataforma de comunicação e venda e restaurante.

Por fim, estudar a cadeia de valor dos clientes de geração Z, que estão ingressando no mercado de consumo de *food service*, pode ser importante para entender se o receio que os franqueados e franqueadores possuem de que ao implantar tecnologias em seus negócios, as relações podem se tornar impessoais, é realista ou se é apenas um receio das gerações anteriores que podem não entender o comportamento e a CVC das gerações mais recentes, como é o caso da geração Z.

REFERÊNCIAS

ABF, Associação Brasileira de Franchising. **Desempenho do Franchising 2020**. Disponível em <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>. Acesso em: 11 de março de 2021.

_____. **Livro ABF 30 anos**. 1º ed. São Paulo: Lamonica, 2017.

BRASIL. **Lei Federal Nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre o sistema de franquia empresarial e revoga a Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994 (Lei de Franquia). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13966.htm#art9. Acesso em: 13 de março de 2021.

BRUCHÊZ, Adriane et al. **Análise da utilização do estudo de caso qualitativo e triangulação na Brazilian Business Review**. Revista ESPACIOS. 2016. v. 37. n. 05. 2016.

CEPEA, Esalq USP. **CEPEA Retrospectivas de 2020**. Disponível em <https://cepea.esalq.usp.br/br/releases/cepea-retrospectivas-de-2020.aspx>. Acesso em 22 de março de 2021.

CONNECT US. **Supplying top restaurant delivery companies**. Disponível em <https://connectuscorp.com/supplying-top-restaurant-delivery-companies-with-50000-custom-ipads-samsung-tablets/>. Acesso em 22 de março de 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e ensino**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael; KUMAR, Vijay. **Customer experience management in retailing: An organizing framework**. Journal of retailing, v. 85, n. 1, p. 1-14, 2009.

CHRISTENSEN, C.; RAYNOR, M. e MCDONALD, R. **What is disruptive innovation?** Harvard Business Review, 2015.

DANTAS, Marcel Lima Ribeiro et al. **Um modelo de avaliação do relacionamento franqueador-franqueado com base nas lacunas da qualidade do serviço: um estudo de caso em uma rede do setor farmacêutico**. Race: revista de administração, contabilidade e economia, v. 14, n. 2, p. 677-706, 2015.

EBIT NIELSEN. **Webshoppers 42**. São Paulo, 28 de agosto de 2020. Disponível em < <https://www.ebit.com.br/> >. Acesso em: 17 de janeiro de 2021.

FIESP. **Matérias primas, oferta na recuperação da economia**. São Paulo. 9º ed. Fiesp Ciesp. 2021.

GHOSE, A.; YANG, S. **An Empirical Analysis of Search Engine Advertising: Sponsored Search in Electronic Markets**. Management Science. Catonsville. Vol. 55 No. 10, outubro de 2009.

GUEDES, D.; HWANG, K. **Cloud Kitchen, Seu Restaurante na Velocidade da Internet**. São Paulo: Amazon, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IFA, International Franchise Association. **Economic Outlook for Franchising**. Washington DC: FRANData. 2021.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **O que é franquia?** Governo Federal. Brasília, 2005

MELLO, Daniel. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia**. Agência Brasil, São Paulo, 28 de julho de 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>> Acesso em: 17 de janeiro de 2021.

MONROY, M. F.; ALZOLA, L. M. **An analyses of quality management in franchise systems**. European Journal of Marketing, v. 39, n. 5-6, p. 585-605, 2005.

PAD HOLDER. **New multiple tablet stand for restaurants offering food delivery**. Disponível em: <https://padholder.com/blogs/news/new-multiple-tablet-stand-for-restaurants-offering-food-delivery>. Acesso em: 15 de março de 2021.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Decreto 59669**. Disponível em: <<http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-59669-de-5-de-agosto-de-2020>>. São Paulo 05 de agosto de 2020. Acesso em: 10 de março de 2021.

QUACH, Sara et al. **Gratitude in franchisor-franchisee relationships: does personality matter?** European Journal of Marketing, 2019.

SALOMÃO, Karin. **Nada assustadoras: cozinhas "fantasma" podem ser negócio trilionário**. Revista Exame. São Paulo, 31 de outubro de 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/nada-assustadoras-cozinhas-fantasma-podem-ser-negocio-trilionario/>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2021.

TEIXEIRA, Thales S.; JAMIESON, Peter. **The Decoupling Effect of Digital Disruptors**. Harvard Business School, 2014.

TEIXEIRA, Thales. **Desvendando a Cadeia de Valor do Cliente**. São Paulo: Alta Books, 2019.

UOL, Economia. **Na pandemia, cliente do iFood fez 983 pedidos de comida em seis meses**. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/10/15/na-pandemia-cliente-do-iFood-fez-983-pedidos-de-comida-em-cinco-meses.htm>> São Paulo 15 de outubro de 2020. Acesso em: 17 de janeiro de 2021.

VAROTTO, Luis Fernando; PARENTE, Juracy Gomes. **Franchisor-franchisee relationship quality: Time of relationship and performance.** Revista de Administração de Empresas, v. 56, n. 6, p. 600-610, 2016.

WEDEL, Michel; KANNAN, P. K. **Marketing analytics for data-rich environments.** Journal of Marketing, v. 80, n. 6, p. 97-121, 2016.

APENDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FRANQUEADOR

Tempo estimado entre 40 e 60 minutos.

Apresentar a tradicional jornada de compra do cliente e responder as perguntas para cada elo da jornada apresentada.

Antes da Pandemia

- 1) Como era esta atividade antes do início da pandemia?
- 2) Qual o papel do franqueador a as principais atividades desempenhadas antes do início da pandemia?

Após a Pandemia

- 3) Como é esta atividade hoje?
- 4) Qual o papel do franqueador para cada elo e as atividades que faz hoje?

Análise do antes vs depois

- 5) Quais elos das atividades dos clientes sofreram maiores mudanças?
- 6) As mudanças ao cliente (seu cliente) foram para melhor (tempo, esforço e financeiro), ou não? Explique.
- 7) Quais as novas empresas que tem disruptado sua relação com o cliente e até mesmo as vendas? O que elas fazem?
- 8) Quais as novas empresas parceiras que você trabalha? O que tem mudado? Análise prós e contras.
- 9) Quais as mudanças na relação entre franqueado e franqueador: prós e contras (sinergias, fontes de conflito, divisão de atividades, quem faz o que)?
- 10) Quais as oportunidades para ajustes na relação entre franqueador e franqueado? Como será o futuro?
- 11) Como a transformação digital do negócio da sua marca está acontecendo? Quais oportunidades e gaps?
- 12) Do que você tem receio para o futuro digital do seu negócio e da relação franqueador – franqueado?

APENDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FRANQUEADO

Tempo estimado entre 40 e 60 minutos.

Apresentar a tradicional jornada de compra do cliente e responder as perguntas para cada elo da jornada apresentada.

Antes da Pandemia

- 1) Como era esta atividade antes do início da pandemia?
- 2) Qual o papel do franqueado a as principais atividades desempenhadas antes do início da pandemia?

Após a Pandemia

- 3) Como é esta atividade hoje?
- 4) Qual o papel do franqueado para cada elo e as atividades que faz hoje?

Análise do antes vs depois

- 5) Quais elos das atividades dos clientes sofreram maiores mudanças?
- 6) As mudanças ao cliente (seu cliente) foram para melhor (tempo, esforço e financeiro), ou não? Explique.
- 7) Quais as novas empresas que tem disruptado sua relação com o cliente e até mesmo as vendas? O que elas fazem?
- 8) Quais as novas empresas parceiras que você trabalha? O que tem mudado? Analise prós e contras.
- 9) Quais as mudanças na relação entre franqueado e franqueador: prós e contras (sinergias, fontes de conflito, divisão de atividades, quem faz o que)?
- 10) Quais as oportunidades para ajustes na relação entre franqueador e franqueado? Como será o futuro?
- 11) Como a transformação digital do negócio da sua marca está acontecendo? Quais oportunidades e gaps?
- 12) Do que você tem receio para o futuro digital do seu negócio e da relação franqueador – franqueado?

APENDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada A CADEIA DE VALOR DO CLIENTE NO SETOR DE FOOD SERVICE SOB A PERSPECTIVA DA DISRUPÇÃO DIGITAL E DA RELAÇÃO FRANQUEADOR – FRANQUEADO.

Os outros participantes deste estudo são profissionais que atuam em empresas na indústria de *food service*, exercendo cargo de diretoria executiva ou gestão.

A pesquisa está sendo desenvolvida como parte integrante do projeto de dissertação do Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade - Varejo. O objetivo deste estudo é identificar como a relação entre franqueador e franqueado, de franquias de *food service* estabelecidas no Brasil, tem sido impactada pelas mudanças no comportamento do cliente, impulsionadas pela pandemia causada pelo COVID-19, sob a ótica da disrupção digital e da Cadeia de Valor do Cliente (CVC).

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

Para tanto, esclarecemos que o estudo não implica em risco algum para os participantes, tanto físico, quanto psicológico, moral ou financeiro. Além disso, o estudo não tem caráter comercial e não tem custo aos seus participantes.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em uma entrevista individual estruturada que abordará os principais temas teóricos que envolvem o projeto. Para que a análise posteriormente seja feita de forma efetiva e com qualidade, pedimos a sua autorização para que o áudio da entrevista seja disponibilizado para mim e às pessoas que estão envolvidas no projeto, reforçando que se trata de um público seletivo e reduzido.

A fim de assegurar sua privacidade, os dados obtidos por meio desta pesquisa não serão identificados, ou seja, nome de produtos, empresas e entrevistados serão ocultados ou anonimizados. Todo o material do estudo será guardado em repositório eletrônico com senha, preservando assim a confidencialidade dos dados obtidos.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que tem duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável.

Outra forma de realizar esta autorização é fornecer sua concordância ao início da entrevista que será gravada.

Você poderá tirar dúvidas sobre o projeto e sua participação a qualquer momento por meio dos contatos indicados abaixo.

Daniel Silva Gouvêa Dória de Almeida (Estudante do Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade - Varejo, na FGV-EAESP).

Contato: ddaniel01@gmail.com

End.: Passeio das Palmeiras, 520 Torre I Ap 98 – Parque Faber Castell – São Carlos – SP, CEP 13561-353.

Comitê de Conformidade e Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getulio Vargas – CEPH/FGV: Praia de Botafogo, 190, sala 1511, Botafogo, Rio de Janeiro, RJ, CEP 22250-900. Telefone (21) 3799-6216. E-mail: etica.pesquisa@fgv.br.

Eu, _____, declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios da minha participação nesta pesquisa e que concordo em participar.

São Paulo, ____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____