

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv4n1c3>

## LANCHONETE TIA JOANA: MERCADO E ESTRATÉGIAS DE MARCA Tia Joana's Snack Bar: Market and Brand Strategies

**CIRO RIBEIRO ROCHA DE MACEDO** – [cirorm@gmail.com](mailto:cirorm@gmail.com)

Enredo Estratégia de Marca e Design – Goiânia, GO, Brasil

**RICARDO LIMONGI** – [ricardolimongi@gmail.com](mailto:ricardolimongi@gmail.com)

Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil

**MARCOS INÁCIO SEVERO DE ALMEIDA** – [misevero@yahoo.com.br](mailto:misevero@yahoo.com.br)

Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil

Submissão: 10/09/2013 | Aprovação: 26/03/2014

### Resumo

Uma tradicional empresa, com 50 anos de história e forte posicionamento no interior do estado de Goiás, prepara sua expansão para a capital.

O caso pode ser utilizado em disciplinas de Administração que abordem Empreendedorismo, Estratégia, Gestão e impacto gerencial e Marketing: Pesquisa de Mercado, Gestão de Marcas e Posicionamento.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Empresa familiar, Marketing, Gestão de marca, Estratégia.

### Abstract

A traditional company, with 50 years' history and a strong position in the interior of the State of Goiás is preparing to expand to the state capital.

The case can be used in administration disciplines that deal with entrepreneurship, strategy, management and management impact and marketing: market research, brand management and positioning.

**Keywords:** Entrepreneurship; Family Business; Marketing; Brand Management; Strategy.

Joana Batista Neves e seu marido eram proprietários de um pequeno armazém, entre as décadas de 1950 e 1960, na cidade de Claudinápolis, povoado localizado no distrito de Nazário, distante aproximadamente 80 quilômetros da capital do estado de Goiás (Goiânia), com população atual inferior a oito mil habitantes, segundo o Censo do IBGE de 2010. Na década de 1960, Dona Joana ficou viúva e tomou uma importante decisão: transformar o pequeno armazém em uma lanchonete. Essa decisão faria com que seu negócio permanecesse na família por gerações.

Dona Joana esteve à frente da lanchonete por mais de 30 anos, quando decidiu aposentar-se para descansar, após muitos anos de trabalho. Seu objetivo era participar apenas das decisões mais importantes, como desenvolvimento de novos produtos e estratégias de expansão, e o dia a dia seria de responsabilidade de seus três filhos: Sebastião, Terezinha e Maria José.

### Perspectiva evolutiva do negócio

O carinho de Dona Joana a seus clientes ultrapassou as fronteiras de Claudinápolis e Nazário, e a Lanchonete Tia Joana ganhou fama em outras unidades da federação, como o Distrito Federal e Mato Grosso. O trajeto é obrigatório para fazendeiros da região e de pequenas cidades para a capital do estado de Goiás. A duplicação do trajeto está prevista para o final de 2014, o que deve resultar no aumento do fluxo de veículos de passeio e caminhões.

Segundo Maria José, filha de Dona Joana, uma característica marcante do negócio comandado pela mãe era o carinho com o qual tratava cada um de seus clientes: “Ela conhecia e chamava os mais assíduos pelo nome, já sabendo também qual era o salgado preferido.”

A filha conta, ainda, que os clientes valorizavam o sabor caseiro dos produtos e a conversa agradável com Dona Joana, que, por ser chamada carinhosamente de Tia Joana, acabou se tornando o nome da lanchonete.

Maria, uma das gestoras da Lanchonete Tia Joana, destacou que o público do local é caracteristicamente composto por

fazendeiros, estudantes, caminhoneiros, comerciantes [...] e demais pessoas que precisam sempre fazer esse caminho. Muita gente é de Goiânia e foi estudar em São Luís dos Montes Belos, por exemplo. É por isso que existe uma probabilidade alta de fidelização do público, e é isso o que atrai empresas para cá.

A primeira filha que ficou à frente da lanchonete foi Maria José, em 1992. Ela assumiu a administração e focou a profissionalização das atividades. Com o crescimento do negócio e as possibilidades no mercado alimentício, seus dois irmãos decidiram ingressar no negócio em 1994. Quando todos os filhos assumiram a lanchonete, dividiram tarefas para que pudessem fazer o negócio crescer. Maria José ficou responsável pela gestão, Terezinha, pela produção, e Sebastião, pelas finanças e compras. Com o novo estilo de gestão, em 10 anos, os filhos conseguiram triplicar a estrutura física do negócio e de funcionários.

A lanchonete conta com uma estrutura física de 1.500 m<sup>2</sup>, que contempla área de alimentação, escritórios, depósito, câmara fria e cozinha, além de 2.000 m<sup>2</sup> de área disponível para futura ampliação. O Anexo 1 apresenta a fachada do negócio em Claudinápolis. De acordo com Sebastião, o local recebe aproximadamente 800 clientes por dia, número que chega a 2.000 nos feriados. O faturamento no ano de 2012 totalizou dois milhões de reais, e foi proveniente de um *mix* de produtos que inclui salgados variados (descritos no Anexo 2), bolos, sucos, doces e refrigerantes. O produto de maior sucesso entre os clientes é o disco de carne.

Com o passar dos anos, os filhos de Dona Joana perceberam o potencial de mercado aliado ao desenvolvimento da região em que estavam instalados, o que motivou a entrada de novos concorrentes, com produtos e propostas similares. No ano de 2010, o trecho da GO-060 próximo a Claudinápolis havia se tornado um polo alimentício, destinado a atender viajantes e a população local. Três anos depois, em 2013, o número de lanchonetes já chegava a cinco, instaladas quase lado a lado.

Entre as novas lanchonetes, destaca-se A Saborosa, localizada do lado oposto da rodovia, em frente à Lanchonete Tia Joana. Trata-se de um concorrente direto que iniciou suas atividades em 2001. Pela ampla estrutura física e por comercializar os mesmos produtos, A Saborosa tem, aos poucos, conquistado clientes que passam pelo local. Outro ponto forte: trata-se de uma opção interessante para quem não está disposto a fazer o retorno na rodovia (necessário para ter acesso à Lanchonete Tia Joana) ou enfrentar filas nos caixas da lanchonete em dias de muito movimento. Até o ano de 2014, duas novas concorrentes deverão estar em funcionamento na GO-060 na região de atuação da Lanchonete Tia Joana. Entre elas, destaca-se a reconhecida Bambuí (original de Itauçu-GO), que anunciou alto investimento na futura filial.

Após 15 anos da aposentadoria de Dona Joana e muito esforço dos filhos para fazer o negócio crescer, a família decidiu preparar-se para seu maior desafio em mais de 50 anos de existência: transformar a marca em franquia e, assim, dar início à expansão geográfica da lanchonete.

### O desafio gerencial

Para superar esse desafio, a neta de Dona Joana e representante da terceira geração da família deu início aos estudos. Mariana mudou-se para São Paulo para cursar uma pós-graduação em gestão de franquias em uma respeitada escola de negócios do País. Esse esforço, para Mariana, valia a pena, pois ela acreditava no sucesso do empreendimento. Durante os estudos de Mariana, foi identificada a necessidade de reestruturar a gestão da empresa, pesquisar o mercado e padronizar os processos da produção para a abertura da franquia.

Segundo reportagem da revista *Exame* (2013) e o relatório Brasil Sustentável (2013) da empresa Ernst & Young Terco, a alimentação representa 16% dos gastos da família brasileira, com potencial de aumento de 4% ao ano, sendo a classe B responsável por mais da metade desse gasto. Outra informação importante sobre a alimentação, em especial na região Centro-Oeste, é apresentada na Pesquisa de Orçamentos Familiares (2009) do IBGE, que demonstra que 22,7% da população consome sucos, 41%, salgados e 48,7%, sanduíches fora de casa, ou seja, produtos oferecidos na Lanchonete Tia Joana.

Para que o desafio pudesse ser bem-sucedido, Mariana sugeriu à família que o primeiro passo fosse o reposicionamento e reestruturação da marca da Lanchonete Tia Joana. Para Mariana, “desenvolver uma nova marca não se trata de uma simples mudança; representa uma situação simbólica, capaz de sinalizar o momento de crescimento da lanchonete”.

### Lanchonete Tia Joana: mercado e estratégias de marca

Para o trabalho de reposicionamento da marca da Lanchonete Tia Joana, a família contratou uma empresa especializada em *branding*, tendo seus pilares baseados no *Design Thinking*, uma abordagem baseada no ponto de vista humano: aquilo que é desejável pelas pessoas, seguido do que é viável tecnologicamente e sustentável para o negócio.

Em entrevistas iniciais com a família, a consultoria identificou que foi a partir da entrada de Maria José na gestão da lanchonete, em 1992, que a empresa se dedicou a desenvolver ações de sinalização de marca, momento em que foi implementado o primeiro logotipo da lanchonete, desenvolvido por uma gráfica local. O motivo da implementação foi a necessidade de se diferenciar de sua concorrente, sob o risco de perder mercado. Para funcionários da lanchonete, o logotipo adotado até então

merecia retoques na forma e no conteúdo: apresentava tipografia agressiva, comprometendo o apelo emocional que a marca gostaria de passar; não evidenciava a tradição da empresa; era limitado quanto às cores e não tinha flexibilidade de aplicação em diferentes contextos (garrafas, potes de pimenta, uniforme, fachadas etc.).

A família entendia que o logotipo utilizado (Anexo 3) já não correspondia ao momento da empresa, e decidiu-se, então, apostar na reformulação total da marca. Tratava-se, porém, de um processo cauteloso, uma vez que a marca começaria a atingir novos públicos, mas poderia não ser bem-recebida por seus clientes atuais. Finalmente, o projeto teve início com uma pesquisa qualitativa realizada com os consumidores diretamente na lanchonete.

### Descrição da primeira pesquisa

O objetivo principal da primeira pesquisa foi compreender a imagem que a Lanchonete Tia Joana projetava para seus clientes e quais sentimentos estariam envolvidos na experiência da marca. Para isso, foi definida uma amostra não probabilística de 80 clientes com idades entre 18 e 68 anos.

Os resultados alcançados revelaram que a percepção do público sobre a lanchonete tinha relação direta com o tempo há que cada um deles conhecia a empresa. Dessa forma, foram identificados três principais perfis:

#### *Perfil 1: Conhece a lanchonete há 10 anos*

- Não tem ligações emocionais com a lanchonete e não conhecem sua história;

- Não há diferença entre lanchar na Lanchonete Tia Joana ou na concorrente: depende da direção da rodovia;
- Frequenta a lanchonete por hábito, por reconhecimento do nome da marca;
- Palavras-chave: hábito, qualidade e conveniência.

*Perfil 2: Conhece a lanchonete há mais de 10 anos e menos de 20 anos*

- Tem algumas ligações com a família da Dona Joana;
- Tem preferência pela empresa pela tradição, hábito e costume;
- Palavra-chave: tradição.

*Perfil 3: Conhece a lanchonete há mais de 20 anos*

- Tem ligações emocionais com a empresa e sua história;
- Possui lembranças da época do atendimento intimista;
- Acompanhou o crescimento da empresa;
- Não abre mão de comer na lanchonete e é fiel a ela;
- Nunca iria na concorrente;
- Palavra-chave: fidelidade.

O estudo também revelou que a imagem da fundadora estava intimamente ligada à empresa, e sua personalidade era a grande responsável pelo sentimento de proximidade e carinho que as pessoas tinham pela marca. Essa percepção, porém, começava a se distanciar dos clientes à medida que a matriarca se ausentou da lanchonete e deixou a gestão a cargo de seus filhos.

### **Descrição da segunda pesquisa**

A segunda pesquisa foi realizada na cidade de Goiânia, local previsto para a instalação da primeira filial da lanchonete. A escolha definida pela família levou em consideração a proximidade logística e a possível familiaridade de clientes goianos com a marca.

Para entender como a marca poderia se comportar na cidade e quais poderiam ser suas oportunidades, uma segunda pesquisa qualitativa foi realizada, com dois principais objetivos: compreender os fatores envolvidos na experiência de se tomar café da manhã e lanche fora de casa, e entender a visão das pessoas com relação aos concorrentes da lanchonete.

Os entrevistados nessa segunda pesquisa foram aqueles que trabalhavam na região em que a família pretendia abrir a nova loja, em um setor com características comercial e residencial na cidade de Goiânia, atualmente com mais de um milhão e 200 mil habitantes, segundo o Censo do IBGE de 2010.

Como resultado da pesquisa, obteve-se uma série de fatores relevantes sob a visão do consumidor em potencial, com base nos quais seria viável imaginar o novo posicionamento da marca:

- Existe uma sensação constante de falta de tempo;
- Tomar café fora de casa causa um sentimento agradável;
- Existe uma sensação de merecimento em tomar café ou lanchar fora de casa;
- É preferível dormir um pouco mais e comer na rua do que acordar mais cedo para tomar café em casa.

A pesquisa mostrou, ainda, que existiam oportunidades de posicionar a lanchonete de maneira a se diferenciar dos seus concorrentes, tendo o foco no usuário e na experiência e pela relevância na vida de seus clientes. O Anexo 4 apresenta uma matriz de marca com foco em dois eixos: foco no produto x foco na experiência e próximo ao usuário x distante do usuário.

As matrizes são muito úteis durante o processo de *branding*, pois traduzem um conceito de modo visual e amplamente compreensível. Nessa, especificamente (Anexo 4), há um quadrante em que o negócio tem alto preço em relação ao mercado, porém um nível de serviço abaixo da média. Essa combinação é explosiva, pois quem estará disposto a pagar caro por algo insatisfatório? Alguns dizem que essa estratégia deveria se chamar “bater correr”. No entanto, o mais surpreendente é que essa estratégia continua a ser utilizada, seja de maneira deliberada ou não, por bares e casas noturnas.

Dois exemplos recentes de negócios que seguem essa linha são a empresa Toast, em Novo Hamburgo, e a Faro, em Porto Alegre.

A matriz de marca, além do posicionamento da Lanchonete Tia Joana, representa os posicionamentos de oito concorrentes da empresa, de acordo com a percepção dos entrevistados, como forma de evidenciar as discussões resultantes das pesquisas.

O Anexo 5 apresenta a mesma matriz, porém evidencia o quadrante no qual a Lanchonete Tia Joana poderia ser posicionada, considerando oportunidades de mercado. A discussão com a família focou o terceiro quadrante, objetivando um atendimento mais próximo do cliente, pautado na construção de relacionamentos e desenvolvimento de experiências relevantes. Trata-se, portanto, de uma estratégia de posicionamento mais humanista.

Com a elaboração das matrizes, a família discutiu, de maneira minuciosa, como a Lanchonete Tia Joana poderia mostrar que está se modernizando e, ainda, manter para seus clientes o atendimento cordial, tão comum no interior do País. Percebeu-se que a estratégia definida tinha apoio na própria história da empresa, marcada pela proximidade de sua fundadora com seus clientes, por isso teria grandes chances de ser aceita pelo seu público atual.

### A nova marca

A partir da primeira pesquisa, a empresa que conduzia a construção da nova identidade de marca propôs a ideia de resgatar a essência da lanchonete. A sugestão ocorreu com base na compreensão de que, apesar da qualidade da comida, do carinho e do atendimento próximo, a identidade já não era a mesma, enfraquecida pelo passar dos anos, devido ao crescimento e à ausência de Dona Joana nas atividades da empresa. Outro ponto de importância para a elaboração da plataforma de marca e posicionamento deu-se a partir da segunda pesquisa, realizada na cidade de Goiânia, que evidenciou, entre outros pontos, um cotidiano em que as pessoas têm cada vez menos tempo para descanso e lazer.

Para a construção da nova marca, foram identificados quatro valores, que trazem uma importante proporção da personalidade da fundadora da empresa: honestidade, capricho, amizade e simplicidade. Para traduzir verbalmente seus valores, a Lanchonete Tia Joana passaria a adotar um discurso em que a simplicidade fosse sua principal característica, comunicando-se com seus clientes sempre que houvesse oportunidade:

- “um pão de queijo para matar o desejo”
- “um cafezinho, pra começar o dia com o pé direito”
- “suco de tamarindo para passar o dia sorrindo”
- “suco de maracujá, para acalmar” (ver Anexo 11)

Com o objetivo de comunicar sua simplicidade, foi criada sua promessa de marca, que acompanharia a logomarca em determinados momentos: “um detalhe no seu dia”. Trata-se de uma forma despretensiosa de traduzir sua essência e seu propósito de ser um detalhe positivo em meio ao cotidiano atribulado das pessoas. Um momento para desfrutar dos pequenos prazeres e detalhes que fazem a diferença na vida. Dona Joana gostou da promessa da marca, pois resgatava o carinho de preparar um ambiente e alimentos para que seus clientes tivessem uma boa experiência.

O Anexo 6 apresenta o novo logotipo da Lanchonete Tia Joana, desenvolvido com base nos valores de marca apresentados e sua identidade verbal. A nova marca não apenas solucionou os problemas apresentados pela Lanchonete Tia Joana, como também contribuiu na organização da gestão da empresa.

Em reunião da empresa responsável pelo projeto com a família de Dona Joana, as impressões da nova marca foram:

- O novo logo transmite os sentimentos de proximidade e humanização de que a marca precisa;
- Torna-se mais simples e ganha personalidade, evidenciada em seus detalhes sutis;
- Transmite os valores da marca: honestidade, capricho, amizade e simplicidade;

- É amigável em sua comunicação e cores, transmitindo o equilíbrio que a marca propõe;
- É flexível, prevendo diferentes versões para aplicações em ambientes e contextos variados.

### **O que virá?**

A implementação da nova marca está sendo feita de modo gradual, começando pela nova loja em Goiânia, cuja arquitetura e decoração estarão em conformidade com sua nova proposta (ver Anexos 7 a 11), e prevê implementação em sua matriz para o segundo semestre de 2013, juntamente com sua reforma estrutural.

A estratégia da empresa é, em um futuro próximo, crescer por meio de franquias, motivo pelo qual a instalação da nova unidade em Goiânia é considerada tão importante. Mariana sabe que é um passo audacioso, mas acredita que a visibilidade que a empresa terá na capital, com sua marca estruturada, será capaz de impulsionar o valor da empresa.

Com a marca aprovada pela família, o próximo passo é organizar-se para que a terceira geração possa assumir a gestão da lanchonete, de modo que esse novo momento do negócio iniciado por Dona Joana possa continuar na terceira geração da família. Com a definição da marca, começa uma nova fase do projeto: manter a qualidade dos seus produtos e atendimento.

## Anexo 1

### Fachada da Lanchonete Tia Joana



## Anexo 2

### Principais salgados comercializados na Lanchonete Tia Joana

Salgados comercializados por ordem de quantidade vendida em 2012

- Disco de carne
- Esfira de carne
- Esfira de frango
- Pastelão de carne
- Pastelão de legumes
- Pastel de queijo
- Pastel de queijo e presunto
- Pastel de carne
- Empadão goiano
- Pizza de muçarela
- Enroladinho de queijo
- Enroladinho de salsicha
- Pão de queijo

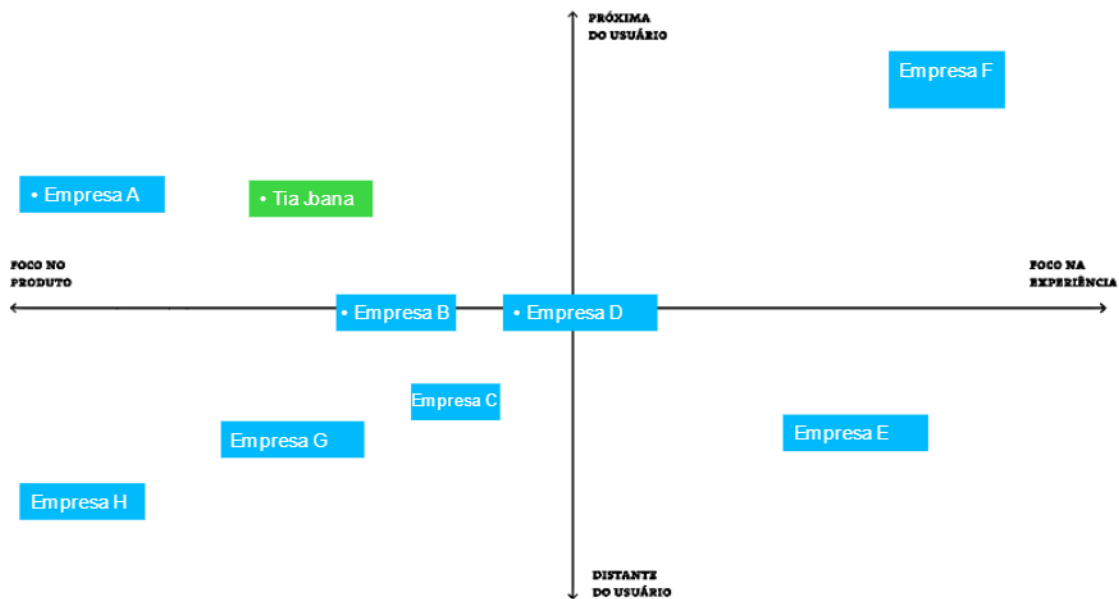
### Anexo 3

#### Primeiro logotipo da Lanchonete Tia Joana



### Anexo 4

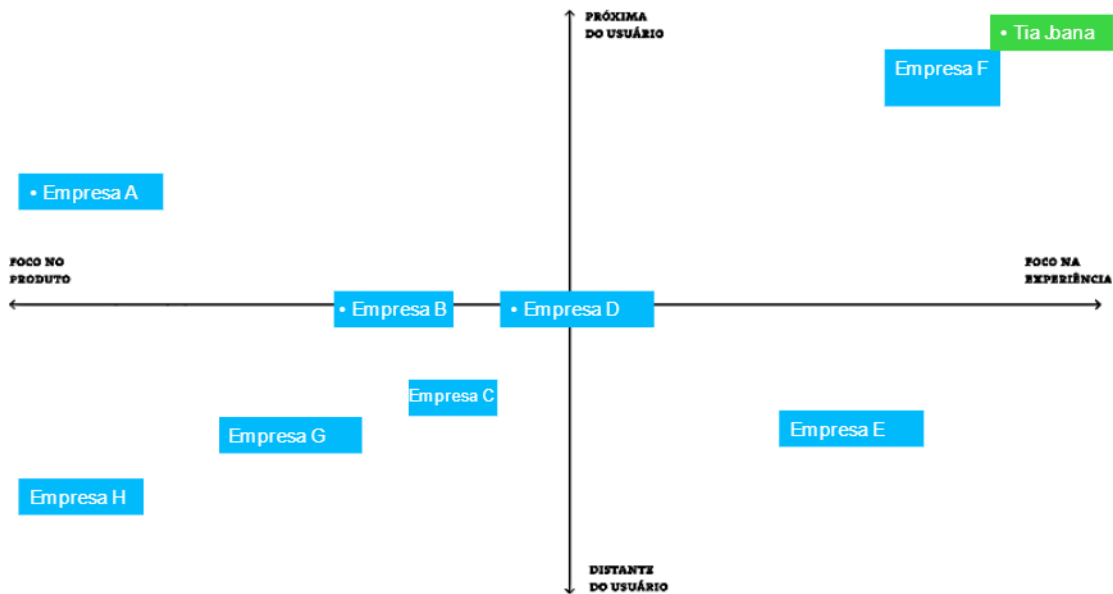
#### O posicionamento da Lanchonete Tia Joana hoje





## Anexo 5

### O que propõe o novo posicionamento da Lanchonete Tia Joana



## Anexo 6

### Novo logotipo da Lanchonete Tia Joana



### Anexo 7

#### Embalagens para viagem, refletindo a identidade verbal da marca



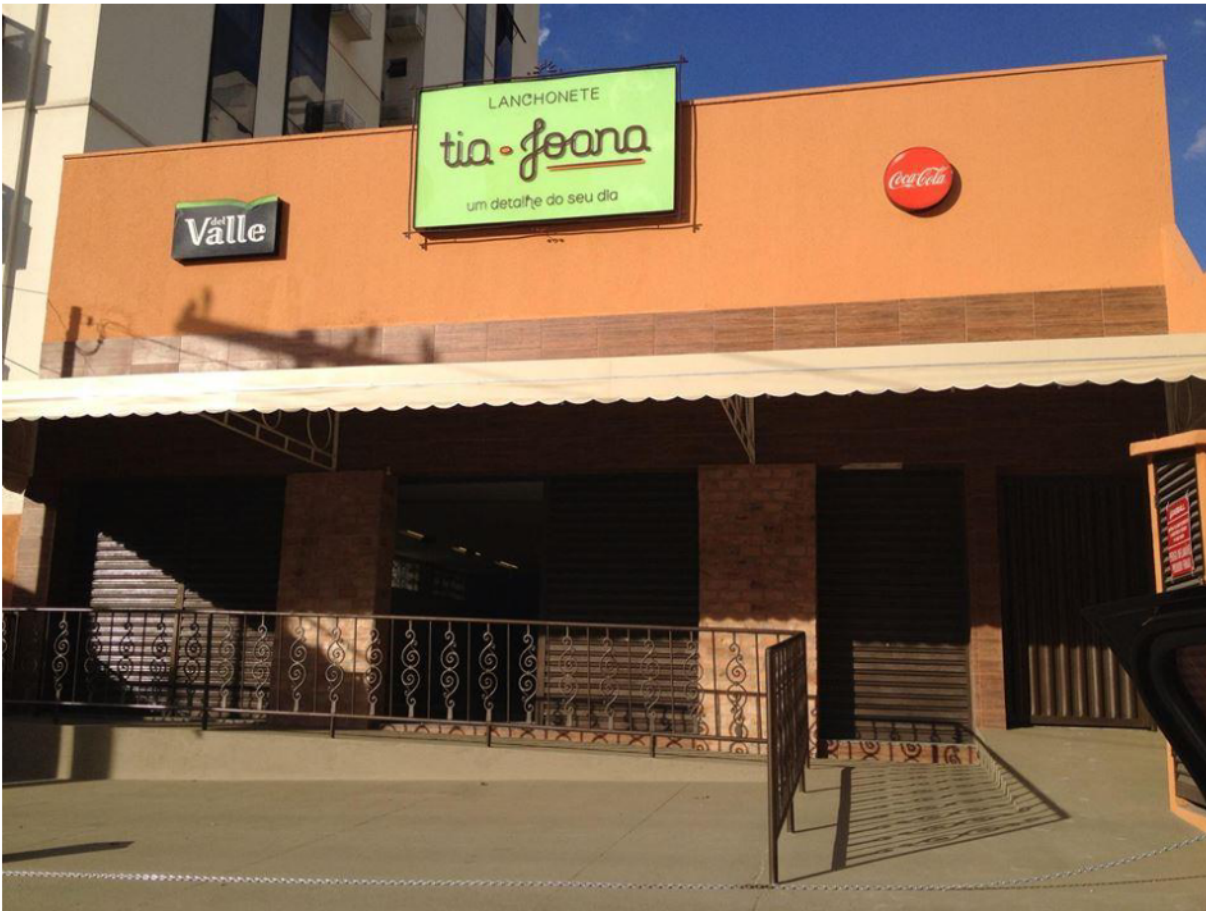
### Anexo 8

#### Copos de café – embalagens que se comunicam com o cliente



## Anexo 9

### Fachada da Lanchonete Tia Joana em Goiânia



**Anexo 10**  
**Interior da Lanchonete Tia Joana em Goiânia**



## Anexo 11

## Painel no interior da Lanchonete Tia Joana em Goiânia

