

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA**

JUAN CARLO MENDES DA ROCHA VERAS

**MODELAGEM NO MERCADO DE RESTAURANTES ATRAVÉS DA AÇÃO
COLETIVA DE CONCORRENTES: A OPORTUNIDADE CRIADA PELO TURISMO
GASTRONÔMICO DO RESTAURANT WEEK.**

**Brasília/DF
Fevereiro/2024**

JUAN CARLO MENDES DA ROCHA VERAS

**MODELAGEM NO MERCADO DE RESTAURANTES ATRAVÉS DA AÇÃO
COLETIVA DE CONCORRENTES: A OPORTUNIDADE CRIADA PELO TURISMO
GASTRONÔMICO DO RESTAURANT WEEK.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), da Faculdade de Administração da Universidade de Brasília (UnB).

Orientador(a): Prof. Dr. Karim Marini Thomé

**Brasília/DF
Fevereiro/2024**

JUAN CARLO MENDES DA ROCHA VERAS

**MODELAGEM NO MERCADO DE RESTAURANTES ATRAVÉS DA AÇÃO
COLETIVA DE CONCORRENTES: A OPORTUNIDADE CRIADA PELO TURISMO
GASTRONÔMICO DO RESTAURANT WEEK.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), da Faculdade de Administração da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, na Linha Estratégia, Marketing e Inovação.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Karim Marini Thomé
Universidade de Brasília - UNB

Prof. Dra. Siegrid Guillaumon Dechandt
Universidade de Brasília - UNB

Prof. Dr. Daniel Carvalho de Rezende
Universidade Federal de Lavras - UFLA

**Brasília/DF
Fevereiro/2024**

Dedico este trabalho ao professor Dr. Edgar Reyes Junior (in memoriam). Suas lições foram muito mais do que simples ensinamentos acadêmicos; você nos mostrou o verdadeiro significado da dedicação, paixão e bondade. Sua sabedoria e gentileza deixaram uma marca indelével em todos nós, seus alunos. Que sua memória continue a inspirar e guiar aqueles que tiveram a sorte de conhecê-lo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço sinceramente a todas as pessoas e instituições que tornaram possível a realização desta dissertação de mestrado.

Primeiramente, gostaria de agradecer ao meu orientador professor Dr. Karim Marini Thomé, pela orientação cuidadosa, apoio constante e valiosas sugestões que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também aos membros da banca examinadora, professora Dra. Siegrid Guillaumon Dechandt e Prof. Dr. Daniel Carvalho de Rezende, pelas contribuições e insights durante a defesa da dissertação.

À minha família e amigos, que sempre me apoiaram e encorajaram ao longo desta jornada, meu profundo agradecimento.

Agradeço ainda a Universidade de Brasília, pelo suporte técnico e acesso aos recursos necessários para a realização desta pesquisa.

Por último, mas não menos importante, agradeço a todos os participantes da pesquisa, cuja colaboração foi fundamental para os resultados obtidos.

Este trabalho é dedicado a todos vocês, que de alguma forma contribuíram para a sua realização. Muito obrigado.

Veras, J. C. M. Da. R. (2024). Modelagem no mercado de restaurantes através da ação coletiva de concorrentes: A oportunidade criada pelo turismo gastronômico do restaurant week. (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília.

RESUMO

O mercado é um sistema complexo onde atores de mercado interagem para comprar e vender bens e serviços, influenciando e sendo influenciados pelo próprio mercado. Os mercados são moldados e mantidos por uma série de atividades coletivas, tanto cooperativas quanto competitivas, que envolvem os atores do mercado. O presente estudo teve como objetivo descrever a modelagem de mercado através da ação coletiva de empresas concorrentes, identificando elementos dessa ação, descrevendo seus mecanismos e caracterizando seu impacto no mercado gastronômico do Distrito Federal. A pesquisa utilizada foi de caráter qualitativo, pois buscou compreender as características de um fenômeno específico. O instrumento utilizado foi o de entrevistas semiestruturadas com uma entidade suprafirma e 16 restaurantes participantes do evento Restaurant Week. Para a análise do conteúdo das entrevistas foram utilizados os métodos de Creswell (2018) e Bardin (1977). Foi possível verificar elementos da ação coletiva das empresas estudadas gerando mecanismos de modelagem de mercado que influenciaram o ambiente onde atuam os restaurantes da amostra. A pesquisa revelou que o evento estudado demonstrou ser um exemplo significativo de colaboração que gera impacto em um mercado competitivo. Esse trabalho evidenciou que a identidade compartilhada entre os participantes desempenha um papel fundamental na mobilização e coordenação das ações coletivas. Essa identidade comum, baseada em valores, crenças e interesses compartilhados, fortaleceu a coesão do grupo e motivou os indivíduos a trabalharem juntos para alcançar objetivos comuns.

Palavras-chave: Modelagem de mercado, Restaurant Week, Ação Coletiva.

Veras, J. C. M. Da. R. (2024). Modelagem no mercado de restaurantes através da ação coletiva de concorrentes: A oportunidade criada pelo turismo gastronômico do restaurant week. (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília.

ABSTRACT

A market is a complex system where market actors interact to buy and sell goods and services, influencing and being influenced by the market itself. Markets are shaped and maintained by a series of collective activities, both cooperative and competitive, that involve market actors. This dissertation aimed to describe market modeling through the collective action of competing companies, identifying elements of this action, describing its mechanisms, and characterizing its impact on the gastronomic market in the Federal District. The research used was qualitative in nature as it sought to understand the characteristics of a specific phenomenon. The instrument used was semi-structured interviews with a supra-firm entity and 16 restaurants participating in the Restaurant Week event. To analyze the content of the interviews, the methods of Creswell (2018) and Bardin (1977) were used. It was possible to verify elements of the collective action of the companies studied, generating market modeling mechanisms that influenced the environment in which the sample restaurants operate. The research revealed that the event studied proved to be a significant example of collaboration that generates impact in a competitive market. This work showed that the shared identity between participants plays a fundamental role in mobilizing and coordinating collective actions. This common identity, based on shared values, beliefs and interests, strengthened group cohesion and motivated individuals to work together to achieve common goals.

Keywords: Market modeling, Restaurant Week, Collective Action.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Paradigma Emergencial de Sawyer (2005).	22
Figura 2 – Theoretical elements of collaborative market driving.	23
Figura 3 – Relação entre elementos da ação coletiva e mecanismos de modelagem de mercado.	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Contexto estrutural da amostra.	28
Tabela 2 – Correlação entre engajamento coletivo de Maciel e Fischer (2020) e o paradigma da emergência social de Sawyer apresentado por Baker e Nenonen (2020).	30
Tabela 3 – Resumo dos dados compilados das entrevistas por estágios.	34
Tabela 4 – Identificação dos elementos da ação coletiva e mecanismos de modelagem de mercado gerados.	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Apresentação e delimitação do tema	12
1.2 Objetivo Geral	15
1.3 Objetivos Específicos	15
1.4 Restaurant Week	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Modelagem de mercado	21
2.2 Ação coletiva	25
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa	26
3.2 Procedimentos técnicos	26
3.3 Seleção de amostra para o estudo de caso	27
3.4 Instrumentos e Procedimentos para Coleta	29
3.5 Análise de dados	31
4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS	32
4.1 Estágios da ação coletiva na modelagem de mercados	32
4.2 Elementos da Ação Coletiva e Mecanismos de Modelagem de Mercado	40
5 CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICES	62

1 INTRODUÇÃO

O mercado é um lugar onde pessoas e empresas compram e vendem bens e serviços. No entanto, nem sempre é um ambiente simples de ser entendido. Ele pode ser visto como um sistema complexo que muitas vezes é maleável ou plástico e resulta, essencialmente, das ações dirigidas dos atores que agem sobre ele (Nenonen et al., 2014). Baker (2019) afirma que os mercados são sistemas complexos que evoluem ao longo do tempo envolvendo práticas, crenças e expectativas institucionalizadas e atividades intencionais dos atores formais e informais que não trabalham necessariamente de forma orquestrada. Cova (2021) alega que os mercados podem ser considerados entidades vivas, mudando e evoluindo em resposta a questões tão amplas como mudanças sociais de urbanização, globalização ou sustentabilidade, até às perturbações e crises mundiais, como a crise financeira de 2008 e a pandemia de Covid-19 em 2020.

Nenonen, Storbacka e Windahl (2019), explicam que a modelagem do mercado¹ ocorre quando as empresas se envolvem em ações intencionais para mudar os mercados. Na mesma linha de pensamento, Beninger e Francis (2021), afirmam que ocorre a modelagem de mercado no momento em que as empresas atuantes num determinado mercado se envolvem em ações intencionais para mudá-lo, ainda assim, mesmo que a modelagem de mercado venha a desencadear declínio ou criação, existe também a possibilidade de manutenção ou resiliência desse mercado também conhecida como manutenção de funções e estruturas diante de distúrbios, logo, a mudança não só cria mercados como também muitas vezes é necessária para mantê-los.

Kjellberg e Helgesson (2006), afirmam que a multiplicidade de mercados e suas consequências são questões extremamente importantes de serem abordadas quando se busca entender a performatividade dos mercados de forma genérica. Para sustentar a afirmação anterior, eles apresentam três razões: a primeira é a baseada no fato de que os atores individuais do mercado não agem necessariamente de acordo com uma única perspectiva, o que significa envolver-se em práticas de mercado divergentes; a segunda razão se dá pelo fato de que a prática de mercado reúne muitos desses atores, os quais têm suas ações baseadas em várias definições do

¹ Modelagem de mercado = Marketing Shapping.

ambiente relevante e; a terceira é baseada no fato de que muitos atores se envolvem em atividades de criação de mercados mais ou menos abertas, as quais afetam esse mercado até certo ponto. A justificativa para tal fato de acordo com Kjellberg e Helgesson (2006) é a de que os atores não só podem promulgar ideias múltiplas (às vezes até conflitantes), mas também que essas podem participar da formação de múltiplas versões da mesma entidade, pensamento deveras interessante quando estudadas as ações de atores concorrentes de um mesmo mercado, moldando a realidade de forma que ela se adeque a um bem comum.

Utilizando como base a afirmação anterior da “formação de múltiplas versões da mesma entidade” (Kjellberg & Helgesson, 2006), é possível criar um paralelo com o mercado gastronômico. Savarim (1995) descreve de certa forma o mercado gastronômico quando conceitua a gastronomia como aquela que move todos os trabalhadores, em todas as cadeias produtivas, independentemente de suas qualificações na tarefa de preparar alimentos, ou seja, a gastronomia governa a vida inteira do homem. Logo, é possível inferir com esta afirmação que independente dos vários atores envolvidos no mercado proposto, diversos atores trabalham para moldar a realidade do mercado em que se encontram. Como forma de corroborar a ideia de que o turismo gastronômico gera uma oportunidade de mercado, é possível utilizar a visão de Baudrillard (1995), onde ele afirma que os produtos se tornam instrumentos que são canais de satisfação que os ligam a outras necessidades dos indivíduos, logo, eles não consomem somente o produto em si, mas também as relações que se estabelecem neles e por meio deles.

1.1 Apresentação e delimitação do tema

Storbacka e Nenonen, (2011) afirmam que o marketing, como estrutura analítica de pensamento, vinha negligenciando os mercados em sua total amplitude. Desde então a academia vem crescentemente apresentando estudos que atenuam essa afirmação. Callon e Muniesa, (2005) afirmaram que os mercados são vistos como espaços abstratos caracterizados por demanda agregada e oferta dirigida por atores calculistas engajados em transações singulares. Corroborando com a visão anterior, o marketing tende a ver os mercados como cenários estáveis para as ações dos indivíduos (Mele et al., 2015).

Nenonen et al. (2014) afirmam que os mercados são cada vez mais vistos como sistemas complexos que são adaptativos e emergentes. Dessa forma, Baker et al. (2019), falam que os mercados se desenvolvem a partir das práticas que são realizadas pelos atores. Em congruência com a afirmação anterior, Lindeman (2012) descreve os mercados como processos de organização econômica que continuamente são formados por pacotes de práticas, onde estas são atividades organizadas em torno de entendimentos compartilhados e práticos (Schatzki, 2001). As práticas dos indivíduos podem, assim, ser vistas como constituintes de mercados (Storbacka & Nenonen, 2011; Araujo, Kjellberg, & Spencer, 2008) e podem fornecer um quadro conceitual útil no estudo dos mercados (Araujo, Finch, & Kjellberg, 2010). Por exemplo, as práticas são pensadas para facilitar as trocas (Araujo, 2007) e moldar os mercados (Kjellberg & Helgesson, 2007).

Essas práticas geram, reforçam e alteram a ordem social por meio de atividades cotidianas ‘mundanas’ – mas consequentes – que têm ordem e significado (Smets et al., 2017). Em outras palavras, é sobre o que os atores realmente fazem e o que eles realmente dizem, os ambientes em que estão e as ferramentas que usam (Lindeman, 2014). As práticas são interconectadas (Nenonen et al., 2014), coletivamente significativas e específicas do contexto (Schatzki, 2001), onde os atores envolvidos podem ser vistos como personificações de esforços coletivos de práticas reconhecidas (Lawrence, Suddaby, & Leca, 2009). Uma perspectiva de práticas conecta indivíduos com níveis mais altos de análise, onde as atividades são vistas como refletindo e reproduzindo práticas mais amplas (Smets et al., 2017).

Diferentes práticas têm sido estudadas e apresentadas. Por exemplo, as práticas de mercado são definidas por Kjellberg e Helgesson (2007) como “todas as atividades que contribuem para constituir mercados” (p. 141), incluindo a formação dos mesmos. Três grandes categorias de práticas de mercado interligadas foram sugeridas, incluindo práticas de troca (atividades envolvidas em trocas econômicas), práticas normativas (atividades envolvidas na formação de expectativas) e práticas representacionais (atividades que retratam mercados) (Kjellberg & Helgesson, 2006; 2007). A configuração específica dessas práticas será muito diferente entre os mercados, onde as atividades de vários atores se cruzam e afetam as práticas (Kjellberg & Helgesson, 2006). Em relação às práticas, Kjellberg e Helgesson (2007) as conceituam como as que acontecem de forma mais densa em determinadas áreas de atividades.

Práticas de interconexão entre atores heterogêneos podem criar e manter mercados (Nenonen et al., 2014). Ocorrem mudanças nos mercados, onde os atores podem induzir essas mudanças (Kindstrom et al., 2018; Storbacka & Nenonen, 2011; Araujo et al., 2008) por meio de suas atividades coletivas (Lindeman, 2012). Os mercados são continuamente moldados pelas atividades de um ator e por ações coordenadas entre os atores (Kindstrom et al., 2018), onde as ações podem ser tanto uma consequência da organização do mercado quanto mercados de influência (Storbacka & Nenonen, 2011). Tais mudanças podem vir de atividades cotidianas de práticas de encenação de pessoas ‘no terreno’, onde as interconexões se estendem além de uma prática singular (Smets et al., 2017).

Para fazer essas mudanças, os atores podem se envolver no trabalho de mercado, que são os “esforços intencionais de um ator focal para realizar e transformar mercados” (Nenonen, Storbacka & Frethey-Bentham, 2019, p. 251). O trabalho em geral é definido como “atores engajados em um esforço proposital... para manipular algum aspecto de seu contexto social” (Phillips e Lawrence, 2012, p. 224). O trabalho de mercado pode contribuir para a mudança do mercado. Nenonen et al. (2019) identificaram seis elementos-chave de mudança de mercado e 25 indicadores que os sustentam. Embora a mudança de mercado não exija uma mudança em todos os elementos (Jarvis, MacKenzie, & Podsakoff, 2003), os aspectos incluem mudança na interação e cooperação dos concorrentes, mudança nas atividades percebidas como aceitáveis e mudança nos níveis de preços, entre outros aspectos (Nenonen et al., 2019).

Corroborando a ideia de engajamento de atores de Phillips e Lawrence (2012) os competidores podem se engajar em ações coletivas (Nenonen, Storbacka, & Windahl, 2019). No entanto, os negócios em geral tendem a separar o individual do comunitário, levando a apelos de marketing para uma melhor compreensão das ações coletivas (Beninger & Francis, 2016), inclusive envolvendo modelagem de mercado (Nenonen, Storbacka, & Windahl, 2019). Isso se relaciona com a coopetição, que é um processo de comportamento cooperativo e competitivo simultâneo (Bengtsson, Eriksson, & Wincent, 2010).

A modelagem do mercado é vista como um processo contínuo no qual, caso não seja executado, os mercados deixariam de existir (Kjellberg & Helgesson, 2006). Baker et al. (2019) enfatizam que a modelagem do mercado pode desencadear a criação ou o declínio do mercado, esses mesmos autores descrevem que certas

ações, como não responder, resultaram no declínio do mercado, enquanto outras ações, incluindo o acesso a novos recursos, resultaram na criação de mercado.

Rinaldo e Golfetto (2006), citam o conceito de “mão invisível” de Adam Smith para explicar que os indivíduos que buscam maximizar seus interesses privados, podem acabar apoiando o interesse público mesmo não tendo consciência ou pretensão da ação. Essa visão apesar de parecer contradizer as ideias de Nenonen, Storbacka e Windahl (2019) e Beninger e Francis (2021) no que tange a intencionalidade, na verdade, também pode ser vista como complementar, já que os autores não são taxativos em suas colocações. Rinaldo e Golfetto (2006) afirmam que, semanticamente, o termo criado por Adam Smith é empregado na atualidade referindo-se aos processos cujos resultados são produzidos de forma descentralizada e não intencional, logo, os objetivos dos atores envolvidos não são coordenados.

Sendo assim, a discussão acima influenciou a presente pesquisa no sentido de que ações coletivas que envolvam concorrentes, podem ser, independente de orquestradas ou não, uma maneira de modelar o mercado, mesmo que seja para a sua manutenção, ou mesmo como oportunidade de utilização de um isomorfismo mimético que enseje em alcance de fatias de mercado que se apresentavam como fora do escopo das empresas participantes do festival Restaurant Week do Distrito Federal.

1.2 Objetivo Geral

- Descrever a modelagem de mercado no contexto dos restaurantes participantes do festival Restaurant Week no DF através da ação coletiva de empresas concorrentes.

1.3 Objetivos Específicos

1. Identificar elementos da ação coletiva em empresas concorrentes na modelagem de mercado de restaurantes no DF;
2. Descrever a ação coletiva de empresas concorrentes na modelagem de mercado e;
3. Caracterizar os mecanismos de modelagem de mercado gerados pela ação coletiva de empresas concorrentes.

1.4 Restaurant Week

Segundo a organização do evento, desde 2009 acontece o Restaurant Week. Um festival gastronômico que é realizado em mais de 100 cidades no mundo com o objetivo de promover os restaurantes participantes e contribuir para instituições locais de assistência social. Além de tornar mais acessível à alta gastronomia e atrair novos clientes e, claro, aumentar a percepção de suas respectivas marcas. É um festival que está presente em mais de 15 cidades, consolidado como uma maratona gastronômica para quem gosta de vivenciar boas experiências.

O objetivo do festival é o de gerar acesso à boa gastronomia local convidando os melhores restaurantes para participar em um período estratégico, com um menu especial de valor fixo, o que tem por finalidade movimentar o mercado gastronômico, estimular o turismo e promover economicamente os setores envolvidos. Para a cidade onde acontece o evento, é um momento importante no calendário de sazonalidade, que contribui para o sustento do mercado local, para as marcas que participam é uma grande possibilidade da rápida imersão do público potencial por meio da experiência com seus produtos e serviços.

O perfil do público do evento é geralmente o de pessoas residentes nas principais capitais, com potencial para os seus interesses e afinidades. Já reuniu um público mais de 20 milhões de pessoas entre 25 e 54 anos de idade (42% entre 25 e 34, 28% entre 35 e 44 e 12% entre 45 e 54 anos) com perfis de compra entre “A” e “B”. O evento conta até o momento com um faturamento de mais de R\$ 1,5 bilhões nos mais de 5.000 restaurantes que já participaram.

Para participar do evento, os restaurantes convidados preenchem uma ficha de inscrição com as informações da empresa e com um menu que apresente no mínimo, duas opções de entrada, três opções de pratos principais e duas de sobremesa. Os preços são tabelados em tradicional (almoço R\$ 49,90 e jantar R\$ 64,90), plus (almoço R\$ 68,90 e jantar R\$ 78,90) e premium (almoço R\$ 79,00 e jantar R\$ 109,00), lembrando que há um adicional de R\$ 2,00 por pessoa que é encaminhado para ação social. É recomendado aos restaurantes participantes que sejam oferecidas opções vegetarianas e veganas, bem como que seja seguido o tema da edição do evento para aumentar a possibilidade de novos públicos e mídia espontânea.

Utilizando como referência o que foi realizado por Baker e Nenonen (2020), o evento supracitado foi analisado por meio de uma lógica que é aderente ao

engajamento coletivo demonstrado por meio do modelo de Sawyer (2005), o qual é representado na Figura 2. De forma análoga, os restaurantes individualmente tentando atuar sobre o mercado são considerados de nível A, a partir do momento que a entidade Restaurant Week considerada de nível D é utilizada como meio condutor para as entidades (restaurantes) interagirem a nível B na formação de cardápios e preços que representam o nível C de coletivo efêmero, acontecerá o fenômeno de nível E, onde as ações tomadas pelo coletivo ensejarão na oportunidade de alcance a novos tipos de clientes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelagem de mercado

Segundo Cova (2021), a modelagem de mercado é um fenômeno fundamental para a compreensão dos mercados. Empresas são atores primários no mercado que, não raro, tentam usar táticas para moldá-lo a seu favor. Essa é a forma mais premente de modelagem de mercado ou ‘market shaping’. De acordo com Flaig (2021), é possível que empresas utilizem estratégias e abordagens distintas para moldar o mercado direcionando-o para seus interesses e podendo se comportar ofensiva ou defensivamente em um mercado estável ou instável.

Nenonen e Storbacka (2020) trazem uma sintetização, segundo literaturas emergentes, das noções atuais de modelagem de mercado, as quais eles apresentam como um processo que compreende oito etapas: (1) determinar se agir agora ou esperar ativamente, (2) decidir se deve ser um formador ou um apoiador, (3) desenvolver uma visão escalável para o mercado futuro, (4) reconhecer o sistema mínimo viável vinculado a essa visão, (5) conduzir mudanças em propriedades de nível de mercado, (6) garantir que o valor seja quantificado e compartilhado, (7) convidar o envolvimento do ator para implementação e (8) defender-se contra possíveis retaliações de sistemas de mercado ameaçados.

No que tange à primeira etapa, eles afirmam que ter uma estratégia genuína é também dizer “não” e ser claro sobre as oportunidades que a empresa não irá

perseguir. Isso também se aplica às estratégias de modelagem de mercado. Ao contemplar a possibilidade de moldar mercados, as empresas devem fazer uma pausa e considerar criticamente se é do seu interesse – aqui e agora – começar a influenciar o caminho de desenvolvimento de seu mercado (Nenonen & Storbacka, 2018). Assim, o potencial formador de mercado primeiro precisa determinar se é o momento certo para agir agora – ou se faz sentido esperar mais. Conforme discutido acima, as crises levam à maleabilidade nos mercados, o que, por sua vez, leva à modelagem desses mercados. No entanto, o fato de um mercado ser moldável agora não significa que ele não se tornará ainda mais moldável no futuro próximo. Talvez haja outro grande pacote de estímulo econômico em preparação, e o esforço de moldar o mercado seja mais bem cronometrado somente após seu lançamento.

Na segunda etapa eles citam que independentemente da decisão de tempo ideal discutida acima, as empresas precisam determinar se devem liderar a eventual iniciativa de modelagem do mercado – ou desempenhar um papel de apoio. É necessária uma decisão sobre inovar ou imitar, e se adotar o papel de pioneiro, seguidor rápido ou entrante tardio; (Katila & Chen, 2008; Markides & Geroski, 2004; Posen, Lee, & Yi, 2013). A pesquisa existente investigou essas escolhas estratégicas no contexto de entrada no mercado (Barczak, 1995; Chiu, Chen, Shyu, & Tzeng, 2006) e sucesso da inovação (Katila & Chen, 2008; Posen et al., 2013). Entrar em um mercado existente como uma nova empresa ou com um novo produto é, no entanto, um desafio estratégico diferente de moldar um mercado e, portanto, não podemos confiar apenas nesses estudos para orientação definitiva.

Mais uma vez, a provável “forma” futura do mercado fornece insights para essa decisão. Caso seja provável que o mercado dependa de uma única organização chave (Iansiti & Levien, 2004), orquestrando o mercado e mantendo um papel-chave de liderança nele, essa organização-chave deve assumir o papel de modelador de mercado. Em outras circunstâncias, quando o campo de atuação é mais equilibrado, várias empresas podem considerar assumir o papel de principal formador de mercado (essa afirmação corrobora o presente estudo quando direcionada para o coletivo concorrente).

Em relação à terceira etapa o ponto de partida para muitas jornadas de formação de mercado é uma profunda insatisfação com o estado atual das coisas, levando o indivíduo ou o coletivo a questionar o status quo (Patvardhan & Ramachandran, 2020). Para usar a crise como uma oportunidade para aprendizado

baseado em sistema de nível superior, um ator focal precisa envolver indivíduos-chave em sua própria organização e no sistema de mercado mais amplo para analisar as questões levantadas pela crise e considerar criticamente e, se necessário, rejeitar algumas das práticas aceitas e 'sabedorias' da situação existente.

Na quarta etapa um dos desafios do marketing e gerenciamento (de negócios) é que ele oferece granularidade limitada ao "ambiente operacional" que envolve a empresa (Möller et al., 2020). De forma geral: existe a empresa, seus clientes e fornecedores imediatos – e depois o indescritível (sugestão de seu termo favorito) indústria/mercado/ambiente operacional/ paisagem. No entanto, para implementar – ou mesmo conceber – estratégias de modelagem de mercado, os gerentes precisam avaliar as diferentes camadas de seu ambiente operacional. Para estratégias de modelagem de mercado, a camada meso inferior (Möller et al., 2020), ou a rede estratégica ou ecossistema é de particular importância. Essa camada consiste no "conjunto multilateral de parceiros que precisam interagir para que uma proposta de valor focal se materialize" (Adner, 2017, p. 40). Na mesma linha, os teóricos da construção de nicho propõem que organismos e organizações podem se tornar "modeladores de paisagem" se concentrarem seus esforços de modelagem no nicho que desejam.

Já a quinta etapa além de criar uma visão de modelagem de mercado e envolver os atores no sistema mínimo viável, para que a modelagem de mercado aconteça, o mercado deve ser moldado: mudanças devem ocorrer em propriedades de nível de mercado, como estruturas de mercado, práticas de mercado e agendas de mercado (Storbacka & Nenonen, 2015). Na prática, isso geralmente é melhor feito em duas fases: primeiro delineando as mudanças necessárias para o sistema mínimo viável e depois as mudanças necessárias para o mercado mais amplo.

Para uma empresa modeladora, isso implica a necessidade de começar a elencar possíveis mudanças necessárias no sistema mínimo viável para que a visão se torne real. Uma longa lista de mudanças possíveis pode ser categorizada em três temas: mudanças ligadas a (a) troca, normalmente relacionadas à modificação de modelos de negócios: desenvolvimento da oferta, ajuste de preço ou precificação e modificação de métodos de correspondência de oferta e demanda, (b) a rede de atores, associada à modificação da própria rede de suprimentos da empresa focal, modificando várias características do lado do cliente e modificando a provisão, ou seja, a disponibilidade de ofertas concorrentes, e (c) os transmissores institucionais

relacionados ao mercado (por exemplo, representações que simbolizam o mercado, bem como as normas formais e informais que orientam os comportamentos dos atores) (Nenonen, Storbacka & Frethey-Bentham, 2019; Nenonen, Storbacka & Windahl, 2019).

A sexta etapa fala que o sucesso na formação de mercados exige que outros atores, além do formador, também mudem a maneira como operam. Portanto, não é de surpreender que mesmo os primeiros trabalhos sobre modelagem de mercado reconheçam as proposições de valor como componentes-chave dessas estratégias (cf., Kindström et al., 2018; Kumar, Scheer & Kotler, 2000; Storbacka & Nenonen, 2011). Essas proposições de valor, resumindo os benefícios do mercado futuro para o ator em particular, devem ser desenvolvidas para todos os atores incluídos no sistema mínimo viável. Além disso, essas proposições de valor devem ser “ganha - ganha”: o sistema de mercado futuro deve deixar todos os envolvidos no sistema mínimo viável melhor do que – ou pelo menos tão bem quanto – o mercado atual (Nenonen & Storbacka, 2018; Nenonen, Storbacka, Sklyar, Frow & Payne, 2020).

A sétima etapa trata do fato de que todas as estratégias dão certo ou fracassam no ponto de implementação, e as estratégias de modelagem de mercado não são exceção a essa regra. No entanto, implementar estratégias de moldagem de mercado exige que os gerentes adotem uma abordagem muito mais colaborativa do que estratégias competitivas (Clarke & Fuller, 2010; Ketchen Jr, Ireland, & Snow, 2007). Internamente, isso implica coordenação e alinhamento multifuncional, pois nenhuma área funcional provavelmente comandará todos os recursos ou conhecimentos relacionados à formação de mercado (Nenonen, Storbacka, & Windahl, 2019). Externamente, a abordagem colaborativa para a implementação de estratégias de modelagem de mercado requer o envolvimento de outros atores para se juntarem ao processo de mudança comum. É provável que essa colaboração intraorganizacional se concentre nos atores que apoiam o sistema mínimo viável e pode ser apoiada ajudando outros atores a operar no novo mercado e a reduzir o risco ou incentivá-los a mudar seus hábitos (Baker & Nenonen, 2020; Nenonen, Storbacka, & Windahl, 2019).

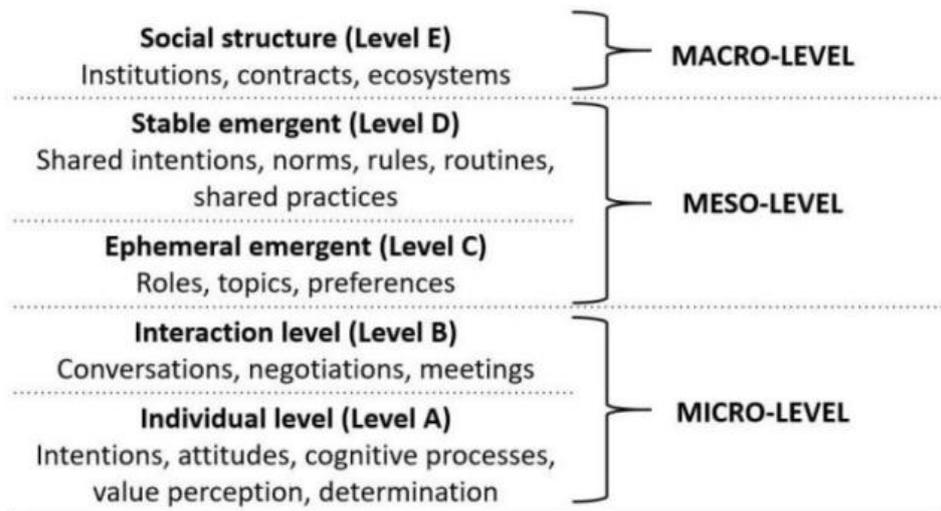
Por fim, a oitava etapa afirma que mesmo que as proposições de valor de modelagem de mercado devam beneficiar a todos no sistema mínimo viável, as estratégias de modelagem de mercado não estão isentas de competição, busca por domínio e até mesmo retaliação direta. A teoria dos sistemas sugere que as interações

harmoniosas (ou seja, ‘ressonância’) entre os elementos do sistema e os diferentes sistemas são necessárias para a viabilidade a longo prazo (Barile & Polese, 2010; Wieland, Polese, Vargo, & Lusch, 2012). Como estratégias de modelagem de mercado bem projetadas garantem resultados ganha-ganha para os atores dentro do sistema mínimo viável específico, é mais provável que as pressões competitivas venham de sistemas de mercado “externos” – especialmente se esses sistemas de mercado associados enfrentarem crescimento reduzido, lucro ou poder como resultado da estratégia de modelagem do mercado. Portanto, os formadores de mercado devem evitar – ou gerenciar ativamente – possíveis retaliações por parte de atores que ocupam sistemas de mercado afetados negativamente (Lawlor & Kavanagh, 2015; Peters et al., 2020). Isso exigirá a alocação de recursos e o apoio de diversas instituições do mercado (como associações setoriais). Nesse processo, tanto os formadores quanto os apoiadores desempenham um papel importante. Com base nessas ideias que denotam a ação de atores (empresas) que trabalham para moldar os mercados em que estão inseridos, passa-se então a discussão sobre a ação coletiva desses atores e suas influências no mercado.

2.2 Ação Coletiva

Baker e Nenonen (2020) reconhecem a necessidade de uma abordagem colaborativa para implementar estratégias de modelagem de mercado e, portanto, a necessidade de envolver outros atores no processo de mudança. Para explicar essa abordagem, eles exploram o trabalho coletivo por meio de diferentes estágios de colaboração utilizando o paradigma da emergência social de Sawyer (2005), descrito na Figura 1. Para analisar seus achados eles consideram a emergência do individual ao nível de interação inicial (A a B); interações iniciais com efêmeros emergentes nos níveis (B a C); efêmero ao emergente estável nos níveis (C a D) e; o trabalho do coletivo para impactar as lógicas de mercado nos níveis (D a E).

Figura 1 – Paradigma Emergencial de Sawyer (2005).



Fonte: Baker e Nenonen (2020).

Maciel e Fischer (2020), afirmam que a ação coletiva é um importante instrumento para o desenvolvimento de um mercado. Citando Commons (1950) e Rao, Morrill e Zald (2000), a ação coletiva são as atividades propositalmente organizadas de um grupo de atores para criar o que eles veem como um bem comum. Maciel e Fischer (2020), afirmam que pesquisas empíricas e conceituais de Jaworski, Kohli e Sahay (2000); Lee, Struben e Bingham (2018) e; Rao (2008), apontam para o fato de que muitas empresas carecem de meios adequados para desenvolver mercados e que em resposta a isso elas acabam por juntar esforços e recursos com outros atores, até mesmo aqueles considerados rivais. Rao (2008) cita um exemplo bastante explicativo para corroborar as afirmações anteriores; ele explica que apesar de a Ford Motors ser considerada a figura central no desenvolvimento da indústria de massa do mercado de carros, foi a ação coordenada de várias montadoras e consumidores que foi vital para a difusão dessa inovação nos Estados Unidos da América.

Para ilustrar o que foi dito anteriormente Maciel e Fischer (2020), criaram uma composição, expressa na Figura 2, que explica a direção colaborativa de um mercado como um processo de três estágios:

Figura 2 – Theoretical elements of collaborative market driving.



Fonte: Maciel e Fischer (2020).

No primeiro estágio “ações dispersas de firmas pares”, firmas pares entram em um mercado e tentam desenvolvê-lo individualmente em sua maior parte. Eles não se envolvem em ações coletivas, apenas percebendo mais tarde que compartilham restrições sistêmicas que limitam uma abordagem individualista à condução do mercado. No estágio 2, “mobilização de empresas parceiras e aliadas”, os produtores fazem a transição para um sistema coletivo. Essa mudança depende de gatilhos específicos que unem empresas semelhantes em torno de um objetivo comum (uma ação social por exemplo – pode inclusive adicionar legitimidade) enquanto recrutam outros atores do mercado, como consumidores, como seus aliados.

Esses gatilhos são facilitados por entidades supra firmas (entidade responsável por um festival gastronômico por exemplo) que surgem como coordenadoras da ação coletiva. No estágio 3, “ação combinada de firmas pares e aliados”, a coalizão formada por essas entidades, firmas pares e aliados emprega recursos coletivos no poder econômico e político para impulsionar o desenvolvimento de um mercado.

Kleinaltenkamp, Conduit, Plewa, Karpen e Jaakkola (2021), afirmam que as instituições são cocriadas iterativamente até que modelos comuns surjam como concepções compartilhadas e assim a mudança institucional é determinada quando há a promulgação coletiva de novos arranjos institucionais, logo, a institucionalização é um processo recursivo onde vários atores engajam-se no trabalho institucional.

Em consonância com a ideia anterior, autores como Fehrer et al., (2020); Storbacka (2019) e Nenonen (2016), destacam em suas pesquisas a importância das

disposições e comportamentos de engajamento de atores em permitir o trabalho institucional com foco na modelagem de mercado, assim, cria-se uma cultura onde os atores investem recursos em suas interações com outros atores.

Baker et al., (2019) e Nenonen et al., (2019) afirmam que para que os mercados sejam moldados com sucesso e de forma duradoura, é necessário que configurações institucionais sejam criadas e ajustadas ao longo do tempo com o intuito de que o comportamento dos atores relevantes esteja alinhado com as intenções dos formadores de mercado. Edvardsson, Kleinaltenkamp, Tronvoll, McHugh e Windahl (2014) afirmam que para que aconteça o que foi citado anteriormente, é necessária a criação ou mudança de elementos institucionais que juntos governam as avaliações de valor e comportamentos desses atores relevantes.

Baker et al., (2019) sustentam que os formadores de mercado precisam que os atores se envolvam em comportamentos que criem uma estrutura institucional que apoie seus propósitos de moldar o mercado. Vargo e Lusch (2016), por meio da combinação de várias correntes de pesquisa, conceituam as instituições como um conjunto de instrumentos (regras, normas e crenças) feitos pelo homem para que a vida social seja, por meio da restrição da ação, previsível e significativa. Giddens (1984), afirma que elementos e arranjos institucionais são constantemente produzidos e reproduzidos pela ação humana, logo, os mesmos atores que criam e mantêm instituições por meio da ação coletiva, também estão envolvidos em sua mudança.

Kleinaltenkamp, Conduit, Plewa, Karpen e Jaakkola (2021), afirmam que essa mudança ocorre por meio de três perspectivas diferentes: a primeira diz respeito ao fato de que o foco da teoria institucional está na estrutura, então a mudança é resultado da complexidade e contradições institucionais. Segundo eles, essas contradições e inconsistências entre vários elementos institucionais ou suas percepções se manifestam em interpretações incompatíveis de situações e seus elementos, em expectativas divergentes em relação aos comportamentos dos outros e, finalmente, em conflitos de interesse, os quais liberam forças criativas que impulsionam a desenvolver novas formas de resolver os respectivos problemas na forma de novos comportamentos coletivos ou práticas compartilhadas que, concomitantemente, também remodelam, pelo menos parcialmente, a estrutura institucional anteriormente existente.

A segunda perspectiva é focada nos atores individuais, mas não como indivíduos que agem em um vácuo sem instituições, e sim como atores que mantêm

comportamentos rotineiros que resultam das consequências não intencionais do trabalho de alguém e dos outros. Com isso, o comportamento humano muda de formas habituais para formas projetivas que se tornam práticas, que na forma de rotinas, desempenham papel essencial na explicação da institucionalização e da mudança institucional como resultado do trabalho institucional e; a terceira perspectiva integra as duas anteriores abordando a visão do institucionalismo orientado pela prática, onde os atores humanos impulsionam de forma inconsciente a mudança institucional por meio da criação de novas práticas que alteram o respectivo ambiente institucional.

As práticas compartilhadas são, portanto, não apenas centrais para o surgimento e a imposição de instituições, mas também para sua mudança. Schatzki, Cetina e Savigny (2001), afirmam que essas práticas emergem e se tornam um dado adquirido, já que os comportamentos são repetidamente encenados por um coletivo de pessoas. Portanto, quanto mais os atores individuais aprendem as regras, normas e pressupostos orientadores de um coletivo por meio da participação em comportamentos coletivos e da cooperação com outros membros do respectivo coletivo, mais eles se socializam como membros do próprio coletivo e mais as respectivas instituições orientam seu pensar, sentir e agir. Fechando a ideia anterior, Kleinaltenkamp et al. (2019) falam do engajamento coletivo como um conjunto de disposições cognitivas, emocionais e comportamentais compartilhadas por múltiplos atores, manifestadas em seus esforços interativos dedicados a um objeto focal, logo, esse engajamento é visto como a soma de suas partes e, portanto, mais do que os vários estados de engajamento dos atores individuais que pertencem ao respectivo coletivo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nessa seção os métodos e as técnicas de pesquisa que foram empregadas para atingir os objetivos propostos são descritos. Inicialmente apresenta-se o tipo e a descrição geral da pesquisa; depois, os procedimentos técnicos; após, discute-se sobre a seleção da amostra do estudo; e posteriormente apresenta-se os instrumentos e procedimentos de coleta e como foi realizada a análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa é qualitativa, exploratória e descritiva. Qualitativa, pois, de acordo com Godoi, Bandeira-De-Mello e Silva (2006), a pesquisa qualitativa nos ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural, que neste caso é a possibilidade de modelagem de mercado criada pelo festival Restaurant Week. Dentre outros objetivos, o objetivo da pesquisa qualitativa é interpretar os significados e as intenções dos atores (Godoi, Bandeira-De-Mello & Silva, 2006).

O caráter exploratório da pesquisa é pela mesma ter como principal objetivo proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato (Gil, 2008). Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (Gil, 2008), o que justifica a relação deste tipo de pesquisa com os objetivos deste trabalho.

3.2 Procedimentos técnicos

O trabalho utilizou a técnica de estudo de caso para descrever a modelagem de mercado através da ação coletiva de empresas concorrentes, já que para Godoi, Bandeira-De-Mello e Silva (2006) os estudos de caso são especialmente indicados em processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada. O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu amplo conhecimento e detalhado (Gil, 2008) (Yin, 2003). As pesquisas que se utilizam de estudos de caso estudam um ou mais casos dentro de um sistema definido, como, por exemplo, um contexto (Creswell, 2007), o que se encaixa com a proposta desse trabalho, já que será estudado um caso em um contexto específico.

O estudo de caso vem sendo amplamente utilizado como modalidade de investigação na área de Administração, o que demonstra sua pertinência e relevância (Godoi, Bandeira-De-Mello & Silva, 2006). Essa técnica vem sendo utilizada com maior frequência pelos pesquisadores sociais e pode ser utilizada tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas ou explicativas (Gil, 2008).

Além da análise de caso, optou-se por utilizar a observação não participante no campo como uma abordagem. Essa técnica é reconhecida como uma forma de coletar dados para obter informações específicas sobre aspectos da realidade (Boni & Quaresma, 2005). A seleção desse método ocorreu, em grande parte, devido à proximidade do pesquisador com a amostra e os entrevistados.

3.3 Sujeitos da pesquisa

A amostra desse estudo consiste nas empresas que atuaram conforme a oportunidade gerada pelo festival Restaurant Week (restaurantes participantes do evento no DF) e na entidade suprafirma responsável pelo festival, por haver o entendimento de que serão de extrema relevância para o estudo. Isto é, gestores dos restaurantes participantes do evento, independente da edição e gestor da entidade responsável pelo evento no Distrito Federal.

Tal seleção caracteriza uma amostra intencional. De acordo com Fontanella, Ricas e Turato (2008), a maioria dos estudiosos de metodologia científica prevê o emprego dessas amostras não probabilísticas, dependendo dos objetivos da pesquisa. Como ressaltado anteriormente, visto a caracterização da pesquisa e os atores que, imagina-se, tendem a ter uma maior participação no ecossistema de serviço no contexto dos clubes, entende-se que a amostragem intencional é uma opção válida para o cumprimento dos objetivos deste trabalho. A escolha da amostra ainda segue o sugerido por Fontanella, Ricas e Turato (2008), que indicaram que essa deveria recair no subgrupo que melhor atender aos objetivos específicos da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas entre setembro e dezembro de 2023. Das dez entrevistas realizadas em referência aos 16 restaurantes participantes da pesquisa, duas foram realizadas remotamente via aplicativo Microsoft Teams, uma foi realizada no complexo gastronômico de Águas Claras e o restante no Plano Piloto.

Como forma de classificar a amostra, foi criada uma tabela com base na primeira parte do questionário contido no apêndice A, o qual contém perguntas que tem por finalidade verificar o contexto estrutural dos restaurantes participantes da pesquisa. Segue abaixo a Tabela 1 – Contexto estrutural da amostra:

Tabela 1 – Contexto estrutural da amostra.

RESTAURANTES	CONTEXTO ESTRUTURAL DOS RESTAURANTES
A	Restaurante fundado em 2009, localizado no plano piloto, atua no ramo da gastronomia árabe, o entrevistado é proprietário do negócio e o restaurante participou do evento pela primeira vez.
B	Restaurante fundado em 2023, localizado no plano piloto, atua no ramo da gastronomia brasileira, o entrevistado é gestor da unidade, e o restaurante participou do evento pela primeira vez.
C e D	Restaurante fundado em 2023, localizado no plano piloto, atua no ramo da gastronomia brasileira, o entrevistado é gestor e chef de cozinha das unidades, e o restaurante participou do evento pela primeira vez.
E	Restaurante fundado em 2021, localizado no plano piloto, atua no ramo da gastronomia italiana, o entrevistado é gestor de praça da unidade, e o restaurante participou do evento duas vezes.
F	Restaurante fundado em 2021, localizado no plano piloto, atua no ramo da gastronomia russa, o entrevistado é Chef de cozinha, mas já atuou como auxiliar de cozinha também da unidade, e o restaurante participou do evento uma vez.
G	Restaurante fundado em 2022, localizado no plano piloto, atua no ramo da gastronomia de frutos do mar, o entrevistado é Chef de cozinha a dois anos na unidade, e o restaurante participou do evento duas vezes.
H e I	Restaurantes fundados em 2022, localizados no plano piloto, o primeiro atua no ramo da gastronomia peruana e o segundo no ramo da comida brasileira, o entrevistado é gestor das duas unidades a dois anos, os restaurantes participaram do evento uma vez.
J, K, L e M	Restaurantes fundados em 2007, localizados em Águas Claras, o primeiro atua no ramo da gastronomia árabe, o segundo no ramo da comida italiana, o terceiro é uma hamburgueria e o quarto está no ramo da comida japonesa. O entrevistado é gestor das unidades, atua no complexo a sete anos e já ocupou os cargos de garçom e subgerente, os restaurantes participaram do evento duas vezes.
N e O	Restaurantes fundado em 2021 e 2023 respectivamente, localizados no plano piloto, atuam no ramo da gastronomia mediterrânea e brasileira respectivamente, o entrevistado é sócio proprietário dos negócios e os restaurantes participaram do evento pela primeira vez.
P	Restaurante fundado em 2021, localizado no plano piloto, atua no ramo da gastronomia italiana, o entrevistado é Chef de cozinha, atuou também como subchefe da unidade, e o restaurante participou do evento uma vez.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 Instrumentos e procedimentos de coleta

Para a coleta de dados, além da observação não participante, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os participantes, apoiadas por um roteiro com perguntas pré-estabelecidas. Essas perguntas englobam perguntas abertas e fechadas, em que o pesquisador segue um conjunto de questões previamente definidas, mas que o faz de maneira semelhante ao de uma conversa informal (Boni & Quaresma, 2005).

Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se quer delimitar o volume de informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema. Ressalta-se que, além das perguntas preestabelecidas, foram consideradas respostas a questionamentos espontâneos, que buscaram esclarecer pensamentos que ficaram subjetivos ou para obter informações adicionais, e também foram considerados comentários adicionais feitos pelos entrevistados (Boni & Quaresma, 2005).

Os roteiros das entrevistas semiestruturadas se encontram na seção dos Apêndices. Foram realizadas uma entrevista com a entidade suprafirma, organizadora do evento a fim de entender como e por que houve a ideia do festival além de verificar o entendimento da entidade sobre o seu papel no orquestramento da ação e; entrevistas com os restaurantes participantes do evento buscando verificar como e por que eles se engajam coletivamente e acabam modelando o mercado em que atuam. Os roteiros foram baseados no que foi apresentado por Maciel e Fischer (2020) onde eles apresentam os três estágios da condução colaborativa.

No estágio 1, “ações dispersas de firmas pares”, no estágio 2, “mobilização de empresas parceiras e aliadas” e no estágio 3 “ação combinada de firmas pares e aliados”, correlacionado com as ideias do paradigma da emergência social de Sawyer (2005) que é aplicado na pesquisa de Baker e Nenonen (2020), a qual explica como os indivíduos, armados com suas próprias qualidades e intenções pessoais, começam a interagir, então se mobilizam como um efêmero coletivo (temporário), para então operar como um coletivo estável, no entanto, na presente pesquisa, apresentamos a ideia de que uma entidade suprafirma provoca o processo emergente através de um festival combinado com uma ação social. A correlação citada anteriormente é apresentada conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Correlação entre engajamento coletivo de Maciel e Fischer (2020) e o paradigma da emergência social de Sawyer apresentado por Baker e Nenonen (2020).

Estágio/Nível	Maciel e Fischer (2020)	Baker e Nenonen (2020)
1/A e B	<p>Ações dispersas de firmas pares.</p> <p>(Nesse estágio o objetivo é verificar se oportunidades ambientais influenciaram os atores).</p>	<p>Emergência do individual ao nível de interação inicial.</p> <p>(No nível A verifica-se a nível individual intenções, atitudes, processos cognitivos, percepções de valores, enquanto que no nível B se vê o início de negociações, reuniões entre os atores).</p>
2/C e D	<p>Mobilização de empresas parceiras e aliadas.</p> <p>(Aqui verifica-se se, e como uma entidade suprafirma compartilha e institucionaliza oportunidade de vínculos entre os atores).</p>	<p>Interações iniciais com efêmeros emergentes nos níveis.</p> <p>(No nível C são verificados papéis e preferências dos atores, após isso, o nível D apresenta conjuntos emergentes onde são encontradas intenções compartilhadas, normas a se seguir, rotinas e também práticas semelhantes).</p>
3/E	<p>Ação combinada de firmas pares e aliados.</p> <p>(Nesse estágio o esperado é que a entidade suprafirma e as empresas pares ou concorrentes se envolvam em convenções políticas e econômicas. Também é esperado que os consumidores atuem como co-criadores de valor).</p>	<p>Trabalho do coletivo para impactar as lógicas de mercado nos níveis.</p> <p>(No nível E espera-se verificar a criação de novas estruturas sociais, novos procedimentos e um novo ecossistema que seja produto de uma nova lógica de mercado).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A extração dos dados para esta pesquisa tem como base o indicado por Yin (2003), que ressalta a importância de se utilizar várias fontes de informação, como: arquivos (apresentações de PPT enviadas pela entidade responsável pelo evento), entrevistas, observações diretas e observações dos participantes. Todas as entrevistas foram gravadas.

3.5 Análise de dados

A natureza dos dados dessa pesquisa é qualitativa, visto que se baseia na análise de texto e de imagem, dados de entrevista, observação, de documentos e audiovisuais, características que, para Creswell (2018), geralmente são encontradas em pesquisas qualitativas.

A análise dos dados na pesquisa qualitativa parte de uma análise indutiva de partes para temas gerais, com o pesquisador interpretando os significados dos dados (Creswell, 2018) com base na estrutura analítica da modelagem de mercado e em especial da ação coletiva de mercado baseada em Maciel e Fischer (2020) e Baker e Nenonen (2020).

Neste trabalho, se seguirão as cinco etapas citadas por Creswell (2018) para a análise dos dados, que são:

- 1) organizar e preparar os dados para análise;
- 2) ler ou visualizar todos os dados;
- 3) codificar (compilar; segmentar) os dados;
- 4) inter-relacionar descrições ou temas da teoria com os dados e;
- 5) interpretar os significados dessas descrições ou temas.

Bardin (1977) aponta que, em alguns casos, o uso de computadores pode ser interessante para a análise de conteúdo. Foi utilizado o software Microsoft Excel para a análise das entrevistas semiestruturadas.

4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Estágios da ação coletiva na modelagem de mercados

Após compilados e analisados os dados, foi realizado um resumo que visou demonstrar os achados conforme apresentado na Tabela 3 – Resumo dos dados compilados das entrevistas por estágios. Ela apresenta um panorama do que os entrevistados colaboraram em relação a cada estágio proposto do questionário semiestruturado. Como dito anteriormente, a tabela supracitada demonstra os principais pontos encontrados nos dados referentes aos estágios estudados, no entanto, casos como desafios enfrentados pelo setor e cooperação entre os restaurantes, também serão abordados nas discussões subsequentes.

ESTÁGIO 1 (AÇÃO DISPERSA)

As oportunidades muitas vezes surgem da identificação de lacunas ou necessidades não atendidas no mercado. Empresas que conseguem identificar essas lacunas têm a oportunidade de desenvolver produtos ou serviços inovadores para preenche-las, o que pode levar a uma vantagem competitiva significativa.

Foi possível avaliar que vários restaurantes decidiram participar do evento, seja pela primeira vez ou de forma recorrente, com motivações e expectativas muito próximas, citando o que alguns entrevistados falaram, temos: entrevistado 3 - “eu acho que daria um movimento maior por causa como era um prato mais em conta onde vinha entrada, almoço e sobremesa, daria assim, uma visibilidade bem maior mesmo.”; entrevistado 4 – “Meio que como a gente é um complexo, né? Todo mundo decidiu que a gente ia entrar para dar mais visibilidade ao complexo e trazer essa pegada nova, diferente, né de serviço.”. O impacto do Restaurant Week é percebido de forma positiva por muitas empresas, trazendo aumento no movimento e visibilidade. Storbacka (2019) discute a importância da visibilidade para o sucesso de um restaurante e como eventos como o Restaurant Week podem contribuir para isso. Araujo (2007) discute a importância da participação em eventos gastronômicos para aumentar a visibilidade e atrair novos clientes. A maioria delas destacam a oportunidade de aumentar a visibilidade do restaurante e atrair novos clientes. Kleinaltenkamp et al. (2021) apresentam em seus trabalhos, discussões similares à

importância de criar pratos originais e manter a autenticidade do restaurante para se destacar durante eventos desse tipo.

A abordagem colaborativa, especialmente evidente no primeiro estágio de “Ação Dispersa”, é observada em vários aspectos, desde a participação no evento até as estratégias adotadas pelos restaurantes para lidar com desafios operacionais e de mercado. Por exemplo, a ênfase na visibilidade e na promoção conjunta durante o evento reflete uma abordagem colaborativa para aumentar o reconhecimento do complexo gastronômico como um todo no que tange a relação entidade suprafirma x restaurantes participantes, não apenas de restaurantes individuais e, além disso pode-se observar esse fenômeno internamente na relação entre os gestores e proprietários dos restaurantes trabalhando para enfrentar os desafios operacionais. Foi possível visualizar isso por exemplo nas falas: entrevistado 5 – “...assim, é hoje em dia você conseguir aí um auxiliar de cozinha está muito complicado. Salário é um salário base, não está aquelas coisas todas, né? E hoje, o custo de vida nosso é muito alto e você para contratar um auxiliar de cozinha para pagar 1420 para ele, hoje é difícil porque não querem e quando se arruma um funcionário, geralmente a galera aí que não tem é compromisso, né? E aí acaba que falha com a gente, a gente fica na mão, tem esses apertos, então hoje mesmo a maior defasagem, numa cozinha, na minha opinião, é realmente isso, é funcionário.”; entrevistado 6 – “Cara, tem que ter muita paciência, muita paciência, porque você está todo dia por um desafio ali de conviver com as pessoas. Você tem paciência de ter esse relacionamento, de conversar as coisas, porque você pode não estar num bom dia e você tem que tratar a pessoa, obviamente muito bem”.

Tabela 3 – Resumo dos dados compilados das entrevistas por estágios.

RESTAURANTES	ESTÁGIO 1 (AÇÃO DISPERSA)	ESTÁGIO 2 (MOBILIZAÇÃO)	ESTÁGIO 3 (AÇÃO COMBINADA)
A	Aumento de fluxo / visibilidade; outros restaurantes participando; reconhece a entidade supra firma como importante promotora.	Realiza modificações de menu e operações; Modificações de menu somente no evento.	Não reconhece influência econômica ou política criada pelo coletivo.
B	Aumento de fluxo / visibilidade; Aumento de volume de vendas; reconhece a entidade supra firma como importante promotora.	Realiza modificações de menu e operações; Modificações incorporadas pós evento.	Reconhece influência econômica no mercado exercida através de preços únicos e acessíveis.
C e D	Aumento de fluxo / visibilidade; Aumento de volume de vendas; reconhece a entidade supra firma como importante promotora.	Realiza modificações de menu e operações; Modificações incorporadas pós evento.	Não reconhece influência econômica ou política criada pelo coletivo.
E	Aumento de fluxo / visibilidade; Aumento de volume de vendas; Oportunidade de apresentar novos pratos; reconhece a entidade como importante promotora.	Realiza modificações de menu e operações; Modificações incorporadas pós evento.	Reconhece influência econômica no mercado exercida através de preços únicos e acessíveis.
F	Aumento de fluxo / visibilidade; Aumento de volume de vendas; reconhece a entidade supra firma como importante promotora.	Realiza modificações de menu e operações; Modificações de menu somente no evento.	Não reconhece influência econômica ou política criada pelo coletivo.
G	Aumento de fluxo / visibilidade	Realiza modificações de menu e operações; Modificações de menu somente no evento.	Não reconhece influência econômica ou política criada pelo coletivo.
H e I	Aumento de fluxo / visibilidade; Aumento de volume de vendas; reconhece a entidade supra firma como importante promotora.	Realiza modificações de menu e operações; Modificações de menu e operações somente no evento.	Reconhece influência econômica no mercado exercida através de preços únicos e acessíveis.
J, K, L e M	Aumento de fluxo / visibilidade / atrair mais clientes através do custo benefício.	Realiza modificações de menu e operações; Modificações incorporadas pós evento.	Não reconhece influência econômica ou política criada pelo coletivo.
N e O	Sem razões econômicas; Oportunidade ambiental visto que outros restaurantes estão participando.	Realiza modificações de menu e operações; Modificações incorporadas pós evento somente para o menu de almoço.	Não reconhece influência econômica ou política criada pelo coletivo.
P	Aumento de fluxo / visibilidade	Realiza modificações de menu e operações; Modificações de menu e operações somente no evento.	Não reconhece influência econômica ou política criada pelo coletivo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos os restaurantes participantes demonstraram uma inclinação para colaborar com outros estabelecimentos ou com os organizadores do evento, a exemplo disso temos por exemplo a fala do entrevistado 6 – “Sim, por conta que como a gente estava muito, muito cheio de movimento, a gente obviamente a gente mandava alguns clientes para alguns restaurantes e que pra dividir o peso, porque o povo comia um pouquinho aqui, um pouquinho ali, gostava, pedia mais ali. Então lucrava muito mais pra gente, a gente distribuindo um pouco, entendi a gente não conseguisse aguentar essa demanda ou a gente perdia cliente ou cliente não queria mais”. Isso sugere que as oportunidades ambientais, como eventos coletivos, incentivam a colaboração entre os restaurantes para impulsionar o mercado, conforme discutido por Baker e Nenonen (2020). Essa colaboração pode se manifestar em esforços conjuntos de marketing, compartilhamento de clientes ou resolução de problemas operacionais comuns.

A participação no evento foi motivada, em grande parte, pela oportunidade de aumentar a visibilidade do restaurante e chamar a atenção do público. Isso reflete a percepção de oportunidades de marketing e promoção oferecidas pelo evento, conforme discutido por Baker e Nenonen (2020). A visibilidade gerada pelo evento pode levar a um aumento nas vendas e na base de clientes, especialmente para os restaurantes menos conhecidos.

Alguns restaurantes destacaram desafios comuns relacionados à contratação e retenção de pessoal qualificado como por exemplo o que foi referenciado pelo entrevistado 8 – “...a gente tem uma dificuldade muito grande realmente na contratação de pessoas. Até questão de horário, o transporte às vezes também não ajuda para que a gente consiga trazer mais pessoas, mais profissionais, a trabalhar com a gente porque mão de obra em Brasília nessa área de gastronômica depois da pandemia, caiu muito, então muitas pessoas saíam da área de restaurante para trabalhar no Uber, foi trabalhar em outras diversas áreas aí, então, realmente termina que Brasília hoje está com uma mão de obra muito carente”. A necessidade de lidar com questões complexas de pessoal de forma proativa destaca a interdependência e a necessidade de colaboração entre empresas do setor. Esses desafios ressaltam a importância da colaboração e cooperação entre os restaurantes para resolver problemas operacionais compartilhados, conforme discutido por Baker e Nenonen (2020). A colaboração interna também foi mencionada como crucial para lidar com questões operacionais e estratégicas dentro de cada restaurante. Os desafios

enfrentados pelo setor gastronômico, como a dificuldade em encontrar e reter pessoal qualificado, são mencionados por várias empresas. Beninger e Francis (2021) destacam a importância da colaboração para superar esses desafios. O envolvimento dos sócios na discussão e decisão de estratégias para lidar com mudanças destaca uma abordagem colaborativa dentro da empresa, refletindo a importância da colaboração interna para enfrentar desafios e identificar oportunidades, como discutido por Baker e Nenonen (2020).

ESTÁGIO 2 (MOBILIZAÇÃO)

Uma entidade supra firma pode facilitar a colaboração entre empresas, fornecendo plataformas, fóruns ou redes onde as empresas podem se conectar, compartilhar recursos e conhecimentos e buscar oportunidades de colaboração. Essa facilitação cria oportunidades de vínculos entre as empresas, permitindo que elas trabalhem juntas para alcançar objetivos comuns. A entidade pode desempenhar um papel na definição de normas e padrões para práticas colaborativas entre empresas, e esse foi justamente o caso observado por esta pesquisa.

Foi possível observar que a entidade suprafirma exerce quase que uma relação hierárquica vertical com os restaurantes participantes; isso se dá pelo fato de que é ela quem estabelece todo o conjunto de regramentos no qual se baseava o evento, inclusive a obrigatoriedade de formato de menu e a contribuição direcionada às ONGs como é possível ver pela afirmação do entrevistado 10 – “...E para participar durante o restaurant week a gente precisou adaptar algumas versões menores”. Isso ajuda a institucionalizar a colaboração, fornecendo um conjunto comum de diretrizes e expectativas que as empresas podem seguir ao buscar oportunidades de vínculos.

Essas normas podem incluir padrões de qualidade, ética comercial, responsabilidade social e ambiental, entre outros. Elas estabelecem estruturas de governança para coordenar e gerenciar atividades colaborativas entre empresas. Isso pode incluir a criação de comitês, conselhos ou grupos de trabalho compostos por representantes das empresas envolvidas, responsáveis por tomar decisões, resolver conflitos e monitorar o progresso das iniciativas colaborativas; pode promover a disseminação de conhecimento e melhores práticas entre as empresas participantes. Isso pode envolver a organização de workshops, seminários, treinamentos e outras atividades de aprendizado colaborativo, onde as empresas podem compartilhar

experiências, lições aprendidas e insights relevantes; pode oferecer incentivos e reconhecimento às empresas que se destacam em suas práticas colaborativas.

Isso pode incluir prêmios, certificações, selos de qualidade ou outras formas de reconhecimento público, incentivando as empresas a se envolverem ativamente em oportunidades de vínculos e a adotarem práticas colaborativas em suas operações; A entidade supra firma pode atuar como uma voz coletiva em nome das empresas participantes, defendendo seus interesses e promovendo a colaboração dentro e fora do setor. Isso envolve a representação das empresas junto a órgãos governamentais, associações setoriais, mídia e outras partes interessadas, buscando criar um ambiente favorável para oportunidades de vínculos.

O fato de os restaurantes participarem do evento, juntamente com outros estabelecimentos, sugere uma abordagem colaborativa para impulsionar o mercado. Isso está alinhado com a ideia de “Market Shaping” discutida por Baker e Nenonen (2020), onde as empresas colaboram para moldar as condições do mercado em que operam. Isso também sugere que o evento pode ser uma oportunidade para os restaurantes ganharem exposição e atrair novos clientes, alinhando-se com o conceito de mercado colaborativo discutido por Maciel e Fischer (2020). Os autores anteriores destacam também a importância da colaboração entre pares para desenvolver mercados, e aqui vemos uma aplicação dessa ideia no contexto do setor gastronômico.

Vários restaurantes mencionaram fazer modificações temporárias em seus cardápios durante o evento, algumas das quais foram incorporadas permanentemente devido ao feedback positivo dos clientes. Isso demonstra uma capacidade de resposta às demandas do mercado e a importância de estar aberto a ajustes e inovações para atender às necessidades dos clientes, como discutido por Maciel e Fischer (2020), ou seja, a capacidade dos restaurantes de inovar e se adaptar às demandas do mercado, conforme discutido.

Bengtsson et al. (2010) discutem a importância da colaboração entre empresas para o desenvolvimento de mercados. Por meio das entrevistas realizadas, foi verificada a mobilização de recursos coletivos, como habilidades, tempo e conhecimento, entre os atores, muitas vezes de forma voluntária ou motivada. Algumas empresas destacam a cooperação entre restaurantes durante o evento, compartilhando clientes e experiências para lidar com o aumento do movimento.

ESTÁGIO 3 (AÇÃO COMBINADA)

Alguns restaurantes informaram perceber uma influência econômica no mercado em que atuam por meio da prática de preços mais acessíveis, mas a maioria dos restaurantes afirmaram não reconhecer nenhuma influência do coletivo sobre o ambiente externo. Esse fato na verdade, reflete uma lacuna na capacidade de os gestores interpretarem esse fenômeno de forma mais objetiva. No momento em que os restaurantes se propuseram a participar do evento, automaticamente eles se engajaram naturalmente na utilização de estratégias de modelagem de mercado como precificação e customização. Mesmo que essa precificação e customização seja fruto de uma norma imposta pela entidade suprafirma para que os restaurantes participem do evento, ainda sim ela se torna efetiva quando motivada.

O coletivo empregou um importante mecanismo: um menu estratégico que oferecia uma ampla variedade de opções enquanto atendia às preferências individuais dos clientes (entrada + prato principal + sobremesa = preço único). De acordo com Kleinaltenkamp, Conduit, Plewa, Karpen e Jaakkola (2021), essa abordagem representa uma adaptação de produtos, serviços ou experiências de compra para corresponder às necessidades específicas dos consumidores. Essa personalização é crucial, como destacado por Benmecheddal, Nguyen e Özçaglar-Toulouse (2023), pois pode cultivar uma conexão emocional mais forte entre a marca e o cliente, promovendo relações duradouras.

A flexibilidade oferecida aos clientes para escolher entre diferentes arranjos de pratos, conforme discutido por Maciel e Fischer (2020), não apenas aumenta a satisfação do cliente, mas também pode incentivar uma disposição maior para pagar um preço premium, contribuindo assim para a fidelização dos consumidores, mesmo após o evento. Além disso, os restaurantes abordam a possibilidade de influenciar o mercado ao tornar pratos chiques mais acessíveis como no que foi dito pelo entrevistado 3 – “Que o restaurant week que baixou o preço bastante, né? Das coisas? Por exemplo, o prato que nós vendíamos no evento, nós mantivemos o valor fora do evento”. Isso destaca como a participação no evento pode afetar não apenas as operações individuais do restaurante, mas também o mercado como um todo, alinhando-se com o conceito de direcionamento colaborativo de mercado discutido por Maciel e Fischer (2020).

Para alguns restaurantes a transição para um menu de etapas durante o Restaurant Week trouxe mudanças significativas na estrutura operacional do restaurante (principalmente no aumento de pessoal). A capacidade adaptativa do restaurante para lidar com essas mudanças é crucial, destacando a importância da flexibilidade e da capacidade de resposta às demandas do mercado, conforme discutido por Maciel e Fischer (2020).

Ao fornecer aos clientes uma ampla gama de opções de menu e a chance de explorar diversas gastronomias, o coletivo adere ao conceito de personalização, conforme delineado por Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010), que vai além da simples customização de produtos, abrangendo toda a experiência do cliente. Essa estratégia de personalização, quando combinada com os esforços de coordenação e mobilização, conforme observado por Beninger e Francis (2021), é facilitada pela tecnologia e pode aumentar o valor percebido pelo cliente, fortalecendo assim a fidelidade à marca ao longo do tempo.

Os membros do coletivo precisaram adaptar seus menus para atender às regras do evento. Alguns optaram por uma abordagem incremental, como explicado por Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010), que envolve melhorias graduais em produtos ou serviços existentes. Outros buscaram inovações mais radicais, conforme definido por Kleinaltenkamp, Conduit, Plewa, Karpen e Jaakkola (2021), desenvolvendo novos produtos ou serviços para atender às demandas do mercado de forma mais eficaz. Essa capacidade de inovar é vital para a adaptação às mudanças no ambiente de mercado, como observado por Storbacka (2019).

Levando em conta a estratégia de precificação, o coletivo adotou preços únicos para seus menus, pressupondo que isso não só aumentaria o volume de vendas, mas também atrairia novos clientes. Essa estratégia, como discutido por Maciel e Fischer (2020), visa agregar valor aos olhos dos clientes, justificando os preços por meio de benefícios adicionais oferecidos, como qualidade superior ou exclusividade da marca. Ao determinar a estratégia de precificação, é crucial considerar diversos fatores, como custos de produção, percepção de valor pelo cliente e posição da marca no mercado, como ressaltado por Araujo (2007).

É discutida a percepção de elitização da indústria de restaurantes e os desafios relacionados aos preços dos pratos e ao poder aquisitivo dos clientes. Benmecheddal et al. (2023) discutem como eventos similares ao Restaurant Week podem influenciar o mercado ao tornar pratos mais chiques mais acessíveis. Essas discussões refletem

a complexidade do setor gastronômico e a variedade de desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas participantes do evento Restaurant Week, destacando a importância da colaboração, inovação e adaptação para o sucesso nesse mercado competitivo.

4.2 Elementos da Ação Coletiva e Mecanismos de Modelagem de Mercado

Nesta seção, os dados foram analisados de forma a buscar as informações necessárias para alcançar os objetivos propostos pela pesquisa. Utilizando como base as discussões sobre Ação Coletiva e Modelagem de Mercado encontradas nos trabalhos de Baker e Nenonen (2020), Maciel e Fischer (2020), Kleinaltenkamp, Conduit, Plewa, Karpen e Jaakkola (2021), Storbacka (2019) e outros, foram encontrados os elementos e mecanismos descritos na Tabela 4, com a identificação dos elementos da ação coletiva e mecanismos de modelagem de mercado gerados. Para maior entendimento dos elementos apresentados na tabela, seguem conceitos:

O **ativismo coletivo**, de acordo com Baker e Nenonen (2020), Maciel e Fischer (2020), Kleinaltenkamp, Conduit, Plewa, Karpen e Jaakkola (2021), Storbacka (2019) e outros, refere-se à ação coordenada de um grupo de indivíduos ou organizações que buscam promover mudanças sociais, políticas, econômicas ou ambientais. Esse tipo de ativismo pode ocorrer em diferentes contextos, como movimentos sociais, organizações não governamentais (ONGs), sindicatos, grupos de consumidores, entre outros. O ativismo coletivo pode ser direcionado a diversas causas, como direitos humanos, proteção ambiental, igualdade de gênero, justiça social, entre outros. Ele pode envolver a realização de manifestações, campanhas de conscientização, petições, boicotes, lobby político e outras formas de ação coletiva para pressionar por mudanças positivas na sociedade. Em um contexto de mercado, o ativismo coletivo pode se manifestar por meio de práticas empresariais sustentáveis, responsabilidade social corporativa, defesa do consumidor, entre outras ações que buscam não apenas o lucro, mas também o bem-estar da comunidade e do meio ambiente.

A **identidade compartilhada**, de acordo com os autores mencionados anteriormente, refere-se à percepção comum de pertencimento a um grupo ou comunidade, juntamente com a aceitação e internalização dos valores, normas e objetivos desse grupo. Ela envolve a construção de uma identidade coletiva que transcende as identidades individuais dos membros do grupo. Essa identidade

compartilhada é fundamental para o funcionamento eficaz de grupos, organizações e comunidades, pois cria um senso de coletividade, cooperação e solidariedade entre os membros. Ela também pode influenciar o comportamento e as decisões dos indivíduos, levando-os a agir em prol dos interesses do grupo em detrimento dos interesses individuais. No contexto de mercado, a identidade compartilhada pode ser explorada por empresas e marcas para criar vínculos emocionais mais fortes com os consumidores. Ao promover uma identidade de marca que ressoa com os valores e aspirações de um grupo específico de consumidores, as empresas podem aumentar a lealdade à marca e a preferência pelos seus produtos ou serviços.

Os **recursos coletivos** referem-se aos ativos, capacidades e conhecimentos compartilhados por um grupo ou comunidade. Esses recursos podem incluir infraestrutura física, como instalações e equipamentos compartilhados, bem como recursos intangíveis, como conhecimento coletivo, habilidades e redes de relacionamento. No contexto de mercado, os recursos coletivos podem ser utilizados por grupos de empresas, organizações ou comunidades para alcançar objetivos comuns, como desenvolver novos produtos, melhorar a eficiência operacional ou aumentar a influência no mercado. O compartilhamento de recursos permite que os participantes aproveitem a complementaridade de suas habilidades e recursos, gerando benefícios mútuos e promovendo a cooperação e a colaboração entre os membros do grupo. Os recursos coletivos também podem ser uma fonte de vantagem competitiva para as empresas, pois permitem o acesso a recursos e conhecimentos que podem ser difíceis de adquirir individualmente. Ao colaborar e compartilhar recursos com outros participantes do mercado, as empresas podem criar valor de forma mais eficaz e se diferenciar da concorrência.

Coordenação e organização são conceitos fundamentais na gestão e no funcionamento de empresas e outras organizações. A coordenação refere-se ao processo de garantir que as atividades e recursos de uma organização sejam utilizados de forma eficaz e eficiente para alcançar os objetivos estabelecidos. Envolve a harmonização de diferentes partes da organização para garantir que trabalhem juntas de forma integrada. Por outro lado, a organização refere-se à estrutura e ao arranjo das atividades e recursos de uma organização para alcançar seus objetivos. Isso inclui a divisão do trabalho, a designação de responsabilidades, a criação de hierarquias e a implementação de sistemas e processos para garantir que as atividades sejam realizadas de forma ordenada e eficiente. No contexto de mercado,

a coordenação e organização são essenciais para garantir que as empresas possam operar de forma eficaz em um ambiente competitivo. Isso envolve a coordenação de diferentes funções e departamentos dentro da empresa, bem como a organização de recursos e atividades para atender às demandas do mercado e alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

A **mobilização**, no contexto de gestão e estratégia de mercado, refere-se à capacidade de uma empresa ou organização de reunir e direcionar seus recursos e esforços para alcançar seus objetivos estratégicos. Isso envolve a capacidade de envolver e motivar as pessoas dentro da organização, bem como de alavancar os recursos disponíveis de forma eficaz. A mobilização pode se referir tanto à mobilização interna, envolvendo funcionários, gerentes e outros membros da organização, quanto à mobilização externa, envolvendo parceiros, fornecedores, clientes e outras partes interessadas. É um aspecto crucial da gestão estratégica, pois permite que uma organização aproveite ao máximo seus recursos e capacidades para alcançar o sucesso no mercado.

Pressão política ou social, conforme discutido por diversos autores como Baker e Nenonen (2020), Maciel e Fischer (2020), Kleinaltenkamp, Conduit, Plewa, Karpen e Jaakkola (2021) e Storbacka (2019), refere-se à influência exercida por diferentes grupos e interesses na sociedade sobre as organizações e o mercado. Essas pressões podem surgir de diversos atores, como governos, organizações não governamentais (ONGs), comunidades locais, grupos de consumidores, entre outros. Essas pressões podem se manifestar de várias formas, como mudanças na legislação e regulamentação, demandas por maior responsabilidade social e ambiental, pressões por transparência e ética nos negócios, entre outras. As organizações muitas vezes precisam lidar com essas pressões de forma a adaptar suas práticas e estratégias para responder às expectativas da sociedade e evitar conflitos ou danos à reputação.

Objetivos claros, conforme discutido pelos autores citados anteriormente, referem-se à definição precisa e compreensível dos resultados ou metas que uma organização deseja alcançar em um determinado período de tempo. Esses objetivos são fundamentais para orientar as ações e decisões da organização, fornecendo um senso de direção e propósito. Ter objetivos claros é essencial para o sucesso organizacional, pois ajuda a alinhar esforços, mobilizar recursos e avaliar o desempenho. Além disso, objetivos claros facilitam a comunicação interna e externa,

permitindo que todas as partes interessadas entendam o que a organização está tentando alcançar e como pretende fazê-lo.

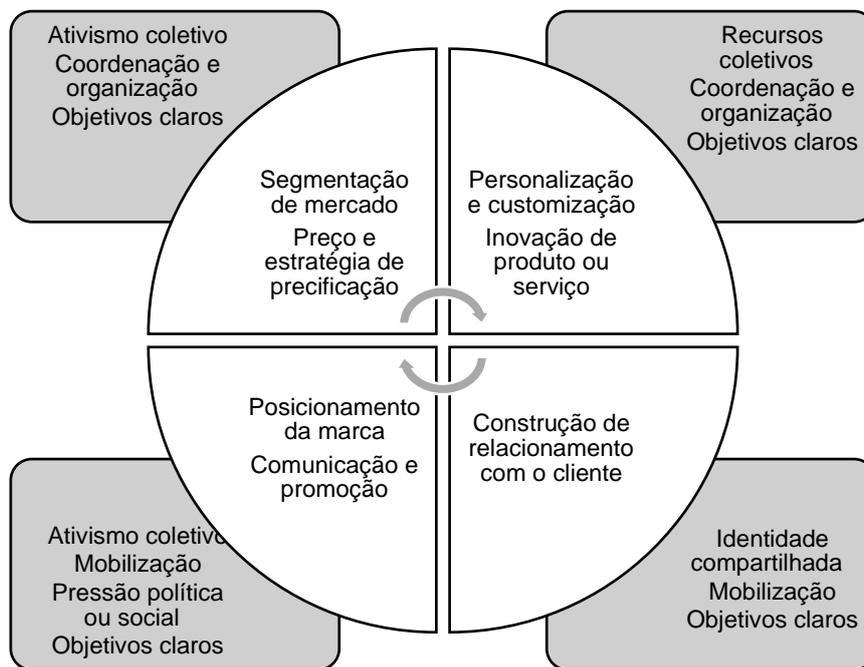
Tabela 4 – Identificação dos elementos da ação coletiva e mecanismos de modelagem de mercado gerados.

Elementos da ação coletiva encontrados no evento	Mecanismos de modelagem gerados pela ação coletiva do evento
<ul style="list-style-type: none"> ● Ativismo coletivo: os restaurantes participam de forma voluntária do evento, buscando não só o retorno financeiro, mas também o impulsionamento do mercado em que operam; ● Identidade compartilhada: compartilhamento de interesses comuns como manutenção de relevância e aumento de conexão com os clientes; ● Recursos coletivos: compartilhamento de know how entre os restaurantes, formas de utilização de novos ingredientes, habilidades com novas formas de servir, como tempo entre a entrega dos pratos; ● Coordenação e organização: forma uníssona de menu e promoção dos cardápios no evento. A entidade suprafirma é o elemento central dessa gestão; ● Mobilização: a entidade e os restaurantes participantes promovem o evento junto às mídias e redes sociais; ● Pressão política ou social: ação social junto a ONGs como forma de exercer legitimização junto à sociedade. ● Objetivos claros: aumento de visibilidade e faturamento, fortalecimento de marca, busca por diferencial competitivo e democratização da alta gastronomia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Segmentação de mercado: alcance de novos tipos de clientes por meio de análises comportamentais (a adequação do ticket médio é proporcional ao aumento das vendas); ● Posicionamento de marca: utilização de legitimização social através da contribuição monetária destinada às ONGs de apoio a projetos carentes; ● Construção de relacionamento com o cliente: atendimento de alto padrão condizente com o porte dos atores envolvidos e a oportunidade de fazer parte de algo significativo; ● Personalização e customização: menu estratégico que visa apresentar variedade e ao mesmo tempo alcançar preferências (entrada + prato principal + sobremesa = preço único); ● Inovação de produto ou serviço: adequação dos atores que não trabalhavam com o estilo de menu do evento e aprimoramento do serviço daqueles que já trabalhavam; ● Preço e estratégia de precificação: adoção de menu atraente e com preço único e acessível / volume de vendas que suporta o downgrade de preços; ● Comunicação e promoção: atuação contínua da entidade para promover os atores envolvidos no evento por meio de mídias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além da identificação, foi desenvolvida uma figura que demonstra como os elementos da ação coletiva agrupam-se para gerar os mecanismos de modelagem de mercado encontrados na pesquisa, expressa na Figura 3 que ilustra a relação entre elementos da ação coletiva e mecanismos de modelagem de mercado.

Figura 3 – Relação entre elementos da ação coletiva e mecanismos de modelagem de mercado.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange o ativismo coletivo, os autores citados anteriormente como base para elaboração da tabela, convergem para um entendimento de que um grupo de atores busca como objetivo comum, independentemente de ser político, social, econômico ou ambiental uma resposta para desigualdades ou problemas sistêmicos que afetam o grupo ou ambiente no qual o grupo está inserido. Foi possível observar na interação dos restaurantes um fator essencial do ativismo coletivo que é a presença de uma identidade compartilhada entre os participantes. Isso significa que os membros do grupo se identificam uns com os outros com base em valores, crenças, interesses ou experiências compartilhadas. Essa identidade coletiva serve como uma

força unificadora que motiva os indivíduos a se unirem e agirem em conjunto para alcançar seus objetivos.

Para corroborar o que foi dito no parágrafo anterior, por meio das entrevistas realizadas, foi verificada a mobilização de recursos coletivos como habilidades, tempo e conhecimento entre os atores, o que aconteceu muitas vezes de forma voluntária ou motivada. No contexto de marketing e gestão, inferiu-se dos dados analisados que os atores se valeram também do engajamento dos consumidores em causas sociais, legitimando ainda mais o evento e suas marcas por meio da demonstração da responsabilidade social corporativa advinda da contribuição direcionada às ONGs. Importante salientar que para Baker, Storbacka e Brodie (2019), o ativismo coletivo dos consumidores pode influenciar as decisões de compra, a reputação da marca e até mesmo as práticas comerciais das empresas. Portanto, compreender e responder adequadamente ao ativismo coletivo é uma consideração importante para as organizações no ambiente de negócios atual.

Para Beninger e Francis (2021), a identidade compartilhada se refere à percepção de pertencimento e conexão entre os membros de um grupo com base em características comuns, valores, crenças, interesses ou experiências. Com base no conceito anterior, esse elemento da ação coletiva é evidenciado nas respostas dos entrevistados quando eles abordam a vontade objetiva de se manterem relevantes e também aumentarem a conexão com seus clientes. Storbacka e Brodie (2019) salientam que empresas que conseguem cultivar uma identidade compartilhada com seus clientes frequentemente desfrutam de maior lealdade à marca, engajamento e defesa da marca por parte dos consumidores.

Esse fato ocorre porque os consumidores se identificam não apenas com os produtos ou serviços oferecidos pela marca, mas também com os valores, aspirações e identidade que ela representa. Há de se destacar também um senso de coesão e união quando observadas as práticas de compartilhamento de informações e habilidades entre os atores participantes do estudo.

Como já evidenciado anteriormente, os restaurantes participantes do evento compartilham de alguns recursos coletivos: Os humanos, referentes às habilidades, conhecimentos, experiências e tempo dedicado pelos membros do grupo para realizar atividades relacionadas ao objetivo comum; Sociais, que incluem contatos, redes de relacionamento e apoio de outras organizações (entidade suprafirma), grupos ou indivíduos que compartilham interesses semelhantes ou podem oferecer suporte à

causa do grupo os quais facilitam o acesso a informações, oportunidades de colaboração e ampliação do alcance da ação coletiva e; Tecnológicos por meio de ferramentas online que permitiram coordenação e divulgação entre a entidade e os restaurantes e também o uso de mídias sociais e sites que promoviam o evento e conscientizavam o público sobre a importância de sua participação. Segundo Baker e Nenonen (2020), os recursos coletivos não apenas possibilitam a realização de objetivos específicos, mas também fortalecem o senso de coesão e solidariedade entre os membros do grupo, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade da ação coletiva ao longo do tempo.

Storbacka (2019) afirma que a coordenação relacionada às ações coletivas é um elemento essencial para evitar redundâncias, minimizar conflitos e otimizar o uso dos recursos disponíveis. Em consonância com a afirmação anterior, a entidade suprafirma detém papel central na coordenação do evento, estabelecendo regras e formas de aplicação dos cardápios bem como sistema de precificação próprio, o que enseja em um sistema de comunicação, procedimentos operacionais e mecanismos de tomada de decisão efetivo que orientam o funcionamento do grupo durante o evento. Avalizando isso, Araújo (2007) e Ben-Slimane e Fessi (2022) destacam que a organização é crucial para garantir a coesão interna do grupo, a clareza de propósito e a capacidade de adaptação às mudanças nas circunstâncias.

Para Bengtsson et al. (2010), a ação coletiva é o resultado final da mobilização, onde os esforços individuais se combinam para criar um impacto significativo. Levando em conta que a mobilização é um processo dinâmico que envolve a participação ativa e coordenada dos membros do grupo em direção a um objetivo comum, os atores envolvidos no festival demonstraram a todo momento durante a coleta de dados, um esforço direcionado à promoção do evento junto às redes sociais e mídias de grande impacto. Esse esforço evidencia o que Kleinaltenkamp et al. (2021) discutem, quando afirmam que o engajamento dos membros é essencial para o sucesso da mobilização, pois determina o nível de energia e dedicação dedicado à realização dos objetivos coletivos.

A mobilização também pode ser relacionada com a ideia de ativismo coletivo pois ela muitas vezes começa com a conscientização sobre uma questão específica ou uma causa em potencial (auxílio destinado às ONGs). Isso pode ser alcançado por meio de estratégias de comunicação eficazes, como campanhas de marketing, mídia social, boca a boca e eventos públicos (ideia corroborada por Storbacka (2019), que

afirma que a comunicação clara e persuasiva é essencial para despertar o interesse e a participação dos indivíduos na mobilização). Importante salientar que o elemento mobilização caminha muito próximo ao de coordenação; Araujo (2007) argumenta que uma liderança forte e visionária (como a exercida pela entidade suprafirma) é essencial para mobilizar e unir os membros em torno de uma causa comum.

No contexto do elemento pressão política ou social, o coletivo formado pelo evento não necessariamente detém como objetivo mudanças no cenário político, como formulado por exemplo por Kleinaltenkamp et al. (2021), onde eles entendem que os grupos podem buscar mudanças legislativas, regulatórias ou políticas que atendam aos seus interesses e demandas. No entanto, a busca por legitimidade junto aos consumidores por meio da ação social junto às ONGs reverbera numa das partes do elemento supracitado que é a de conscientização pública pois ela acaba por influenciar de forma indireta a necessidade de mobilização da opinião pública em torno de questões específicas, com o objetivo de influenciar a tomada de decisões por parte dos formuladores de políticas ou das instituições sociais.

O ensejo disso é a consequência do que é discutido por Benmecheddal et al. (2023), que afirmam que a pressão social pode ser uma ferramenta poderosa para impulsionar a mudança social e política. Importante destacar também o que diz Storbacka (2019), afirmando que as empresas estão cada vez mais sujeitas à pressão social para demonstrar responsabilidade corporativa em relação a questões ambientais, sociais e de governança, logo, o elemento pressão política ou social também é exercido de forma inversa.

O elemento “objetivos claros” conversa abertamente com os anteriores e é bastante expressivo tanto nos dados colhidos da entidade suprafirma quanto dos restaurantes participantes do evento. Araújo (2007), afirma que objetivos claros ajudam a motivar e engajar os membros do grupo, fornecendo-lhes um senso de propósito e realização. Quando os objetivos são claros e alcançáveis, os membros do grupo são mais propensos a se comprometerem com a causa e a contribuir ativamente para sua realização. Uma relação muito importante percebida na interação entre restaurantes e entidade suprafirma é a de comunicação efetiva, a qual caminha de mãos dadas com o elemento coordenação e é corroborada por Benmecheddal et al. (2023), quando eles afirmam que uma comunicação clara e consistente é essencial para alinhar expectativas e garantir o apoio contínuo dos membros e da comunidade ou grupo.

Quanto aos mecanismos de modelagem de mercado inferidos dos dados analisados, foi possível observar inicialmente que os atores utilizaram a segmentação de mercado como mola propulsora para alcançarem novos clientes. Para isso, a empresa suprafirma define um valor padrão a ser praticado por todos os restaurantes no evento independentemente do tipo de gastronomia de cada um, isso reduziu o ticket médio das empresas participantes, mas houve ao mesmo tempo o aumento de volume de vendas.

Essa técnica de segmentação que entende a existência de grupos distintos de consumidores (no caso em tela a diferença de poder aquisitivo), é bem discutida por Kleinaltenkamp et al. (2021), que afirmam que a segmentação de mercado envolve a divisão do mercado em grupos distintos de consumidores com características semelhantes e Storbacka (2019) que ressalta o fato de essa prática ser fundamental para que as empresas possam entender melhor as necessidades e preferências dos diferentes grupos de consumidores, já Araujo (2007) complementa, destacando que a segmentação de mercado permite o desenvolvimento de estratégias de marketing mais direcionadas e eficazes.

Corroborando o fenômeno observado de entendimento de grupos distintos e aplicação de estratégia de valor único por menu, Bengtsson et al. (2010), afirmam que os critérios de segmentação podem incluir fatores demográficos, como idade, sexo e renda; fatores geográficos, como localização e clima; fatores psicográficos, como estilo de vida e valores; e fatores comportamentais, como benefícios procurados e taxa de uso do produto. Ainda consoante com a estratégia já citada anteriormente, Beninger e Francis (2021) observam que a segmentação de mercado também permite que as empresas ofereçam produtos e serviços mais personalizados e customizados, atendendo às necessidades específicas de cada segmento de mercado. Ben-Slimane e Fessi (2022) complementam, destacando que essa personalização pode aumentar a satisfação do cliente e a fidelidade à marca.

No posicionamento de marca o coletivo se utiliza de legitimação social através da contribuição monetária destinada às ONGs de apoio a projetos carentes, a utilização desse tipo de estratégia é congruente com o que Kleinaltenkamp, Conduit, Plewa, Karpen e Jaakkola (2021) explicam sobre o posicionamento de marca, o qual refere-se à imagem única e relevante que uma marca ocupa na mente dos consumidores em relação à concorrência (aqui é importante destacar que os

restaurantes que participam do evento criam para si essa oportunidade de ocupação), o que se revela fundamental para diferenciar uma marca em um mercado competitivo.

Para fortalecer este mecanismo, Storbacka (2019) destaca que o posicionamento eficaz cria uma percepção distintiva da marca, o que ajuda a atrair e reter clientes. Araujo (2007) discute várias estratégias de posicionamento, como liderança de produto, liderança de atributo, liderança de benefício e posicionamento por uso ou aplicação. Essas estratégias visam comunicar de forma clara e convincente os benefícios exclusivos oferecidos pela marca aos consumidores, assim, no momento que o cliente participa do Restaurant Week e contribui para a ação social por meio do consumo dos pratos, ele recebe em troca a oportunidade de fazer parte de algo significativo socialmente, o que pode ser entendido como um benefício exclusivo.

Esse fenômeno é abordado por Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010) quando eles ressaltam a importância da diferenciação e da relevância no posicionamento de marca, para eles uma marca precisa ser percebida como única e valiosa pelos consumidores para se destacar da concorrência. Benmecheddal, Nguyen e Özçaglar-Toulouse (2023) complementam, destacando que a relevância do posicionamento está diretamente ligada à capacidade da marca de atender às necessidades e desejos do seu público-alvo.

Para a construção de relacionamento com os clientes, o coletivo optou pela manutenção de um atendimento de alto padrão condizente com a proposta de alta gastronomia, independentemente de o preço do menu ser mais acessível e da possibilidade de atender a um público com poder aquisitivo menor. Isso é consoante com o que Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010) argumentam quando afirmam que a personalização da experiência do cliente é essencial para construir relacionamentos sólidos. Isso envolve o fornecimento de comunicações, produtos e serviços personalizados que atendam às necessidades individuais de cada cliente.

A personalização demonstra cuidado e atenção por parte da empresa, o que pode fortalecer os laços emocionais com os clientes. Traçando um paralelo com o fato de a entidade suprafirma realizar um trabalho amplo na divulgação e promoção do evento e dos restaurantes participantes, é possível visualizar isso a partir do que Araujo (2007) diz quando ele ressalta a importância da comunicação e do engajamento contínuos para construir e manter relacionamentos com os clientes, isso inclui a utilização de diferentes canais de comunicação, como mídias sociais, e-mails,

eventos e programas de fidelidade, para manter os clientes informados, engajados e conectados com a marca ao longo do tempo.

Um mecanismo muito importante utilizado pelo coletivo foi um menu estratégico que visa apresentar variedade e ao mesmo tempo alcançar preferências (entrada + prato principal + sobremesa = preço único). Esse mecanismo, segundo Kleinaltenkamp, Conduit, Plewa, Karpen e Jaakkola (2021), é uma estratégia que envolve a adaptação de produtos, serviços ou experiências de compra de acordo com as preferências individuais dos clientes. Essas estratégias são cruciais porque demonstram um compromisso em atender às necessidades específicas de cada cliente, aumentando a satisfação e lealdade. Benmecheddal, Nguyen e Özçaglar-Toulouse (2023) acrescentam que a personalização pode gerar uma conexão emocional mais forte entre a marca e o cliente, resultando em relações mais duradouras.

A oportunidade de escolher entre menus que apresentam diferentes arranjos para tipos diferentes de pratos é coesa com o que é dito por Maciel e Fischer (2020) quando eles discutem a importância de oferecer uma variedade de opções personalizadas para os clientes. Eles argumentam que as empresas devem proporcionar flexibilidade para que os clientes possam escolher entre diferentes opções e configurar produtos ou serviços de acordo com suas preferências individuais. Isso não só aumenta a satisfação do cliente, mas também pode levar a uma maior disposição para pagar um preço premium, o que oferece a oportunidade de fidelização dos consumidores mesmo quando fora do período do evento.

A partir do momento que o coletivo apresenta aos seus consumidores uma grande variedade de menus e a oportunidade de conhecer diferentes gastronomias, ele se adequa ao que dizem Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010) quando eles destacam que a personalização vai além da simples customização de produtos, abrangendo toda a experiência do cliente. Isso inclui desde a navegação em um site até o atendimento ao cliente personalizado. Ao adaptar cada ponto de contato com o cliente às suas preferências individuais, as empresas podem criar experiências memoráveis que diferenciam sua marca da concorrência.

Relacionando os elementos de coordenação e mobilização com o mecanismo de personalização e customização encontrados nos dados analisados é possível se valer do que dizem Beninger e Francis (2021) quando eles ressaltam o papel crucial da tecnologia na modelagem de mercado. Concordando com Maciel e Fischer (2020)

na ideia de que configurar produtos ou serviços de acordo as preferências individuais dos clientes aumentam a sua satisfação e disposição de pagar um preço premium, Storbacka (2019) enfatiza que a personalização e customização podem aumentar o valor percebido pelo cliente. Ao receber um produto ou serviço que atende às suas necessidades específicas, os clientes percebem um maior valor na oferta da empresa e estão mais propensos a permanecer fiéis à marca ao longo do tempo.

No mecanismo inovação de produtos ou serviços, os atores do coletivo precisaram adaptar os seus menus de forma a se adequarem às regras do evento no que tange a forma de menu. Verificando essas ações, foi possível perceber que alguns dos atores, para fazerem parte do evento, utilizaram o que Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010) explicam como inovação incremental, a qual envolve melhorias graduais em produtos ou serviços existentes.

Kleinaltenkamp, Conduit, Plewa, Karpen e Jaakkola (2021) definem a inovação de produto ou serviço como o processo de desenvolver novos produtos ou serviços ou melhorar os existentes para atender às necessidades do mercado de forma mais eficaz do que as ofertas concorrentes. Storbacka (2019) destaca que a inovação é fundamental para a sustentabilidade e o crescimento das empresas, permitindo que elas se adaptem às mudanças nas demandas dos clientes e no ambiente de mercado (nesse caso, houve adaptação de alguns atores ao ambiente de mercado).

Concordando com a ideia de variedade de menu que pode ensejar aumento de valor, Beninger e Francis (2021) enfatizam que a inovação de produto ou serviço deve visar a criação de valor para os clientes. Isso significa oferecer soluções que atendam às necessidades e desejos dos clientes de forma única e relevante.

No que tange o mecanismo de preço e estratégia de precificação, o coletivo apostou na criação de preços únicos para os tipos de menus apresentados aos consumidores. A adoção dessa estratégia pressupõe não só aumento de volume de vendas que abarque a diferenciação de preço, mas também a captação de novos consumidores. Corroborando a ideia anterior Maciel e Fischer (2020) discutem a importância de adotar estratégias de valor agregado na precificação, onde os preços são justificados pelos benefícios adicionais oferecidos pela empresa, como qualidade superior, serviço ao cliente excepcional ou exclusividade da marca.

Essas estratégias visam aumentar a percepção de valor pelo cliente e a diferenciação da concorrência. Ainda relacionado ao que foi dito anteriormente Araujo (2007) discute os principais fatores que influenciam a determinação do preço,

incluindo custos de produção, concorrência, percepção de valor pelo cliente e *estratégia de posicionamento da marca*. Araújo (2007) argumenta que as empresas precisam considerar cuidadosamente esses fatores ao definir sua estratégia de precificação.

O mecanismo comunicação e promoção conversa de forma bastante coesa com o elemento mobilização no sentido de que houve atuação contínua da entidade para promover os atores envolvidos no evento por meio de mídias. Essa estratégia de modelagem é salientada por Kleinaltenkamp et al. (2021), quando afirmam que a comunicação e a promoção envolvem as atividades destinadas a informar, persuadir e influenciar o público-alvo sobre os produtos ou serviços de uma empresa e; por Storbacka (2019) quando ele ressalta que a comunicação eficaz é essencial para construir conscientização e interesse pelo que a empresa oferece. Araujo (2007) fala sobre as diferentes ferramentas de comunicação disponíveis para as empresas, incluindo publicidade, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto e marketing digital (ferramentas amplamente utilizadas pela entidade suprafirma).

Os resultados possibilitam salientar ainda que a entidade suprafirma se vale de site próprio de divulgação do evento e dos atores envolvidos, bem como os menus que serão servidos, o que é proporcional ao que Ben-Slimane e Fessi (2022) abordam quando falam sobre a importância de avaliar os resultados das atividades de comunicação e promoção. Eles argumentam que as empresas devem monitorar métricas-chave, como alcance, engajamento, conversões e retorno sobre investimento, para determinar a eficácia de suas campanhas e fazer ajustes conforme necessário.

5. CONCLUSÃO

Com base nos dados analisados sobre a modelagem de mercado através da ação coletiva de empresas concorrentes, este estudo revela que o evento Restaurant Week demonstrou ser um exemplo significativo de como a colaboração entre empresas pode gerar impacto positivo em um mercado competitivo. Ao longo desta dissertação, foram examinados os diferentes aspectos da participação das empresas no evento, desde suas motivações e expectativas até os desafios enfrentados e as estratégias adotadas.

Esse trabalho evidenciou que a identidade compartilhada entre os participantes desempenha um papel fundamental na mobilização e coordenação das ações coletivas. Essa identidade comum, baseada em valores, crenças e interesses compartilhados, fortaleceu a coesão do grupo e motivou os indivíduos a trabalharem juntos para alcançar objetivos comuns. Além disso, a mobilização de recursos coletivos, tanto humanos quanto tecnológicos, foi fundamental para o sucesso do evento, permitindo uma coordenação eficaz e a maximização do impacto.

Foi observado também que a segmentação de mercado foi uma estratégia-chave adotada pelo coletivo para alcançar diferentes grupos de consumidores e aumentar a visibilidade dos participantes. A inovação de produtos e serviços, juntamente com uma estratégia de precificação única, contribuiu para a diferenciação das marcas e a criação de valor para os clientes.

A comunicação e promoção eficazes desempenharam um papel crucial na divulgação do evento e na construção de relacionamentos com os clientes. Através de uma variedade de canais de comunicação, a entidade suprafirma e os restaurantes participantes conseguiram alcançar e engajar o público-alvo, aumentando assim a conscientização sobre o evento e suas marcas.

Este estudo contribui teoricamente ao evidenciar a importância da colaboração entre empresas concorrentes para a modelagem de mercado, especialmente no contexto do evento Restaurant Week. Ele destaca como a identidade compartilhada entre os participantes desempenha um papel fundamental na mobilização e coordenação das ações coletivas, fortalecendo a coesão do grupo e motivando a busca por objetivos comuns. Além disso, o estudo enfatiza a relevância da mobilização de recursos coletivos e da segmentação de mercado como estratégias-chave para maximizar o impacto e diferenciação das marcas. Também destaca o papel crucial da comunicação eficaz na divulgação do evento e na construção de relacionamentos com os clientes. No geral, este estudo contribui para o desenvolvimento teórico ao demonstrar como a colaboração e inovação podem impulsionar mudanças positivas no mercado gastronômico.

As implicações gerenciais deste estudo sugerem que empresários e gestores do setor gastronômico podem se beneficiar ao adotar estratégias de colaboração, inovação e comunicação eficaz, como aquelas observadas no Restaurant Week. Eles podem entender que a construção de uma identidade compartilhada entre os participantes e a mobilização de recursos coletivos são fundamentais para alcançar o

sucesso em eventos colaborativos. Além disso, a segmentação de mercado e a diferenciação de produtos e serviços podem ajudar a atrair diferentes grupos de consumidores e aumentar a visibilidade das marcas. Os gestores também podem aprender com a importância da comunicação e promoção eficazes na divulgação de eventos e na construção de relacionamentos com os clientes, utilizando uma variedade de canais de comunicação para alcançar e engajar o público-alvo.

Com base neste estudo, sugere-se que pesquisas futuras explorem a fundo os diferentes aspectos da colaboração entre empresas concorrentes em outros contextos e setores, além do gastronômico. Além disso, seria interessante investigar como outras estratégias de colaboração e inovação podem influenciar o desempenho e o impacto no mercado, bem como examinar os efeitos a longo prazo dessas iniciativas. Outra direção para pesquisas futuras pode ser explorar como a colaboração entre empresas pode contribuir para o desenvolvimento sustentável do setor e para a promoção da inclusão social e econômica.

Por fim, o Restaurant Week não apenas demonstrou a importância da colaboração e inovação no mercado gastronômico, mas também destacou o potencial do ativismo coletivo como uma força impulsionadora de mudança e impacto social positivo. Ao unir esforços em torno de uma causa comum, as empresas participantes não apenas fortaleceram suas próprias marcas, mas também contribuíram para o desenvolvimento do setor como um todo, promovendo a democratização da gastronomia e tornando-a mais acessível e inclusiva para todos os públicos.

REFERÊNCIAS

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of management*, 43(1), 39-58
- Araujo, L. (2007). Markets, market-making and marketing. *Marketing theory*, 7(3), 211-226.
- Araujo, L., Kjellberg, H., & Spencer, R. (2008). Market practices and forms: introduction to the special issue. *Marketing theory*, 8(1), 5-14.
- Araujo, L., Finch, J., & Kjellberg, H. (Eds.). (2010). *Reconnecting marketing to markets*. Oxford University Press.
- Bardin, L. (1977). *The Content Analysis*. Paris: PUF.
- Barile, S., & Polese, F. (2010). Smart service systems and viable service systems: Applying systems theory to service science. *Service Science*, 2(1-2), 21-40.
- Baker, J. J., & Nenonen, S. (2020). Collaborating to shape markets: Emergent collective market work. *Industrial Marketing Management*, 85, 240-253.
- Baker, J. J., Storbacka, K., & Brodie, R. J. (2019). Markets changing, changing markets: Institutional work as market shaping. *Marketing Theory*, 19(3), 301-328.
- Barczak, G. (1995). New product strategy, structure, process, and performance in the telecommunications industry. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, 12(3), 224-234.
- Barile, S., Lusch, R., Reynoso, J., Saviano, M. and Spohrer, J. (2016), "Systems, networks, and ecosystems in service research", *Journal of Service Management*, Vol. 27 No. 4, pp. 652-674.
- Baudrillard, J. (1995). *A sociedade de consumo* (p. 68). Rio de Janeiro: Elfos.
- Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics—an outline for further inquiry. *Competitiveness review: An international business journal*, 20(2), 194-214.
- Beninger, S., & Francis, J. N. (2021). Collective market shaping by competitors and its contribution to market resilience. *Journal of Business Research*, 122, 293-303.
- Benmecheddal, A., Nguyen, A., & Özçaglar-Toulouse, N. (2023). The micro dynamics of participation in collective market work: The case of Community-Supported Agriculture in France. *Journal of Business Research*, 157, 113559.
- Ben-Slimane, K., & Fessi, L. (2022). Market shaping through controversial innovation. *International Journal of Market Research*, 14707853221145839.

- Breidbach, C. F., & Tana, S. (2021). Betting on Bitcoin: How social collectives shape cryptocurrency markets. *Journal of Business Research*, 122, 311-320.
- Callon, M., & Muniesa, F. (2005). Peripheral vision: Economic markets as calculative collective devices. *Organization studies*, 26(8), 1229-1250.
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas Em Psicologia*, 21(2), 513–518. <https://doi.org/10.9788/tp2013.2-16>.
- Chiu, Y. J., Chen, H. C., Tzeng, G. H., & Shyu, J. Z. (2006). Marketing strategy based on customer behaviour for the LCD-TV. *International journal of management and decision making*, 7(2-3), 143-165.
- Clarke, A., & Fuller, M. (2010). Collaborative strategic management: Strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94, 85-101.
- Cova, B., Ivens, B. S., & Spencer, R. (2021). The ins and outs of market shaping: Exclusion as a darkside?. *Journal of Business Research*, 124, 483-493.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Fifth edition). Los Angeles: SAGE.
- Edvardsson, B., Kleinaltenkamp, M., Tronvoll, B., McHugh, P., & Windahl, C. (2014). Institutional logics matter when coordinating resource integration. *Marketing Theory*, 14(3), 291-309.
- Ferreira, M. R., Valduga, V., & Bahl, M. (2016). Baixa Gastronomia: caracterização e aproximações teórico-conceituais. *Revista Turismo em Análise*, 27(1), 207-228.
- Fehrer, J. A., Conduit, J., Plewa, C., Li, L. P., Jaakkola, E., & Alexander, M. (2020). Market shaping dynamics: interplay of actor engagement and institutional work. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(9), 1425-1439.
- Flaig, A., Kindström, D., & Ottosson, M. (2021). Market-shaping strategies: A conceptual framework for generating market outcomes. *Industrial Marketing Management*, 96, 254-266.
- Freixa, D. (2017). *Gastronomia no Brasil e no mundo*. BOD GmbH DE.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (Sixth ed.). Atlas
- Godoi, C.K., Bandeira-de-Mello, R. & Silva, A.B. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. Saraiva

- Harrison, D., & Kjellberg, H. (2016). How users shape markets. *Marketing Theory*, 16(4), 445-468.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard business review*, 82(3), 68-78.
- Jafari, A., Aly, M., & Doherty, A. M. (2022). An analytical review of market system dynamics in consumer culture theory research: Insights from the sociology of markets. *Journal of Business Research*, 139, 1261-1274.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of consumer research*, 30(2), 199-218.
- Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 45-54.
- Kaartemo, V., & Nyström, A. G. (2021). Emerging technology as a platform for market shaping and innovation. *Journal of Business Research*, 124, 458-468.
- Katila, R., & Chen, E. L. (2008). Effects of search timing on innovation: The value of not being in sync with rivals. *Administrative science quarterly*, 53(4), 593-625.
- Ketchen Jr, D. J., Ireland, R. D., & Snow, C. C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(3-4), 371-385.
- Kindström, D., Ottosson, M., & Carlborg, P. (2018). Unraveling firm-level activities for shaping markets. *Industrial marketing management*, 68, 36-45.
- Kjellberg, H., & Helgesson, C. F. (2006). Multiple versions of markets: Multiplicity and performativity in market practice. *Industrial Marketing Management*, 35(7), 839-855.
- Kjellberg, H., & Helgesson, C. F. (2007). On the nature of markets and their practices. *Marketing theory*, 7(2), 137-162.
- Kleinaltenkamp, M., Conduit, J., Plewa, C., Karpen, I. O., & Jaakkola, E. (2021). Engagement-driven institutionalization in market shaping: Synchronizing and stabilizing collective engagement. *Industrial Marketing Management*, 99, 69-78.
- Knorr-Cetina, K., von Savigny, E., & Schatzki, T. R. (Eds.). (2001). *The practice turn in contemporary theory*. Routledge.
- Kullak, F. S., Fehrer, J. A., Baker, J. J., Woratschek, H., & Sam-Cobbah, J. (2022). Shaping market systems for social change in emerging economies. *Industrial Marketing Management*, 100, 19-35.
- Lawlor, J., & Kavanagh, D. (2015). Infighting and fitting in: Following innovation in the stent actor-network. *Industrial Marketing Management*, 44, 32-41.

- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (Eds.). (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge university press.
- Lee, B. H., Struben, J., & Bingham, C. B. (2018). Collective action and market formation: An integrative framework. *Strategic Management Journal*, 39(1), 242-266.
- Lindeman, S. (2012). Market formation in subsistence contexts: a study of informal waste trade practices in Tanzania and Brazil. *Consumption Markets & Culture*, 15(2), 235-257.
- Lindeman, S. (2014). "Until we live like they live in Europe" a multilevel framework for community empowerment in subsistence markets. *Journal of Macromarketing*, 34(2), 171-185.
- Maciel, A. F., & Fischer, E. (2020). Collaborative market driving: How peer firms can develop markets through collective action. *Journal of Marketing*, 84(5), 41-59.
- Markides, C. C., & Geroski, P. A. (2004). *Fast second: How smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets*. John Wiley & Sons.
- Mattsson, L. G., & Junker, S. O. (2023). Market shaping for a fossil-free economy: Institutional work to change market practices of public procurement. *Industrial Marketing Management*, 108, 23-34.
- Mele, C., Pels, J., & Storbacka, K. (2015). A holistic market conceptualization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 100-114.
- Mele, C., Nenonen, S., Pels, J., Storbacka, K., Nariswari, A., & Kaartemo, V. (2018). Shaping service ecosystems: exploring the dark side of agency. *Journal of Service Management*.
- Möller, K., Nenonen, S., & Storbacka, K. (2020). Networks, ecosystems, fields, market systems? Making sense of the business environment. *Industrial Marketing Management*, 90, 380-399.
- Nenonen, S., & Storbacka, K. (2020). Don't adapt, shape! Use the crisis to shape your minimum viable system—And the wider market. *Industrial Marketing Management*, 88, 265-271.
- Nenonen, S., Kjellberg, H., Pels, J., Cheung, L., Lindeman, S., Mele, C., ... & Storbacka, K. (2014). A new perspective on market dynamics: Market plasticity and the stability–fluidity dialectics. *Marketing Theory*, 14(3), 269-289.
- Nenonen, S., & Storbacka, K. (2021). Market-shaping: navigating multiple theoretical perspectives. *AMS Review*, 11(3-4), 336-353.
- Nenonen, S., Storbacka, K., Sklyar, A., Frow, P., & Payne, A. (2020). Value propositions as market-shaping devices: A qualitative comparative analysis. *Industrial Marketing Management*, 87, 276-290.

- Nenonen, S., Storbacka, K., & Windahl, C. (2019). Capabilities for market-shaping: triggering and facilitating increased value creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 617-639.
- Ottosson, M., Magnusson, T., & Andersson, H. (2020). Shaping sustainable markets—A conceptual framework illustrated by the case of biogas in Sweden. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 36, 303-320.
- Pedersen, C. L., & Ritter, T. (2022). The market-shaping potential of a crisis. *Industrial Marketing Management*, 103, 146-153.
- Patvardhan, S., & Ramachandran, J. (2020). Shaping the future: Strategy making as artificial evolution. *Organization Science*, 31(3), 671-697.
- Pels, J., Mele, C., & Spano, M. (2023). From market driving to market shaping: impact of a language shift. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(1), 155-169.
- Peters, L. D., Nenonen, S., Polese, F., Frow, P., & Payne, A. (2020). Viability mechanisms in market systems: prerequisites for market shaping. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(9), 1403-1412.
- Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2012). The turn to work in organization and management theory: Some implications for strategic organization. *Strategic organization*, 10(3), 223-230.
- Posen, H. E., Lee, J., & Yi, S. (2013). The power of imperfect imitation. *Strategic Management Journal*, 34(2), 149-164.
- Rao, H., Morrill, C., & Zald, M. N. (2000). Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms. *Research in organizational behavior*, 22, 237-281.
- Rao, H. (2008). *Market rebels: How activists make or break radical innovations*. Princeton University Press.
- Regany, F., Benmecheddal, A., Belkhir, M., & Djelassi, S. (2021). Conflicting coexistence of legitimation and delegitimation logics in a revived market: The case of a traditional clothing market. *Journal of Business Research*, 123, 438-449.
- Rinallo, D., & Golfetto, F. (2006). Representing markets: The shaping of fashion trends by French and Italian fabric companies. *Industrial marketing management*, 35(7), 856-869.
- Savarin, B. R. I. L. A. T. (1995). *A filosofia do gosto*. Rio de Janeiro: Cia. Das Letras.
- Schatzki, T. R. (2001). Practice mind-ed orders. *The practice turn in contemporary theory*, 11.
- Smets, M., Aristidou, A., & Whittington, R. (2017). Towards a practice-driven institutionalism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 365-391.

- Stathakopoulos, V., Kottikas, K. G., Painesis, G., Theodorakis, I. G., & Kottika, E. (2022). Why shape a market? Empirical evidence on the prominent firm-level and market-level outcomes of market-driving strategy. *Journal of Business Research*, 139, 1240-1254.
- Storbacka, K. (2019). Actor engagement, value creation and market innovation. *Industrial Marketing Management*, 80, 4-10.
- Storbacka, K., & Nenonen, S. (2015). Learning with the market: Facilitating market innovation. *Industrial Marketing Management*, 44, 73-82.
- Suh, T., & Chow, T. E. (2021). Developing a digital marketing tool for ethnic ventures' mixed business model and market-shaping: A design scientific approach of web demographics. *Industrial Marketing Management*, 93, 10-21.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of marketing Science*, 44, 5-23.
- Werner, V., Flaig, A., Magnusson, T., & Ottosson, M. (2022). Using dynamic capabilities to shape markets for alternative technologies: A comparative case study of automotive incumbents. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 42, 12-26.
- Wiebe, J., & Mitchell, A. I. (2023). Government at (Institutional) Work: The State and Market Dynamics. *Journal of Macromarketing*, 43(1), 17-31.
- Wieland, H., Polese, F., Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2012). Toward a service (eco) systems perspective on value creation. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, 3(3), 12-25.
- Windahl, C., Karpen, I. O., & Wright, M. R. (2020). Strategic design: orchestrating and leveraging market-shaping capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

APÊNDICE A: Roteiro da entrevista semiestruturada (Restaurantes)

INÍCIO – CONTEXTO

Conceito-chave: Contexto estrutural do restaurante.

Objetivo: Verificar as questões contextuais básicas junto ao restaurante.

Questões primárias

- 1.1 – Qual o ano de fundação do restaurante?
- 1.2 – Qual a localização do restaurante?
- 1.3 – Que ramo gastronômico o restaurante está inserido?
- 1.4 – Qual a função/posição do respondente?
- 1.5 – O respondente atuou em outras posições/funções no restaurante?
- 1.6 – A quanto tempo o respondente trabalha no restaurante?
- 1.7 – Quantas vezes o restaurante já participou do evento?

ESTÁGIO 1 – AÇÃO DISPERSA

Conceito-chave: Oportunidade ambiental

Objetivo: Verificar se o ator reconhece oportunidades ambientais ou conduz o mercado de forma individual (Maciel e Fischer, 2020) – Estágio 1; Baker e Nenonen (2020) – Níveis A e B.

Questões primárias

1.8 – Por que o restaurante decidiu entrar no evento?

Questões adjacentes

1.8.1 – Pode falar um pouco mais sobre esses motivos?

1.8.2 – Existe alguma razão econômica? Caso sim, qual?

1.8.3 – Existe alguma razão conjuntural? Caso sim, qual?

Conceito-chave: Restrições

Objetivo: Verificar como o ator age diante de possíveis restrições do mercado que atua (Maciel e Fischer, 2020) – Estágio 1; Baker e Nenonen (2020) – Níveis B e C.

2.1 – O restaurante percebe alguma mudança ou situação complexa no ramo que atua?

2.1.1. – Pode falar um pouco mais a respeito dessas situações?

2.1.2 – Existe alguém responsável por lidar com essas situações?

2.1.3 – Como o restaurante lida com essas situações?

Conceito-chave: Entidade supra firma

Objetivo: Verificar se o ator reconhece o papel do festival (Maciel e Fischer, 2020) – Estágio 1; Baker e Nenonen (2020) – Níveis C, D e E.

- 3.1 – Como o restaurante vê o festival Restaurant Week?
- 3.1.1 – O restaurante consegue enxergar o festival como uma entidade que direciona esforços para a promoção dos atores?
- 3.1.2 – O festival estabelece regras que os restaurantes precisam seguir?
- 3.1.3 – O restaurante visualiza o festival como um parceiro que dá suporte à rede?
- 3.1.4 – Existe algum incentivo ou auxílio dado pelo festival? Caso sim, qual?

ESTÁGIO 2 – MOBILIZAÇÃO

Conceito-chave: Compartilhamento e institucionalização.

Objetivo: Verificar se os atores compartilham e institucionalizam oportunidades de vínculo (Maciel e Fischer, 2020) – Estágio 2; Baker e Nenonen (2020) – Níveis C e D.

- 4.1- O restaurante faz modificações para atuar no evento?
- 4.1.1 – Caso sim, essas modificações são em quais áreas?
- 4.1.2 – Caso sim, partiu de quem? (próprio restaurante ou do evento? Ou da visualização dos concorrentes?)
- 4.1.2 – Caso sim, as modificações ficam restritas ao evento ou o restaurante já incorporou alguma modificação para permanente?

ESTÁGIO 3 – AÇÃO COMBINADA

Conceito-chave: Convenções econômicas e/ou políticas.

Objetivo: Verificar se, e como os atores se envolvem em convenções econômicas e políticas. (Maciel e Fischer, 2020) – Estágio 3; Baker e Nenonen (2020) – Níveis D e E.

- 5.1 – O restaurante acha que o coletivo criado pelo festival exerceu algum tipo de influência econômica ou política sobre o mercado que atua?
- 5.1.1 – O restaurante percebe que após o evento outros restaurantes mantem modificações realizadas para o evento?
- 5.1.2 – Caso sim, quais seriam essas modificações? Elas permanecem por quanto tempo em média?

5.1.4 – Caso sim, existe alguma aproximação dos restaurantes causadas por essas aproximações? Pode dar um exemplo?

APÊNDICE B: Roteiro da entrevista semiestruturada (Entidade responsável pelo evento)

ESTÁGIO 1 – AÇÃO DISPERSA

Conceito-chave: Oportunidade ambiental

Objetivo: Verificar se a entidade reconhece oportunidades ambientais ou realiza o evento de forma aleatória (Maciel e Fischer, 2020) – Estágio 1; Baker e Nenonen (2020) – Níveis A e B.

Questões primárias

1.1 – Por que a entidade decidiu montar esse evento?

Questões adjacentes

1.1.1 – Pode falar um pouco mais sobre esses motivos?

1.1.2 – Existe alguma razão econômica? Caso sim, qual?

1.1.3 – Existe alguma razão conjuntural? Caso sim, qual?

Conceito-chave: Restrições

Objetivo: Verificar como e por que a entidade aplicam restrições / condições para a participação dos restaurantes no evento (Maciel e Fischer, 2020) – Estágio 1; Baker e Nenonen (2020) – Níveis B e C.

2.1 – A entidade impõe condições / restrições para a participação dos restaurantes no evento?

2.1.1. – Pode falar um pouco mais a respeito dessas condições / restrições?

2.1.2 – Essas condições / restrições são fruto de algum estudo ou ideias de um colegiado?

2.1.3 – A aplicabilidade dessas condições / restrições gerou algum resultado?

2.1.4 – Quem é o responsável pela fiscalização?

Conceito-chave: Entidade supra firma

Objetivo: Verificar como a entidade visualiza o seu papel no festival (Maciel e Fischer, 2020) – Estágio 1; Baker e Nenonen (2020) – Níveis C, D e E.

3.1 – Qual o papel da entidade no festival Restaurant Week?

3.1.1 – Pode dar exemplos da atuação da entidade no festival Restaurant Week? (campanhas publicitárias, workshops, palestras, cartilhas etc?)

3.1.2 - A entidade reconhece ramificações desse papel?

3.1.3 – A entidade se vê como instrumento de aperfeiçoamento entre os atores envolvidos no festival?

ESTÁGIO 2 – MOBILIZAÇÃO

Conceito-chave: Compartilhamento e institucionalização.

Objetivo: Verificar se a entidade se entende como instrumento de compartilhamento e institucionalização (Maciel e Fischer, 2020) – Estágio 2; Baker e Nenonen (2020) – Níveis C e D.

4.1- A entidade estimula modificações e adaptações nos restaurantes para que eles possam atuar no evento? 4.1.1 – Caso sim, essas modificações / adaptações são em quais áreas?

4.1.2 – Caso sim, quem são os responsáveis por esses estímulos?

4.1.2 – Caso sim, as modificações / adaptações são encorajadas a serem permanentes?

4.2.1 – Caso sim, em quais áreas? Pode dar exemplos?

4.2 – A entidade estimula algum tipo de compartilhamento entre os restaurantes?

ESTÁGIO 3 – AÇÃO COMBINADA

Conceito-chave: Convenções econômicas e/ou políticas.

Objetivo: Verificar se, e como os atores se envolvem em convenções econômicas e políticas. (Maciel e Fischer, 2020) – Estágio 3; Baker e Nenonen (2020) – Níveis D e E.

5.1 – A entidade se entende como formadora de um coletivo? 5.1.1 – A entidade consegue perceber mudança na estrutura do mercado em que atua?

5.1.2 – A entidade se vê como uma fonte de legitimação no mercado gastronômico através da ação social desenvolvida?

5.2 – Qual o balanço do evento ao longo de todos esses anos? 5.2.1 – Frente aos restaurantes.
5.2.2 – Frente aos consumidores.