

Atitude Empreendedora, Gestão de Serviço e Satisfação dos Clientes: Um Estudo Analítico no Segmento de Restaurantes

Flávio Régio Brambilla <flaviobrambilla@terra.com.br>

Janaína Leal Vargas <janaina.bertuol@hotmail.com>

Fernanda Proppe Feijó <fe-feijo@hotmail.com>

Lidiane Aparecida Bueno <lidiab77@yahoo.com.br>

Ivonei Flores Monteiro <ivoneifmonteiro@hotmail.com>

Resumo: O presente estudo aborda a perspectiva empreendedora no segmento de restaurantes através do estudo de um restaurante na região metropolitana de Porto Alegre, RS. Partindo do conceito de Empreendedorismo, a análise do negócio é desenvolvida por uma perspectiva de Marketing, tendo como parâmetro a satisfação dos clientes. Com base na teoria do composto de marketing para serviço foram identificados fatores relativos a satisfação e qualidade percebidas. Com base nas teorias tradicionais de serviço advindas dos anos 1980, a unidade de análise, o restaurante é analisado com base na perspectiva dos clientes. As implicações identificadas são tratadas de maneira acadêmica e gerencial.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Marketing; Serviço; Restaurante.

1 Introdução

O segmento de alimentação, representado dentre outros estabelecimentos pelos restaurantes, é um importante cenário, mas pouco explorado em pesquisas no Brasil. Tendo por objetivo identificar aspectos do marketing de serviço e preceitos da satisfação, o presente estudo foi desenvolvido tendo como unidade de análise o restaurante e pizzaria ‘Telha de Barro’, que se situa na cidade de Gravataí/RS. Trata-se de uma empresa familiar, que atua no ramo desde abril de 2010 (empreendimento recente). Por se tratar de um novo negócio, a finalidade do estudo é identificar aspectos de empreendedorismo, tendo em vista os pontos de melhorias atribuídos à satisfação dos clientes, e ainda identificar os atributos principais para o marketing do segmento. O preceito orientador é o entendimento da satisfação como “a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador” (KOTLER, 2006, p.143). Neste aspecto, a questão de pesquisa visa identificar: **Quais são os atributos de satisfação relevantes para o sucesso em restaurantes?**

Conforme dados disponibilizados pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL (2010), o segmento registra aproximadamente um milhão de empresas distribuídas entre bares, restaurantes e atividades semelhantes (quais incluem restaurantes de venda por quilo e pizzarias). O setor é responsável por aproximadamente 2,4% do PIB brasileiro. No ano de 2008, o faturamento financeiro aproximou-se dos 50 bilhões de reais, e ainda apontou um crescimento de 5% nas atividades em relação ao ano de 2007. O organismo de classe ainda registra que praticamente 26% dos gastos do brasileiro se dão exteriores ao domicílio, ou seja, praticamente 1/4 dos habitantes do país costuma realizar refeições em restaurantes, bares e similares. Além de ser uma tendência aumentar o percentual de pessoas

que fazem suas refeições em restaurantes, o segmento se caracteriza por ser uma atividade que atende a praticamente todos os municípios do país.

No caso do restaurante objeto de estudo, como para qualquer outro atuante no segmento, a satisfação dos clientes é um ponto importante, qual garante a própria sobrevivência do negócio. Um dos complicadores na relação entre a qualidade e a satisfação é a terceira premissa observada pelos clientes, que é o preço (no caso dos restaurantes tradicionais, como o estabelecimento em estudo), em função de serem freqüentados por trabalhadores locais em turnos de almoço. Por ser um restaurante que faz a venda por quilo, os almoços devem atender aos requisitos básicos de qualidade alta por bom preço, nem sempre um equilíbrio fácil de ser obtido. Por sua vez, à noite atuando como pizzaria, o foco é diferenciado, e a qualidade é um pouco mais saliente em relação ao preço, apesar de requerer o equilíbrio entre oferta e custo. A premissa básica de marketing que orienta este tipo de empreendimento é a necessidade de “conhecer o que o cliente espera” e então fazer esta oferta com a devida qualidade (ZEITHAML, BITNER, 2003, p.66).

O presente estudo está estruturalmente dividido. Primeiro, o referencial teórico, qual contempla os conceitos de Empreendedorismo e as noções que fundamentam o Marketing de Serviço. Posterior ao arcabouço teórico, uma breve caracterização da empresa, seguida do método utilizado na pesquisa. Por fim, a análise dos resultados e as conclusões obtidas.

2 Empreendedorismo

Segundo Villena et al. (2010), o conceito de empreendedorismo é muito subjetivo. Todos parecem conhecer, mas não sabe definir o verdadeiro sentido. Essa subjetividade pode ser devido as diferentes concepções ainda não consolidadas sobre o assunto, principalmente no Brasil, onde o tema se popularizou a partir da década de 90. No que diz respeito às alternativas para alavancar capital, o empreendedor encontra grandes dificuldades. É importante ressaltar que em meio à falta de capital e de fundos destinados a beneficiá-los se torna cada dia mais difícil desenvolver negócio próprio no Brasil.

Dolabela (1999) aponta os seguintes exemplos que caracterizam um empreendedor:

- Indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- Uma pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;
- Um empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.

Entende-se segundo Dornelas (2001), que o momento atual pode ser chamado de a Era do Empreendedorismo. Anualmente no Brasil são constituídas em torno de 470 mil novas empresas, porém o fechamento prematuro das empresas de pequeno porte tem sido uma preocupação da sociedade. Entender e conhecer estes conceitos faz com que a capacidade do desenvolvimento de suas atividades com a excelência esperada pelos clientes se transforme em boa mão-de-obra com poucos custos.

Inicialmente é importante esclarecer que os pequenos empreendimentos surgem basicamente por dois motivos, primeiramente do indivíduo possuir o seu próprio negócio, ou nascem para suprir a necessidade de gerar sua própria colocação no mercado de trabalho. Independente do motivo pelo qual são criados os novos negócios facilmente observa-se a importância econômica das pequenas empresas. Em outras palavras, é fundamental para geração de empregos, aumento das receitas, além da produção de bens.

Em pesquisa ao SEBRAE (2010), identificou-se que uma das formas de aumentar a chance de sobrevivência e sucesso de uma empresa é por meio da elaboração de um plano de negócios detalhado antes da sua abertura, reunindo informações necessárias quais versem sobre as características, condições necessárias e necessidades do futuro empreendimento. O objetivo é analisar a potencialidade e viabilidade do negócio, facilitando sua implantação.

Desta forma, entende-se que os motivos para o fracasso dos empreendimentos em grande parte estão relacionados inicialmente com a falta de visão do mercado, escassez de recursos próprios, falta de dinheiro no mercado, além das mudanças na política do governo, não esquecendo da entrada de novos concorrentes. Verifica-se que a maior causa para o fechamento de forma prematura desses novos negócios está ligada diretamente ao despreparo do empreendedor. O pequeno empresário muitas vezes não possui habilidade administrativa, financeira, mercadológica e tecnológica.

Um sujeito para se tornar empreendedor necessita algumas características. Isso não quer dizer, que o indivíduo mesmo tendo certas características que são peculiares ao empreendedor será um empresário de sucesso. O empreendedor busca desenvolver uma atitude de inquietação, ousadia e proatividade na relação com o mundo, condicionada por fatores pessoais, pela cultura e pelo ambiente. Isto favorece a interferência criativa e realizadora, em busca de ganhos econômicos e sociais.

Hisrich e Peters (2004, p.29) esclarecem que em quase todas as definições de empreendedorismo há determinados comportamentos, tais como: “tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceitar o risco”.

Embora qualquer negócio ofereça riscos, a falha não é algo fácil de se aceitar, e é diferente de admitir o risco de abrir um novo negócio, em que certamente espera-se e trabalha-se para o sucesso. Sobre este assunto, Dolabela (1999) esclarece que o empreendedor é uma pessoa que aprende com seus erros e não um aventureiro. Assume riscos moderados e faz o possível para minimizá-los. Por outro lado, Dornelas (2001) afirma que não basta apenas sonhar, deve-se transformar os sonhos em ações concretas, reais e mensuráveis por meio do planejamento e gestão.

3 Marketing

Marketing é uma disciplina abrangente. Tem-se que “a essência do marketing é o processo de trocas, nas quais duas ou mais partes oferecem algo de valor para a outra, com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos” (COBRA, 2003, p.8). A origem do marketing recebe destaque dos autores Churchill e Peter (2000, p.4), ao afirmarem que Marketing é baseado em transações, e no “desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos”, empresa e cliente.

Baseado nos conceitos apresentados pelos autores pode-se afirmar que o marketing está presente em todas as transações e relacionamentos entre os indivíduos. Um de seus objetivos é suprir as necessidades, agregando valor e satisfazendo as partes envolvidas, garantindo sucesso financeiro. Ao longo dos anos, os serviços apresentaram particularidades. Devido a esta evolução, houve a necessidade de diferenciar o marketing de serviços do marketing de bens, pois problemas e dificuldades comuns à administração de serviços não estão presentes nos negócios ligados a bens duráveis e não duráveis.

3.1 Marketing de Serviços

Os autores Bateson e Hoffmann (2001) constatam que o marketing de serviços demorou a emergir devido à falta de necessidade em uma época em que a demanda excedia a oferta e as pressões competitivas eram poucas. Todavia, atualmente a competição está aumentando e os consumidores estão exigindo melhores serviços.

Cobra (2003, p.234) define serviços de maneira genérica, afirmando que podem ser entendidos como “tarefas intangíveis que satisfaçam as necessidades do consumidor final e usuários de negócios”. O marketing de serviços vem crescendo e desenvolvendo-se juntamente com o desenvolvimento do serviço.

3.2 Conceito de Serviço

Entende-se como serviço uma mercadoria intangível e comercializada em separado, qual não conta com algumas características essenciais dos produtos (impossibilidade de pegar, cheirar e apalpar). Geralmente não pode ser experimentado antes da sua aquisição, mas mesmo assim, pode culminar na satisfação do consumidor, conforme os resultados esperados sejam obtidos (RATHMELL, 1974). Zeithaml e Bitner (2003, p.28) conceituam os serviços como “ações, processos e atuações”. Serviços incluem todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado (ex. conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde) essencialmente intangível. Serviço implica que “os benefícios são entregues ao consumidor por um serviço em vez de um bem” (BATESON, HOFFMANN, 2001, p.34). Percebe-se que os serviços têm um aspecto global, pois interferem diretamente na atividade e nos resultados das empresas e na vida cotidiana das pessoas. Os autores Bateson e Hoffmann (2001, p.30) descrevem essa relação de importância, destacando que...

“...os serviços permeiam todos os aspectos de nossas vidas. Usamos serviços de transportes quando nos locomovemos, muitas vezes para ir e voltar do trabalho; quando estamos longe de casa, usamos serviços de restaurantes para nos alimentar e hotéis para nos hospedar. Em casa, usamos serviços como eletricidade e telefones; no trabalho, precisamos de serviços de correios, *courier* e manutenção para fazer o escritório funcionar. Usamos os serviços de cabeleireiros para manter nossa imagem pessoal e os serviços de empresas de relações públicas e propaganda para manter a imagem de nossas corporações. Advogados, médicos, dentistas, corretores de ações e agentes de seguros cuidam de nossa saúde pessoal e financeira. Nos momentos de lazer, usamos uma bateria de serviços que vai de cinemas a piscinas e a parques temáticos para relaxarmos e nos divertirmos. E quando compramos bens, como um carro novo ou máquina de lavar nova, muitas vezes também utilizamos serviços para mantê-los funcionando e para consertá-los quando enguiçam”.

3.3 Diferenças Entre o Marketing de Bens e o de Serviços

Autores classificam as diferenças entre o marketing de bens e o de serviços com base em quatro categorias principais, fundamentadas nas características dos serviços. Cada uma dessas características dos serviços será analisada a seguir.

- **Intangibilidade**

O intangível pode ser classificado como “algo que é experimentado, mas não pode ser tocado ou preservado” (LOVELOCK, WRIGHT, 2001, p.17). A intangibilidade está diretamente relacionada a outros fatores, como os sinais que o cliente irá buscar para tangibilizar o serviço, por exemplo, pessoas e instalações. Desse modo busca compreender a qualidade do serviço que está sendo prestado. Kotler (2006, p.399) descreve essa relação

exemplificando que “a tarefa do prestador de serviços é administrar as evidências, para deixar tangível o intangível. É importante agregar evidências e imagens concretas a ofertas abstratas. As empresas prestadoras de serviços tentam demonstrar a qualidade de seus serviços por meio de apresentação.

- **Variabilidade (Heterogeneidade)**

Para Zeithaml e Bitner (2003, p.36) a heterogeneidade ocorre na prestação de serviços porque “serviços são atuações, em geral desempenhadas por seres humanos, dois serviços prestados nunca serão exatamente os mesmos”. Basicamente se refere a dificuldade de padronizar o desempenho.

- **Produção e consumo simultâneos (Simultaneidade)**

Para Kotler (2006), essa característica dos serviços (produção e consumo simultâneos) é classificada como inseparabilidade. Serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Esse princípio não se aplica aos bens materiais, que são fabricados, podem ser estocados, e depois distribuídos. O cliente está presente e “envolvido no processo produtivo e observa o mesmo, fato esse que pode afetar (positiva ou negativamente) o resultado da transação envolvida no serviço” (ZEITHAML, BITNER, 2003, p.37).

- **Percibilidade**

Lovelock e Wright (2001, p.20) descrevem que o “serviço é uma ação ou realização, e não um artigo tangível que o cliente guarda, ele é perecível e não pode ser estocado”. A duração do serviço se refere ao ato de fornecimento e do esforço envolvido.

3.4 Composto de Marketing de Serviços

Segundo Kotler (2006, p.17), o composto de marketing (*mix* de marketing) é “o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para perseguir seus objetivos de marketing”. McCarthy *apud* Kotler (2006, p.17) “classificou essas ferramentas em quatro grupos amplos que denominou os ‘4Ps do Marketing’: produto, preço, praça (ponto de venda) e promoção”. Na arena do serviço estão contemplados “aspectos como envolvimento do cliente na produção e a importância do fator tempo” (LOVELOCK, WRIGHT, 2001, p.21).

Nos critérios de Zeithaml e Bitner (2003, p.41), “além dos 4Ps tradicionais, o composto de marketing de serviços inclui pessoas, evidência física e processo”. Baseado no modelo expandido, descrito por Zeithaml e Bitner (2003), abaixo estão apresentados os três Ps complementares.

- **Pessoas**

Inclui “todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e, nesse sentido, influenciam as percepções do comprador” (ZEITHAML, BITNER, 2003, p.41). O exemplo tradicional é o dos funcionários da empresa prestadora do serviço.

- **Evidência física**

Conforme Lovelock e Wright (2001, p.23), a evidência física do serviço pode ser entendida como “pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidência da qualidade do serviço”. Está relacionada ao *design* e aparência das instalações do provedor do serviço. Incluem-se nesta categoria “placas, material impresso e outras indicações visíveis que fornecem evidência tangível da qualidade do serviço de uma organização” (LOVELOCK, WRIGHT, 2001, p.23). Conforme Zeithaml e Bitner (2003, p.42), evidência física é “o

ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço”.

- **Processo**

Para Lovelock e Wright (2001, p.22), “o processo descreve o método e a seqüência dos sistemas operacionais de serviços”. Processos inadequados não favorecem à satisfação de clientes. Por outro lado, quando bem concebidos, podem promover serviços de boa qualidade.

3.5 Qualidade nos Serviços

Qualidade é um dos componentes da satisfação de clientes. Kotler (2006, p.145) informa que “a qualidade total de uma empresa é o segredo para criar valor e satisfazer o cliente”. Relaciona-se com a satisfação do cliente e a lucratividade. Em linhas gerais “os níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo em que justificam preços mais altos e permitem custos menores” (KOTLER, 2006, p.146).

Bateson e Hoffmann (2001, p.363) esclarecem que “a qualidade é conceituada mais geralmente como uma atitude, a avaliação global, de longo prazo, do cliente de uma oferta de serviço”. Porém, “as avaliações dos clientes acerca da qualidade incluem as percepções de múltiplos fatores” (ZEITHAML, BITNER, 2003, p.93). Esses fatores são as dimensões que o cliente analisa para saber se o serviço tem ou não qualidade.

Serão apresentadas neste estudo cinco dimensões de qualidade. A primeira é a **confiabilidade**, e conforme Zeithaml e Bitner (2003, p.94), “compreende a habilidade de entregar o serviço que foi prometido com segurança e precisão”. A segunda é a **sensibilidade** (ou responsividade), e está associada com a presteza e qualidade do atendimento promovido pelos funcionários da firma de serviços. Inclui a solução de problemas e das solicitações dos clientes. Como terceira dimensão, a **segurança** está vinculada aos funcionários, se “são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança” (LOVELOCK, WRIGHT, 2001, p.109). Essa dimensão é importante nos “serviços em que os clientes percebem que há um alto risco envolvido e/ou quando estão incertos sobre sua habilidade para avaliar resultados” (ZEITHAML, BITNER, 2003, p.94).

O quarto elemento é a **empatia**, que se refere ao cuidado e atenção no serviço (LOVELOCK, WRIGHT, 2001). Para Zeithaml e Bitner (2003, p.96), as empresas necessitam atender seus clientes de forma personalizada, pois “clientes querem sentir-se compreendidos e importantes para as empresas que lhes prestam serviços”. Quinta e última, a **tangibilidade** é a dimensão em que o cliente analisa “como são as instalações físicas, equipamento, pessoal e material de comunicação do fornecedor do serviço” (LOVELOCK, WRIGHT, 2001, p.109). É importante que sejam promovidas “representações físicas da imagem dos serviços, a qual será usada pelos clientes, em especial por novos clientes, para avaliar a qualidade” (ZEITHAML, BITNER, 2003, p.96).

Conforme Whiteley (1992, p.22), os clientes são “todos aqueles cujas decisões determinam se sua organização irá prosperar”. O cliente é uma necessidade ao sucesso do empreendimento, por isso, sua satisfação deve ser um objetivo da firma.

4 Satisfação

Para Oliver *apud* Zeithaml e Bitner (2003, p.87) a “satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor”. Zeithaml e Bitner (2003, p.88) entendem que satisfação é “uma

avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço como contemplando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente”.

Lovelock e Wright (2001, p.106) conceituam satisfação de maneira mais genérica, como “uma reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço”. A satisfação está relacionada ao julgamento de qualidade e adequabilidade de um serviço recebido. Diante dos conceitos apresentados, pode-se entender que a satisfação do cliente é resultado das suas percepções, necessidades e expectativas com relação a determinado produto ou serviço.

Os clientes podem ter diferentes tipos de expectativas com relação aos serviços: “(1) **serviço desejado**, que reflete o que os clientes querem; (2) **serviço adequado**, que mostra o que os clientes estão dispostos a aceitar; e (3) **serviço esperado**, o que os clientes acreditam que provavelmente receberão” (ZEITHAML, BITNER, 2003, p.83). Desse modo, “após comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam sua qualidade esperada com aquilo que realmente receberam” (LOVELOCK, WRIGHT, 2001, p.107). A satisfação é uma condição de cliente que as organizações devem almejar, para que o negócio possa prosperar. A percepção de qualidade do serviço e o cumprimento das promessas de seu provedor são elementos essenciais para a retenção de clientes.

5 Caracterização da Unidade de Análise: Restaurante e Pizzaria Telha de Barro

O restaurante ‘Telha de Barro’, empreendimento em análise, teve sua inauguração em primeiro de maio de 2010. O local escolhido já se caracterizava por dois empreendimentos do mesmo segmento (primeiro como restaurante ‘Vila Velha’, e por último ‘Engenho do Boi’). Localiza-se no centro de Gravataí, RS, uma cidade em crescimento nos últimos anos, em especial após a implantação de uma unidade da montadora General Motors. O restaurante é situado no centro do município, na Rua Major Ismael Alves, 318 e não possui filial.

O ramo de atividade além de restaurante contempla também pizzaria, o que vem sendo exercido de maneira integrada durante estes seis meses iniciais de atividade. Atualmente o empreendimento conta com um total de 11 funcionários, com escolaridade predominante de ensino médio. A compra do ponto (praça) foi motivada por uma oportunidade de barganha identificada pelo atual proprietário (não foi feito plano de negócio anterior). O restaurante tem uma área total de 320m², cozinha específica para preparação das refeições, com fornos, fogões, geladeira, chapas, *freezers*, e uma sala de estoque para perecíveis. O espaço principal, para o recebimento dos clientes, conta com 160 mesas, *Buffet* central, banheiros e o caixa para efetivação dos pagamentos (que pode receber sugestões). O serviço opera de segunda-feira a sábado, e o objetivo de médio-prazo é atender a uma demanda maior, e aumentar o lucro.

Atualmente são servidas em média entre 100 e 150 refeições/pratos por dia. O negócio busca o melhor atendimento, fazendo pratos saborosos dentro das opções que o restaurante (pizzaria) disponibiliza no momento. A empresa tem como meta atender 80 rodízios de pizza de segunda à quinta-feira, e na sexta e sábado uma média de 250. Também pretende aumentar o serviço de *Buffet* para 200 almoços diários. Aumentar o lucro e ter maior circulação de clientes no restaurante é uma das metas, e um dos desafios para este estudo.

Os gestores transmitem aos funcionários, através de conversa, os valores que desejam para a empresa; alinhados com seus ideais. Existe colaboração parcial dos funcionários. Uma das metas do restaurante é destacar-se dos concorrentes por oferecer preço baixo, atrair novos clientes no horário do almoço (com combinações diferentes de pratos) e o foco na qualidade (por ter funcionários com ampla experiência na área). Por outro lado, no turno da noite, as

pizzarias concorrentes da região estão mais bem localizadas, e oferecem estacionamento ou local onde há proteção para deixar o carro, o que representa uma desvantagem ao negócio. Estes concorrentes se localizam geograficamente próximos, outra limitação identificada. Uma sugestão preliminar da análise, a viabilidade de alugar um terreno desocupado nas cercanias; como alternativa (ao menos temporária) para o problema de estacionamento para os clientes.

A posição que a organização ocupa no mercado está entre a média, mas não se pode ter maior detalhamento das vantagens e desvantagens atualmente, em função da ausência de pesquisas prévias. Uma pesquisa de mercado, e até mesmo a pesquisa de satisfação proposta neste estudo, são pontos de partida para identificar a real situação do empreendimento diante dos consumidores regionais. Os principais clientes do estabelecimento são profissionais que trabalham no centro da cidade (próximo ao local do empreendimento), que o freqüentam para almoçar (maior demanda atual). Para o *Buffet* noturno, a demanda ‘ideal’ é ainda um desafio.

6 Metodologia de Pesquisa

O método identificado como mais adequado para obtenção de informações pertinentes ao estudo foi o Levantamento (*Survey*). Foram observados os preceitos de Malhotra (2001) para fins de aplicação da etapa empírica. O instrumento para coleta de dados, qual consta dos apêndices deste artigo, contemplou questões de caracterização dos respondentes, acerca da avaliação do serviço e também de outros critérios do restaurante. Os itens, em sua maioria, foram estruturados através do emprego de escalas do tipo *Likert*, e as análises estatísticas seguiram ao caráter descritivo. Também constam do instrumento questões de resposta aberta.

Atendendo observações de Wind e Lerner (1979), as questões foram estruturadas de maneira simples e centradas na unidade de análise, tendo em vista evitar problemas de preenchimento. Dentre os problemas típicos citados pelos autores e observados na elaboração do instrumento de coleta estão questões de esquecimento e itens confusos e/ou ambíguos. Optou-se por um instrumento de coleta de dados simples e direto, aplicado no ambiente do restaurante diretamente pelos autores aos clientes em refeição. Ainda que quantitativos os preceitos na coleta de dados, a análise do estudo seguiu aos moldes de Yin (2001), através dos quais foram relacionadas questões estatísticas (freqüências) aos dados oriundos das respostas abertas, a observação dos pesquisadores no ambiente do restaurante e, entrevistas informais conduzidas tanto com os clientes quanto com os gestores da organização. A estratégia adotada na elaboração da análise do estudo foi a ‘triangulação de dados’, que segue abaixo.

7 Análise dos Resultados do Estudo

Como primeira alternativa no instrumento de coleta (*vide* Apêndice), as questões de gênero e faixa etária foram dispostas aos respondentes. Dos **75 respondentes**, 48 são homens e 27 mulheres. Apesar da predominância de homens, aos propósitos do estudo não é um fator que pode alterar nas perspectivas acerca da qualidade/reputação do restaurante. Quanto a faixas etárias, foram segmentadas em seis intervalos. Entre 16 e 24 anos, 24 pessoas foram identificadas na pesquisa, e entre 25 e 34 foram identificados 20 respondentes. Apenas nestas duas categorias, entre 16 e 34 anos foram 44 respondentes, mais da metade da amostra. Nas demais categorias foram 17 respondentes entre 35 e 44 anos, 8 entre 45 e 54 e apenas 6 entre 55 e 64 anos. Na categoria acima de 65 anos não foram obtidas respostas. Em termos gerais, os freqüentadores do estabelecimento são jovens e adultos de idades entre 16 e 44 anos. Nota-se que são faixas etárias que representam maior potencial de trabalho, ilustrando que crianças e aposentados podem não ser o público consumidor de maior número no restaurante. Como se tratará *a posteriori*, boa parte dos freqüentadores procura o almoço no intervalo de trabalho.

Para mensuração dos aspectos de alimentação, ou avaliação do serviço de restaurante, foi utilizada escala tipo *Likert* de cinco pontos. Optou-se por não trabalhar com percentuais, mas com números absolutos já que a amostra é de apenas 75 formulários coletados. Os itens foram apresentados estruturalmente da seguinte maneira: Excelente; Muito Bom; Bom; Regular e; Fraco. A opção por não adotar o ‘não se aplica’ foi proposital, para evitar que os respondentes deixassem de fornecer um parecer positivo ou negativo acerca da qualidade alimentar. Este segundo bloco é composto de sete critérios. Para sabor da refeição, 72 pessoas entendem que está entre bom e excelente, sendo destes 45 com o entendimento de que é muito bom. Apenas 3 pessoas acham regular. No quesito temperatura das refeições, aumenta para 11 os respondentes que consideram sendo regular, e entre bom e excelente se mantém a maioria, com 64 respostas. Apresentação dos alimentos, ou seja, na disposição física, os números se mantêm similares, indicando coerência dos respondentes. Neste quesito 73 respondentes apresentam parecer favorável e apenas 2 acreditam que é uma apresentação regular. Na diversificação de pratos quentes a cena se altera sensivelmente, com 7 pareceres desfavoráveis e 68 respondentes que acreditam que a diversificação atende ao critério de satisfação pessoal favoravelmente. Na diversidade de saladas se verifica uma pequena inclinação aos fatores negativos, onde 2 respondentes entendem que é fraca a variedade, 6 que é regular, apesar da maioria das pessoas (os demais 67 respondentes) estarem situados entre os critérios de boa a excelente variedade. Quando o aspecto tratado é a variedade de sobremesas, a elevação das queixas é sentida, o que requer observação dos gestores. Neste critério, para 13 indivíduos a sobremesa deixa a desejar, perante a maioria dos satisfeitos (62 consumidores). Fechando o bloco, uma questão sobre alimentos saudáveis, o que é pertinente frente aos anseios sociais por saúde e/ou estética, cada vez mais acentuados. Neste item, os resultados são bons, com apenas 8 descontentes diante de 67 clientes satisfeitos. Como o bloco demonstra, os problemas enfrentados pelo estabelecimento não são relacionados, ao menos diretamente com o requisito ‘qualidade do produto’, que é a alimentação ofertada.

Em separado foi apresentada uma questão acerca da limpeza do restaurante, item que para o segmento é de alto impacto na percepção dos clientes. A escala foi composta com os mesmos critérios do bloco anterior (cinco itens, entre ‘excelente’ e ‘fraco’). O resultado foi similar ao bloco anterior, o que vem ilustrando até esta parte da análise a qualidade evidente do estabelecimento. Dos respondentes, 68 forneceram parecer favorável ao critério limpeza, sendo que apenas 7 consideram que a limpeza não atende aos critérios que entendem como ideal. O resultado evidencia coerência com o bloco anterior, e corrobora a percepção dos pesquisadores durante a observação de que os problemas enfrentados pelo restaurante são mais relacionados com o marketing e *layout* do que com a qualidade do ‘produto’ em si.

O bloco na continuidade da análise é composto por três indicadores, quais se referem ao atendimento (o serviço propriamente dito) do restaurante. A primeira questão do bloco trata da agilidade do serviço, a segunda sobre a aparência e a dedicação da equipe, e a terceira acerca da higiene relacionada ao atendimento. Novamente, os índices se mantêm favoráveis, com a maior parte dos respondentes variando entre pareceres positivos, entre bom e excelente.

Uma das questões sensíveis na pesquisa é o aspecto do preço. Em função do aumento de preço nas refeições ter sido determinado justamente na semana da intervenção da pesquisa por questionários, este fator pode gerar uma ênfase nas respostas negativas (viés de resposta). De fato, nas menções qualitativas, o fator preço foi o mais citado como negativo, com 15 respondentes referenciando como um elemento a melhorar. No entanto, conforme observação dos pesquisadores, a identificação do preço está dentro do padrão de mercado local e até mais barato que outros estabelecimentos, o que indica viés de resposta (WIND, LERNER, 1979).

Como se esperava, o preço foi um indicador afetado pela recente alteração (aumento). Nas classificações entre excelente e muito bom, apenas 12 respondentes. O critério bom, o mais representativo, contou com 29 respostas. No entanto, regular e fraco, respectivamente, tiveram 15 e 8 marcações, o mais alto índice negativo até este ponto da análise. Outro ponto do estudo que identifica o efeito do aumento de preço nas respostas é que 11 pessoas deixaram de responder a esta questão.

Acerca de como as pessoas tomaram conhecimento, e começaram a frequentar o restaurante, apenas 6 respondentes citaram a mídia impressa do estabelecimento. Sobre a recomendação de amigos, 32 pessoas marcaram a opção. Os demais (37 respondentes) foram movidos ao restaurante por outros motivos, o que aponta a necessidade não necessariamente de mudar a comunicação impressa, mas identificar os locais adequados para divulgação.

Em termos de frequência dos clientes ao restaurante por semana, 26 frequentam-no uma vez por semana. Em número aproximado, 27 pessoas entre três e cinco dias. Mais de cinco vezes na semana, apenas 8 clientes. Os demais clientes (14 pessoas) não responderam. Sobre avaliação da qualidade geral de atendimento do restaurante, os números são favoráveis. Entendem como excelente o atendimento 7 pessoas. Classificam como muito bom o serviço 29 pessoas. Bom é a percepção de 22 indivíduos e 6 entendem por razoável.

Uma das questões do estudo contemplou um dos serviços que o restaurante entende como especiais em termos de qualidade. Trata-se do serviço noturno de pizzaria. Em função da pouca expressividade de respostas (apenas 10 dos 75 respondentes), o item foi removido das análises. Entretanto, na questão aberta acerca das fragilidades, respondentes forneceram alguns pareceres. Como já referenciado, 15 pessoas salientaram o aspecto preço, qual pode não ser uma questão problemática (os preços foram reajustados na semana da pesquisa). Além do critério preço, duas pessoas sugerem maior variedade de saladas, uma para diversidade de sobremesas, dois respondentes questionam que a temperatura dos alimentos está inadequada e que os temperos são fortes em demasia. Um elemento que chamou atenção, e aparentemente é crítico emerge no quesito limpeza. Para seis pessoas a higienização de mesas e cadeiras é inadequada. Qualidade foi uma reclamação de apenas dois indivíduos. Fatores mencionados por apenas uma pessoa, e que foram identificados como não críticos foram desconsiderados. Por fim, sobre frequentar ou não restaurantes próximos ao empreendimento foco do estudo, praticamente metade dos respondentes frequentam além do ‘Telha de Barro’ outros serviços similares. Apresentada a análise dos questionários de pesquisa, as considerações finais.

8 Considerações Finais

Através da análise desenvolvida neste estudo são identificáveis importantes relações acerca do comportamento empreendedor, a gestão do serviço e a percepção dos clientes. No critério empreendedorismo, em função do local anteriormente ter sido utilizado como serviço do mesmo ramo (restaurante), implica em mais do que construir uma marca. Primeiro é necessário desconstruir a proposta anterior, e as percepções anteriores dos consumidores. Uma das maneiras de alterar positivamente a percepção dos clientes é através de uma atitude gerencial diferenciada, evitando incorrer em erros comuns no ambiente anterior e também nos concorrentes. O diálogo com os antigos proprietários e a observação dos concorrentes são possibilidades para coletar informações e diagnosticar o cenário.

Outro aspecto que emerge na perspectiva gerencial é a necessidade de escutar aos clientes, e observar suas percepções. Com base nas respostas coletadas, um exemplo pode ser concebido baseado acerca das toalhas das mesas. A percepção dos clientes, acerca de plásticos cobrindo as toalhas de pano é de sujeira (o oposto do motivo desta iniciativa – que é evitar

sujeira nas toalhas de pano). As alternativas mais simples seriam utilizar as toalhas de pano e fazer a troca freqüente ou seguir ao padrão de concorrentes, que não cobrem as mesas (a decoração das mesas *in natura* está ‘na moda’). Como medida mais extrema, mas não garantida e aparentemente desnecessária, está a troca do mobiliário, qual incide em custos superiores ao processo sistemático de lavar as toalhas. Ainda que o restaurante seja limpo, a percepção de sujeira é o que move o cliente a caracterizar negativamente o ambiente. No caso em análise, escutar o cliente com atenção pode resolver parte dos problemas citados, como aparência das mesas e até alguns casos sobre o tempero dos alimentos e outras sugestões.

Por fim, satisfação dos clientes, elemento amplamente discutido na área de marketing. Ainda que conceito bem estruturado em termos acadêmicos, representa uma dificuldade na gestão. No serviço do restaurante os resultados do estudo indicam que pequenas iniciativas como escutar aos clientes e melhorar sensivelmente na aparência das instalações podem representar diferenças significativas. No entanto, os gestores devem filtrar as argumentações dos clientes, para evitar atendimentos específicos os inadequados. Como exemplo, o momento da pesquisa destacou o fator preço, e apesar das reclamações, não há inadequação de preço em relação aos praticados pelos concorrentes. A situação da alteração recente de preço, ainda que apenas como incremento abaixo da média dos concorrentes, aguçou as percepções em função da brevidade do acontecimento. Provavelmente em espaço de tempo inferior a um mês para a realização de outra pesquisa, o preço já não seria destacado pelos clientes. Porém, a aparência de sujeira das toalhas, ainda que apenas uma percepção, tende a exercer efeitos mais duradouros e requer esforços mais simples e imediatos em relação ao critério de preço.

A localização do empreendimento, favorável em termos de localização geográfica não é mais representativa em razão dos problemas de estacionamento. Existem iniciativas contingenciais que podem ser adotadas. Uma delas é firmar acordo com proprietário de terreno próximo para oferecer estacionamento exclusivo aos clientes. No longo prazo a solução pode ser mais complexa, e exigirá criatividade dos gestores na resolução (por exemplo, identificando estacionamento próximo ao local e firmar acordo de vantagem aos clientes). Esta investigação identificou a tênue relação entre atitude empreendedora, gestão de serviço e satisfação do cliente, com o foco no caso de um restaurante. Identificou-se que após o ato de empreender o negócio, esta postura deve ser concentrada no gerenciamento e na melhoria do serviço promovido. Satisfação é volátil, determinada pelas características da região, da moda e, individualmente pelos clientes. Compete ao gestor manter a inovação após empreender, o que requer a atitude de saber interpretar o diálogo com os clientes.

Referências

- ABRASEL: Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/>>. Acesso em: [28/10/2010].
- BATESON, John E. G.; HOFFMANN, K. Douglas. *Marketing de Serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. *Administração de Marketing no Brasil*. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.
- DOLABELA, Fernando. *Oficina do Empreendedor*. 6.ed. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, José Carlos de Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michel P. *Empreendedorismo*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RATHMELL, John. *Marketing in the Service Sector*. Cambridge: W. Publishers, 1974.

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Rio Grande do Sul–RS). *Disponível em*: <<http://www.sebrae-rs.com.br/>>. Acesso em: [04/10/2010].

VILLENA, Daniele Jannotti S.; SILVEIRA, Ailton Carlos; GONÇALVES, Giovanni; BONELI, Jardel Javarini; CASTRO, Niciane Estevão; BARBOSA, Priscila Amorim. Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender. *Revista de Administração da Faculdade Novo Milênio: FOCO*, (2.ed.), Janeiro/Junho, 2007. *Disponível em*: <<http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo.html>>. Acesso em: [25/10/2010].

WHITELEY, Richard C. *A Empresa Voltada Totalmente para o Cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WIND, Yoram; LERNER, David. Steps toward Validity: Measurement Comparisons. On the Measurement of Purchase Data: Surveys versus Purchase Diaries. *Journal of Marketing Research*, v.16, p.39-47, 1979.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary J. *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Apêndice: Instrumento Utilizado na Coleta de Dados com Clientes do Restaurante.

pesquisa ^{satisfação}
consumidores **Telha de Barro**

Por gentileza, faça um X no item correspondente à sua situação atual:

Sexo	Faixa Etária		
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> 16-24	<input type="checkbox"/> 35-44	<input type="checkbox"/> 55-64
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> 25-34	<input type="checkbox"/> 45-54	<input type="checkbox"/> 65+

01) Como você avalia os serviços de alimentação com relação a...

	Muito				
	Excelente	Bom	Bom Regular	Fraco	
a. Sabor da refeição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Temperatura da refeição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Apresentação dos alimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Diversificação dos pratos quentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Diversificação das saladas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Diversificação das sobremesas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Oferta de alimentos saudáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

02) Como você avalia a limpeza de nosso estabelecimento?

Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Fraco
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

03) Como você avalia nosso atendimento em...

	Muito				
	Excelente	Bom	Bom Regular	Fraco	
a. Agilidade dos serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Aparência e dedicação da equipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Limpeza e pratica de higiene.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

04) Em relação ao preço você considera:

Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Fraco
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

05) Como você chegou ao Telha de Barro?

a. Por intermédio de panfletos?

b. Por indicação de amigos?

c. Por outros meios? Qual?

06) Quantas vezes você frequenta o Telha de Barro por semana?

Apenas 1	No mínimo 3	Mais de 5 vezes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

07) Como você avalia nossos serviços de atendimento de forma geral?

Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Fraco
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

08) Você já experimentou nosso rodízio de pizza à noite?

	Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Fraco
SIM - qual sua avaliação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

NÃO - qual o motivo?

a. Falta de oportunidade.

b. Falta de conhecimento.

c. Localização.

09) Nos itens que você respondeu regular ou fraco, que sugestões daria para melhorar nossos serviços?

Você costuma frequentar outros restaurantes nas proximidades além do Telha de Barro?

NÃO **SIM** – Quais? _____

Obrigado por suas respostas. Elas são muito importantes para nós!