



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC**

**IGOR JOSEPH NIGRI**

**DELIVERY X BALCÃO –  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE *FAST FOOD***

**Rio de Janeiro – RJ  
2019**

**IGOR JOSEPH NIGRI**

**DELIVERY X BALCÃO –  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE *FAST FOOD***

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: André Baptista Barcaui

Rio de Janeiro – RJ  
2019  
IGOR JOSEPH NIGRI

**DELIVERY X BALCÃO –  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE *FAST FOOD***

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

---

Professor Doutor André Baptista Barcaui

---

Professor Doutor Synval de Sant Anna Reis Neto

Rio de Janeiro, 11 de junho de 2019

## RESUMO

O presente artigo aborda o mercado de delivery aplicado a redes de restaurante *fast food* no Brasil. Este modelo de alimentação tem apresentado crescimento exponencial nos últimos anos e estudar seu desenvolvimento se mostra de grande relevância para compreender suas tendências. O objetivo desta investigação foi analisar em que medida as vendas no balcão de um restaurante são canibalizadas pela inauguração de seu canal de delivery. Por meio de pesquisa exploratória de natureza quantitativa, realizou-se um estudo longitudinal entre os anos de 2018 e 2019 em uma consagrada empresa do setor, visando identificar como as vendas dos restaurantes variaram no período, comparando a adoção ou não da opção de delivery. Os resultados da pesquisa apontam para a importância deste canal para o desempenho das lojas, apesar de implicar pequena queda na taxa de vendas presenciais no balcão.

**Palavras-chave:** Delivery. Alimentação. *Fast food*. Aplicativos de Comida.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Imagem de uma das primeiras lojas da rede MC Donalds.....	13
<b>Figura 2.</b> valor de mercado das marcas de fast food nos EUA em US\$ (2018) .....	15
<b>Figura 3.</b> Logotipo antigo do Bob's .....	17
<b>Figura 4.</b> Participação das maiores redes de fast-food no Brasil.....	18
<b>Figura 5.</b> Perfil das Principais Empresas de Delivery .....	23
<b>Figura 6.</b> Logo do iFood .....	24
<b>Figura 7.</b> Logo da Rappi .....	25
<b>Figura 8.</b> Logo Uber Eats.....	26

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Variação de vendas balcão por loja, por período.....	31
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Número e taxa de homicídio no Brasil (2007 – 2017) .....	20
<b>Gráfico 2.</b> Quantidade de linhas de telefone fixo e celular no mundo. ....	21
<b>Gráfico 3.</b> Busca pelos três principais aplicativos de Delivery no Google .....	22
<b>Gráfico 4.</b> Quantidade de Lojas por Estado.....	29
<b>Gráfico 5.</b> Variação de Vendas Balcão no Período Delivery e Sem Delivery .....	32
<b>Gráfico 6.</b> Comparativo das médias e medianas das variações nos períodos .....	32
<b>Gráfico 7.</b> Representatividade Canais de Vendas.....	33
<b>Gráfico 8.</b> Variação das vendas totais e de balcão nos períodos delivery .....	33
<b>Gráfico 9.</b> Incremento de vendas com o delivery .....	34

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	8
1.1. Objetivos .....	10
1.1.1. Objetivo Geral.....	10
1.1.2. Objetivos Específicos .....	10
1.2. Delimitação do estudo.....	11
1.3. Relevância do estudo.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1. <i>Fast food</i> .....	12
2.2. <i>Fast food</i> no Brasil .....	15
2.3. Delivery .....	19
2.4. iFood .....	23
2.5. Rappi.....	24
2.6. Uber Eats .....	25
3. METODOLOGIA .....	27
3.1. Tipo de pesquisa.....	27
3.2. Universo e Amostra.....	27
3.3. Coleta e Tratamento dos Dados .....	28
3.4. Limitações do Método .....	29
4. RESULTADOS.....	31
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	35
5.1. Sugestões para futuras pesquisas .....	36
REFERÊNCIAS.....	37



## 1. INTRODUÇÃO

O setor de alimentação sempre passou por grandes transformações, acompanhando as alterações progressivas nos comportamentos sociais.<sup>1</sup>

No início da Idade Média, o homem tinha interesse pela caça, que o preparava para a grande atividade à época - a guerra. A carne obtida era vista como um modo de adquirir força, fomentando a mentalidade guerreira.

Elias (1994) conta que na Idade Média, momento marcado por doenças atreladas à falta de higiene, surgem livros e manuais de boas maneiras, com o objetivo de determinar os melhores modos e as regras de etiqueta para a alimentação, de modo a evitar a propagação de problemas de saúde. Flandrin e Montanari (1998, p. 506) cita o exemplo da recomendação para que não se colocasse os dedos na boca para esgaravatar os dentes durante a refeição, e outros de cunho social, como a orientação para não falar de boca cheia e não realizar perguntas a uma pessoa enquanto estivesse bebendo.

Em religiões milenares, como a judaica e muçulmana, as diretrizes alimentares estiveram relacionadas ao conceito do sagrado e profano, contando com regras claras quanto ao que é permitido e proibido de comer. Flandrin e Montanari (1998, p. 82) complementa que a Lei de Moises cita, inclusive, espécies de animais que não devem ser ingeridos por suas impurezas, além dos critérios para o animal terrestre ser considerado puro: ter o “casco fendido”, partido em duas unhas e deve “ruminar”.

A partir da conquista dos mares pelos europeus, aliado às mudanças advindas da Reforma Protestante, as diferentes cozinhas e culturas alimentares se fundiram, o que alteraram os costumes alimentares ocidentais.

A revolução industrial dos séculos XIX e XX marca o desenvolvimento dos meios de transporte, da indústria e do comércio, o que alterou a vida dos trabalhadores, cobrados para aumentar sua produtividade e forçados às longas jornadas de trabalho, o que fomentou o surgimento dos alimentos industrializados, alavancados tanto pela demanda de trabalhadores sem tempo para o preparo de

---

<sup>1</sup> Vinha, Terezinha Camargo Pompeo. (2017). Um breve percurso histórico e cultural do alimento: questionamentos sobre consumo alimentar, cultura e educação. *Revista Eletrônica de Educação*, 11(1), 277-290.

suas refeições, quanto pela oferta de produtos a partir crescimento de fabricas de alimentos.

Este movimento levou os trabalhadores a realizarem cada vez menos refeições em casa, impulsionando os restaurantes *fast food*, caracterizados pela preparação de refeições baratas, padronizadas e preparadas em curto espaço de tempo, a partir da racionalização e da divisão do trabalho, o que permitiram a contratação de pessoas com pouca qualificação por baixos salários.

De acordo com Susana Inez Bleil, este modelo de comida rápida também contou com grande adesão por parte do brasileiro, que precisava se alimentar com rapidez nos curtos períodos destinados às refeições entre os turnos de trabalho. O sucesso foi tanto que a primeira marca de *fast food* nacional, o Bob's, foi de sua primeira loja em 1952 para mais de 1100 pontos de venda entre os anos 2010 e 2017. Já o McDonald's, reconhecido como pioneiro neste modelo nos EUA, teve seu primeiro restaurante brasileiro em 1985 e vinte anos depois já contava com a 1200 lanchonetes no Brasil.<sup>2</sup>

Nos últimos anos, porém, o Brasil observou nova transformação em seu mercado de gastronomia, que cresceu acima de 10% nos últimos anos, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL): o estouro de seu mercado de delivery, que movimentou cerca de R\$ 11 bilhões no Brasil em 2018.<sup>3</sup>

Tal tendência provavelmente encontra influência na vida moderna do trabalhador brasileiro, com preferência a produtos prontos para consumo e serviços rápidos, como destaca França (2014), ao alegar que o crescimento dos serviços através do canal de delivery no mercado alimentício tem sido impulsionado por questões como a rotina acelerada imposta aos moradores de grandes metrópoles, aliada a outros grandes desafios, como dificuldades no trânsito e aumento da violência urbana.

Santos (2015) acrescenta que, cada vez mais, os consumidores têm buscado comodidade e agilidade para sua alimentação. Neste sentido, de acordo com Flora

---

<sup>2</sup> *Sobre*. Site Oficial Bob's. Recuperado de <https://www.bobs.com.br/sobre>.

<sup>3</sup> *Dados apontam que brasileiro gasta cerca de 25% de sua renda em alimentação fora do lar*. ABRASEL. Recuperado de <https://ba.abrasel.com.br/noticias/noticias/dados-apontam-que-brasileiro-gasta-cerca-de-25-de-sua-renda-em-alimentacao-fora-do-lar>.

Bittencourt (2019), os trabalhadores estão priorizando refeições que não requeiram o deslocamento para fora do escritório, que possam ser solicitadas através de aplicativos de delivery. Ainda em outro âmbito, ainda, França (2014) defende que, em virtude das extenuantes jornadas de trabalho, o cansaço leva a encomenda de comida não apenas no trabalho, como também dentro de casa.

O mercado de compras online de alimentação foi fomentado, também, pelo desenvolvimento considerável de aplicativos para telefones celulares, que permitiram o surgimento de empresas digitais especializadas em facilitar o delivery de comida, ao conectar usuários com restaurantes locais (Bittencourt, 2019).

Neste transcurso, a vida corrida que tornou o modelo de *fast food* um sucesso mundial, como afirma Fontenelle (2006), agora aliada à expansão tecnológica, tem impactado as preferências dos consumidores, com marcante opção pela encomenda de refeições dentro do lar e no trabalho. Em consideração a este cenário, o presente artigo buscou responder à seguinte pergunta: em que medida as vendas de balcão de um restaurante de *fast food* brasileiro são canibalizadas após a inauguração de seu canal de delivery?

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho foi de analisar como se comportam as vendas de balcão de um restaurante de *fast food* brasileiro, antes e depois de inaugurado o seu canal de delivery.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Analisar a evolução histórica do modelo de restaurante *fast food*;
- Apresentar as principais características sobre o mercado atual de delivery;
- Avaliar o comportamento das vendas de lojas com delivery;

## 1.2. Delimitação do estudo

Difícilmente um estudo engloba todas as possíveis faces e aspectos da análise de um determinado tema.

Neste trabalho, a maior dificuldade é a delimitação da abordagem de uma questão tão ampla como analisar se os consumidores deixam de consumir presencialmente em restaurantes de *fast food* por contarem com a opção de encomendar para comerem em casa ou no trabalho.

Entre as inúmeras variáveis que podem revelar se o consumidor tem diminuído a frequência com que consome *fast food* através do canal de balcão, o presente estudo estará circunscrito à análise da variação das vendas de restaurantes de uma rede de *fast food*, com atuação no mercado nacional, antes e depois de iniciado seu canal de delivery, sem buscar entender a opinião dos consumidores de delivery e de *fast food*. Desse modo, será dada ênfase às variáveis quantitativas relacionadas às vendas de balcão e de delivery.

## 1.3. Relevância do estudo

Devido às grandes transformações nos hábitos alimentares da população brasileira nos últimos anos, principalmente no tange ao aumento do mercado de delivery, e sendo esta uma área de interesse para profissionais da área de gestão de redes do varejo alimentício, este estudo dá sua contribuição ao apresentar um panorama atual do mercado de delivery e de *fast food*, enfatizando sua evolução histórica, as mudanças no comportamento do consumidor e o surgimento de novas soluções tecnológicas.

Sob o ponto de vista social, este estudo se justifica ao fornecer dados relevantes aos gestores do setor de *food service* e da área de delivery, pois expande o conhecimento sobre as motivações de seus clientes, trazendo assertividade na elaboração de seus planejamentos estratégicos, em um setor em franca expansão e grande gerador de emprego. Para os pesquisadores, a justificativa reside no aumento de estudos sobre o setor de delivery, ainda é escasso no Brasil, principalmente pela relevância que já possui e suas perspectivas futuras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. *Fast food*

A palavra *fast food*, traduzida ao português, significa “comida rápida”, ou seja, refeições que são preparadas e consumidas rapidamente. Este conceito nasceu há cerca de um século, em 1916, quando o cozinheiro e empresário J. Walter Anderson iniciou sua empresa White Castle, nos Estados Unidos, com o foco em hambúrgueres preparados rapidamente em uma grelha, batatas fritas e refrigerantes, por um valor reduzido. O sucesso do modelo foi replicado nas diversas lojas abertas pela empresa em doze cidades norte-americanas e o crescimento do negócio levou várias redes de restaurantes do país a copiarem seu conceito (Love, 1987; Toledo, 2013).

Segundo Fontenelle (2002), o início do modelo coincidiu com o momento em que o cinema e o conceito de produção em massa ganhavam relevância no mercado americano, principalmente a partir da criação do processo produtivo do modelo T, de Henry Ford. Com isso, surgiram os drive-ins, restaurantes de cinemas nos quais os filmes eram assistidos de dentro dos carros, local em que ocorria o atendimento ao cliente.

Um desses drive-ins pertencia aos irmãos Maurice e Richard McDonald, nascidos em Manchester e que, no final da década de 40, decidiram transformar o conceito do restaurante no modelo *fast food*. Para tanto, estabeleceram a primeira lanchonete da rede McDonald's (Fontenelle, 2006). Segundo Arend e Reis (2009), norteados pelos ideais em voga do fordismo-taylorismo, os irmãos reformularam e padronizaram o serviço e os processos produtivos, de modo a garantir a racionalização das atividades dos trabalhadores, a facilitar a supervisão constante sobre os funcionários para garantir o cumprimento de todas as diretrizes e a realização das tarefas de modo sincronizado, já que, se um dos atendentes atrasasse em sua atividade, o fluxo contínuo de produção de lanches seria interrompido. Todos os movimentos eram cronometrados, de modo a garantir a produção em larga escala, satisfazendo a grande quantidade de clientes.



**Figura 1.** Imagem de uma das primeiras lojas da rede MC Donalds.

Fonte: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/about-us/history.html>

Ademais, os irmãos fundadores decidiram substituir o uso pratos, talheres e copos por embalagens descartáveis. Ao contrário do modelo anterior, no qual os garçons se deslocavam até o carro, no novo conceito os clientes precisavam sair do carro e realizar seu pedido no balcão da loja. O cardápio ficou mais enxuto, apenas com os poucos itens mais relevantes, o que permitiu a adoção deste novo método produtivo (Fontenelle, 2006).

Com tudo isso, o McDonald's se tornou um restaurante com padrão de tempo e de produção, de modo que conseguia servir sempre de uma mesma maneira e com velocidade, o que foi de encontro à demanda de uma sociedade cada vez mais apressada, de acordo com Fontenelle (2006).

Em 1954, Raymond Albert Kroc, até então vendedor de máquinas de produção de milkshakes, soube do novo restaurante e resolveu realizar uma visita para comercializar seus produtos. Quando chegou, surpreendeu-se com o novo modelo de negócios do restaurante e propôs a abertura de novas unidades, a partir da estratégia de franquia. Com isso, em 1955, Kroc se tornava o primeiro franqueado do McDonald's e, seis anos mais tarde, em 1960, tornava-se dono da empresa, após comprá-la por US\$2,7 milhões de seus fundadores (Love, 1987).

Fontenelle (2006) Neste mesmo momento, os EUA observavam o crescimento da “cultura do lazer”, a partir da redução da carga horária de trabalho dos americanos, que passava a ser de 37 horas semanais, quase metade do observado no

século anterior. Com isso, surge a ideia do “tempo livre”, momento em que essas pessoas tinham uma lacuna em suas rotinas para o seu lazer.

As mudanças provocadas pela Revolução Industrial tiveram forte influência sobre como aproveitar este tempo, a partir da criação de produtos para preenchê-lo: itens de consumo, automóveis e televisões. A nova forma de viver tinha seus pilares sustentados na vida consumista.

Nesse sentido, a rede decidiu dar início ao seu processo de desenvolvimento de marca, com a criação de uma arquitetura e design de loja e de um personagem que a representasse, com o escopo de vender diversão aos seus clientes. Este posicionamento foi fundamental para a empresa atrair seu novo público alvo: as famílias, principalmente as crianças (Fontenelle, 2006).

Assim, surge a figura do Ronald McDonald's quando um dos franqueados da rede resolve patrocinar um dos programas de maior audiência à época, “O Circo do Bozo”, apresentado pelo palhaço Bozo, associando sua marca ao momento de diversão, o que levava as crianças a pedirem aos seus pais para levá-las ao restaurante. Entretanto, a partir do momento em que, em 1963, a emissora resolve retirar seu programa do ar, o franqueado opta por criar seu próprio palhaço para continuar seu trabalho de divulgação (Fontenelle, 2006).

Assim, em 1965, o palhaço acaba sendo incorporado por toda a rede, tornando-se uma figura emblemática em um momento em que a sociedade já vivia uma cultura de consumo.

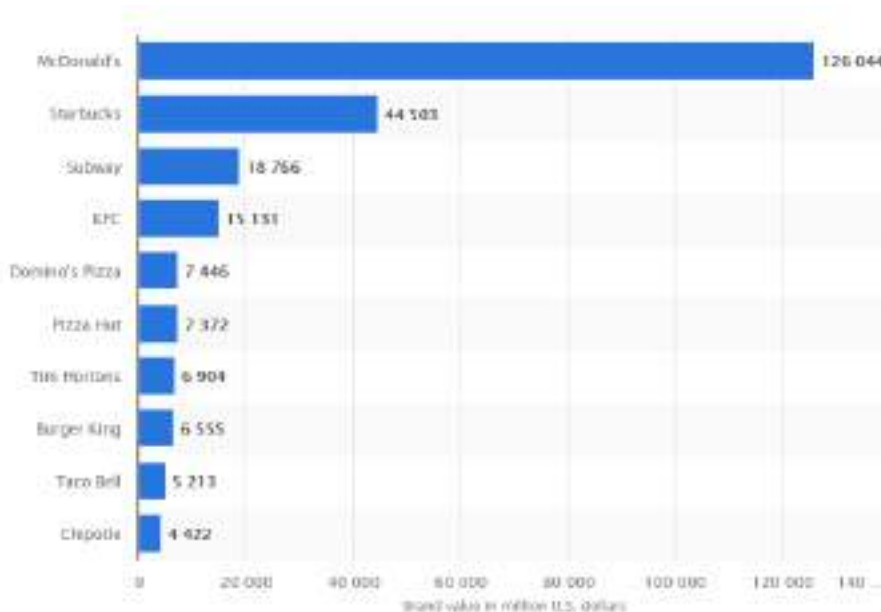
Ato contínuo, vira protagonista nas propagandas nacionais disruptivas da empresa, que deixam de anunciar diretamente seus produtos para apresentarem ao consumidor sua história e seu conceito de diversão, retratando suas lanchonete como o local perfeito para isso.

Sendo assim, segundo a lógica desenvolvida, mais importante do que vender hambúrgueres era vender um modo de vida, o que teve grande influência sobre a sociedade, sobretudo em um momento que a televisão se popularizada (Fontenelle, 2006).

Com isso, o Mc Donald's contou com grande expansão pelo mundo, e, atualmente, está presente em 119 países, contando com mais de 36 mil restaurantes e

atendendo mais de 70 milhões de pessoas todos os dias, de acordo com seu site oficial.<sup>4</sup>

No meio do caminho, novas cadeias de *fast food* surgiram e se consolidaram no mercado, a exemplo de Bob's, Burguer King, Habibs, Girafas, Pizza Hutt, Subway e Kentucky Fried Chicken (Pereira, 2017).



**Figura 2.** valor de mercado das marcas de fast food nos EUA em US\$ (2018)

Fonte: <https://www.statista.com/statistics/273057/value-of-the-most-valuable-fast-food-brands-worldwide/>

O gráfico acima apresenta o valor de mercado das principais empresas de fast food dos EUA em 2018. Percebe-se que o McDonald's conta com valoração de, aproximadamente, US\$126 bilhões, maior do que o agregado de todas as demais empresas do ramo. Logo após, vem a Starbucks, com precificação superior ao do somatório de Dominos e KFC.

## 2.2. Fast food no Brasil

No Brasil, desde 1940, cresceu em demasia a quantidade de pessoas que migram do campo para as grandes cidades por conta das complicadas condições de vida no meio rural. Entretanto, o *boom* deste processo se deu entre as décadas de 60

<sup>4</sup> *Quem somos.* Site Oficial McDonald's Brasil. Recuperado de <https://www.mcdonalds.com.br/company/mcdonalds-brasil>.



de 90, quando a proporção de pessoas residindo em áreas urbanas saltou de 45% para 70%, formando grandes metrópoles nacionais com uma extensa base de trabalhadores (Bleil, 1998).<sup>5</sup>

A autora afirma que o caso brasileiro é diferente do processo de urbanização sofrido por diversos países ao redor do globo, principalmente pela velocidade com que cerca de 30 milhões de pessoas migraram de zonas rurais para urbanas entre 1960 e 1980, em um movimento de ocupação desorganizado.

Susana Inez Bleil (1998) afirma que, em razão dessa realidade vivenciada, o novo mercado de trabalho em grandes cidades era marcado pela distância entre a moradia do trabalhador e seu trabalho, o que, mesmo com o aprimoramento do sistema de transportes, não permitia ao funcionário de uma empresa se deslocar até sua residência para realizar suas refeições, até por conta do espremido intervalo destinado à alimentação.

Deste modo, surgiu um novo hábito atrelado à massa trabalhadora brasileira: o de comer fora de casa. As pessoas precisavam alimentar-se perto de seus trabalhos e com velocidade e, por isso, o mercado nacional contou com a expansão de serviços de alimentação do tipo *fast food*, por conta da rapidez de preparo, dos baixos preços e da qualidade observada em suas refeições. Essa equação resultou no aumento crescente da preferência por estas refeições por parte dos brasileiros (Bleil, 1998).

Ao mesmo tempo, acrescenta a autora, a oferta e a demanda por alimentos industrializados cresceram bastante, fortalecendo o movimento de transformações dos hábitos alimentares, o que se intensificou com o aumento das grandes redes de supermercados, locais em que é possível encontrar estes tipos de comida, que, historicamente, são grandes desenvolvedores de peças publicitárias para a televisão.

Neste contexto, a história do *fast food* tem sua grande alavanca em 1951, quando o americano Robert Falkenburg abre, no Rio de Janeiro, uma sorveteria especializada em sorvetes de baunilha, produzidos a partir de equipamentos e receitas importadas dos Estados Unidos. Um ano mais tarde, Robert decidiu abrir o primeiro restaurante *fast food* brasileiro, o Bob's, fundamentado nos conceitos americanos

---

<sup>5</sup> Bleil, Susana Inez. (1998). O Padrão Alimentar Ocidental: considerações sobre a mudança de hábitos no Brasil. Cadernos de Debate, VI, 1-25. Recuperado de [https://edisciplinas.usp.br/plugin-file.php/3322764/mod\\_resource/content/1/o-padrão-alimentar-ocidental-consideracoes-sobre-a-mudanca-de-habitos-no-brasil.pdf](https://edisciplinas.usp.br/plugin-file.php/3322764/mod_resource/content/1/o-padrão-alimentar-ocidental-consideracoes-sobre-a-mudanca-de-habitos-no-brasil.pdf).

ainda inexistentes no mercado nacional. O nome da marca foi inspirado no apelido de seu fundador, conhecido por amigos como “Bob”, de acordo com seu site oficial.<sup>6</sup>



**Figura 3.** Logotipo antigo do Bob's

Fonte: <https://vejario.abril.com.br/cidades/novo-logotipo-bobs/>

Desde então, novas marcas nacionais foram criadas e outras internacionais ingressaram no país, com o foco inicial em capitais e grandes cidades do Brasil. Dentre as maiores redes em operação no país, têm-se o McDonald's, Habib's, Girafafas, Subway e o próprio Bob's, que, de acordo com seu site oficial, têm atuação em todas as capitais do país (Pereira, 2017).

A estratégia de crescimento dos grandes players deste mercado se deu através do modelo de franchising - estrutura que permite às empresas expandirem suas marcas, mantendo suas diretrizes organizacionais, como o padrão de qualidade e serviço (Pereira, 2017). Em 1984, conforme seu site oficial, o Bob's tornou-se uma empresa franqueadora, o que o ajudou a expandir sua quantidade de pontos de venda, que eram de 35 em 1980 e passaram para 120, se considerado o ano de 1990. Entretanto, apenas em 1996, com a aquisição da marca pela atual controladora – a BFFC – que a rede alcançou patamares mais elevados, superando a marca de mais de 1110 lanchonetes em 2017.

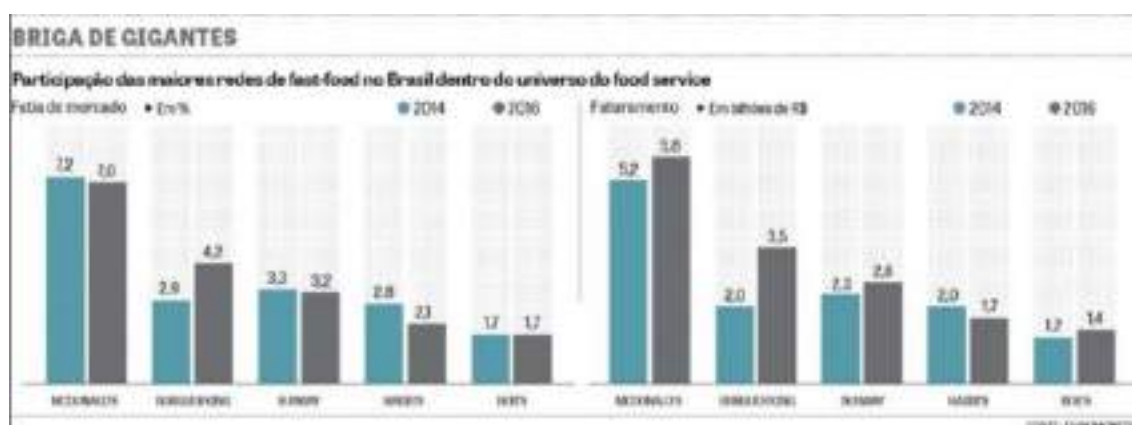
---

<sup>6</sup> Sobre. Site Oficial Bob's. Recuperado de <https://www.bobs.com.br/sobre>.

Neste transcurso, a chegada do Mc Donald's ao Brasil acontece somente em 1979, no bairro de Copacabana, no Rio de Janeiro, no final da época chama de “ciclo desenvolvimentista brasileiro”, posteriormente considerada a “década perdida”.

Embora, nos EUA, a marca fosse vista como uma diversão barata para as famílias de classe média americana, no Brasil, a empresa representava a modernidade e o desenvolvimento e, por isso, traduzia-se em objeto de desejo para jovens de classes mais elevadas, o que ia de encontro à característica do brasileiro de mirar culturas exteriores, tendo como espelho, na época, o “american way of life”.

A partir disto, a rede contou com grande expansão no cenário nacional, alcançando a marca de 1200 pontos de vendas espalhados pelos estados do país e servindo diariamente cerca de um milhão e meio de brasileiros ao final de 2005 (Fontenelle, 2006).



**Figura 4.** Participação das maiores redes de fast-food no Brasil

Fonte: <https://www.dci.com.br/comercio/mcdonald-s-inova-para-manter-dominio-do-setor-de-fast-food-1.611353>

Na figura acima, percebe-se que, em 2016, as cinco maiores redes de *fast food* do Brasil contavam com cerca de 18,2% da fatia do mercado de *food service* nacional, totalizando R\$15 bilhões em vendas, o que representa um aumento de aproximadamente 18% em relação à 2014. Entretanto, embora o faturamento de todas as marcas tenha crescido entre os períodos, com exceção do Habib's, o market share do agregado das cinco redes não variou entre os períodos. O Burguer King foi a empresa que mais ganhou mercado no universo do food service, apresentando um robusto crescimento de cerca de 45% em sua participação e de aproximadamente 75% em seu faturamento.

Ao mesmo tempo, este setor vem crescendo ano após ano e, de acordo com a entrevista de Sérgio Molinari, fundador da consultoria Food Consulting, à *Época Negócios* 2018, o setor de alimentação fora do lar registrou crescimento real, descontado da inflação, de 8% ao ano entre 1994 e 2014.

A reportagem cita os planos ambiciosos das grandes redes. Neste ponto, a marca Bob's planeja um investimento de cerca de R\$1 bilhão para os cinco anos seguintes, com o objetivo de alcançar a marca de 1.650 pontos de vendas em 2023, o que traduziria um aumento de 50% em relação a base de 2018.

Por sua vez, o Burguer King dispõe de grande quantidade de recursos oriundos de sua abertura de capital no final de 2017, que movimentou R\$2,2 bilhões, ao passo que o Mc Donald's anunciou investimento de R\$1 bilhão no Brasil no início de 2018.<sup>77</sup>

### 2.3. Delivery

A expansão do *fast food* foi potencializada por mudanças no estilo de vida de toda a sociedade, marcadas pela escassez de tempo para o preparo e consumo de suas refeições, o que acarretou a necessidade de se recorrer a restaurantes com capacidade para preparar alimentos com rapidez (Campos, 2004).

Ao mesmo tempo, segundo Leonel, Krauser e Pereira (2015), a alimentação não é apenas uma necessidade fisiológica e está associada a uma questão social: o desejo de interação. Por essas razões, esses restaurantes se tornaram um ponto de encontro, nos quais jovens conseguiam interagir entre si, sem precisar despender muito tempo no momento de sua refeição.

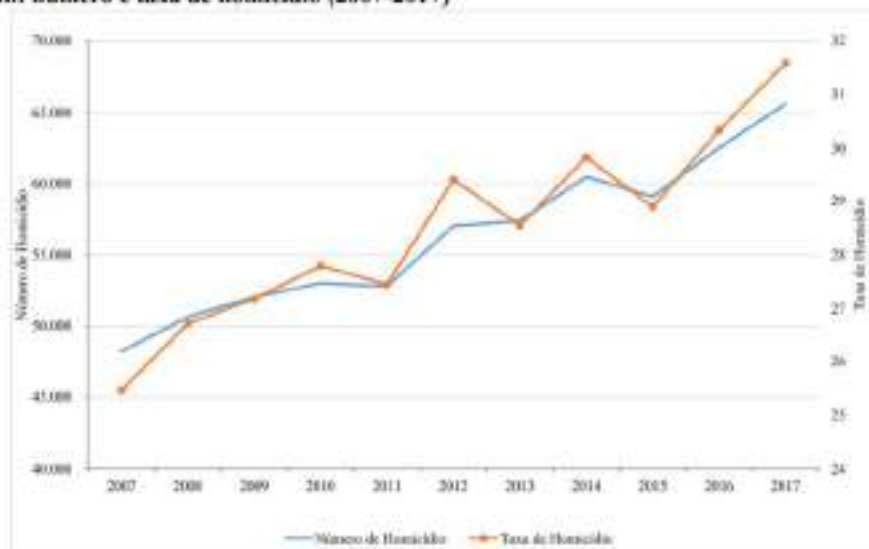
Entretanto, a vida corrida que levou a sociedade a recorrer ao *fast food*, agora associada ao agravamento de problemas sociais, como o trânsito e a violência, tem fomentado o crescimento do mercado de Delivery. "As pessoas estão com a vida cada vez mais corrida, entre trabalho e estudo, além das horas que perdem por dia no trânsito da cidade durante a semana, deixando as pessoas ainda mais cansadas e propícias a pedirem comida em casa ou no trabalho." (França, 2014, p. 1).

---

<sup>77</sup> Para enfrentar estrangeiras, dona do Bob's prevê investir R\$ 1 bi até 2023. Revista *Época Negócios*. Recuperado de <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/09/para-enfrentar-es-trangeiras-dona-do-bobs-preve-investir-r-1-bi-ate-2023.html>.

Ricardo Luiz reforça que o delivery tem sido impulsionado pela junção entre a comodidade e a segurança, já que o cliente recebe seu pedido no conforto do lar e, por consequência, evita os longos trânsitos das grandes cidades.

**Brasil: número e taxa de homicídio (2007-2017)**



Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Gerência de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica e MS/SVS/CGIAE - Sistema de Informações sobre Mortalidade - SIM. O número de homicídios na UF de residência da vítima foi obtido pela soma das seguintes CIDs 10: X85-Y09 e Y35-Y36, ou seja: óbitos causados por agressão mais intervenção legal. Elaboração Diest/Ipea e FBSP.

**Gráfico 1.** Número e taxa de homicídio no Brasil (2007 – 2017)

Fonte: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio\\_institucional/190605\\_atlas\\_da\\_violencia\\_2019.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio_institucional/190605_atlas_da_violencia_2019.pdf)

Ao observar o gráfico acima da evolução do número e da taxa de homicídios no Brasil, percebe-se o grande crescimento na quantidade de assassinatos ao longo do período, com uma variação média de aproximadamente 45% entre os anos de 2007 e 2017.

Ressalta-se que a palavra “Delivery” tem sua origem na língua inglesa e significa entrega, distribuição ou remessa. Seu conceito engloba o serviço de entrega de materiais, bens, serviços ou produtos em um local específico, encomendados a partir de um meio de comunicação. Dentre os itens mais relevantes neste canal, estão os medicamentos e os alimentos (Sebrae, 2005).

Ao mesmo tempo, no mundo contemporâneo, o uso de telefones móveis está cada vez mais presente na vida cotidiana, principalmente pela facilitação relativa às questões de mobilidade e sociabilidade. Pereira e Silva (2016) afirmam que poucas pessoas não contavam com aparelhos de telefone celular em 2016 e que, ao final do ano de 2015, o Brasil contava com 275,89 milhões de celulares (Teleco, 2016).



**Gráfico 2.** Quantidade de linhas de telefone fixo e celular no mundo.

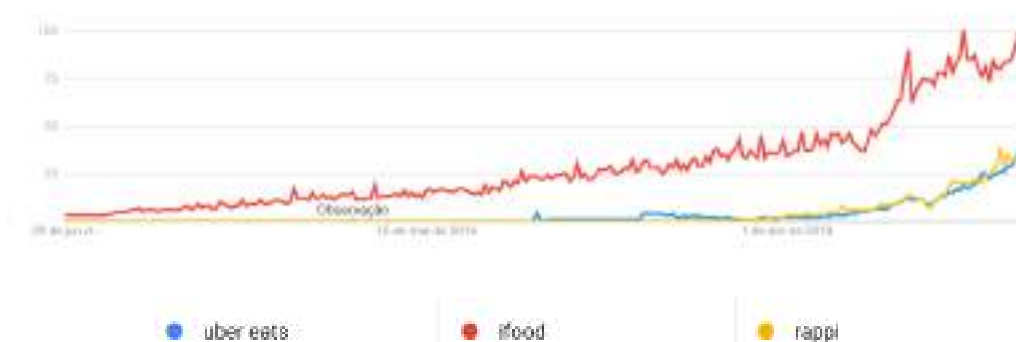
Fonte: <https://www.nexojornal.com.br/grafico/2018/05/02/A-evolu%C3%A7%C3%A3o-do-n%C3%BAmero-de-linhas-de-telefone-fixo-e-celular-no-mundo>

O gráfico acima expõe o crescimento exponencial da quantidade de linhas de telefone celular em todo o mundo nos últimos anos. É possível perceber um crescimento de mais de 100% entre os anos de 2006 e 2014.

É diante deste cenário de problemas sociais e de um mercado marcado pelo crescente uso de telefones celulares que novas soluções digitais para o mercado de alimentação têm surgido, a partir de aplicativos para telefone celular em que os usuários podem encomendar suas refeições em restaurantes e lanchonetes próximos, desde que disponíveis na plataforma, sem a necessidade de nenhum telefonema, contando com a possibilidade de realizar o pagamento no próprio smartphone e de acompanhar o percurso do entregador (França, 2014).

Ricardo Luiz afirma que o crescimento do uso de aplicativos e plataformas coletivas de *e-commerce* foi fundamental no impulsionamento das vendas do canal de delivery e, neste particular, cita uma pesquisa realizada pela ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes), a qual sinaliza que, atualmente, 29% dos estabelecimentos trabalham com pedidos feitos exclusivamente por meio do telefone, enquanto 58% dos entrevistados utilizam plataformas coletivas e apenas 13% possuem ferramenta de *e-commerce* própria.

Em 2018, de acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), o mercado de delivery movimentou R\$11 bilhões, impulsionados, principalmente, pelo crescimento das plataformas de delivery. Dentre elas, as mais procuradas em mecanismos de buscas, como Google e Bing, em 2019, estão o iFood (1,2 milhão), Uber Eats (246 mil) e Rappi (183 mil).<sup>8</sup>



Fonte: Google Trends 29/06/2014 – 22/06/2019

**Gráfico 3.** Busca pelos três principais aplicativos de Delivery no Google

Fonte: <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&geo=BR&q=uber%20eats,ifood,rappi>

Percebe-se, após análise minuciosa do gráfico acima, um grande crescimento no nível de buscas pelas plataformas, principalmente entre outubro de 2018, quando o nível de pesquisas pelo iFood ultrapassa a linha do 50, e março de 2019, mês em que o indicador chega à faixa do 100, indicando uma variação positiva de cerca de 100% em aproximadamente cinco meses.

<sup>8</sup> *Delivery movimenta R\$11 bilhões por ano.* ABRASEL. Recuperado de <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/delivery-movimenta-r-11-bilhoes-por-ano-enquanto-franquias-de-alimentacao-diversificam-a-oferta-de-produtos/>.



**Figura 5.** Perfil das Principais Empresas de Delivery

Fonte: <https://www.istoedinheiro.com.br/sinal-de-alerta-para-o-ifood/>

Das plataformas acima, a Glovo encerrou suas atividades no Brasil em março de 2019, apenas um ano após o início de sua operação local. O principal fator para tal circunstância, segundo reportagem da Exame, é a forte concorrência encontrada neste mercado pelos demais aplicativos. Dentre eles, o iFood é o mais antigo, presente no país desde 2001, com atuação em 450 cidades brasileiras. Já o Uber Eats está em 30 cidades, enquanto a Rappi encontra-se em apenas 13. Ao mesmo tempo, quando se analisa tal perspectiva a título mundial, o Uber Eats conta com maior capilaridade, por sua presença em 35 países, seguido da Rappi, que atente em 6 países, e o iFood, em apenas 3.<sup>9</sup>

## 2.4. iFood

Segundo o portal Canal Tech, a plataforma foi fundada em 2011, no Brasil, com o objetivo de revolucionar o delivery de comida, através de uma solução digital

<sup>9</sup> Glovo encerra operação no Brasil. Revista Exame. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/pme/glovo-encerra-operacao-no-brasil/>.



na qual os usuários de seu aplicativo podem acessar os cardápios de diversos restaurantes que atendem em sua localização, realizar sua encomenda e escolher a forma de pagamento, facilitando o processo de encomenda do pedido. Em seis meses, a empresa alcançou a marca de 650 restaurantes cadastrados, apenas em São Paulo.<sup>10</sup>

Em abril de 2019, o iFood ultrapassou a marca de mais de 500 cidades atendidas e 17,4 milhões de pedidos processados por mês, o que corresponde a um aumento de 109% ante outubro de 2017. Em novembro de 2018, a empresa recebeu um investimento de US\$ 500 milhões, maior aporte já recebido por uma empresa na América Latina até então, de acordo com a Exame.<sup>11</sup>



**Figura 6.** Logo do iFood

Fonte: [https://play.google.com/store/apps/details?id=br.com.brainweb.ifood&hl=en\\_US](https://play.google.com/store/apps/details?id=br.com.brainweb.ifood&hl=en_US)

## 2.5. Rappi

Criada na Colômbia, em 2015, com o objetivo de solucionar a latente dificuldade de entrega de pedidos de empresas aos seus clientes, a Rappi surgiu não apenas como uma plataforma de captação de pedidos de refeições para restaurantes parceiros, mas também como um serviço de entrega dessas encomendas através de estrutura própria. Com apenas seis meses de vida em Bogotá, 200 mil usuários estavam cadastrados em sua plataforma, de acordo com reportagem da Exame.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> *iFood*. Canaltech. Recuperado de <https://canaltech.com.br/empresa/ifood/>.

<sup>11</sup> Fonseca, Mariana. (2019). *iFood processa 17,4 mi pedidos em março, alta anual de 130%*. Revista Exame. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/blog/primeiro-lugar/ifood-processa-174-mi-pedidos-em-marco-alta-anual-de-130/>.

<sup>12</sup> Fonseca, Mariana. (2018). *Conheça o negócio que promete entregar de tudo em até 1 hora*. Revista Exame. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/pme/conheca-o-negocio-que-promete-entregar-de-tudo-em-ate-1-hora/>.

Ainda segundo a Exame, em 2016, tal empresa passou por sua primeira grande rodada de investimento, recebendo aporte estimado de US\$ 50 milhões, o que possibilitou sua expansão para outros países da América Latina, chegando ao Brasil em julho de 2018, na cidade de São Paulo.

Em abril de 2019, recebeu a maior rodada de investimento da América Latina, superando a marca pertencente ao iFood, no valor de US\$ 1,4 bilhão, de acordo com a Isto É Dinheiro.<sup>13</sup>



**Figura 7.** Logo da Rappi  
Fonte: <https://www.99jobs.com/rappi>

## 2.6. Uber Eats

De acordo com seu site oficial, o Uber Eats é um aplicativo que conecta pessoas com restaurantes presentes em suas regiões, levada a efeito a partir de entregadores próximos.

O Uber Eats é uma plataforma de intermediação de entregas que leva seus pratos favoritos até você de forma simples e eficaz, através dos entregadores parceiros cadastrados. No app, você pode escolher entre os menus completos de alguns dos melhores restaurantes da sua região e pedir seus pratos favoritos quando desejar.

O usuário entra no seu aplicativo, define seu pedido dentre diversos restaurantes disponíveis, realiza o pagamento online e aguarda a chegada de sua encomenda, contando com a possibilidade de acompanhar o trajeto do motoboy e de saber em tempo real qual é o horário previsto para a sua chegada.

---

<sup>13</sup> Rappi recebe aporte de US\$ 1 bilhão do SoftBank. Isto é Dinheiro. Recuperado de <https://www.istoedinheiro.com.br/rappi-recebe-aporte-de-us-1-bilhao-do-softbank/>.

De acordo com o The New York Times, a plataforma surgiu a partir de um teste em Toronto, no Canadá, realizado por uma divisão de sua empresa controladora, a Uber, a partir de um aplicativo de smartphone que conectava restaurantes e consumidores. Em menos de dois anos, o novo negócio era expandido para outras cidades. No ano de 2017, o Uber Eats estava presente em mais de 120 cidades, conferindo um crescimento de viagens de seus entregadores em 24 vezes, entre março de 2016 e 2017.<sup>14</sup>

Em dezembro de 2016, de acordo com o G1, desembarcou no Brasil, na cidade de São Paulo, para testar seu negócio. Em Julho de 2017, expandiu suas operações para o Rio de Janeiro e Belo Horizonte e, posteriormente, para diversas outras regiões.<sup>15</sup>



**Figura 8.** Logo Uber Eats  
Fonte: <https://u.ubereats.com>

---

<sup>14</sup> Isaac, Mike. (2017). *One Surprise Standout for Uber: Food Delivery*. The New York Times. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2017/09/23/technology/ubereats-food-delivery.html>.

<sup>15</sup> *UberEATS chega a Rio e BH*. G1. Recuperado de <https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/ubereats-chega-a-rio-e-bh.ghtml>.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipo de pesquisa**

A classificação da pesquisa, à luz do apresentado por Vergara (1990), qualifica-se quanto aos fins e aos meios.

A pesquisa foi exploratória e quantitativa acerca dos fins, já que, embora o canal de delivery conte com longa história e grande relevância para a sociedade contemporânea, não se verificou a existência de estudos que busquem compreender se há queda nas vendas de balcão de um restaurante, a partir do momento em que acontece a implantação de seu canal de delivery. Além disso, a opção pela abordagem quantitativa, segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2005); Godoy (1995); Lima (2005) , é a mais recomendada para fins de comprovação de um fenômeno, de modo mais objetivo, sem a interação entrevistador-entrevistado. Entretanto, vale ressaltar seu contraponto, por ser menos interessada na descrição e na interpretação de realidades variadas, a partir das perspectivas humanas, excluindo as motivações que levaram a uma possível diminuição na frequência de compra no balcão de restaurantes.

Quanto aos meios, a pesquisa foi desenvolvida através de um estudo de caso longitudinal entre os anos 2017 e 2019, em uma grande rede de *fast food*, tendo como objetivo a análise da variação nas vendas de lojas que iniciaram a operação de delivery.

#### **3.2. Universo e Amostra**

Restringiu-se a pesquisa à indústria de redes de fast food, por estarem implantadas no mercado brasileiro há décadas. Portanto, contam com certo nível de estabilidade nos resultados de vendas de lojas, facilitando o alcance de resultados mais assertivos e sua interpretação.

O universo da pesquisa diz respeito às lojas de uma empresa anônima de *fast food*, que conta com mais de dez anos de atuação no Brasil, faturamento de centenas de milhões de reais e abrangência nacional, com o objetivo de facilitar a coleta e análise dos resultados, já que, como o mercado de delivery tem conferido

grande crescimento nos últimos anos, cada rede se encontra em momento distinto no que tange à estruturação de seu setor, tendo expectativas e objetivos diferentes.

A escolha desta organização aconteceu por conveniência, dado que este pesquisador faz parte da sua equipe de colaboradores e, por conseguinte, pode fazer a recuperação dos dados documentais necessários e, assim, obteve a autorização para sua utilização.

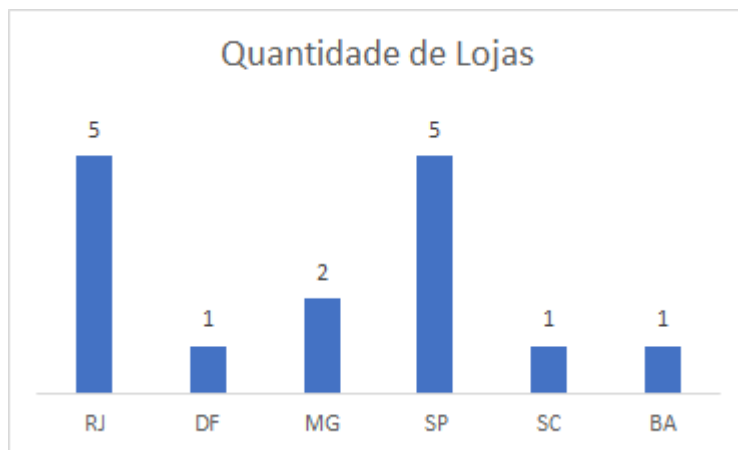
A partir deste universo, chegou-se na população do artigo, composta por lojas franqueadas ou da própria marca, que dispõem de, pelo menos, dois anos de operação, uma vez que restaurantes com tempo inferior poderiam estar atravessando momento de consolidação, o que dificultaria a comparação de resultados, conforme a metodologia deste estudo.

Ademais, a pesquisa também se baseou em lojas que tenham iniciado seu delivery entre maio e novembro de 2018, tendo, ao menos, seis meses de funcionamento ao final de maio de 2019, já que a premissa utilizada é a de que, caso haja alguma variação nos resultados do balcão de uma loja após sua implementação de delivery, isto deve ocorrer nos meses iniciais do novo canal de vendas. Portanto, a amostra foi não probabilística, selecionada pela acessibilidade e disponibilidade de lojas dentro deste perfil.

### **3.3. Coleta e Tratamento dos Dados**

A coleta de dados ocorreu através de pesquisa documental e dos relatórios de vendas de uma empresa no ramo de *fast food* no Brasil, em que foi possível ter acesso ao registro de histórico das principais informações sobre as lojas da rede. O nome da empresa não é identificado, sendo mencionada ficticiamente como “empresa X”.

Foram selecionadas quinze lojas para o estudo, presentes em todas as regiões do Brasil, que contavam com seis a um ano de operação de delivery no mês de maio de 2019 e, ao menos, dois anos de atendimento.



**Gráfico 4.** Quantidade de Lojas por Estado

O gráfico acima representa a quantidade de estabelecimentos selecionados por estado. Apenas estas se encontraram dentro dos parâmetros definidos para o estudo. A partir disto, foi realizada uma análise sobre as vendas de balcão de cada loja, aquelas em que seu faturamento total é excluído das vendas do delivery.

O estudo baseou-se na variação das vendas de balcão nos primeiros seis meses de operação de delivery, momento este denominado de “Período Delivery”, em comparação com os mesmos meses do ano anterior.

Como o cerne do estudo era compreender se há mudança no comportamento das vendas antes e depois do início de seu novo canal, também se confrontaram os seis meses anteriores ao início da operação de delivery, denominado de “Período Sem Delivery”, com o mesmo momento do ano anterior.

A título de exemplificação, se a loja iniciou este canal de vendas em julho de 2019, a análise para o Período Delivery foi feita a partir da variação percentual do faturamento de balcão no agregado de julho a dezembro de 2019, comparado ao somatório das vendas entre julho e dezembro de 2018. Por sua vez, para o Período Sem Delivery, a comparação, neste caso, seria do intervalo de janeiro à junho de 2019, confrontado com janeiro a junho de 2018.

### **3.4. Limitações do Método**

Com relação à análise da variação dos resultados das lojas, a maior fragilidade do método reside no fato de existir uma miríade de variáveis que podem

impactar no resultado de um restaurante, como a chegada de concorrentes na região destas lojas; o nível de qualidade de sua operação; quais aplicativos de delivery atendem na região; problemas no abastecimento de insumos; adesão da loja à campanhas promocionais, entre outros. Além disso, com relação à coleta de dados, o volume de informações é relativamente pequeno. Por conta disto, mesmo tendo abordado os resultados de lojas de diferentes localidades, a amostra é comparativamente diminuta.

Para a análise dos resultados, a maior limitação do modelo está no uso exclusivo de dados quantitativos de vendas de balcão e de delivery de restaurante de apenas uma rede de *fast food*, não levando em consideração as opiniões de consumidores de *fast food* e de delivery, o que poderia ser realizado através de pesquisa de cunho mais qualitativo, através de entrevistas ou instrumentos cabíveis, com o objetivo de compreender as motivações e hábitos envolvidos na decisão sobre o local de consumo de alimentação do brasileiro.

#### 4. RESULTADOS

Na tabela 1, são apresentados os resultados da comparação entre as variações de vendas de balcão nos meses em que a loja atendeu via canal delivery e nos momentos anteriores.

**Tabela 1.** Variação de vendas balcão por loja, por período.

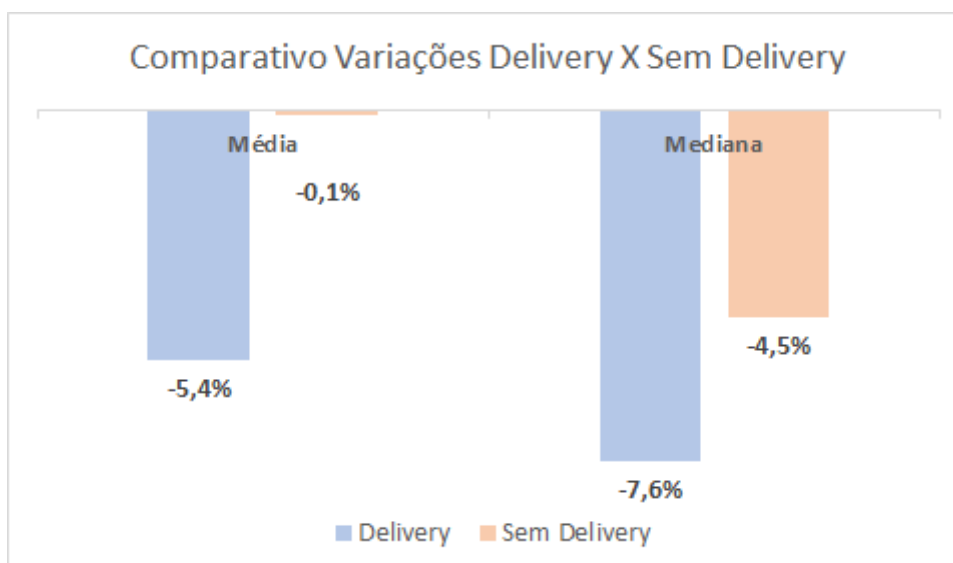
Estado	Lojas	Delivery X Delivery Ano -1	Sem Delivery X Sem Delivery Ano -1
RJ	A	-20%	-12%
DF	B	-2%	-7%
MG	C	-15%	-13%
SP	D	-6%	-4%
BA	E	-21%	-9%
SC	F	5%	-4%
RJ	G	18%	23%
SP	H	-10%	-9%
SP	I	-8%	-12%
RJ	J	6%	19%
RJ	K	13%	-1%
SP	L	-11%	-4%
SP	M	-12%	3%
RJ	N	-6%	-7%
MG	O	-12%	35%

Percebe-se que as lojas A (RJ) e E (DF) tiveram as maiores quedas no comparativo entre os períodos Delivery, -20% e -21%, respectivamente, enquanto a loja G (RJ) e K (RJ) contaram com maiores crescimentos, de 18% e e 13%. Ao mesmo tempo, as variações mais negativas nos períodos Sem Delivery foram A (RJ), C (MG) e I (SP), de -12%, -13% e -12%, ao passo que as mais positivas ficaram para O (MG), J (RJ) e G (RJ), com 35%, 19% e 23%, respectivamente.

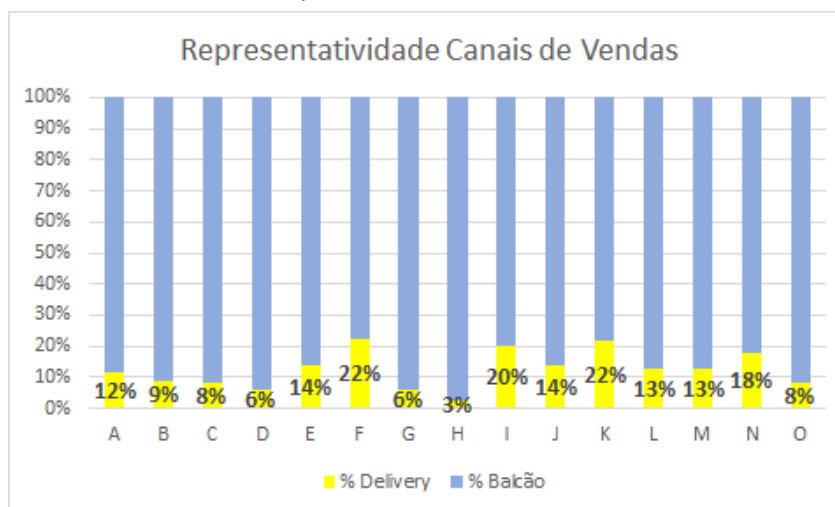


**Gráfico 5.** Variação de Vendas Balcão no Período Delivery e Sem Delivery

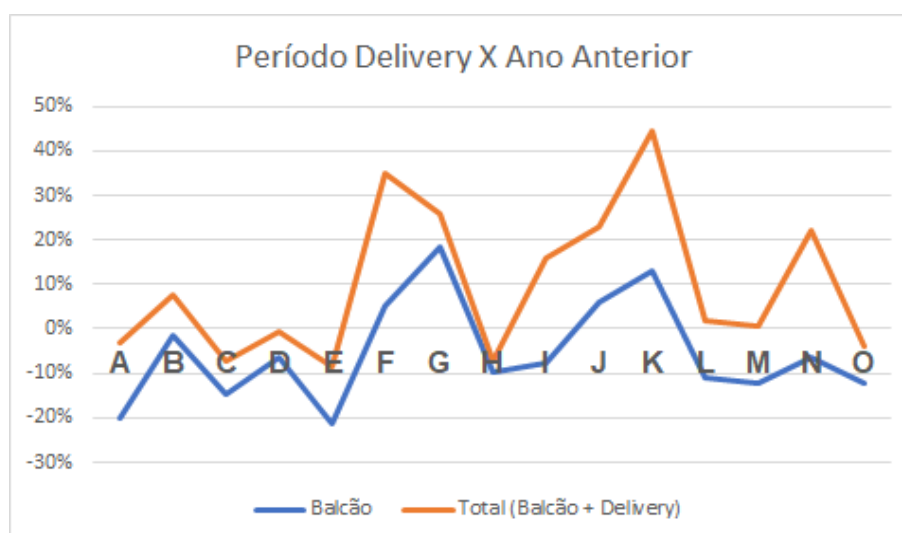
Ao se observarem os dados através do gráfico acima, percebe-se que, no comparativo de vendas balcão entre os Períodos Sem Delivery, os resultados foram maiores em 10 das 15 lojas analisadas.

**Gráfico 6.** Comparativo das médias e medianas das variações nos períodos

A média das variações entre os Períodos Delivery foi de -5,4%, enquanto nos Sem Delivery o valor ficou em -0,1%, diferença que indica uma desaceleração de 5,3 pontos percentuais na evolução do Período Delivery frente ao comparativo dos momentos sem o novo canal de vendas. Por sua vez, na comparação através das medianas, a assimetria ficou negativa em 3,1% para o momento com delivery.

**Gráfico 7.** Representatividade Canais de Vendas

O gráfico 7 apresenta a representatividade do canal de delivery sobre o faturamento total da loja. As lojas F e K, dos estados de Santa Catarina e Rio de Janeiro, respectivamente, contam com os maiores valores para o indicador, 22% de representatividade, enquanto que, na loja H, de São Paulo, o delivery tem menor relevância em seu resultado. A média de todos os quinze estabelecimentos é de 13%.

**Gráfico 8.** Variação das vendas totais e de balcão nos períodos delivery

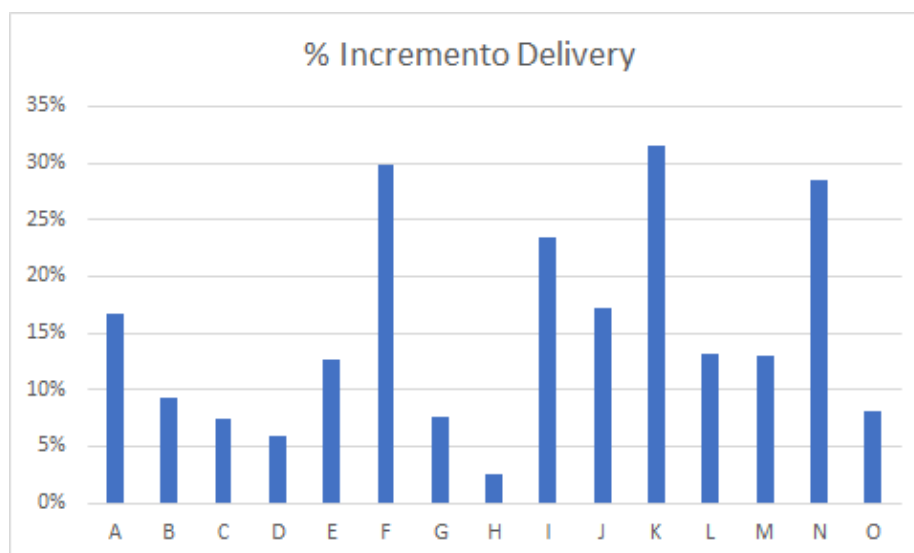
O gráfico acima apresenta a variação percentual das vendas de balcão e do total da loja — contando com as vendas de delivery — entre o período delivery e o mesmo momento no ano anterior. Percebe-se, naturalmente, a grande relevância do

novo canal de vendas, uma vez que todos os restaurantes melhoraram seu resultado ao adicionarem a movimentação relativa ao delivery no resultado das lojas.

Quando a análise recai sobre as vendas de balcão, a variação entre os períodos foi negativa em 11 dos 15 estabelecimentos, ao passo que somente 05 lojas tiveram queda, quando o comparativo foi baseado nas suas vendas totais.

O gráfico a seguir apresenta a diferença percentual entre a variação dos resultados totais e de balcão, no comparativo do período delivery com o mesmo período do ano anterior.

**Gráfico 9.** Incremento de vendas com o delivery



Enquanto a média de variação das vendas de balcão foi de queda de 5%, verifica-se que, no agregado deste canal com o de delivery, este indicador apontou para crescimento médio de 10%, uma diferença média de 15 pontos percentuais, que indicam a importância deste canal de vendas para o resultado das lojas, já que houve incremento de receita em todas as lojas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo principal analisar como se comportam as vendas de balcão de um restaurante de fast food brasileiro, antes e depois da implantação de seu canal de delivery. Como objetivo secundário, buscou-se apresentar a evolução do modelo de restaurante fast food no mundo e no Brasil e do canal de vendas de delivery.

Este mercado tem demonstrado grande crescimento, o que se pode extrair da análise das vendas de delivery dos restaurantes objetos do presente estudo, os quais, em média, representaram 13% de seu faturamento total apenas nos primeiros seis meses de operação deste canal. Além disso, o delivery acarreta o aumento de receitas em cerca de 15%, levando-se em conta o resultado comparativo entre o período delivery e o mesmo momento do ano anterior, de modo a indicar, categoricamente, a relevância cada vez significativa deste canal para os restaurantes de *fast food*.

Ao mesmo tempo, embora Porter, em seu artigo “Estratégia e a Internet” (porter, 2001), afirme que “tem sido amplamente assumido que a internet é canibalesca, que irá tomar o lugar de todas as formas convencionais de fazer negócios e revirar todas as vantagens tradicionais. Isso é um grande exagero... o risco de conflito entre canais também parece ser superestimado... em muitos casos a internet complementa, ao invés de canibalizar as atividades tradicionais e modos de competir”, o estudo apresenta sinais contrários.

Isso porque, analisando os resultados obtidos com esta pesquisa, conclui-se que, quando a averiguação se deu em cima da diferença da variação de vendas entre os períodos delivery e aqueles sem delivery, o primeiro contou com queda média, entre todos os restaurantes, de 5,3 pontos percentuais a mais que o segundo.

Por sua vez, quando a observação recaiu sobre a mediana das variações das lojas entre os períodos, a diferença também ficou negativa em 3,1%. Estes resultados indicam que, no momento em que os restaurantes inauguram seu atendimento de delivery, suas vendas de balcão desaceleram em certo nível, se comparadas aos resultados dos períodos sem o novo canal.

Portanto, as vendas de balcão são impactadas com uma queda média de cerca de 5%, concluídos seis meses de operação de delivery. Entretanto, ressalta-se a importância deste canal para o resultado das lojas, que sobe em média 15% no comparativo com os mesmos seis meses do ano anterior.

### **5.1. Sugestões para futuras pesquisas**

Como sugestão para pesquisas futuras, aconselha-se a elaboração de pesquisa qualitativa com clientes de redes de *fast food*, tendo como objetivo a compreensão sobre seus hábitos alimentares, as motivações na tomada de decisão sobre o local de realização de suas refeições e a frequência do uso de canal de delivery.

Assim, espera-se compreender se as pessoas têm deixado de se alimentar presencialmente em restaurantes para encomendarem suas refeições em suas casas ou trabalhos, ou se têm diminuído a preparação de sua própria alimentação em detrimento da expressiva frequência na compra de comidas prontas, seja visitando um restaurante, seja encomendando via canal de delivery.

## REFERÊNCIAS

Bittencourt, Flora Thamiris Rodrigues. (2019). O consumo de comida via aplicativos de delivery no ambiente laboral: um caminho para precarização do trabalho? *Diálogo com a Economia Criativa*, Rio de Janeiro, 4(10), 34-46. Recuperado de <http://diálogo.espm.br/index.php/revistadcec-rj/article/view/174/pdf>.

Bleil, Susana Inez. (1998). O Padrão Alimentar Ocidental: considerações sobre a mudança de hábitos no Brasil. *Cadernos de Debate*, VI, 1-25. Recuperado de [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3322764/mod\\_resource/content/1/o-padroo-alimentar-ocidental-consideracoes-sobre-a-mudanca-de-habitos-no-brasil.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3322764/mod_resource/content/1/o-padroo-alimentar-ocidental-consideracoes-sobre-a-mudanca-de-habitos-no-brasil.pdf).

*Dados apontam que brasileiro gasta cerca de 25% de sua renda em alimentação fora do lar.* ABRASEL. Recuperado de <https://ba.abrasel.com.br/noticias/noticias/dados-apontam-que-brasileiro-gasta-cerca-de-25-de-sua-renda-em-alimentacao-fora-do-lar>.

*Delivery movimenta R\$11 bilhões por ano.* ABRASEL. Recuperado de <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/delivery-movimenta-r-11-bilhoes-por-ano-enquanto-franquias-de-alimentacao-diversificam-a-oferta-de-produtos/>.

Fonseca, Mariana. (2018). *Conheça o negócio que promete entregar de tudo em até 1 hora.* Revista Exame. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/pme/conheca-o-negocio-que-promete-entregar-de-tudo-em-ate-1-hora/>.

Fonseca, Mariana. (2019). *iFood processa 17,4 mi pedidos em março, alta anual de 130%.* Revista Exame. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/blog/primeiro-lugar/ifood-processa-174-mi-pedidos-em-marco-alta-anual-de-130/>.

Fontenelle, Isleide Arruda. (2006). Ilusões de modernidade: o fetiche da marca McDonald's no Brasil. *Psicologia & Sociedade*, 18(2), 38-46. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v18n2/05.pdf>.

França, Fabiana. (2014). Mudanças dos hábitos alimentares provocados pela industrialização e o impacto sobre a saúde do brasileiro. *Anais do I Seminário Alimentação e Cultura na Bahia*. Recuperado de [http://www2.uefs.br:8081/cer/wp-content/uploads/FRANCA\\_Fabiana.pdf](http://www2.uefs.br:8081/cer/wp-content/uploads/FRANCA_Fabiana.pdf).

*Glovo encerra operação no Brasil.* Revista Exame. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/pme/glovo-encerra-operacao-no-brasil/>.

*iFood.* Canaltech. Recuperado de <https://canaltech.com.br/empresa/ifood/>.

Isaac, Mike. (2017). *One Surprise Standout for Uber: Food Delivery.* The New York Times. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2017/09/23/technology/ubereats-food-delivery.html>.

Leonel, Carolina; Krauser, Katherine; Pereira, Giovanni. (2015). Bob's Linguíça Toscana: o Destruidor da Fome. *XXII Prêmio Expocom 2015 – Exposição da Pesquisa*

*Experimental em Comunicação*. Recuperado de <http://www.portalinter.com.org.br/anais/sul2015/expocom/EX45-0313-1.pdf>.

Love, J. F. (1987). *McDonald's: a Verdadeira História do Sucesso*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

*Para enfrentar estrangeiras, dona do Bob's prevê investir R\$ 1 bi até 2023*. Revista Época Negócios. Recuperado de <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/09/para-enfrentar-estrangeiras-dona-do-bobs-preve-investir-r-1-bi-ate-2023.html>.

Pereira, Bruna Thaís Fernandes. (2017). *A publicidade das marcas de fast food no Brasil: uma análise dos recursos criativos*. (Dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal. Recuperado de [https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6329/1/DM\\_Bruna%20Pereira.pdf](https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6329/1/DM_Bruna%20Pereira.pdf).

*Quem somos*. Site Oficial McDonald's Brasil. Recuperado de <https://www.mcdonalds.com.br/company/mcdonalds-brasil>.

*Rappi recebe aporte de US\$ 1 bilhão do SoftBank*. Istoé Dinheiro. Recuperado de <https://www.istoedinheiro.com.br/rappi-recebe-aporte-de-us-1-bilhao-do-softbank/>.

Santos, Marília. (2015). Precificando de forma estratégica: um estudo junto as empresas do ramo delivery de alimentos em um município gaúcho. *4º Fórum Internacional Ecoinnovar*, Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. Recuperado de <http://ecoinnovar.com.br/cd2015/arquivos/artigos/ECO641.pdf>.

*Sobre*. Site Oficial Bob's. Recuperado de <https://www.bobs.com.br/sobre>.

Toledo, Amanda Cristina. (2013). O valor da marca de produtos alimentícios para os consumidores: um estudo na rede de *fast food* McDonald's da cidade de Franca-SP. *Revista Fórum de Administração*, Franca, São Paulo, 5(2). Recuperado de <http://periodicos.unifacex.com.br/index.php/forumadm/article/view/791/723>.

*UberEATS chega a Rio e BH*. G1. Recuperado de <https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/ubereats-chega-a-rio-e-bh.ghtml>.

Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (16a ed.) São Paulo: Atlas.

Vinha, Terezinha Camargo Pompeo. (2017). Um breve percurso histórico e cultural do alimento: questionamentos sobre consumo alimentar, cultura e educação. *Revista Eletrônica de Educação*, 11(1), 277-290.