

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

RAFAEL BETHIOL MAÇÃS

**DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO DA MARCA
APPLEBEE'S EM PORTO ALEGRE**

Porto Alegre, Novembro de 2013

RAFAEL BETHIOL MAÇÃS

DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO DA MARCA APPLEBEE'S EM PORTO ALEGRE

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como requisito para a obtenção da
graduação e bacharelado no curso de
Administração.

Professor Orientador: Daniela Callegaro

Porto Alegre, 27 de novembro de 2013

DEDICATÓRIA

A meus pais, que me ofereceram plenas condições de vida para que eu pudesse realizar a todos meus anseios. Me amaram e me apoiaram desde sempre, incondicionalmente.

A minha namorada, que me acompanha desde o início desta caminhada e me ofereceu o carinho e sentimentos nos bons e maus momentos.

Aos meus amigos que sempre foram um porto seguro, que me fizeram esquecer a todos os meus problemas.

Aos meus empregadores, que acreditaram no meu potencial e investiram esforços para a realização do presente trabalho.

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. OBJETIVOS.....	9
2.1. Objetivo geral.....	9
2.2. Objetivos específicos.....	9
3. REVISÃO DA LITERATURA.....	10
3.1. O que é marketing?.....	10
3.2. Segmentação de mercado.....	10
3.2.1. Segmentação Geográfica:.....	13
3.2.2. Segmentação Demográfica.....	13
3.2.3. Segmentação Psicográfica.....	13
3.2.4. Segmentação Comportamental.....	13
3.3. Comportamento do Consumidor.....	14
3.3.1. Fatores Culturais.....	15
3.3.2. Fatores Sociais.....	15
3.3.3. Fatores Pessoais.....	16
3.3.4. Fatores psicológicos.....	17
3.4. A busca pelo posicionamento da marca na mente do comprador.....	17
4. METODOLOGIA.....	22
4.1. Classificação do Método da Pesquisa.....	22
5. RESULTADOS.....	24
5.1. Análise Qualitativa:.....	24
5.1.1. Pesquisa de perfil do consumidor:.....	24
5.1.2. Pesquisa de percepção de marca.....	26
5.2. Análise Quantitativa.....	27
5.2.1. Análise demográfica.....	28
5.2.2. Análise de satisfação acerca das competências do Applebee's.....	29
5.2.3. Análise comparativa entre as marcas Applebee's, Outback e Joe & Leo's.....	35
5.2.4. Classificação do restaurante Applebee's.....	46
6. POSICIONAMENTO PROPOSTO.....	49
7. CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS.....	54
ANEXOS.....	55

Resumo

O cenário de intensa competição no mercado de *food service* faz com que as empresas necessitem desenvolver estratégias que são baseadas em conceitos bem definidos. Nos segmentos onde o público é composto por pessoas com alto poder de consumo, este fator é ainda mais importante.

O presente trabalho visa estudar o comportamento do consumidor do restaurante Applebee's e analisar a relação entre as três principais marcas deste segmento: Outback, Applebee's e Joe & Leo's. O objetivo deste trabalho é o de coletar informações suficientes, com base na teoria, para definir o posicionamento mais adequado para a marca Applebee's.

A fim de encontrar informações consistentes foram construídas duas linhas de pesquisa. A primeira foi a pesquisa exploratória e a segunda, foi quantitativa. Ambas com base na opinião dos clientes.

A partir dos resultados, foi possível observar que o Applebee's é a segunda marca na mente do consumidor, a primeira é o Outback. Além disso, a pesquisa apresentou informações que mostram os principais pontos de valor para os clientes: o atendimento, boa comida e custo-benefício. Com base em todas estas informações, o posicionamento do Applebee's foi definido como "Applebee's, do seu jeito, no seu tempo".

Palavras-Chave: Posicionamento, marca, alimentação, *casual dining*.

Abstract

The intense competition scenario on food service market the enterprises need to develop strategies that are based on strong concepts. On segments where the target is composed by people with high power of consumption it is even more important to improve a business concept.

The present work studies the Applebee's consumer's behavior and analyze the comparison among the three main brands of this segment: Outback, Applebee's and Joe & Leo's. The objective of this work is to collect information enough, based on theory, to define the most adequate positioning of the brand Applebee's.

To search information it was built two lines of research. The first was exploratory and the second was quantitative. Both based on customer's opinion.

Observing the results it was noticed that Applebee's is the second brand on consumer's mind. The first is Outback. Besides this the research presented information that shows the main points of value to the clients: treatment, great food and cost-benefit. Based on all this information, the positioning of Applebee's was defined like "Applebee's, your way in your time".

Keywords: Positioning, brand, alimentation, *casual dining*.

1. INTRODUÇÃO

A interação entre organizações e consumidores sofreu grandes modificações nos últimos 60 anos, principalmente quando se fala sobre venda de produtos e serviços. De um lado temos pessoas com necessidades e desejos e de outro, fornecedores que investem seu capital na produção de bens e serviços que visam a satisfazer tais demandas. As primeiras noções de marketing surgiram na década de 40, com a ideia de foco em produção. De acordo com Kotler (2010), o marketing na década de 50 era totalmente centrado no produto - marketing 1.0. Dentro disto, a busca pela excelência operacional e a intenção de ganhos em escala eram fatores decisivos e que direcionavam a estratégia das organizações no que tange o relacionamento com seus clientes. Praticamente o consumidor não era envolvido no processo de desenvolvimento de novos produtos. Neste contexto, tínhamos uma linha de produção que oferecia produtos padronizados e com pouca variabilidade.

Com o passar do tempo, estudiosos da área de administração passaram entender que a relação entre empresa e consumidor era mais complexa e a partir de pesquisadores como Walter Scott, Peter Drucker e Philip Kotler o marketing passou a ser enxergado como uma função de maior destaque nas organizações. A partir deste enfoque, as empresas passaram a buscar maior interação com seus clientes e também investiu recursos para entender mais sobre a mente destes compradores.

Nota-se que a relação entre ofertantes e compradores se modificou bastante nestes últimos 60 anos de história do marketing. Atualmente a organizações precisam definir de forma clara sua posição frente ao mercado, conforme Ries e Trout (1986), para que uma marca seja bem sucedida, é necessário posicioná-la na mente dos compradores de modo que exista uma clara vantagem entre consumir um produto de determinada marca em detrimento da concorrência.

Deste modo, as empresas estão cada vez mais focadas em entender o comportamento dos compradores para que ela possa se antecipar e atender às demandas destes atores mercadológicos, não somente pela venda do produto, mas sim pela conexão que o consumidor irá desenvolver com a marca. Cada empresa possui uma posição frente ao mercado que traduz seu estilo de produto ou serviço e deixa claro sua essência. O posicionamento de uma empresa é o que define seu sucesso ou seu fracasso dentro dos parâmetros do marketing moderno.

De acordo com Kotler (2006) o entendimento sobre posicionamento de marca é parte fundamental do processo de desenvolvimento dos administradores. Buscar o conhecimento

por trás da venda de produtos, estudar o comportamento dos consumidores, buscar conhecimento sobre marcas concorrentes e obter visão estratégica do negócio é essencial para os gestores do século XXI. O trabalho visa oferecer uma visão sobre posicionamento de marca, a fim de agregar ao aluno conhecimentos aprofundados sobre o tema e também para auxiliar a marca Applebee's a obter melhor performance no mercado gaúcho, por meio de um posicionamento bem definido e claro para os consumidores e para a própria organização.

O foco do estudo será a franquia americana Applebee's que hoje se encontra sob o gerenciamento de um Grupo de empresas alimentícias denominado Grupo KLP. A organização possui o controle da marca Applebee's no sul do Brasil. Atualmente existem duas unidades do negócio em toda a região, que se concentram na cidade de Porto Alegre, uma na zona sul da capital gaúcha que se localiza na Avenida Diário de Notícias, 300, Barra Shopping Sul, que foi inaugurada em março de 2008 e outra no bairro Moinhos de Vento na Rua Fernando Gomes 114, que deu início às operações em 12 de março de 2012.

A marca Applebee's é extremamente reconhecida nos Estados Unidos e possui uma abrangência muito grande em todo o território americano. O posicionamento da empresa é de oferecer uma alimentação de baixo custo e de alta qualidade aos seus clientes. Dentro disto, seu conceito é o de um restaurante estilo casual, onde os consumidores sempre serão bem atendidos, mas sem, no entanto, oferecer um ambiente com formalidades. É um local onde os clientes podem facilmente ir todos os dias, seja para almoçar e jantar, ou para vivenciar momentos de descontração com os amigos, comprar um chopp e saborear alguns petiscos. Seu slogan é "*See you tomorrow*", deixando claro que seus clientes podem ir visitá-los todos os dias, sem que haja, no entanto, barreiras de preços que os impeçam de frequentemente irem ao restaurante.

Ao vir para o Brasil, o Applebee's se posicionou de maneira diferente, como sendo um restaurante com foco em um público de alta renda. Sua primeira unidade em território brasileiro foi na capital do estado de São Paulo, no ano de 2001. O mercado paulistano recebeu muito bem o conceito oferecido pelo restaurante e os franqueadores internacionais perceberam que o Brasil poderia oferecer ganhos significativos para a rede.

Hoje a marca se posiciona como sendo um restaurante que oferece *steaks* americanos, no modelo de *casual dining*. O posicionamento atual da marca no Brasil é observado a partir do slogan "O autêntico Grill & Bar Americano". O conceito de *casual dining* está relacionado com um atendimento de primeira linha, no entanto informal, com pessoas descontraídas e que farão os clientes se sentirem em casa.

Apesar disto, através de pesquisas realizadas pela organização, constatou-se que o conceito de *casual dining* não é algo claro na cabeça dos compradores e que, além disto, o posicionamento, transmitido em seu slogan “O Autêntico *Grill and Bar* Americano”, não oferece nada concreto, muito menos cria uma ligação efetiva com os clientes. Isto causa desalinhamento entre a mensagem que de fato se quer passar e a mensagem que o consumidor recebe e interpreta. Dentro disto, a marca Applebee’s ainda não é considerada uma referência no mercado de *food service* de alto padrão em Porto Alegre. A consequência disto é a estagnação do crescimento da empresa em termos de novos clientes e em termos de faturamento.

A questão que deverá ser respondida por meio deste trabalho é: Qual o posicionamento que a marca Applebee’s deve desenvolver, para criar uma ligação efetiva com os consumidores e para se tornar competitiva frente às marcas concorrentes no mercado gaúcho? Para respondê-la foi desenvolvido um trabalho que visa a definir este posicionamento.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo geral

Definir o posicionamento adequado para a marca Applebee's na cidade de Porto Alegre.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar o perfil dos consumidores da marca Applebee's;
- Identificar os fatores mais relevantes para os clientes em termos de *food service*;
- Identificar a percepção do comprador acerca da marca Applebee's e da concorrência;
- Comparar o Applebee's com seus concorrentes e em relação aos atributos do produto.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. O que é marketing?

Falar de negócios no século XXI sem falar de marketing é algo totalmente fora do comum. Obter lucratividade em uma organização consiste no encadeamento de uma série de fatores, sejam eles externos ou internos a uma empresa. Buscar o entendimento contínuo acerca dos consumidores, entender as movimentações dos competidores, estar alinhados com os valores de parceiros e compradores, ajustar processos internos para melhorias operacionais com foco em mercado, isto é marketing.

Segundo Kotler e Keller (2006), marketing busca a identificar e satisfazer as necessidades dos seres humanos e da sociedade como um todo, de uma forma lucrativa. Para que isto seja possível, é necessário que as organizações busquem as informações necessárias para que sua interação com o mercado seja proveitosa e para que, ao final de tudo, haja uma troca com as partes envolvidas, havendo ganhos mútuos.

3.2. Segmentação de mercado

O marketing em sua ideia inicial trazia um foco muito grande para o produto e também para a redução de custos operacionais. Na verdade, estas ideias iniciais acerca do conceito pouco se faziam coerentes com o real valor dos estudos de marketing para as empresas. Produtos e serviços eram criados a partir do ponto de vista das próprias empresas e, a partir disto, eram distribuídos, trazendo ganhos em escala.

Baseados nestas percepções e estudos, temos em mãos o primeiro conceito de marketing de massa. Segundo Kotler e Keller (2006), neste tipo de interpretação o ofertante possui um foco muito grande em produção, distribuição e comunicação de massa. Ou seja, um produto para muitos compradores. A grande vantagem deste tipo de posição é a de que ele amplia o mercado potencial e gera maiores ganhos, pois os rendimentos são provenientes a partir da venda em escala.

Entretanto, sabemos que atualmente o mercado está mais exigente e a cada dia percebemos o surgimento de diversos tipos de necessidades distintas e cada vez mais específicas. Com isso, o processo de comunicação e venda em grande escala se torna cada vez menos atrativo para os ofertantes. Buscar atingir a grandes grupos com um único canal está sendo mais custoso, pois os investimentos são altos e os retornos são menores.

Sendo assim, percebe-se que existem subsídios suficientes para entender que os mercados são extremamente heterogêneos e que o entendimento dos subgrupos de mercado é um ponto fundamental ao sucesso do contato com os compradores e da conversão em vendas. Uma empresa não possui a capacidade de atender a todos os mercados possíveis de forma simultânea e igualmente eficiente. Dentro disto, para que as ferramentas de marketing sejam eficazes e consigam trazer os resultados esperados pelos gestores, é necessário que exista uma segmentação dentro do mercado alvo.

Para que as organizações consigam direcionar seus esforços de maneira a obterem resultados expressivos, é necessário que o mercado consumidor seja muito bem estudado e conhecido. Com este objetivo, Oliveira faz uma síntese acerca desta necessidade: “[...]segmentação de mercado consiste em dividir o mercado em partes menores para melhor entender os desejos e necessidades de parte do mercado e, conseqüentemente, criar produtos e serviços para estes consumidores[...]. (2007, p. 118)

Corroborando com a ideia, Kotler e Keller apresentam o seguinte argumento para justificar e introduzir o marketing de segmento:

Um segmento de mercado consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências. Portanto, podemos distinguir entre compradores de automóveis que desejam basicamente um meio de transporte e aqueles que desejam alto desempenho, luxo ou segurança[...] Os profissionais de marketing não criam os segmentos; sua tarefa é identifica-los e decidir em quais vão se concentrar. (KOTLER e KELLER, 2006. p.237)

Apesar de ser uma estratégia menos massiva, sabe-se que os compradores, mesmo estando dentro de um mesmo segmento, não se comportam totalmente da mesma maneira. Nem todas as pessoas querem exatamente a mesma coisa. Para solucionar esta questão, é importante que as empresas tenham em mente que suas ofertas devem ser flexíveis aos mercados. Kotler e Keller (2006) afirmam que devemos trabalhar inicialmente com uma solução básica, que tende a atender uma boa parcela do segmento, mas que, no entanto, devemos possuir níveis de produtos compostos por características valorizadas por alguns membros do segmento. Esta explicação nos mostra algumas possibilidades mais precisas para que as organizações possam lidar com seus segmentos de mercado.

Segundo Smith (1956) o mercado estava sendo desenvolvido a partir de uma concorrência imperfeita e, sendo assim, as organizações deveriam criar estratégias de diferenciação para conseguirem aumentar suas fatias de mercado. Como ele mesmo afirma “[...]diversidade ou heterogeneidade se tornou a regra e não a exceção.”(SMITH, 1956, p.3) Com base nisto, entende-se que as organizações devem estudar cada vez mais seus próprios

segmentos e oferecer produtos cada vez mais adequados às necessidades específicas de seus consumidores, tornando-se assim a empresa preferida na mente dos compradores.

De forma ainda mais específica, as empresas podem trabalhar com nichos de mercado, trazendo assim um foco ainda maior para suas ações de relacionamento com os clientes. Kotler e Keller (2006) afirmam que para se trabalhar com este nível de segmentação, os profissionais de marketing devem dividir um único segmento em diversas outras fatias menores, formando assim subgrupos dentro de um conglomerado principal. Este grau de estudo e análise traz às organizações informações mais precisas sobre as preferências de um determinado tipo de consumidor e ainda mais, oferece insumos para que novos mercados possam ser desbravados, explorados e gerem rentabilidade.

Ainda, dentro dos estudos de Kotler e Keller (2006), verifica-se que existem mais dois tipos de segmentação de mercado ainda mais focados. O marketing local e o marketing de customerização. O primeiro nos oferece algo mais específico e que funciona bem em termos geográficos. Trabalhar com cidades, ou até mesmo bairros, tornou-se algo extremamente comum para as organizações. “O marketing direcionado está levando a programas de marketing idealizados de acordo com os desejos e as necessidades de grupos de clientes locais (áreas comerciais, bairros e até mesmo lojas).” (KOTLER, KELLER, 2006, p.240)

Ao se falar de customerização, último nível apontado por Kotler e Keller (2006), temos a seguinte definição: “A customerização combina a customização em massa com o marketing customizado, dando aos consumidores autonomia para desenhar o produto e o serviço de sua escolha.” Os compradores possuem cada vez mais acesso a informações e isto faz com que suas preferências sejam mais específicas. A customização de produtos leva as empresas a seguirem um caminho de relacionamento mais próximo com seus clientes o que, em médio e longo prazo trará retornos importantes para a organização.

O processo de segmentar o mercado é embasado por uma análise bastante ampla e que envolve diversos fatores, sendo eles: geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais. Cada uma destas caracterizações se faz importante para que um produto ou serviço seja entendido pelo mercado comprador e conseqüentemente traga retornos financeiros para os ofertantes. Vale ressaltar que estas divisões não necessariamente irão ser estudadas e implementadas de forma isoladas umas das outras. O cruzamento e a utilização conjunta destas estratégias de segmentação podem ser fatores importantes para o sucesso no lançamento de um novo produto ou serviço.

3.2.1. Segmentação Geográfica:

Consiste em dividir o mercado em áreas geográficas como regiões, estados, cidades, bairros. Os direcionamentos estratégicos vão ser embasados a partir das preferências dos consumidores a partir de sua localização. Segundo Oliveira (2007) “Esta estratégia permite à empresa oferecer produtos de acordo com as características de compra de determinados locais, tanto em relação ao preço, como à qualidade e aos benefícios do produto”.

3.2.2. Segmentação Demográfica

Este tipo de segmentação permite que os profissionais de marketing entendam melhor características de determinada região. Fatores como classe social, renda, idade, sexo e geração são levados em consideração para que a utilização desta estratégia seja efetiva. Segundo Kotler e Keller temos a seguinte descrição:

As variáveis demográficas são os meios mais populares de distinguir grupos de clientes por várias razões. Uma delas é que as necessidades e os desejos dos consumidores, assim como suas preferências por marcas e produtos, estão frequentemente associados a variáveis demográficas. Outra razão é que elas são mais fáceis de serem medidas. (KOTLER e KELLER, 2006, p.246)

3.2.3. Segmentação Psicográfica

O estudo aprofundado do comportamento de compra envolve não somente aspectos relacionados com geografia com condições demográficas. A mente do ser humano é muito mais complexa, sendo assim, a análise psicológica é um fator fundamental dentro do processo de segmentação de mercado. Kotler e Keller (2006) afirmam que na segmentação psicográfica os consumidores são divididos em diversos grupos, classificados por características específicas como estilo de vida, personalidade e valores.

3.2.4. Segmentação Comportamental

Segundo Oliveira (2006), a segmentação a partir da classificação de clientes baseados em critérios como uso, frequência, conhecimentos, atitudes, ocasião e influência na compra faz parte do estudo de segmentação comportamental. Os compradores são avaliados e monitorados segundo características que indicam uma tendência de comportamento e atitudes

em relação ao produto ou marca. Dentro disto, as empresas possuem boas ferramentas para gerenciar as expectativas dos clientes e para fidelizá-los, trazendo retornos duráveis.

É natural que haja grande interesse por parte das empresas em entender de maneira detalhada o comportamento dos consumidores e as diferentes fontes que influenciam a compra de produtos e serviços. Os compradores possuem muitas opções nos dias de hoje e o estudo de mercado e conhecimento aprofundado dos segmentos específicos das empresas, é fator diferencial e que pode conduzir uma organização ao sucesso.

3.3. Comportamento do Consumidor

Os profissionais de marketing devem conhecer o comportamento de compra do consumidor, tanto na teoria como na prática (KOTLER e KELLER, 2006, p.172). O entendimento das necessidades dos consumidores é parte fundamental para que o processo de marketing seja efetivo dentro das empresas. E antecipar às necessidades que podem vir a surgir no mercado comprador e oferecer produtos e serviços que venham a ter sucesso no mercado alvo faz parte dos anseios corporativos. Dentro disto a análise do comportamento dos consumidores se faz indispensável. Oliveira oferece a seguinte descrição:

É possível afirmar, portanto, que a análise do comportamento do consumidor serve para identificar como se comportam as pessoas pertencentes a um determinado mercado (identificado no processo de segmentação de mercado), como selecionam um entre os produtos existentes para comercialização e como usam e descartam produtos ou serviços disponíveis. Essas informações auxiliarão a encontrar a maneira mais eficaz de influenciar o consumidor no ato da compra, ou seja, o objetivo é identificar o quê, o porquê, o quando, o onde e a frequência com que se compram produtos, serviços ou ideias. (OLIVEIRA, 2007, p.146)

Portanto, o processo de estudo acerca de comportamento de compra visa a entender como as pessoas e grupos interagem com o ambiente mercadológico, como eles buscam, avaliam e selecionam suas opções para satisfazer a suas necessidades e desejos. Tal estudo fornece insumos preciosos para que as organizações possam buscar melhorias para seus processos internos, oferecer e lançar novos produtos e serviços, mais adequados e personalizados ao seu segmento, determinar preços, escolher os melhores canais de distribuição, definir os melhores meios de comunicação e por fim atingir seu público de forma efetiva.

Dentro destes aspectos, percebe-se que existem diversos fatores que compõem o comportamento de compra dos seres humanos. Kotler e Keller (2006) classificam estes fatores

entre culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Cada um deles tendo uma importância singular dentro o composto de significados que formam a opinião do comprador e o conduzem, enfim, ao ato da compra.

3.3.1. Fatores Culturais

Desde crianças cada ser humano é exposto a uma série de padrões de comportamento, educação e valores. Estes atributos são, primordialmente, absorvidos por meio do convívio familiar e pelo círculo das amizades. O conjunto destes aspectos forma a cultura a qual esta pessoa está sendo exposta e, conseqüentemente, absorve e compartilha. “A cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos de uma pessoa” (KOTLER, KELLER, 2006, p.173). Além disso, Oliveira (2007) afirma que:

A cultura é o principal determinante do comportamento de compra das pessoas, pois, à medida que vamos crescendo, adquirimos certos valores, percepções, preferências e comportamentos de nossas famílias, das instituições por onde passamos e das pessoas com as quais convivemos. É um processo de acúmulo de informações que vão moldando nossa personalidade e, conseqüentemente, nossos padrões de compra. (OLIVEIRA, 2007, p.148)

Estes fatores são fundamentais e determinam se o consumidor vai preferir uma marca em detrimento de outra.

3.3.2. Fatores Sociais

Além dos aspectos de cultura, as pessoas sofrem fortes influências dos grupos de referência aos quais estão expostos. Estes grupos são responsáveis por grande parte da decisão de compra dos consumidores. “As pessoas são significativamente influenciadas por seus grupos de referência[...]os grupos as expõem a novos comportamentos e estilos de vida”(KOTLER e KELLER, 2006, p.177). Os influenciadores são responsáveis por exercer uma pressão acerca dos compradores que os impulsionam a compra determinados produtos e serviços. As motivações podem ser as diversas como, por exemplo, querer se afirmar entanto parte de um grupo, ou buscar adquirir algo para poder fazer parte de um grupo.

3.3.3. Fatores Pessoais

Estes fatores estão diretamente ligados com idade, ciclo de vida, circunstâncias econômicas e estilo de vida. São fatores de difícil modificação e que afetam profundamente a decisão de compra do consumidor. A forma de pensar e agir de uma pessoa são diretamente influenciados por sua idade e estágio de vida. As motivações dos seres humanos vão se modificando ao longo da vida e, conseqüentemente, suas preferências por produtos e serviços também se alteram.

Oliveira (2007) disserta sobre o fator idade e estágio no ciclo da vida da seguinte forma:

A vida de uma pessoa deve ser dividida em fases, como infância, adolescência, puberdade, juventude, maturidade e velhice. Em cada uma destas fases, as pessoas apresentam certas características, no que diz respeito à relação com os seus semelhantes, bem como à forma de pensar, agir e consumir. (OLIVEIRA, 2007, p.156)

A idade e estágio de vida são fatores que influenciam diretamente na compra e no consumo. As motivações e prioridades das pessoas mudam em relação ao tempo e as organizações devem saber se posicionar de forma certa em relação a estes estágios.

Outro aspecto que faz parte dos fatores pessoais está ligado à ocupação e circunstâncias econômicas. Dependendo da ocupação e posição profissional do consumidor, ele vai estar mais ou menos apto a consumir determinado tipo de produto. Quanto maior sua posição, maior seu padrão de compra. Kotler e Keller afirmam que as escolhas em relação ao consumo são diretamente direcionadas pelas circunstâncias econômicas. A renda disponível, bens visados, tendência ao endividamento e capacidade de lidar com esta situação, e a própria atitude frente aos gastos são fatores ligados ao comportamento de compra.

Por fim, dentro dos fatores pessoais temos a questão relacionada com estilo de vida. Oliveira (2007) afirma: “Entendemos como estilo de vida a forma pela qual as pessoas expressam duas opiniões, valores e atividades”. O estilo de vida é baseado em padrões de vida pessoais, apresentados a partir de atividades, interesses e opiniões. Estes pontos também são totalmente ligados com comportamento de compra e cada pessoa será direcionada e terá maiores ou menores tendências a comprar determinados produtos a partir de seu estilo de vida.

3.3.4. Fatores psicológicos

O grande desafio das empresas é o de fazer com que seu produto se torne algo indispensável na vida de seus consumidores. Criar necessidades, despertar desejos, são trabalhos que os profissionais de marketing buscam desenvolver para tornar um negócio bem sucedido. Sabemos, no entanto, que não se cria necessidades, apenas desperta-se desejos. Segundo Oliveira (2007), o marketing não cria necessidades, apenas provoca um desequilíbrio interno na mente do consumidor que o faz sentir desejo pelo produto.

Kotler e Keller, na mesma linha, afirmam:

Um conjunto de fatores psicológicos combinado a determinadas características do consumidor leva a processos de decisão e decisões de compra. A tarefa do profissional de marketing é entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra. (KOTLER, KELLER, 2006, p. 182)

Cada ser humano possui um conjunto de características que foram desenvolvidas ao longo de sua vida que o faz possuir necessidades distintas. Alguns são relacionados com a fisiologia e são necessidades mais básicas como fome, sede, cansaço. Outros são ligados a fatores psicológicos, como necessidade de reconhecimento, busca por carinho e atenção, socialização, satisfação pessoal. “Uma necessidade passa a ser um motivo quando alcança determinado nível de intensidade. Um motivo é uma necessidade que é suficientemente importante para levar a pessoa a agir” (KOTLER e KELLER, 2006, p183).

3.4. A busca pelo posicionamento da marca na mente do comprador

Toda esta discussão acerca de segmentação de mercado e comportamento do consumidor se faz relevante perante o fato de que as organizações necessitam obter uma posição bem definida na mente dos compradores. Para que um produto ou serviço seja bem aceito ele precisa ser bem planejado no intuito de ser ofertado para o público certo, no momento adequado e visando a atingir uma determinada faixa de desejos dos clientes.

Nenhuma empresa pode conseguir ser efetiva na venda de um produto ou serviço se ela for confundindo com outro produto ou serviço. Kotler e Keller afirmam:

“Nenhuma empresa pode vencer se seus produtos e ofertas lembrarem qualquer outro produto ou oferta. Dentro do processo de gerenciamento estratégico da marca, toda empresa e produto precisam representar uma grande ideia diferenciada na mente do mercado-alvo.” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 304)

Posicionar um negócio significa que sua mensagem está sendo absorvida na mente do consumidor de maneira que desperte seu interesse na compra e o faça criar um laço afetivo com a marca. Esta ligação é tão forte que o consumidor se tornará um fiel protetor e disseminador da empresa, trazendo ganhos em longo prazo.

Antigamente, o processo de escolha era muito simples, alimentar-se significava pescar ou caçar. A busca era simples, carne, proteína para alimentar e dar força ao corpo. Hoje decidir o que queremos para nos alimentarmos é algo extremamente complexo. Temos inúmeras opções de carnes, vegetais, grãos, produtos industrializados e, dentro de cada uma destas categorias temos marcas distintas, que tornam o processo ainda mais difícil. “A arena do marketing pode ser encarada como um oceano de categorias em permanente expansão” (TROUT, 2000, p.15).

Atualmente o consumidor é bombardeado seguidamente com uma série de informações de diferentes modos. Seja pela televisão, rádio e mídia impressa, meios mais tradicionais, como pela internet e pelo celular, meios mais atuais. A tendência é de que cada vez mais as informações estejam facilmente disponíveis e que o processo de decisão de compra seja mais complexo e demorado. Ries e Trout (1991) afirmam que a mente do consumidor é uma esponja encharcada que só pode absorver mais informação se livrando das que já possui.

Dentro desta linha argumentativa, percebe-se que oferecer um produto ou serviço é algo extremamente complicado e ainda mais, fazer com que o cliente prefira uma marca em detrimento da outra, torna-se uma missão de alto grau de dificuldade para os profissionais de marketing,

Ainda que estejamos inseridos em um contexto em que a informação possa ser algo de baixo impacto na mente do comprador “a melhor abordagem para viver nesta nossa sociedade saturada de comunicação é simplificar a mensagem da melhor forma possível” (RIES e TROUT, 1991, p.6). Para causar uma impressão que perdure, é fundamental que a mensagem que será passada pela organização seja clara e simples, sem dubiedades e contradições.

Com base nisto, entende-se que a comunicação é parte fundamental dentro do processo de posicionamento. No entanto, as empresas devem estar preparadas para se comunicar de forma clara e sem ruídos, se certificando que a mensagem que o consumidor vai interpretar é exatamente a que o produto ou serviço em questão deve passar. Kotler e Keller (2006) afirmam que para que o consumidor fixe a marca da organização e o produto seja bem sucedido, a oferta deve ser feita de forma que o consumidor entenda aquilo como algo diferenciado da massa.

Conforme esta afirmação entende-se que a organização deve desenvolver um produto superior e que, além disto, deve ter a expertise necessária para comunicar aos consumidores o objetivo principal do produto ou serviço em questão. Atendendo a estes critérios temos em mãos as bases para que o processo de posicionamento seja consolidado.

Levitt (1991, apud TROUT, 2000, p.36) afirma que:

A diferenciação é uma das atividades táticas e estratégicas mais importantes, nas quais as empresas têm de se engajar constantemente. Não se trata de algo arbitrário. E qualquer coisa pode ser diferenciada, até mesmo as 'commodities' como cimento, cobre, trigo, dinheiro, transporte aéreo de cargas e seguros marítimos. Não existe algo chamado commodities; existe apenas gente que pensa e age como commodities. Tudo pode ser diferenciado e observado, e normalmente o é. Basta pensar em sabão, cerveja, bancos de investimentos, cartões de crédito, aço por atacado, mão-de-obra temporária, e instrução. Não existe nenhuma razão para qualquer empresa ficar prisioneira da armadilha das commodities, condenada para sempre a competir baseando-se totalmente por preço. Historicamente, as empresas que trilham o caminho das commodities e mantiveram-se nele resolutamente, mesmo quando conseguiram reduzir seus custos de modo significativo, acabam extintas.

Ao analisar o excerto, avalia-se que o posicionamento da organização e a oferta de valor do produto é fator crítico de sucesso e até mesmo de sobrevivência. As companhias não devem se acomodar e acreditar que o desenvolvimento puro e simples de um produto inovador é suficiente para fazê-lo perdurar ao longo do tempo. Existem ciclos de vida do produto e, como afirma Kotler e Keller (2006) "Os profissionais de marketing devem desenvolver estratégias para cada estágio do ciclo de vida do produto." Esta visão reforça o fato de que é importante se pensar em longo prazo para que os ganhos da empresa sejam duradouros e para que exista tempo hábil para se desenvolver novos produtos, que ocuparão o lugar dos antigos.

O posicionamento de uma organização é fundamental, tendo em vista que a partir dele, será delimitada uma estratégia de marketing que irá guiar todas as ações da empresa em relação ao produto, preço, canais de distribuição e comunicação com o público alvo. O posicionamento traduz uma ideia e esta ideia é a que deverá ser fixada na mente do consumidor. A afirmação de Kotler e Keller nos mostra exatamente esta questão: "Se o trabalho de posicionamento for brilhante, será fácil traçar o restante do planejamento e da diferenciação de marketing com base na estratégia de posicionamento." Assim define-se posicionamento como sendo uma ação de projetar o produto e a imagem da entidade na mente

do consumidor, de forma que ocupe um lugar de destaque. Como consequência disto, a empresa irá maximizar seus resultados com base nos ganhos em médio e longo prazo.

Este não é um trabalho fácil e dada a concorrência que existe no mercado, a tarefa se torna ainda mais complexa. As marcas que conseguirem chegar em primeiro lugar, provavelmente serão as que terão maior fatia na mente dos compradores. Por terem sido as pioneiras, suas bases de posicionamento serão mais facilmente consolidadas. Ries e Trout afirmam que “A história mostra que a primeira marca a chegar ao cérebro, em média, pega uma fatia duas vezes maior do mercado do que a marca que chega em segundo, e, outra vez, mais que o dobro da terceira colocada” (RIES e TROUT, 1991, p.32).

Não estamos falando somente em nível de empresas que chegam primeiro, mas sim de produtos e serviços que são pioneiros. Produtos e serviços que trazem inovações, ou seja, que são os pioneiros no mercado, tende a perdurar de forma consistente em relação aos retardatários que surgirão ao longo do caminho. A posição de líder de mercado é uma grande vantagem competitiva, visto que o público foi amplamente afetado por uma marca única, em um segmento específico e, desta forma, a organização conseguiu conquistar sozinha uma boa parcela do mercado alvo.

No entanto, muitas vezes as líderes de mercado podem sofrer de certo grau de miopia, por entenderem que serem e se posicionarem como líderes de mercado é algo óbvio demais para suas mentes. Preferem investir em pesquisas complexas para definir algo mais refinado e que julguem adequado para ser absorvido pela massa. “Muito do posicionamento é o bom senso básico. O problema é que os homens de negócio não confiam no bom senso tanto quanto confiam em alguma pesquisa complexa” (TROUT e RIVKIN, 1996, p.156).

A busca pelo posicionamento é algo que se baseia em entendermos bem o presente e, acima de tudo, gerar ganhos significativos em curto prazo. A ideia central seria a de trabalhar com o produto atual, pensando sempre que, se fizermos este produto ou serviço ser bem-sucedido e nos gerar bons lucros, teremos as bases para inovar e buscar evoluir o negócio. Trout e Rivkin (1996) afirmam que “Você deve se preocupar primeiro em obter sucesso hoje. Se você conseguir isso, aumentarão muito suas chances de ter algum dinheiro para gastar amanhã”.

Além disto, para se posicionar de maneira consistente, é preciso que as organizações busquem um foco inicial. Começar uma base de posicionamento em diversas frentes ao mesmo tempo é basicamente querer que o consumidor absorva mais do que sua mente é capaz de absorver. Não adianta uma empresa que quer entrar em um mercado dominado por outras marcas, tentar penetrar de forma ampla e com uma linha de produtos

extensa. Nestes casos a melhor opção é estreitar o leque de produtos e focar os esforços para garantir que a marca seja reconhecida por este leque reduzido e pela qualidade destas opções mais limitadas. “Nos negócios mais é menos e menos é mais. Se você quer crescer depressa, é preciso estreitar o leque de produtos e serviços que você oferece” (RIES, 1996, p.62).

A busca pelo posicionamento de marca é algo complexo e que exige muito trabalho das equipes de marketing das organizações. Entender o consumidor e o mercado no qual a entidade está inserida é parte fundamental deste processo e exige muito estudo e pesquisa sobre o setor em questão. Desta forma têm-se subsídios suficientes para que um produto ou serviço possa ser apresentado de forma consistente e para que ele conquiste um espaço na mente do comprador. Posicionar-se significa conquistar espaço e criar laços com a mente do consumidor. Esta tarefa é árdua e sempre será um grande desafio tanto para as gigantes de mercado, quanto para as micro, pequenas e médias empresas.

4. METODOLOGIA

Esse capítulo possui foco na apresentação de como o estudo foi colocado em prática. A pesquisa tem como objetivo, conforme citado nos objetivos gerais do projeto, definir o posicionamento adequado para a marca Applebee's na cidade de Porto Alegre.

4.1. Classificação do Método da Pesquisa

A pesquisa realizada foi dividida em duas etapas: Uma qualitativa, onde no total foram entrevistadas 46 pessoas, que visou coletar primeiramente informações mais amplas acerca do perfil do consumidor – nesta etapa foram entrevistadas 25 pessoas. Em um segundo momento, ainda dentro da etapa qualitativa, foram levantados insumos acerca da percepção de marca que os clientes possuíam acerca do restaurante - nesta etapa foram entrevistadas 21 pessoas. Para isto, foi desenvolvido um roteiro para aplicação da metodologia de personificação de marca. A ideia era tornar o Applebee's uma pessoa e delimitar as características deste indivíduo. Esta etapa do projeto foi realizada previamente pela própria empresa Applebee's, desta forma, o instrumento da pesquisa em questão não foi disponibilizado no presente trabalho por questões de sigilo.

Em um segundo momento, foi realizada uma pesquisa quantitativa, que visou confirmar as hipóteses levantadas na primeira etapa do trabalho. A amostra total do trabalho foi delimitada a partir de um prazo de coleta de 30 dias. Desta forma o trabalho obteve 120 respostas válidas. O perfil do público variou entre homens e mulheres entre 18 e 59 anos, predominantemente de classes A e B da cidade de Porto Alegre.

Por fim em relação à técnica, a pesquisa pode ser classificada como *survey*, estudo de caso, pesquisa documental ou pesquisa ação. Conforme Malhotra (2002), o método *survey* se baseia no interrogatório dos participantes, abordando perguntas sobre seus comportamentos, intenções, percepções, motivações, entre outros. Nesta segunda etapa, portanto, a pesquisa foi classificada como *survey*, uma vez que buscou obter informações de um grupo significativo de pessoas a respeito da marca para então obter conclusões correspondentes aos dados obtidos.

Os resultados foram analisados de forma individual, em um primeiro momento, a fim de trazer uma visão singular acerca de cada um dos pontos em questão. A partir disto, uma segunda análise foi realizada, juntando todas as variáveis e realizando um estudo comparativo entre os aspectos do restaurante Applebee's e sua concorrência.

Para melhor verificar a comparação entre as marcas concorrentes, foi desenvolvido um gráfico comparativo em “teia” que mostra de forma ilustrativa os pontos referentes às competências do restaurante Applebee’s e evidencia o desempenho de cada uma das marcas em relação a estes aspectos. Vale ressaltar que a delimitação da concorrência se deu a partir de uma análise conceitual, ou seja, foram apenas analisados restaurantes que possuem um serviço e produtos muito semelhantes ao Applebee’s, neste caso, Outback e Joe & Leo’s.

5. RESULTADOS

A fim de coletar insumos para definir o posicionamento da marca Applebee's em Porto Alegre, foram realizadas duas pesquisas, uma de caráter qualitativo para levantar as percepções do público acerca da marca e também para avaliar o perfil do consumidor e outra de caráter quantitativo, que visou a confirmar as percepções levantadas na pesquisa anterior. Os resultados serão apresentados separadamente e ao final teremos os insumos completos para cumprir com o objetivo principal do presente trabalho.

5.1. Análise Qualitativa:

Esta análise foi dividida em duas fases, a primeira com foco em mapear o perfil do consumidor, suas aspirações pessoais e suas reais motivações acerca da busca por locais relacionados com lazer e alimentação. A segunda com foco na percepção que o cliente possuía acerca da marca Applebee's.

Foram entrevistadas ao total 46 (quarenta e seis) pessoas sendo que 23 (vinte e três) eram do sexo feminino e 23 (vinte e três) do sexo masculino. Dentro deste público, ainda, houve uma separação por faixa de idade onde o primeiro foi classificado como “grupo jovem” composto por homens e mulheres entre 20 e 35 anos e o segundo grupo, denominado “grupo família”, composto por homens e mulheres entre 36 e 55 anos em sua maioria. No total, foram entrevistadas 28(vinte e oito) pessoas do grupo jovem e 18 (dezoito) pessoas do grupo família.

5.1.1. Pesquisa de perfil do consumidor:

Nesta etapa, foram entrevistadas 25 (vinte e cinco) pessoas, todas elas pertencentes às classes sociais B, AB e A, com um estilo de vida de alto padrão e que seguem as tendências. Iremos realizar a análise de forma conjunta e comparativa, para melhor visualizarmos as diferenças e semelhanças entre os grupos “jovem” e “família”.

O grupo jovem é formado por pessoas que estão iniciando sua vida profissional e ainda estão, em sua maioria, envolvidos com os estudos de graduação. Dentro disto, percebeu-se que a rotina deste público é muito intensa e é composta basicamente por atividades estudantis e profissionais. O grupo família apresenta uma característica semelhante, pois a grande maioria dos entrevistados com este perfil possui uma carreira profissional consolidada, e

muitos deles com cargos de gerência e diretoria em diversas empresas. Sendo assim, percebeu-se que a rotina destas pessoas também é muito agitada e de certa forma estressante devido ao alto grau de responsabilidade que a profissão os impõe.

Devido ao fato de possuírem uma vida agitada, tanto as pessoas do grupo jovem quanto do grupo família acabam valorizando muito os momentos com os amigos e familiares. Buscam desta forma, momentos em que possam fugir do dia-a-dia movimentado. Valorizam muito a vivência de novas experiências e buscam sensações diferentes das usuais. Esta afirmativa se confirma, pois em ambos os perfis verificou-se a alta frequência na realização de viagens tanto para localidades brasileiras, quanto internacionais. Ambos relacionam viagens com momentos felizes e que os trazem a sensação liberdade. Os inspira e os fazem ter contato com culturas e realidades distintas.

A questão relacionada com quebra de rotina está acompanhada de outro fator muito relevante, que faz referência direta à rede de relacionamentos em cada um dos perfis estudados. Os jovens estão sempre envolvidos uns com os outros, possuem a forte necessidade de compartilhar seus momentos de felicidade com seus amigos e familiares. Segundo as percepções obtidas com a pesquisa, para eles nada faz sentido se realizado de forma individual. Da mesma forma o grupo família apresenta um comportamento muito semelhante, mas buscam compartilhar seus momentos de felicidades muito mais com a família. Possuem muitos amigos e relacionamentos externos ao meio familiar, mas segundo os estudos, a família possui um peso muito maior neste aspecto.

Quando questionados acerca dos locais que frequentam dentro de Porto Alegre para quebrar a rotina, mencionaram diversos restaurantes, bares e baladas, tais como Riverside's, Applebee's, Mulligan, Thomas Pub, Dublin, Pedrini, Outback, Joe & Leo's, Club 688, Beco, citaram também locais como Cidade Baixa, Padre Chagas, Shopping Iguatemi, Barra Shopping Sul, Moinhos. Mas a questão central girava em torno das características principais que estes locais deveriam ter para que eles conseguissem vivenciar os momentos de descontração e felicidade com as pessoas que gostavam, conforme apontado no tópico anterior da análise.

Quando se analisa o grupo jovem, geralmente buscam locais e ambientes os quais possam interagir plenamente com as pessoas que eles gostam. Quando instigados a descrever os locais ideais que os levariam a obter a satisfação descrita, observou-se que levavam em consideração atributos como atendimento descontraído, para que não se sintam pressionados no ambiente, atendimento cordial e eficiente, para que não lhes falte nada de que precisam,

variedade de produtos, para atender às características de todos do grupo, ambiente com músicas da moda, pois os fazem lembrar de momentos felizes da vida.

Já o grupo família busca por locais um pouco mais organizados e que tenham um atendimento de alto padrão, com produtos diferenciados e que proporcionem uma experiência única, com espaços mais reservados para que possam ter um pouco mais de privacidade para relaxar.

Em termos gerais, os entrevistados demonstraram características específicas de seus grupos de origem, mas observou-se muitas semelhanças entre eles. São pessoas com um padrão de vida mais elevado, que possuem uma rotina muito corrida e estressante. Buscam momentos para quebrar esta sensação de ansiedade imposta pelo seu estilo de vida. Dentro disto, possuem a necessidade de compartilhar com seus amigos e familiares estes momentos felizes e procuram locais únicos que permitam que estas interações ocorram da melhor maneira possível. Quando direcionamos o estudo para restaurantes e bares foi detectado que os públicos são sensíveis ao atendimento, pois gostam de ser bem tratados, buscam por produtos de qualidade e com variedade para agradar a todas as pessoas que os acompanham e buscam ambientes alegres que são compostos por boa música, infraestrutura confortável, sofisticada e funcional.

5.1.2. Pesquisa de percepção de marca

Esta etapa da pesquisa foi realizada com 21 (vinte e um) pessoas, todas seguindo o mesmo padrão de público da pesquisa anterior. O objetivo deste estudo era o de verificar a percepção que o cliente do Applebee's possui acerca da marca. Primeiramente a ideia era fazer com que o cliente imaginasse o Applebee's como sendo uma pessoa (exercício de personificação de marca) e diversas perguntas foram realizadas, tais como, qual a idade da pessoa Applebee's, estilo de vida, sexo, estilo musical, entre outras questões de perfil.

Segundo este estudo, o Applebee's seria homem, solteiro com idade entre 25 e 30 anos, com estilo de vida sofisticado e que segue as tendências. Muito bem sucedido profissionalmente possui condições para viajar para diversos locais do Brasil e do mundo. Possui muita cultura, pois tem um hábito de leitura variado que hora tende para livros relacionados com negócios e hora tende para romances. Além disto, seria uma pessoa muito ligada a esportes e que teria um estilo de vida saudável, com uma alimentação balanceada, mas não iria ser o tipo de pessoa obsessiva por dietas e por controle de alimentação, teria seus momentos de *"trash food"*. Além disto, seria uma pessoa que iria frequentar muitas festas e

também teria uma frequência alta em bares e restaurantes descolados. O Applebee's seria uma pessoa de estilo mais descolado, jovem, conectado às tendências e com muitos amigos.

Em um segundo momento desta mesma pesquisa, os entrevistados eram solicitados a relacionar o restaurante com uma localidade específica dos Estados Unidos. As opções eram Nova York, Califórnia e Texas. Nova York seria o perfil mais cosmopolita, com muita diversidade e alta sofisticação, Califórnia seguiria o estilo mais descolado e Texas segue a linha mais tradicionalista e interiorana. O objetivo desta análise foi o de entender qual o tipo de “americano” é o Applebee's, já que atualmente seu posicionamento é “O autêntico Grill And Bar Americano”.

Segundo a pesquisa, Nova York e Califórnia foram os locais mais citados, com uma vantagem para a primeira opção. Mas quando questionados sobre o por quê da escolha, a justificativa era de que a marca Applebee's lhes passava uma imagem de sofisticação com um ambiente mais descolado. Se sentem em casa quando frequentam o restaurante, no entanto o ambiente lhes proporciona a sensação da sofisticação americana.

Os clientes relacionam a marca Applebee's com algo mais sofisticado, mas que podem ir com uma frequência maior. Reconhecem que a marca possui uma característica aconchegante, refletida pelo atendimento casual e pelo ambiente sofisticado e confortável. O grupo considera que o restaurante é ideal de se frequentar em diversas ocasiões, sejam elas mais especiais, como aniversários e formaturas, como também em ocasiões mais simples, como encontro de amigos e colegas de trabalho.

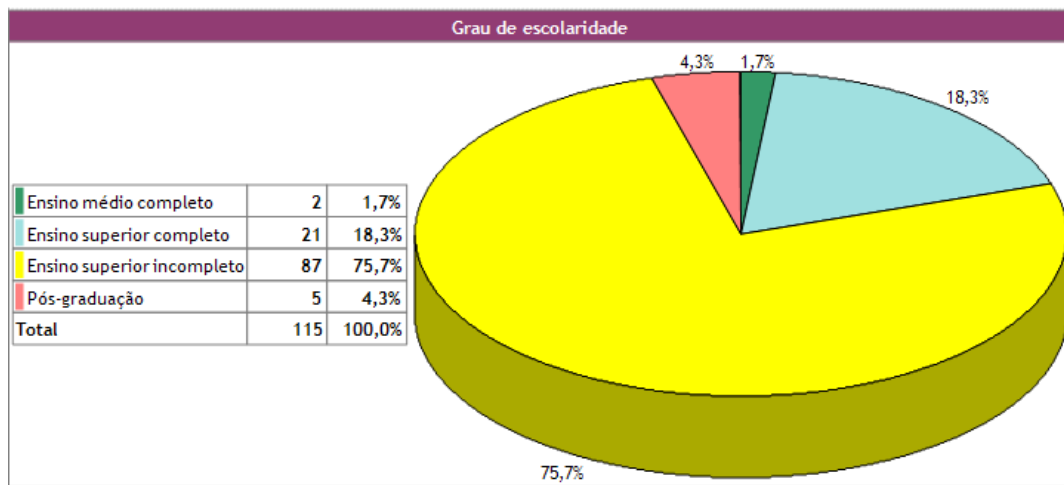
5.2. Análise Quantitativa

O período de coleta dos dados da presente análise ocorreu entre os dias 7 e 30 de setembro. O questionário foi aplicado via internet e foram coletadas 120 respostas no total. O objetivo principal desta pesquisa foi o de coletar dados acerca da satisfação dos clientes Applebee's com os quesitos referentes às principais competências do restaurante, segundo a percepção das empresa e dos clientes, que são: Atendimento; Qualidade dos alimentos e Ambiente. Além disto, a pesquisa visou coletar a percepção dos respondentes acerca das marcas Outback e Joe & Leo's, principais concorrentes conceituais da marca Applebee's em Porto Alegre. Dentro disto, o roteiro direcionava os clientes a realizar uma comparação entre as marcas no que tange os três principais pontos citados anteriormente, correspondentes às principais competências do Applebee's.

5.2.1. Análise demográfica

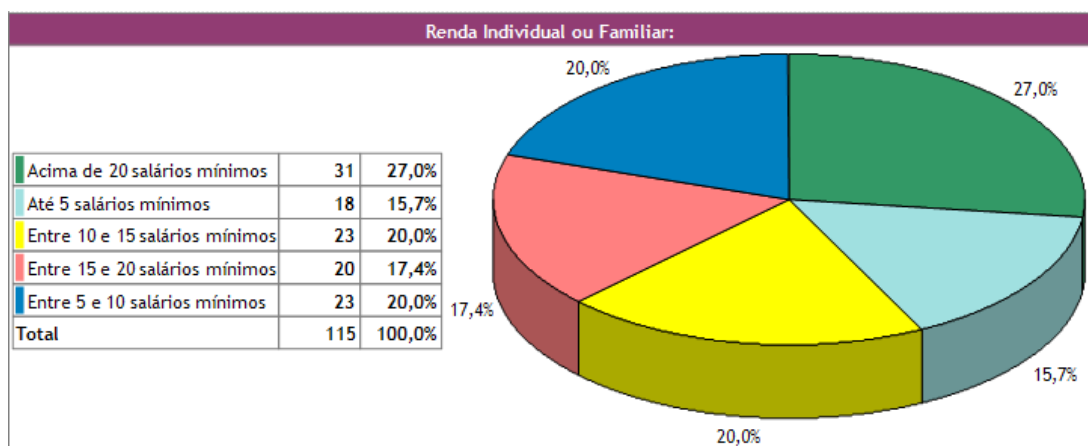
Inicialmente serão apresentados os dados demográficos da amostra coletada. Dos entrevistados, 47,83% eram do sexo masculino e 52,17% do sexo feminino. A média de idade dos respondentes foi de 24,74 anos sendo que o mais novo a responder possuía 18 anos e o mais velho 59 anos. Em relação à escolaridade segue abaixo o gráfico:

Gráfico 1 – Grau de escolaridade



A grande maioria dos respondentes se concentrou no grupo com ensino superior incompleto, o que explica claramente o fato de a média de idade dos respondentes ter permanecido na faixa dos 24 anos.

Gráfico 2 – Renda individual ou familiar



Os dados acima nos mostram que a faixa de renda da maioria dos entrevistados segue entre B e A, segundo as classificações do IBGE (Entre 3 e 5 salários mínimos, classe C; entre 5 e 15 salários mínimos, classe B; acima de 15 salários mínimos, classe A). A maioria dos respondentes possui renda correspondente a classe A, somando-se os dois últimos grupos temos um total de 44,4% dos respondentes.

5.2.2. Análise de satisfação acerca das competências do Applebee's

As análises a seguir estão relacionadas com as competências do Applebee's (atendimento, qualidade de produto e ambientação) e mensura a satisfação dos clientes com relação a estes aspectos. A pesquisa foi elaborada com base em uma escala de 1 a 5 onde 1 significa totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito. Abaixo seguem as análises individuais de cada ponto.

Tabela 1 – Recepção no restaurante

Satisfação com a recepção no restauran_1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	5	4,2%
2	5	4,2%
3	17	14,2%
4	54	45,0%
5	34	28,3%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 3,93 Desvio-padrão = 1,01

Em relação à satisfação com a recepção no restaurante obteve-se um resultado de 3,93, o que representa 78,6% de satisfação com este quesito. No entanto, 8,4% dos entrevistados pontuaram valores abaixo de 3, o que demonstra que em alguns casos esta experiência não tem sido satisfatória. 14,2% se consideram indiferentes a este quesito.

Tabela 2 - Velocidade no atendimento

Satisfação com a velocidade do atendim_1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	7	5,8%
2	5	4,2%
3	39	32,5%
4	49	40,8%
5	15	12,5%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 3,52 Desvio-padrão = 0,99

Em relação à velocidade no atendimento o resultado foi de 3,52, o que representa 70,04% de satisfação. Um resultado mediano e que nos sugere claramente que existem pontos a serem melhorados neste aspecto. 10% dos entrevistados classificaram este ponto com notas abaixo de 3 o que nos mostra que existem problemas na velocidade do atendimento para uma parcela dos clientes. Além disto, 32,5% são indiferentes quanto a este aspecto.

Tabela 3 - Simpatia dos atendentes

Satisfação com a simpatia dos atendent_1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	4	3,3%
2	4	3,3%
3	14	11,7%
4	42	35,0%
5	51	42,5%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 4,15 Desvio-padrão = 1,00

Em relação à simpatia dos atendentes, a média das respostas foi de 4,15, o que representa 83% de satisfação. Um resultado bom, visto que a simpatia dos atendentes é um dos pontos que alta relevância e que compõe a atmosfera geral do restaurante, oferecendo uma de suas principais características, a casualidade. No entanto é importante que haja atenção, pois 6,6% dos respondentes classificaram este aspecto com notas abaixo de 2, o que demonstra insatisfação. Além disto, 11,7% se mostraram indiferentes à simpatia dos atendentes.

Tabela 4 - Satisfação com a prestatividade dos atendentes

Satisfação com a prestatividade dos at_1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	6	5,0%
2	5	4,2%
3	23	19,2%
4	38	31,7%
5	43	35,8%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 3,93 Desvio-padrão = 1,11

Neste quesito a média foi de 3,93, o que representa uma satisfação de 78,6%. Ainda temos uma parcela de 9,2% que se consideram insatisfeitos com a prestatividade dos atendentes e 19,2% se consideram indiferentes.

Tabela 5 - Satisfação geral com o atendimento

Satisfação com o atendimento de forma _1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	6	5,0%
2	2	1,7%
3	17	14,2%
4	51	42,5%
5	39	32,5%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 4,00 Desvio-padrão = 1,02

A satisfação geral com o atendimento obteve uma média de 4,00, o que representa 80% de satisfação. 6,7% dos clientes se consideram insatisfeitos com o atendimento de forma geral e 14,2 se consideram indiferentes.

Tabela 6 - Satisfação com o sabor dos pratos

Satisfação com o sabor dos pratos no r_1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	5	4,2%
2	5	4,2%
3	21	17,5%
4	42	35,0%
5	42	35,0%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 3,97 Desvio-padrão = 1,06

No aspecto sabor dos pratos a média foi de 3,97, o que representa 79,4% de satisfação com o quesito. 8,2% se consideram insatisfeitos com o sabor dos pratos e 17,5% são indiferentes.

Tabela 7- Satisfação com a quantidade de alimentos nos pratos

Satisfação com a quantidade de aliment_1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	7	5,8%
2	7	5,8%
3	27	22,5%
4	32	26,7%
5	42	35,0%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 3,83 Desvio-padrão = 1,17

Dentro deste aspecto a média obtida foi de 3,83, o que nos mostra uma satisfação de 76,6%. 11,6% dos clientes estão insatisfeitos com a quantidade de alimentos e 22,5 são classificados como indiferentes.

Tabela 8 - Satisfação com a qualidade geral dos alimentos

Satisfação com a qualidade geral dos a_1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	6	5,0%
2	3	2,5%
3	10	8,3%
4	45	37,5%
5	51	42,5%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 4,15 Desvio-padrão = 1,05

Dentro do quesito geral, a média foi de 4,15, o que representa uma satisfação de 83%. 7,5% dos clientes estão insatisfeitos com os alimentos e 8,3% são indiferentes. Dentro disto, cabe focar as atenções para os alimentos servidos no restaurante e reforçar os padrões de qualidade da marca, pois ainda existem fortes inconsistências, levando-se em conta a visão do cliente, quando se fala nos alimentos servidos.

Tabela 9- Satisfação com o clima para interação com amigos e familiares

Satisfação com clima para interação co_1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	4	3,3%
2	7	5,8%
3	11	9,2%
4	45	37,5%
5	48	40,0%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 4,10 Desvio-padrão = 1,03

Dentro deste quesito a média obtida foi de 4,1 pontos, o que representa 82% de satisfação. 9,1% dos clientes estão insatisfeitos com este quesito e 9,2% são indiferentes.

Tabela 10 - Satisfação com a estrutura física

Satisfação com a estrutura física no r_1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
val = 1	4	3,3%
val = 2	0	0,0%
val = 3	6	5,0%
val = 4	41	34,2%
val = 5	64	53,3%
TOTAL OBS.	120	100%

Mínimo = 1, Máximo = 5

Soma = 506

Média = 4,40 Desvio-padrão = 0,88

Neste quesito a pontuação foi de 4,4, o que representa uma satisfação de 88%, um bom resultado comparativo. 3,3% dos clientes estão insatisfeitos e 5% se consideram indiferentes.

Tabela 11- Satisfação com o custo-benefício

Satisfação com o custo-benefício no re_1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	14	11,7%
2	15	12,5%
3	43	35,8%
4	33	27,5%
5	10	8,3%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 3,09 Desvio-padrão = 1,12

Em relação a este quesito a média foi de 3,09, o que representa uma satisfação de 61,8%. 24,2% estão insatisfeitos com relação ao custo-benefício oferecido pelo restaurante e 35,8% se mostram indiferentes. Este foi o indicador com o pior resultado em termos de

satisfação e nos mostra claramente que muitos clientes não enxergam uma relação benéfica ao frequentar o restaurante.

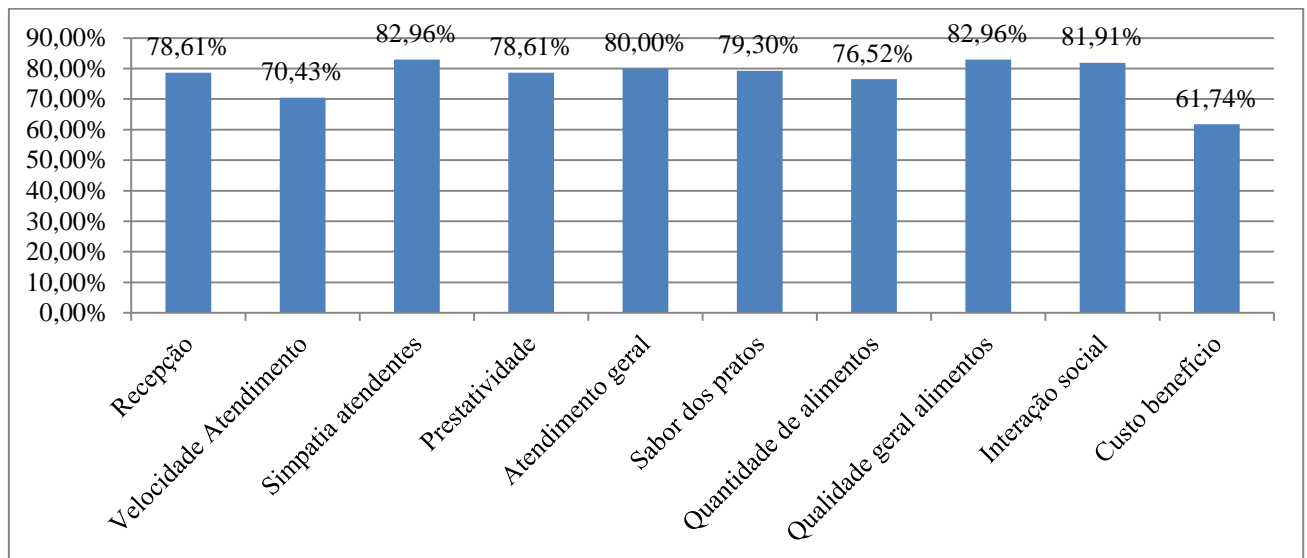
Tabela 12- Satisfação Geral no Restaurante Applebee's

Satisfação geral no restaurante APPLEB_1	Freq.	%
Não resposta	7	5,8%
1	4	3,3%
2	5	4,2%
3	22	18,3%
4	59	49,2%
5	23	19,2%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 3,81 Desvio-padrão = 0,93

A satisfação geral obteve média de 3,81, o que representa 76,2% de satisfação. 7,5% dos clientes estão insatisfeitos e 18,3 são indiferentes.

Tabela 13- Análise geral:



Podemos verificar que o Applebee's possui uma performance que não se pode classificar como excelente, mas ao mesmo tempo não podemos classificar como abaixo de um nível mínimo esperado. Em termos de atendimento a satisfação dos clientes variou entre 70,43% e 82,96%. Levando-se em consideração que o atendimento é um dos grandes diferenciais do restaurante, seguindo a análise da pesquisa qualitativa, verifica-se a necessidade de aprimoramento deste aspecto no que tange a gestão geral do restaurante. Ainda que os resultados não tenham sido ruins, temos uma quantidade de clientes

considerável que julga o atendimento muito abaixo do esperado, cerca de 8% dos respondentes.

Em termos da oferta dos alimentos, os resultados também tendem a seguir uma média aceitável em termos de satisfação. Mas, ao se tratar de um restaurante *premium*, é necessário que os alimentos sigam um padrão elevado de qualidade. A satisfação geral com relação aos alimentos apontou um índice de 82,96%, o que é um bom indicativo, mas ainda assim temos uma quantidade relevante de clientes que julgam a qualidade abaixo do esperado que representa 8,8%.

Em relação à satisfação com o clima para interação, obteve-se uma média geral interessante, visto que este aspecto é um dos pilares fundamentais apontados pela pesquisa qualitativa como sendo o diferencial da marca. No entanto, temos um número considerável de clientes (9,1%) que se mostram muito insatisfeitos com o clima do restaurante. Sendo este uma peça fundamental para a marca, cabe uma atenção focada para buscar melhorar este ponto.

O custo-benefício se mostrou o pior indicador de satisfação com a marca, o que sugere que os clientes consideram que o valor pago pelos produtos e pela experiência geral ainda é muito elevado. Este é um ponto muito importante a ser trabalhado e que necessita ser melhorado ao longo do tempo. Com a definição mais clara do posicionamento da marca, esta relação tende a se modificar positivamente, já que o cliente poderá desenvolver uma ligação mais forte com a empresa e passará a entender que o custo pago é justo em relação à experiência oferecida.

5.2.3. Análise comparativa entre as marcas Applebee's, Outback e Joe & Leo's

A partir de agora, será realizada uma análise comparativa entre as marcas e iremos classificar a colocação dos restaurantes Applebee's, Outback e Joe & Leo's em termos de liderança de mercado. Quanto menor as médias apresentadas no resultado significa que o restaurante está mais próximo da liderança, pois a pontuação 1 significa líder do segmento, 2 sub-líder e 3, terceira colocada. Todos os aspectos relacionados com satisfação em relação às competências do Applebee's foram avaliados e serão descritos abaixo.

Tabela 14 - Recepção no restaurante Applebee's

Em relação a recepção no restaurante, _1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	41	34,2%
2	63	52,5%
3	11	9,2%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,74 Desvio-padrão = 0,62

Tabela 15 – Recepção no restaurante Outback

Em relação a recepção no restaurante, _2	Freq.	%
Não resposta	4	3,3%
REF!	1	0,8%
1	60	50,0%
2	35	29,2%
3	20	16,7%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,64 Desvio-padrão = 0,77

Tabela 16 – Recepção no restaurante Joe & Leo's

Em relação a recepção no restaurante, _3	Freq.	%
Não resposta	4	3,3%
REF!	1	0,8%
1	13	10,8%
2	21	17,5%
3	81	67,5%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 2,57 Desvio-padrão = 0,73

Em relação a este aspecto a marca Outback foi classificada como a líder no segmento com 1,64 pontos, Applebee's foi a segunda colocada, com 1,74 pontos e Joe & Leo's a terceira, com 2,57 pontos.

Tabela 17 - Velocidade no atendimento no restaurante Applebee's

Em relação a velocidade no atendimento, _1	Freq.	%
Não resposta	4	3,3%
REF!	1	0,8%
1	46	38,3%
2	49	40,8%
3	20	16,7%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,76 Desvio-padrão = 0,74

Tabela 18 - Velocidade no atendimento no restaurante Outback

Em relação a velocidade no atendimento_2	Freq.	%
Não resposta	4	3,3%
REF!	1	0,8%
1	43	35,8%
2	44	36,7%
3	28	23,3%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,85 Desvio-padrão = 0,79

Tabela 19 - Velocidade no atendimento no restaurante Joe & Leo's

Em relação a velocidade no atendimento_3	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	19	15,8%
2	32	26,7%
3	64	53,3%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 2,39 Desvio-padrão = 0,76

Neste quesito a marca Applebee's foi classificada como a líder no segmento com 1,76 pontos, seguida do Outback, com 1,85 pontos e como terceira colocada a marca Joe & Leo's com 2,39 pontos.

Tabela 20 - Simpatia dos atendentes no restaurante Applebee's

Em relação a simpatia dos atendentes, _1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	55	45,8%
2	45	37,5%
3	15	12,5%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,65 Desvio-padrão = 0,70

Tabela 21 - Simpatia dos atendentes no restaurante Outback

Em relação a simpatia dos atendentes, _2	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	61	50,8%
2	42	35,0%
3	12	10,0%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,57 Desvio-padrão = 0,68

Tabela 22 - Simpatia dos atendentes no restaurante Joe & Leo's

Em relação a simpatia dos atendentes, _3	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	4	3,3%
2	24	20,0%
3	87	72,5%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 2,72 Desvio-padrão = 0,52

No quesito simpatia o restaurante Outback foi considerado o líder no segmento com 1,57 pontos. O Applebee's foi o segundo colocado, com 1,65 e o Joe & Leo's o terceiro com 2,72 pontos.

Tabela 23- Prestatividade dos atendentes no restaurante Applebee's

Em relação a prestatividade dos atende_1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	57	47,5%
2	42	35,0%
3	16	13,3%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,64 Desvio-padrão = 0,72

Tabela 24- Prestatividade dos atendentes no restaurante Outback

Em relação a prestatividade dos atende_2	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	47	39,2%
2	57	47,5%
3	11	9,2%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,69 Desvio-padrão = 0,64

Tabela 25- Prestatividade dos atendentes no restaurante Joe & Leo's

Em relação a prestatividade dos atende_3	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	6	5,0%
2	26	21,7%
3	83	69,2%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 2,67 Desvio-padrão = 0,57

Em relação à prestatividade a líder foi a marca Applebee's, com uma pontuação de 1,64, seguida da marca Outback, com 1,69 pontos. O terceiro colocado foi a marca Joe & Leo's, com 2,67 pontos.

Tabela 26 - Sabor dos pratos no restaurante Applebee's

Em relação ao sabor dos pratos, enumer_1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	40	33,3%
2	55	45,8%
3	20	16,7%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,83 Desvio-padrão = 0,70

Tabela 27 - Sabor dos pratos no restaurante Outback

Em relação ao sabor dos pratos, enumer_2	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	59	49,2%
2	40	33,3%
3	16	13,3%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,63 Desvio-padrão = 0,72

Tabela 27 - Sabor dos pratos no restaurante Joe & Leo's

Em relação ao sabor dos pratos, enumer_3	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	15	12,5%
2	19	15,8%
3	81	67,5%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 2,57 Desvio-padrão = 0,71

Em relação a este quesito a marca Outback foi considerada a líder com 1,63 pontos. O Applebee's a sub-líder, com 1,83 pontos e a marca Joe & Leo's a terceira colocada, com 2,57 pontos.

Tabela 28- Quantidade de alimentos no restaurante Applebee's

Em relação a quantidade de alimento no_1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	41	34,2%
2	51	42,5%
3	23	19,2%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,84 Desvio-padrão = 0,73

Tabela 29- Quantidade de alimentos no restaurante Outback

Em relação a quantidade de alimento no_2	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	61	50,8%
2	39	32,5%
3	15	12,5%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,60 Desvio-padrão = 0,71

Tabela 30- Quantidade de alimentos no restaurante Joe & Leo's

Em relação a quantidade de alimento no_3	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	14	11,7%
2	28	23,3%
3	73	60,8%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 2,51 Desvio-padrão = 0,71

Neste aspecto a marca Outback foi a primeira colocada com 1,60 pontos, Applebee's a segunda com 1,84 pontos e Joe & Leo's a terceira com 2,51 pontos.

Tabela 31 - Qualidade geral dos alimentos no restaurante Applebee's

Em relação a qualidade geral dos alime_1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	49	40,8%
2	49	40,8%
3	17	14,2%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,72 Desvio-padrão = 0,71

Tabela 31 - Qualidade geral dos alimentos no restaurante Outback

Em relação a qualidade geral dos alime_2	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	58	48,3%
2	43	35,8%
3	14	11,7%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,62 Desvio-padrão = 0,70

Tabela 32 - Qualidade geral dos alimentos no restaurante Joe & Leo's

Em relação a qualidade geral dos alime_3	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	13	10,8%
2	21	17,5%
3	81	67,5%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 2,59 Desvio-padrão = 0,69

Em relação à qualidade geral dos alimentos a líder foi a marca Outback, com 1,62 pontos, seguida da marca Applebee's, com 1,72 pontos e pela terceira colocada Joe & Leo's com 2,59 pontos.

Tabela 33 - Estrutura física do restaurante Applebee's

Em relação a estrutura física nos rest_1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	59	49,2%
2	46	38,3%
3	10	8,3%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,57 Desvio-padrão = 0,65

Tabela 34 - Estrutura física do restaurante Outback

Em relação a estrutura física nos rest_2	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	47	39,2%
2	51	42,5%
3	17	14,2%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,74 Desvio-padrão = 0,70

Tabela 35 - Estrutura física do restaurante Joe & Leo's

Em relação a estrutura física nos rest_3	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	13	10,8%
2	17	14,2%
3	85	70,8%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 2,63 Desvio-padrão = 0,68

Em relação à estrutura física a líder no segmento foi a marca Applebee's, com 1,57 pontos, seguida da marca Outback, com 1,74, seguida da marca Joe & Leo's, com 2,63 pontos.

Tabela 36- Custo-benefício no restaurante Applebee's

Em relação ao custo-benefício, enumere_1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	43	35,8%
2	43	35,8%
3	29	24,2%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,88 Desvio-padrão = 0,79

Tabela 37- Custo-benefício no restaurante Outback

Em relação ao custo-benefício, enumere_2	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	45	37,5%
2	45	37,5%
3	25	20,8%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,83 Desvio-padrão = 0,76

Tabela 38- Custo-benefício no restaurante Joe & Leo's

Em relação ao custo-benefício, enumere_3	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	20	16,7%
2	28	23,3%
3	67	55,8%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 2,41 Desvio-padrão = 0,77

Em relação ao custo-benefício, a marca líder foi Outback, com 1,83 pontos, a segunda colocada foi Applebee's, com 1,88 pontos, seguidas da terceira colocada, Joe & Leo's, 2,41 pontos.

Tabela 39 - Clima para interação com os amigos e familiares no restaurante Applebee's

Em relação ao clima para interação com_1	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	56	46,7%
2	50	41,7%
3	9	7,5%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,59 Desvio-padrão = 0,63

Tabela 40 - Clima para interação com os amigos e familiares no restaurante Outback

Em relação ao clima para interação com_2	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	53	44,2%
2	51	42,5%
3	11	9,2%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,64 Desvio-padrão = 0,65

Tabela 41 - Clima para interação com os amigos e familiares no restaurante Joe & Leo's

Em relação ao clima para interação com_3	Freq.	%
Não resposta	5	4,2%
1	9	7,5%
2	16	13,3%
3	90	75,0%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 2,70 Desvio-padrão = 0,61

Neste aspecto a líder foi a marca Applebee's, com 1,59 pontos. A segunda colocada foi a marca Outback, com 1,64 pontos e a terceira colocada foi a marca Joe & Leo's, com 2,70 pontos.

Tabela 42- Líder no segmento Casual Dinning Applebee's

Qual das marcas abaixo você considera _1	Freq.	%
Não resposta	4	3,3%
REF!	1	0,8%
1	25	20,8%
2	76	63,3%
3	14	11,7%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,89 Desvio-padrão = 0,60

Tabela 43- Líder no segmento Casual Dinning Joe & Leo's

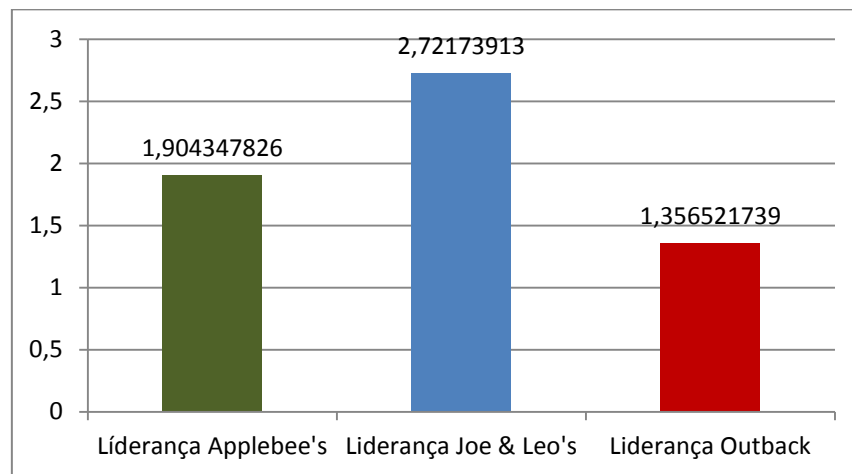
Qual das marcas abaixo você considera _2	Freq.	%
Não resposta	4	3,3%
REF!	1	0,8%
1	5	4,2%
2	22	18,3%
3	88	73,3%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 2,70 Desvio-padrão = 0,59

Tabela 43- Líder no segmento Casual Dinning Outback

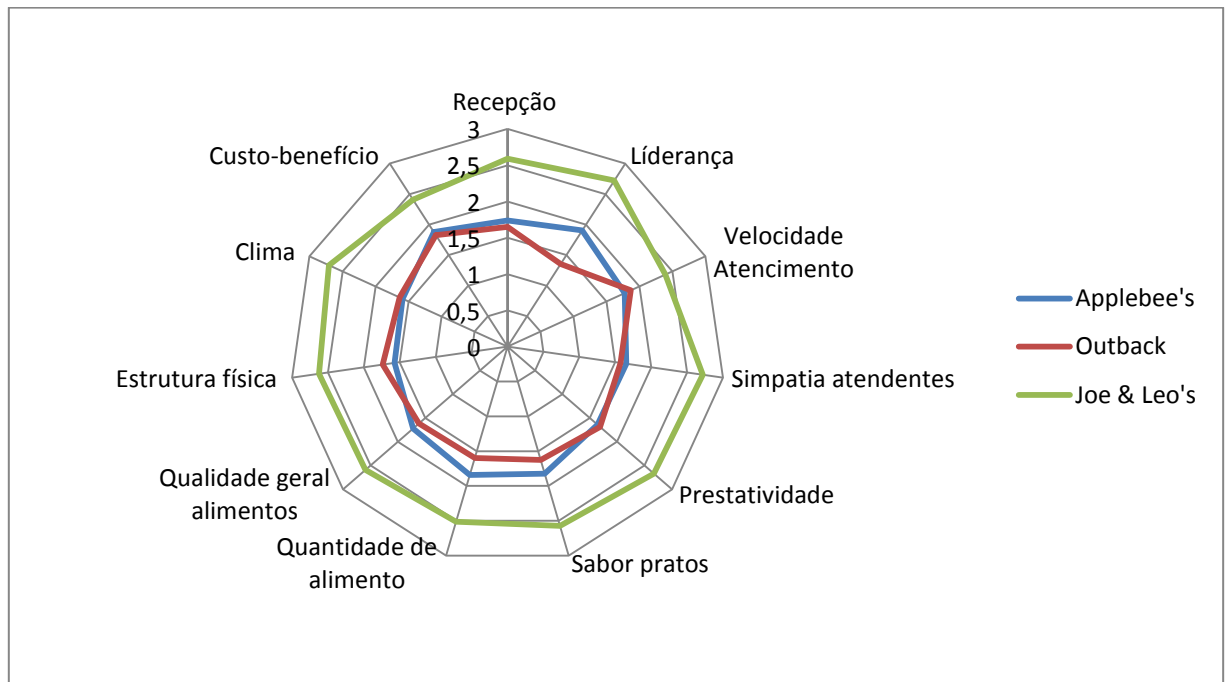
Qual das marcas abaixo você considera _3	Freq.	%
Não resposta	4	3,3%
REF!	1	0,8%
1	83	69,2%
2	23	19,2%
3	9	7,5%
TOTAL OBS.	120	100%

Média = 1,35 Desvio-padrão = 0,63

Gráfico 3 – Comparativo de liderança de mercado

A marca líder no segmento *casual dining*, segundo a classificação proposta foi o restaurante Outback, com 1,35 pontos, seguido do restaurante Applebee's, com 1,89 pontos, seguidos do terceiro colocado, Joe & Leo's, com 2,70 pontos.

Gráfico 4 – Comparativo liderança competências Applebee's



O resultado apresentado em termos de liderança no segmento nos mostra que a marca Outback possui vantagens em diversos aspectos os quais são relevantes para a marca Applebee's dentro de sua estratégia empresarial. Em apenas 4 pontos o Applebee's se mostrou superior ao concorrente: velocidade, prestatividade dos atendentes estrutura física e clima para interação. O fato de os clientes terem considerado o Applebee's como marca líder em pontos relativos ao atendimento é um resultado muito bom, visto que o atendimento é uma das grandes competências da marca. Mas, apesar disto, o restaurante Outback se mostra visivelmente mais forte quando se trata de percepção de marca.

Sabe-se que a organização Outback possui vantagens em termos de modelo de negócios, uma vez que a franqueadora arca com 95% dos custos de abertura do empreendimento. Desta forma o franqueado não precisa ter uma alta disponibilidade de recursos financeiros para abrir um destes restaurantes. Com base nisto, percebe-se que a velocidade de abertura das lojas é muito grande e como esta marca foi a primeira a chegar no Brasil e hoje possui cerca de 50 lojas, naturalmente a força que a empresa exerce na mente do consumidor é muito maior do que a do Applebee's e Joe & Leos, que possuem bem menos unidades e necessitam de um alto investimento por parte do franqueado, o que resulta em uma lentidão no processo de abertura de novas unidades.

Além disto, a franqueadora Applebee's ainda não possui um foco muito grande no Brasil, visto que sua real força está de fato nos Estados Unidos, onde é a marca número um. Tendo isto em vista, os recursos de suporte oferecidos aos franqueados no Brasil não se

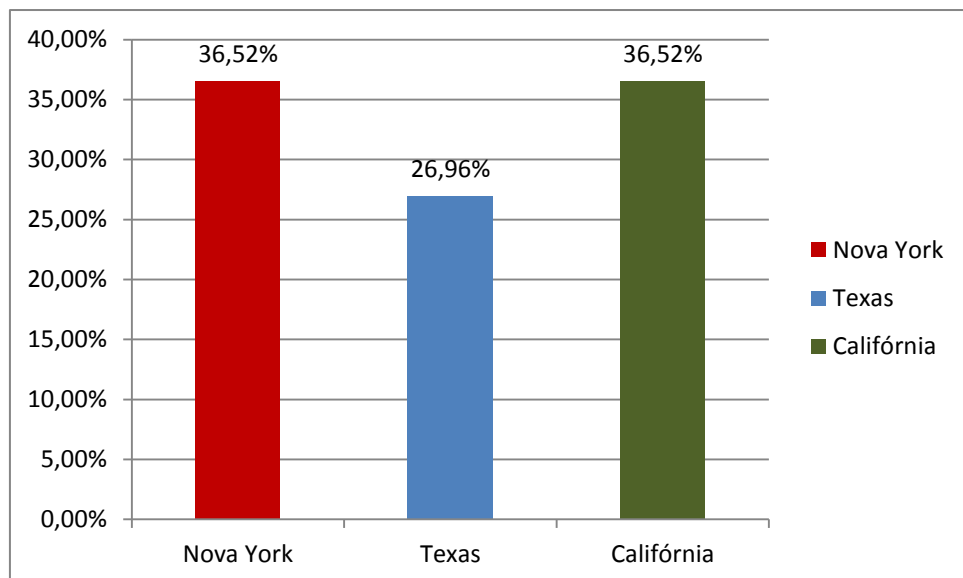
mostram suficientes para auxiliar a marca a obter uma performance maior em termos de *market share*, quando comparado ao principal concorrente.

Todos os fatores acima citados reforçam o fato de o Applebee's possuir a segunda colocação na mente dos consumidores. De fato a rede de restaurantes Outback possui uma força maior em termos de liderança de mercado.

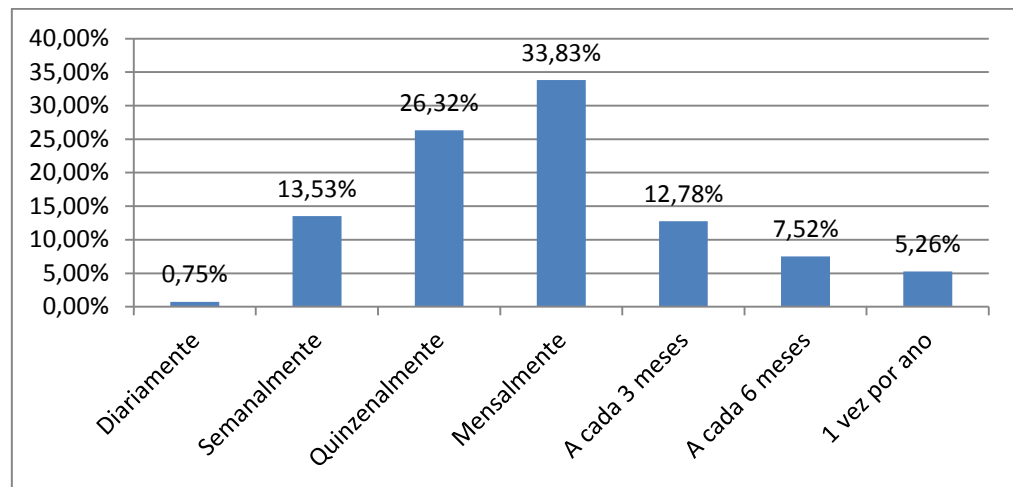
5.2.4. Classificação do restaurante Applebee's

A pesquisa, em sua etapa final, visou a obter respostas acerca da relação que os clientes fazem entre o Applebee's e cidades dos Estados Unidos da América (Nova York, Califórnia e Texas). Além disto, foram estudadas respostas acerca da frequência com a qual os clientes consideram pertinente de se visitar o restaurante e também foram levantados dados relativos às ocasiões que os clientes consideram ser as mais propícias para frequentar o estabelecimento. Abaixo temos os resultados desta pesquisa:

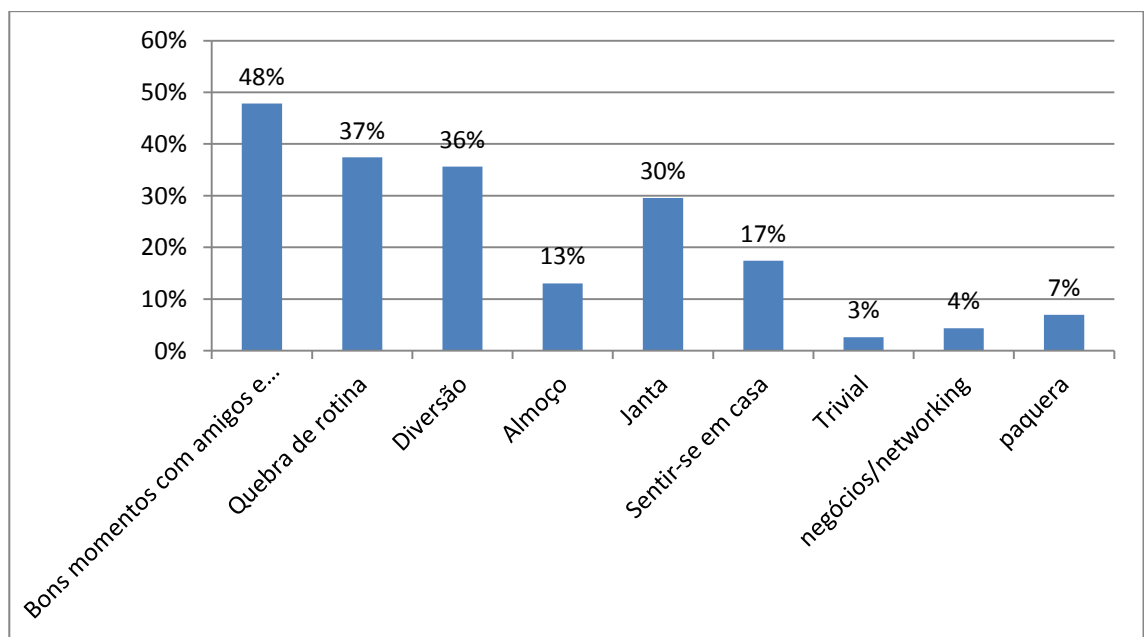
Gráfico 5- Cidade dos EUA:



Houve um empate entre as cidades de Nova York e Califórnia. A pesquisa confirma a percepção dos clientes que participaram do estudo qualitativo, que de fato julgam o Applebee's como sendo um local americano mais próximo ao estilo de Nova York, cosmopolita, com muita variedade e sofisticação, mas também com fortes tendências californianas, de acordo com o estilo musical, o atendimento mais casual e o clima de descontração.

Gráfico 6- Frequência das visitas

A grande maioria das respostas mostra que o Applebee's seria um restaurante para se visitar mensalmente. Apesar disto, uma boa parcela dos clientes considera que o restaurante pode ser frequentado a cada 15 dias e também semanalmente. As respostas que trouxeram a percepção de que o Applebee's seria um restaurante para se visitar esporadicamente (a partir da resposta "a cada 3 meses") são muito menos recorrentes, somando em sua totalidade 25,56% das respostas.

Gráfico 7 - Ocasões das visitas

O Applebee's é considerado pelo seu público como sendo um local para interação com amigos e familiares, diversão, quebra de rotina e jantar. Estes foram os pontos mais relevantes na pesquisa em termos de ocasiões específicas para visitas ao restaurante. Dentro disto,

podemos confirmar também a visão apresentada na primeira etapa do trabalho, a qual demonstrou também que os clientes buscam fugir da rotina e do estresse do dia-a-dia. O Applebee's é considerado um local que ajuda na busca pela tranquilidade e relaxamento das pessoas, com um clima propício para interação com amigos e familiares.

6. POSICIONAMENTO PROPOSTO

Com base nas pesquisas realizadas previamente é possível agora sugerir um posicionamento adequado para a marca Applebee's. Sabemos que o posicionamento é fundamental para que uma marca obtenha sucesso. É com base nele que o cliente irá desenvolver uma relação consistente e que irá garantir que a marca consiga crescer e se desenvolver ao longo do tempo.

Atualmente o posicionamento do restaurante Applebee's é: "O autêntico *Grill and Bar* americano". Esta definição é muito ampla e não inspira os clientes de forma clara, segundo pesquisas realizadas pela empresa.

Sabe-se que os clientes buscam locais que os façam esquecer seus problemas, que possibilitem uma interação plena com as pessoas que os fazem sentir bem, que traga boas recordações de momentos importantes da vida. A marca deve ser posicionada de forma que os clientes sintam que estão em um local diferente do usual, em um lugar que os inspire a criar conexões com as pessoas ao seu redor e que os faça sentir livres e vivos.

A partir das análises comparativas entre a concorrência, verificou-se que o Applebee's é a empresa que está em segundo lugar na mente das pessoas quando se trata do mercado de *casual dining*. Atualmente o restaurante Outback é a marca nº 1 e isso se explica pelo fato de esta empresa ter sido a primeira a entrar no mercado brasileiro e também no mercado gaúcho.

Podemos analisar também os pontos de paridade entre as principais marcas do setor (Applebee's e Outback). Com este estudo, percebemos que temos os seguintes pontos de paridade: Prestatividade; Simpatia dos atendentes; Custo-benefício; Clima. De dez variáveis, 4 são consideradas pontos básicos, pois os clientes os avaliam de forma semelhante entre os dois restaurantes, ou seja, ambas as marcas devem buscar estar sempre a frente em relação a estes aspectos.

Em relação aos pontos em que o Applebee's se mostra superior ao Outback, temos estrutura física, velocidade no atendimento, prestatividade e clima (este aspecto, apesar de estar em ponto de paridade, traz um ligeira vantagem ao Applebee's). O restaurante concorrente se mostra superior em itens como qualidade geral dos alimentos, quantidade de alimentos, sabor dos pratos e simpatia dos atendentes.

Para concluir a análise e definir o real foco de atuação do restaurante Applebee's, foi realizada uma análise que explica o grau de correlação entre as variáveis estudadas acerca da satisfação no restaurante Applebee's, em relação à satisfação geral dos consumidores. Com

base nisto teremos uma ideia de quais são os pontos que mais são relevantes na percepção dos clientes.

Tabela 44 – Regressão linear competências Applebee's

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,223	,267		-,834	,406
	Satisfação com a recepção no restaurante APPLEBEE'S.	,190	,080	,199	2,385	,019
	Satisfação com a velocidade do atendimento no restaurante APPLEBEE'S.	,024	,063	,024	,374	,709
	Satisfação com a simpatia dos atendentes no restaurante APPLEBEE'S.	,038	,078	,039	,483	,630
	Satisfação com a prestatividade dos atendentes no restaurante APPLEBEE'S.	,008	,076	,009	,103	,918
	Satisfação com o atendimento de forma geral no restaurante APPLEBEE'S.	,093	,086	,099	1,089	,279
	Satisfação com o sabor dos pratos no restaurante APPLEBEE'S.	,212	,067	,235	3,178	,002
	Satisfação com a quantidade de alimentos dos pratos no restaurante APPLEBEE'S.	,039	,048	,047	,810	,420
	Satisfação com a qualidade geral dos alimentos no restaurante APPLEBEE'S.	,055	,071	,060	,781	,437
	Satisfação com clima para interação com amigos e familiares no restaurante APPLEBEE'S.	,083	,067	,089	1,236	,219
	Satisfação com o custo-benefício no restaurante APPLEBEE'S.	,255	,060	,304	4,233	,000
	Satisfação com a estrutura física no restaurante APPLEBEE'S.	,063	,079	,056	,803	,424

a. Dependent Variable: Satisfação geral no restaurante APPLEBEE'S.

Com base na análise de regressão, percebe-se que os pontos que tiveram maior influência na mente do comprador foram: Satisfação com a recepção no restaurante com 19,9% de correlação; satisfação com o sabor dos pratos, com 23,5%; satisfação com o custo-benefício, com 30,4%. Estes foram os aspectos que mais demonstraram relação direta com a satisfação geral dos clientes no restaurante Applebee's.

A partir desta análise e também das análises anteriores, pode-se entender que o restaurante Applebee's precisa centrar seus esforços para se diferenciar nos pontos

relacionados à estrutura física, atendimento, recepção, qualidade e quantidade dos alimentos, pois a partir das comparações realizadas com as marcas concorrentes, percebe-se que estes são pontos em que o restaurante em foco se mostra mais bem avaliado. Além disto, o grau de correlação com variáveis relacionadas com recepção no restaurante, qualidade dos alimentos e custo-benefício estão mais relacionados com a satisfação geral dos clientes, segundo a análise de regressão realizada.

Com base em todo o estudo desenvolvido, sugere-se que o posicionamento da marca Applebee's seja "Do seu jeito, no seu tempo". Busca-se demonstrar para o cliente o que restaurante é um local o qual ele pode ir sem compromisso, tanto em ocasiões especiais com amigos, familiares, quanto em ocasiões mais simples, como em um almoço durante a rotina de trabalho. O objetivo deste posicionamento é fazer com que o cliente tenha a certeza de que será atendido do jeito que ele preferir e de que o Applebee's é o restaurante ideal para o seu perfil.

A frase "do seu jeito" busca destacar que o cliente possui liberdade de atuação, podendo escolher o restaurante em qualquer situação. Quando se insere a expressão "no seu tempo", apresenta-se um cenário em que o consumidor está livre das pressões de tempo, impostos no dia-a-dia, busca-se dar ênfase ao sentimento de relaxamento e descanso, sem pressão.

7. CONCLUSÃO

O estudo realizado teve como finalidade desenvolver um conceito de posicionamento para a marca Applebee's de forma que a empresa pudesse aumentar sua performance de mercado. No entanto, sabe-se que a performance de mercado depende de muitos outros fatores além do próprio *slogan*. O setor de alimentação se mostra extremamente competitivo em Porto Alegre e existem diversas marcas que possuem um forte domínio neste segmento. É preciso ainda que a organização realize alguns testes a partir do posicionamento proposto, com o objetivo de avaliar os resultados possíveis e ajustar o que for necessário para que o posicionamento seja de fato acertado.

Com base nestas circunstâncias e somando-se isto ao fato de existir um concorrente direto à marca em foco (Outback), que é o líder de mercado, cada vez mais se tornou uma necessidade da organização estudada aprimorar suas estratégias de marketing, bem como rever seu posicionamento de marca.

O trabalho desenvolvido teve seu início com base no estudo de comportamento dos consumidores, etapa esta que foi desenvolvida a partir de uma pesquisa exploratória com os clientes da marca pela própria empresa em foco. A partir disto, foi possível identificar os aspectos que os clientes mais valorizam em relação à marca. Ainda dentro desta etapa, foi possível entender de forma mais clara as reais motivações dos clientes por trás de um simples momento com os amigos ou familiares.

Após cumprir com os objetivos de identificar o perfil dos consumidores da marca e também identificar os fatores mais relevantes para os clientes em termos de *food service*, foi realizada uma pesquisa quantitativa que visou a obter a opinião dos consumidores acerca dos serviços prestados pelo restaurante Applebee's. Além disto, a pesquisa abordou também o aspecto comparativo entre as marcas concorrentes ao negócio em foco. Estas informações foram fundamentais, pois levantaram insumos para que se pudesse identificar claramente os pontos a serem trabalhados pela empresa, para que sua performance no mercado pudesse ser potencializada.

Por fim, a partir de todo o estudo desenvolvido, foi possível delimitar um posicionamento de marca mais adequado para a empresa. Com base na opinião e satisfação dos consumidores e também na atuação dos principais concorrentes, foi possível encontrar um posicionamento mais consistente e que dará bases para o desenvolvimento de objetivos mais bem definidos.

De agora em diante espera-se que a marca Applebee's possa melhorar seu desempenho frente ao mercado de *casual dining* e também seja cada vez mais reconhecida perante seus clientes até que um dia se torne a marca nº 1 do setor. Esta é a batalha pela mente dos consumidores.

REFERÊNCIAS

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

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro Ltda, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. São Paulo: Person Education do Brasil, 2006.

OLIVEIRA, Sérgio. **Desmistificando o Marketing**. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2007.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: como a mídia faz sua cabeça? São Paulo: Pioneira, 1989.

RIES, Al. **Foco**: uma questão de vida ou morte para sua empresa. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1996.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. São Paulo: Books, 2009.

SMITH, Wendel, **Product Differentiation and Marketing Segmentation as Alternative Marketing Strategies**, Journal of Marketing; 1956.

TROUT, Jack; RIVKIN, Steve. **O Novo Posicionamento**: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1996.

TROUT, Jack; RIVKIN, Steve. **Diferenciar ou Morrer**: sobrevivendo em uma era de competição mortal. São Paulo: Editora Futura, 2000.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Universidade Feevale. Disponível em: <<http://designfeevale.wordpress.com/2013/03/20/esta-disponivel-o-e-book-do-livro-metodologia-do-trabalho-cientifico-metodos-e-tecnicas-da-pesquisa-e-do-trabalho-academico/>> Acesso em: 5 jun. 2013

ANEXOS

Avaliação Restaurantes Casual Dinning

Esta pesquisa visa a avaliar a satisfação dos clientes em relação ao restaurante Applebee's e também, realizar um comparativo entre os principais restaurantes que atuam no mesmo segmento do Applebee's em Porto Alegre. O objetivo do roteiro, também, é avaliar a percepção que o consumidor possui em relação a 3 principais marcas do setor, Applebee's, Joe & Leo's e Outback.

*Obrigatório

Você já foi ao Applebee's? *

- Sim
- Não

Sexo *

- Masculino
- Feminino

Grau de escolaridade *

- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação

Renda Individual ou Familiar: *

- Até 5 salários mínimos
- Entre 5 e 10 salários mínimos
- Entre 10 e 15 salários mínimos
- Entre 15 e 20 salários mínimos
- Acima de 20 salários mínimos

Satisfação com a recepção no restaurante APPLEBEE'S. *

Em uma escala de 1 a 5, quanto você está satisfeito com o ponto acima, onde 1 é totalmente insatisfeito e 5 é totalmente satisfeito.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Em relação a recepção no restaurante, enumere com 1 a líder no segmento, 2 a sub-líder e 3 a terceira colocada. *

	1	2	3
Applebee's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joe & Leo's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação com a velocidade do atendimento no restaurante APPLEBEE'S. *

Em uma escala de 1 a 5, quanto você está satisfeito com o ponto acima, onde 1 é totalmente insatisfeito e 5 é totalmente satisfeito.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Em relação a velocidade no atendimento, enumere com 1 a líder no segmento, 2 a sub-líder e 3 a terceira colocada. *

	1	2	3
Applebee's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joe & Leo's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação com a simpatia dos atendentes no restaurante APPLEBEE'S. *

Em uma escala de 1 a 5, quanto você está satisfeito com o ponto acima, onde 1 é totalmente insatisfeito e 5 é totalmente satisfeito.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Em relação a simpatia dos atendentes, enumere com 1 a líder no segmento, 2 a sub-líder e 3 a terceira colocada. *

	1	2	3
Applebee's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joe & Leo's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação com a prestatividade dos atendentes no restaurante APPLEBEE'S. *

Em uma escala de 1 a 5, quanto você está satisfeito com o ponto acima, onde 1 é totalmente insatisfeito e 5 é totalmente satisfeito.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Em relação a prestatividade dos atendentes, enumere com 1 a líder no segmento, 2 a sub-líder e 3 a terceira colocada. *

	1	2	3
Applebee's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joe & Leo's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação com o atendimento de forma geral no restaurante APPLEBEE'S. *

Em uma escala de 1 a 5, quanto você está satisfeito com o ponto acima, onde 1 é totalmente insatisfeito e 5 é totalmente satisfeito.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Satisfação com o sabor dos pratos no restaurante APPLEBEE'S. *

Em uma escala de 1 a 5, quanto você está satisfeito com o ponto acima, onde 1 é totalmente insatisfeito e 5 é totalmente satisfeito.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Em relação ao sabor dos pratos, enumere com 1 a líder no segmento, 2 a sub-líder e 3 a terceira colocada. *

	1	2	3
Applebee's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joe & Leo's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação com a quantidade de alimentos dos pratos no restaurante APPLEBEE'S. *

Em uma escala de 1 a 5, quanto você está satisfeito com o ponto acima, onde 1 é totalmente insatisfeito e 5 é totalmente satisfeito.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Em relação a quantidade de alimento nos pratos, enumere com 1 a líder no segmento, 2 a sub-líder e 3 a terceira colocada. *

	1	2	3
Applebee's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joe & Leo's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação com a qualidade geral dos alimentos no restaurante APPLEBEE'S. *

Em uma escala de 1 a 5, quanto você está satisfeito com o ponto acima, onde 1 é totalmente insatisfeito e 5 é totalmente satisfeito.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Em relação a qualidade geral dos alimentos, enumere com 1 a líder no segmento, 2 a sub-líder e 3 a terceira colocada. *

	1	2	3
Applebee's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joe & Leo's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação com a estrutura física no restaurante APPLEBEE'S. *

Em uma escala de 1 a 5, quanto você está satisfeito com o ponto acima, onde 1 é totalmente insatisfeito e 5 é totalmente satisfeito.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Em relação a estrutura física nos restaurantes, enumere com 1 a líder no segmento, 2 a sub-líder e 3 a terceira colocada. *

	1	2	3
Applebee's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joe & Leo's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação com clima para interação com amigos e familiares no restaurante APPLEBEE'S. *

Em uma escala de 1 a 5, quanto você está satisfeito com o ponto acima, onde 1 é totalmente insatisfeito e 5 é totalmente satisfeito.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Em relação ao clima para interação com amigos e familiares, enumere com 1 a líder no segmento, 2 a sub-líder e 3 a terceira colocada. *

	1	2	3
Applebee's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joe & Leo's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação com o custo-benefício no restaurante APPLEBEE'S. *

Em uma escala de 1 a 5, quanto você está satisfeito com o ponto acima, onde 1 é totalmente insatisfeito e 5 é totalmente satisfeito.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Em relação ao custo-benefício, enumere com 1 a líder no segmento, 2 a sub-líder e 3 a terceira colocada. *

	1	2	3
Applebee's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joe & Leo's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação geral no restaurante APPLEBEE'S.

Em uma escala de 1 a 5, quanto você está satisfeito com o ponto acima, onde 1 é totalmente insatisfeito e 5 é totalmente satisfeito.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Qual das marcas abaixo você considera a líder no segmento casual dining? *

1 a líder no segmento, 2 a sub-líder e 3 a terceira colocada.

	1	2	3
Applebee's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joe & Lew's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em relação ao restaurante APPLEBEE'S, assinale as opções que mais se adequam à marca:

*

Nesta questão você estará associando a marca Applebee's a algo que você considera estar ligado ao empreendimento.

- Almoço
- Happy Hour
- Janta
- Concentração pré-noite
- Formatura
- Aniversário
- Eventos empresariais

Em relação ao restaurante APPLEBEE'S, assinale as opções que mais se adequam à marca: *

Assinale no máximo 5 opções. Nesta questão você estará associando a marca Applebee's a algo que você considera estar ligado ao empreendimento.

- Trivial
- Quebra de rotina
- Bons momentos com amigos
- Bons momentos com familiares
- Paquera
- Negócios/Networking
- Descontração
- Seriedade
- Formalidades
- Sentir-se em casa
- Sofisticação
- Diversão
- Tédio

O APPLEBEE'S é um restaurante o qual se pode frequentar: *

Você pode escolher mais de uma opção.

- Diariamente
- Semanalmente
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- A cada 3 meses
- 1 vez por semestre
- 1 vez por ano

Em relação ao restaurante APPLEBEE'S, assinale a opção que mais se adequa à marca: *

Nesta questão você estará associando a marca Applebee's a um local específico dos EUA.

- Nova York
- Texas
- Califórnia