

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PROF^a DR. WALTER MEUCCI NIQUE**

Anderson Bueno dos Reis

Janela do Cliente do Restaurante Mantra

**Porto Alegre
2015**

LISTA DE FIGURAS

Figura 12 Matriz representativa da Janela do Cliente	6
Figura 13 Panorama de satisfação na Janela do Cliente	14
Figura 14 Cronograma de Trabalho Previsto	Erro! Indicador não definido.

SUMÁRIO

1	DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA.....	4
2	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	8
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
3.1	Serviços	9
3.2	Qualidade dos serviços	9
3.3	Comportamento do consumidor de restaurantes	10
3.4	Satisfação do Cliente	11
3.5	PESQUISA DE SATISFAÇÃO	12
3.6	JANELA DO CLIENTE.....	13
4	MÉTODO	16
4.1	PESQUISA DESCRITIVA OU QUANTITATIVA	16
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS	17
5	CRONOGRAMA	Erro! Indicador não definido.
	REFERÊNCIAS	53
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE APLICAÇÃO	54

1 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA

O Restaurante Mantra é um espaço de cultura, gastronomia e arte voltado para a alimentação exclusivamente vegana¹. Com temática indiana, o espaço oferece, além das refeições, cursos de culinária, eventos, dentro e fora de sua estrutura, encomendas de doces e salgados para festas e eventos, exposições de artes e eventos beneficentes. Estabelecido em uma casa tombada de 1929, foi o primeiro restaurante da região Sul do Brasil a atuar com alimentação sem nenhum produto de origem animal. Aberto em 2007, tornou-se referência no mercado de alimentação vegana brasileiro e conta hoje com uma equipe de 16 pessoas trabalhando no local. Durante o dia, serve um almoço que contempla uma sequência indiana de entrada, prato principal e sobremesa com chá, passível de consumo no local e por tele entrega, e à noite opera apenas por tele entrega, servindo *burgers* veganos. Em seus oito anos de existência, já teve sua sociedade modificada diversas vezes.

A partir do contato com o campo como sócio-administrador do restaurante, fazendo parte da equipe e sabendo das contribuições de outros dois trabalhos acadêmicos realizados no espaço, quais sejam o de Ozório (2011) e o de De La Rosa (2013), pretende-se conduzir uma pesquisa que contribua para a realidade da empresa. Ambos trabalhos citados permitiram esclarecimentos práticos, principalmente com mudanças realizadas que resultaram em melhorias práticas. Além disso, posicionado como gestor da empresa existe o interesse na melhoria da organização, o que reforça a motivação em realizar uma investigação que se proponha a apontar os aspectos de contribuição dos trabalhos passados e as possibilidades futuras de desenvolvimento.

O primeiro trabalho (OZÓRIO, 2011), baseado em Janela do Cliente, partiu da premissa de traçar o perfil básico dos consumidores do espaço e mensurar os níveis de satisfação dos consumidores. Com base nisso a autora chegou à conclusão de que seria possível aumentar os níveis de satisfação dos clientes em diversos atributos, dando ênfase para os elementos de maior relevância apontados na pesquisa. Alguns exemplos são os cinco atributos de maior importância para os consumidores, quais sejam a cordialidade dos atendentes, a aparência da comida, o sabor da comida, o aroma da comida e a qualidade da sobremesa (OZÓRIO, 2011, p.48). Ainda levou-se em consideração os atributos com menores níveis de satisfação, como

¹ Uma alimentação vegana é embasada no veganismo, ou seja, “o modo de vida que busca excluir, o máximo possível, todas as formas de crueldade e exploração de animais para a produção de alimentos, artigos do vestuário ou qualquer outro fim. Em termos de alimentação, refere-se à prática de prescindir de todo produto de origem animal, como carne vermelha, peixes, aves, ovos, leite animal, mel e seus derivados” (DAVIS e VESANTO, 2011, p.15).

preço, formas de pagamento, localização, conforto das mesas e cadeiras e facilidade de estacionamento (OZÓRIO, 2011, p.48).

O segundo trabalho (DE LA ROSA, 2013) foi realizado com base, além de um quadro teórico específico, no trabalho de Ozório (2011). Nele foi praticada uma nova pesquisa, medindo os níveis de satisfação dos mesmos atributos, somados a outros que surgiram da abertura de novos produtos e frentes de trabalho, como a tele entrega, e finalmente cruzados e analisados comparativamente ao trabalho anterior. Como resultado foi verificada uma reordenação do *ranking* de atributos com maiores e menores níveis de satisfação, surgindo daí novas proposições de mudanças com o objetivo de impactar positivamente no andamento das operações da empresa. Como De La Rosa (2013) aponta, a partir do trabalho de Ozório (2011) foram realizadas mudanças que efetivamente resultaram em melhorias.

Com base nesse contexto de investigações já realizadas, surgiu a motivação de realizar um terceiro trabalho para implementar novas alterações de processo e embasar uma tomada de decisão voltada ao público consumidor. Dentre diversas proposições citadas nos trabalhos anteriores, ficou clara a relevância das mudanças praticadas em atributos apontados pelos clientes, como tempo de espera, comunicação, variedade dos pratos e sabor e textura dos alimentos. Com tudo isso, neste primeiro momento de desenho do projeto de pesquisa será apresentada a delimitação do tema, em que se explicita brevemente a teoria na qual se pretende embasar o trabalho, bem como o problema que servirá de orientação de pesquisa. Em seguida, apresenta-se a relevância do trabalho, por meio de uma justificativa, apontando as possibilidades práticas de realização deste trabalho e sua pertinência, tanto para empresa, como para o campo acadêmico.

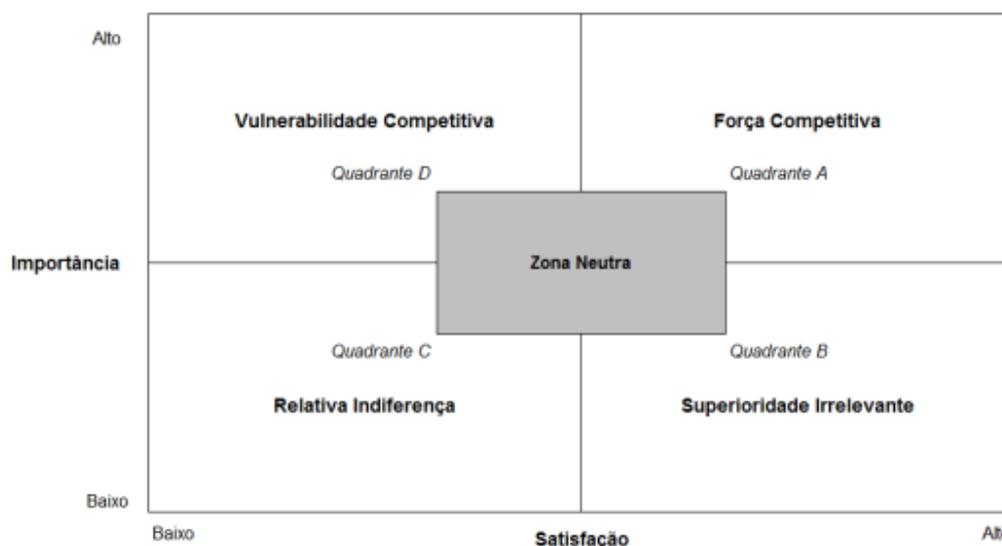
A delimitação do tema é dada pelas noções de serviço (KOTLER, 1998) e qualidade (ALBRECHT; BRADFORD, 1992), bem como a utilização da ferramenta Janela do Cliente (ALBRECHT; BRADFORD, 1992), como uma forma de cruzar os atributos com o nível de satisfação dos clientes. Segundo Kotler (1988, p. 191), “serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode estar ou não vinculada a um produto físico”.

Segundo Kotler (1998), quando se consome um produto, grande parte da avaliação ocorre antes da compra e consumo do mesmo. Por outro lado, a avaliação do serviço ocorre após a compra e consumo, uma vez que ele é produzido ao mesmo tempo em que é consumido. Já a qualidade é um fator chave na mensuração do sucesso de um empreendimento (ALBRECHT; BRADFORD, 1992), seja ela atrelada a bens ou a serviços. Sabe-se que a maioria dos termos

existentes, como “zero defeito”, “controle estatístico de processo”, “kanban”, entre outros, está ligada a conceitos e ferramentas de qualidade aplicados, preferencialmente, à indústria de manufatura. Com o desenvolvimento de tecnologias de comunicação, o efeito da globalização dos serviços e sua crescente relevância na economia dos países, surge a preocupação em adequar tais conceitos no setor de serviços, com suas características que os distinguem dos produtos, como por exemplo: o fato de serem intangíveis, heterogêneos, a pessoa que presta o serviço pode ser parte do próprio serviço, a inseparabilidade de produção e consumo, o fato de não serem estocáveis e, portanto, não permitirem inspeção antes da entrega (ALBRECHT, 1994).

A Janela do Cliente (ALBRECHT; BRADFORD, 1992) é uma ferramenta de análise na forma de matriz que é responsável pelo cruzamento de duas informações: a importância dos atributos e o nível de satisfação dos consumidores. Nesta matriz é possível atribuir relevância para cada ponto, assim como identificar os atributos com menor ou maior nível de satisfação, dividindo as informações em um quadrante, conforme figura abaixo:

Figura 1 Matriz representativa da Janela do Cliente



Fonte: Albrecht; Bradford (1992, p.157)

O quadrante A, também chamado de Força Competitiva, explicita uma alta importância e alto desempenho, ou seja, o cliente valoriza e recebe o serviço. O esforço de todas as empresas é voltado para que seus produtos e serviços estejam situados nesse quadrante. O quadrante B, ou Superioridade Irrelevante, explicita baixa importância e

desempenho alto. Isto significa que são atributos que os clientes demonstram elevada satisfação, porém dão pouca importância. Esse aspecto é importante, pois é possível identificar investimentos que não geram o retorno esperado ou trabalhar para que a percepção do cliente em relação a importância desses atributos aumente. Já o quadrante C, ou Relativa Indiferença, denota baixa importância e desempenho baixo. Nele, o cliente não valoriza e não recebe. É importante estar atento a esses atributos, pois havendo uma mudança na percepção do cliente, a empresa perderá competitividade. O quadrante D, ou Vulnerabilidade Competitiva, salienta alta importância e desempenho baixo. O cliente valoriza, mas não recebe. É o quadrante de alerta. A empresa deve trabalhar esses pontos, pois o cliente possui a expectativa, mas não está percebendo o atendimento de suas necessidades. Por fim, ao centro está a chamada Zona Cinzenta, que representa uma *importância neutra e desempenho neutro*, ou seja, como o nome sugere, se os atributos avaliados estiverem nessa faixa, então a percepção do cliente em relação a esses atributos é a de que não há distinção entre a empresa em questão e os seus concorrentes. Não há diferenciação da empresa no mercado.

Segundo Albrecht (1994), a Administração de Serviços é um enfoque organizacional que faz da qualidade do serviço, tal como é sentida pelo cliente, o principal direcionador do funcionamento da organização. De acordo com esta filosofia, toda organização deve atuar como um grande departamento de atendimento ao cliente, construindo a cultura de serviço que faz da excelência do serviço prestado uma missão reconhecida para todos os membros da organização. Enfim, deve iniciar pelos níveis hierárquicos mais altos da empresa na definição da missão da organização e ao delineamento da estratégia necessária para fazer da qualidade no serviço a força motriz do sucesso da empresa.

Com tudo isso, devido à proximidade do campo, ao acesso às informações empíricas cruciais para o desenvolvimento deste trabalho e à intrínseca motivação de seguir com as melhorias praticadas na empresa, há a possibilidade prática de execução desta pesquisa, que demonstra-se pertinente à empresa, uma vez que as sugestões de mudanças oriundas dos trabalhos anteriores já resultaram em alterações positivas para o andamento da operação da organização. Mostra-se também pertinente do ponto de vista acadêmico, uma vez que serão obtidos novos conhecimentos através de um estudo longitudinal que terá sua continuidade com a presença deste trabalho.

2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Para tanto, estabelece-se como objetivo de pesquisa **comparar o perfil básico dos clientes e seu nível de satisfação com relação à pesquisa realizada em 2013 no Restaurante Mantra e, assim, verificar a eficácia das ações executadas.** Com vistas a atingi-lo, foram traçados três objetivos específicos:

- 1.** Medir o grau de importância percebido pelos clientes com relação aos atributos identificados;
- 2.** Mensurar o nível de satisfação dos clientes para cada um dos atributos;
- 3.** Aplicar a técnica “Janela do Cliente” para avaliar o cruzamento da importância e da satisfação.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico abarca os conhecimentos já desenvolvidos em nossa área de estudo que darão suporte para o desenvolvimento deste trabalho. A utilização destas ferramentas teóricas permitem fundamentarmos os pilares nos quais pretende-se pautar esta pesquisa. Apesar de haver a entrega de um produto físico em um restaurante, a essência do negócio é baseada na entrega de serviços. O cliente não busca apenas saciar a fome, mas avalia aspectos como a agilidade com que é servido, a temperatura do alimento que chega na mesa, o ambiente do qual está usufruindo, a cortesia com que é atendido, etc. Para tanto, buscar-se-á a definição de serviço, qualidade dos serviços, e o conceito de satisfação do cliente para elucidar os caminhos que serão trilhados para a solução dos objetivos, geral e específicos. Uma base teórica bem estruturada permitirá então a busca do melhor método a ser utilizado.

3.1 SERVIÇOS

Segundo Kotler e Armstrong (2007), os serviços são um tipo de produto que consiste em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas para venda que são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada. Para tanto, a aquisição de um serviço consiste na aquisição a promessa de um benefício, por exemplo, a promessa da limpeza de um ambiente, a promessa de um tratamento dentário de qualidade, a promessa de agradáveis momentos de entretenimento em um concerto musical.

Albrecht (1994) aborda a questão da qualidade de serviços como um fator chave de manutenção de clientela e expansão do negócio, e o foco no serviço é cada vez mais importante às empresas como um fator diferencial, seja um empresa que preste somente serviços, seja uma empresa de manufatura. Lobos (1993) ainda contribui para o tema demonstrando os serviços como principal fator de diferenciação e vantagem comercial para as empresas, uma vez que têm menor possibilidade de serem replicados pelos concorrentes.

3.2 QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Albrecht e Bradford (1992) destacam que para que uma empresa seja bem sucedida, ela precisa vender o que o cliente quer comprar. Para saber o que ele quer, é necessário identificar

quais suas vontades, necessidades, atitudes, tendências de compra. Portanto, se faz necessária uma abordagem sistemática para entrar em contato com os clientes, de forma que a aquisição deste conhecimento resulte em uma vantagem competitiva no mercado. Os autores ainda ressaltam que há duas formas de conhecer o cliente.

3.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE RESTAURANTES

De acordo com a Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) realizada pelo IBGE no período de 2008-2009, observa-se que nas áreas urbanas das regiões sul e sudeste do Brasil os gastos com alimentação fora do lar ultrapassam 25% dos gastos com alimentação. Em 1971 o tempo dedicado à alimentação no domicílio tinha uma média de duas horas por família, caindo para cerca de 15 minutos a partir de 1999-2000. Na média do país, a maior fatia das despesas com alimentação fora do domicílio é destinada a almoço, jantar, lanches e cervejas e outras bebidas alcoólicas (IBGE, 2003). A inclusão da mulher no mercado de trabalho pode ser um dos aspectos desta mudança. Alimentar-se fora de casa deixou de ser uma prática associada exclusivamente ao lazer e ocasiões especiais, e tornou-se uma necessidade imposta por um novo estilo de vida, onde o papel da mulher tem um forte impacto com a mudança do paradigma social.

De acordo com Pollonio (2005) novos paradigmas e hábitos surgiram, dentre os quais a preocupação com a saúde, o resgate das propriedades sensoriais associadas à alimentação, e a maior compreensão do conceito de segurança para o consumidor, justificado pelo aumento do interesse por temas como nutrição, saúde, conveniência, praticidade, segurança, etc.

Ainda os hábitos comportamentais dos consumidores direcionam para um importante aumento no consumo de frutas, legumes, verduras no varejo moderno, principalmente nos restaurantes. Na mesma direção da preocupação com aspectos como estética e saúde percebe-se a preocupação com o consumo de alimentos frescos e saudáveis, aspecto que reflete na oferta de estabelecimentos focados na venda de alimentos, como restaurantes.

Albrecht e Bradford (1992) ainda apontam que apesar de o mercado de restaurantes ter ficado em quarto lugar nas vendas ao consumidor na década de noventa, ainda assim é um dos setores com um dos piores níveis de qualidade de serviço entregue ao consumidor. Os autores apontam as causas aos baixos salários destinados aos funcionários do setor. Ainda nesta década Albrecht e Bradford apontam a crescente exigência por uma opção alimentar mais

ampla, focadas na oferta de alimentos mais saudáveis. Nesta época já previam que os novos restaurantes abertos deveriam oferecer um produto que o distinguirá da concorrência, com um nível de serviço superior.

Segundo Eroglu e Machleit (1993) o termo atmosfera a todos os elementos físicos e não físicos que podem ser controlados a fim de influenciar o comportamento das pessoas (clientes e funcionários). Estes elementos incluem diversas variáveis, como ambiente, cor, música, odor, arquitetura, iluminação, etc. Abarcando estes elementos de uma experiência multidimensional Adersson e Mossberg (2004) concluíram que os clientes estão dispostos a gastarem mais com itens como: interior dos restaurantes, serviço, companhia, e a presença de outros clientes que preenchem suas demandas sociais, intelectuais durante o jantar quando comparados com refeições feitas durante o período do almoço.

Com base nisto, é possível perceber que a atmosfera do ambiente possui grande impacto no comportamento de clientes que optam pela alimentação fora do lar, contendo este atributo grande impacto pela escolha final do restaurante.

3.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O sucesso de um estabelecimento gira em torno da satisfação das necessidades e desejos do seu cliente. Para entender o conceito de satisfação do cliente é preciso saber a real definição do que é um cliente. Como exemplo da definição de Kotler (1993, p.38) “clientes são organizações ou pessoas, internas ou externas à empresa que são impactadas pelos produtos”. Ainda segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 4), quanto às necessidades humanas:

o conceito mais básico por trás do marketing é o das necessidades humanas. As necessidades humanas são situações de privação percebida. Incluem necessidades físicas básicas (...), sociais de pertencer a um grupo (...), individuais de conhecimento e expressão das próprias idéias e sentimentos. (...) são elementos básicos da condição humana.

Com base nas necessidades humanas é que surge a delimitação de desejos.

Os desejos são a forma que as necessidades humanas assumem quando são moldadas pela cultura e pela personalidade individual. (...) Os desejos são compartilhados por uma sociedade e são descritos em termos de objetos que satisfarão as necessidades. Quando apoiados pelo poder de compra, os desejos tornam-se demandadas.

Fica claro então que ao considerar-se os desejos resultantes das necessidades humanas e os recursos (poder de compra) , as pessoas irão demandar produtos com benefícios que lhes darão o melhor conjunto de valor e satisfação. Os consumidores comumente deparam-se com uma variada gama de produtos e serviços capazes de satisfazer determinada necessidade. Os clientes trazem suas expectativas com relação ao valor e à satisfação que determinada oferta trará ao fazer sua escolha. Os clientes satisfeitos irão comprar novamente e contar aos outros suas experiências bem sucedidas. Os insatisfeitos geralmente mudam para a concorrência e depreciam o produto aos outros. O ponto crucial então reside na expectativa gerada *versus* a experiência percebida pelo cliente. Tais atributos devem ser levados em conta no momento da comunicação da oferta. Gerar poucas expectativas pode satisfazer os que compram, mas acabar por não atrair novos consumidores. Em contrapartida, gerar um alto nível de expectativas pode atrair novos clientes, mas acabar por entregar uma experiência que não satisfaz seus desejos.

3.5 PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Kotler e Armstrong (2007) delimitam a pesquisa de marketing como a elaboração, coleta, análise e registros sistemáticos de dados relevantes sobre uma situação específica de marketing com a qual a organização se depara. A pesquisa de marketing pode ajudar a empresa a entender a satisfação do cliente e seu comportamento de compra.

A pesquisa de satisfação é uma ferramenta eficiente na avaliação da percepção dos clientes acerca do desempenho da empresa frente aos desejos de seus clientes. Para Slongo e Rossi (1998):

A pesquisa de satisfação dos clientes é um sistema de informações que continuamente capta a voz do cliente, através da avaliação do desempenho da empresa a partir do ponto de vista do cliente. Esta pesquisa, assim, mede a qualidade extrema ou performance da empresa em seus negócios, indicando caminhos para as decisões futuras de comercialização e *marketing*. (p. 102)

Como resultado de uma pesquisa de satisfação obtém-se um termômetro do andamento das iniciativas da empresa frente ao que o cliente espera. É uma forma eficaz de analisar as

tomadas de decisão passadas e futuras com base no ponto de vista do consumidor. Com base nessas informações é possível criar os parâmetros que melhor se encaixam na perspectiva do cliente *versus* o que a empresa tem a capacidade de entregar. Isto eleva o nível de satisfação do público consumidor, contribui para um melhor adequamento da empresa com seu mercado e eleva os níveis de retenção de clientes.

3.6 JANELA DO CLIENTE

Como exposto anteriormente, a Janela do Cliente é uma ferramenta eficaz na avaliação do cruzamento de duas informações: a importância dos atributos que representam as necessidades dos clientes e a satisfação percebida frente a estes serviços/produtos oferecidos. Uma grande vantagem desta ferramenta consiste na veracidade das informações, sem distorções, uma vez que não existem intermediários e são fornecidas diretamente pelo consumidor.

A Janela do Cliente permite a construção de um gráfico de fácil visualização do panorama de satisfação dos clientes, uma vez que direciona a empresa aos elementos chave de diferenciação frente aos concorrentes. Cada atributo da pesquisa estará enquadrado em um dos quadrantes abaixo, conforme informações obtidas do cliente:

Figura 2 Panorama de satisfação na Janela do Cliente



Fonte: Adaptado pelo autor

Quanto ao quadrante A, ele é chamado força competitiva: O cliente valoriza e recebe. Os atributos alocados neste quadrante são os itens de diferenciação da empresa e por isso sua força competitiva. É importante que a empresa direcione esforços para manter os níveis de qualidade altos neste quesito, pois é o principal fator de retenção da clientela atual. No quadrante B, ou superioridade irrelevante: O cliente não valoriza e recebe. Este quadrante caracteriza os atributos em que a empresa está atualmente investindo mas que não trazem um retorno de diferenciação substancial. Os atributos deste quadrante são provavelmente esforços contínuos da empresa que não são relevantes para o cliente final, ou seja, traz a possibilidade de reavaliar se os esforços alocados neste atributos estão trazendo o retorno esperado pela organização. No quadrante C: O cliente não valoriza e não recebe. São os atributos onde a empresa tem baixo desempenho, mas que aos olhos do cliente não são importante no conjunto que ele espera receber para atender suas expectativas. É um ponto de relativa indiferença para o produto/serviço oferecido. Já no quadrante D: O cliente valoriza e não recebe. É um quadrante de desempenho crítico para a empresa. Ele representa os atributos que são essenciais para o consumidor mas que possuem baixo desempenho na entrega final. A melhoria na qualidade dos atributos neste quadrante pode tornar-se uma força competitiva que diferencia a empresa frente a seus concorrentes, por isso é um dos quadrantes onde deve-se empreender esforços em melhorar.

4 MÉTODO

Para avaliar o nível de satisfação dos consumidores do Restaurante Mantra com relação aos produtos e serviços oferecidos será realizada uma pesquisa quantitativa descritiva. A escolha por este método justifica-se por enquadrar-se dentro do tema de estudo e por seguir a mesma linha aplicada em 2013, objeto de comparação deste trabalho. Com base nos resultados será possível mensurar os níveis atuais de satisfação e compará-los com o trabalho anteriormente realizado, o que auxiliará a administração do restaurante nas futuras tomadas de decisão.

4.1 PESQUISA DESCRITIVA OU QUANTITATIVA

Segundo Malhotra (2001) a pesquisa descritiva é utilizada para descrever características do mercado, ou seja, tem o propósito de conhecer e interpretar a realidade por meio da observação, descrição, classificação e interpretação de um fenômeno. Esta pesquisa deve ser direcionada para o público externo, mas também deve ser validada pelo público interno (funcionários e colegas de trabalho).

Com base no acesso ao público alvo do restaurante, a pesquisa já realizada em 2013, e por motivos de comparação, optar-se-á pelo mesmo método já utilizado. Serão aplicados 150 questionários somente aos frequentadores do restaurante. O tipo de amostra escolhida é a não-probabilística intencional, uma vez que a seleção dos consumidores a participarem da pesquisa ficará a cargo dos próprios funcionários do restaurante. A amostragem não-probabilística intencional não prevê cálculo de erro amostral. Neste tipo de amostragem o interesse reside na opinião de determinados elementos da população, mas não representativos dela.

A coleta de dados será desenvolvida dentro do próprio restaurante, apenas com pessoas que visistarem o restaurante durante o período de aplicação dos questionários. Ao final de cada refeição, um funcionário será encarregado de entregar um questionário ao cliente explicando o objetivo da pesquisa e solicitando sua participação. Os consumidores responderão ao questionário sozinhos, recebendo as orientações necessárias. O questionário

que será aplicado aos consumidores do restaurante terá como referência o mesmo já utilizado no estudo de De La Rosa (2013), e encontra-se disponível no anexo A.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados será subdividida em cinco etapas: perfil do consumidor, importância dos atributos, satisfação dos atributos, análise das médias de satisfação, e finalmente, a janela do cliente. Cada etapa visa entender melhor o público do Mantra e sua relação para com os atributos do restaurante.

A primeira parte ou perfil do consumidor será delimitado em dados demográficos e psicográficos, o que trará um panorama geral do perfil dos clientes do Mantra. Tais dados incluem a delimitação de gênero, idade, escolaridade, estado civil, como o cliente conheceu o restaurante, motivo da primeira visita, tempo de frequência, frequência de consumo de carne, e se já conhece o serviço de tele entrega do Mantra. Com base nessas informações será possível comparar se houve alteração no perfil do cliente do restaurante com base na pesquisa realizada em 2013.

Na segunda parte ou importância dos atributos, utilizar-se-á a avaliação da satisfação e será feita a regressão dos dados com apoio do programa SPSS. Segundo Mattar (2001) é possível demonstrar a relação entre duas ou mais variáveis por meio de uma equação matemática que trace a correlação destes valores, uma vez que, sabendo o valor de uma será possível prever o valor da outra. Para tanto, a variável dependente terá seu suporte na pergunta referente à satisfação geral: “Levando em conta todos os aspectos citados anteriormente, de uma forma geral com relação ao Mantra estou:”. A escala de satisfação utilizada será intervalar de cinco pontos, oscilando entre “não satisfeito” e “totalmente satisfeito”.

No questionário, serão aplicados os seguintes atributos para a avaliação da satisfação de cada cliente: tempo de espera para ser servido, aparência da comida, cordialidade dos atendentes, sabor da comida, apresentação dos atendentes, temperatura da comida, limpeza do ambiente, conhecimento dos atendentes, variedade da comida, aparência do ambiente, qualidade da sobremesa, cheiro do ambiente, temperatura do ambiente, qualidade da bebida, formas de pagamento, aparência do banheiro, conforto das mesas e cadeiras, preço, facilidade de estacionamento. A escolha dos atributos se deu baseada na pesquisa anteriormente aplicada

em 2013. Com base nas respostas acerca da importância de cada atributo, atrelada ao nível de satisfação atribuído a cada um deles, será feito o cruzamento destas informações que irá gerar o gráfico janela do cliente. Com base nos resultados será possível traçar a comparação e perceber a evolução das ações já tomadas e auxiliar as próximas tomadas de decisão da administração do Mantra.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 PERFIL DO CONSUMIDOR

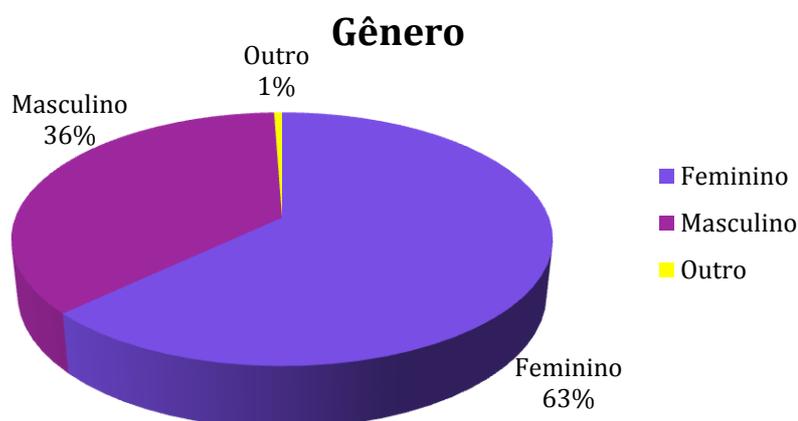
Neste capítulo serão apresentados os resultados das etapas quantitativa e qualitativa da pesquisa. Para auxiliar na análise dos dados, foram utilizados os seguintes programas:

- *Sphinx* para construção do questionário, entrada e análise de dados;
- *Excel* para organização dos dados e geração de gráficos;
- *SPSS* para aplicar metodologia estatística de regressão.

Primeiramente, será traçado o perfil dos consumidores do Mantra com breve estudo comparativo e após será analisado e comparado o nível de satisfação e importância de acordo com a Janela do Cliente 2011 x 2013.

Percebe-se que a ampla maioria dos clientes do restaurante (63%) é formada por mulheres, enquanto 36% do público é masculino, tendência que acompanha a pesquisa realizada em 2013, quando o resultado apontou 69% feminino e 31% masculino. Na *fanpage* oficial do restaurante no *Facebook*, que atualmente conta com aproximadamente 27 mil seguidores, a desproporção é ainda maior, com 81% dos seguidores sendo do sexo feminino.

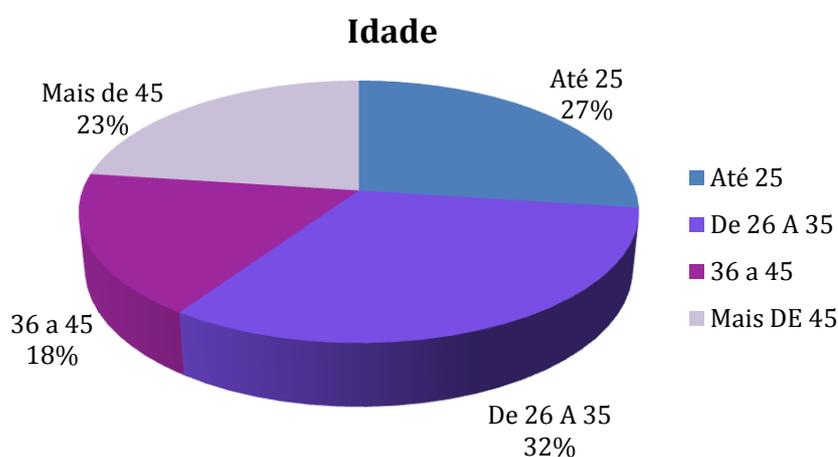
Gráfico 1 – Gênero dos clientes do Restaurante Mantra



A grande maioria dos clientes do Mantra tem até 35 anos de idade, representando 59% do público que frequenta o restaurante, fato que também foi destaque na pesquisa realizada em 2013 (68%). Um público jovem em geral é mais aberto ao novo, o que faz sentido quando

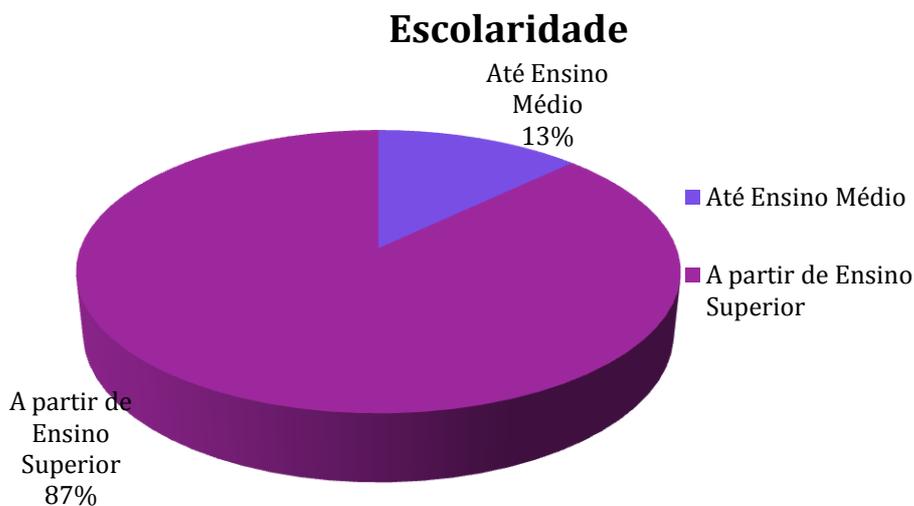
observamos que o veganismo é uma tendência extremamente recente no mundo e principalmente em Porto Alegre com pouco mais de uma década. Mas apesar de a maioria do público do restaurante ser formada por jovens, esse grupo diminuiu significativamente ao compararmos com 2013. Percebe-se um aumento substancial de pessoas acima de 45 anos de idade, provável reflexo das mudanças de posicionamento que os gestores do restaurante adotaram nos últimos 3 anos, tirando o foco do marketing do veganismo e transferindo-o para a alimentação saudável. Este fato aliado ao aumento de preço das refeições (que sofreu aumento aproximado de 51% desde 2013) explica o aumento de clientes de meia idade no restaurante.

Gráfico 2 – Idade dos consumidores do Restaurante Mantra



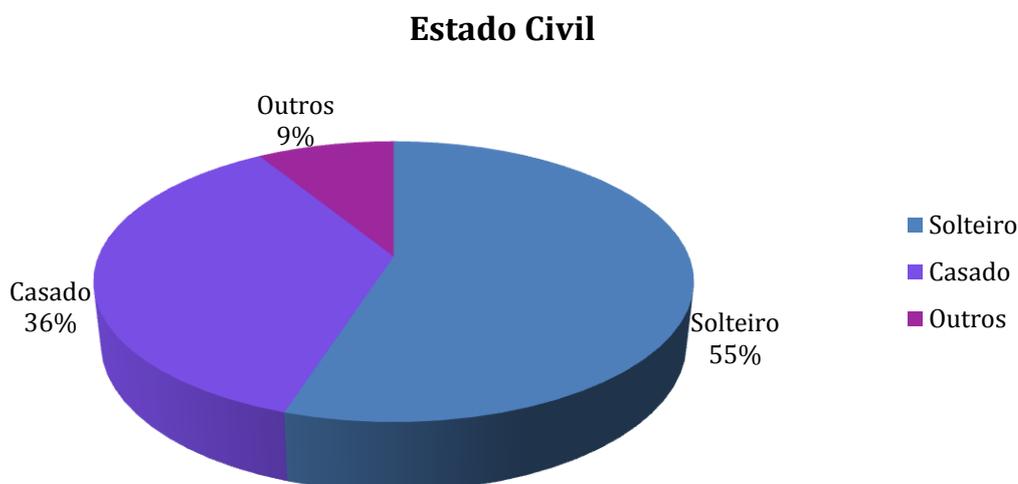
O gráfico de escolaridade aponta leve aumento de clientes com nível superior (87% em 2016 contra 84% em 2013). O gráfico escolaridade pode ser utilizado para representarmos um corte de renda. Um público com ensino superior pressupõe maior exigência dos consumidores, mas também aponta uma sensibilidade menor a variações de preços. Uma clientela que tem a possibilidade de pagar mais por produtos de maior valor agregado.

Gráfico 3 – Escolaridade dos consumidores do Restaurante Mantra



No gráfico que representa o estado civil dos clientes do restaurante podemos observar uma mudança significativa. Em 2013, 66% do público do Mantra declarou-se solteiro, e 22% casados. Percebe-se uma migração para a categoria de casados. Estes dados acompanham as novas informações que observamos no gráfico de idade, com um envelhecimento da clientela do espaço. É possível relacionar esses novos dados também com o aumento de clientes do sexo masculino no restaurante, uma vez que mais casais frequentam o empreendimento.

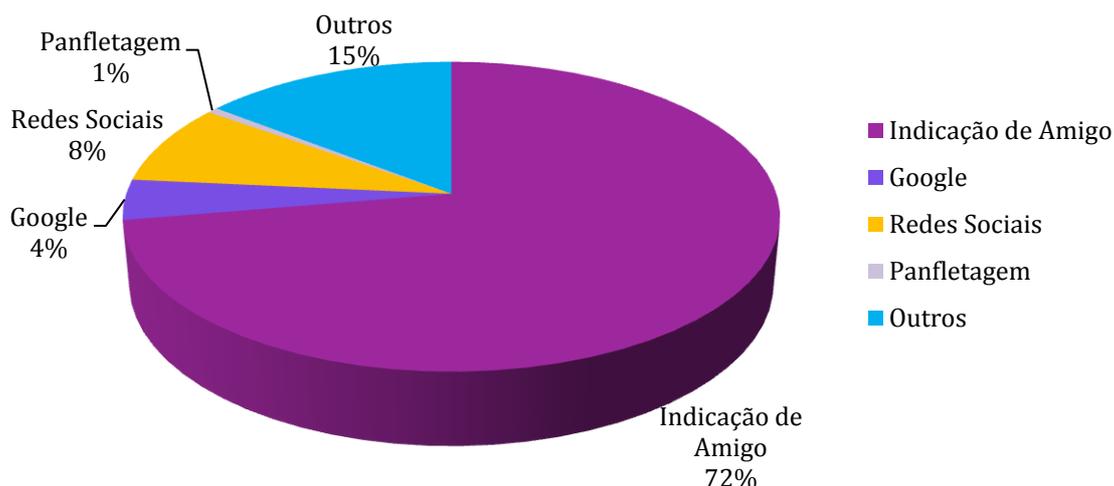
Gráfico 4 – Estado Civil dos consumidores do Restaurante Mantra



O próximo gráfico traz um dado interessante. Apesar de a grande maioria dos clientes ainda haverem conhecido o Mantra através de indicação de amigos (72% em 2016, contra 80% em 2013), observamos um amplo crescimento nos clientes que souberam do restaurante através de ferramentas da internet. Isso é reflexo de um foco de investimento em mídias sociais e ferramentas como o *Google*, iniciativa que tem início em 2013 e expandiu-se através dos anos subsequentes. *Google* e mídias sociais somadas deram um pulo de 4% para 12% do primeiro contato com o empreendimento. É possível observar esse crescimento na página oficial do restaurante no *Facebook*, que continha 6 mil inscritos em 2013 e deu um salto para aproximadamente 27 mil inscritos em 2016. A presença nas mídias sociais foi o grande foco de comunicação nos passados 3 anos, tornando o Mantra um dos restaurantes com maior número de seguidores de Porto Alegre através dessa ferramenta. Os dados mostram que o investimento dos gestores do espaço surtiram efeito em alcançar novos públicos através de um marketing direcionado, que contribuiu substancialmente para o crescimento do negócio.

Gráfico 5 – Como conheceu o Mantra

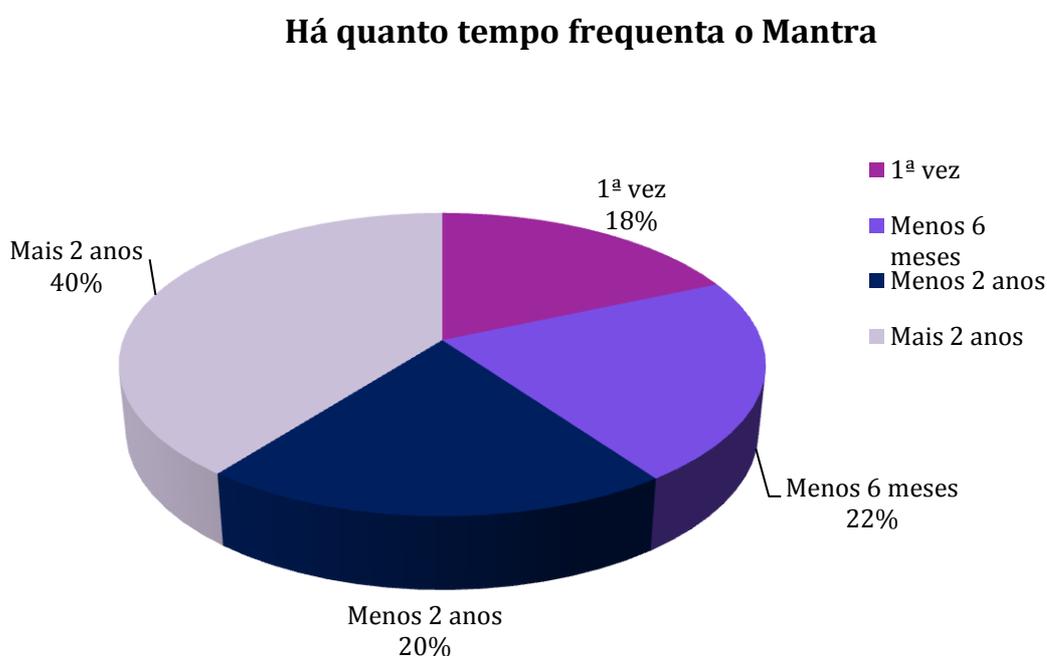
Como conheceu o Mantra



15% das respostas permaneceram em “outros”, ao que podemos observar que das 22 citações, 14 responderam que conheceram o espaço por “passar em frente”, ou seja, aproximadamente 10% dos pesquisados teve seu primeiro contato com o restaurante através do ponto de venda diretamente. Este resultado demonstra que os investimentos realizados na fachada como pintura, letreiros iluminados e quadro negro com informações e cardápio surtiram grande efeito de atração de novos clientes. Anteriormente a categoria “outros” desmembrava-se em diversas categorias, como publicidade (jornais, revistas e internet), eventos (rifas) e, finalmente, ponto de venda.

O gráfico “há quanto tempo frequenta o Mantra” traz outros dados de grande relevância. Enquanto em 2013 apenas 19% dos pesquisados responderam que conheciam o restaurante há mais de 2 anos, esse número agora sobe para 40% dos clientes entrevistados. Clientes no espaço pela primeira vez caíram de 26% em 2013 para 18% em 2016. E os quesitos “menos de 6 meses” e “menos de 2 anos” somados, que antes representavam 55% da amostra agora somam 42%. Isso denota o alto nível de fidelização de clientes do restaurante, que investiu amplamente em processos em melhoria dos serviços com o intuito de, antes de captar novos clientes, manter os já existentes.

Gráfico 6 – Há quanto tempo frequenta o Mantra

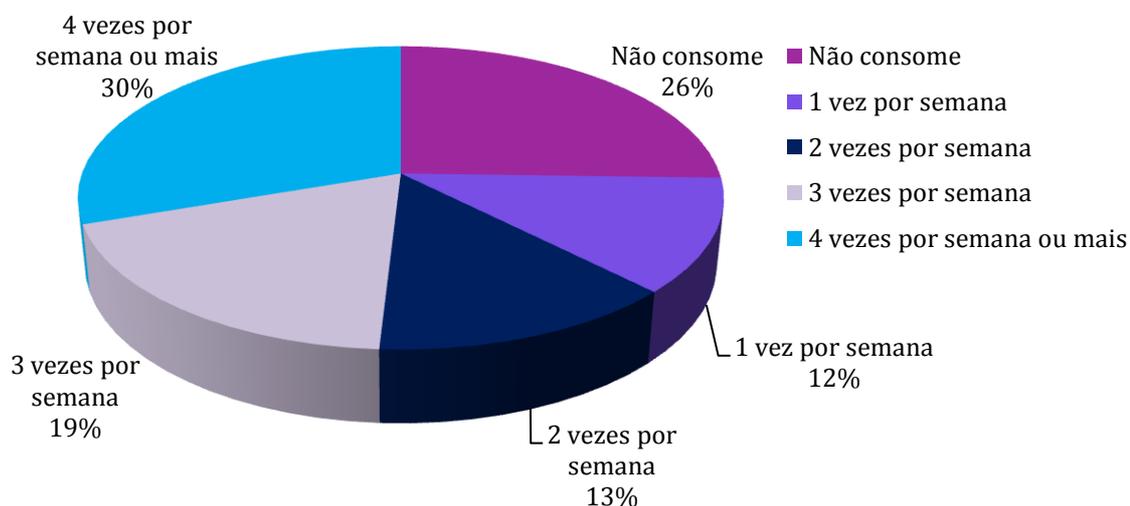


Mais um dado demográfico que exemplifica a mudança do público do restaurante reside na frequência do consumo de carne por parte dos clientes do espaço. Em 2013, 15% dos clientes respondeu que não consumia nenhum tipo de carne. Essa categoria cresceu para 26% em 2016, ou seja, um maior número de clientes alinhados com a filosofia relacionada ao veganismo. O percentual de clientes que comem carne mais de quatro vezes por semana também caiu, de 33% em 2013 para 30% em 2016. Os que comem carne de 1 a 3 vezes por

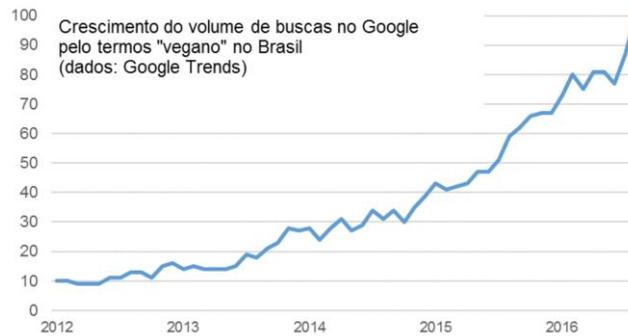
semana também diminuiu. Em 2013 esses clientes somavam 52% da amostra pesquisada; na atual pesquisa estes clientes somam 44% dos entrevistados. Aí reside um dado importantíssimo para o posicionamento do espaço frente à sua clientela. Nos últimos anos, sua comunicação tem se direcionado mais à saúde do que ao veganismo especificamente. Os dados coletados nessa pesquisa podem indicar que o público atual tem maior afinidade com essa filosofia.

Gráfico 7 – Frequencia no consumo de carne

Frequencia no Consumo de Carne



No entanto, é difícil precisar se o aumento desse dado é resultado de uma mudança de público do restaurante especificamente ou de uma mudança no espectro social. Segundo pesquisa do IBOPE (01/10/2012), em 2012 8% da população do país se autodeclarava vegetariana. Apesar de não existirem pesquisas mais recentes para compararmos se houve ou não crescimento deste percentual, podemos observar que de janeiro de 2012 a julho de 2016 o volume de buscas pelo termo “vegano” no *Google* cresceu 1000% (mil por cento) no Brasil.



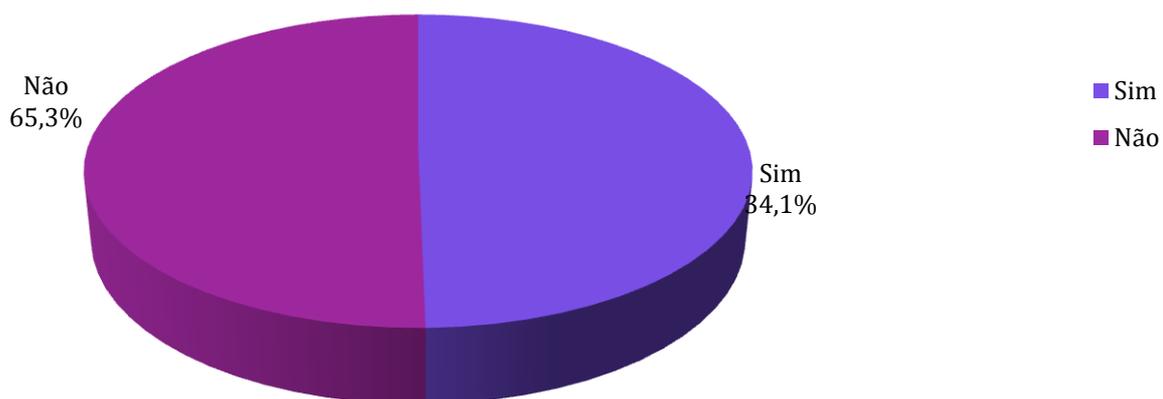
Fonte: Google Trends – julho/2016

Segundo dados da Sociedade Vegetariana Brasileira, estabelecimentos vegetarianos ou veganos já somam 230 pontos comerciais no Brasil, e espera-se um crescimento médio anual de 40% para o setor (<http://www.svb.org.br/vegetarianismo1/mercado-vegetariano>, 04/11/2016).

O próximo gráfico questiona se os clientes conhecem a tele entrega do restaurante. Enquanto a pesquisa de 2013 aponta que apenas 35% dos clientes não conheciam a tele entrega, em 2016, 50% da clientela desconhece o serviço. Esse dado é curioso, uma vez que nos últimos 3 anos o principal investimento em comunicação do restaurante foi direcionado à operação de tele entrega. Ainda mais se considerarmos que a tele entrega nesse período teve aumento de 200%, representando mais de 50% do faturamento atual do restaurante. Podemos concluir então que a operação de tele entrega do empreendimento ainda tem amplo potencial de atingir mais consumidores, uma vez que um grande percentual dos frequentadores do espaço ainda desconhece o serviço, ainda que, como vimos anteriormente, a maior parte dessa clientela frequente o Mantra há mais de 2 anos.

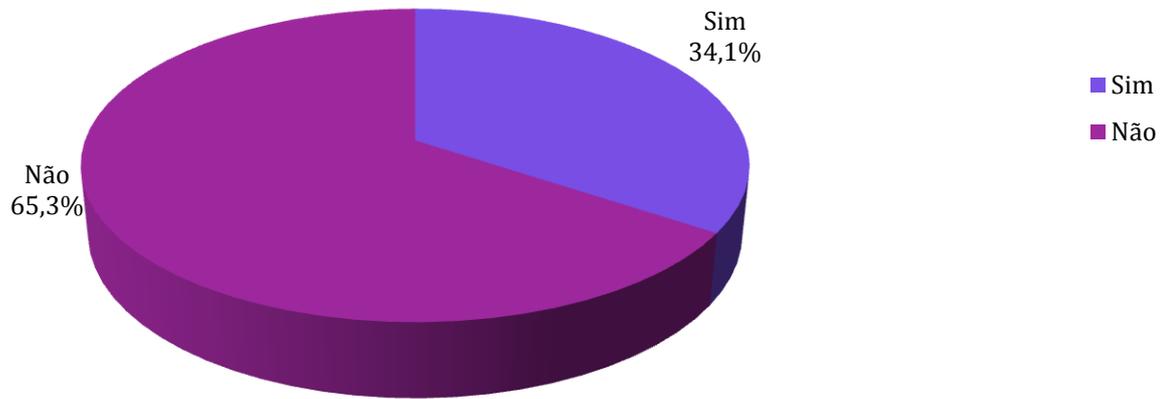
Gráfico 8 – Conhece a tele entrega?

Conhece a Tele Entrega



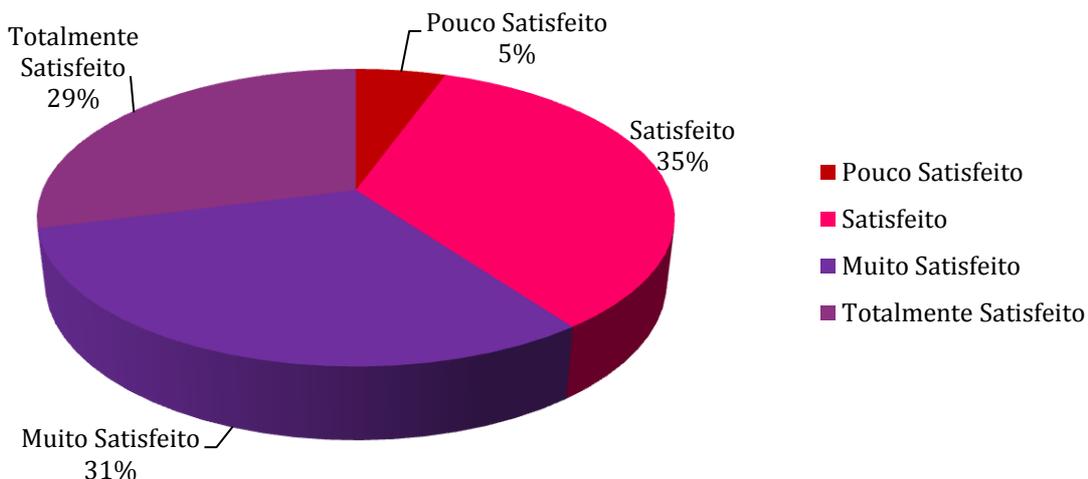
Dos clientes que conhecem a tele entrega do restaurante, apenas 34,1% já utilizou o serviço. Tal dado aponta o grande potencial de expansão que ainda é possível de se alcançar dentro da base de clientes já existentes. Apesar de a maior parte dos consumidores não haver experimentado o serviço, esse número já é muito superior aos dados coletados em 2013, quando apenas 5% dos clientes havia pedido refeições do Mantra por tele entrega.

Já pediu a Tele Entrega



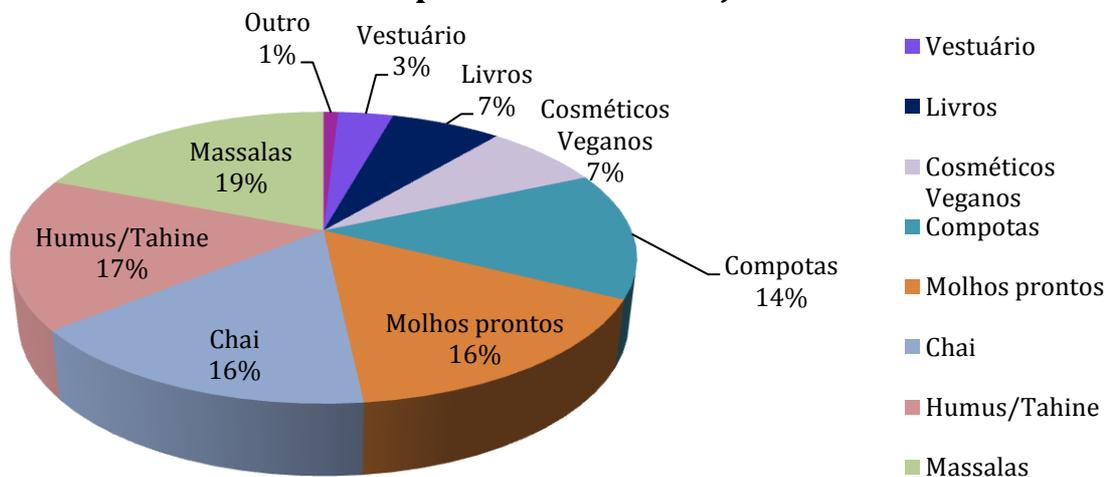
O gráfico de satisfação dos clientes que responderam “sim” à pergunta anterior corrobora o crescimento da categoria de serviço da empresa. Dos que responderam que já consumiram o serviço, 95% dos pesquisados apontam que estão “satisfeitos”, “muito satisfeitos” ou “totalmente satisfeitos” com o serviço de tele entrega do restaurante. Apenas três respostas de “pouco satisfeito”, representando menos de 5% de insatisfação nesse segmento. A categoria de tele entrega no Brasil vem crescendo exponencialmente nos últimos anos, tendo atingido a cifra de 9 bilhões de reais em 2015 (ABRASEL, 2016). Diversos fatores como praticidade, comodidade, aumento da violência e condições de trânsito nas grandes cidades podem estar relacionados com o aumento do segmento. Nos últimos três anos o serviço por *delivery* foi a grande aposta do restaurante, que ainda pretende ampliar sua receita por meio desta ferramenta.

Satisfação com a Tele Entrega



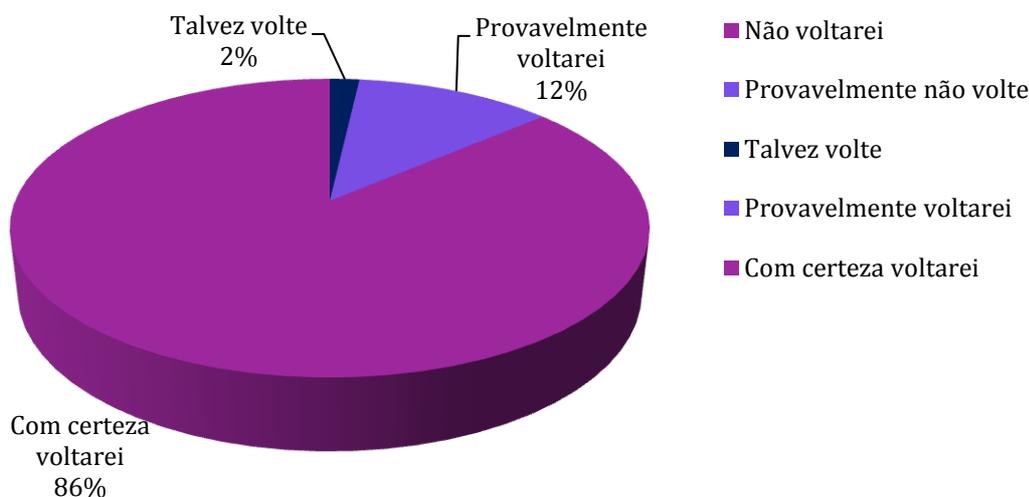
A preferência por produtos na pequena loja que fica próxima ao caixa do restaurante permaneceu estável quando comparada à pesquisa realizada em 2013. Já com os resultados da última pesquisa, percebendo a preferência por Massalas (misturas indianas de especiarias), Compotas (o *chutney* indiano) e chás, a administração do Mantra realizou investimentos para disponibilizar estes produtos, inclusive lançando uma linha própria de produtos. Segundo um dos administradores do restaurante, o resultado foi extremamente vantajoso, uma vez que hoje 60% do faturamento da loja advém da venda destes produtos. Ainda segundo o administrador, a venda da loja aumentou em 117% desde 2013, representando hoje mais de 10% do faturamento da operação de almoço do empreendimento.

Preferência por Produtos na Loja



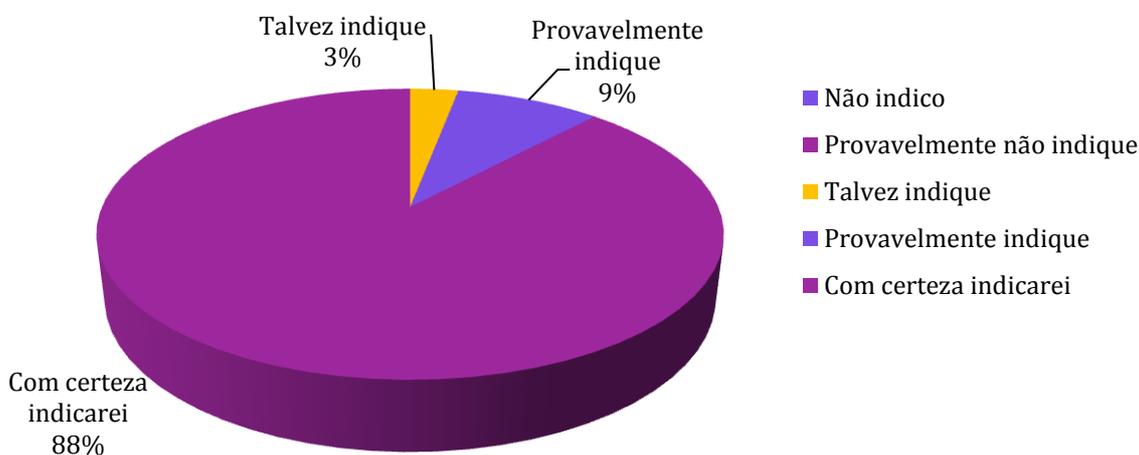
No gráfico “Probabilidade de Retorno”, observamos a mesma tendência de fidelização de 2013, onde 86% dos entrevistados aponta que com certeza retornará a consumir do restaurante. Apenas 2% dos entrevistados respondeu que “talvez volte” no restaurante, enquanto nenhum entrevistado marcou que “provavelmente não volte” ou que “não voltarei”. Isso aponta que o conjunto geral de satisfação com os produtos e serviços do Mantra é alto, e que há alta taxa de retenção dos atuais clientes.

Probabilidade de Retorno



O quesito “probabilidade de indicação” do restaurante manteve-se praticamente o mesmo de 2013, com a grande maioria (97%) dos entrevistados apontando que “provavelmente indicarei” ou “com certeza indicarei”, corroborando a informação de que a maioria dos clientes vêm ao espaço por indicação de amigos.

Probabilidade de Indicação



Comparação do perfil do cliente entre 2013 e 2016

	2013	2016
Gênero	69% feminino	63% feminino
Idade	32% acima de 35 anos	41% acima de 35 anos
Escolaridade	84% a partir do ensino superior	87% a partir de ensino superior
Estado Civil	22% casados	36% casados
Consumo de Carne	15% não consome carne	26% não consome carne
Como conheceu o Mantra	4% <i>Google</i> ou Redes Sociais	12% <i>Google</i> ou Redes Sociais
Tempo de Frequência	19% frequenta há mais de 2 anos	40% frequenta há mais de 2 anos
Retorno	86% com certeza voltarei	86% com certeza voltarei
Indicação	87% com certeza indicarei	88% com certeza indicarei

6 IMPORTANCIA DOS ATRIBUTOS

A classificação da importância dos atributos foi baseada na avaliação da satisfação, usando-se a regressão com apoio do programa SPSS. Segundo Mattar (1996) é possível demonstrar a relação entre duas ou mais variáveis através de uma equação matemática que correlacione esses valores, sendo que sabendo o valor de uma possa ser previsto o valor da outra. A variável dependente foi a questão referente a satisfação geral: “Levando em consideração todos os aspectos citados anteriormente, de uma forma geral com relação ao Mantra eu estou:”. A satisfação foi medida usando-se uma escala intervalar de 5 pontos, oscilando entre “Não satisfeito” e “Totalmente Satisfeito”.

A tabela abaixo é o *ranking* dos *betas* que determinam os níveis de importância para cada atributo na percepção dos clientes do Mantra:

	Atributos	Beta
1º	Variedade da Sobremesa	0,403
2º	Facilidade de Estacionamento	0,400
3º	Tempo de espera para ser servido	0,389
4º	Cordialidade dos Atendentes	0,332
5º	Localização	0,320
6º	Preço	0,302
7º	Formas de Pagamento	0,289
8º	Conforto Mesas e Cadeiras	0,240
9º	Aparência do Ambiente	0,230
10º	Variedade da Comida	0,226
11º	Apresentação dos Atendentes	0,224
12º	Limpeza do Ambiente	0,214
13º	Sabor da Comida	0,203
14º	Qualidade da Bebida	0,146
15º	Som do Ambiente	0,110
16º	Temperatura do Ambiente	0,101
17º	Cheiro do Ambiente	0,096
18º	Temperatura da Comida	0,066
19º	Aparência do Banheiro	0,063
20º	Qualidade da Sobremesa	0,055
21º	Conhecimento dos Atendentes	0,023
22º	Aparência da Comida	0,019
23º	Variedade da Bebida	-0,021

Tabela – Comparação 2013 x 2016 – Cinco atributos com maior importância

		2013	2016	
1º	Tempo de espera para ser servido	0,344	Variedade da Sobremesa	0,403
2º	Som do Ambiente	0,284	Facilidade de Estacionamento	0,400
3º	Sabor da Comida	0,237	Tempo de espera para ser servido	0,389
4º	Apresentação dos Atendentes	0,229	Cordialidade dos Atendentes	0,332
5º	Facilidade de Estacionamento	0,213	Localização	0,320

Tabela – Comparação 2013 x 2016 – Cinco atributos com menor importância

		2013	2016	
19º	Cheiro do Ambiente	-0,091	Aparência do Banheiro	0,063
20º	Temperatura da Comida	-0,146	Qualidade da Sobremesa	0,055
21º	Conforto Mesas e Cadeiras	-0,207	Conhecimento dos Atendentes	0,023
22º	Variedade da Bebida	-0,218	Aparência da Comida	0,019
23º	Temperatura do Ambiente	-0,22	Variedade da Bebida	-0,021

Quando comparamos os 5 atributos mais importantes para os clientes, vemos que “Tempo de Espera para ser Servido” segue sendo um dos atributos mais importantes, apesar de ter caído do 1º lugar para ocupar a 3ª posição. Já “Facilidade de Estacionamento” que ocupava a 5ª posição agora está em 2º atributo mais valorizado pelos clientes. Os atributos que ocupam as primeiras posições de importância atualmente são “Variedade da Sobremesa”, “Facilidade de Estacionamento”, “Tempo de Espera para ser Servido”, “Cordialidade dos atendentes” e “Localização”. Os resultados denotam diversas alterações nas percepções de importância dos clientes que configuram o público atual do restaurante. Aspectos como “Variedade da Sobremesa” e “Cordialidade dos Atendentes” figuravam anteriormente a 13ª e 9ª posições respectivamente na pesquisa anterior, quando agora estão entre os cinco mais importantes.

Cabe ressaltar também que “Som Ambiente” e “Sabor da Comida”, que figuravam entre os atributos mais importantes agora não têm o mesmo peso dentro dos atributos valorizados pelos clientes. Ambos caíram, respectivamente, para 15ª e 13ª posições. O aspecto “Localização”, que agora figura na nossa lista de atributos mais importantes, anteriormente ocupava a 7ª posição, o que indica que já era importante para os clientes, e agora é ainda mais.

Dentre os cinco aspectos com menor importância para os clientes, observamos que apenas um mantém-se o mesmo: “Variedade da Bebida”, que anteriormente ocupava a 22ª posição e em 2016 caiu para 23ª posição. Vale destacar que “Conforto das Mesas e Cadeiras” que antes ocupava a 21ª posição na importância dos atributos, agora figura a 8ª posição.

7 SATISFAÇÃO DOS ATRIBUTOS

	Atributo	Média
1º	Cordialidade dos Atendentes	4,81
2º	Tempo de espera para ser servido	4,80
3º	Apresentação dos Atendentes	4,76
4º	Conhecimento dos Atendentes	4,74
5º	Aparência da Comida	4,68
6º	Qualidade da Bebida	4,64
7º	Sabor da Comida	4,62
8º	Temperatura da Comida	4,52
9º	Variedade da Comida	4,49
10º	Qualidade da Sobremesa	4,45
11º	Limpeza do Ambiente	4,42
12º	Variedade da Bebida	4,36
13º	Variedade da Sobremesa	4,35
14º	Aparência do Ambiente	4,33
15º	Temperatura do Ambiente	4,33
16º	Formas de Pagamento	4,28
17º	Som do Ambiente	4,24
18º	Cheiro do Ambiente	4,16
19º	Conforto Mesas e Cadeiras	4,08
20º	Localização	4,05
21º	Aparência do Banheiro	3,83
22º	Preço	3,61
23º	Facilidade de Estacionamento	3,09

Quanto à média geral de satisfação, observamos um leve crescimento. Em 2013 a média geral de satisfação era de 4,31 contra 4,33 em 2016. Cerca de 5% de aumento no índice médio de satisfação. Logo mais, veremos os quadros com as melhores e piores *performances* de satisfação:

Tabela – 5 atributos com maior média de satisfação

2013		2016	
Tempo de espera para ser servido	4,66	Cordialidade dos Atendentes	4,81
Aparência da Comida	4,64	Tempo de espera para ser servido	4,80
Cordialidade dos Atendentes	4,59	Apresentação dos Atendentes	4,76
Sabor da Comida	4,54	Conhecimento dos Atendentes	4,74
Apresentação dos Atendentes	4,54	Aparência da Comida	4,68

Tabela – 5 atributos com menor média de satisfação

2013		2016	
Formas de Pagamento	4,09	Conforto Mesas e Cadeiras	4,08
Aparência do Banheiro	4,01	Localização	4,05
Conforto Mesas e Cadeiras	4,01	Aparência do Banheiro	3,83
Preço	3,77	Preço	3,61
Facilidade de Estacionamento	3,05	Facilidade de Estacionamento	3,09

Percebemos que os níveis de satisfação dos 5 atributos melhores pontuados seguem próximos do valor de 2013. Se considerarmos apenas estes 5 atributos é possível perceber que as médias de satisfação entre eles subiu de 2013 para 2016. Apenas “Sabor da Comida”, que antes figurava o 4º lugar agora ocupa a 7ª posição, o que denota que apesar de não estar entre os 5 primeiros, ainda assim representa um alto nível de satisfação, havendo passado de 4,54 em 2013 para 4,62 em 2016. O atributo “Conhecimento dos Atendentes”, que anteriormente ocupava a 8ª posição no ranking de satisfação, agora elevou-se à 4ª posição, o que expressa os esforços empregados em treinamento da equipe de atendimento nos últimos 3 anos. O índice subiu de 4,44 de média de satisfação de 2013 para 4,74 em 2016.

É possível identificar também uma certa estabilidade quanto aos 5 itens com menores níveis de satisfação. Quatro dos cinco atributos permanecem com os índices mais baixos, sendo estes: “Aparência do Banheiro”, “Conforto Mesas e Cadeiras”, “Preço” e finalmente “Facilidade de Estacionamento”. O ítem “Formas de Pagamento” supreende pois anteriormente ocupava a 19ª posição obteve uma leve melhora, ocupando agora a 16ª posição

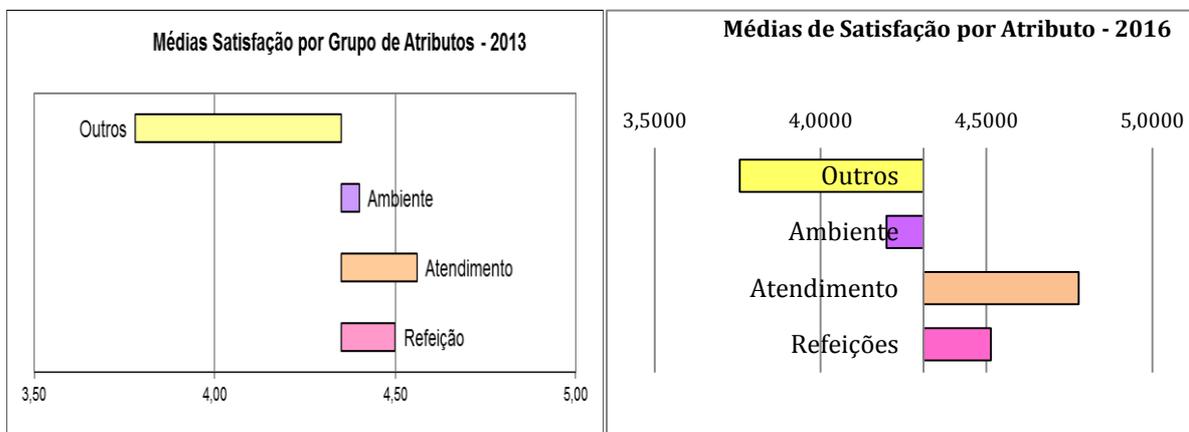
(apesar de o espaço hoje aceitar todas as formas de pagamento). Entretanto o atributo Localização, que antes ocupava a 17ª posição agora ocupa a 20ª. Segundo um dos administradores, tal fato pode ser atribuído à deterioração da região, que teve índices de assaltos elevados em 2016, havendo a rua de esquina do restaurante (Gonçalo de Carvalho) batido o recorde como rua com maior número de assaltos e furtos de carro em 2015 (conforme passado ao administrador pela Brigada Militar enquanto eles registravam um boletim de ocorrência por haverem sido assaltados em novembro de 2015).

7.1 ANÁLISE DAS MÉDIAS DE SATISFAÇÃO POR GRUPO DE ATRIBUTOS

Para facilitar a aplicação e análise do questionário, os atributos foram distribuídos em quatro diferentes grupos de acordo com suas diferentes características. São eles: Refeição, Atendimento, Ambiente e Outros. Ressaltando que a média de Satisfação Geral (4,31) será usada como delimitador entre satisfeito e não satisfeito. Os dois elementos que chamam mais atenção na comparação são os grupos “Ambiente” e “Atendimento”. Observamos uma diminuição da média de satisfação no grupo “Ambiente”, que antes encontrava-se levemente acima da média e agora configura abaixo da média, apontando que frente a média de satisfação os atributos relacionados a “Ambiente” e podem tornar-se alvo de cuidado por parte do empreendimento. O grupo “Outros”, que engloba os atributos “Localização”, “Facilidade de Estacionamento”, “Preço” e “Formas de Pagamento” manteve-se próximo aos níveis de 2013, reiteradamente por formarem parte dos atributos que exigem esforços maiores para serem mudados. Deste grupo, os quesitos “Localização” e “Preço” estão entre as menores médias de satisfação, apesar de suas médias serem 4,05 e 3,61 respectivamente, ou seja, estarem acima do grau “satisfeito” respondido no questionário. Vale ressaltar que “Preço” talvez tenha sido um dos itens que sofreu a maior mudança desde 2013, uma vez que, segundo um dos administradores, os níveis de preço praticados em 2013 estivessem bem abaixo da linha saudável de manutenção do restaurante, e uma das metas do espaço seria aumentá-lo com o incremento na percepção de valor do cliente através mudanças de processos internos.

É possível observar que tanto o grupo “Atendimento” quanto “Refeição” obtiveram melhora dos níveis de satisfação, com destaque para “Atendimento”, que foi o grupo que mais se aproximou da pontuação máxima (5,0). Segundo os administradores do espaço esse aumento é resultado de uma série de investimentos em processo seletivo, treinamento e consolidação de uma cultura empresarial que permitiu uma elevação profissional no

atendimento do restaurante. Mais adiante, com a janela do cliente formatada, poderemos observar o impacto real de cada um dos grupos na percepção de valores dos clientes, quando cruzarmos as médias de satisfação com as médias de importância que os clientes atribuem a cada quesito.



7.2 REFEIÇÃO

Refeição - 2013	Média
Aparência da Comida	4,64
Sabor da Comida	4,54
Temperatura da Comida	4,52
Variedade da Comida	4,38
Qualidade da Sobremesa	4,3
Qualidade da Bebida	4,24
Variedade da Sobremesa	4,21
Variedade da Bebida	4,17
Média Satisfação "Refeições"	4,5

Refeição - 2016	Média
Aparência da Comida	4,68
Qualidade da Bebida	4,64
Sabor da Comida	4,62
Temperatura da Comida	4,52
Variedade da Comida	4,49
Qualidade da Sobremesa	4,45
Variedade da Bebida	4,36
Variedade da Sobremesa	4,35
Média satisfação "Refeição"	4,51

Se considerarmos o corte de 4,31 como sendo o critério entre “satisfeito” e “não satisfeito”, é possível observar uma grande diferença entre os dois estudos. Enquanto em 2013 quatro dos nove atributos encontravam-se abaixo desta linha de corte, em 2016 todos os atributos relacionados ao grupo “Refeição” encontram-se acima desta linha, o que demonstra um real aumento na percepção de satisfação dos clientes frente a estes atributos. O único atributo que não inferiu aumento de satisfação foi “Temperatura da Comida”, que manteve-se com média de 4,52. Todos os outros apresentaram aumento de 2013 para 2016.

7.3 ATENDIMENTO

Atendimento - 2013	Média
Tempo de espera para ser servido	4,66
Cordialidade dos Atendentes	4,59
Apresentação dos Atendentes	4,54
Conhecimento dos Atendentes	4,44
Média satisfação "Atendimento"	4,56

Atendimento - 2016	Média
Cordialidade dos Atendentes	4,81
Tempo de espera para ser servido	4,80
Apresentação dos Atendentes	4,76
Conhecimento dos Atendentes	4,74
Média satisfação "Atendimento"	4,78

Com relação ao grupo “Atendimento” é possível observar uma forte tendência de aumento do nível de satisfação com cada um dos atributos. Todos os quesitos do grupo tiveram aumento nos índices de satisfação, com a média geral sendo elevada de 4,56 para 4,78 deste grupo. Como vimos anteriormente, os quatro atributos deste grupo figuram entre os 5 atributos com os maiores níveis de satisfação do restaurante.

7.4 AMBIENTE

Ambiente - 2013	Média
Limpeza do Ambiente	4,45
Aparência do Ambiente	4,38
Cheiro do Ambiente	4,29
Temperatura do Ambiente	4,28
Som do Ambiente	4,23
Aparência dos Banheiros	4,01
Conforto Mesas e Cadeiras	4,01
Média satisfação "Ambiente"	4,4

Ambiente - 2016	Média
Limpeza do Ambiente	4,42
Aparência do Ambiente	4,33
Temperatura do Ambiente	4,33
Som do Ambiente	4,24
Cheiro do Ambiente	4,16
Conforto Mesas e Cadeiras	4,08
Aparência dos Banheiros	3,83
Média satisfação "Ambiente"	4,20

O grupo “Ambiente” aponta uma diminuição geral nos níveis de satisfação do público do restaurante. A média, que em 2013 configurava 4,4 agora está estabelecida em 4,2. Contudo, agora três atributos estão acima da linha de corte (4,31), contra duas em 2013. O atributo que sofreu maior impacto foi “Aparência dos Banheiros”, que caiu de 4,01 (2013) para 3,83 (2016).

7.5 OUTROS

Outros - 2013	Média
Localização	4,21
Formas de Pagamento	4,09
Preço	3,77
Facilidade de Estacionamento	3,05
Média satisfação "Outros"	3,78

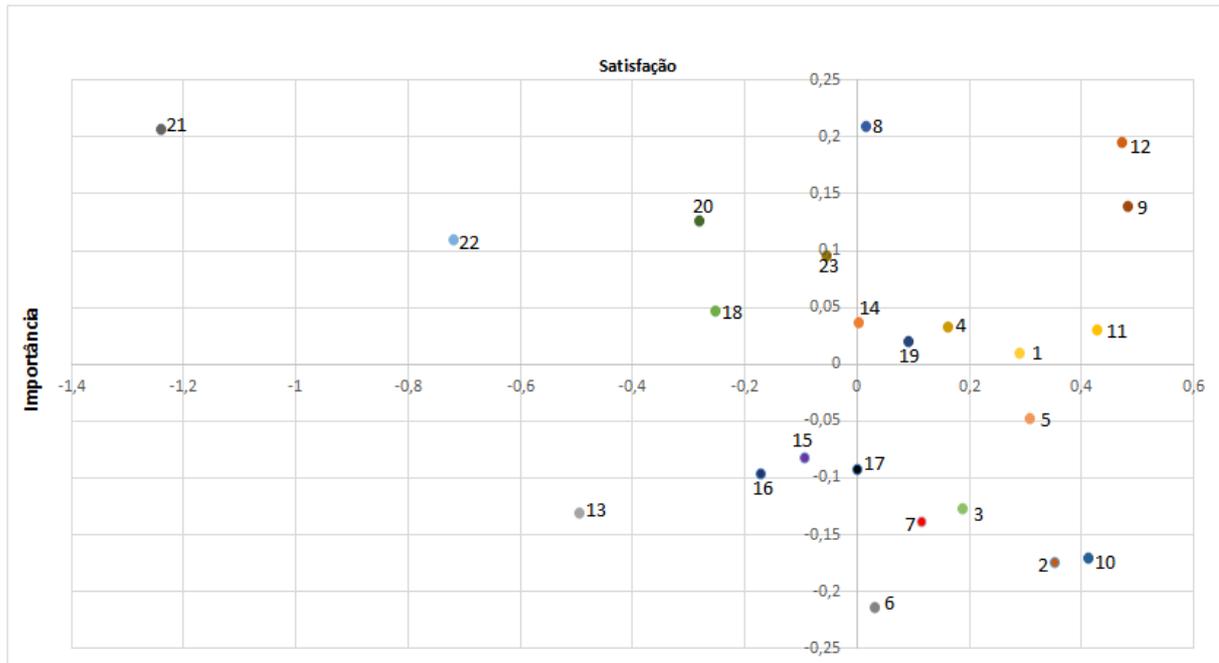
Outros - 2016	Média
Formas de Pagamento	4,28
Localização	4,05
Preço	3,61
Facilidade de Estacionamento	3,09
Média satisfação "Outros"	3,76

O grupo “Outros” manteve-se, como em 2013, com todos os seus atributos abaixo da média geral de satisfação, onde “Preço” e “Facilidade de Estacionamento” mantiveram-se nas últimas posições. Quanto à “Facilidade de Estacionamento”, o restaurante fica localizado no bairro Floresta, divisa com o bairro Independência. Está próximo a centros comerciais, hospitais, e em uma zona com poucos lugares disponíveis na rua para estacionar. Existem poucas empresas que prestam serviço de estacionamento no entorno do restaurante, e os administradores do espaço não obtiveram sucesso na tentativa de negociar vagas rotativas por um preço reduzido com as poucas garagens que circundam do empreendimento. O Atributo “Formas de Pagamento” obteve leve melhora nos índices de satisfação, provavelmente devido ao fato de agora aceitar a bandeira “Banrisul”, única que faltava para que o espaço aceitasse todas as formas de pagamento disponíveis.

8 JANELA DO CLIENTE

O nível de importância corresponde ao eixo vertical (y) a satisfação ao eixo horizontal (x). O gráfico abaixo demonstra o cruzamento das médias de satisfação e importância dos atributos avaliados.

Janela do Cliente - 2016



Onde:

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1 Sabor da Comida | 12 Tempo de espera para servido |
| 2 Aparência da Comida | 13 Aparência do Banheiro |
| 3 Temperatura da Comida | 14 Aparência do Ambiente |
| 4 Variedade da Comida | 15 Som do Ambiente |
| 5 Qualidade da Bebida | 16 Cheiro do Ambiente |
| 6 Variedade da Bebida | 17 Temperatura do Ambiente |
| 7 Qualidade da Sobremesa | 18 Conforto Mesas e Cadeiras |
| 8 Variedade da Sobremesa | 19 Limpeza do Ambiente |
| 9 Cordialidade dos Atendentes | 20 Localização |
| 10 Conhecimento dos Atendentes | 21 Facilidade de Estacionamento |
| 11 Apresentação dos Atendentes | 22 Preço |
| | 23 Formas de Pagamento |

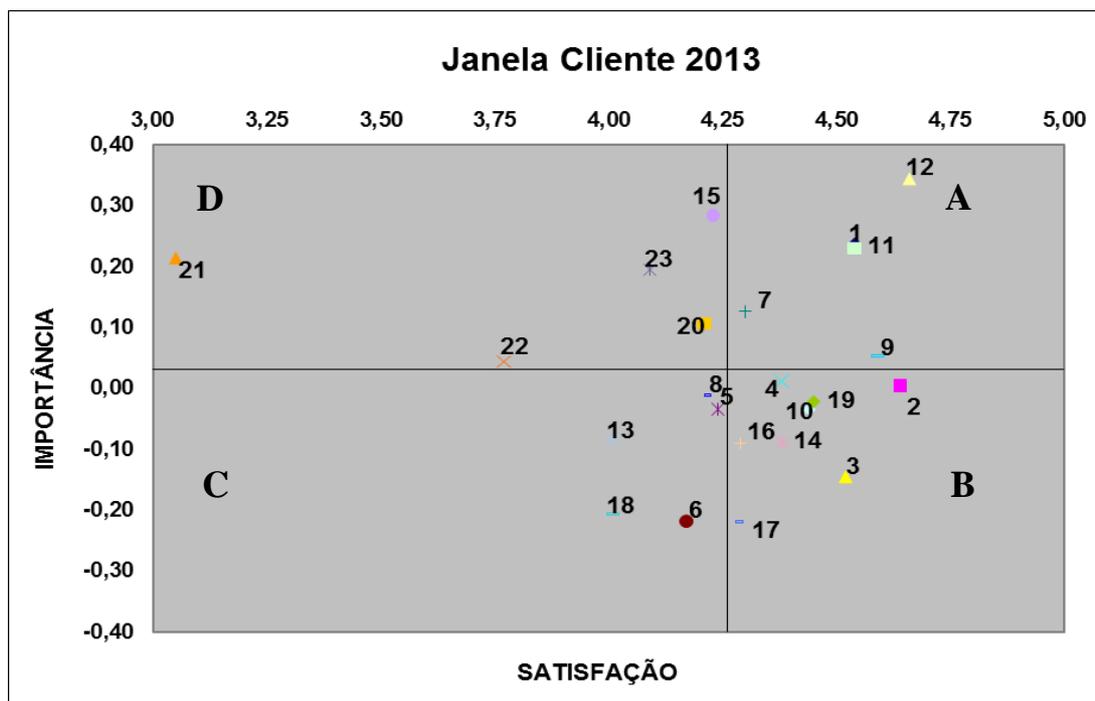


Gráfico 1 – Janela do Cliente 2013

Onde:

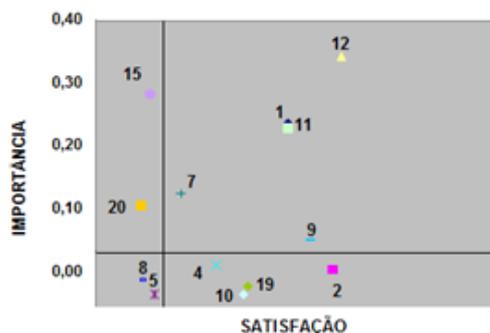
- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1 Sabor da Comida | 12 Tempo de espera para servido |
| 2 Aparência da Comida | 13 Aparência do Banheiro |
| 3 Temperatura da Comida | 14 Aparência do Ambiente |
| 4 Variedade da Comida | 15 Som do Ambiente |
| 5 Qualidade da Bebida | 16 Cheiro do Ambiente |
| 6 Variedade da Bebida | 17 Temperatura do Ambiente |
| 7 Qualidade da Sobremesa | 18 Conforto Mesas e Cadeiras |
| 8 Variedade da Sobremesa | 19 Limpeza do Ambiente |
| 9 Cordialidade dos Atendentes | 20 Localização |
| 10 Conhecimento dos Atendentes | 21 Facilidade de Estacionamento |
| 11 Apresentação dos Atendentes | 22 Preço |
| | 23 Formas de Pagamento |

Para fins de facilitar a análise, iremos comparar cada quadrante com o respectivo resultado obtido em 2013. Alguns atributos serão classificados no que será denominado “zona neutra”, ou seja, muito próximos das médias de importância e satisfação. Os atributos situados nessa zona poderão estar presentes em ambos os quadrantes em função de erro estatístico.

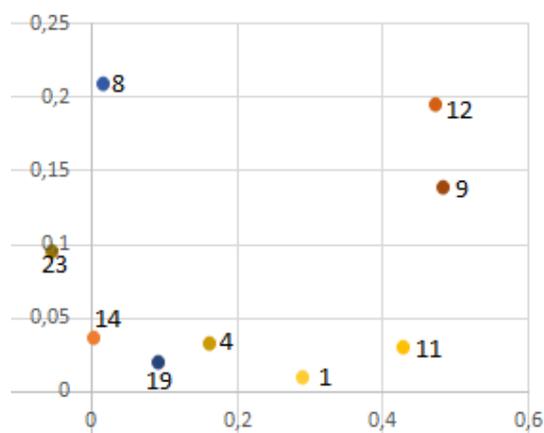
8.1 QUADRANTE A OU FORÇA COMPETITIVA

Neste quadrante observaremos quais os atributos que o cliente valoriza (julga importantes), e percebe a entrega como satisfatória. Tais atributos configuram os diferenciais competitivos da empresa.

Quadrante A - 2013



Quadrante A – 2016



2013

- (12) Tempo de espera para ser servido
- (1) Sabor da Comida
- (11) Apresentação dos Atendentes
- (9) Cordialidade dos Atendentes
- (7) Qualidade da Sobremesa

2016

- (12) Tempo de espera para ser servido
- (1) Sabor da Comida
- (11) Apresentação dos Atendentes
- (9) Cordialidade dos Atendentes
- (4) Variedade da Comida
- (8) Variedade Sobremesa
- (19) Limpeza do Ambiente
- (14) Aparência do Ambiente *

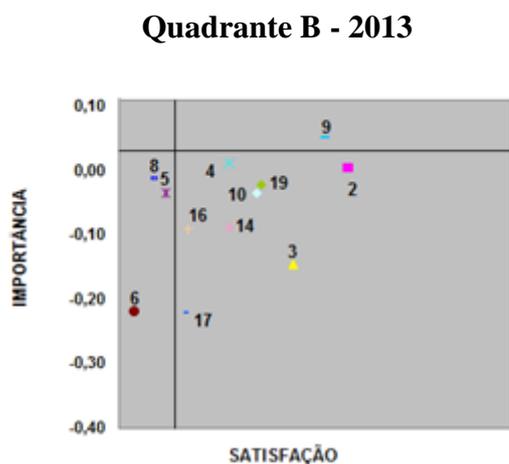
*Zona neutra

Pode-se verificar que o Quadrante A tem em 2016 um maior número de atributos do que a pesquisa de 2013. “Tempo de espera para ser servido” mantém-se em maior destaque, sendo o atributo mais importante e satisfatório deste quadrante. Vale destacar a saída de “Qualidade da Sobremesa” da zona de importância, para o Quadrante B (ou superioridade irrelevante), indicando que o público atual do restaurante já não enxerga este atributo com a

mesma importância de anteriormente (2013). Seguindo a mesma tendência, “Sabor da Comida” e “Apresentação dos Atendentes tiveram pouca alteração no quesito satisfação, contudo uma grande diminuição na importância percebida destes atributos. Outro destaque vai para “Cordialidade dos Atendentes”, que teve índices de satisfação melhores avaliados, bem como sua importância substancialmente elevada na nova pesquisa. Os itens “Variedade da Comida”, “Variedade da Sobremesa” e “Limpeza do Ambiente” surgem agora dentro do quadrante A, ainda que a importância destes atributos esteja próxima do eixo “y”.

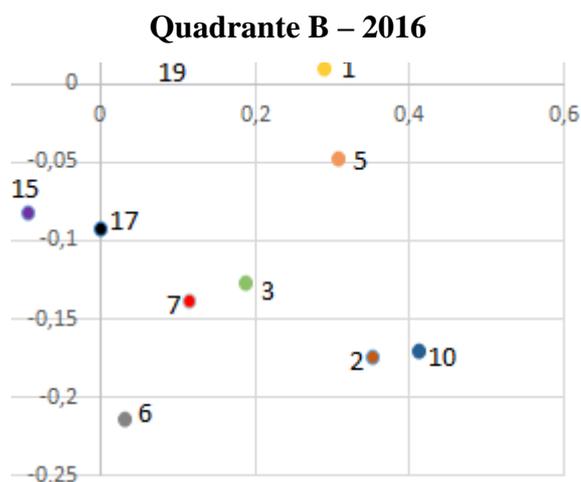
8.2 QUADRANTE B OU SUPERIORIDADE IRRELEVANTE

Este quadrante representa atributos que são satisfatórios para os clientes, contudo possuem pouca relevância para esse público. São chamados “superioridade irrelevante” pois apesar o cliente percebê-los satisfatórios, não dão real importância para esses quesitos.



- (3) Temperatura da Comida
- (14) Aparência do Ambiente
- (10) Conhecimento dos Atendentes
- (19) Limpeza do Ambiente
- (17) Temperatura do Ambiente
- (16) Cheiro do Ambiente
- (2) Aparência da Comida
- (4) Variedade da Comida

* Zona Neutra



- (3) Temperatura da Comida
- (10) Conhecimento dos Atendentes
- (7) Qualidade da Sobremesa
- (5) Qualidade da Bebida
- (2) Aparência da Comida
- (6) Variedade da Bebida
- (17) Temperatura do Ambiente *

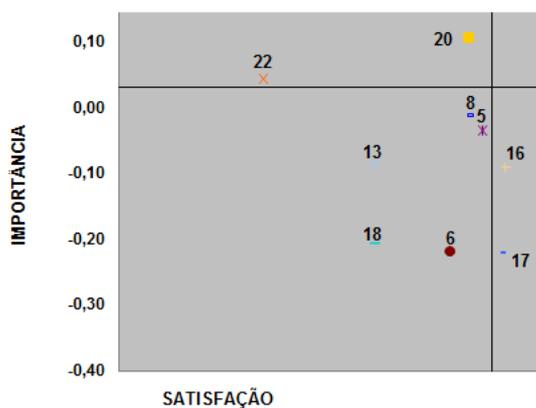
* Zona Neutra

Os atributos “Temperatura da Comida”, “Conhecimento dos Atendentes” e “Aparência da Comida” são os únicos que ainda figuram no quadrante B. O item “Conhecimento dos Atendentes” obteve grande melhora nos níveis da satisfação, contudo uma diminuição significativa em sua importância percebida. Já o quesito “Qualidade da Bebida”, segue figurando baixo nível de importância, apesar de haver obtido um significativo aumento na satisfação por parte do público. Surgem pela primeira vez nesse quadrante os atributos “Qualidade da Sobremesa”, que em 2013 posicionava-se no quadrante A (ou seja, já não é percebido com o mesmo nível de importância pelos clientes), e também “Variedade da Bebida”, ambos próximos da média geral de satisfação dos clientes.

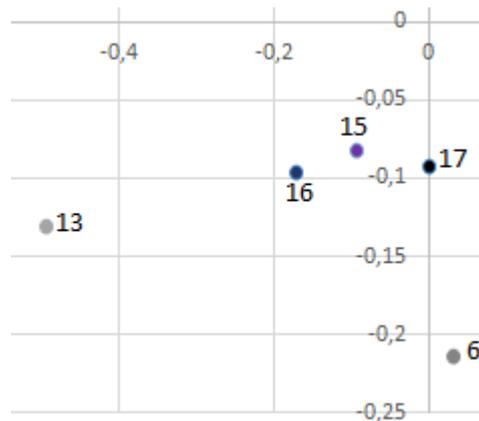
8.3 QUADRANTE C OU RELATIVA INDIFERENÇA

Nesse quadrante figuram os atributos com baixo nível de satisfação, mas também com baixo nível de importância para os clientes. São quesitos que, ainda que não atendam as expectativas dos clientes, são pouco valorizados pelos mesmos.

Quadrante C - 2013



Quadrante C – 2016



2013

- (18) Conforto Mesas e Cadeiras
- (13) Aparência do Banheiro
- (6) Variedade da Bebida
- (5) Qualidade da Bebida
- (8) Variedade da Sobremesa

2016

- (13) Aparência do Banheiro
- (15) Som do Ambiente
- (16) Cheiro do Ambiente
- (17) Temperatura do Ambiente*

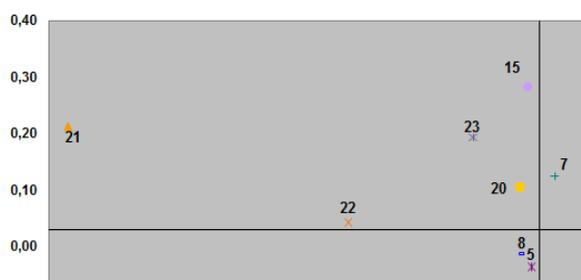
* Zona Neutra

Três dos atributos que figuravam em 2013 já não surgem mais nesse quadrante em 2016. Os itens “Conforto Mesas e Cadeiras”, “Variedade da Bebida”, “Qualidade da Bebida” e “Variedade da Sobremesa”, indicando que tiveram níveis de satisfação e importância alterados. “Aparência do Banheiro” segue sendo um ponto de baixo nível de satisfação e conjuntamente de importância para os clientes do Mantra. O quesito “Som do Ambiente”, que em 2013 figurava como no quadrante D (alta importância, baixa satisfação), agora perde seu caráter de relevância para figurar no quadrante C. E o atributo “Cheiro do Ambiente” teve menores níveis de satisfação, e importância, saindo do quadrante B para inserir-se no C.

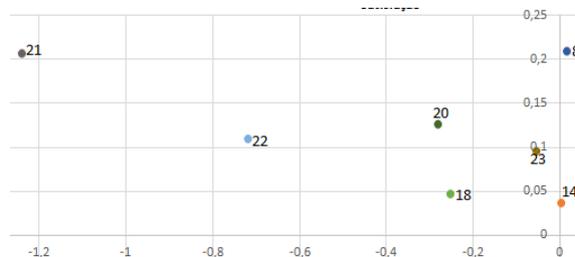
8.4 QUADRANTE D OU VULNERABILIDADE COMPETITIVA

Talvez o mais importante dos quadrantes, o quadrante D demanda uma análise cuidadosa. Os itens que figuram neste quadrante são caracterizados por vulnerabilidade competitiva, pois são os atributos com baixos níveis de satisfação, entretanto quesitos importantes na avaliação dos clientes. É o quadrante que expõe as fraquezas competitivas do negócio, uma vez que o cliente não têm sua expectativa atendida em atributos que têm alta relevância em sua percepção. São os pontos em que a empresa deve empreender esforços em melhorar.

Quadrante D – 2013



Quadrante D – 2016



2013

- (21) Facilidade de Estacionamento
- (23) Formas de Pagamento
- (22) Preço
- (15) Som do Ambiente
- (20) Localização

2016

- (21) Facilidade de Estacionamento
- (23) Formas de Pagamento
- (22) Preço
- (20) Localização
- (18) Conforto das Mesas e Cadeiras
- (14) Aparência do Ambiente*

* Zona Neutra

Os atributos “Facilidade de Estacionamento”, “Formas de Pagamento”, “Preço” e “Localização” mantiveram-se neste quadrante de 2013 para 2016, com destaque para “Preço”, que apesar de haver mantido níveis de satisfação próximos aos da pesquisa anterior, aponta uma maior valorização do cliente quanto à sua relevância. ‘Facilidade de Estacionamento’ segue sendo o atributo com pior avaliação x maior nível de importância, uma vez que os administradores se dizem limitados quanto ao seu poder de influência frente a este quesito.

Surge ainda neste quadrante “Conforto das Mesas e Cadeiras”, que apesar de ter seu nível de satisfação avaliado de forma muito próximo à de 2013, figura agora elevada importância para o público atual do restaurante, oportunidade para que os gestores empenhem esforços para melhoria deste item.

9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste estudo longitudinal no restaurante Mantra implica na tentativa de aproximação da academia com um segmento de mercado por vezes negligenciado dentro dos campos de pesquisa administrativa. Quando observamos o ensino da Administração de Empresas dentro das universidades, sejam elas públicas ou privadas, percebemos a grande orientação para práticas que, muitas vezes, dificilmente serão implementadas em micro ou pequenas empresas. Com recursos limitados, alto nível de informalidade na tomada de decisões e uma série de obstáculos que o pequeno empreendedor enfrenta no gerenciamento do seu negócio, por vezes as práticas da ciência dentro deste segmento podem parecer limitadas. Dimensionar as ferramentas que serão utilizadas para atender às necessidades da sociedade nesse campo é um grande desafio para o pesquisador da administração. Fortuitamente, conseguimos através da ferramenta Janela do Cliente aproximar esses dois mundos, possibilitando através deste estudo construir pilares mais sólidos nas tomadas de decisão de um empreendimento pequeno e específico – um restaurante vegano no contexto social porto-alegrense. Quando se sugerem mudanças a uma organização inserida em um contexto capitalista, há de se observar primariamente quais são os objetivos finais dos indivíduos envolvidos neste cenário. Primariamente pode-se presumir o crescimento econômico como objetivo fundamental de uma organização que tem o lucro em seu fim. Entretanto, é essencial que o pesquisador tenha em mente que tais organizações detém simultaneamente um objetivo social. Poderíamos definir que o propósito social de um restaurante seja o de alimentar pessoas. Mas esse conceito pode fragmentar-se em uma infinidade de objetivos mais subjetivos e ideológicos. Como alimentar as pessoas? Quais os impactos gerados pelos mecanismos elegidos pela nossa sociedade para solucionar este problema? Sim, o lucro é uma estrutura fundamental. Grandes, médias ou pequenas empresas necessitam desse suporte material a fim de sobreviverem em nosso contexto social. Mas quando o restaurante Mantra surgiu, há dez anos, impôs a si mesmo os limites para alcançar esse objetivo material. O cerne da filosofia vegana advém da não-exploração animal (humana e não-humana), e seus pressupostos interseccionam com diversos questionamentos acerca de nosso modo de vida. O veganismo propõe uma profunda discussão acerca de nossos hábitos, e busca uma reflexão aprofundada dos pressupostos morais que regem nossa vida em sociedade. Conceitos tais que terão impactos nos mais diversos tipos de interações: sociais, econômicas ou ambientais. Até que ponto a utilização de animais mortos na alimentação é correta? Quais as consequências dessa decisão para nossa sociedade? Existe um dilema ético

em explorar animais para a nutrição humana? Avaliar as propostas para este empreendimento implica prioritariamente em levar em consideração esta conjectura filosófica antes de objetivar as ações pragmáticas a serem adotadas. O esforço desta pesquisa foi a união e conciliação destas dicotomias – o ensino acadêmico *versus* realidade do pequeno empreendedor, crescimento econômico *versus* preservação de valores éticos, solução alimentar *versus* respeito e preservação da vida animal. Posto isto, podemos nos ater aos números. Nos últimos três anos houveram muitas mudanças na gestão do restaurante Mantra. A fim de compreendermos os resultados da pesquisa corrente, é importante observarmos alguns números passados do empreendimento. Em 2013, o espaço operava em apenas um turno, de segunda a sábado (inclusive feriados). Atualmente, opera em dois turnos (almoço e jantar) de segunda a sábado (inclusive feriados). A média de refeições em 2013 era de 75 refeições diárias, e atualmente compreende cerca de 125 refeições diárias, um aumento de 66% nos últimos três anos. A equipe que continha 11 pessoa agora é formada por 19. Com algumas oscilações percentuais, o público do restaurante manteve-se basicamente o mesmo: majoritariamente, solteiro, jovem, feminino, indivíduos com ensino superior, que consomem regularmente carne em seu dia-a-dia. De forma geral, os clientes do restaurante estão denotam elevado nível de satisfação com os produtos e serviços oferecidos pelo empreendimento: das 23 questões tocantes à satisfação, apenas três atributos obtiveram média inferior a 4, ou seja, “Muito Satisfeito”. Apesar de 8 dos 23 atributos permanecerem ao lado do esquerdo do gráfico Janela do Cliente (satisfação abaixo da média), o restaurante logrou transferir diversos atributos do quadrante B (superioridade irrelevante) para o quadrante A (força competitiva). O resultado desta pesquisa demonstra que, não somente os níveis de satisfação gerais aumentaram, mas elementos que antes não eram percebidos como importantes por parte do público, agora o são. Enquanto em 2013 apenas 21,73% dos atributos figuravam no quadrante A, agora 30,43% aparecem como forças competitivas. Tais resultados corroboram o crescimento não apenas no número de refeições servidas, mas no faturamento do restaurante. Os clientes hoje, percebem maior valor nos produtos e serviços do que percebiam anteriormente. Enquanto o número de refeições cresceu em 66% nos últimos 3 anos, o faturamento por sua vez aumentou em 124%. São números expressivos para uma organização que dispõe de recursos limitados e vende alimentos vegetais na “terra do churrasco”. Ao realizar uma pesquisa de Janela do Cliente, temos por objetivo tirar uma foto da realidade de satisfação x importância percebida pelos clientes do negócio. Os esforços da empresa devem ocorrer no sentido de que todos os itens possíveis encontrem-se no quadrante A. Quando comparamos as duas pesquisas, é possível identificar que este caminho está sendo seguido.

Com o resultado da pesquisa anterior em mãos, os administradores do espaço realizaram uma série de mudanças nas mais diversas áreas do restaurante. O primeiro exemplo das mudanças que vamos analisar está na comunicação. Um dos itens de grande relevância que surgiu na pesquisa de 2013 foi o grande número de consumidores de carne que frequentava o espaço. Esta informação permitiu à administração redirecionar seu esforço de comunicação. Segundo os administradores do negócio, a missão do Mantra é: “fornecer alimentação saudável, baseada na não exploração animal, com sabor espiritual e atendimento diferenciado”. Ou seja, os pilares fundamentais de sustentação da filosofia do espaço seriam saúde, veganismo, espiritualidade e atendimento. Desde sua abertura, esforço de comunicação do restaurante estava muito direcionado ao veganismo. Ao apropriar-se dos dados da última pesquisa, a administração redirecionou esse esforço de comunicação para o quesito saúde. Os administradores acreditam que esse ajuste foi um dos grandes direcionadores do crescimento do restaurante. Ao dialogar com o sua clientela através do pilar a saúde, o empreendimento ampliou o público potencial de negócio. Houve, no entanto, a preocupação de que essa comunicação não perdesse o contato com o público inicial do restaurante, que era primariamente formada por jovens vegetarianos/veganos. A adoção de uma comunicação sem gênero, substituindo as generalizações de gênero no masculino para formas neutras (com utilização de @ ou x para tais generalizações – exemplo: ao invés de “os clientes” a escrita com “@s clientes”) foi uma forma de não perder o vínculo com os segmentos sociais que têm suas visões interseccionadas com o veganismo (sejam elas a causa LGBT, feminista, afrodescendente dentre outras). A administração optou por inserir-se no contexto do veganismo interseccional, buscando não opor-se aos consumidores de derivados animais, mas sim aproximá-los dos conceitos filosóficos atrelados ao veganismo por meio da orientação pela saúde. Paralelamente, houve a preocupação em manter um canal de comunicação direta aberto, através do incremento de diálogo pessoal com os clientes através do treinamento dos atendentes, abrindo espaço para trocas mais profundas de valores e significados entre o espaço e o público, mas também como forma de educar este novo cliente frente aos valores do restaurante. O resultado deste esforço é perceptível na pesquisa atual, onde se percebe um aumento significativo nos níveis de satisfação com essa área do restaurante, onde o grupo de atributos “Atendimento” pulou de uma média de satisfação de 4,56 para 4,78, o crescimento mais expressivo dentre os grupos avaliados. Ainda neste quesito, os administradores abriram canais diretos de diálogo com seu público, através das ferramentas de mídias sociais, atualização constante do e-mail para clientes, criação de aplicativo de compras próprio, inserção em aplicativos de compras *online*, e uma série de pequenas pesquisas quantitativas e

qualitativas junto ao público para as tomadas de decisão que impactarão diretamente a clientela. As pesquisas tornaram-se rotina dentro do empreendimento, que fundamenta sua tomada de decisão nesse diálogo constante com seu público. Num espectro mais específico, um resultado direto da pesquisa de 2013 foi a alteração da sequência servida no horário do almoço. Anteriormente, a sequência servida era composta de uma entrada, um prato principal, um copo de suco (produzido no local), sobremesa e chá. Ao identificar na pesquisa de 2013 que a maior parte dos aspectos relacionados à bebida (copo de suco servido na sequência) estavam no quadrante C (relativa indiferença), uma importante decisão foi tomada. O suco foi retirado da sequência, e começou a ser vendido à parte. Isso impactou de diversas formas no restaurante. Quem produzia os sucos eram os atendentes de salão (3 atendentes contratados na época). Em dias de forte movimento de clientes, era comum o suco terminar antes do fechamento do restaurante. Com isso, era necessário deslocar um dos atendentes para produzir mais suco. Isso impactava na qualidade de atendimento, uma vez que ao deslocar um dos garçons os outros dois restantes teriam que atender sozinhos toda a clientela (vale lembrar que o suco terminava antes justamente nos dias de grande demanda de atendimento), o que também tornava o processo extremamente estressante para toda a equipe. Ao retirar o suco da sequência, imediatamente houve uma redução de custos. A decisão foi por deixar de produzir o suco, mas comprar sucos orgânicos engarrafados de um fornecedor local e fornecer maior variedade de opções para os clientes. Então agora, além de os sucos se tornarem orgânicos, ainda havia mais de uma opção de bebida para o cliente optar (anteriormente era somente o suco do dia). Com o suco sendo vendido à parte, o faturamento do restaurante aumentou imediatamente em 10%, sendo que a margem de lucro nas bebidas variava de 100 a 150%. Ao encerrar com a produção de suco no local, foi possível redimensionar a equipe, possibilitando agora atender à demanda com apenas dois atendentes em dias de semana, e atendentes extras diaristas contratados apenas nos finais de semana para suprir o excedente de demanda que normalmente ocorre nestes dias. Em síntese, houve redução de custos de insumos, redução de custos de pessoal, melhora do clima organizacional, aumento de receita e aumento de lucro. Tudo isso resultado de uma análise criteriosa dos dados obtidos na pesquisa de 2013. Resta agora à administração utilizar a riqueza das informações coletadas na pesquisa atual para direcionar as ações a serem tomadas nos próximos exercícios. O foco de atenção deve sustentar-se em manter os altos níveis de satisfação já atingidos pelo negócio, levando principalmente em consideração os elementos que figuram como mais importantes para o público atual. Um exemplo prático que pode ser alvo de novos investimentos está em “Conforto das Mesas e Cadeiras”. Em 2013, este atributo figurava como o 21º de 23 atributos

na escala de importância; contudo na pesquisa atual figura como 8º atributo de maior importância. Este atributo performou em 4,08 na pesquisa atual, abaixo da média geral de satisfação (4,31). Outra decisão importante que pode surgir nos próximos anos é a possibilidade de mudar-se do ponto comercial atual. O atributo “Localização”, pulou de 8º para 5º atributo de maior importância, e contudo ficou em 20º nos níveis de satisfação, com média de 4,05. Isso indica que a atual localização do restaurante pode não ser vantajosa para o crescimento do espaço.

O objetivo deste estudo está em fornecer informação para uma tomada de decisão consciente e inteligente. Cabe ao pesquisador o papel de aproximar o campo da ciência da realidade dos pequenos negócios em Porto Alegre, no Brasil e no mundo. A teoria advém da observação da prática, e é necessário despir-se dos preconceitos que distanciam estes dois conceitos. A epistemologia fornece a possibilidade do conhecimento. Tais conceitos devem ser apropriados em níveis sociais mais profundos. Mãos à obra.

10 REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence. **Serviços com Qualidade: a vantagem competitiva.** Makron Books, 1992.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços: Como as Empresas podem Revolucionar a Maneira de Tratar os seus Clientes.** 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

DAVIS, Brenda; VESANTO, Melina. **100% vegetariano: o guia essencial para uma alimentação saudável e ecologicamente correta.** São Paulo: Cultrix, 2011.

DE LA ROSA, Manuel. **Janela do Cliente – Restaurante Mantra.** Monografia de Graduação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Porto Alegre, 2011.

EROGLU, Sevgin A.; MACHLEIT, Karen A. **Atmospheric Factors in the Retail Environment: Sights, Sounds and Smells.** Rothschild, Provo, UT: Association for Consumer Research, 1993.

IBGE. **Pesquisa de Orçamentos Familiares, 2008-2009.** Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2008_2009/POFcome ntario.pdf Acesso em: 17 de junho de 2015

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LOBOS, Julio. **Encantando o Cliente, Externo e Interno.** São Paulo: J. Lobos, 1993.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

OZÓRIO, Dalila. **Janela do Cliente – Restaurante Mantra.** Monografia de Graduação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Porto Alegre, 2011.

POLLONIO, M.A.R. **Impactos da globalização na segurança de alimentos.** Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2005. Disponível em: http://www.fooddesign.com.br/arquivos/academia/marise_pollonio_impactos_da_globalizacao_na_seg_alim.pdf . Acesso em: 18 de junho de 2015.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas ; SLONGO, Luiz Antonio . Pesquisa de satisfação de clientes: o Estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso)**, v. 2, p. 101-125, 1998.

11 ANEXO – QUESTIONÁRIO DE APLICAÇÃO

Qual sua opinião sobre o Mantra?

SPHINX Brasil
Soluções para coleta e análise de dados



O propósito do Mantra é trazer bem estar a todos os seres.
É isso que nos dá alegria e condições para seguir adiante. Por isso, para nós
é muito importante conhecer um pouco mais sobre você e suas preferências.
Gratos pela colaboração.



ओम शान्ति ओम (Om Śānti Om)

Por favor, aponte o seu grau de satisfação com relação aos critérios apresentados abaixo.

Com relação a REFEIÇÃO...

	Não satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
Sabor da Comida	<input type="radio"/>				
Aparência da Comida	<input type="radio"/>				
Temperatura da Comida	<input type="radio"/>				
Variedade da Comida	<input type="radio"/>				
Qualidade da Bebida	<input type="radio"/>				
Variedade da Bebida	<input type="radio"/>				
Qualidade da Sobremesa	<input type="radio"/>				
Variedade da Sobremesa	<input type="radio"/>				
Em geral, com relação às refeições servidas no Mantra eu estou:	<input type="radio"/>				

Com relação ao ATENDIMENTO...

	Não satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
Cordialidade dos Atendentes	<input type="radio"/>				
Conhecimento dos Atendentes	<input type="radio"/>				
Apresentação dos Atendentes	<input type="radio"/>				
Tempo de espera para ser servido	<input type="radio"/>				
Em geral, com relação ao atendimento oferecido pelo Mantra eu estou:	<input type="radio"/>				

Sobre o AMBIENTE...

	Não satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
Aparência do Banheiro	<input type="radio"/>				
Aparência do Ambiente	<input type="radio"/>				
Som do Ambiente	<input type="radio"/>				
Cheiro do Ambiente	<input type="radio"/>				
Temperatura do Ambiente	<input type="radio"/>				
Conforto Mesas e Cadeiras	<input type="radio"/>				
Limpeza do Ambiente	<input type="radio"/>				
Em geral, com relação ao ambiente do Mantra eu estou:	<input type="radio"/>				

Outros aspectos...

	Não satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
Localização	<input type="radio"/>				
Facilidade de Estacionamento	<input type="radio"/>				
Preço	<input type="radio"/>				
Formas de Pagamento	<input type="radio"/>				

Satisfação Geral

Levando em consideração todos os aspectos citados acima, em geral com relação ao Mantra, eu estou:

Não satisfeito Pouco satisfeito Satisfeito Muito satisfeito Totalmente satisfeito

Qual sua opinião sobre o Mantra?

Sobre você

Gênero	Idade	Estado Civil	Escolaridade
<input type="radio"/> Feminino	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Solteiro	<input type="radio"/> Ensino Fundamental
<input type="radio"/> Masculino		<input type="radio"/> Casado	<input type="radio"/> Ensino Médio
		<input type="radio"/> Outros	<input type="radio"/> Ensino Superior
			<input type="radio"/> Outros

Ocupação

Se consome algum tipo de carne (gado, frango ou peixe), com que frequência consome?

- Não consumo 1 vez por semana 2 vezes por semana 3 vezes por semana 4 vezes por semana ou mais

Sua relação com o Mantra

Como você conheceu o Mantra?

- Indicação de Amigo
 Google
 Movimentações nas Redes Sociais
 Panfletagem
 Outro

Há quanto tempo frequenta o Mantra?

- É a 1ª vez que venho
 Menos de 6 meses
 Menos de 2 anos
 Mais de 2 anos

Se 'Outro', defina:

Você sabia que no almoço o Mantra tem tele-entrega?

- Sim Não

Já pediu a tele-entrega do Mantra?

- Sim Não

Se 'Sim', como foi sua experiência com a tele-entrega?

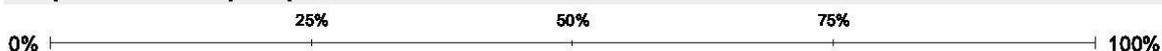
- Não satisfeito
 Pouco satisfeito
 Satisfeito
 Muito satisfeito
 Totalmente satisfeito

Marque até 3 produtos gostaria de encontrar na loja do Mantra?

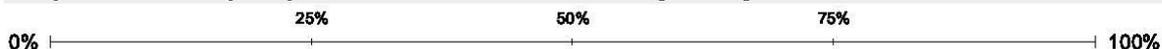
- Molhos prontos
 Massalas (mistura de especiarias para temperar comida)
 Compotas de Chutney
 Tahine e Hummus (pastas de gergelim e grão de bico)
 Chai (misturas para chá)
 Livros (culinária, filosofia)
 Cosméticos naturais com selo "Cruelty Free"
 Vestuário
 Outro

Se 'Outro', defina:

Marque sobre a linha qual a probabilidade de você retornar ao Mantra?



Marque sobre a linha qual a probabilidade de indicar o Mantra a algum amigo?



Deixe sua crítica ou sugestão.