

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)

Wagner Hartmann Portal

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM CONSUMIDORES DA PIZZARIA PORTAL,
COM A UTILIZAÇÃO DA JANELA DO CLIENTE**

Porto Alegre

2012

Wagner Hartmann Portal

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM CONSUMIDORES DA PIZZARIA PORTAL,
COM A UTILIZAÇÃO DA JANELA DO CLIENTE**

**Trabalho de conclusão do curso de
graduação apresentado ao
Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci
Nique**

Porto Alegre

2012

Wagner Hartmann Portal

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM CONSUMIDORES DA PIZZARIA PORTAL,
COM A UTILIZAÇÃO DA JANELA DO CLIENTE**

**Trabalho de conclusão do curso de
graduação apresentado ao
Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Administração.**

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. – Instituição

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, meu porto seguro, fonte inesgotável de amor e carinho, meus maiores admiradores e apoiadores.

Ao meu professor e grande amigo Walter Nique, por tudo o que me ensinou dentro e fora da sala de aula.

Aos meus amigos, que sempre estiveram do meu lado nas horas boas e ruins.

Aos demais professores e equipe da Escola de Administração da UFRGS.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: O PROCESSO DE ENTREGA DE VALOR PARA O CLIENTE.....	28
FIGURA 2: HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.	32
FIGURA 3: O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DO CLIENTE.	33
FIGURA 4: JANELA DO CLIENTE.....	40
FIGURA 5: VARIÁVEL DE PERFIL: SEXO.....	42
FIGURA 6: VARIÁVEL DE PERFIL: FAIXA ETÁRIA.....	43
FIGURA 7: VARIÁVEL DE PERFIL: CONDIÇÃO FAMILIAR.....	44
FIGURA 8: VARIÁVEL DE PERFIL: COMPANHIA.....	45
FIGURA 9: VARIÁVEL DE PERFIL: FREQUÊNCIA.....	46
FIGURA 10: JANELA DO CLIENTE.....	52

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: DADOS DA PESQUISA DE ORÇAMENTOS FAMILIARES 2008-2009.	12
TABELA 2: TABELA DE PREÇOS DO RESTAURANTE PORTAL.....	19
TABELA 3: VARIAÇÃO DO NÚMERO DE CLIENTES DURANTE A SEMANA (EM N° DE CLIENTES)	20
TABELA 4: SAZONALIDADE ANUAL	21
TABELA 5: RANKING DA IMPORTÂNCIA.....	47
TABELA 6: RANKING DA SATISFAÇÃO.....	50
TABELA 7 ANOVA IMPORTÂNCIA: COMPANHIA X ESPERA NO PAGAMENTO..	55
TABELA 8 COMPARAÇÃO: FAMÍLIA.....	56
TABELA 9 ANOVA IMPORTÂNCIA: COMPANHIA X ESPAÇO INTERNO	56
TABELA 10 ANOVA SATISFAÇÃO: FAMÍLIA X EDUCAÇÃO DOS GARÇONS	57
TABELA 11 ANOVA SATISFAÇÃO: FAMÍLIA X ESPAÇO INTERNO	58
TABELA 12 ANOVA SATISFAÇÃO: FAMÍLIA X ESPERA PAGAMENTO	58
TABELA 13 ANOVA SATISFAÇÃO: COMPANHIA X ESPERA PAGAMENTO	59
TABELA 14 ANOVA SATISFAÇÃO: IDADE X TEMPERATURA DA PIZZA	60

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. JUSTIFICATIVA	14
3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
4. OBJETIVOS	17
4.1. OBJETIVO GERAL	17
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
5. CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO.....	18
6. REVISÃO TEÓRICA	22
6.1. MARKETING.....	22
6.1.1. Origens do marketing	22
6.1.2. Conceito de marketing.....	24
6.1.3. Orientação de marketing	25
6.2. VALOR PARA O CLIENTE	27
6.3. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	29
6.3.1. Origens e desenvolvimento histórico	29
6.3.2. Conceito	30
6.3.3. Necessidades e desejos	30
6.3.4. Os vários papéis do cliente.....	32
6.3.5. O processo de tomada de decisão	33
6.3.5.1. Reconhecimento da necessidade.....	34
6.3.5.2. Busca por informações	34
6.3.5.3. Avaliação das alternativas	35
6.3.5.4. Decisão de compra.....	35

6.3.5.5.	Avaliação pós-compra	36
7.	METODOLOGIA.....	37
7.1.	PESQUISA	37
7.1.1.	Etapa qualitativa ou exploratória	37
7.1.2.	Etapa quantitativa ou descritiva.....	38
7.1.2.1.	Instrumento de coleta	38
7.1.2.2.	Pré-teste	39
7.1.2.3.	Universo e Amostra.....	39
7.1.3.	Análise dos resultados	39
7.2.	JANELA DO CLIENTE.....	40
8.	ANÁLISE DE RESULTADOS	42
8.1.	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	42
8.1.1.	Sexo.....	42
8.1.2.	Faixa etária.....	43
8.1.3.	Condição familiar	43
8.1.4.	Companhia na pizzaria.....	44
8.1.5.	Frequência	45
8.2.	ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO DOS ATRIBUTOS	47
8.2.1.	Ranking de Importância.....	47
8.2.2.	Ranking da satisfação.....	49
8.3.	JANELA DO CLIENTE.....	51
8.3.1.	Quadrante A – Força competitiva	52
8.3.2.	Quadrante B – Vulnerabilidade competitiva	53
8.3.3.	Quadrante C - Relativa indiferença.....	53
8.3.4.	Quadrante D – Superioridade irrelevante	54
8.4.	ANÁLISE DA VARIÂNCIA: ANOVA.....	54

8.4.1.	Variáveis de importância	55
8.4.1.1.	Companhia na pizzeria x Tempo de espera para o pagamento	55
8.4.1.2.	Companhia na pizzeria x Espaço interno e conforto	56
8.4.2.	Variáveis de satisfação	57
8.4.2.1.	Família x Educação e simpatia dos garçons	57
8.4.2.2.	Família x Espaço interno e conforto	57
8.4.2.3.	Família x Tempo de espera na fila de pagamento	58
8.4.2.4.	Companhia x Tempo de espera na fila de pagamento	59
8.4.2.5.	Idade x Temperatura da pizza.....	60
9.	CONCLUSÕES	61
10.	ANEXOS.....	65
11.	BIBLIOGRAFIA.....	67

1. INTRODUÇÃO

O mercado de restaurantes no Brasil passou por diversas transformações nos últimos anos, principalmente após a abertura comercial na década de 1990. O fenômeno da maior disponibilidade de dinheiro e menor disponibilidade de tempo parece ser parte da explicação deste desenvolvimento recente, mesmo que seja apenas a ponta do iceberg. E diante desta grande demanda por novos produtos e serviços, observou-se um movimento de expansão do número e variedade de empresas presentes neste setor, aumentando a oferta e também o nível concorrencial.

A industrialização brasileira transformou um país essencialmente rural e agrário em um país urbano. Observamos, no transcorrer do século passado, o surgimento das grandes metrópoles urbanas nacionais – São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e também Porto Alegre – e com elas toda uma alteração na configuração socio-econômica do brasileiro. Destaca-se uma das alterações mais fundamentais dessa transformação, que é a mudança no consumo alimentar da população. Existem diversas pesquisas e livros que abordam este tema, dos quais podemos citar *A História da Alimentação no Brasil* e *Antologia da Alimentação no Brasil*, ambos de Luiz da Câmara Cascudo, que ilustram as mudanças da mesa em comparação com as mudanças da situação econômica e política do país. Mas talvez os estudos de Denise Mondini e Carlos Monteiro, com base nas Pesquisas de Orçamentos Familiares (POF) do IBGE de 1961-63 e 1987-88 (Mondini e Monteiro, 1994) e também traçando linhas comparativas com outros estudos regionais dê uma noção mais exata da dimensão dessas mudanças.

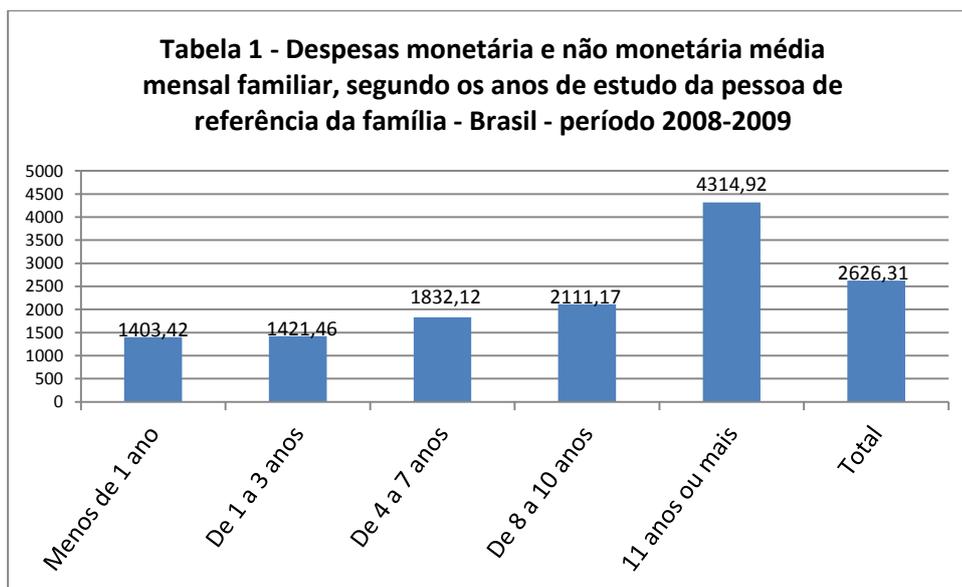
Segundo estes estudos, a composição alimentar do brasileiro sofreu mudanças significativas, principalmente na segunda metade do século passado. Em resumo, observou-se que houve alterações sobretudo em três grandes grupos de alimentos, assim definidos: (1) redução do consumo de cereais e derivados, feijão, raízes e tubérculos; (2) aumento contínuo no consumo de ovos, leite e derivados e (3) substituição de banha, bacon e manteiga por óleos vegetais e margarina

(Mondini e Monteiro, 1994). Estas alterações observadas na mesa são decorrentes da mudança do dia-a-dia do brasileiro. E destas últimas, podemos citar a principal delas, que é a seguinte: o brasileiro está trocando o hábito de comer em casa pelo hábito de comer fora de casa.

O crescimento dos grandes centros urbanos tem clara influência sobre este novo hábito. As pessoas já não trabalham mais perto de casa, e o deslocamento até o local de trabalho, às vezes pode levar horas. A maior parte dos trabalhadores urbanos, então, passa a fazer suas refeições em restaurantes e lanchonetes próximos ao local de trabalho. Dados mais recentes evidenciam que esta alteração, que surgiu por uma necessidade, virou um padrão.

Segundo dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares de 2002-03 (IBGE, 2004), as despesas com alimentação fora do domicílio somaram 24% do total de despesas com alimentação da família brasileira. Em 2008, essa quantia foi de 31,1%, um aumento de 23%. Na região sul, estes valores são, respectivamente, 23,3% e 27,7%. Ainda segundo a mesma pesquisa, as famílias com rendimentos mais elevados (renda familiar mensal acima de R\$ 10 375,00) gastam 4,5 vezes mais com alimentação fora do domicílio do que a média nacional, e 16,5 vezes mais que as famílias com rendas inferiores, de até R\$ 830,00 mensais (dados da POF 2008). A pesquisa aponta que o tamanho dos gastos com alimentação das famílias cresce conforme o número de anos de estudo da pessoa de referência.

Tabela 1: Dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009.



Fonte: IBGE

O mercado não demorou para responder à essa nova demanda. Apesar de já haver vários restaurantes tradicionais no Brasil, o número de empresas existentes no setor cresceu vertiginosamente, bem como o leque de variações de especialidades. Também é destacado neste momento a entrada de algumas redes internacionais de *fast food*, que tiveram impacto mais significativo após a abertura comercial ocorrida em 1990.

Dentre as empresas que surgiram como resposta às novas oportunidades desenhadas pela mudança de hábitos de consumo está o Restaurante Portal, que servirá de objeto de estudo nesta pesquisa. Trata-se de uma microempresa do segmento de restaurantes, localizada em Novo Hamburgo e há mais de 30 anos no mercado. Seu surgimento deveu-se muito em parte pela necessidade financeira dos fundadores, mas também da percepção da oportunidade de operar um negócio bastante lucrativo.

Os restaurantes, tradicionalmente, são empresas que iniciam-se sem muito planejamento e seus empreendedores baseiam-se mais no seu instinto do que em números e conceitos. Devido à pouca orientação mercadológica, o sucesso dos restaurantes tradicionais era oriundo sobretudo da própria antiguidade e da falta de concorrentes. O Restaurante Portal é um exemplo bastante vívido de empresa que

surgiu nessa época e ainda hoje mantém a mesma mentalidade, seguindo-a praticamente inalterada.

As empresas estabelecidas haviam criado sua freguesia cativa, mas o aumento na demanda e a maior exigência capitaneada pela mudança no gosto do brasileiro também às forçaram a repensar suas estratégia de modo a melhor atender aos novos clientes. Desta forma, conceitos de marketing, qualidade e satisfação do cliente começaram a surgir também neste mercado.

Em sintonia com esta nova realidade do mercado, em 1986 há a criação da ABRASEL, a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, que atua até hoje como entidade representativa do setor e também promove feiras e cursos de aperfeiçoamento dos profissionais do setor gastronômico. Em tempos recentes, o setor gastronômico foi inserido no contexto macro do Turismo, e as ações neste setor tem sido influenciadas e relacionadas sobretudo com as diretrizes políticas do Ministério do Turismo, em âmbito federal.

2. JUSTIFICATIVA

Em face destas transformações e da competição severa que se apresenta no mercado de restaurantes atualmente, é imprescindível para qualquer empresa que queira prosperar neste setor ter um alinhamento muito preciso entre a sua oferta e a expectativa de seus clientes. Mais do que isso, é preciso conhecer a fundo as preferências e os desejos dos clientes para posicionar-se de modo a parecer único e especial.

No entanto, se observarmos quem são os empreendedores por trás da maioria dos restaurantes brasileiros, veremos que muitos não tiveram a oportunidade de ter acesso a conhecimentos mais aprofundados sobre marketing e estratégia. Alguns (para não dizer a maioria) nem mesmo tem um plano claro do que seria a missão da empresa e onde ela deve chegar no médio e longo prazos.

Esta é a verdadeira situação da Pizzaria Portal. Os empreendedores Salvador Oliveira Portal e Maria Catarina Hartmann estão à frente do negócio a 30 anos. Por não terem uma estratégia planejada nem ferramentas administrativas para auxiliarem sua tomada de decisão, valeram-se de seu bom senso e alto nível de exigência para conquistarem o gosto da freguesia, mantendo o Portal como um dos restaurantes mais tradicionais da cidade.

Novo Hamburgo tem hoje cerca de 240 mil habitantes e é a cidade mais desenvolvida do Vale do Rio dos Sinos. Seu PIB total em 2010 foi de R\$ 4,4 bilhões em 2008¹ e o PIB per capita R\$ 17 262,00 por ano. A cidade conta com 185 opções de estabelecimentos gastronômicos, sendo que 32 são pizzarias². Em relação ao mercado gastronômico propriamente dito, observamos, nos últimos anos, um aumento significativo do número de pizzarias na região. Com a extensão do Trensurb até Novo Hamburgo, a perspectiva é de um crescimento ainda maior já que o trem trará um aumento no tráfego em até 30 mil pessoas por dia para a cidade.

¹ Dados da FEE – Fundação de Economia e Estatística do RS. Disponível em <http://www.fee.tche.com.br>. Acessado em 15 de setembro de 2011, às 8:57.

² Dados do Hagah. Disponível em <http://www.hagah.com.br>. Acessado em 15 de setembro de 2011, às 9:07.

Entendemos que, apesar de a empresa ser tradicional e ter conquistado seu espaço no mercado, é preciso sempre estar atento aos clientes. É neste contexto que faz-se necessária uma pesquisa, de modo a entender quais são os principais atributos que os consumidores de Novo Hamburgo apreciam em uma pizzaria e posteriormente a avaliação destes atributos especificamente na pizzaria Portal. Espera-se, com isto, gerar insumos para, em um momento posterior, alimentar a elaboração de um plano estratégico de marketing.

3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em face desta nova realidade, faz-se necessário entender o comportamento e as preferências do consumidor, de forma a adequar a oferta às necessidades e desejos latentes. O consumidor, sabe-se previamente, não busca somente satisfazer uma necessidade fisiológica – alimentar-se – ao entrar em um restaurante: ele busca acima de tudo uma experiência de consumo. Esta experiência também envolve estímulos diversos, que são captados de diferentes formas: com os olhos, com o sentido do olfato, o sabor dos alimentos e também a sensação de status e de exclusividade. Todos estes são atributos que lhe proporcionam formas diferentes de prazer ou então de desprazer, se estes estímulos não forem adequados. A melhor localização para o estabelecimento de um restaurante é dentro da mente e do coração do seu consumidor alvo.

Portanto, propõe-se o seguinte questionamento: ***Quais são os principais atributos avaliados pelos consumidores de Novo Hamburgo em relação aos produtos e serviços de pizzarias, e qual é o nível de importância e satisfação que os clientes da Pizzaria Portal conferem a cada um destes atributos nesta?***

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GERAL

Avaliar a satisfação dos clientes da Pizzaria Portal, através da utilização da ferramenta gerencial Janela do Cliente.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Pesquisar quais atributos os clientes da Pizzaria Portal levam em consideração em sua avaliação sobre as opções existentes, bem como a importância relativa de cada um deles na avaliação final;
- Descobrir o nível de satisfação dos clientes da Pizzaria Portal para cada atributo considerado;
- Desenvolver a ferramenta Janela do Cliente com base nos resultados obtidos;
- Analisar os resultados, apontando as melhorias necessárias para aumentar o nível de satisfação dos clientes.

5. CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Novo Hamburgo é um dos mercados mais variados em termos de opções gastronômicas do Vale do Sinos. E nos últimos anos, observa-se um constante aumento do número e variedade de restaurantes nesta região, devido ao aumento do seu potencial turístico. Para conquistar um espaço neste mercado, os administradores destas empresas têm buscado aperfeiçoar seus sistemas de gestão e também manter-se alinhados ao gosto do cliente. Um evento recente que é a prova concreta do anseio em profissionalizar este setor na região foi o surgimento do SindGastrHô, que é um sindicato patronal das empresas dos setores de gastronomia e hotelaria. Os principais objetivos do SindGastrHô são representar as empresas da região frente à entidades e instituições políticas e econômicas, e ao mesmo tempo oferecer informação e capacitação aos trabalhadores do setor.

O Restaurante e Pizzaria Portal é um empreendimento familiar localizado na cidade de Novo Hamburgo que já tem mais de trinta anos de existência. Esta empresa é a concretização de um sonho e um plano de vida dos empresários Salvador Oliveira Portal (52) e Maria Catarina Hartmann (51), que desde seu início até os dias atuais estão à frente do negócio.

A Portal fica localizada no coração de Novo Hamburgo, no cruzamento entre a Avenida Pedro Adams Filho e a rua Paraíba. Esta região é um dos pontos de maior tráfego de veículos e pessoas tanto durante o dia quanto à noite. A vizinhança do ponto é composta sobretudo por prédios residenciais e lojas de comércio e serviços de pequeno porte. Num raio de 100 metros, existe uma quantidade razoável de outros estabelecimentos semelhantes:

- 4 restaurantes de buffet por quilo;
- 2 bar-lanchonetes
- 3 pizzarias
- 1panquecaria (só abre à noite)

- 1 restaurante chinês (*fast food*)

O restaurante funciona de segundas à sábados, em dois turnos: no horário do almoço, as atividades se iniciam às 11h da manhã e encerram-se às 14h30; no jantar o início é às 19h e o término se dá à meia-noite. No almoço, a especialidade é o buffet executivo, com pratos quentes, saladas e sobremesas, totalizando mais de cem variedades diferentes de opções. À noite os clientes contam com o rodízio de pizzas e bifes, sendo 75 sabores diferentes de pizzas e 15 tipos de bifes. Os preços praticados são os seguintes:

Tabela 2: Tabela de preços do Restaurante Portal.

Restaurante (meio-dia)	Buffet livre: R\$ 13,90	Buffet por quilo: R\$ 22,90
Pizzaria (noite)	Rodízio completo: R\$ 21,90	À la carte: entre R\$ 28,00 e R\$ 36,00 cada pizza, conforme os sabores selecionados

Fonte: Elaborado pelo autor.

O espaço interno do restaurante é composto por dois salões, onde um tem capacidade para cento e quarenta e quatro pessoas e o menor tem capacidade para dezesseis pessoas. Além destes, existe um espaço externo com capacidade para mais cem pessoas, porém este é usado principalmente no fim do ano, quando o movimento é maior e a temperatura é mais amena.

O volume de clientes varia conforme o dia da semana, com uma tendência de crescimento em direção ao fim de semana e também observa-se uma sazonalidade anual. Basicamente, o movimento semanal segue um comportamento padrão apresentado na tabela abaixo:

Tabela 3: Variação do número de clientes durante a semana (em n° de clientes)

	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Total	Média diária
Restaurante	150 – 200	150 - 200	150 - 200	150 - 200	150 - 200	250-350	1150 -1550	450
Pizzaria	Não abre	50 - 75	60 - 85	100 - 160	180 – 250	230 - 350	620 - 920	308
Total	150 – 200	200 - 275	210 - 285	250 - 360	330 - 450	480 - 700	1770 - 2470	379

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode ser observada, a variação do movimento é mais fortemente percebida à noite. Isto ocorre principalmente porque o cliente do almoço tem um objetivo utilitarista, e por motivos diversos (proximidade com local de trabalho, custo-benefício, facilidade de pagamento) varia pouco o local escolhido para almoçar. À noite ocorre o contrário: o cliente da pizzaria tem motivações hedônicas e seu consumo na pizzaria está mais atrelado à um gasto com lazer do que propriamente com alimentação, por isto dá preferência aos finais de semana.

Durante o ano também pode ser observada uma sazonalidade. O principal influenciador do aumento da demanda no fim do ano são as reuniões de encerramento de empresas, amigos secretos e formaturas. Desta forma, o peso relativo entre os movimentos diurno e noturno varia drasticamente. A tabela a seguir mostra a variação do movimento conjunto – restaurante e pizzaria – durante o ano:

Tabela 4: Sazonalidade anual.

	Nº médio de clientes	%
Janeiro	6000	7%
Fevereiro	5000	6%
Março	5500	7%
Abril	6000	7%
Mai	6700	8%
Junho	6800	8%
Julho	6800	8%
Agosto	6800	8%
Setembro	7000	9%
Outubro	7200	9%
Novembro	8300	10%
Dezembro	9000	11%
Total	81100	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

6. REVISÃO TEÓRICA

O presente trabalho tem por pano de fundo o entendimento mercadológico do negócio restaurante Portal. O propósito prático dele é compreender e mensurar a satisfação dos clientes desta empresa, mas para que tal propósito seja exequível, faremos antes uma breve revisão teórica sobre conceitos de marketing, comportamento do consumidor e também de satisfação do cliente.

6.1. MARKETING

6.1.1. Origens do marketing

No início do século passado, as organizações se deparavam com o seguinte cenário mercadológico: baixa concorrência, oferta escassa de bens e serviços e demanda altíssima, com milhares de consumidores ávidos por produtos. A única urgência da empresa era produzir o máximo possível para tentar abocanhar a maior fatia deste mercado promissor. Os capitalistas daquela época depositavam no departamento de produção a maior responsabilidade do negócio, e também era ali que estava concentrado o poder da organização. Isto significava que as grandes decisões da empresa eram orientadas pelos objetivos de maximizar a capacidade produtiva, aumentar eficiência e reduzir custos. Conceitos de satisfação do cliente e marketing necessariamente não passavam pela pauta estratégica das empresas, porque naquele momento isto era algo realmente dispensável.

Contudo, em meados do século as coisas começaram a mudar. Observou-se, no mundo ocidental, um aumento brutal no número de organizações e logicamente um aumento expressivo na oferta de novos e variados produtos. Isto alterou a configuração de poder do mercado como um todo, pois agora os clientes tinham mais opções de escolha e começavam a ficarem mais seletivos. Além disso,

os meios de comunicação em massa permitiram aos consumidores obter maiores informações a respeito dos produtos, bem como realizar comparações entre as opções existentes. As empresas, em seu lugar, passaram a perceber maior dificuldade em escoar seus produtos, e seus estoques começaram a aumentar. Por isto, nesta época as grandes decisões estratégicas começaram a migrar para o departamento de vendas.

No entanto, a orientação para vendas tem suas limitações. Apesar de ser um motor eficiente, que garante bom desempenho no curto e médio prazos, no longo prazo esta forma de fazer negócio acaba deixando a empresa literalmente míope e desfocada. Em uma frase, Theodore Levitt, professor de Harvard, define muito bem porque a orientação para vendas não resolve completamente os problemas das empresas. Segundo ele,

A venda está voltada para as necessidades do vendedor; o marketing, para as necessidades do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a ideia de satisfazer a necessidade do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associado a sua criação, entrega e consumo final. (LEVITT *apud* KOTLER, 2000, p. 14).

Peter Drucker foi um dos professores mais renomados da história da administração, e ele também fazia esta clara distinção entre marketing e vendas:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível. (DRUCKER *apud* KOTLER, 2000, p. 4).

A principal diferença entre as vendas e o marketing está em que o marketing é um esforço constante de adequação da empresa ao seu mercado. A venda nasce e morre no instante em que o cliente se desfaz do seu dinheiro e leva o produto para a casa: se este consumidor ficar insatisfeito e nunca mais comprar qualquer produto da empresa, isto não é problema do vendedor. O profissional de marketing entende que o consumidor satisfeito, que volta a comprar da empresa vale mais (e custa menos) do que o consumidor de uma venda só.

6.1.2. Conceito de marketing

Na bibliografia do mundo dos negócios, existem literalmente milhares de conceituações, definições e enunciações sobre o que é marketing. Apesar de os autores não concordarem com um conceito absoluto, abordaremos aqui algumas das enunciações mais relevantes, que levam em conta diferentes pontos de vista sobre o marketing dentro da nossa sociedade.

Segundo a American Marketing Association,

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado (AMA apud KOTLER, 2000, p. 4).

Esta é uma definição abrangente, e de referência para todos os estudantes e professores que se debruçam sobre este assunto. Apesar disso, ela pode parecer um pouco genérica, pois lança diversos conceitos sem se aprofundar em nenhum.

Para os professores Gilbert A. Churchill e J. Paul Peter, “*a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos*” (CHURCHILL e PETER, 2000 p. 4). Eles também corroboram com os professores Perrault e McCarthy (2002), quando estes enunciam que existem dois níveis de análises do marketing, o nível micro e o nível macro. No nível micro, devem ser analisadas as atividades da empresa com os seus clientes, e a forma como aquelas tentam alcançar seus objetivos ao oferecer o que estes necessitam e desejam. No nível macro, o comportamento de todo o mercado deve ser analisado, ou seja, o *macromarketing* visa equilibrar os fluxos de bens e serviços das empresas para os mercados consumidores de forma que a sociedade como um todo atinja seus objetivos.

Philip Kotler é um dos mais renomados professores de administração do mundo, e em seu livro *Administração de Marketing* ele aborda pelo menos três definições diferentes para o tema. De acordo com o professor “*o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais*” (KOTLER, 2000, p. 4). Mais adiante ele direciona e aprofunda o debate no aspecto social, e diz que

“marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços” (KOTLER, 2000, p. 14).

Já o cientista social brasileiro Alexandre Las Casas entende o marketing como um *“esforço para satisfazer os consumidores desde o mais alto executivo até o escalão mais baixo na empresa”* (LAS CASAS, 2006, p. 20). Esta definição é prodigiosa em ilustrar que no conceito ideológico de marketing que coloca o cliente no centro da estratégia das organizações. Faz-se necessário conhecer nos mínimos detalhes seus gostos e preferências, e traduzi-los em necessidades e desejos e criar bens e serviços que entreguem o maior valor para o cliente. Segundo Kotler (2000), *“a orientação de marketing afirma que a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior (na opinião do cliente) a seus mercados-alvo escolhidos”* (KOTLER, 2000, p. 14).

6.1.3. Orientação de marketing

A orientação para o marketing surgiu da necessidade de as empresas manterem um desempenho superior de longo prazo, em mercados altamente competitivos. Diante da miríade de opções, as empresas não tiveram alternativa senão desenvolver ofertas melhores e mais adaptadas às necessidades e desejos dos clientes. Assim, a estratégia utilizada foi a de colocar o cliente no foco do negócio, tentar descobrir o que ele percebe como sendo algo de valor e direcionar todos os demais esforços na busca da satisfação dos desejos deste consumidor. Este tipo de pensamento ficou conhecido como orientação de marketing, e inspirou milhares de gestores e acadêmicos a refletir sobre o que é marketing, como ele funciona e como ele interfere na vida de todos nós.

Vários autores sugerem e conceituam a orientação de marketing. De fato, como observamos anteriormente, esta parece ser a mentalidade dominante nas empresas atuais, vencidas as etapas de produção e vendas. A principal característica da empresa orientada para o marketing é que ela vence a barreira

interna da organização. Produção e vendas são áreas que têm o foco em processos e aspectos internos, de forma que as empresas com essas orientações tendem a ser mais vulneráveis às mudanças do mercado e corre maior risco de não alcançarem os resultados ou até mesmo encerrarem suas operações.

A empresa orientada para o marketing, pelo contrário, estabelece vínculos fundamentais com o ambiente externo, sobretudo com os clientes. Desta forma, a empresa reage de forma mais eficiente às mudanças porque todo o seu processo de negócio se inicia com o cliente, na identificação dos gostos e preferências deste. O cliente descreve o alvo e a empresa esforça-se para acertá-lo.

Outro aspecto da orientação de marketing é que o esforço da empresa se torna desapegado de produtos e mercados específicos. Uma empresa orientada para o marketing escolhe um segmento de mercado o qual vai atuar, estuda as características dos consumidores deste segmento e elabora uma proposta melhor do que a concorrência, atingindo assim o sucesso. Existem empresas tão boas em fazer isso que algumas chegam ao ponto de destruírem o próprio mercado para depois reconstruírem-no na posição de líderes.

Theodore Levitt em seu livro “A Imaginação de Marketing” cita que a IBM é um clássico exemplo de empresa que adotou a estratégia da destruição criativa. A empresa inicialmente desenvolvia soluções de hardware e software para empresas, em um momento onde os computadores ainda ocupavam uma sala inteira e requeriam uma equipe para administrá-los. Toda a equipe de vendas era treinada para a venda daquele hardware e a base do *speech* comercial era atrelada à tecnologia do software disponível, além do que a empresa se envolvia até mesmo nos processos de alteração de infraestrutura do cliente para o recebimento do computador e posterior adequação do banco de dados.

Tudo isso mudou em um piscar de olhos quando surgiu o microcomputador. A necessidade que os clientes tinham, de possuir um único supercomputador já não existia mais, e a IBM foi perspicaz ao perceber isto, modificando sua linha de produtos e sua abordagem comercial. Como Levitt expõe em seu livro, “[...] *A IBM não foi a primeira empresa a entrar no negócio de computadores comerciais. Ela foi, na realidade, uma retardatária particularmente tardia. Mas, num abrir e fechar de*

olhos, captou pelo menos 80% desse segmento que, em 1976 era uma indústria de US\$ 20 bilhões” (LEVITT, 1985, p. 31).

Kotler expõe uma visão ainda mais avançada, que é a orientação de marketing holístico. Isto significa o projeto e o desenvolvimento de programas de marketing que levam em consideração não somente o cliente, mas todos os demais *stakeholders* da empresa, inclusive a sociedade. Nas palavras de Kotler, “*no marketing ‘tudo é importante’ – o consumidor, os funcionários, outras empresas e a concorrência, assim como a sociedade como um todo – e muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada*” (KOTLER, 2000, p. 15).

6.2. VALOR PARA O CLIENTE

Para Churchill e Peter, valor para o cliente “*é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e os custos em que eles incorreram para obtê-los*” (CHURCHILL & PETER, 2000, p. 13).

PERREault e MCCARTHY (2002) afirmam que o valor para o cliente não significa preço baixo. O preço inclusive pode ser alto e o consumidor continuará percebendo valor se aquele produto ou serviço suprir com eficiência suas necessidades e desejos.

Este conceito parece bem simples da forma como está sendo apresentado, mas na prática o valor para o cliente é algo muito complexo e por vezes difícil de ser delimitado. Em primeiro lugar, os profissionais de marketing não sabem de antemão quantos e quais atributos os clientes avaliam em um determinado produto/serviço. Depois, existe grande probabilidade que dentro de um mesmo grupo de clientes existam pessoas que levam em consideração aspectos distintos em sua avaliação. Ainda, a avaliação dos clientes está constantemente sujeita à influências diversas, que tem o poder de influenciar sua decisão de maneira totalmente aleatória (tais como descobertas científicas, movimentos políticos ou mesmo o comportamento da concorrência).

Segundo Kotler (2000), existe uma série de passos genéricos que as empresas devem seguir de modo a descobrir o que agrega valor ao cliente e qual é a melhor forma de entregar e comunicar este valor. Segundo ele, este é um processo que se inicia na identificação do mercado e suas demandas latentes, o desenvolvimento de produtos e serviços alinhados com a demanda e por último os processos de entrega e comunicação. A principal diferença entre a visão tradicional do marketing, própria para um mercado de massa, e a visão do marketing para mercados competitivos é que na primeira o desenvolvimento do produto antecedia a investigação das preferências do cliente. Ainda, o professor elenca uma série de passos que devem ser seguidos no processo de entrega de valor. São eles:

Figura 1: O processo de entrega de valor para o cliente.

Selecionar o valor			Fornecer o valor				Comunicar o valor			
Segmentação de clientes	Seleção / Foco no mercado	Posicionamento de valor	Desenvolvimento de produto	Desenvolvimento de serviço	Determinação de preço	Busca de fontes de fabricação	Distribuição / Assistência	Força de vendas	Promoção de vendas	Propaganda

Fonte: KOTLER, 2000, p. 35

Portanto, o objetivo principal da empresa orientada para o marketing não é produzir os melhores produtos ou gerar os maiores resultados financeiros; o

verdadeiro objetivo da empresa orientada para o marketing é criar e entregar produtos e serviços que tenham muito valor aos seus clientes, de forma a atingir o maior nível de satisfação nestes. Clientes altamente satisfeitos costumam comprar mais e se tornam embaixadores da empresa.

6.3. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Os estudos sobre o comportamento do consumidor buscam entender as motivações de consumo das pessoas, de forma a identificar técnicas e métodos de influenciar o consumo de acordo com os objetivos da organização. Este campo, por si só, é objeto de numerosos livros e outras publicações, portanto abordaremos aqui somente os principais conceitos concernentes ao presente trabalho.

6.3.1. Origens e desenvolvimento histórico

As pesquisas sobre o comportamento do consumidor tiveram seu início ainda na década de 1950, com a escola behaviorista de John B. Watson. O professor sugeria que o comportamento pode ser influenciado através da repetição de um determinado estímulo, e os profissionais de marketing começaram a aplicar este conceito na propaganda, obtendo resultados surpreendentes.

Posteriormente, na década de 1960, o estudo do comportamento do consumidor enfocou a criação de consumidores leais. Esforços de mídia de massa apoiados em pesquisas de satisfação objetivavam criar uma preferência pela marca nos consumidores. Este é um dos primórdios do *branding*.

Um grande salto nesta ciência ocorreu quando os pesquisadores do consumo começaram a inserir teorias psicanalíticas no estudo do comportamento do consumidor. A pesquisa motivacional consistia em investigações com potenciais consumidores, através de entrevistas em profundidade onde a utilização de

ferramentas da psicanálise permitia descobrir as motivações subconscientes que levavam as pessoas a consumirem. Isto levou este campo de estudo para o nível subliminar, muito mais poderoso. Alguns críticos perceberam aí um aspecto antiético da pesquisa motivacional, pois a utilização de mecanismos subliminares é de certa forma uma maneira de manipular o indivíduo sem que este tenha plena consciência disso.

6.3.2. Conceito

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (1999), comportamento do consumidor engloba *“as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações”* (ENGEL, BLACKWELL & MINIARD, 1999, p. 4).

Já para Sheth, Mittal e Newman (2001), *“o comportamento do cliente é definido como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles”* (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 2001, p. p. 29).

6.3.3. Necessidades e desejos

Os clientes não compram produtos, eles compram benefícios. O processo de compra consiste, basicamente, em uma tentativa de suprir uma necessidade ou desejo latentes. Os especialistas, ao perceberem isso, iniciaram uma investigação sobre os vários níveis de necessidades e desejos dos consumidores, quais são as características dos consumidores de cada nível e como os clientes buscam satisfazer essas carências.

A principal diferença entre necessidade e desejo, de acordo com SHETH, MITTAL e NEWMAN (2001) é que a necessidade surge de um desconforto físico ou

psicológico do indivíduo, e o desejo é a vontade de levar o conforto além do nível mínimo.

As necessidades são intrínsecas ao indivíduo, ou seja, não é possível criar uma necessidade, apenas satisfazê-la. Os desejos, no entanto, podem ser criados e influenciados com o lançamento de novos produtos ou campanhas de marketing. Tanto as necessidades e desejos humanos são incontáveis, mas é possível segmentá-las em níveis ou tipos.

Vários autores desenvolveram amplos estudos sobre a classificação das necessidades humanas, mas talvez a hierarquia proposta por Abraham Maslow, talvez por ser a mais simples, é até hoje a mais utilizada. O cientista propõe que os indivíduos buscam satisfazer suas necessidades segundo uma hierarquia natural de cinco níveis: (1) necessidades fisiológicas, (2) de segurança, (3) social, (4) de auto-estima e (5) de auto-realização (vide figura). Isto significa que no momento em que um nível foi satisfeito, o indivíduo buscará satisfazer o próximo, e o contrário também é verdadeiro: se um nível inferior não estiver plenamente satisfeito, os demais também não estarão. Maslow, no entanto, não sugere diferenciação entre necessidades e desejos.

Figura 2: Hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: KOTLER, 2000, p. 47.

As necessidades ainda podem ser classificadas enquanto utilitárias ou hedônicas. Uma pessoa pode ter uma necessidade utilitária de diariamente saciar sua fome. Porém, no dia 25 de dezembro à noite, as pessoas sentirão desejo de saciar sua fome comendo um banquete de natal com a família, com peru, frutas, fios de ovos e vinho. Desejos e prazeres são necessidades hedônicas do indivíduo, pois o que ele de fato está buscando envolve um arranjo complexo de emoções e sentimentos.

6.3.4. Os vários papéis do cliente

SHETH, MITTAL e NEWMAN (2001) caracterizam o cliente como qualquer pessoa ou uma empresa que tenham participação em uma transação comercial. Porém, o cliente pode ter vários papéis no consumo de um bem ou serviço.

Em resumo, existem três papéis principais para o cliente, conforme SHETH, MITTAL e NEWMAN (2001). São eles:

- Usuário – é quem consome o produto ou recebe os benefícios de seu serviço;
- Pagante – é quem financia a compra e
- Comprador – é quem envolve-se no processo de compra ativamente, executando-a.

6.3.5. O processo de tomada de decisão

O processo de tomada de decisão de compra do consumidor envolve desde o reconhecimento de uma necessidade até a avaliação pós-compra. Todas estas etapas são importantes, pois se a empresa for excelente em todas, mas não em uma, isto gera um desconforto para o consumidor. O clássico exemplo são os SAC, que as empresas implementam para que o consumidor possa tirar dúvidas e fazer reclamações. Algumas empresas são excelentes em sua oferta, mas quando os consumidores, por qualquer motivo, precisam acessar o SAC, seu nível de insatisfação supera todos os méritos anteriores.

Churchill e Peter (2000) sugerem cinco passos no processo de compra do consumidor: (1) reconhecimento da necessidade, (2) busca de informações, (3) avaliação das alternativas, (4) decisão de compra e (5) avaliação pós-compra. Durante este processo, os consumidores ainda permanecem expostos à influências diversas, que os autores reúnem em três categorias: sociais, situacionais e de marketing.

Figura 3: O processo de tomada de decisão do cliente.



Fonte: Churchill e Peter, 2000, p. 146.

6.3.5.1. Reconhecimento da necessidade

Todos nós temos necessidades latentes, porém a maioria não pensa em todas elas ao mesmo tempo, e toma iniciativa para satisfazer as classificadas como mais urgentes. Os executivos de marketing se propõe a nos “lembrar” das demais. Portanto, o reconhecimento de uma necessidade pode ter motivação interna, ou externa. As motivações internas, em geral, são aquelas originadas do desconforto físico ou mental que a necessidade impõe. Já as motivações externas são todas as informações que influenciam a busca pela satisfação da necessidade, elencando aí desde propagandas, indicações, movimentos sociais, etc.

6.3.5.2. Busca por informações

O consumidor faz uma busca mental e elabora um conjunto de opções das marcas disponíveis. Sheth, Mittal e Newman (2002) sugerem que do conjunto de marcas conhecidas pelo cliente, ele produz um subconjunto que são as marcas evocadas e dentro deste conjunto ele seleciona as marcas que serão consideradas em seu processo decisório.

O processo de busca ainda leva em consideração todo o espectro de informações que os indivíduos dispõe a respeito das marcas. Atualmente, apenas informações sobre qualidade dos produtos e marketing promocional da empresa não têm sido suficiente para influenciar decisivamente os consumidores. Existe uma grande parcela de pessoas que considera o aspecto de responsabilidade social e ambiental em seu processo de busca, por exemplo.

Para Sheth, Mittal e Newman (2002), a busca pode ser sistemática ou heurística. A busca sistemática leva em conta todo o conjunto de informações disponíveis segundo avaliação criteriosa, enquanto a heurística é uma busca mais rápida e que leva em conta regras pré-estabelecidas de acordo com a experiência anterior do cliente.

6.3.5.3. Avaliação das alternativas

A avaliação das alternativas ocorre depois que o consumidor já tem um número seleto de empresas classificadas, porém ainda não decidiu-se por nenhuma em específico. Nesta etapa o consumidor elenca os pontos positivos e negativos de cada alternativa para verificar qual lhe trará maiores benefícios com menores custos. Existem quatro modelos que explicam este processo:

1. Modelo compensatório – os consumidores elencam todos os atributos de um produto ou serviço e compensa os pontos positivos e negativos entre as opções disponíveis.

2. Modelo disuntivo – este modelo sugere que o consumidor está disposto a compensar um atributo por outro. Por exemplo, o consumidor prefere comprar um carro mais caro desde que a sua manutenção posterior seja mais barata.

3. Modelo lexicográfico – este modelo sugere uma classificação de importância dos atributos das alternativas. Portanto, a decisão se dará por aquela marca que for melhor avaliada conforme seu desempenho nos atributos mais importantes.

4. Modelo de eliminação por aspectos – este modelo foi proposto pelo psicólogo Amos Tversky, e é bastante semelhante ao modelo lexicográfico, porém considera que existem níveis de exclusão de alternativas. Por exemplo, um consumidor está disposto a comprar uma nova câmera digital, porém ele não se dispõe a considerar modelos com definição menor do que 5 mega pixels.

6.3.5.4. Decisão de compra

A decisão de compra envolve três passos: o primeiro é a decisão por uma das alternativas consideradas, o segundo é a formação de uma intenção de compra e o terceiro é a implementação ou efetivação da compra, que é quando o consumidor reúne as condições (tempo, dinheiro, condição legal, condição de transporte se o bem é grande e pesado, etc.) para efetuar a compra.

6.3.5.5. Avaliação pós-compra

Este é o momento decisivo para as empresas. Logo após que a compra foi concretizada, o cliente começa a formar sua opinião sobre a marca e inconscientemente sua base para a decisão futura. É neste momento que um cliente pode se tornar leal, se for plenamente satisfeito.

Os passos que os clientes seguem antes da compra geram expectativas, e a avaliação pós-compra é tão somente a comparação entre o desempenho real do produto ou serviço com as expectativas anteriores. Se o desempenho for melhor do que a expectativa, o consumidor fica satisfeito, se for inferior ele fica insatisfeito.

Hoje em dia, as empresas precisam conviver com consumidores que tem poder através das tecnologias de informação. Isto significa que os consumidores insatisfeitos podem produzir um marketing extremamente negativo para a empresa, o chamado marketing boca-em-boca. Por isso, muitas empresas disponibilizam meios pelos quais os consumidores podem efetuar reclamações de produtos e serviços, e também toda uma equipe para amparar estes consumidores. Segundo Sheth, Mittal e Newman, “[...] um importante conceito nesse ponto é o de justiça percebida, que se refere às percepções do cliente quanto a ter sido tratado com respeito durante o processo de resolução do conflito, quanto às políticas e procedimentos seguidos terem sido justos e quanto ao próprio resultado da decisão de ter sido justo” (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2002, p. 515).

7. METODOLOGIA

Com o propósito de mensurar o nível de satisfação dos clientes da Pizzaria Portal, decidiu-se pela condução de uma pesquisa com os mesmos. Inicialmente foi feito um experimento qualitativo, com o propósito de embasar a etapa quantitativa. Para auxiliar na etapa de análise dos dados coletados, foi utilizada a ferramenta “Janela do Cliente”. Neste capítulo, abordaremos, portanto, o método de pesquisa a ser utilizado e a estrutura e funcionalidade da ferramenta “Janela do Cliente”.

7.1. PESQUISA

Segundo Malhotra (2006, p. 36)

Pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e o uso de informações para melhorar a tomada de decisão relacionada com a identificação e solução de problemas e oportunidades de marketing.

Kotler (2001) sugere passos para a elaboração de uma pesquisa de marketing, que seriam (1) a definição do problema de pesquisa, (2) o desenvolvimento do plano de pesquisa (ou seja, a decisão sobre a forma a ser utilizada, se por observação, pesquisa qualitativa, análise de dados), (3) a coleta de informações, (4) análise destas informações e, por fim, (5) apresentação de resultados.

Até agora, temos definido o problema de pesquisa. O método a ser utilizado envolve etapas distintas de coletas de informações, mais precisamente uma etapa qualitativa e outra quantitativa e posterior análise das mesmas.

7.1.1. Etapa qualitativa ou exploratória

A etapa qualitativa da pesquisa objetivou levantar os atributos com os quais os clientes avaliam os produtos e serviços de uma pizzaria. Ela envolveu a realização de entrevistas não estruturadas com clientes e para a realização da mesma, utilizaremos uma técnica conhecida como Rede Repertório de Kelly.

A Rede Repertório de Kelly consiste na elaboração de fichas com o nome e o logotipo de pizzarias concorrentes à Pizzaria Portal. Estas fichas foram apresentadas a certo número de clientes e lhes foi solicitado que separassem os conhecidos dos desconhecidos. Descartados os desconhecidos, foram apresentados ao entrevistado grupos de três empresas, e sobre estas o mesmo foi convidado a ressaltar semelhanças e diferenças percebidas entre cada um.

Este procedimento foi repetido até que as respostas começaram a se repetir, o que começou a acontecer na oitava entrevista. Ao final, foram levantados os principais atributos percebidos pelo cliente nas pizzarias em geral e que estes usam na avaliação dos serviços destas empresas em geral.

7.1.2. Etapa quantitativa ou descritiva

Esta etapa da pesquisa tem o objetivo de descrever objetivamente a satisfação dos clientes em relação aos atributos levantados. A etapa descritiva envolveu a aplicação de um questionário quantitativo junto a uma amostra dos clientes da pizzaria.

7.1.2.1. Instrumento de coleta

Para a coleta das informações, utilizaremos um questionário estruturado, elaborado a partir dos atributos gerados na etapa qualitativa exploratória. Cada atributo foi avaliado segundo duas variáveis: a importância do atributo na avaliação global da pizzaria e a satisfação do cliente em relação a este atributo. Para auxiliar os entrevistados a responderem, foi cedido ao entrevistado uma ficha com a escala

Lickert, e lhe foi solicitado que pontuasse suas respostas de acordo com os níveis contidos na escala.

Ao final da entrevista, foram feitas algumas perguntas de perfil, tais como idade, sexo e profissão, a fim de melhor caracterizar a amostra. Ambas as etapas exploratória e descritiva tiveram as entrevistas realizadas no ambiente da própria pizzaria.

7.1.2.2. Pré-teste

Muitas vezes, o pesquisador corre o risco de enviesar a pesquisa por não estabelecer uma comunicação perfeitamente inteligível com o público a ser investigado. Para evitar tal problema, uma etapa de pré-teste para analisar o formato do questionário e a clareza das sentenças foi conduzida antes da realização da coleta efetiva dos dados.

7.1.2.3. Universo e Amostra

A pesquisa foi realizada com uma amostra não aleatória, ou seja, cada entrevistado possuía a mesma probabilidade de participar do estudo. A Pizzaria não conta com um cadastro de clientes, e os respondentes foram escolhidos no momento da aplicação da pesquisa, logo após terem jantado e pago a sua conta.

O tamanho da amostra foi de 100 entrevistas. Este número foi obtido com base em estudos semelhantes, e entende-se que é um número razoável para a elaboração da Janela do Cliente.

7.1.3. Análise dos resultados

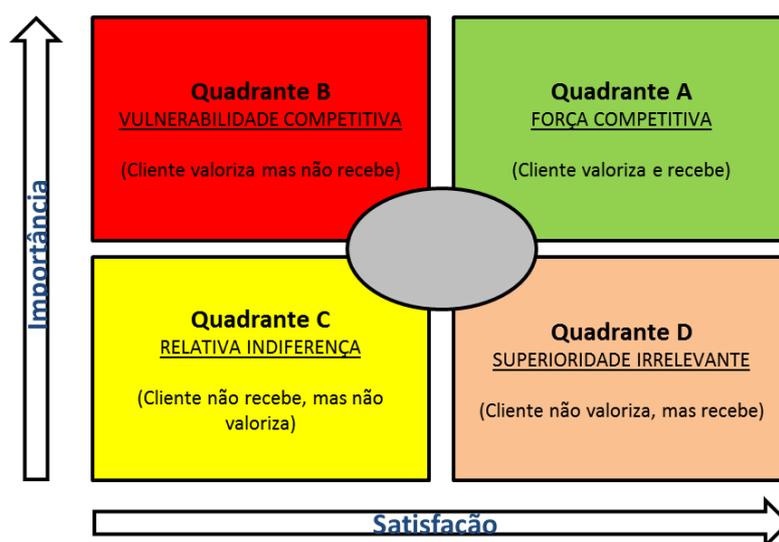
A análise dos dados foi feita com a utilização do software Sphinx, do Excel e da ferramenta Janela do Cliente.

7.2. JANELA DO CLIENTE

A Janela do Cliente é uma ferramenta de pesquisa com clientes sugerida por Albrecht e Bradford (1992). Segundo os autores, “os objetivos da pesquisa sobre percepções de clientes são identificar as características que podem formar a base de uma diferenciação bem sucedida de seu serviço em relação à outros existentes no mercado”. (ALBRECHT e BRADFORD, 1992, p. 170).

A ferramenta proposta consiste em um gráfico em forma de matriz de atributos, cujo eixo vertical refere-se à importância dos atributos (ou seja, a percepção do cliente em relação ao atributo) e o eixo horizontal refere-se à satisfação dos clientes em relação aos mesmos (a atitude do cliente em relação ao mesmo). A matriz é dividida em quatro quadrantes, sendo que o cruzamento central da matriz corresponde às médias globais encontradas para a importância e satisfação de todos os atributos.

Figura 4: Janela do Cliente



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os atributos que ficarem posicionados no “Quadrante A” correspondem às forças competitivas da empresa, pois ficaram acima da média em importância e satisfação. Esses são os atributos que os clientes consideram mais importantes na avaliação da empresa e também os que foram melhor avaliados na Pizzaria. São os principais pontos de diferenciação competitiva da empresa.

O “Quadrante B” concentra os pontos de vulnerabilidade competitiva, pois os atributos ali situados são importantes na avaliação global da pizzaria, porém os clientes não têm se sentido bem atendidos nestes aspectos. São os pontos que devem ser o foco da atenção dos gestores, e devem ser objeto de planos de ação imediatos.

O “Quadrante C” representa a “zona de indiferença”, pois os atributos ali situados são mais negligenciados pela empresa e ao mesmo tempo os menos importantes do ponto de vista do cliente.

Por fim, o “Quadrante D” reúne os atributos que não são diferenciais para o cliente, mas mesmo assim a empresa têm-se mostrado acima da média ao entregar valor superior nestes quesitos.

No centro encontra-se a zona cinzenta, pois concentra os atributos com níveis de importância e satisfação muito próximos da média. Na prática, os atributos situados na zona cinzenta são aqueles em que os clientes não veem qualquer diferenciação entre a empresa e seus concorrentes.

A Janela do Cliente é útil ao fornecer uma avaliação global da empresa, com um grande potencial de visualização e análise. Ela facilita a identificação dos pontos falhos e potências da empresa, e é poderosa aliada na elaboração de planos de ação eficientes e focados no essencial: aumentar a satisfação dos clientes.

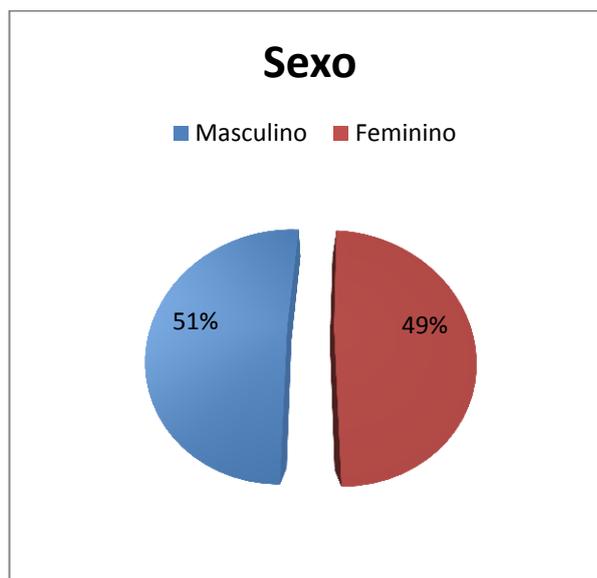
8. ANÁLISE DE RESULTADOS

8.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Para a elaboração da pesquisa, foram coletadas respostas de cem clientes da pizzaria portal, durante os dias 17 de abril a 4 de maio de 2012. Os respondentes eram abordados sempre após terem jantado e pago a conta.

8.1.1. Sexo

Figura 5: Variável de perfil: Sexo



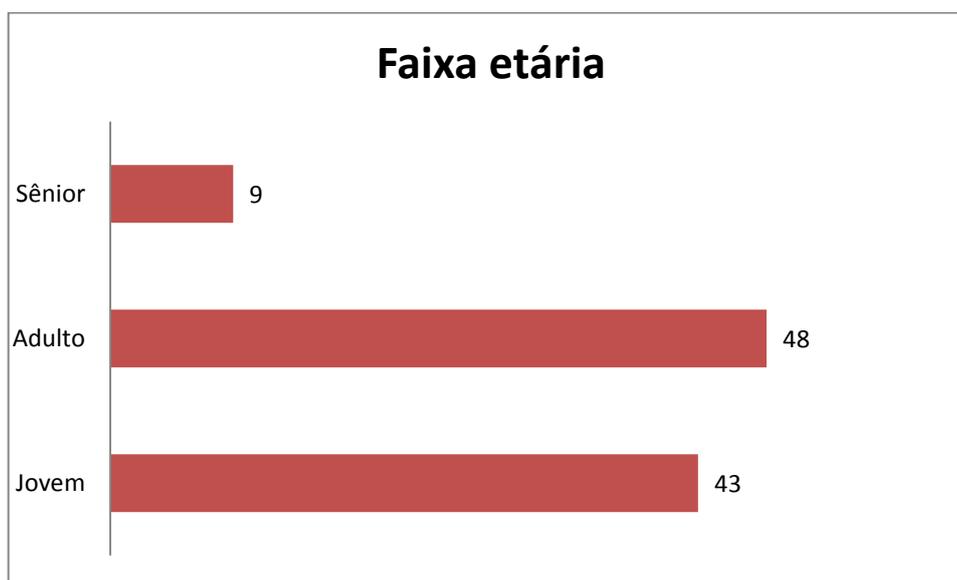
Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a decisão de ter uma amostra não probabilística, adotou-se a opção de ter um equilíbrio entre o número de respondentes homens e mulheres. O resultado foi que o número de homens soma 51% dos respondentes enquanto que as mulheres são 49%.

8.1.2. Faixa etária

Estabeleceu-se que o corte para a definição da faixa etária respeitaria o seguinte critério: jovens (de 18 até 29 anos), adultos (de 30 a 49 anos) e sêniores (mais de 50 anos).

Figura 6: Variável de perfil: faixa etária

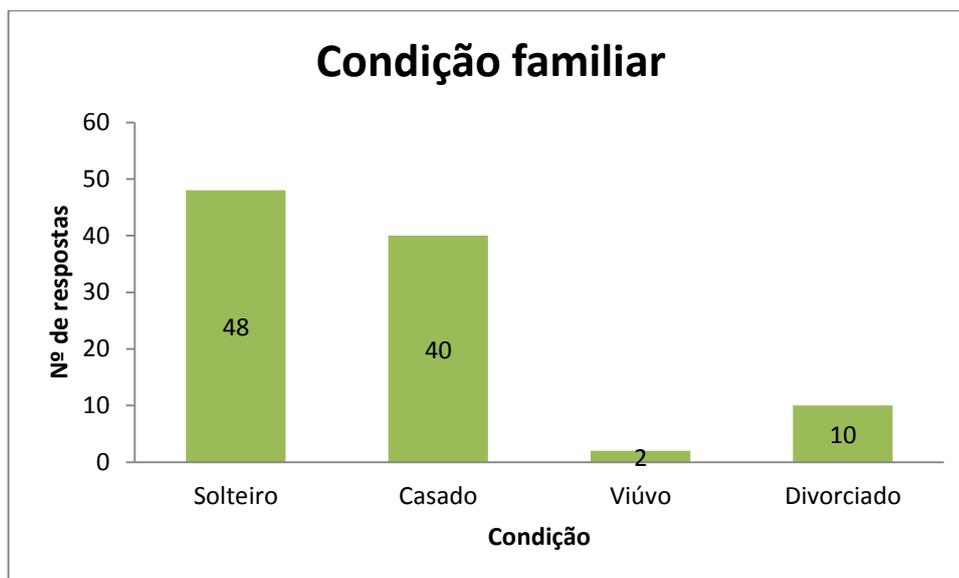


Fonte: Elaborado pelo autor.

Cerca de 43% dos respondentes declararam terem até 29 anos, sendo classificados como “jovens”, 48% declararam-se “adultos” e apenas 9% são sêniores.

8.1.3. Condição familiar

Figura 7: Variável de perfil: condição familiar

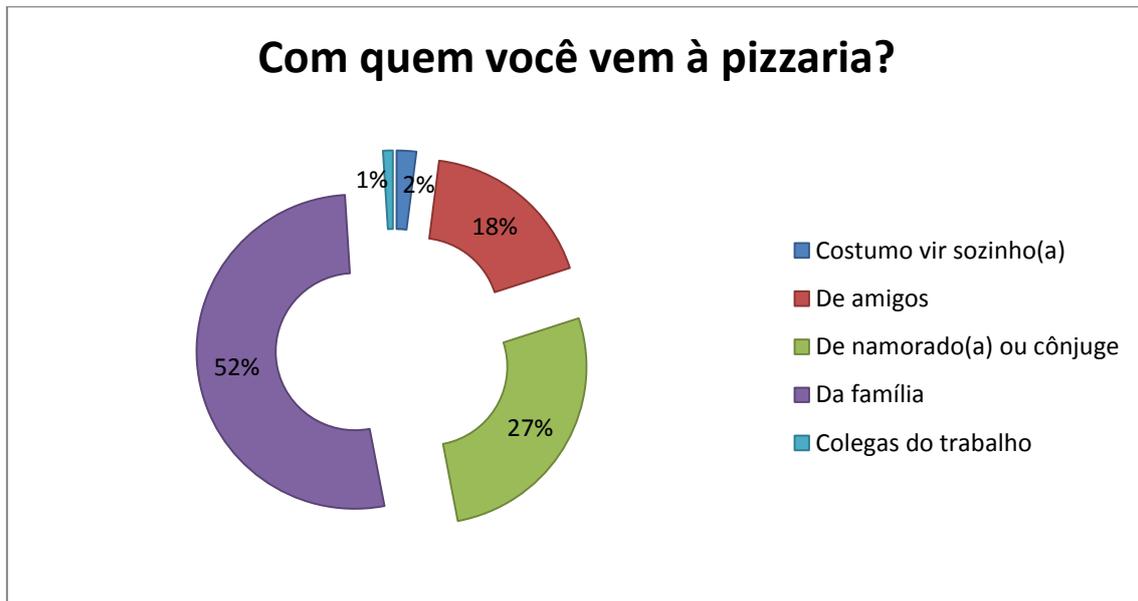


Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria dos respondentes afirmou ser solteira (48%), mas a quantidade de casados também foi bastante grande (40%). Os divorciados e viúvos representam uma parcela menor da amostra, somando 10% e 2% respectivamente.

8.1.4. Companhia na pizzeria

Figura 8: Variável de perfil: companhia

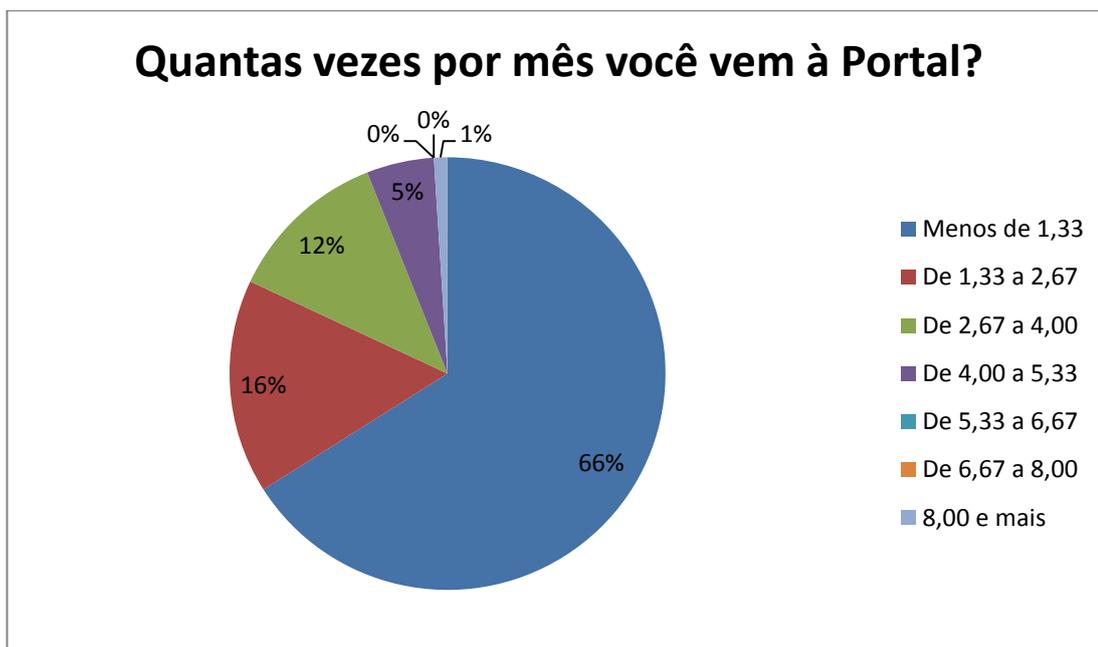


Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma parcela muito pequena dos respondentes vai à pizzeria sozinho (2%) ou na companhia de colegas do trabalho (1%). Quem vai à companhia de amigos soma 18% dos respondentes, mas a maior parcela da amostra compõe-se de pessoas que afirmam ir à pizzeria acompanhadas de namorados ou cônjuges (27%) ou então da família inteira (52%).

8.1.5. Frequência

Figura 9: Variável de perfil: frequência



Fonte: Elaborado pelo autor.

A maior parte dos respondentes afirmou que costuma vir menos de uma vez por mês à pizzaria. Se somarmos o número de pessoas que afirmou vir até quatro vezes por mês teremos um percentual de 94% dos respondentes, o que caracteriza o consumo na pizzaria como esporádico.

8.2. ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO DOS ATRIBUTOS

A seguir, iniciaremos a análise dos atributos segundo sua importância e satisfação para os respondentes. Faremos a análise dos atributos separadamente, sendo que na primeira tabela encontra-se o ranking da importância, classificados em ordem decrescente e na segunda tabela temos o ranking da satisfação.

8.2.1. Ranking de Importância

Tabela 5: Ranking da importância

Importância			
#	Atributo	Média	Desvio padrão
1	Educação e simpatia dos garçons	4,73	0,55
2	Higiene e limpeza no ambiente	4,68	0,49
3	Qualidade dos recheios	4,52	0,7
4	Variedade de sabores	4,52	0,79
5	Rapidez no atendimento	4,41	0,74
6	Higiene da equipe de atendimento	4,34	0,57
7	Temperatura da pizza	4,3	0,63
8	Disponibilidade dos garçons	4	0,6
9	Tempo de espera na recepção	3,68	0,74
10	Preço	3,62	1,03
11	Consistência e textura da massa	3,59	0,92
12	Espaço interno e conforto	3,5	0,84
13	Facilidade de acesso	3,49	0,94
14	Formas de pagamento	3,48	0,93
15	Tempo de espera na fila de pagamento	3,11	0,84
16	Variedade de bebidas	3,04	1,01
Média geral		3,94	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A média geral do ranking de importância foi 3,94. Os oito atributos que ficaram acima da média são: “**educação e simpatia dos garçons**”, “**higiene e**

limpeza no ambiente”, “qualidade dos recheios”, “variedade de sabores”, “rapidez no atendimento”, “higiene da equipe de atendimento”, “temperatura da pizza” e “disponibilidade dos garçons”.

Já os que ficaram abaixo da média geral de importância são **“tempo de espera na recepção”, “preço”, “consistência e textura da massa”, “espaço interno e conforto”, “facilidade de acesso”, “formas de pagamento”, “tempo de espera na fila de pagamento” e “variedade de bebidas”.**

Uma análise do bloco de atributos avaliados com médias mais altas nos mostra que quatro deles – ou seja, metade do bloco - estão situados na seção “serviços” no questionário. Chamaremos este subgrupo de “atributos de alta importância”. Todos os quatro, no entanto, referem-se diretamente ao atendimento prestado pela equipe de garçons. Dos demais atributos com nível de importância acima da média, três são relativos aos produtos e apenas um está relacionado ao aspecto geral da pizzeria (higiene e limpeza do ambiente).

O atributo mais importante, segundo a opinião dos respondentes, é a educação e simpatia dos garçons (4,73). O desvio padrão baixo (0,55) indica que houve maior unanimidade das respostas. Em segundo lugar, o atributo “higiene e limpeza” aparece como de grande importância na avaliação de uma pizzeria, com um desvio padrão ainda menor (0,49). E em terceiro lugar aparece a qualidade dos recheios, com média de 4,52 e desvio de 0,7.

Já a análise dos atributos de menor importância nos permite afirmar que eles possuem em comum, além das médias mais baixas, desvio padrão mais alto do que os atributos com média mais alta. Isto quer dizer que houve respostas bastante dispersas sobre a escala, ou seja, houve divergência nas respostas.

Dos quatro atributos avaliados como menos importantes, nenhum está diretamente relacionado com o atendimento ou com os produtos (pizza). São itens menos objetivos, como tempo de espera nas filas, formas de pagamento disponíveis e facilidade de acesso à pizzeria. Apenas o atributo menos importante refere-se ao *mix* de produtos, e ainda assim bastante acessório: variedade de bebidas.

O ranking de importância refere-se às preferências e prioridades dos clientes, portanto é interessante comparar itens segundo sua colocação nesse ranking. Por exemplo, se as pizzas chegarem à mesa em temperatura relativamente abaixo do ideal, isto não configura falta grave, desde que haja grande variedade de sabores no rodízio, preparados com ingredientes de boa qualidade. Também, cordialidade e empatia são características mais desejáveis no atendimento de um garçom do que propriamente sua disponibilidade, rapidez e destreza. Aliás, se o atendimento for realmente bom, os respondentes afirmaram que não se importariam de esperar um pouco mais por uma mesa na recepção ao chegarem na pizzaria.

O atributo “preço” ficou na décima colocação do ranking. Mais importantes, nessa amostra, ficaram quatro itens relativos ao atendimento, três itens relacionados aos produtos e dois itens de serviço (aspectos gerais da pizzaria). Destes nove itens que tiveram médias de importância maiores do que o preço, podemos entender que em comum eles referem-se a aspectos da pizzaria que são mais facilmente percebidos, como, por exemplo, a qualidade dos ingredientes utilizados nas pizzas, a limpeza da pizzaria e a educação dos garçons. Por outro lado, os atributos que ficaram abaixo do nível de importância do preço são mais abstratos, como “espaço interno e conforto”, “facilidade de acesso” e “tempo de espera na fila de pagamento”.

8.2.2. Ranking da satisfação

Da mesma forma que a análise da importância, esta seção se dedica a analisar a satisfação dos respondentes em relação a cada um dos atributos avaliados.

Tabela 6: Ranking da satisfação

Satisfação			
#	Atributo	Média	Desvio padrão
1	Tempo de espera na recepção	4,69	0,51
2	Educação e simpatia dos garçons	4,68	0,51
3	Higiene da equipe de atendimento	4,63	0,54
4	Disponibilidade dos garçons	4,56	0,57
5	Higiene e limpeza no ambiente	4,54	0,63
6	Rapidez no atendimento	4,47	0,69
7	Tempo de espera na fila de pagamento	4,47	0,69
8	Facilidade de acesso	4,36	0,69
9	Temperatura da pizza	4,29	0,69
10	Qualidade do recheio	4,23	0,58
11	Formas de pagamento	4,18	0,89
12	Consistência e textura da massa	4,14	0,82
13	Espaço interno e conforto	4,08	0,91
14	Variedade de sabores	4,06	0,97
15	Variedade de bebidas	3,94	0,79
16	Preço	3,93	0,76
Média		4,33	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A média geral da satisfação (4,33) foi bastante alta.

Os atributos que ficaram acima da média são: **“tempo de espera na recepção”, “educação e simpatia dos garçons”, “higiene da equipe de atendimento”, “disponibilidade dos garçons”, “higiene e limpeza no ambiente”, “rapidez no atendimento”, “tempo de espera na fila de pagamento” e “facilidade de acesso”**.

Os demais atributos que ficaram abaixo da média são: **“temperatura da pizza”, “qualidade do recheio”, “formas de pagamento”, “consistência e textura**

da massa”, “espaço interno e conforto”, “variedade de sabores”, “variedade de bebidas” e “preço”.

A análise da satisfação dos clientes através desta pesquisa mostra que existe uma diferença grande entre a qualidade percebida nos produtos e nos serviços. Basicamente, os itens que foram bem avaliados e ficaram acima da média são todos da seção “serviços” do questionário. Na outra ponta, todos os atributos relacionados aos produtos oferecidos ficaram abaixo da média.

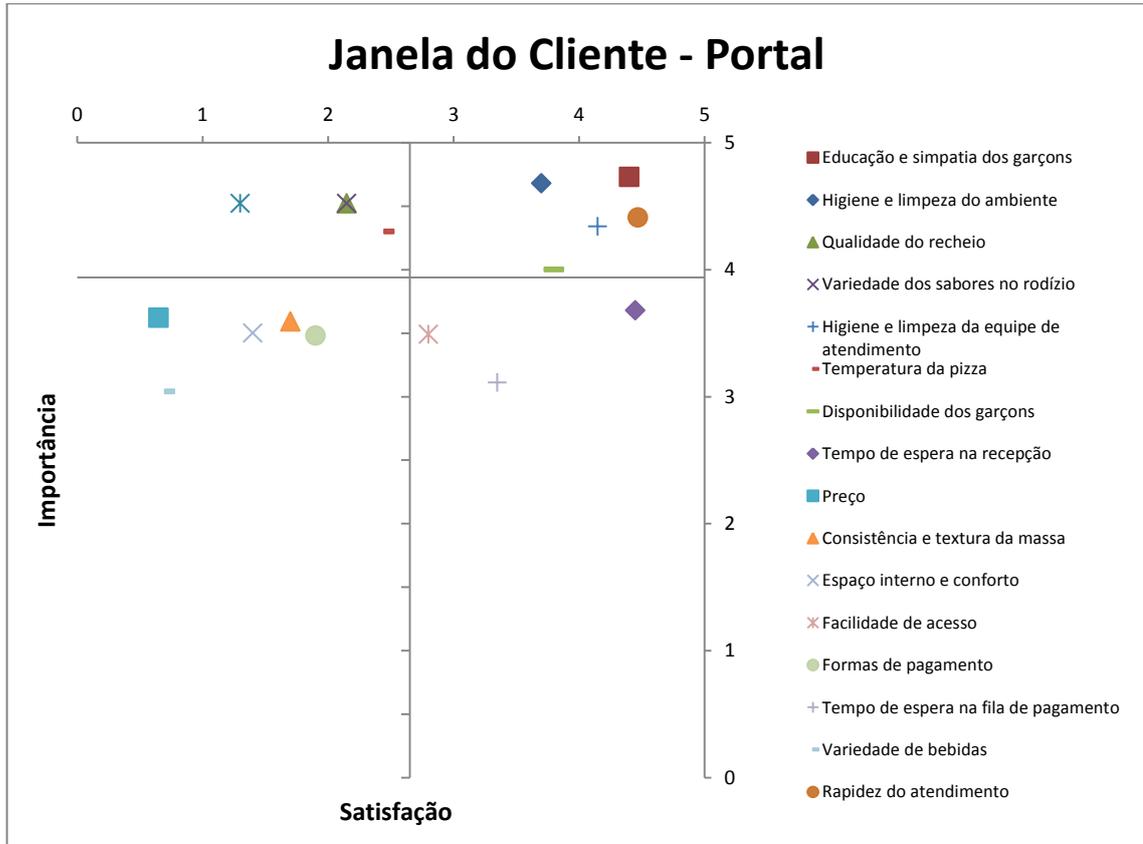
Dos atributos bem avaliados, destacam-se a **“educação e simpatia dos garçons”** com a segunda maior média (4,68), **“higiene da equipe de atendimento”** (4,63) e **“disponibilidade dos garçons”** (4,56). Com base nesta análise, podemos concluir previamente que o serviço é um dos diferenciais da pizzeria frente a seus concorrentes, mais precisamente o atendimento efetuado pelos garçons.

“Espaço interno e conforto” (4,08), **“variedade de sabores”** (4,06), **“variedade de bebidas”** (3,94) e **“preço”** (3,93) foram os itens com menor média de satisfação entre todos. Os respondentes comentaram que acham principalmente as cadeiras e as mesas desconfortáveis e antiquadas, mas que a temperatura e iluminação da pizzeria estão agradáveis. A variedade de sabores e de bebidas foi comparada com o que é oferecido em outras pizzarias, que oferecem sabores inovadores e uma carta de vinhos mais elaborada. A baixa satisfação com itens fundamentais, como o são os produtos, possivelmente empurraram a satisfação com o preço para baixo, ficando este em último lugar no ranking.

8.3. JANELA DO CLIENTE

A análise dos resultados conforme a janela do cliente permite-nos relacionar importância e satisfação dos atributos de maneira holística.

Figura 10: Janela do cliente.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dois eixos que dividem o gráfico em quadrantes são as médias gerais dos atributos de importância e satisfação. O quadrante A (superior direito) agrupa os atributos de força competitiva, o quadrante B representa as vulnerabilidades, o quadrante C a relativa indiferença e o quadrante D a superioridade irrelevante. Ao redor dos eixos centrais, temos a chamada zona cinzenta, que contém os atributos avaliados como indiferentes, mas que devem ser tidos como especiais para não migrarem para regiões negativas, como a B ou D.

8.3.1. Quadrante A – Força competitiva

A avaliação que se faz dos atributos localizados neste quadrante é que são aqueles que o cliente reconhece e valoriza, aumentando sua satisfação. Portanto, os atributos aqui posicionados são chamados “forças competitivas” da empresa.

Segundo a análise, a principal força competitiva da pizzaria é o atendimento, representado aqui pela “**educação e simpatia dos garçons**”, que obteve média de importância de 4,73 e satisfação de 4,68. Em segundo lugar vem “**higiene e limpeza do ambiente**”, com médias de importância e satisfação de 4,68 e 4,54, respectivamente. Em terceiro lugar, a “**rapidez no atendimento**” (4,41; 4,47) confirma que as principais forças competitivas da pizzaria Portal estão de fato nas mãos da equipe de garçons que prestam o serviço.

Na zona cinzenta do quadrante A temos o atributo “**disponibilidade dos garçons**” (4,00; 4,56), No entanto, este atributo está muito mais próximo do quadrante D (superioridade irrelevante) do que do quadrante B (vulnerabilidade), portanto a preocupação com o assunto pode ser moderada.

8.3.2. Quadrante B – Vulnerabilidade competitiva

Temos três atributos que ficaram localizados no quadrante D. São eles: “**temperatura da pizza**” (4,30; 4,29), “**qualidade do recheio**” (4,52; 4,33) e “**variedade de sabores no rodízio**” (4,52; 4,06). Nenhum atributo deste quadrante encontra-se na zona cinzenta. Este é o quadrante que reúne os pontos de maior atenção dos gestores, pois é daqui que surge a insatisfação dos clientes com os serviços da empresa.

Os dois atributos relacionados aos recheios são críticos, pois ficaram entre os três primeiros atributos do ranking de importância.

8.3.3. Quadrante C - Relativa indiferença

Cinco atributos ficaram localizados neste quadrante: **“formas de pagamento”** (3,48; 4,18), **“consistência e textura da massa”** (3,59; 4,14), **“espaço interno e conforto”** (3,50; 4,08), **“preço”** (3,62; 3,93) e **“variedade de bebidas”** (3,04; 3,94). Este quadrante reúne os atributos os quais o cliente não valoriza, mas também não recebe da empresa.

Interessante destacar a avaliação dos respondentes para o atributo “preço”. O fato de este atributo ter sido indiretamente avaliado como “indiferente” nos revela que ou os respondentes não levam em conta o preço como fator de grande importância na decisão de consumo em pizzarias ou o nível de satisfação com os demais produtos e serviços na pizzaria Portal é tamanho que o preço se torna secundário.

Nenhum atributo do quadrante C ficou na zona cinzenta.

8.3.4. Quadrante D – Superioridade irrelevante

O quadrante B reuniu três atributos: **“tempo de espera na recepção”** (3,68; 4,69), **“tempo de espera na fila de pagamento”** (3,11; 4,47) e **“facilidade de acesso”**. Os atributos localizados neste quadrante não são reconhecidos ou não são valorizados pelos clientes.

O atributo **“facilidade de acesso”** encontra-se na zona cinzenta do quadrante D, em ponto de migrar para o quadrante C (relativa indiferença). No entanto, percebeu-se na etapa da pesquisa que houve dupla interpretação do sentido deste atributo: alguns respondentes consideravam a facilidade de acesso para encontrar e chegar até a pizzaria, enquanto outros levavam em conta também a existência dos serviços de estacionamento, valete e também adequações para o acesso de pessoas com deficiência.

8.4. ANÁLISE DA VARIÂNCIA: ANOVA

A análise da variância é utilizada para verificar a existência de diferenças entre as médias de dois conjuntos amostrais, o que indicaria uma diferença de percepção entre os respondentes.

As variáveis de importância e satisfação serão analisadas, buscando verificar se existem diferenças de avaliação entre homens e mulheres (variável de perfil “sexo), idade (variável de perfil “idade”) e companhia na pizzaria (variável de perfil “acompanhante”). Somente serão apresentados os resultados com diferenças entre médias estatisticamente significativas, ou seja, com nível de significância abaixo de 0,05.

8.4.1. Variáveis de importância

A realização da ANOVA trouxe diferença de percepção conforme a companhia da pessoa na pizzaria. Houve diferença de médias estatisticamente significativas nos atributos “tempo de espera no pagamento” e “espaço interno e conforto” quando comparados com a variável de perfil “companhia na pizzaria”. Os valores entre parênteses são as médias e os valores absolutos são as frequências de resposta em cada categoria. Foram ocultadas as categorias “sozinho(a)”, “colegas do trabalho” e “outro” por contarem com volume de respostas muito baixo (2, 1, e 0 respondentes, respectivamente)A seguir, as tabelas recapitulativas.

8.4.1.1. Companhia na pizzaria x Tempo de espera para o pagamento

Tabela 7 ANOVA importância: Companhia x Espera no pagamento

Companhia na pizzaria	Sig	De amigos	De namorado(a) ou cônjuge	Da família	TOTAL
Tempo de espera para pagamento	4,26%	18 (3,39)	27 (3,33)	52 (2,94)	97 (3,13)

Fonte: Elaborado pelo autor

O nível de significância entre os atributos foi 4,26% (teste Student a 95%). O elemento que acentua a diferenciação é a categoria “família”, que obteve as significâncias mais altas na comparação entre categorias.

Tabela 8 Comparação: família

Família vs.:	1-p	Significância
Amigos	93,80%	0,062
Namorado(a) ou cônjuge	97%	0,03

Fonte: Elaborado pelo autor

Não há nenhuma evidência clara dos motivos pelos quais as médias apresentaram diferenças.

8.4.1.2. Companhia na pizzaria x Espaço interno e conforto

Tabela 9 ANOVA importância: Companhia x Espaço interno

Companhia	Sig	Da família	De namorado(a) ou cônjuge	De amigos	TOTAL
Espaço interno e conforto	0,01%	52 (3,64)	27 (3,78)	18 (2,83)	97 (3,53)

Fonte: Elaborado pelo autor

Já quando a comparação é feita com o atributo “espaço interno e conforto”, a principal diferença surge da avaliação dos respondentes que afirmaram vir à pizzaria na companhia de amigos. Houve diferença significativa entre médias quando comparamos “amigos” com “namorado(a) ou cônjuge” (significância < 0,01%) e com “família” (significância = 0,01%).

Uma possível explicação disto é que quando as pessoas estão na companhia de amigos, elas prestam menos atenção na decoração do local e mais na conversa

e companhia. Também, os amigos costumemente passam menos tempo na pizzaria, pois em geral saem para alguma festa após o jantar, enquanto que as famílias passam mais tempo confraternizando na pizzaria.

8.4.2. Variáveis de satisfação

8.4.2.1. Família x Educação e simpatia dos garçons

Tabela 10 ANOVA satisfação: Família x educação dos garçons

Família	Sig	Solteiro	Casado	Separado/ Divorciado	TOTAL
Educação e simpatia dos garçons	0,0016	48 (4,60)	40 (4,88)	10 (4,30)	98 (4,68)

Fonte: Elaborado pelo autor

Por falta de quórum, foram excluídas da análise as categorias “viúvos” e “outros”, com 2 e 0 observações em cada uma.

Nesta comparação, percebemos que há grande diferença na percepção da educação e simpatia dos garçons por parte das pessoas que são sozinhas (solteiros e separados) e as que têm companheiro fixo (casados). A diferença mais significativa é entre “solteiros” e “casados”, com significância de 0,04%, em segundo lugar entre “separados” e “casados” com significância de 0,08% e não foi possível observar diferenças estatisticamente significativas entre “solteiros” e “separados” (significância de 16,2%). A categoria dos casados é a mais satisfeita com a educação e simpatia dos garçons.

8.4.2.2. Família x Espaço interno e conforto

Tabela 11 ANOVA satisfação: Família x Espaço interno

Família	Sig	Solteiro	Casado	Separado/ Divorciado	TOTAL
Espaço interno e conforto	0,008	48 (3,81)	40 (4,48)	10 (3,70)	98 (4,07)

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim como na comparação com educação e simpatia dos garçons, os casados estão mais satisfeitos com o espaço interno e conforto do que os respondentes das demais categorias. A diferença mais significativa é entre “solteiros” e “casados”, com significância de menos de 0,001, depois entre “separados” e “casados” com significância de 0,0012 e, novamente, entre “solteiros” e “separados” não foi possível observar quaisquer diferenças, apresentando uma significância de 0,723.

Esta análise é bastante curiosa, já que a média de importância do espaço interno e conforto para os solteiros é maior do que para os casados. Uma das possíveis explicações para isto é o fato de nenhuma mesa do restaurante ser de dois lugares, todas as 38 mesas disponíveis são de quatro lugares. Uma pessoa que queira vir sozinha a pizzaria se sentirá mal em sentar em uma mesa de quatro lugares, rodeada por outras mesas com famílias reunidas, conversando e se divertindo. Ou seja, o restaurante pode melhorar seu ambiente para melhor receber pessoas que eventualmente queiram vir sozinhas para jantar.

8.4.2.3. Família x Tempo de espera na fila de pagamento

Tabela 12 ANOVA satisfação: Família x Espera pagamento

Família	Significância	Solteiro	Casado	Separado/ Divorciado	TOTAL
Tempo de espera na fila de pagamento	0,024	48 (4,38)	40 (4,73)	10 (4,00)	98 (4,48)

Fonte: Elaborado pelo autor

Mais uma vez, os casados mostraram-se mais satisfeitos do que os sozinhos na avaliação de satisfação.

8.4.2.4. Companhia x Tempo de espera na fila de pagamento

Tabela 13 ANOVA satisfação: Companhia x Espera pagamento

Companhia	Significância	Da família	De namorado(a) ou cônjuge	De amigos	TOTAL
Tempo de espera na fila de pagamento	0,0301	52 (4,33)	27 (4,74)	18 (4,50)	97 (4,47)

Fonte: Elaborado pelo autor

Foram excluídas as categorias “viúvo” e “outros”, devido ao baixo número de observações em cada uma.

As únicas categorias que apresentaram diferença entre médias estatisticamente significativas foram “família” e “namorado (a) e/ou cônjuge”, com significância de 0,005. Quando comparadas entre si, as demais categorias não apresentaram diferenças significativas entre médias.

Esta análise nos sugere que as pessoas que vêm acompanhadas dos familiares estão mais satisfeitas com o tempo de espera na fila de pagamento que os que vem acompanhados de outras pessoas. Como em análises anteriores, podemos sugerir que os demais grupos, por motivos diversos, tenham mais urgência em efetuar o pagamento e ir embora. É possível inferir que para estes grupos, a ida à pizzeria não é a ultima atividade da noite, sendo que festas, cinema, teatro e outros eventos podem vir na sequencia da janta. Já as pessoas que vêm com a família tendem a separar-se na despedida da pizzeria e irem para suas casas, por isto a demora na fila de pagamento é menos incômoda para este grupo.

8.4.2.5. Idade x Temperatura da pizza

Tabela 14 ANOVA satisfação: Idade x Temperatura da pizza

Idade	Significância	Jovem	Adulto	Idoso	TOTAL
Temperatura da pizza	0,0422	43 (4,12)	48 (4,38)	9 (4,67)	100 (4,29)

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar da significância apresentada entre as duas variáveis, as diferenças entre médias das categorias avaliadas não mostrou variação perceptível a olho nu, ou seja, as médias são muito próximas. Ainda, não há uma explicação simples para a existência de diferenças de percepção da temperatura da pizza conforme a idade do indivíduo.

9. CONCLUSÕES

A primeira conclusão deste trabalho é que o objetivo da pesquisa foi atingido, ou seja, foi possível conhecer e avaliar a satisfação dos clientes da pizzaria Portal. A utilização da ferramenta Janela do Cliente, devido a sua simplicidade e poder de síntese, permitiu evidenciar nitidamente todos os pontos de vantagem competitiva da pizzaria Portal, bem como os aspectos aos quais os gestores devem ter mais atenção a fim de maximizar a satisfação do cliente.

Mesmo com um alto nível de exigência dos clientes – média do ranking de importância de 3,94, equivalente a 78,8% numa escala de 0 a 100% - podemos dizer que os clientes da pizzaria Portal estão satisfeitos com os serviços, pois a média de satisfação foi de 4,33 – ou 86,6% na escala percentual. Outra leitura desses números é a de que 13,4% da avaliação dos clientes pode ser trabalhada para chegar a um nível de satisfação pleno. Isto pode ser conseguido através do trabalho com os atributos que tiveram avaliações negativas, e que ficaram posicionados nos quadrantes “B”, “C” e “D” da Janela do Cliente.

De uma maneira geral, a conclusão da pesquisa foi que o bom atendimento se sobrepõe à qualidade dos produtos quando se fala em diferencial competitivo, segundo a pesquisa. Ambiente limpo, confortável e bem decorado também é fundamental. Havendo um pleno atendimento nestes atributos, outros como tempo de espera, variadas formas de pagamento e até mesmo o preço se tornam secundários. Os clientes revelaram estarem satisfeitos com a pizzaria Portal, sobretudo em relação ao atendimento, que teve avaliação bastante positiva.

Isto é verdade, pois a maioria dos atributos localizados no quadrante A – aqueles com valores de importância e satisfação acima da média geral nos dois rankings – são relacionados ao atendimento. São eles a **Educação e Simpatia dos Garçons** (4,73; 4,68), **Rapidez no atendimento** (4,41; 4,47) e **Higiene e Limpeza da Equipe de Atendimento** (4,34; 4,63). O atributo **Disponibilidade dos garçons**

(4,00; 4,56), apesar de também ter ficado no primeiro quadrante, ficou na zona cinzenta, mas com nível de satisfação bastante alto.

Por outro lado, a pesquisa também revelou que os produtos são o grande ponto a desenvolver na pizzeria hoje. Isso é evidente porque três atributos relativos diretamente às pizzas ficaram no quadrante “D”, o quadrante das vulnerabilidades. Este quadrante reúne os atributos que tiveram sua avaliação acima da média geral no ranking da importância, mas nota de satisfação abaixo da média geral no ranking respectivo. Os atributos localizados nesse quadrante foram: **Temperatura das pizzas** (4,30; 4,29); **Qualidade dos recheios** (4,52; 4,23) e **Variedade de sabores no rodízio** (4,52; 4,06).

Este é um resultado muito importante, pois a qualidade dos produtos é um dos aspectos centrais da oferta de uma pizzeria. A análise de variância revelou que esta percepção é generalizada, pois não houve diferença nas avaliações de homens e mulheres, nem por grupo de idade ou mesmo entre pessoas que vêm sozinhas à pizzeria ou acompanhadas de parentes e/ou amigos.

É necessário investigar mais delicadamente a questão, procurando descobrir o que é qualidade no ponto de vista dos consumidores. Esta investigação poderia ser feita realizando-se uma nova pesquisa unicamente com o propósito de analisar e compreender o que é qualidade sob a ótica dos clientes. Sem essas informações, seria bastante arriscado sugerir alguma modificação.

Os atributos posicionados no quadrante “B” são aqueles que tiveram avaliações de importância abaixo da média geral no ranking, mas avaliação de satisfação acima da média. Na janela do cliente da Portal os seguintes atributos ficaram posicionados nesse quadrante, que também é chamado de “Superioridade irrelevante”: **Tempo de espera na recepção** (3,68; 4,69), **Tempo de espera na fila de pagamento** (3,11; 4,47) e **Facilidade de acesso** (3,49; 4,36), sendo que este último está muito próximo do quadrante “C” de relativa indiferença.

Por terem sido bem avaliados em termos de satisfação, uma ação de comunicação da superioridade da Portal nesses atributos seria válida para influenciar a percepção da importância, trazendo-os para próximo ou mesmo diretamente ao quadrante “A”, das forças competitivas.

Foi constatado também que houve dupla interpretação do atributo “facilidade de acesso”. Enquanto alguns clientes entenderam que este se referia à localização, outros consideraram a existência de estacionamento e também o acesso à pessoas com deficiência.

Os atributos localizados no quadrante “C” são aqueles que tiveram ambas as avaliações de importância e satisfação abaixo da média geral nos rankings respectivos. Eles simbolizam o que o cliente não valoriza e também não recebe da empresa. Não são fontes de preocupação imediata, mas podem vir a ser se a percepção do cliente se alterar em relação ao nível de importância de cada um. Por outro lado, podem vir a ser fonte de diferenciação, se bem compreendidos e trabalhados pela empresa.

Dos cinco atributos que ficaram localizados nesse quadrante, destacamos três que podem ser trabalhados com planos de ação visando aumentar a satisfação do cliente.

1 – **Variedade de bebidas** (3,04; 3,94): O resultado da pesquisa indica que apesar de a importância de haver uma gama maior de opções de bebidas não ser muito alta, os clientes podem ficar mais satisfeitos com um aumento na quantidade de opções. Os dados revelam ainda que, mesmo sem diferenças estatisticamente significativas, os homens jovens são aqueles que consideram este atributo mais importante e são os que estão mais insatisfeitos. Entender o que esta parcela do público tem por hábito consumir em ocasiões semelhantes a uma ida à pizzaria é passo fundamental para alterar a oferta de bebidas assertivamente.

2 – **Consistência e textura da massa** (3,59; 4,14): Diferentemente do atributo anterior, as avaliações sobre a massa da pizza foram mais homogêneas e não é possível identificar diferenças nas avaliações de subgrupos de respondentes. Porém, observa-se que a média de satisfação encontra-se mais perto da média geral do ranking do que a importância. Posto isso, seria aconselhável inicialmente um trabalho de evidência da qualidade da massa antes de promover qualquer alteração em sua composição.

3 – **Espaço interno e conforto** (3,50; 4,08): Durante a aplicação da pesquisa, alguns respondentes fizeram comentários negativos a respeito do conforto

e do estilo da pizzaria Portal junto ao aplicador. Por não haver espaço no questionário para declarações subjetivas, estes comentários não aparecem no corpo da pesquisa, mas foram registrados e é justo trazê-los à luz da análise neste momento. Os comentários giravam quase sempre em torno dos mesmos aspectos, como o estilo das mesas e cadeiras (as atuais são de madeira e um tanto desconfortáveis), as toalhas (sobre cada mesa são postas uma toalha de tecido e por cima desta uma toalha de plástico, que deixa um aspecto ruim no conjunto) e os banheiros, que foram adaptados do restaurante que havia antes no local atual da pizzaria, e que por isto destoam da decoração da pizzaria.

Sabendo disto, é altamente recomendável uma revisão do espaço interno da pizzaria e substituição das partes mencionadas pelos clientes. Eventualmente também seria interessante a contratação de serviço especializado de arquitetura e/ou decoração de interiores, objetivando torna-lo mais atraente e confortável aos clientes.

Com a realização da pesquisa e a elaboração da janela do cliente, ficou muito claro quais são os principais pontos fortes e fracos da pizzaria, bem como as melhorias que devem ser feitas e seu grau de urgência. De posse das informações expostas no presente trabalho, espera-se que sejam tomadas as devidas providências de forma a atender as solicitações dos clientes.

A pesquisa também revelou pontos de insatisfação do cliente que requerem análises mais aprofundadas. Portanto, é altamente recomendada a realização de nova pesquisa, de caráter qualitativo, a fim de analisar e entender o que o cliente valoriza.

10. ANEXOS

Anexo A – Questionário de Pesquisa de Satisfação

Janela do Cliente - Portal

Caro respondente, esta pesquisa visa mapear e identificar a satisfação dos clientes da Pizzaria Portal. Peço a gentileza de responder com a sua máxima sinceridade. Sua identidade permanecerá protegida quando da apuração dos resultados.

Produtos	
<p>1. Qual a importância da qualidade e quantidade dos recheios utilizados em uma pizza?</p> <p><input type="radio"/> 1. Nada importante <input type="radio"/> 2. Pouco importante <input type="radio"/> 3. Indiferente <input type="radio"/> 4. Muito importante <input type="radio"/> 5. Fundamental</p>	<p>4. Qual a importância da temperatura da pizza quando servida no rodízio?</p> <p><input type="radio"/> 1. Nada importante <input type="radio"/> 2. Pouco importante <input type="radio"/> 3. Indiferente <input type="radio"/> 4. Muito importante <input type="radio"/> 5. Fundamental</p>
<p>2. Qual a importância da variedade de sabores em um rodízio de pizzas?</p> <p><input type="radio"/> 1. Nada importante <input type="radio"/> 2. Pouco importante <input type="radio"/> 3. Indiferente <input type="radio"/> 4. Muito importante <input type="radio"/> 5. Fundamental</p>	<p>5. Qual a importância da variedade de bebidas (alcoólicas e não-alcoólicas) oferecidas na pizzaria?</p> <p><input type="radio"/> 1. Nada importante <input type="radio"/> 2. Pouco importante <input type="radio"/> 3. Indiferente <input type="radio"/> 4. Muito importante <input type="radio"/> 5. Fundamental</p>
<p>3. Qual a importância da consistência e textura da massa da pizza?</p> <p><input type="radio"/> 1. Nada importante <input type="radio"/> 2. Pouco importante <input type="radio"/> 3. Indiferente <input type="radio"/> 4. Muito importante <input type="radio"/> 5. Fundamental</p>	
Serviços	
<p>6. Qual a importância da educação e simpatia dos garçons?</p> <p><input type="radio"/> 1. Nada importante <input type="radio"/> 2. Pouco importante <input type="radio"/> 3. Indiferente <input type="radio"/> 4. Muito importante <input type="radio"/> 5. Fundamental</p>	<p>10. Qual a importância de não esperar muito por uma mesa ao chegar na pizzaria?</p> <p><input type="radio"/> 1. Nada importante <input type="radio"/> 2. Pouco importante <input type="radio"/> 3. Indiferente <input type="radio"/> 4. Muito importante <input type="radio"/> 5. Fundamental</p>
<p>7. Qual a importância da disponibilidade dos garçons?</p> <p><input type="radio"/> 1. Nada importante <input type="radio"/> 2. Pouco importante <input type="radio"/> 3. Indiferente <input type="radio"/> 4. Muito importante <input type="radio"/> 5. Fundamental</p>	<p>11. Qual a importância de não esperar muito tempo na fila de pagamento?</p> <p><input type="radio"/> 1. Nada importante <input type="radio"/> 2. Pouco importante <input type="radio"/> 3. Indiferente <input type="radio"/> 4. Muito importante <input type="radio"/> 5. Fundamental</p>
<p>8. Qual a importância da rapidez no atendimento?</p> <p><input type="radio"/> 1. Nada importante <input type="radio"/> 2. Pouco importante <input type="radio"/> 3. Indiferente <input type="radio"/> 4. Muito importante <input type="radio"/> 5. Fundamental</p>	
<p>9. Qual a importância da percepção de higiene e limpeza da equipe de atendimento?</p> <p><input type="radio"/> 1. Nada importante <input type="radio"/> 2. Pouco importante <input type="radio"/> 3. Indiferente <input type="radio"/> 4. Muito importante <input type="radio"/> 5. Fundamental</p>	
Ambiente	
<p>12. Qual a importância da percepção de higiene e limpeza em uma pizzaria?</p> <p><input type="radio"/> 1. Nada importante <input type="radio"/> 2. Pouco importante <input type="radio"/> 3. Indiferente <input type="radio"/> 4. Muito importante <input type="radio"/> 5. Fundamental</p>	<p>13. Qual a importância da disposição das mesas e móveis (espaço e conforto) em uma pizzaria?</p> <p><input type="radio"/> 1. Nada importante <input type="radio"/> 2. Pouco importante <input type="radio"/> 3. Indiferente <input type="radio"/> 4. Muito importante <input type="radio"/> 5. Fundamental</p>

11. BIBLIOGRAFIA

CHURCHILL, Jr., Gilbert A. & PETER, J. Paul. **Marketing: criando Valor para os clientes**. São Paulo, Saraiva, 2000.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**. 7. ed. – 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990

McCARTHY, Jerome E. PERREAULT, William D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Paulo César. **Serviços: Pesquisando a Satisfação do Consumidor**. 3. ed. Rio de Janeiro: Imprinta, 2002

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROCHA, Angela da, CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2ª ed. – São Paulo : Atlas, 1999.

SHETH, J. N.; MITTAL B.; NEWMAN B. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.