

Análise de Viabilidade de Mercado para Restaurante: um Estudo de Caso

Andréa Cristina Trierweiller
andreatri@gmail.com
UFSC

Andreas Dittmar Weise
mail@adweise.de
UFSM

Blênio César Severo Peixe
blenio@ufpr.br
UFPR

Antonio Cezar Bornia
cezar@deps.ufsc.br
UFSC

Maurício José Ribeiro Rotta
maurotta@gmail.com
UFSC

Resumo: Os clientes estão mais exigentes, procuram produtos e serviços que superem suas necessidades, por meio de empresas e profissionais que ofereçam diferenciais. O presente artigo tem como objetivo verificar a viabilidade de mercado para a implantação de um restaurante junto à Pousada Alfa por meio da análise do nível de satisfação de seus potenciais clientes, consultados via execução do benchmarking em dois restaurantes tidos como referência de sucesso na região; para elaboração deste questionário, utilizou-se a técnica de grupo foco. Além disso, recorreu-se à pesquisa de mercado junto a uma amostra de 114 clientes da Pousada Alfa. Como principais resultados: o Restaurante Beta apresenta uma média geral de 3,50 estando entre 'Regular' e 'Bom'; o Restaurante Gama apresenta média geral de 3,64, também avaliado no mesmo patamar. A maioria dos respondentes (77%) considera que os serviços de restaurante devem ser implantados na Pousada. A partir dos resultados, conclui-se que é viável instalar o restaurante na Pousada Alfa. Contudo, sugere-se uma análise profunda das decisões estratégicas, que estão além da implantação de um restaurante, mas dizem respeito à profissionalização da gestão, já que se trata de uma empresa familiar com problemas de definição de atribuições e funções da equipe.

Palavras Chave: Pesquisa de mercado - Pesquisa satisfação - Benchmarking - -

1. INTRODUÇÃO

A concorrência está cada vez mais acirrada e isso não é diferente no ramo de restaurantes, esse fato é acentuado pelo número crescente de restaurantes que são abertos diariamente (SEBRAE restaurantes, 2004). No entanto, quantidade não significa qualidade, ainda mais em um segmento caracterizado por exigências de toda ordem: sejam elas físicas e sanitárias ou mesmo, relativas à qualidade dos serviços prestados, por exemplo, ao pessoal que presta o atendimento, preocupação característica de empresas de serviços. Dessa forma, pelas características inerentes aos serviços, esses prestadores muitas vezes, não apresentam um desempenho adequado para com o seu público.

Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2004) uma pesquisa realizada sobre mortalidade empresarial constatou que 7,19% das empresas fecham no período de um ano, devido à alta concorrência no mercado em que atuam. No entanto, se as mesmas fizessem um planejamento antes de sua abertura este percentual, provavelmente, seria menor. Ainda segundo essa pesquisa, 49,9% das empresas encerra suas atividades com até 2 anos de existência, 56,4% com até 3 anos e 59,9% com até 4 anos. Este número é alarmante e demonstra como é importante a preocupação com o planejamento para evitar a morte prematura das empresas.

Tendo em vista esta alta taxa de mortalidade é necessário que a gestão de qualquer negócio se preocupe na conquista e manutenção dos clientes. Para tanto, uma das áreas que deve receber maior atenção pelos gestores é o marketing, que dispõe de ferramentas para nortear as estratégias da organização.

Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo analisar a viabilidade de mercado para implantação de um restaurante em uma pousada por meio do estudo do mercado local, utilizando a pesquisa do nível de satisfação dos clientes de dois restaurantes concorrentes, e ainda, por intermédio de técnicas de observação e análise da concorrência para se espelhar nas melhores práticas do mercado: o *benchmarking*.

2. METODOLOGIA

Este artigo apresenta um estudo indutivo, pesquisa exploratória, de natureza qualitativa e quantitativa, tendo sido utilizado, inclusive, o estudo de caso. No entanto, é também um estudo de caso, que permite conhecer profundamente a unidade caso: a Pousada Alfa (nome fictício). Trata-se de uma pesquisa exploratória com vistas a aproximar o pesquisador do tema estudado; constitui-se em uma ferramenta que visa criar maior familiaridade entre o tema e o fenômeno investigado, com o objetivo de proporcionar uma ampla visão desse fenômeno. (GIL, 2010; RICHARDSON, 1999).

A natureza qualitativa, diz respeito à técnica de grupo foco, também denominada de *focus group* ou discussões em grupo, na qual o pesquisador lança uma pergunta aberta aos participantes e a partir das discussões, registra os principais fatos levantados, por meio de anotações ou mesmo, de um gravador (KOTLER, 2006).

Conforme Mattar (2005) os estudos qualitativos não tem a pretensão de fazer inferências dos resultados para todo o universo. Geralmente, a pesquisa qualitativa tende a abordar temas de natureza social, que não estão caracterizados pelo tratamento estatístico ou probabilístico. O instrumento de coleta de dados é semi-estruturado ou não-estruturado, tendo em vista que envolve perguntas abertas, visando que o entrevistado desenvolva um depoimento sobre seus sentimentos em relação ao tema (BOYD; WESTFALL, 1971). Esse artigo apresenta um estudo de caso, que se caracteriza pela investigação aprofundada e exaustiva de um objeto, permitindo um conhecimento mais detalhado do mesmo (GIL, 2010).

O delineamento do estudo de campo é apresentado na figura 1 e envolve a pesquisa de satisfação em dois restaurantes selecionados para benchmarking (cases de sucesso): os Restaurantes Beta e Gama (denominações fictícias), onde foram levantadas por meio de amostras de 46 e 58 respondentes, respectivamente, informações sobre a satisfação dos clientes desses estabelecimentos, que são potenciais clientes para o restaurante a ser implantado na Pousada Alfa, se considerado viável. Também é realizada uma pesquisa de mercado junto a uma amostra de 164 clientes da Pousada Alfa.

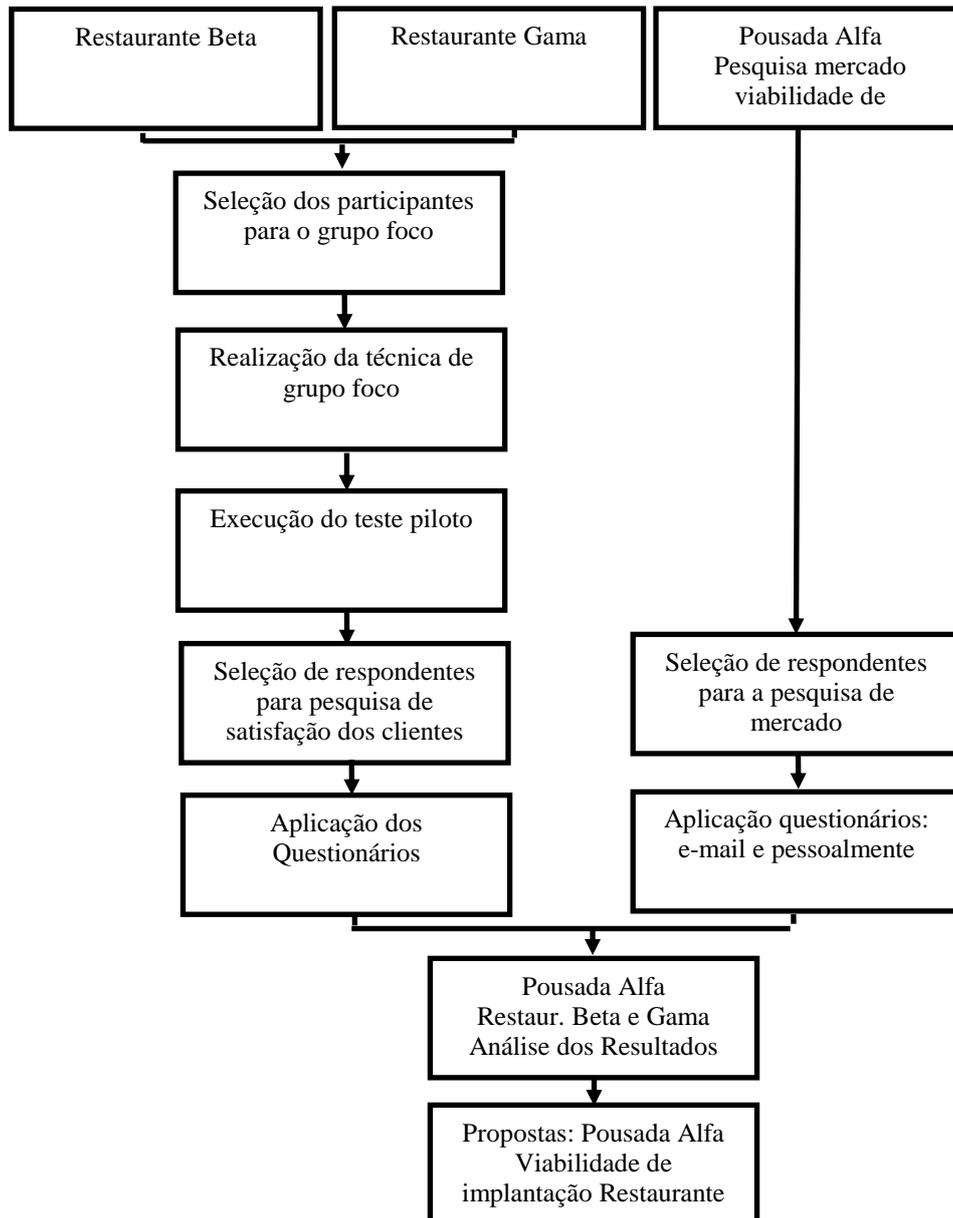


Figura 1: Delineamento do estudo de campo. **Fonte:** Elaborado pelos autores.

Ademais, o Restaurante Beta já tem uma sólida reputação no mercado, originalmente se instalou na Pousada Fazenda Bento como um restaurante terceirizado, hoje está instalado no centro da Cidade, onde funciona desde 2002. Já, o Restaurante Gama, assemelha-se com o estudo do restaurante que se pretende analisar a viabilidade para implantação na Alfa, pois desde sua fundação, em 2000, sempre atuou como terceirizado dentro de pousadas bem conceituadas da Cidade, tendo se instalado em cinco pousadas nesses anos de existência.

Destaca-se que, é prática de mercado daquela região, os melhores restaurantes migrarem de pousada em pousada pela escassez de profissionais e serviços gastronômicos qualificados em relação à quantidade de pousadas de primeira linha, que disputam pela disponibilização desses serviços como diferencial competitivo.

Inicialmente, em ambos os restaurantes, foi realizada a técnica de *focus group* (grupo foco) com a finalidade de verificar as percepções dos clientes do restaurante Beta e Gama, para, a partir destas, desenvolver o questionário da pesquisa de satisfação, e assim, elaborar os fatores a serem elencados no questionário definitivo. O grupo foco foi constituído por 6 participantes em cada restaurante, o critério de seleção utilizado foi à escolha de clientes que costumam freqüentar o restaurante, no mínimo, duas vezes por mês e assim, conhecem os serviços prestados, tanto na alta, quanto na baixa temporada. A aplicação da técnica de grupo foco aconteceu nas dependências dos restaurantes: em 16 de maio de 2010 no Restaurante Beta e em 18 de maio de 2010 no Gama. Em seguida, aplicou-se o teste piloto, onde foram selecionados aleatoriamente 3 clientes de cada Restaurante, o que resultou em algumas sugestões para correção do questionário definitivo.

Para condução da pesquisa de satisfação foi utilizado o questionário estruturado, que tem por finalidade garantir informações para o entendimento dos respondentes. O questionário foi dividido em duas partes: a primeira, objetiva identificar o perfil dos respondentes e contém questões relativas às características sócio-econômicas, com informações sobre: sexo, idade, faixa de renda, estado civil, número de filhos e nível de escolaridade. A segunda parte é relativa à pesquisa de satisfação, com perguntas fechadas, que obedecem a uma escala Likert de 5 pontos, conforme a Tabela 1. No entanto, ao final do questionário, há um espaço para ‘elogios’ e ‘reclamações’, onde o respondente pode se manifestar abertamente.

Tabela 1: Escala de notas do questionário da pesquisa de satisfação

NOTA	CONCEITO	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS
1	Péssimo	Muito Insatisfeito
2	Ruim	Insatisfeito
3	Regular	Mais ou Menos satisfeito
4	Bom	Satisfeito
5	Ótimo	Muito satisfeito

Fonte: Adaptado de Pinheiro et al (2003)

Em relação à Pousada Alfa, fez-se uma pesquisa de mercado com o objetivo de verificar a viabilidade para implantação de um restaurante na Pousada. O questionário apresenta perguntas fechadas e abertas e foi aplicado de duas formas: (1) enviado, por e-mail em 09 de julho de 2010, para 203 clientes cadastrados (a pousada não possui um sistema informatizado dos hóspedes, o controle é feito de forma manual; no momento do *check in* o hóspede preenche um cadastro na recepção, dentre outras informações consta o e-mail), desses 58 retornaram, obtendo-se 54 questionários válidos; (2) aplicado junto a 114 clientes de 09 a 31 de julho de 2010, que estavam hospedados na pousada nesse período, totalizando 110 questionários válidos. Portanto, a pesquisa da Pousada Alfa totalizou 164 respondentes.

A Pousada Alfa está localizada em uma fazenda, no oeste do estado de Santa Catarina, tendo sido fundada em 1995. Possui uma sede, onde estão localizadas: recepção, café da manhã, salão de jogos, televisão, lareira, academia e piscina térmica coberta. A pousada tem 11 cabanas e 22 suítes. O quadro de funcionários é variável devido à sazonalidade.

3. SATISFAÇÃO E SERVIÇOS

O conceito de satisfação demonstra a tendência de preocupação da oferta (fabricantes de produtos e fornecedores de serviços) com os consumidores. Constitui-se no poder da demanda (consumidores) quanto à concepção e desenvolvimento de produtos e serviços centrados nos seus desejos e necessidades e, por conseguinte, na sua satisfação (VASCONCELLOS; GARCIA, 2005). É por meio dessa visão, voltada ao consumidor, que as atividades de marketing passaram a proporcionar competitividade às organizações, ao produto e às vendas, que são somente parte de um processo contínuo: a busca pela conquista, manutenção e fidelização da clientela. A subjetividade está relacionada à satisfação, pois a percepção de que os serviços são prestados com qualidade ou não, tem um grau de valoração pessoal, é a sensação de prazer ou desapontamento melhor explicada por Kotler (2006, p. 53):

Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Sendo assim, satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos.

Para Zeithaml e Bitner (2005), quando o desempenho do serviço exceder o serviço desejado, o cliente ficará muito satisfeito. Mas, se o serviço ficar aquém do nível desejado, os consumidores estarão dispostos a procurar um novo lugar a fim de superar essas expectativas. Segundo Moutella (2007) os fatores de influência são: cumprimento de prazos, condições de pagamento, entrega adequada, preço justo, diálogo de compromisso, disponibilidade de produtos e serviços, descontos e ofertas especiais e facilidade da compra.

Segundo Grönroos (2007), serviço é um fenômeno difícil de ser explicado, tem muitos significados, desde um serviço pessoal até o serviço como característica de um produto. E para Kotler (1993, p. 413): “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada.”

Para Zeithaml e Bitner (2005) há a tendência de confundir satisfação e qualidade em serviços. A satisfação se refere a um conceito mais amplo, já a qualidade percebida em serviços faz parte da satisfação dos clientes, é um componente dessa satisfação, onde a clientela avalia algumas dimensões específicas: (1) confiabilidade, (2) responsividade, (3) segurança, (4) empatia e (5) tangibilidade (Quadro 1):

As 5 dimensões na visão do cliente	
Zeithaml e Bitner	Lovelock e Wirtz
Confiabilidade: habilidade para executar o serviço prometido de modo seguro e preciso	Confiabilidade: desempenho preciso, digno de confiança
Responsividade: vontade de ajudar os clientes e de prestar serviço sem demora	Responsividade: rapidez e prestimosidade;
Segurança: o conhecimento dos funcionários aliado a simpatia e a sua habilidade para inspirar credibilidade	Segurança: competência, cortesia, credibilidade
Empatia: cuidado, atenção individualizada, dedicada aos clientes	Empatia: acesso fácil, boa comunicação e entendimento do cliente
Tangibilidade: aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais impressos	Tangibilidade: aparência de elementos físicos.

Quadro 1: As cinco dimensões de serviços

Fonte: Adaptado de Zeithaml; Bitner (2005, p. 93) e Lovelock; Wirtz (2006, p. 347)

Percebe-se que, Zeithaml e Bitner (2005) e Lovelock e Wirtz (2006) atribuem o mesmo sentido às dimensões de serviços, inclusive com o uso de termos similares. Colocam que os consumidores avaliam vários aspectos da prestação de serviços, desde fatores

tangíveis, como estrutura física, quanto intangíveis, relacionadas a aspectos do comportamento, como: empatia e cordialidade dos atendentes ou vendedores. Para que, dessa forma, os clientes possam analisar, segundo a sua percepção, se os serviços apresentaram qualidade ou não, e se continuarão a adquiri-los da empresa.

4. FIDELIZAÇÃO

A competitividade está, a cada dia, mais acirrada e com isso, captar novos clientes está se tornando uma tarefa difícil e com alto custo para empresa. Já, se a opção for optar por manter os clientes que a empresa possui, os custos tendem a diminuir consideravelmente e ainda, outras vantagens se apresentam, como: a propaganda “boca a boca”, por exemplo. Pois, o cliente leal está envolvido com a empresa, faz-se presente dando opiniões e sugestões para a melhoria da empresa (KOTLER, 1993).

Verifica-se que a busca de novos clientes pode ser mais atraente e motivadora para a força de vendas, mas é mais cara do que manter um cliente atual. Essa é uma boa razão para a empresa desenvolver uma estratégia de fidelização de clientes. Além disso, atender as necessidades dos atuais clientes pode ser mais fácil, porque se pode saber melhor quem são, onde estão e quais as suas necessidades (TSCHOHL, 1996). Para Kotler (1993), conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. Então, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento, que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas.

Kotler (2006) descreve que as organizações que almejam conquistar, manter e fidelizar clientes devem: (1) monitorar o nível de satisfação dos clientes com seus produtos e serviços; (2) não presumir que seus clientes atuais estão garantidos; e (3) encorajar seu *feedback*. Segundo Hayes (1992), o objetivo de determinar as necessidades dos clientes é estabelecer uma lista abrangente de todas as dimensões da qualidade que descrevem o serviço ou produto. Pois, para satisfazer suas necessidades se deve, primeiramente, descobrir as dimensões da qualidade a serem atendidas, para tanto, utiliza-se a pesquisa de satisfação.

Percebe assim, que a avaliação da satisfação dos clientes é um importante indicador do desempenho da empresa, pois o aumento dos níveis de satisfação pode ser associado à fidelização desses.

5. PESQUISA DE MERCADO E BENCHMARKING

O conceito sobre pesquisa de mercado ou pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise de informações de forma sistemática e objetiva, devendo ser executada com imparcialidade, utilizando essas informações para melhoria na da tomada de decisões relacionada à identificação e solução de problemas na área de marketing (BOYD; WESTFALL, 1971).

Para Las Casas (2004, p. 368): “a pesquisa de marketing pode ser definida de forma simples, como: “processo sistemático de coleta e análise de informações relativas às questões específicas ou problemas de marketing enfrentados pelas empresas”. Consiste em identificar o problema, as fontes relevantes, através da avaliação dos métodos de coleta de dados, interpretação dos dados e geração de informações para auxílio no processo de tomada de decisão dos gestores (BOYD; WESTFALL, 1971). Como procedimentos de coleta de dados primários, vários instrumentos foram utilizados: *benchmarking*, grupo foco, pesquisa de satisfação de clientes de dois restaurantes concorrentes e por fim, a pesquisa de mercado com clientes da Pousada, a qual sediará o restaurante e, portanto, possui clientes em potencial para o referido empreendimento.

No entanto, esse artigo busca apenas uma análise da viabilidade junto aos clientes atuais da Pousada Alfa, além de recorrer ao *benchmarking* com dois restaurantes concorrentes, já existentes. Contudo, para se tornar uma análise de viabilidade em toda sua plenitude deveriam ser avaliados dados históricos do desempenho econômico-financeiro da empresa, bem como projeções futuras, ou seja, o que configuraria um plano de negócios, com prospecções de planejamento estratégico, o que vale destacar novamente, não é a finalidade desse trabalho.

O *benchmarking* se trata de um processo contínuo, sistemático para analisar produtos, serviços ou mesmo, processos de trabalho de empresas concorrentes – com o propósito de aprimoramento organizacional – a partir dessas organizações que são reconhecidas como líderes de mercado e, portanto, representam as melhores práticas. E ainda, para Maximiano (2004), a utilização da técnica do *benchmarking* apresenta cinco etapas: (1) Planejamento – é o momento de definir a pesquisa das melhores práticas, ou seja, escolher o produto ou o processo a ser comparado, as empresas a serem usadas como referência de melhores práticas e definição do método de obtenção dos dados; (2) Análise – é a etapa da coleta, estudo e interpretação dos dados sobre a organização escolhida como marco de referência. Nesse momento, identifica-se quais práticas podem ser copiadas e implementadas. (3) Integração – é quando as informações resultantes do *benchmarking* são usadas para definir as modificações do produto ou do processo que foi comparado. É preciso que essas informações sejam comunicadas para toda empresa visando o apoio e comprometimento de todos. (4) Ação – é o momento da implementação onde se coloca em prática os resultados e se faz uma avaliação contínua da implementação, além de prever modificações e comunicar os progressos obtidos. (5) Maturidade – é o estágio alcançado quando a empresa incorpora de fato as melhores práticas passando a ser uma referência no mercado. Nessa fase, há interesse do aprimoramento contínuo baseado nas melhores práticas, fazendo com que a empresa constantemente pratique o *benchmarking*.

Muitas vezes, a observação das empresas líderes, das melhores práticas do mercado, torna-se um importante referencial para direcionar as ações de uma empresa, que está iniciando suas atividades. Ou seja, copiar do excelente para talvez, tornar-se ainda melhor.

6. RESULTADOS DO BENCHMARKING: RESTAURANTES BETA E GAMA

São apresentados os resultados do *benchmarking* em dois restaurantes (Beta e Gama), que são referência na região da Pousada Alfa, a qual abrigará o restaurante objeto desta análise de viabilidade.

6.1 RESTAURANTE BETA

A primeira parte do questionário da pesquisa de satisfação dos clientes do Restaurante Beta é constituída de questões que identificam o perfil dos respondentes, são aspectos sócio-econômicos, como: sexo, idade, há quanto tempo conhece o restaurante, de que forma ficou conhecendo o mesmo, dentre outros. A segunda parte do questionário abrange perguntas relativas à pesquisa de satisfação em si, dentre elas: avaliação da atenção dos atendentes, tempo de espera para ser atendido, pontualidade para entrega dos pratos; além de questões referentes ao ambiente físico das instalações como limpeza e conforto.

Com relação ao gênero: 60% dos respondentes são do sexo masculino e 40%, do feminino. Quanto à faixa etária, em primeiro lugar, com 50% estão aqueles com 21 a 30 anos; com 20%, aqueles com idade até 20 anos; em terceiro, com 15%, está à faixa etária de 31 a 40 anos; em quarto lugar, 41 a 50 anos, com 10%; e com 5%, a faixa de 51 a 60 anos.

Quanto à faixa de renda: 35% dos clientes estão localizados na faixa de R\$ 415,00 a R\$ 1.245,00; 25%, entre R\$ 1.245,00 a R\$ 2.490,00; em terceiro lugar, o intervalo de R\$ 2.490,00 a R\$ 3.735,00 com 20%; com 10%, de R\$ 3.735,00 a R\$ 4.980,00 e empatados, em último lugar, com 5% estão as faixas salariais acima de R\$ 4.980,00 e de até R\$ 415,00. Destaca-se então, que a faixa salarial com maior incidência do Restaurante Beta fica na faixa de R\$ 415,00 a R\$ 1.245,00. Em relação ao nível de escolaridade: 50% possuem superior incompleto; empatados com 20% estão aqueles com o ensino médio completo e superior completo; com 5%, também empatados, estão os com ensino fundamental completo e ensino médio incompleto. Em relação ao tempo que o cliente conhece o estabelecimento: 35% conhecem o restaurante entre 1 a 2 anos; empatados com 20%, estão aqueles com menos de 1 ano, entre 2 a 4 anos e acima de 4 anos; e, por último, com 5% estão os que declararam ser a primeira vez que freqüentam o Restaurante Beta.

As respostas como os clientes ficaram sabendo da existência do Restaurante Beta: 52% pela indicação de outros clientes, o que demonstra a força da propaganda “boca a boca”; 31% receberam a indicação de pousadas da região; 9% indicam outras formas de divulgação, citadas por alguns respondentes, por exemplo, a situação de ter passado pela frente do restaurante; e com 8%, estão os que tomaram conhecimento do restaurante por anúncios.

A seguir, o gráfico 1, apresenta a etapa do trabalho se refere à apresentação dos resultados da pesquisa de satisfação dos clientes e, paralelamente, à análise desses resultados. Dos itens avaliados na pesquisa de satisfação dos clientes, o item ‘Localização’ recebeu a maior média pelos respondentes, com 4,5, que se apresenta entre ‘Bom’ e ‘Ótimo’ (‘Satisfeito’ e ‘Muito satisfeito’).

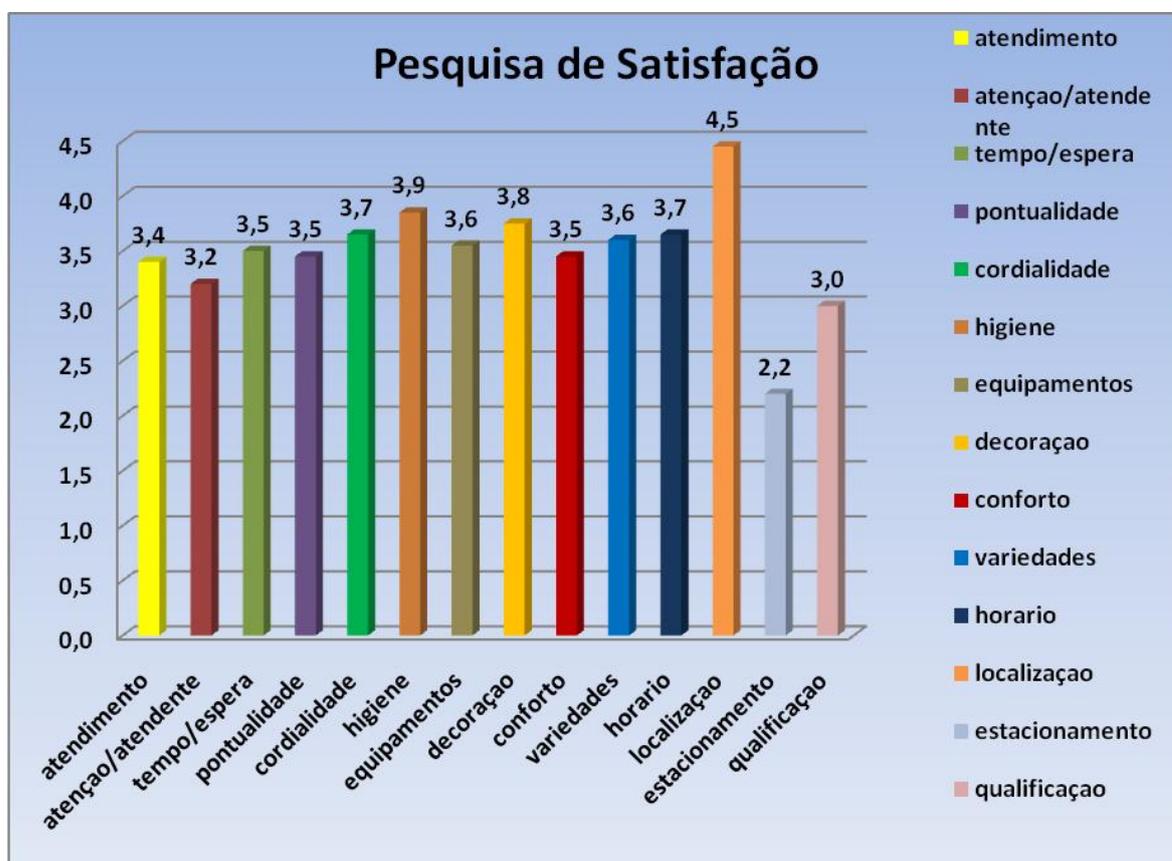


Gráfico 1: Nível de satisfação dos clientes do Restaurante Beta. **Fonte:** Elaborado pelos autores.

Percebe-se ainda que, somente 1 item ficou classificado como ‘Ruim’, que corresponde a ‘Insatisfeito’ na escala de notas utilizada neste trabalho; e ainda, constata-se que, a maior parte dos itens avaliados, a maioria, apresenta média entre 3 e 4, ou seja, entre ‘Regular’ e ‘Bom’, que, respectivamente, significam: ‘Mais ou Menos satisfeito’ e ‘Satisfeito’. O Restaurante Beta apresenta uma média geral de 3,50, estando entre ‘Regular’ e ‘Bom’, na avaliação dos respondentes.

6.2 RESTAURANTE GAMA

Em relação aos resultados da pesquisa de satisfação do Restaurante Gama com 58 respondentes, os dados sócio-econômicos se apresentam da seguinte forma: 62% são do sexo masculino e 38% do, feminino.

Quanto à faixa etária: 38% tem idade entre 31 a 40 anos; 31% entre 21 a 30 anos; 23% entre 41 e 50 anos; a faixa etária de 51 a 60 anos com 8%; e destaca-se que, nenhum respondente pertencia à faixa acima dos 60 anos e até 20 anos. À faixa de renda se apresenta como: 38% na faixa de R\$ 3.735,00 a R\$ 4.980,00 31% entre R\$ 2.490,00 a R\$ 3.735,00; com 15% de R\$ 415,00 a R\$ 1.245,00; empatados com 8% estão as faixas de R\$ 1.245,00 a R\$ 2.490,00 e os acima de R\$ 4.980,00; nenhum dos respondentes declarou estar na faixa salarial de até R\$ 415,00. A faixa salarial com maior incidência é a de R\$ 3.735,00 a R\$ 4.980,00.

Quanto ao nível de escolaridade: 38% possuem nível superior incompleto; 31% nível superior completo; 23% ensino médio completo e pós-graduados com 8%; nenhum respondente assinalou o nível ensino médio incompleto. Confirma-se assim, a observação direta do pesquisador, o restaurante Gama tem um público mais seletivo, por isso optou-se acrescentar o nível de escolaridade ‘pós-graduação’. Salienta-se que, o Restaurante Gama está instalado em uma pousada e não, na rua, como o Restaurante Beta.

Em relação ao tempo que o cliente conhece o estabelecimento, tem-se: 54% estão aqueles que assinalaram ser a primeira vez que freqüentam o Restaurante Gama; 23%, que corresponde a menos de um ano; 15% entre 1 a 2 anos; 8% conhecem o restaurante entre 2 a 3 anos; nenhum respondente conhecia o restaurante há mais de 3 anos.

Em relação a como os clientes ficaram sabendo o Restaurante Gama: 54% por serem hóspedes da Pousada; 32% por indicação de outros clientes e de pousadas da região, o que demonstra a força da propaganda ‘boca a boca’ e com 14%, estão os que conheceram por anúncios.

A propaganda espontânea (boca a boca), é um dos pontos fortes; contudo, com o objetivo de profissionalizar as ações de marketing, cabe ao gestor investir em técnicas de gestão. O Sebrae poderia ser contatado, tanto para prestar consultorias como para as capacitações oferecidas por esta entidade, permitindo ao empreendedor estar apto para conhecer e empregar as técnicas de gestão, que podem ser utilizadas nas várias áreas da empresa. Retomando a propaganda boca a boca, trata-se da: “Divulgação de novos produtos e serviços por canais interpessoais” (SCHIFFMAN; KANUK, 1995, p. 395) e pode ocorrer pessoalmente, em um encontro face a face, ou por meio de uma tecnologia de comunicação, como uma conversa por telefone (BENTIVEGNA, 2002). De acordo com Cafferky (1999, p. 8), mais de 80% das pessoas seguem os grupos de referência para a tomada de decisão em adquirir um produto ou serviço, ou seja, recomendações de um amigo, familiar ou um profissional.

Quanto à pesquisa de satisfação dos clientes do Restaurante Gama, conforme o Gráfico 2, a ‘Localização’ recebeu a maior média com 5 (Ótimo), sendo somente 1 item, relativo à ‘Variedade de pratos’ classificado como ‘Regular’ (Mais ou Menos satisfeito).



Gráfico 2: Nível de satisfação dos clientes do Restaurante Gama. **Fonte:** Elaborado pelos autores.

O Restaurante Gama apresenta uma avaliação positiva pelos respondentes, obtendo média geral de 3,64, estando entre ‘Regular’ e ‘Bom’, na percepção dos respondentes.

7. PROPOSTAS PARA IMPLANTAÇÃO DO RESTAURANTE NA POUSADA ALFA

Conforme já mencionado no tópico referente à metodologia do trabalho, a pesquisa de mercado, junto à Pousada Alfa, tem perguntas abertas, em que se optou por demonstrar os dados de forma predominantemente textual. No entanto, as demais questões, relativas à avaliação de serviços da Pousada são fechadas e se utiliza a escala apresentada na tabela 1.

Dentre os respondentes: 8% avaliam o serviço de governança oferecido pela pousada como ‘Bom’; 6% como ‘Ótimo’; 52% ‘Regular’, 30% ‘Ruim’ e para 4% é ‘Péssimo’. Essa foi uma preocupação a ser colocada, pois o *turnover* do pessoal da limpeza é alto. Quanto ao *layout* da recepção: 37% o classificam como ‘Ruim’; empatados em segundo lugar, 23% a classificam ‘Regular’ e ‘Bom’; 13% como ‘Ótimo’; nenhum respondente classificou o *layout* como ‘Péssimo’. Quanto ao atendimento da recepção: 8% consideram ‘Ótimo’; 11% ‘Bom’; 16% ‘Regular’; 29% ‘Ruim’ e 36% ‘Péssimo’. Destaca-se, como oportunidade de melhoria, o serviço de recepção, a maioria dos respondentes (65%) o considera no patamar Ruim e Péssimo. Isso pode ser explicado pelo fato de não existir funcionários contratados para este posto, o proprietário fica a cargo desse serviço, tanto na alta quanto na baixa temporada, outra razão para a fraca avaliação é a ineficiência das informações, já que não existe um sistema informatizado para *check in* e *check out*, ou mesmo cadastro dos hóspedes.

Quanto ao serviço que deve ser implementado na pousada: 77% consideram os ‘Serviços de Restaurante’; 23% ‘Serviço de Quarto’; nenhum respondente optou pelo ‘Serviço de Babá’ e ‘Serviço de Recreação’. Em relação à implantação de um restaurante que funcione

para almoço e jantar, 100% dos respondentes demonstraram interesse; também foi questionado o estilo de restaurante a ser instalado: 50% estão aqueles que consideram um ‘Mix de pratos’ como melhor estilo do restaurante; 37%, escolher o tipo ‘Italiano’ como melhor opção; 13% o ‘Açoriano’; nenhum respondente considera o estilo ‘Japonês’ e ‘Português’.

Questionados quanto à qualidade que um restaurante deve ter (pergunta aberta), os fatores mais lembrados foram: aspectos comportamentais dos atendentes: simpatia, cordialidade, atenção e agilidade. Sendo que, para que um restaurante tenha qualidade não basta servir boa comida (pratos). Então, a percepção de qualidade pelos clientes, extrapola o produto em si, as expectativas são formadas pelos serviços atrelados aos produtos. Daí a importância do treinamento da equipe.

Na avaliação da Pousada Alfa como um todo: 65% a classificam no patamar ‘Bom’; 13% ‘Ótimo’; 22% ‘Regular’; nenhum respondente a avaliou como ‘Ruim’ ou ‘Péssimo’. Quanto à localização: com 63% estão aqueles que a colocam no nível ‘Ótimo’; 37% ‘Bom’; nenhum respondente atribuiu ‘Regular’, ‘Ruim’ ou ‘Péssimo’.

Todos os respondentes consideram necessário que os serviços do restaurante se estendam à piscina. Dentre os respondentes, 89% conhecem outros restaurantes da região e 11% não; ao responderem ‘sim’ à questão anterior, 46% consideraram ‘Ótimo’ os serviços prestados por outros restaurantes da região; 24% ‘Bom’; 14% ‘Regular’ e 8% ‘Ruim’ e 8% ‘Péssimo’. Dessa forma, percebe-se que o mercado da região é competitivo, pois quando questionados quanto aos serviços dos concorrentes, somadas às percepções Ótimo e Bom, tem-se 70%, o que confirma a importância deste estudo de viabilidade.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da viabilidade de implantação de um restaurante na Pousada Alfa foi executado por meio de *benchmarking*, pesquisa de satisfação, aplicação do grupo foco e pesquisa de mercado. A partir dos resultados, conclui-se que é viável instalar o restaurante na Pousada Alfa, já que possui infra-estrutura adequada, no entanto, alguns ajustes precisam ser feitos, como a construção de mais um banheiro.

Levando em consideração a pesquisa de satisfação efetuada com seus concorrentes diretos, restaurantes referência de sucesso na região, percebeu-se que tanto os restaurantes Beta quanto o Gama se destacam em termos de localização, obtendo médias, respectivamente, de 4,5 e 5,0. Na pesquisa de mercado, identificou-se que a pousada tem como ponto forte o amplo espaço físico ao redor da piscina, que está localizada ao lado da área destinada ao café da manhã e também, pode ser utilizada para o restaurante sugerido. Tendo sido destacado que os serviços do futuro restaurante da Pousada Alfa deveriam se estender à piscina.

Assim, sugere-se uma análise profunda das decisões estratégicas, que estão além da implantação de um restaurante, mas também a modernização da gestão, já que se trata de uma empresa familiar com problemas de definição de atribuições e funções da equipe.

Um ponto forte da Pousada Alfa seria a localização, já que está na entrada do caminho do principal acesso de uma das fazendas mais movimentadas da região, ponto de intenso fluxo de carros e pedestres.

Destaca-se que, a pesquisa de satisfação deve ser aplicada periodicamente, para a construção de credibilidade e assim, tornar-se um indicador real para o monitoramento da relação entre clientes e empresa, pois se consubstancia em um meio de comunicação e de *feedback* para a construção de relações duradouras junto à clientela.

Enfim, empresas de serviços, como é o caso de um restaurante, devem fazer pesquisas com maior frequência, pois conhecendo as reais necessidades dos clientes, pode-se extrapolar a satisfação e atingir assim, a fidelização da clientela.

9. REFERÊNCIAS

- BENTIVEGNA, F. J.** Fatores de impacto no sucesso do marketing boca a boca on-line. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 42 n. 1 p. 79-87 Jan./Mar. 2002.
- BOYD, H. W.; WESTFALL, R. L.** Pesquisa mercadológica: textos e casos. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- CAFFERKY, M.** Venda de boca a boca: deixe seus clientes fazerem a propaganda. São Paulo: Nobel, 1979.
- GIL, A. C.** Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRÖNROOS, C.** Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition, 3rd Edition. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2007.
- HAYES, B. E.** Medindo a satisfação do cliente. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1992.
- KOTLER, P.** Princípios de marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.
- _____. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LAS CASAS, A. L.** Técnicas de Vendas. São Paulo: Atlas, 2004.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.** Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MATTAR, F. N.** Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A.** Introdução à administração. São Paulo, Atlas, 2004.
- MOUTELLA, C.** Fidelização de Clientes como diferencial Competitivo, 2005. Disponível em <www.portal do marketing.com. br>Acesso em 15 de novembro de 2010.
- PINHEIRO, C. A. M.; BRANDÃO, L. H. G.; NOVAES, M. de J. S.; SANTOS, R. L. P. de M.** Qualidade no atendimento x cliente satisfeito: Programa de qualidade no atendimento da SEFAZ e seus reflexos junto aos clientes/usuários. Curso de pós-graduação (Gestão Tributária) Universidade Salvador – UNIFACS, 2003.
- RICHARDSON, R. J.** Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHIFFMAN, L.; KANUK, L.** Consumer behavior. New Jersey : Prentice Hall, 1995.
- SEBRAE.** Taxa de mortalidade de empresas. 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade%5Fempresas/pr_txmortalidadeempresas.asp>. Acesso em 14 de out. de 2010.
- TSCHOHL, J. F. S.** A satisfação do cliente. São Paulo: Makron Books, 1996.
- VASCONCELLOS, M. A. S.; GARCIA, M. E.** Fundamentos de economia. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ZEITHAML, V; BITNER, M. J.** Marketing de Serviços: A Empresa como Foco no Cliente. 2ª ed.. Porto Alegre: Bookman, 2005.