

LANCHONETE CASAFORTE

Rubens Ivanor Solha Antunes

Prof. Maria Valéria Pereira de Araújo

INTRODUÇÃO

Em uma manhã chuvosa de Janeiro, Ademar está pensativo. Perto de completar 60 anos de vida, seus negócios não andam bem. Dono da “Casaforte Lanches” a primeira lanchonete - trailer da cidade do Natal, iniciando suas atividades em 1975. Há cerca de 10 anos (por volta de 2004), o que era a lanchonete mais famosa da cidade, não consegue atrair clientela como outrora. Os dias de glória ficaram no passado. A forte concorrência com as grandes redes nacionais e multinacionais, especialmente com a chegada de grandes redes mundiais de fast-food como McDonald's (1992), e a consolidação de marcas locais como Pittsburg (1984) fez com que perdesse espaço no mercado, encontrando dificuldade em manter as contas em dia. Há 30 anos no ramo, nunca os negócios estiveram tão em baixa. Por quanto tempo Ademar ainda conseguiria manter-se firme, sem ter que fechar as portas?

Ademar precisa tomar alguma decisão visando reverter essa situação. O que fazer?

A HISTÓRIA DA EMPRESA

A lanchonete Casaforte iniciou suas atividades no ano de 1975, por um alagoano recém-chegado na cidade de Natal-RN. Ele instalou-se em uma das mais importantes praças públicas da cidade. Na época não existia em Natal o conceito de lanchonete-trailer, sendo uma grande novidade. Em 1977, por motivos pessoais, o proprietário resolveu desfazer-se de seu negócio, vendendo-o a um comerciante chamado Oliveira. Nesta época, Ademar trabalhava fazendo entrega de refrigerantes no local, além de ter arrendado uma lanchonete num outro

ponto da cidade. Oliveira tinha um outro comércio e estava com dificuldades para manter ambos. Desta forma, convidou Ademar a assumir a lanchonete Casaforte. Vislumbrando bons negócios devido à sua ótima localização, Ademar aceitou o desafio, arrendando o ponto em 1981, e adquirindo-o em definitivo no ano seguinte. Ademar logo substituiu o pequeno trailer por um maior e a lanchonete foi firmando seu nome no cenário local. O mercado mostrava-se bastante promissor.

Desde então, a lanchonete Casaforte permanece em sua mesma localização ao longo de todos esses anos.

O AMBIENTE DA EMPRESA: OS ANOS 80

Nos anos 80 a lanchonete Casaforte apresentou um crescimento vertiginoso. Ademar aumentou o ponto e colocou um toldo (cobertura) visando proporcionar maior conforto aos clientes em dias chuvosos, bem como utilizando mesas e cadeiras (tato inédito neste segmento naquela época). Fez mudanças também na placa, utilizando neon visando maior atratividade. Diversificou os refrigerantes que vendia e criou novos tipos de sanduíches. De princípio, Ademar trabalhava juntamente com mais 4 funcionários, porém, com o aumento da demanda de lanches, aumentou a equipe gradativamente até terminar a década com 10.

Um ginásio local, instalado nas imediações, também contribuía para o sucesso da Casaforte, sendo um ponto frequente de shows de grandes artistas nacionais.

As vendas iam de vento em popa, com cerca de 200 sanduíches e 290 refrigerantes ao dia. Os clientes pediam para que o horário de atendimento fosse estendido, e tiveram a solicitação acatada em 1986, quando a lanchonete tornou-se 24 horas. Percebeu que havia feito um grande negócio, tendo em vista que o grande fluxo de clientes se dava entre as 22h e as 3h da madrugada.

Empolgado com os números, em 1986 Ademar resolveu investir em novas filiais, abrindo mais 3 estabelecimentos pela cidade de Natal. Porém, os novos estabelecimentos não deram o resultado esperado, muito pelo fato dele centralizar em si todos os processos, de maneira

que teve dificuldade em atender a demanda de todas elas. No início da década de 90, desfez-se da última das filiais, permanecendo apenas com a Casaforte “original”.

Para melhor controle, Ademar contratou alguns de seus familiares para funções estratégicas na empresa, principalmente no que se refere à finanças.

Os primeiros concorrentes diretos (nas mesmas imediações) começaram a surgir. Em 1986, instala-se quase que em frente à Casaforte, um trailer de lanches. Nessa mesma década (1984), surge na cidade o Pittsburg, que alguns anos depois, se transformaria num gigante neste segmento, apostando em franquias e expandindo seus negócios. Apesar disso, Ademar terminou a década sem problemas, possuindo a lanchonete mais conhecida da cidade de Natal, sendo frequentada por políticos locais e artistas que se apresentavam na capital potiguar.

A CASAFORTE NOS ANOS 90

Para Ademar, a década começou promissora. A lanchonete Casaforte vendia bem e permanecia com a marca consolidada no mercado. Porém, o mercado ficava cada dia mais competitivo, com a chegada do McDonalds, Bobs, entre outros. Essas marcas tinham como diferencial uma forte marca de âmbito internacional, fato inédito na cidade de Natal naquele período, além de produtos padronizados e de qualidade. Em 1993, surge outro concorrente direto nas imediações e tendo como diferencial, sanduíches maiores e com pouca diferença no preço. A Casaforte perde parte de sua clientela para o novo estabelecimento, sentindo o abalo nos negócios pela primeira vez. Desta forma, investe alto na reforma do ponto (1996), tentando deixá-lo mais atraente. Coloca uma ampla cobertura, começa a diversificar seus produtos (incluindo sucos e criando novos tipos de sanduíches), passa a utilizar um pão maior na fabricação dos lanches e contrata garçons exclusivos na função de atender os clientes em suas mesas.

Apostando no novo filão das entregas em domicílio, contrata também 2 motoqueiros para a função. O número de funcionários passa para 15, e com isso, os custos com encargos trabalhistas também crescem.

Em meados de 1997, inicia a parceria para fornecimento de lanches a algumas empresas de Natal, garantindo um faturamento maior no final do mês.

Apesar dos esforços para manter-se no topo, a marca “Casaforte” perde espaço para empresas mais “profissionais”, que investiam em franquias e não tinham características de empresa familiar. A lanchonete não era mais o ponto de referência na cidade. Estava definitivamente perdendo espaço para a concorrência. Em 1997 surge então a ideia de divulgação na TV e mantém um comercial ativo por cerca de 3 meses. Todas essas ações acarretam em aumento nas vendas, porém, o alto custo nos investimentos levou Ademar a ter dificuldade para manter as finanças em ordem.

Além dos fatos citados, o ginásio onde outrora apresentava diversas atrações, ficou restrito a algumas atividades esportivas, pelo fato do surgimento de outros espaços maiores e mais apropriados na cidade, para eventos de maior expressão.

A CASAFORTE NOS ANOS 2000 – 2014

Ademar tenta a todo custo manter as vendas em alta. Inicia a nova década contratando mais garçons (qualidade no atendimento) e motoqueiros para entrega em domicílio. O número de funcionários já chega próximo a 20.

As pesquisas de mercado, apontam que a lanchonete Casaforte não se encontra entre as 3 primeiras na memória do público. Apesar de manter uma clientela fiel e permanecer com boas vendas (um pouco superior ao que vendia nos primeiros anos de empresa), os altos custos para manutenção do estabelecimento começam a sufocar Ademar financeiramente. Em 2004, a revitalização da praça onde se encontra a lanchonete Casaforte, leva a um pequeno acréscimo nas vendas,

porém, os problemas financeiros permanecem. A partir de 2008, gradualmente, sem os cuidados e atenção necessárias, a praça entrou num período de abandono pelos órgãos públicos. Tal fato aumentou a insegurança no local, afastando ainda mais a clientela de Ademar.

Em 2008, Ademar faz uma nova aposta em publicidade na TV, mas os resultados não foram os esperados.

Diante da situação, no ano de 2010 Ademar se vê obrigado a arrendar o ponto a um terceiro, enquanto recuperava-se financeiramente, num contrato de 3 anos. Para piorar a situação, os produtos oferecidos não atendem os mesmos padrões de qualidade enquanto arrendada, e com isso muitos de seus clientes migraram para os concorrentes.

Em 2013, Ademar assume novamente a lanchonete Casaforte. Diminui gastos, cortando funcionários (permanece com 15 funcionários, sendo 1 motoqueiro e 2 garçons).

Ademar entende que os pontos fortes da Casaforte são a qualidade dos produtos servidos, a tradição (marca reconhecida na cidade) e a excelente localização do ponto. Partindo disto, pensa em explorar o fato de ser pioneiro e a visibilidade que a cidade terá, especialmente em eventos como a Copa do Mundo.

Como pontos fracos, acredita que a infraestrutura da praça onde localiza-se, deixa a desejar, além disso, não tem o mesmo poder financeiro das grandes franquias. Desta forma, tem dificuldades com a concorrência externa e a mudança de hábitos da população (preferência por shopping centers).

Além dos fatos citados, percebe-se que houve também uma mudança no perfil do consumidor. Nos período inicial de 10, 12 anos (1981 – 1993), a Casaforte era frequentada por pessoas das classes sociais A, B, C. Com a chegada dos grandes shoppings na cidade e a mudança de hábito dos consumidores, o público consumidor ficou restrito à B e C. Este fato limita o poder de atuação e faz com que Ademar perca em receita.

PROBLEMA

O que Ademar pode fazer para recuperar o antigo prestígio da lanchonete Casaforte? Como fazer com que a marca seja forte novamente, mesmo com poucos recursos financeiros?

RESUMO

O caso Casaforte apresenta uma situação de decisão envolvendo as dificuldades de adaptação uma microempresa no segmento de alimentação, frente às mudanças de mercado e questões de competitividade. Sugere-se a aplicação do caso em cursos de graduação e pós-graduação, especialmente na área de planejamento estratégico e marketing. Trata-se de um relato real de uma empresa de fast-food, sendo apenas o nome da empresa e dos personagens, fictícios.

PALAVRAS-CHAVE

Planejamento estratégico, Mudança de mercado, marketing, retro-branding.

ABSTRACT

The Casaforte case presents a decision situation involving the difficulties of adapting a micro enterprise in the food segment, ahead of market changes and competitiveness issues. We suggest the application of the case in post-graduate courses, and especially in the area of strategic planning and marketing. This is a real story of a fast-food company, only the company name and characters, fictitious.

KEY WORDS

Strategic planning, Change market, marketing, retro-branding.

OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

O caso mostra as dificuldades de uma microempresa em adaptar-se ao cenário externo e consequentemente manter-se competitiva em mais de 30 anos no setor de fast-food.

São objetivos a desenvolver nos participantes:

- *A reflexão sobre a importância de fazer um planejamento estratégico, frente às mudanças de mercado;

- *A análise sobre mudanças do segmento de atuação;

- *Análise de sustentabilidade financeira;

- *A resposta sobre as ações dos concorrentes e a diminuição de custos;

- *O entendimento do proprietário sobre o posicionamento da marca junto ao consumidor.

FONTES DOS DADOS

Este caso relata uma situação real numa empresa da área de alimentação. As situações apresentadas são fiéis a realidade, no entanto, o nome do estabelecimento e dos personagens, são fictícios. Foram realizadas entrevistas com o proprietário da empresa, que autorizou a publicação.

SUGESTÕES PARA A DISCUSSÃO DO CASO

Sugere-se a aplicação do caso em cursos de graduação ou pós-graduação, especialmente em disciplinas relacionadas a marketing ou planejamento estratégico.

Pode-se utilizar de discussões em grupo, leitura individual ou mesmo apresentação dos fatos pelo professor.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Na sua percepção, o arrendamento do ponto em 2010 trouxe mais benefícios ou malefícios?
2. De acordo com os fatos, qual foi o principal motivo da redução de clientes?
3. Se você fosse um consultor, o que faria para tentar reverter a situação?
4. Qual estratégia Ademar pode utilizar para atrair clientes com forte apego à tradição (retro-marketing ou retro-branding)?

ANÁLISE DO CASO

Deve-se destacar que a qualidade dos produtos e serviços oferecidos é fundamental para o sucesso de uma empresa. É importante estabelecer (se possível em contrato) ao se arrendar um ponto, que os padrões de qualidade serão mantidos. Para assegurar essa política, podem ser definidos critérios e mecanismos de avaliação, bem como, a periodicidade destas, sendo estabelecido pelo arrendador. O cliente não importa-se em pagar mais por um serviço de melhor qualidade (MARICATO, 2004). Por este motivo, o arrendamento trouxe mais malefícios a Ademar, pois apesar da melhora financeira, a perda de clientes trouxe uma baixa significativa para o caixa da empresa. Vale salientar que as empresas podem melhorar ou piorar sua imagem ao longo dos anos (PARENTE, 2007).

Destacamos também, o fato de que o mercado está em constante mudança, por este motivo, é importante estar atento a essas alterações, avaliando oportunidades e ameaças, traçando constantemente planos de ações visando adequar-se à nova realidade (BUCCELLI e PAPADIUK, 2007). Para que uma empresa possa traçar essas estratégias, deve ter os recursos adequados para executá-las (DORNELAS, 2007).

Deve-se ressaltar as formas alternativas de publicidade, especialmente aquelas de menor custo, para empresas de pouco poder financeiro. Podemos citar as redes sociais, SMS e internet (ROQUE, 2009).

Por tratar-se de uma empresa pioneira, uma estratégia a ser utilizada, baseia-se no apego das pessoas a fatos (romantização do passado e valores antigos) e lugares do passado. A utilização de painéis com fotos da Casaforte no passado, bem como a utilização de fardamento no estilo retrô pelos funcionários, são ações que podem reforçar esta ideia junto ao consumidor. A fachada da lanchonete poderá remeter ao passado, porém, reestilizada, no intuito de promover o retorno dos antigos clientes. Com estratégia adequada, tal fator pode trazer um grande retorno à empresa (HUTCHEON, 1998).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUCCELLI, Dalton O.; POPADIUK, Silvio. Integração dos ativos intangíveis no processo de planejamento estratégico: uma revisita à matriz SWOT. In:FACEF PESQUISA v.10. n.3. São Paulo: 2007.

DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J.; ZACHARAKIS, A.; SPINELLI, S. Planos de negócios que dão certo. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus / Elsevier, 2007.

HUTCHEON, Linda. Irony, Nostalgia and the Postmodern. 1998. Disponível em: <<http://www.library.utoronto.ca/utel/criticism/hutchinp.html>>. Acesso em 01/02/2014.

MARICATO, P.Franquias: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: gestão estratégica. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROQUE, Wagner. Aposte no marketing de baixo custo. 2009. Disponível em:<<http://www.http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI81332-17197,00-.html>>. Acesso em 01/02/2014.