



14-

THEODORO AGOSTINHO PETERS FILHO

**VALOR PERCEBIDO PELO CONSUMIDOR E ESTRATÉGIA DE MARKETING
DE RESTAURANTES NA CIDADE DE SÃO PAULO: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO.**

**VALOR PERCEBIDO PELO CONSUMIDOR E ESTRATÉGIA DE MARKETING
DE RESTAURANTES NA CIDADE DE SÃO PAULO: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO.**

Banca examinadora

Prof. Orientador Dr. Paulo Clarindo Goldschmidt

Prof. Dr. Rubens da Costa Santos

Prof. Dr. Nelson Barrizzelli

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

THEODORO AGOSTINHO PETERS FILHO

**VALOR PERCEBIDO PELO CONSUMIDOR E ESTRATÉGIA DE MARKETING
DE RESTAURANTES NA CIDADE DE SÃO PAULO: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO.**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-
Graduação da FGV/EAESP

Área de Concentração: Mercadologia, como
requisito para obtenção de título de mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Clarindo Goldschmidt



SÃO PAULO

2002

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	Nº de Chamada
21.03	658.8 (816.11) P4830
Tombo	Dis. 2.1
485/2002	

SP-00025215-1

PETERS FILHO, Theodoro Agostinho. Valor percebido pelo consumidor e estratégia de marketing de restaurantes na cidade de São Paulo: um estudo exploratório. São Paulo: EAESP/FGV, 2002. 245 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Mercadologia).

Resumo: Examina o valor percebido que os consumidores formam no ambiente de restaurantes na cidade de São Paulo, focando como a administração destes empreendimentos vê o construto *valor percebido* e como lida com ele na implementação de sua *estratégia de marketing*. Envolve uma revisão do estado da arte destes conceitos e de suas inter-relações na esfera de marketing, complementada por entrevistas com administradores de restaurantes. Ao final, são feitas análise de conteúdo, comentários e sugestões para pesquisas adicionais neste campo.

Palavras-Chave: Valor Percebido, Qualidade Percebida, Sacrifício, Satisfação, Restaurantes, Posicionamento, Estratégia de Marketing, Comportamento do Consumidor.

AGRADECIMENTOS

Quando se chega ao fim de um trabalho de tão elevado rigor acadêmico sente-se uma especial gratidão por muitas pessoas, porém entendo que por mais que se tente expressar o reconhecimento devido, este sempre será insuficiente, seja pelo número pequeno de pessoas citadas, seja pelas palavras poucas de agradecimento.

Ainda assim, fico satisfeito em reconhecer participação neste projeto ao Prof. Paulo Clarindo Goldschmidt, sábio orientador, por acreditar neste trabalho e conservar a paciência durante o percurso, sempre indicando caminhos e propiciando evolução; ao competente Prof. Rubens da Costa Santos, que me ofereceu mais estímulo e orientação do que provavelmente tem conhecimento; ao Prof. André Torres Urdan, cujas críticas inteligentes e conselhos sensatos e oportunos procurei seguir ao longo do curso; ao prof. Juracy Gomes Parente pelas primeiras orientações de pesquisa; aos dedicados Professores da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV pelo alto gabarito e dedicação na missão de formar pesquisadores e profissionais aptos a atuar no cenário atual de constante busca por vantagem competitiva e entrega de valor aos clientes; à Sra. Ester Franco, pelo abnegado apoio; às meninas da SEPPG, Edna e Mari, pelo constante e paciente atendimento às demandas surgidas; aos empresários do setor de restaurantes que gentilmente me receberam para a parte de pesquisa de campo, em especial ao sr. José Vicente Soletto Polcaro, do Restaurante Bismarck, e a seus pares na diretoria da ABREDI/ABRASEL – ASSOCIAÇÃO de BARES e RESTAURANTES DIFERENCIADOS/ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA de RESTAURANTES e EMPRESAS de ENTRETENIMENTO, por seu presidente, sr. Horst Tássilo Siebert, seu vice-presidente, sr. Rogério Oliva, e o sr. Roberto Simon Adler, do Terraço Itália, sr. Geraldo Magela Carneiro, do Restaurante Consulado Mineiro, sr. Belarmino Fernandez Iglesias Filho, do Restaurante

Rubaiyat, e o sr. Marcelo Traldi, do SENAC – Hotelaria e Restaurante; aos colegas de Curso de Pós-Graduação com quem partilhei debates e estudos enriquecedores, pela amizade e companheirismo: não citarei nomes para que a lista não fique demasiado longa e, ainda assim, seja injusta com a ausência não deliberada de algum(ns). A todos, o meu reconhecimento e gratidão, parte deste esforço deve ser partilhado e creditado a vocês.

Reconheço e sou grato pelo apoio financeiro da Fundação CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – ao viabilizar a minha dedicação ao curso e à pesquisa necessária para a sua conclusão. Fico igualmente grato e reconhecido à “nossa” escola EAESP/FGV – na pessoa de sua diretoria, equipe da biblioteca, do LEPI, do NPP – a Roseli – e da Gráfica – a Ângela – professores, funcionários e alunos – pelo ambiente e condições propícias ao desenvolvimento do conhecimento e do saber no vasto campo da administração de empresas em nosso país.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, e todas as ações inerentes a ele, à minha família – pais, irmãos, minha mulher e a garotada – fonte de fé, amor e esperança, virtudes que nos aproximam de Deus.

ABSTRACT

This study intends to cover the perceived value consumers form in the restaurant scenario focusing how the administration of these businesses sees the construct and how the same stakeholder deals with it in the marketing strategy implementation. It involves state of the art review of the perceived value and marketing strategy concepts and their inter-relations in the marketing scope added by personal in depth interviews with restaurant managers. At the end, there are content analysis, comments, and suggestions to additional research in the area.

Key words: perceived value, perceived quality, sacrifice, satisfaction, restaurants, positioning, marketing strategy, consumer behavior.

“ANSWER: To do nothing, absolutely nothing.

QUESTION: What is the most frequent consumer response to both satisfying and dissatisfying consumption outcomes?”

Oliver (1997, p.359)

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 –	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Apresentação do trabalho.....	11
1.2	Objetivo.....	14
1.3	Definições.....	17
1.4	Problematização.....	20
1.5	Questões de estudo.....	21
1.6	Estrutura do trabalho.....	24
CAPÍTULO 2 –	DELIMITAÇÕES E METODOLOGIA.....	27
2.1	Racional do trabalho.....	27
2.2	Embasamento teórico.....	37
2.3	A escolha do instrumento de medição – questionário e entrevista.....	43
CAPÍTULO 3 –	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E MARKETING.....	62
3.1	Visão de estratégia.....	62
3.1.1	Cadeia de valor.....	73
3.1.2	Vantagem competitiva.....	78
3.2	Visão de marketing.....	82
3.2.1	Orientação para o mercado.....	85
3.2.2	Valor do Cliente e Valor para o Cliente.....	90
3.2.3	Qualidade, sacrifício, valor e satisfação.....	94
3.2.4	Marketing de serviços.....	107
CAPÍTULO 4 –	VALOR E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	116
4.1	Comportamento do consumidor.....	116
4.1.1	Motivação e auto conceito.....	119
4.1.2	Percepção do consumidor.....	125
4.1.3	Valor percebido.....	130

4.2	Metodologias de mensuração.....	138
4.2.1	Expectativas e desconfirmação.....	142
4.2.1.1	Parasuraman, Zeithaml e Berry.....	149
4.2.2	Medidas de desempenho ou <i>performance</i>	151
4.2.2.1	Cronin Jr. e Taylor.....	151
4.2.2.2	Brown, Churchill Jr. e Peter.....	152
4.2.2.3	Fornell et alli.....	155
4.2.2.4	Cronin Jr., Brady e Hult.....	159

CAPÍTULO 5 – VALOR PERCEBIDO E ESTRATÉGIA DE MARKETING EM RESTAURANTES163

5.1	O setor de restaurantes.....	163
5.2	Valor percebido e estratégia de marketing em restaurantes.....	168

CAPÍTULO 6 – A PESQUISA EXPLORATÓRIA.....171

6.1	Entrevistas efetuadas com empresários: apresentação.....	171
6.1.1	Restaurante Grande Hotel C. do Jordão e Águas de S. Pedro.....	171
6.1.2	Restaurante Bismark.....	174
6.1.3	Restaurante Terraço Itália.....	178
6.1.4	Restaurante Consulado Mineiro.....	185
6.1.5	Restaurante Rubaiyat.....	191

CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DE CONTEÚDO E COMENTÁRIOS FINAIS.....197

7.1	Análise de conteúdo.....	197
7.1.1	Síntese dos dados (respostas comuns a todos entrevistados).....	199
7.1.1.1	Ambiente competitivo.....	199
	a. Concorrência.....	199
	b. Comportamento do consumidor.....	199
7.1.1.2	Valor para o consumidor.....	200
7.1.1.3	Estratégia de marketing.....	200
7.1.2	Resultados.....	201

7.2	Sugestões de Pesquisa Futura.....	210
7.3	Comentários Finais.....	212

ANEXOS

Anexo 1 – Roteiro de entrevista aplicado.....	218
Anexo 2 – Bibliografia Identificada.....	220

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	227
---------------------------------	-----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Esquema Lógico da Pesquisa.....	26
Figura 1 -	Pesquisa de Marketing.....	28
Quadro 2 -	Métodos de Análise de Conteúdo.....	56
Figura 2 -	A Roda da Estratégia Competitiva.....	66
Figura 3 -	Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.....	80
Figura 4 -	O Triângulo de Serviços.....	88
Figura 5 -	Serviço de Qualidade Total.....	93
Quadro 3 -	Tipologia de Valor para o Consumidor.....	98
Quadro 4 -	Comparação entre Qualidade e Satisfação.....	101
Figura 6 -	Relação entre Valor e Satisfação.....	103
Figura 7 -	Rede Nomológica de Conceitos de Valor no Consumo.....	107
Quadro 5 -	Pontos de Vista Vertical e Horizontal de Satisfação.....	139
Quadro 6 -	Âmbitos de Satisfação Baseados na Frequência dos Episódios..	141
Quadro 7 -	Escalas de Mensuração Direta da Discrepância.....	145
Figura 8 -	Zona de Tolerância e Nivel de Expectativas.....	147
Figura 9 -	Dimensões de Serviços.....	150
Figura 10 -	<i>American Customer Satisfaction Index</i>	156
Figura 11 -	Valor Percebido e Intenções Comportamentais.....	160
Quadro 8 -	Restaurantes Fechados em 2001.....	165

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do trabalho

A citação de Oliver (1997, 359) na abertura desta dissertação procura demonstrar, através de um jogo de pergunta e resposta invertidas, a dificuldade inerente ao conhecimento e compreensão do comportamento do consumidor, à medida em que, independente de satisfeito ou não, ou de perceber valor ou não em um produto ou serviço, a principal tendência é de o consumidor não expressar, seja na forma de elogio ou de reclamação, suas impressões. Cabe, portanto, à administração pesquisar em busca de informações acerca das variáveis relevantes para o sucesso aos olhos do consumidor.

Este trabalho está inserido no campo da administração de marketing de serviços e tem por objetivo estudar o construto valor percebido pelo consumidor, verificando a sua inserção na estratégia de marketing pelos empresários do setor de restaurantes na cidade de São Paulo.

Desde o início do curso havia o interesse em desenvolver estudos em marketing de serviços, acreditando-se que na capacidade de resposta às expectativas do consumidor estava o passaporte para o sucesso nos negócios, e na necessidade de as empresas aprimorarem sua atividade de prestação de serviços como elemento básico de diferenciação e vantagem competitiva, portanto, como estratégia de gestão para a sobrevivência e crescimento duradouro.

A função gerencial de marketing, em sua missão de conduzir as atividades da empresa para a orientação de mercado, é afetada pelas singularidades do comportamento do consumidor. Dada a diversidade de expectativas, atitudes, intenções e percepções dos consumidores ante as ações empreendidas dentro do composto de marketing das empresas, os resultados econômicos são afetados

pelo grau de efetividade destas ações pela ótica do mercado consumidor (Engel, Blackwell e Miniard, 1995; Holbrook, 1999; Oliver, 1997).

Ao mesmo tempo, o tratamento da estratégia é fundamental, falando simplesmente, porque é preciso saber para onde se quer ir. A atenção com o estabelecimento dos objetivos e das ações a eles correspondentes sempre foi sinalizador da diferença entre sucesso e fracasso. Isto se aplica à história de países, regiões, cidades, organizações e indivíduos (Porter, 1986; Tachizawa e Rezende, 2000). No ambiente atual de mudança acelerada, concorrência crescente e consumidor com muitas opções de escolha, exigente e buscando “valor” em suas atividades de consumo (Hammel, 2000), a importância da análise e definição estratégicas e sua conciliação com as aspirações do mercado consumidor cresce em muito e torna-se a base para uma administração efetiva.

Uma visão consistente de estratégia passa inevitavelmente por formas de criar valor para o cliente e ganhar dinheiro, melhorar a competitividade diante dos atuais ou potenciais concorrentes, prever mudanças no meio ambiente que venham a causar impacto no negócio e escolher o melhor caminho a ser seguido no futuro de modo a garantir crescimento a longo prazo. Mas, dentre estes desafios, o que significa “valor para o cliente” e como traduzir este conceito de modo a ser aproveitado pela administração?

Uma abordagem gerencial da atividade de marketing de serviços e o estudo do comportamento do consumidor, no campo do lazer, especificamente em restaurantes, são temas interessantes e desafiadores por encerrarem diversas concepções em vários ângulos do conhecimento humano, tais como psicologia, sociologia e economia. Não há uma previsibilidade matemática dos processos e interações, e no entanto permanece o desafio por maior conhecimento que facilite, ou dê maior segurança, à função de administração em geral, e de marketing especificamente.

Em particular a questão da percepção do consumidor com relação à qualidade e valor no setor de serviços é algo que tem o poder de nos fascinar, pois envolve fatores os mais variados do comportamento humano.

Nasceu então a idéia de contribuir com a formulação de estudo que pudesse sugerir um modelo para a mensuração de valor percebido pelo consumidor no setor de serviços. Um primeiro passo é detectar como o construto valor percebido é enfocado pelos empresários em sua estratégia de marketing. E para tanto, o setor de restaurantes foi considerado um laboratório adequado para o trabalho, dadas as suas características de oferta mesclada entre serviço e produto – definindo-o como um serviço híbrido – e a forte interação do consumidor com o ambiente e a equipe de prestação do serviço (Lovelock e Wright, 1999; Zeithaml, 1981).

Neste estudo quer-se examinar, através de estudo exploratório, como o construto valor percebido pelo consumidor é entendido pelos empresários do ramo de restaurantes, e de que forma está inserido na estratégia de marketing dos negócios. Complementarmente, como base para pesquisas futuras, vai-se avaliar a aceitação pelos empresários de estudos envolvendo a mensuração de valor percebido pelo consumidor.

O problema central de pesquisa é saber como a percepção de valor do cliente é interpretada pelos empresários de restaurantes, e como é trabalhada em termos de estratégia de marketing nestes estabelecimentos.

Será feita revisão bibliográfica do construto valor, sua importância dentro da atividade de marketing e reflexo na estratégia da empresa, e pesquisa exploratória junto a empresários do setor de restaurantes, através de entrevistas em profundidade estruturadas mediante roteiro com questões abertas.

1.2 Objetivo

Este estudo tem por alvo o atual ambiente empresarial no setor de restaurantes na cidade de São Paulo, onde ocorre uma busca dinâmica de posições estratégicas no processo competitivo, e está baseado numa revisão do estado da arte do conceito de valor percebido e demais conceitos relacionados, com o fim de observar o posicionamento estratégico dos empresários frente à percepção de valor pelo consumidor em seus estabelecimentos.

A opção neste presente estudo é por adotar roteiro de entrevista com questões abertas, procurando levantar dados a respeito da visão dos empresários do ramo de restaurantes acerca de valor percebido pelos consumidores e como é trabalhada esta visão em suas estratégias de marketing.

Vai-se procurar conhecer a visão de valor percebido na realidade de serviços, especificamente em restaurantes finos, e procurar discriminar a percepção de valor conforme a estratégia adotada pelos restaurantes.

O objeto de pesquisa são os restaurantes finos na cidade de São Paulo, um ramo de negócios exposto a forte competição, de forte interação com o cliente, e onde o consumidor está sujeito a forte influência situacional.

Esta pesquisa será efetuada através de estudo de natureza exploratória, utilizando-se método qualitativo de entrevistas para obtenção de dados junto aos empresários de restaurantes finos, e procurando descrever a relação entre os construtos *valor percebido* pelo consumidor e a *estratégia de marketing* destes restaurantes (Aaker, Day e Kumar, 1998; Boyd e Westfall, 1978; Churchill, Jr., 1999; Malhotra, 1999; Mattar, 1994).

Dado o objetivo de coleta de dados que permitam o conhecimento sobre o assunto em tela, as entrevistas serão feitas com base em roteiro de questões

abertas, adotando-se as recomendações de procurar conduzir o entrevistado para o foco das questões, com o recurso do rastreamento visando buscar os detalhes que não tenham sido cobertos nas respostas, de modo a permitir posterior tabulação e análise de conteúdo (Malhotra, 1999).

Por *restaurante fino*, entende-se neste estudo aquele restaurante de cardápio variado, com serviço "à la carte" efetuado por "garçons" à mesa, serviço de bar com bebidas finas, tais como vinho e destilados importados, em ambiente condizente com um padrão de consumo dirigido a um perfil de consumidor com poder aquisitivo de classe média-média e acima. Diferencia-se, portanto, de outros estabelecimentos do ramo, como os de "fast-food", ou os de "refeição por quilo".

Foi selecionado este objeto de estudo pois:

- **o restaurante** apresenta uma oferta de produto/serviço complexa que vai desde a publicidade até a refeição, passando pela reserva, cardápio, atendimento, a apresentação e o comportamento de toda a equipe de frente, ambiente - decoração, temperatura, aroma, iluminação, som - apresentação da mesa e do prato, higiene, limpeza, segmentação, diferenciação, posicionamento, fidelização, comunicação, promoção, ponto - o que permite uma percepção abrangente por parte do cliente,
- especificamente escolheu-se **os restaurantes finos da cidade de São Paulo**, pela oferta diferenciada, que se pressupõe de alto nível de qualidade e competência - em termos de ambiente, instalações, atendimento, apresentação dos produtos, opções de pratos - e por isso, um laboratório adequado e rico à avaliação do marketing de serviços, em uma área demarcada a fim de permitir observações sobre as variáveis em exame.

O que conduz aos objetivos desta pesquisa.

OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem por objetivo geral estudar os conceitos centrais de valor percebido pelo consumidor e estratégia de marketing, verificando junto aos empresários do setor de restaurantes finos da cidade de São Paulo sua visão da percepção de valor pelos consumidores e sua consideração em suas estratégias de marketing.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Assume os seguintes objetivos específicos:

1. Detectar qual a visão dos empresários acerca de valor percebido pelos consumidores em restaurantes na cidade de São Paulo (questões 1, 2 e 4 do Roteiro de Entrevista – Anexo 1).
2. Detectar como o construto valor percebido é considerado na estratégia de marketing dos restaurantes (questões 3 e 5 do Roteiro).
3. Apurar temas relevantes para pesquisa no ramo de restaurantes (questão 6 do Roteiro).

Antes de especificar as questões deste estudo cumpre tratar das definições básicas envolvidas.

1.3 Definições

O construto valor, pela sua forte relação com qualidade e satisfação, vem recebendo, como será visto adiante, atenção crescente por parte dos praticantes de marketing nos anos recentes, dado o seu potencial de influência sobre atitudes e intenções comportamentais, que afetam, por sua vez, o grau de retenção, lealdade e comunicação espontânea por parte dos consumidores (Cronin Jr., Brady e Hult, 2000; Holbrook, 1999; Oliver, 1999).

Marketing começa quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através de troca, o que envolve duas ou mais partes, algo de valor para a outra parte, interação, comunicação e entrega, liberdade, condições de lidar com a outra parte (Sheth e Howard, 1988; Bagozzi, 1992; Parasuraman, 1997; Woodruff, 1997).

A troca é um processo de criação de valor, por envolver negociação e busca de um acordo. Quando o acordo é atingido houve uma transação. Transação é uma troca de valor entre duas ou mais partes (Sheth e Howard, 1988).

Valor é a "satisfação das exigências do consumidor ao menor custo possível de aquisição, propriedade e uso" (Holbrook, 1999; Oliver, 1999). Antes de efetuarem uma compra, os consumidores confrontam o que esperam obter com o que esperam dar em troca. Desta comparação, cada consumidor extrai a sua percepção de valor (Nickels e Wood, 1999; Parasuraman, 1997; Solomon, 1995). Da comparação entre o real valor que recebem ao consumir o produto com o valor esperado dependerá a satisfação e o comportamento de recompra (Kotler, Bowen e Makens, 1998; Parasuraman, 1997).

Principalmente em uma realidade de concorrência intensa como a atual, o valor para o consumidor passa a ser fator chave para se conseguir posição privilegiada nas preferências dos consumidores. O foco sai da simples transação e vai para a

construção de relacionamentos de longo prazo, com base em qualidade, serviço e inovação (Hammel, 2000; Kotler e Dubois, 1993; McKenna, 1997; Nickels e Wood, 1999; Webster, Jr., 1992). O construto valor percebido pelo consumidor é o foco deste trabalho, usando como campo de pesquisa o setor de serviços, onde as particularidades de produção e entrega do produto-serviço e do comportamento do consumidor tornam a atividade de marketing ainda mais delicada (Bateson e Hoffman, 1999; Lovelock e Wright, 1999).

A estratégia adotada pelas empresas é tema de vital importância nas últimas décadas nos mais diversos mercados do mundo, por força do acirramento da competição e consequente necessidade de aprimorar as ações de marketing para se garantir maiores condições de sobrevivência às empresas, como já era destacado por Porter (1980, 1985, 1990) e mais recentemente por outros autores que abordam o assunto estratégico, como Hammel e Prahalad (1996) e Hammel (2000).

Hammel (2000) salienta que hoje o território competitivo está mudando com tanta rapidez que chega a tornar a experiência irrelevante ou perigosa: não se usam velhos mapas para descobrir novas terras; em vez disso é preciso reinventar-se a si mesmo e ao setor em que se atua, fomentar a inovação, imaginar o futuro com criatividade e curiosidade. Sob pena de se incorrer no risco de se definir pelo que faz e produz, incorrendo na miopia de marketing apontada por Levitt (1967) e enfatizada por Drucker (1986), em vez de se conhecer pelo que sabe e possui, pelas suas competências e ativos essenciais.

Maricato (2001) aponta, com base em pesquisa da ABREDI – Associação de Bares e Restaurantes Diferenciados – que a grande maioria dos empresários do setor aprende na prática, em meio a erros e acertos, a administrar o seu estabelecimento, o que os sujeita a rotinas viciadas ou limitadas. Complementa que o Brasil abriga um universo bastante variado de bares e restaurantes; para determinar o sucesso de um estabelecimento, quem dita as normas é o mercado:

nas grandes cidades, quase tudo que for bem feito terá possibilidade de obter espaço neste mercado. E recomenda: pesquise, verifique a demanda e a concorrência para os diversos tipos de oferta possíveis, faça algo de que goste, ofereça a melhor relação preço-qualidade e vá à luta por mercado, desalojando concorrentes.

Conforme é imperativo dentro da concepção de marketing, a satisfação do consumidor deve nortear as ações empresariais como forma de garantir sua retenção e lealdade e, portanto, de sustentação da lucratividade dos negócios (Oliver, 1997; Prado, 2001; Urdan, 2001). A idéia de valor percebido pelo consumidor - dependente de fatores cognitivos e emocionais, em situações anteriores e posteriores à prestação do serviço, considerando tanto qualidade, quanto sacrifício (ou custo) - passa a ser um construto essencial - de conhecimento da atividade e de seus reflexos junto aos clientes - a ser considerado na estratégia de marketing das empresas (Bateson e Hoffman, 1999; Lovelock e Wright, 1999).

Dessa maneira, a atividade de restaurantes finos apresenta-se como campo de observação adequado ao marketing de serviços, particularmente ao estudo dos construtos valor e envolvimento, pela sua característica de participação do consumidor na produção e entrega do serviço, e consequente interação entre a equipe de frente e o consumidor. E sendo um ramo de negócios submetido a forte competição nos anos recentes, induz à busca de maior eficiência na prática de administração e crescente importância de marketing (Maricato, 2001).

Por restaurante fino, entende-se neste estudo aquele restaurante de cardápio variado, com serviço "à la carte" efetuado por "garçons" à mesa, em ambiente condizente com um padrão de consumo dirigido a um perfil de consumidor com poder aquisitivo elevado.

1.4 Problematização

A atividade de marketing, já há longo tempo, reconhece a importância de se procurar medir qualidade e valor percebidos pelos consumidores e sua interdependência com a satisfação (Zeithaml, 1988). Daí, resultam benefícios mercadológicos à atividade empresarial, traduzidos em termos de lealdade do consumidor, particularmente relevante em um período como o atual de intensa competição, justificando a preocupação com a percepção de valor do consumidor por parte dos empresários e sua inserção nas estratégias de marketing dos seus estabelecimentos (Bateson e Hoffman, 1999; Churchill Jr., 2000; Cronin Jr., Brady e Hult, 2000; Holbrook, 1999; Lovelock e Wright, 1999).

O problema detectado é, de maneira geral, a seguir enunciado : o valor percebido pelo consumidor é considerado na estratégia de marketing de restaurantes? De que forma?

O problema central de pesquisa é saber como a percepção de valor do cliente é interpretada pelos empresários de restaurantes, e como é trabalhada em termos de estratégia de marketing nestes estabelecimentos.

Complementarmente, procura-se obter sugestões dos empresários a respeito de temas de pesquisa de seu interesse, de forma a averiguar sua preocupação com o construto valor percebido, em específico, e com o comportamento do consumidor em geral.

Duas perguntas são norteadoras desta pesquisa:

- Como o empresário de restaurantes vê a percepção de valor de seus clientes?
- Como o construto é inserido em sua estratégia de marketing ?

Destas perguntas depreendem-se as questões a serem examinadas neste trabalho.

1.5 Questões de Estudo

É possível efetuar mensuração de valor percebido pelo consumidor através de modelos apresentados pela literatura de marketing, e reconhecer a sua importância em estratégias de marketing das empresas, através das ações destas empresas em relação a como os consumidores percebem valor no cenário de serviços (Cronin Jr., Brady e Hult, 2000; Holbrook, 1999; Oliver, 1999; Parasuraman, 1997; Woodruff, 1997).

Para tal, estes empresários precisam reconhecer a importância do construto valor percebido pelo consumidor, interpretá-lo corretamente, e aplicá-lo em sua estratégia de marketing.

Estas iniciativas devem reverter em ganhos de marketing e lucro para as empresas. Portanto, é de se supor que os empresários de serviços, especificamente do setor de restaurantes, expostos a forte concorrência que oferece amplo leque de opções diferenciadas aos consumidores, considerem o construto valor percebido pelo consumidor em sua estratégia e ações de marketing.

Dessa forma, este trabalho busca observar se há o reconhecimento, por parte dos empresários de restaurantes na cidade de São Paulo, da importância do construto valor percebido, como ocorre, se é reconhecido na estratégia de marketing dos restaurantes, de que forma.

O estado da arte a respeito do construto valor percebido - sua interdependência com os construtos de qualidade, satisfação e sua influência sobre atitudes e

intenções comportamentais - as metodologias para sua mensuração e evidenciação de vantagens para a atividade empresarial, especialmente em serviços, dão o suporte para este estudo.

Complementarmente vai-se procurar obter contribuições dos empresários a respeito de modelo de mensuração de valor percebido pelo consumidor e sugestões de pesquisa no ramo, como forma de averiguar a inserção de atributos relativos a comportamento do consumidor e, especificamente, valor percebido.

Este trabalho fará revisão dos principais conceitos relacionados com valor percebido, e realizará pesquisa exploratória qualitativa, mediante entrevistas com empresários do setor de restaurantes, através de questões abertas, de modo a atingir os objetivos propostos no item 1.2, p.16, e responder às questões de estudo abaixo:

Objetivo 1. Detectar qual a visão dos empresários acerca de valor percebido pelos consumidores em restaurantes na cidade de São Paulo (questões 1, 2 e 4 do Roteiro de Entrevista – Anexo 1).

Questões de Estudo

1.1 O que influencia o comportamento do consumidor no ramo de restaurantes? (questões 1 e 2 do Roteiro de Entrevista).

1.2 Como o consumidor percebe valor em restaurantes, segundo a visão dos empresários? (questão 2 do mesmo Roteiro).

1.3 Qual o peso que o consumidor atribui aos aspectos relacionados a valor, qualidade e satisfação em restaurantes? (questão 4 do Roteiro).

1.4 O que motiva o consumidor a frequentar ou mudar de restaurantes? (questão 5 do Roteiro).

Objetivo 2. Detectar como o construto valor percebido é considerado na estratégia de marketing dos restaurantes (questões 3 e 5 do Roteiro).

Questões de Estudo

2.1 Quais as ações dos restaurantes frente a valor percebido? (questão 3 do Roteiro).

2.2 Quais as ações dos restaurantes visando atração, construção de relacionamento e retenção de clientes? (questão 5 do Roteiro).

Objetivo 3. Apurar temas relevantes para pesquisa no ramo de restaurantes (questão 6 do Roteiro).

Questão de Estudo

3. Que assuntos interessam aos empresários do setor? (questão 6 do Roteiro).

Com as respostas a estas questões vai-se procurar ampliar o conhecimento nos seguintes aspectos de interesse de marketing, aqui entendidos como os conceitos objeto deste trabalho:

1: Valor percebido pelo consumidor é reconhecido como importante construto pelos empresários de restaurantes. A ser verificado mediante análise de conteúdo das respostas às questões 1, 2 e 4 do Roteiro de Entrevista - Anexo 1.

2: O construto valor percebido é considerado pelos empresários na estratégia de marketing de restaurantes e está inserido em suas ações de marketing. A ser verificado mediante análise de conteúdo das respostas às questões 3 e 5 do Roteiro de Entrevista.

3: Antecedentes (orientação p/ mercado, qualidade, satisfação) e consequências (retenção, lealdade) também são reconhecidos como importantes pelos empresários. A ser verificado mediante análise de conteúdo das respostas às questões 3 e 5 do Roteiro de Entrevista.

4: Há interesse dos empresários do setor em estudar, mediante pesquisa, o comportamento do consumidor e, especificamente, a mensuração do construto valor percebido. A ser verificado mediante análise de conteúdo das respostas à questão 6 do Roteiro de Entrevista.

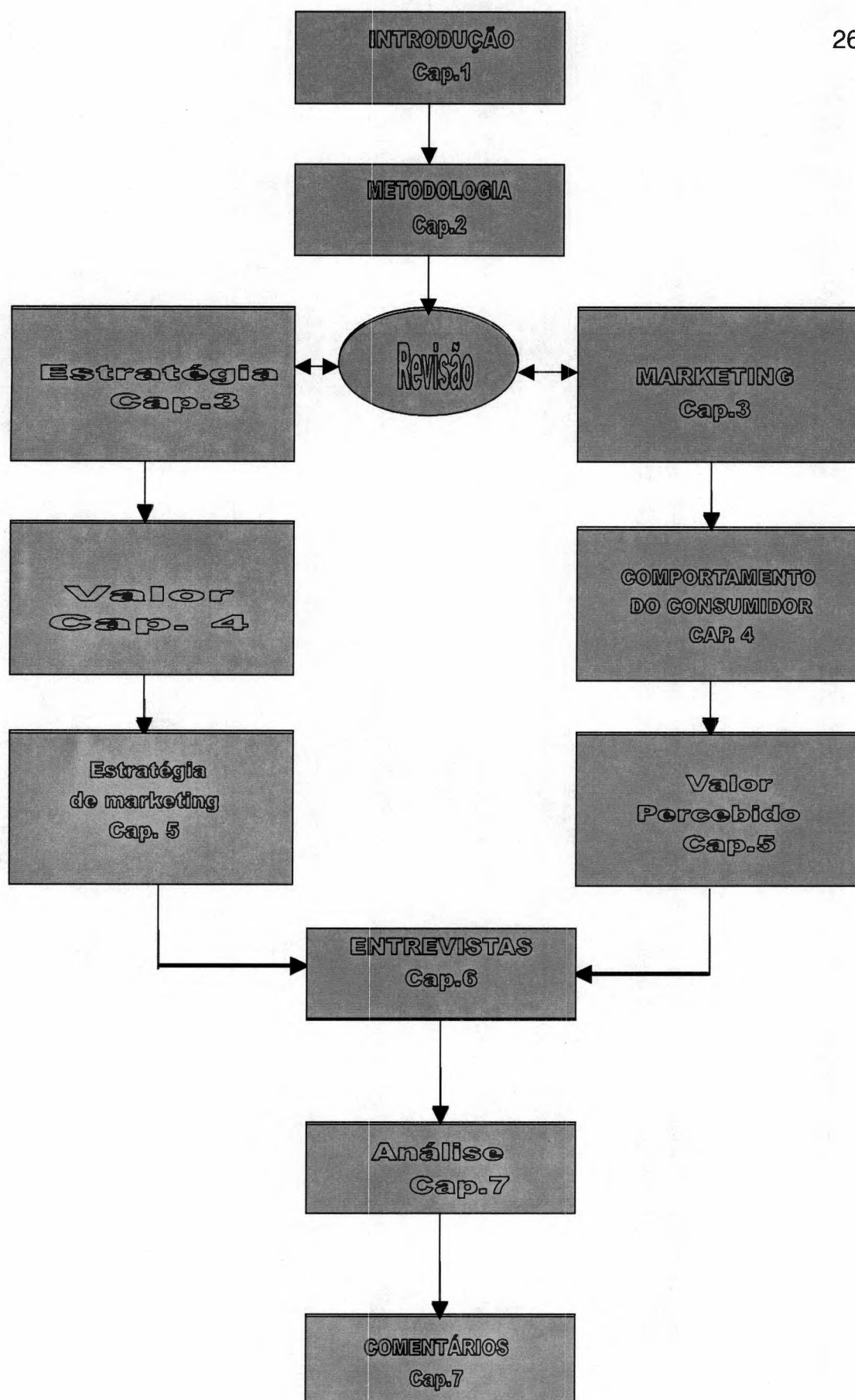
Dado o formato deste estudo, de caráter exploratório, não estão sendo formuladas hipóteses. Vai-se procurar obter um levantamento de dados a respeito de aspectos conceituais de interesse deste trabalho, a serem observados através de pesquisa exploratória qualitativa e conferidos na análise de conteúdo das entrevistas.

1.6 Estrutura do trabalho

Para facilitar a leitura e compreensão, este trabalho foi dividido em sete capítulos: Introdução; Delimitações e Metodologia; Estratégia Empresarial e Marketing; Valor Percebido pelo Consumidor; Valor Percebido e Estratégia de Marketing em Restaurantes; A Pesquisa Empírica; Resultados; Conclusões e Sugestões de Pesquisa.

Na Introdução tem-se a apresentação do trabalho, seu objetivo, a problematização e a hipótese e os conceitos gerais aplicáveis.

No Capítulo 2 descreve-se a metodologia aplicada ao trabalho, colocando-se as bases teóricas utilizadas e a justificativa do questionário como instrumento de coleta de dados.

**QUADRO 1 - ESQUEMA LÓGICO DA PESQUISA**

A parte de revisão bibliográfica está coberta pelos capítulos 3, 4 e 5. Esta revisão inicia-se no Capítulo 3 com o exame da relação entre estratégia empresarial e marketing, seguindo com o Capítulo 4 que trata de valor percebido e comportamento do consumidor, e se encerra no Capítulo 5 com valor percebido e estratégia de marketing em restaurantes.

Na sequência, o Capítulo 6 mostra a pesquisa exploratória qualitativa, consistindo de entrevistas com empresários do ramo de restaurantes.

As inferências, mediante análise de conteúdo das entrevistas, estão no Capítulo 7, englobando as evidências do estudo, os comentários finais do estudo e sugerindo encaminhamento para as questões sugeridas pelo trabalho e para sequência de pesquisas em valor percebido.

Na página seguinte é apresentado Quadro com o esquema lógico do trabalho, desde a Introdução, passando pelos capítulos de revisão conceitual, até os Comentários Finais, para melhor visualização do projeto de estudo.

CAPÍTULO 2 – DELIMITAÇÕES E METODOLOGIA

2.1 Racional do trabalho

Pesquisa de marketing é o trabalho sistemático e objetivo de identificação, coleta, análise, disseminação e uso de informação, com o intuito de melhorar a tomada de decisão relacionada com a identificação e a solução de problemas e oportunidades em marketing. (Malhotra, 1999, 11)

Esta definição pode ser representada da forma a seguir, baseada em adaptação de Malhotra (1999, 12):

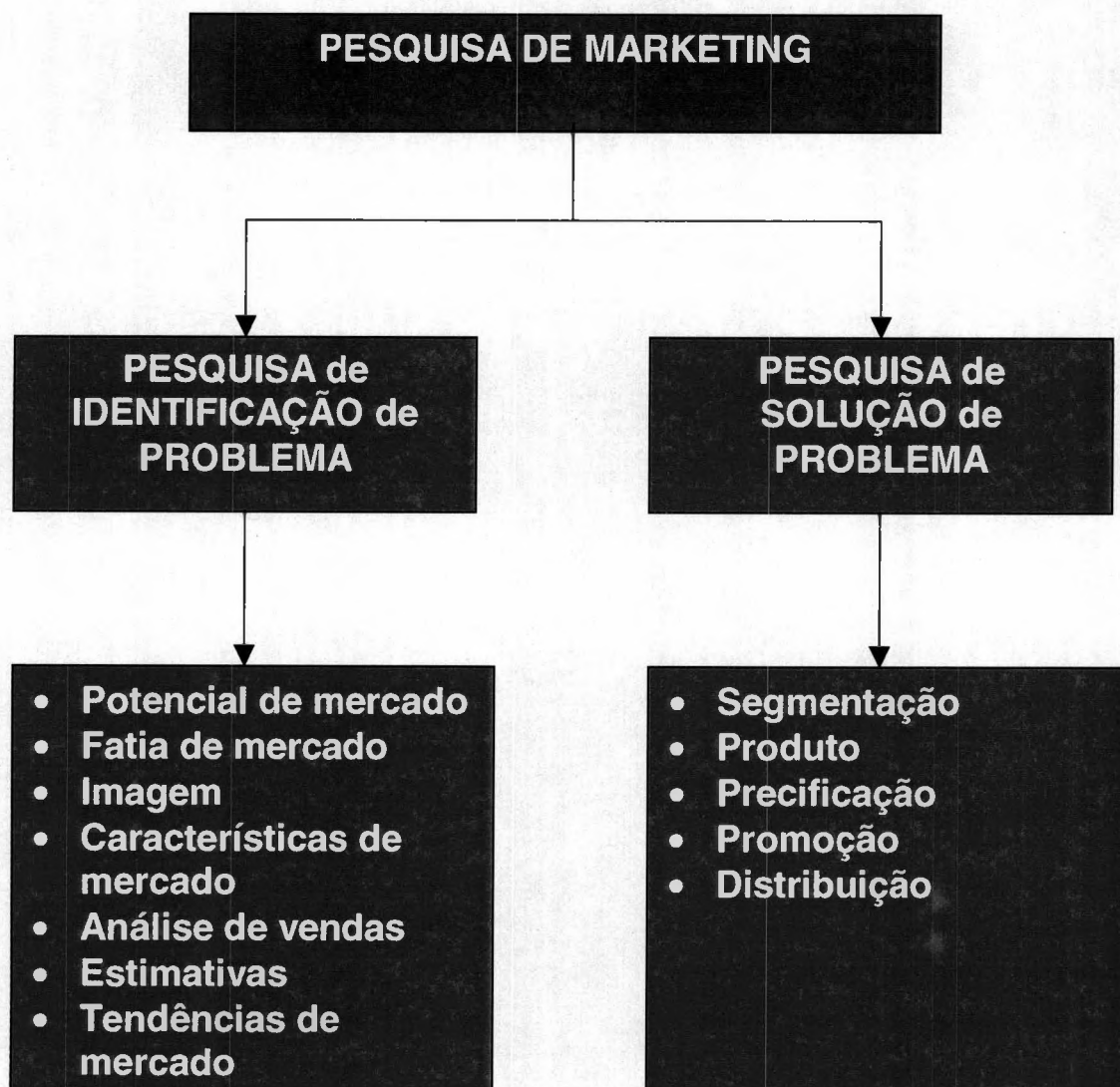


FIGURA 1 – Adaptado de MALHOTRA, Naresh K. *Marketing Research: an applied orientation*. 1999, p. 12.

Conforme Malhotra (1999, 24-5) e Churchill (1999), pesquisa de marketing é um processo que consiste de seis etapas:

1a. Etapa – Definição do problema: deve considerar a proposta do estudo, as informações relevantes que estão por trás do assunto, quais informações são necessárias e como serão utilizadas na tomada de decisão;

2a. Etapa – Desenvolvimento de uma abordagem do problema: inclui a formulação de estrutura (*framework*) objetiva ou analítica, modelos analíticos, questões de pesquisa, hipóteses e a identificação de características ou fatores que possam influenciar o desenho da pesquisa;

3a. Etapa – Formulação do desenho da pesquisa: é uma estrutura ou forma de condução do projeto de pesquisa de marketing, detalhando os procedimentos necessários à obtenção da informação requerida, com o fim de definir um estudo que irá testar as hipóteses de interesse, determinar possíveis respostas às questões de pesquisa e fornecer as informações necessárias à tomada de decisão. Envolve pesquisa exploratória, a definição precisa das variáveis e das escalas apropriadas à sua mensuração, como obter os dados dos respondentes, definição de questionário e de um plano de amostragem para seleção dos respondentes;

4ª. Etapa – Trabalho de campo ou Coleta de dados: envolve uma força de trabalho para atuar em campo, no caso de entrevistas pessoais (domiciliar, intercepto no ponto de venda, ou entrevista pessoal com apoio de computador), por telefone a partir de um escritório (telefone ou entrevista por telefone assistida por computador), pelo correio (correio tradicional e painel pelo correio com domicílios pre-recrutados), ou eletronicamente (e-mail ou Internet). A fim de minimizar os erros na coleta de dados torna-se importante a adequada seleção, treinamento, supervisão e avaliação da equipe de campo;

5ª. Etapa – Preparação e análise dos dados: inclui a edição, codificação, transcrição e verificação dos dados; cada questionário ou formulário de observação é inspecionado ou editado e, se necessário, corrigido. Os dados dos questionários são transcritos para o computador. A verificação garante que os dados dos questionários originais foram transcritos com precisão, enquanto a análise dos dados, guiada por um plano de análise de dados, dá sentido aos

dados coletados. Técnicas univariadas são utilizadas para analisar os dados quando houver uma única medida para cada elemento ou unidade na amostra, ou se houver várias medidas de cada elemento, cada variável é analisada isoladamente. Por outro lado, técnicas multivariadas são usadas para análise dos dados quando há duas ou mais medidas em cada elemento e as variáveis são analisadas simultaneamente; e

6ª. Etapa – Preparação e apresentação: um relatório por escrito tratando das questões de pesquisa identificadas, descrevendo a abordagem, o desenho da pesquisa, a coleta de dados, os procedimentos adotados para análise dos dados e apresentando os resultados e principais conclusões; tudo em um formato de fácil compreensão de modo a facilitar sua utilização no processo de tomada de decisão, para o que contribui uma apresentação oral à gerência servindo-se de tabelas, números e gráficos para garantir clareza e impacto.

Dentre todas, a definição do problema e seus componentes específicos é a etapa mais importante de um projeto de pesquisa em marketing. Apenas após sua clara definição é que a pesquisa poderá ser desenhada e conduzida corretamente, sem haver desperdício de tempo, esforço e recursos. O processo de definição do problema requer discussão com tomadores de decisão na área, entrevistas com especialistas, análise de dados secundários e, eventualmente, pesquisa qualitativa, com o objetivo de tomar conhecimento do contexto e do campo de estudo pretendido, para então partir para a definição do problema gerencial que será traduzido, em sequência, no problema de pesquisa de marketing. (Malhotra, 1999, 35)

Lehmann (1999) analisa os estudos no campo do comportamento do consumidor e constata que nos últimos 20 anos o foco esteve no processamento e obtenção de informação, particularmente com respeito a atitude e escolha. E sugere que o foco de pesquisa seja redirecionado com o uso de abordagens diferentes, dentre as quais são mencionadas a utilização de múltiplos construtos, comportamento

pós-escolha, clientes em vez de consumidores e o efeito de outras pessoas sobre as decisões – entre gerações, o boca a boca e influências.

Woodruff (1997) declara que é preciso enriquecer a teoria de valor para o consumidor e sugere aprofundar o conhecimento no campo do uso dos produtos em suas diferentes situações - como os consumidores formam preferências que refletem o valor desejado, explorar a ligação entre as preferências do consumidor por valor desejado, as avaliações de valor recebido e os sentimentos de satisfação geral ("overall") do consumidor, dentro da estrutura de hierarquia de valor do consumidor por ele proposta.

Entre as direções para pesquisa no campo de valor, o autor aponta a busca de uma melhor compreensão de como os consumidores percebem valor em diferentes contextos, critérios utilizados e sua importância relativa; cita como exemplo o fato de o interesse estratégico na retenção de consumidores levantar uma questão de contexto. A seguir salienta a necessidade de novos métodos de coleta e análise dos dados que se relacionem a aspectos particulares de valor do consumidor.

Parasuraman (1997) complementa estas ponderações com a proposta de estudos que ampliem a pesquisa conceitual e empírica - em profundidade, qualitativa, longitudinal - de valor para o consumidor sobre fatores contextuais, tais como a natureza do produto (p.ex., entre bens e serviços) e o tipo de consumidor (p. ex., novo e antigo). Reforça que, ao mesmo tempo, é preciso se desenvolver medidas psicométricas consistentes do construto. O mesmo autor salienta a complexidade e riqueza do construto como um desafio à sua completa operacionalização e ao desenvolvimento de uma escala padrão capaz de englobar todas suas nuances.

Cronin Jr., Brady e Hult (2000) ao examinarem as inter-relações entre qualidade, valor, satisfação e intenções comportamentais oferecem suporte a sua questão de pesquisa comprovando que é necessário medir todas estas três variáveis, dado

seu efeito complexo e compreensivo sobre as intenções de comportamento. O que demonstra a significância prática de cada uma delas e a necessidade de se ter uma abordagem holística da literatura, eis que qualidade e valor estão fortemente integrados em seus efeitos sobre as intenções.

Ao final de seu estudo, Cronin Jr, Brady e Hult (2000) dão diversas orientações para pesquisa adicional neste campo, entre as quais destacam-se:

- a necessidade de consideração de modelos compostos
- medições poderiam incluir variáveis adicionais de tomada de decisão, tais como qualidade dos tangíveis (física), a qualidade do ambiente de serviço ("servicescape") e as expectativas do consumidor;
- a influência do consumidor individual e das diferenças entre classes de produtos;
- como as diferenças nas características do consumidor e do produto afetam a importância das variáveis de decisão;
- aprimorar o conhecimento a respeito de como a qualidade de serviços influencia o comportamento do consumidor;
- replicação: os possíveis efeitos moderadores de características individuais como aversão ao risco, envolvimento e experiência/"expertise" com a categoria de produto;
- a influência de valor do serviço sobre a tomada de decisão do consumidor e os lucros da empresa.

Cronin Jr., Brady e Hult (2000) encerram afirmando que o uso de itens adicionais poderia aumentar a confiabilidade e validade das medidas.

O presente estudo vai de encontro a estas diretivas, justamente procurar contribuir com a ampliação do conhecimento em marketing a respeito dos construtos valor percebido e estratégia de marketing, no campo de serviços, pesquisando como o empresário do ramo de restaurantes vê a percepção de valor pelo consumidor e como ele a trata na sua estratégia de marketing.

Sua utilidade é servir para estudiosos do tema de valor e de comportamento do consumidor, como um avanço de análise destes construtos, na esfera de restaurantes, principalmente tendo em vista o reduzido número de estudos nesta área de marketing que têm por objeto este ramo de atividade de negócios.

A aplicação da teoria de marketing, em particular na esfera destes construtos de forte componente psicológico, e a adaptação de modelos de mensuração do comportamento do consumidor é essencial ao desenvolvimento do conhecimento de marketing, procurando gerar padrões que possam ser aplicados à nossa realidade, fomentando evolução na operação dos negócios.

Para o setor de restaurantes oferece vantagens e avanços no sentido de procurar reconhecer uma exigência premente de se conseguir maior compreensão do cliente, através do valor percebido e sua inserção na estratégia de marketing, neste tipo de empreendimento, oferecendo um levantamento e uma proposta de caminho, incentivando a crítica e a reflexão, e com isso, o aprimoramento das técnicas e ferramentas de gerenciamento, através da padronização da administração do valor no âmbito de restaurantes.

Particularmente no Brasil, a intensificação da competição nos anos recentes pós Plano Real não permite mais repasse de custos aleatoriamente, ao mesmo tempo em que se nota um consumidor mais exigente, com acesso a mais e melhores opções (Almeida, 1994; Arruda e Arruda, 1998; ; Cobra, 1997; Coimbra, 1998; Las Casas, 2000).

O setor de restaurantes apresenta características muito atraentes ao estudo do valor percebido e envolvimento, tendo em vista a participação e o envolvimento do consumidor no processo de entrega do serviço, com inerente percepção de risco elevada, tornando mais complexa a operacionalização e o controle da qualidade e do valor (Lovelock e Wright, 1999).

Uma parcela da oferta dos restaurantes consiste de serviços - ambiente, instalações, atendimento, leque de opções, facilidades, etc. - e uma outra parte de produtos - a refeição, a localização, o estacionamento, p. exemplo (Buttle, 1986; Hart e Troy, 1986).

Adicionalmente, ocorre a interação do consumidor com os funcionários de atendimento e com os demais clientes, a incerteza inerente à escolha da refeição, a avaliação caracterizada em grande parte por atributos de experiência, fazendo com que as expectativas fiquem aliadas a uma percepção de risco relativamente elevada (Lovell e Wright, 1999, p. 67).

O “Guia Gastronômico do Grande ABC” (SEBRAE/Sehal, 2001) menciona pesquisa da OMT (Organização Mundial Do Turismo) segundo a qual o setor de turismo é um ramo de negócios composto basicamente de micro, pequenas e médias empresas, o que vem demonstrar a oportunidade do estudo: estrutura administrativa baseada mais na intuição do proprietário/ gerente do que no uso de ferramentas consistentes de administração, denotando a utilidade de iniciativas que fomentem maior profissionalização e uso de técnicas objetivas de avaliação de valor para o consumidor.

De acordo com o artigo “Motivos de Redução da Clientela”, da *Revista dos Bares & Restaurantes* (n.18, p.4.), o que vem ocorrendo em restaurantes hoje em dia mostra que houve um aumento brutal da concorrência: redes estrangeiras, modismos (sushi, p. ex.), refeição por kilo no almoço (onde o preço aparece como indicativo de valor).

Em síntese, é um setor muito atomizado, de baixa padronização, composto em grande parte por pequenos e médios empreendimentos de administração baseada na experiência prática (Maricato, 2001; SEBRAE/Sehal, 2001), e que vem sendo exposto a forte transformação, com entrada de novos estabelecimentos com elevado padrão, acirrando a concorrência com ofertas

diferenciadas ao consumidor, tornando oportuna a apresentação de estudos que ofereçam subsídios acerca de valor percebido pelo consumidor e estratégia de marketing.

A partir da ótica de comportamento do consumidor é um ramo de maior complexidade de previsão e administração (Lovelock e Wright, 1999), o que reforça a oportunidade de esforços neste campo e com este objetivo.

Por estes motivos e pelo seu amplo espectro de atuação, é um campo passível de se interessar por dados consistentes que viabilizem maior profissionalização no uso de técnicas e ferramentas de administração, onde se insere a percepção de valor pelo consumidor e o seu uso na estratégia de marketing dos estabelecimentos, com a criação de instrumentos de medição do desempenho da atividade pela ótica do cliente como antecedente dos indicadores do giro, do faturamento, do número de clientes e outros de cunho financeiro.

Um sistema de administração estratégica de valor ao cliente pode dar suporte e viabilizar planos de expansão respaldados em maior segurança, menor risco de negócio, e maior profissionalização da administração, podendo funcionar como um facilitador na captação de recursos financeiros para expansão, permitindo atração de investidores profissionais ao ramo, como, por exemplo, os fundos de "private equity". Em artigo intitulado "PUBS" ingleses são alvo de investidores" (*A Gazeta Mercantil*, p. B-9, 21 mar. 2001) é noticiado que 20% destes estabelecimentos são controlados por grandes instituições financeiras alemãs e japonesas, entre elas o Deutsche Bank e a Nomura Securities.

Aos administradores de restaurantes fomenta melhor conhecimento da área de seu interesse de atuação, propiciando meio para reflexão, análise e implementação de um programa de entrega de valor que faça sentido pela ótica dos consumidores.

Espera-se a contribuição deste trabalho de pesquisa para cada um dos 6 aspectos metateóricos delimitados por Sheth, Gardner e Garrett (1988) - discriminados mais adiante no item 2.3 – representando uma contribuição efetiva para o pensamento de marketing no Brasil ao ampliar o conhecimento acerca da relação entre os construtos valor percebido e estratégia de marketing, o peso de influência da percepção de valor pelo consumidor sobre as decisões estratégicas do empresário e a adequação de um modelo de mensuração de valor percebido no âmbito de restaurantes finos na cidade de São Paulo, sob a ótica do empresário deste ramo de negócios.

Dada a diversidade de autores, abordagens e metodologias, as formas de elaboração dos estudos são bastante amplas e diversas. A este estudo importa aproveitar este patamar de conhecimento no construto de valor percebido para conhecer sua inter-relação e influência sobre a estratégia de marketing de restaurantes.

A opção de entrevistas com cinco empresários representativos no setor de restaurantes foi feita tomando por base critérios de consistência na aplicação e representatividade dos sujeitos em sua área de atuação: todos eles exercem papel de destaque em seu setor e atuam há mais de uma década com sucesso em seus empreendimentos.

Procurando evitar viés do entrevistador as entrevistas foram registradas com máximo rigor quanto à fidelidade, e transcritas para este trabalho com foco nos construtos em exame, para ser feita análise de conteúdo das respostas. Assim, o questionário está embasado em aspectos de valor percebido e estratégia a serem conhecidos com base em método de análise qualitativo, conforme Franco (1994) e Malhotra (1999).

Este processo de pesquisa de marketing junto ao consumidor envolvendo estes construtos é exploratório, tem a necessidade de clara delimitação do projeto de

pesquisa de campo, a fim de atingir o que visa: permitir conclusões que levem a um mapeamento a respeito destes conceitos de marketing em serviços, descrever a atividade de restaurantes no que toca a estes construtos, viabilizar o levantamento de hipóteses para estudos futuros, constituir uma iniciativa que leve à reflexão, e mesmo, ao questionamento, por parte de estudiosos interessados neste campo, contribuindo para o aprimoramento na elaboração de trabalhos em nosso país.

Espera-se com isso trazer efetiva contribuição ao avanço do conhecimento no campo de marketing, tomando por base a realidade brasileira.

Dessa maneira, este trabalho se justifica pelo interesse em ampliar o conhecimento de marketing na realidade brasileira, na esfera do comportamento do consumidor, especificamente quanto à percepção de valor, buscando responder a questões de estudo relacionadas à inserção do construto valor percebido na estratégia de marketing de restaurantes na cidade de São Paulo, a serem respondidas por empresários do setor.

A importância deste conhecimento está em sua aplicação como orientador da estratégia e de políticas de marketing no setor, podendo na sequência vir a servir de suporte a outros estudos a respeito destes construtos nesta e em outras indústrias do setor de serviços.

2.2 Embasamento teórico

Partindo-se do pressuposto da escola de marketing gerencial (Sheth, Gardner e Garrett, 1988), em que a atividade de marketing é vista como um processo gerencial preocupado com a facilitação e consumação de trocas, e definindo como troca a transação entre duas partes, em que cada parte entrega algo de valor para receber algo de maior valor (Zeithaml, 1988), imediatamente nota-se a

importância destacada que o construto valor para o consumidor desempenha neste campo de conhecimento e, portanto, para estudiosos e profissionais (Holbrook, 1999; Woodruff, 1997).

Decorrente deste papel central de valor para o consumidor dentro do conceito de marketing, ocorre o seu inter-relacionamento e influência sobre diversos aspectos relevantes na formulação de estratégia de marketing, como o posicionamento – uma forma de obter uma posição ótima no ambiente de mercado, onde estão as posições percebidas das marcas concorrentes e as posições ideais para os diversos segmentos de clientes de interesse da empresa (Cronin Jr., Brady e Hult, 2000; Holbrook, 1999; Parasuraman, 1997; Woodruff, 1997).

Daí a idéia de atender a um segmento alvo cujas necessidade e vontades não estejam sendo satisfeitas pelo atual arranjo de ofertas do ambiente de mercado, buscando diferenciação, que por sua vez induzirá a vantagem competitiva, à medida em que se consiga situar a posição percebida de marca mais próximo do ponto ideal de um segmento do que as posições percebidas das outras ofertas competidoras no mercado. No mesmo sentido, a comunicação do composto de marketing de uma marca – o produto/serviço, preço, canais de distribuição, promoção, propaganda e pontos de venda – deve ser formatada para atingir percepções da marca que a coloquem na posição ótima em relação aos seus concorrentes (Woodruff e Gardial, 1996, 124).

A teoria sobre valor percebido pelo consumidor envolve em relação de interdependência qualidade, custo, sacrifício, satisfação e tem consequências sobre o comportamento do consumidor em termos de atitudes, intenções comportamentais, comunicação espontânea e lealdade. Vem crescendo em importância para estudiosos e praticantes de marketing nas duas últimas décadas, particularmente, nos últimos anos. Para dar suporte a este estudo serão examinados trabalhos de destaque a partir de Zeithaml (1988) até o presente (Sweeney e Soutar, 2001), passando por importantes pesquisas de Parasuraman,

Berry e Zeithaml (1985, 1988, 1991, 1993, 1997), Churchill (1994), Oliver (1997 e 1999), Parasuraman (1997), Woodruff (1997), Holbrook (1994 e 1999), Cronin Jr., Brady e Hult (2000) e outros autores em aspectos relacionados ao comportamento do consumidor, como Engel, Blackwell e Miniard (1998) e Zaichkowsky (1985 e 1994).

Desde a década de 1980, a preocupação de estudiosos e pesquisadores em marketing de serviços tem sido direcionada a qualidade e satisfação, tanto no exterior - como se depreende dos “journals” na área de marketing – quanto no País – como se nota pelos trabalhos apresentados nos encontros anuais da ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração e pelas dissertações e teses apresentadas em nível de pós graduação “strictu sensu”. O interesse em valor é mais recente, surgindo na década passada.

Examinado-se os trabalhos aprovados nos ANAIS do ENANPAD – Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós Graduação em Administração – de 1997 a 2001, verifica-se predominância no estudo da qualidade e satisfação, podendo-se salientar, entre outros, as pesquisas de Beber (1999): sobre os estudos de satisfação, insatisfação e fidelização do consumidor; Carvalho e Leite (1998): procuram estabelecer uma metodologia para definição de atributos em pesquisas de qualidade; Carvalho e Vergara (2000): fazem análise crítica da teoria dos scripts cognitivos do comportamento do consumidor de serviços; Casotti e Thiollent (1997): estudam as tendências no comportamento do consumidor de alimentos, a partir de diferentes ciências sociais; Farias et al. (1997): examinam os efeitos de emoções e sentimentos no consumo e na satisfação de alunos de um programa de MBA de uma universidade americana; Grinberg e Luce (2000): fazem um ensaio sobre “marketing metrics” e o desenvolvimento de novas formas de mensuração do desempenho das ações de marketing das empresas; Johnston (1998): avalia a utilidade do modelo SERVQUAL de confirmação/desconfirmação de expectativas e percepções em

um hospital; Kehrle (1997): trata da definição matemática do tamanho da amostra em pesquisas de marketing; Prado e Farias (1998): avaliam a satisfação por meio de seus construtos antecedentes – atribuição e desconfirmação – e de resposta – recomendação e intenção de compra; Rodrigues (2000a): faz revisão bibliográfica no campo de qualidade de serviços e satisfação do consumidor; Rodrigues (2000b): procura desenvolver uma escala de mensuração da extensão da zona de tolerância de consumidores de serviços (Parasuraman, Berry e Zeithaml, 1991); Rossi e Slongo (1997): propõem um modelo para pesquisa da satisfação no Brasil, com redação e estrutura do praticante, sem o devido rigor metodológico de um trabalho acadêmico; Santos e Farias (1997): abordam a influência da resposta afetiva na satisfação do consumidor, em hotéis na região nordeste do País no segmento da terceira idade, usando para tal um modelo de regressão; Urdan (1997): pesquisa a relação entre qualidade de marketig e qualidade percebida no modelo de lacunas de qualidade de serviços (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985 e 1988) ; Urdan e Rodrigues (1998): testam, através do método de equações estruturais, e reprovam o “American Customer Satisfaction Index” (Fornell et al., 1996) na realidade brasileira de clientes proprietários de veículos de concessionárias na cidade de Belo Horizonte.

Dentre as dissertações e teses apresentadas na EAESP/FGV e FEA/USP, que guardam relação com o marketing de serviços, pode-se destacar os trabalhos de Coriolano (1992 e 1998): centra-se na estratégia em marketing no campo de hotéis, albergues da juventude e cadeias multinacionais; Farias (1998): estuda os determinantes da satisfação de clientes da terceira idade em hotéis de lazer; Flores (1992): pesquisa o comportamento do consumidor em viagens de lazer; Rojo (1997): abrange a administração da qualidade total em supermercados; Urdan (1993): foca a qualidade de serviços, faz ampla revisão conceitual, onde engloba a escola européia de marketing de serviços – Grönroos e Gummesson, entre outros – à escola americana – Berry, Parasuraman e Zeithaml, entre outros – propondo um modelo integrativo de avaliação de qualidade em serviços.

São poucos os estudos focados mais diretamente nos construtos de valor percebido e estratégia de marketing no campo de restaurantes, que são objeto da presente pesquisa. Destacam-se os trabalhos de Fonseca e Rossi (2000): estudam conceitualmente o envolvimento com o produto e propõem uma escala de avaliação de envolvimento com o produto - a ser testada - a partir de revisão de métodos de mensuração efetuada por Jain e Srinivasan (1990); Iglesias F. (1990): aborda a revisão do marketing de hospitalidade de forma genérica, fazendo estudo de caso em uma unidade de restaurante; e Lima F. (1999) examina detalhadamente o construto valor percebido e procura estabelecer um modelo, a partir de Fishbein (1966), de medição de valor para a consumidora em dois supermercados na cidade de Campo Grande – MS.

Os livros existentes possuem objetivos específicos, como os de iniciativa do Senac – SERVIÇO NACIONAL DO COMÉRCIO, voltado à aplicação prática pelos donos, sem o devido aprofundamento conceitual e metodológico, sem proposição de métodos de mensuração. Dado este quadro de escassez de estudos com este conteúdo e campo de estudo, detecta-se uma brecha de pesquisa e a oportunidade para o presente estudo. Um livro que vai além apenas do instrumental da atividade e aborda aspectos de marketing aliados ao detalhamento da atividade é o de Maricato (2001).

Desta forma, os restaurantes mostram ser um campo apropriado à aplicação desta pesquisa. A seguir, vai-se procurar definir como abordar o assunto objeto de estudo - o valor percebido pelo consumidor considerado na estratégia de marketing - na esfera dos restaurantes finos da cidade de São Paulo.

Muitas são as abordagens possíveis para o assunto em tela. Tanto pelos inúmeros construtos e teorias relacionados, como pelas linhas de pesquisa existentes. Fruto destas escolhas, decorrerá a metodologia adequada à pesquisa. Podemos considerar o construto valor para o consumidor como uma experiência

pós consumo, no sentido de que o consumidor precisa ter passado pela compra do produto ou serviço para poder avaliá-lo.

Nos capítulos seguintes, em tópicos específicos, vai-se detalhar as contribuições de Holbrook (1985 e 1999), Oliver (1997 e 1999), Parasuraman (1997), Woodruff (1997) e Zeithaml (1988) acerca do construto valor percebido e suas inter-relações com sacrifício, qualidade e satisfação.

Antes do exame de percepção de valor pelo consumidor propriamente dito, a opção deste estudo é por examinar este construto pela ótica do empresário, verificando como se dá a sua inserção na estratégia de marketing destes negócios.

Verificou-se uma lacuna na pesquisa de marketing brasileira em relação a um modelo geral de mensuração e evidenciação de valor percebido pelo consumidor em serviços, pois os estudos são fragmentados, não estando eles consolidados em um trabalho revisional, que contemple as inter-dependências entre valor percebido e os demais construtos a ele relacionados. Inicialmente, a intenção deste trabalho é ampliar o conhecimento a partir do ponto de vista do empresário de restaurantes.

Constatou-se também a ausência de quantidade relevante de trabalhos de pesquisa empírica sobre o assunto na realidade brasileira, o que torna a execução deste tipo de pesquisa em restaurantes um verdadeiro desafio pois a base de comparação – “benchmark” – é escassa.

Analisando-se as principais contribuições procurou-se criar um roteiro de entrevista que contribuísse para o melhor entendimento da abordagem, pelo empresário, do valor percebido pelo consumidor em sua estratégia de marketing, se ocorre e como ocorre.

Através de questionários aplicados a empresários de restaurantes, vai-se efetuar a parte empírica do estudo, procurando responder as questões de estudo anteriormente discriminadas na apresentação deste trabalho.

2.3 A escolha do instrumento de medição – questionário e entrevista

A metodologia, no âmbito da filosofia da ciência, examina o processo da investigação científica como movimento do pensamento humano do empírico ao teórico e vice-versa. Nesse contexto, a tarefa da metodologia volta-se para a análise da problemática gnoseológica que, de diferentes maneiras, busca explicitar a relação que se estabelece entre o sujeito que conhece e o objeto a ser conhecido, resultando dessa interação, o conhecimento. Sob este ângulo, a metodologia insere-se nos contornos da teoria do conhecimento. A adequação dos procedimentos previstos para coleta, análise e interpretação dos dados ao delineamento de uma problemática e à formulação de um problema específico é uma questão fundamental. (Franco, 1994, 139)

A palavra metodologia, quando associada à epistemologia do conhecimento, numa perspectiva histórica e crítica, pressupõe um processo de construção que leva em conta a apreensão da realidade como um momento indissociável da intenção prática do sujeito ao apreendê-la. Já quando concebida como o conjunto de procedimentos utilizados para captação e interpretação do empírico, passa a ser entendida como o caminho que o sujeito percorre para a apreensão da realidade, sem questionar que tipo de vinculação se estabelece, no percurso desse caminho, entre o sujeito que conhece e a realidade a ser apreendida. (Franco, 1994)

Toda pesquisa implica o preenchimento de três requisitos: a existência de uma pergunta que se deseja responder; a elaboração e a descrição de um conjunto de passos que permitam obter informações necessárias para respondê-la; e a

indicação do grau de confiabilidade na resposta obtida. Explicitá-los é uma exigência decorrente da necessidade de sistematização e rigor a serem buscados na produção de conhecimentos. (Mattar, 1994)

Em geral, uma pesquisa deve ser baseada em evidência objetiva e ter suporte na teoria. Evidência objetiva - suportada por resultados empíricos, sem viés - é reunida pela compilação de resultados relevantes de fontes secundárias. Uma teoria é um esquema conceitual baseado em axiomas - assumidos como verdadeiros - devendo servir de guia para a pesquisa na definição das variáveis a serem investigadas, sua operacionalização e mensuração, e na seleção do desenho de pesquisa e da amostra; representa também a base sobre a qual organizar e interpretar os resultados, além de fornecer os fundamentos para se desenvolver um modelo analítico. Modelo analítico é um conjunto de variáveis e seu inter-relacionamento, desenhado para representar, no todo ou em parte, algum processo ou sistema real, em forma verbal, gráfica ou matemática. Esta tarefa, de traduzir a teoria em um problema de pesquisa aplicada de marketing, requer criatividade para se conseguir transpor para a prática variáveis abstratas, parcialmente tratadas na teoria em comparação com o mundo real. (Malhotra, 1999, 49-50)

Os modelos verbal, gráfico e matemático são complementares entre si e auxiliam na identificação de questões de pesquisa e hipóteses relevantes. Questões de pesquisa são afirmações elaboradas dos componentes específicos do problema. Os componentes do problema definem o problema em termos específicos e devem ser quebrados em sub-componentes ou questões de pesquisa. Questões de pesquisa perguntam quais informações específicas são necessárias com respeito aos componentes do problema. Se as questões de pesquisa forem respondidas pela pesquisa, significa que a informação obtida irá ser útil à tomada de decisão. A formulação das questões de pesquisa deve estar baseada na definição do problema, na estrutura teórica e no modelo analítico que foram adotados. Para um determinado componente do problema podem haver várias

questões de pesquisa. A estrutura teórica e o modelo analítico desempenham papel relevante na operacionalização e mensuração das variáveis especificadas pelas questões de pesquisa. Em seguida, as questões de pesquisa podem ser refinadas em uma ou mais hipóteses. (Malhotra, 1999, 52-3).

Hipóteses são afirmações ou proposições não comprovadas sobre um fator ou fenômeno de interesse para o pesquisador. Pode ser uma tentativa de afirmação acerca de relações entre duas ou mais variáveis na forma estipulada pela estrutura teórica ou pelo modelo analítico. Frequentemente, uma hipótese é uma resposta possível à questão de pesquisa. Hipóteses vão além das questões de pesquisa à medida em que se constituem em afirmações ou proposições de relacionamentos, em vez de apenas questões a requerer respostas. Enquanto as questões são interrogativas, as hipóteses são declarativas e podem ser testadas empiricamente. Uma função relevante de uma hipótese é sugerir variáveis a serem incluídas no desenho da pesquisa; quando formuladas em termos operacionais, estabelecem as referências acerca de quais dados devem ser coletados, e como devem ser analisados. (Malhotra, 1999, 53).

Entre a definição do problema e o desenho da pesquisa, o desenvolvimento da abordagem surge como um elo, onde o desenvolvimento de um questionário é um importante aspecto. Determinados o problema de pesquisa, as questões de pesquisa e as hipóteses, a pergunta central a ser formulada é: quais são as características, fatores, atributos de produto ou variáveis adicionais a serem identificadas de tal forma que o questionário possa ser construído? A resposta resulta na identificação das características relevantes necessárias à especificação da informação necessária. Focando em cada componente do problema e dos aspectos relacionados da teoria, modelos, questões de pesquisa, hipóteses e características pode-se determinar que informação deve ser obtida. (Malhotra, 1999, 55-7).

O desenho da pesquisa passa pela definição do tipo de pesquisa, se exploratória, descritiva e/ou causal. Para então, especificar os procedimentos de mensuração e escalas, construção e pre-teste de um questionário (ou outra forma de coleta de dados), especificação do processo de amostragem e tamanho da amostra, e desenvolvimento de um plano de análise dos dados. O desenho da pesquisa pode ser exploratório ou conclusivo. (Malhotra, 1999, 83).

Uma pesquisa exploratória objetiva fornecer uma visão e uma compreensão do problema em análise; é utilizado em situações em que se precisa de uma definição mais precisa do problema, ou da definição de alternativas relevantes de ação, ou obter-se conhecimentos adicionais antes que uma abordagem seja adotada. A informação necessária é definida genericamente e o processo de pesquisa adotado é flexível e não-estruturado. É o caso de entrevistas pessoais com especialistas de um setor, como ocorre no presente estudo. A amostra, selecionada com o fito de gerar o máximo de abordagens, é pequena e não representativa. Os dados primários são qualitativos por natureza e devem ser analisados dentro desta perspectiva. Os resultados de uma pesquisa exploratória devem ser entendidos como tentativos ou como base para pesquisas adicionais. Tipicamente este tipo de pesquisa é seguido por pesquisa adicional, exploratória ou conclusiva. (Malhotra, 1999, 83-4).

O objetivo da pesquisa conclusiva é testar hipóteses específicas e examinar relações determinadas. Isto requer que a informação necessária seja especificada com clareza, o que a torna mais formal e estruturada do que a pesquisa exploratória. É baseada em amostras grandes e representativas e os dados obtidos são submetidos a análise quantitativa. Os resultados são considerados conclusivos no sentido de que servem de base para tomada de decisão gerencial. Podem ser descritivas (por seção cruzada ou longitudinais) ou causais. (Malhotra, 1999, 84-5).

Dados primários são originados pelo pesquisador com a finalidade específica de atuar sobre o problema de pesquisa. Podem ser qualitativos ou quantitativos em sua natureza. A distinção entre pesquisa qualitativa e quantitativa segue em paralelo a distinção entre pesquisa exploratória e conclusiva. Pesquisa qualitativa oferece um panorama e uma compreensão do problema, ao passo que a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e é caracterizada tipicamente pela adoção de alguma forma de análise estatística. (Malhotra, 1999, 147-8)

Os procedimentos de pesquisa qualitativa podem ser diretos ou indiretos, dependendo de a proposta verdadeira do projeto ser ou não de conhecimento dos respondentes. A abordagem direta não é disfarçada, e dentre as técnicas destacam-se grupos de foco e entrevistas em profundidade. A abordagem indireta, ao inverso, oculta o propósito real do projeto, sendo as técnicas projetivas – associação, complemento, construção, e expressão - as mais utilizadas. (Malhotra, 1999, 149)

Entrevistas em profundidade são uma forma direta e não-estruturada de se obter informações, sendo conduzidas individualmente por um entrevistador altamente gabaritado no tema de interesse de modo a cobrir motivações, credos, atitudes e sentimentos sobre um tópico. Após formular inicialmente uma questão geral, o entrevistador encoraja o sujeito a falar abertamente, servindo-se de um formato não estruturado, em que, conforme a resposta dada é necessário rastrear-se (*probing*) os dados que se procura obter, mediante questões específicas e bem focadas, como “Por quê você diz isso?” ou “Isto é interessante, pode me falar mais a respeito?” (Malhotra, 1999, 158).

A falta de estrutura torna os resultados das entrevistas em profundidade suscetíveis à influência do entrevistador e a qualidade e abrangência dos resultados dependem fortemente da habilidade do entrevistador. Os dados obtidos são de difícil análise e interpretação, sendo comum a necessidade de

apoio de psicólogos gabaritados para este fim. Entrevistas em profundidade são recomendadas nos seguintes casos (Malhotra, 1999, 160):

- questionamento detalhado do respondente (como é o caso do presente estudo);
- discussão de tópicos confidenciais, sensíveis ou embaraçadores (finanças pessoais, uso de dentadura);
- situações onde existam fortes normas sociais e o respondente pode ser facilmente pressionado pela resposta do grupo (atitude de estudantes com relação aos esportes);
- conhecimento detalhado de comportamentos complexos (compra em lojas de departamento);
- entrevistas com pessoal profissional (pesquisa em marketing industrial);
- entrevistas com concorrentes, que não estão dispostos a revelar a informação em um grupo (percepção de agências de viagem acerca de pacotes aéreos de viagem); e
- situações em que a experiência de consumo do produto é sensorial por natureza, afetando o estado de humor e as emoções (perfumes, sabão de banho).

Os procedimentos metodológicos de coleta de dados não devem ser confundidos com questões de método, sob pena de comprometer a própria concepção de pesquisa quantitativa e de pesquisa qualitativa. No processo de coleta de dados, o pesquisador pode optar por querer saber a quantidade ou frequência com que um fenômeno ocorre em uma determinada realidade. Evidentemente, seus resultados serão expressos em números, porém se contextualizados e interpretados à luz da dinâmica social mais ampla, sua análise será eminentemente qualitativa; ou seja, extrapola, de muito, a simples descrição factual, pois se deixa pautar por uma concepção teórico-metodológica, em que se admite a intenção ativa e dialética entre objeto e sujeito do conhecimento. (Franco, 1994, 151)

Por outro lado, um pesquisador que se diz qualitativo, pode ignorar a quantidade e ou a frequência dos fenômenos e preferir descrever o desenrolar do cotidiano da ocorrência de um dado evento. Dependendo de como irá interpretar o material obtido, poderá cair no mesmo equívoco dos pressupostos epistemológicos da matriz positivista, em que se admite que o investigador deve ser fiel aos dados, distante, neutro e objetivo. (Franco, 1994, 153)

Pesquisa qualitativa pode ser definida como a que, assentada num modelo dialético de análise, procura identificar as múltiplas facetas de um objeto de pesquisa – no caso do presente estudo, o entendimento de valor percebido pelo consumidor por parte dos empresários de restaurantes e o seu tratamento na estratégia de marketing dos seus estabelecimentos – contrapondo os dados obtidos aos parâmetros mais amplos da sociedade abrangente e analisando-os à luz dos fatores sociais, econômicos, psicológicos, etc. Já a pesquisa quantitativa pode ser entendida como aquela que se limita à descrição factual desse ou daquele evento, ignorando a complexidade da realidade social. (Franco, 1994, 154)

Franco (1994, 154-5) aponta limitações em concepções radicalmente quantitativas nos seus pressupostos teóricos: artificialidade criada pelo experimentalismo; fragmentação da realidade nas pesquisas correlacionais e na formulação de hipóteses do tipo “causa-efeito”, em que algumas variáveis são controladas e ou manipuladas para pretensamente explicar os problemas analisados; validação das conclusões subordinadas ao consenso; caráter a-histórico dos dados que são analisados e interpretados à margem das significações vinculadas às situações da vida real; possibilidade de gerar distorções relacionadas às generalizações estabelecidas nas conclusões com base em resultados que nem sempre suportam as inferências elaboradas. E reforça que não podemos confundir a necessidade de se recorrer ao empírico e à quantificação para melhor conhecer a realidade com o empirismo acrítico. Especialmente em pesquisas descritivas, os números cumprem importante função

para fortalecer argumentos, para demonstrar tendências predominantes, para destacar as divergências e as proporções existentes entre as desigualdades apuradas. Ambos os tipos de pesquisa têm validade e a questão resume-se ao problema de pesquisa e objetivos traçados para resolvê-lo.

Os resultados da pesquisa qualitativa são mal empregados se interpretados como conclusivos e forem empregados para se fazer generalizações para a população de interesse. É um princípio central de pesquisa de marketing ver a pesquisa qualitativa e quantitativa como complementares, mais do que em competição entre si. (Malhotra, 1999, 148)

É interessante observar a tendência fortemente quantitativa da escola americana de marketing, traduzida pelos importantes *journals e papers* acadêmicos, com ênfase na mensuração e quantificação dos dados, visando a generalização de seus resultados. Gummesson (2000) chega a criticar esta linha de pesquisa centrada excessivamente no quantitativo e defende que se privilegie o critério qualitativo em pesquisa de marketing de serviços. Neste tocante, tornam-se oportunas as observações levantadas acima, situando os dois tipos de estudos.

Quando se conhece pouco a respeito da situação, é recomendável começar com um estudo exploratório, como nos casos de uma definição mais precisa do problema, identificação de cursos alternativos de ação, desenvolvimento de questões de pesquisa e hipóteses, e para se isolar e classificar as variáveis chave entre dependentes e independentes. Por exemplo, hipóteses desenvolvidas por meio de pesquisa exploratória podem ser testadas com o uso de pesquisa descritiva ou causal. De qualquer modo, independente do tipo de pesquisa mais adequado ao encaminhamento da solução de um problema, deve-se sempre tentar minimizar as potenciais fontes de erro. O erro total é a variação entre o valor médio verdadeiro na população da variável de interesse e o valor médio observado que se obteve no projeto de pesquisa de marketing; é composto do erro amostral aleatório (a amostra selecionada é uma representação imperfeita da

população de interesse) e do erro não-amstral (não relacionadas a amostragem, podendo ser aleatório ou não aleatório; de resposta ou não-resposta; devido a falhas na definição do problema, abordagem, escalas, desenho do questionário, métodos de entrevista, preparação e análise dos dados; relacionados ao pesquisador, entrevistador ou respondente). (Malhotra, 1999, 96-100).

O presente trabalho constitui-se em uma pesquisa básica de marketing, ao visar a ampliação do conhecimento acadêmico na esfera do construto de valor percebido na estratégia de marketing, e também em uma pesquisa aplicada, ao objetivar produzir efeitos de serventia ao setor de restaurantes finos na cidade de São Paulo. (Mattar, 1994)

Dentre as categorias de pesquisa em marketing – exploratória/qualitativa, quantitativa/descritiva e causal (Aaker, Day e Kumar, 1998; Boyd e Westfall, 1978; Churchill, 1999; Gummesson, 2000; Malhotra, 1999; Mattar, 1994) – este estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória no que toca ao levantamento da posição dos empresários de restaurantes quanto a valor percebido pelos consumidores e sua consideração na estratégia de marketing de seus estabelecimentos; servindo-se para tanto de instrumento de pesquisa qualitativa no que diz respeito aos procedimentos de coleta e análise de dados, por meio de entrevistas pessoais em profundidade e usando o recurso da análise de conteúdo destas entrevistas para tabulação e tratamento dos dados.

Diferentemente de um questionário estruturado, onde as questões – sejam elas de múltipla escolha, dicotômicas ou com uso de escalas – possuem alternativas e formato de resposta delimitados, o roteiro de entrevista com questões não-estruturadas – também chamadas abertas, ou de livre resposta – permite ao respondente colocar suas próprias palavras, sendo apropriado a um estudo exploratório. (Malhotra, 1999, 302-5)

Assim, este trabalho consistirá de revisão bibliográfica sobre valor percebido e estratégia, bem como sobre os métodos para mensuração do construto valor percebido, e serão feitas entrevistas mediante questionário aberto visando apurar como o empresário considera o valor percebido pelo consumidor e o insere em sua estratégia de marketing.

Esta análise pretende ser feita de acordo com os critérios metateóricos adotados por Sheth, Gardner e Garrett (1988) , visando gerar consistência e uma contribuição para aplicação da teoria à realidade brasileira.

Conforme Bartels (1970), metateoria diz respeito aos requisitos de formulação da teoria, particularmente a estrutura de pensamento e a utilização de linguagem para comunicar um conteúdo. Zaltman et al. (1973) esclarecem que metateoria envolve o uso da metodologia da ciência e os aspectos filosóficos relacionados à condução da ciência; em sentido amplo, é a investigação, análise e descrição da (1) tecnologia de construção da teoria, (2) da teoria em si, e (3) da utilização da teoria.

Os critérios metateóricos escolhidos por Sheth, Gardner e Garrett (1988), a serem considerados nesta pesquisa, podem ser classificados em três categorias distintas: sintaxe, semântica e pragmatismo, com dois critérios em cada uma destas áreas. Halbert (1964) salienta que estas categorias são totalmente independentes portanto, o sucesso em uma não garante o mesmo desempenho nas outras.

Sintaxe (organização) consiste em padrão de organização preciso. Halbert (1964) especifica que sintática diz respeito à legitimidade das operações que podem ser feitas com os elementos que formam a teoria. Daí surgem os dois critérios de sintaxe para avaliação de teorias: *estrutura e especificação*.

1. *Estrutura* vai verificar se os conceitos teóricos estão adequadamente definidos e integrados de modo a formar uma forte rede nomológica

(relativa à nomologia: ao estudo das leis que presidem aos fenômenos naturais). Zaltman et al. (1973) apontam que os itens de conhecimento devem ser reunidos de modo lógico e, assim, conceitos relacionados devem ser agrupados para formar hipóteses e hipóteses relacionadas agrupadas para formar teorias.

2. *Especificação* estabelece que as relações entre conceitos teóricos devem ser especificados de modo a delimitar com clareza as hipóteses. De outra forma, deve-se evitar que as relações entre os conceitos refiram-se apenas a estruturas contingenciais, onde se requer que outros conceitos estejam presentes ou ausentes para sua validação.

Semântica (realidade) consiste em avaliar a relação da teoria com a realidade, analisando-se sua *verificabilidade* e *suporte empírico*.

1. *Verificabilidade* requer que as definições operacionais dos conceitos da teoria sejam precisas e diretas a fim de assegurar sua verificação e consenso intersubjetivo (Zaltman et al. 1973). Os conceitos devem ser operacionalmente definidos e medidos no "mundo real". Quando se percebe que uma teoria obtém resultados pobres quando testada por outros estudiosos além do seu autor, a responsabilidade está na sua fragilidade sob o critério da testabilidade.
2. *Suporte empírico* avalia o grau de evidência confirmatória que foi reunida para suportar as hipóteses da teoria. Zaltman et al. (1973) reforçam que quanto maior for o número de interpretações alternativas plausíveis para um fenômeno, menor o seu grau de confiabilidade. Sob este critério, teorias novas estão sujeitas a falhas por não terem sido, ainda, adequadamente testadas, o que tende a ser superado à medida em que vai sendo submetida a mais e mais testes com resultados positivos e uniformes.

Pragmatismo (relevância) consiste em verificar a relevância da teoria para seus "usuários" (praticantes de marketing, responsáveis por políticas públicas e

consumidores), devendo trazer-lhes benefícios. Engloba os critérios de *riqueza* e *simplicidade*.

1. *Riqueza* questiona quão abrangente e generalizável é a teoria, referindo-se à sua amplitude de escala na explicação da experiência. Bartels (1970) destaca o desafio da universalidade para as teorias, particularmente na sua aplicação às circunstâncias sociais ou comportamentais. Segundo Zaltman et al. (1973), quanto maior o número de contextos diferentes que uma teoria compreende, mais forte e abrangente ela é.
2. *Simplicidade* avalia o potencial de comunicação e de implementação da teoria, verificando se esta pode ser facilmente explicada a outros e suas recomendações prontamente implementadas por outros.

Efetivamente, há uma contrapartida entre os dois critérios desta categoria: quanto mais *rica* se torna a teoria, permitindo maior abrangência e generalização, ela também fica menos *simples*, com maior dificuldade de explicação e implementação.

Para os objetivos deste estudo - considerando-se ser este um estudo exploratório, em que se pretende verificar a compreensão e o tratamento por parte de empresários acerca do construto valor percebido pelo consumidor - a adoção de questionários a serem aplicados diretamente mediante entrevistas pessoais mostra-se um instrumento apropriado e recomendável, eis que o pretendido é conhecer e traçar um panorama da situação neste campo de interesse. (Franco, 1994; Malhotra, 1999)

A par dos dados coletados nas entrevistas será feita análise de conteúdo. Este procedimento de pesquisa insere-se numa abordagem metodológica crítica e epistemologicamente apoiada numa concepção de ciência que reconhece o papel ativo do sujeito na produção do conhecimento, o que não significa descartar os requisitos de objetividade e sistematização, necessários a garantir a possibilidade de generalização dos dados interpretados. Analisar convenientemente um

material verbal faz parte da pesquisa na área das ciências humanas e sociais, por implicar em classificar, ordenar, quantificar e interpretar respostas verbais e outras manifestações simbólicas de indivíduos e grupos. Neste sentido, a análise de conteúdo assenta-se nos pressupostos de uma concepção dinâmica da linguagem, linguagem como uma construção real de toda a sociedade e como expressão da existência humana que, em diferentes momentos históricos, elabora e desenvolve representações sociais no dinamismo que se estabelece entre linguagem-pensamento e ação. (Franco, 1994, 164)

Conforme Mucchielli (1977, 26-7), análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um texto. É a semântica entendida como a pesquisa do sentido de um texto. Segundo o mesmo autor, são três os campos de métodos de análise de conteúdo, situados entre os domínios da linguística e da hermenêutica, com limites bastante fluidos entre si, representados a seguir, conforme adaptação de Franco (1994, 165):

QUADRO 2 - MÉTODOS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

	Métodos Lógicos Estéticos e Formais	Métodos Lógicos e Semânticos	Métodos Semânticos e Semânticos Estruturais	
	Aspectos formais típicos do autor	Classificação lógica dos conteúdos após a interpretação	Métodos psicológico-semânticos (investigam conotações que formam o campo semântico de uma imagem ou de um enunciado; e Métodos semântico estruturais, que se aplicam a universos psicosemântico ou sociosemântico mais amplos	
Linguística	Estudo dos efeitos do sentido, da retórica, da língua e da palavra	dos valores semânticos desses mesmos conteúdos com base em definições		Hermenêutica
	Análise do discurso			

No campo dos métodos lógico-semânticos, a análise de conteúdo pode ser definida como uma técnica de pesquisa situada num delineamento mais amplo da teoria da comunicação, onde o ponto de partida é a mensagem. Esta pode ser espontânea ou provocada. É espontânea quando não se explicita como se deu a interação entre seu produtor e o pesquisador, p. ex., análise de mensagens contidas em livros, artigos, periódicos, jornais. É provocada pelo pesquisador, quando este elabora um questionário, ou entrevista indivíduos com o objetivo de obter respostas a algumas das suas indagações. Ao perguntarmos qualquer coisa, em geral imprimimos nosso ponto de vista sobre a questão e, muitas vezes, conduzimos a resposta. (Franco, 1994, 166-7)

Análise de conteúdo é um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é comunicação, mais do que comportamento ou objetos físicos. É definida como a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação, incluindo tanto a observação quanto a análise. A unidade de análise pode ser palavras (diferentes palavras ou tipos de palavras na mensagem), personagem (indivíduos ou objetos), temas (proposições), medidas de espaço e tempo (comprimento ou duração da mensagem), ou tópicos (assunto da mensagem). Categorias analíticas para classificar as unidades são desenvolvidas e a comunicação é repartida de acordo com regras definidas. Apesar de não ser muito utilizada em pesquisa de marketing, esta técnica oferece grande potencial, podendo, p. ex., ser bem aproveitada para a análise de questões abertas. (Malhotra, 1999, 200-1)

Toda comunicação é composta de cinco elementos básicos, que respondem às questões relacionadas:

Elemento	Questão
- fonte ou emissor	quem comunica?
- processo codificador	por quê comunica?
- mensagem e canal de transmissão	o quê e como comunica?
- receptor	para quem comunica?
- processo decodificador	com que efeito?

Análise de conteúdo sempre é feita sobre a mensagem e os seus resultados podem ser usados para gerar inferências sobre todos os elementos do processo de comunicação. A mensagem é o que permite ao pesquisador fazer inferências sobre qualquer um dos elementos da comunicação, podendo ter como objetivo as características do texto (é a mais simples), as causas ou antecedentes da mensagem (está se trabalhando o ponto de vista do produtor), e os efeitos da comunicação (está se trabalhando o ponto de vista do receptor).

Os resultados da análise de conteúdo devem refletir os objetivos da pesquisa e ter como apoio indícios manifestos e capturáveis no conteúdo das comunicações. É com base no conteúdo manifesto e explícito que se inicia o processo de análise. A interpretação do conteúdo latente, o sentido oculto das mensagens e de suas entrelinhas, mediante códigos especiais e simbólicos, deve ter como parâmetro o contexto social e histórico pelo qual foi produzido. Portanto, o que está escrito ou dito é o ponto de partida, a interpretação é o processo a ser seguido, e a contextualização o pano de fundo que garante relevância. (Franco, 1994, 169)

A importância das inferências em análise de conteúdo se explica pela comparação entre os dados sobre conteúdo de uma comunicação com outros dados. Esta comparação é feita mediante algum vínculo entre os dados, representado por alguma forma de teoria. o tipo de comparação é determinado pela teoria do investigador. Por isso, a necessidade de delineamento do referencial teórico, além dos objetivos da pesquisa. Dependendo destes últimos,

decide-se que unidades de análise devem ser privilegiadas – palavra, tema, personagem, item. (Franco, 1994, 170-1)

Palavra é a menor unidade de registro usada em análise de conteúdo; pode ser uma simples palavra, um símbolo ou um termo. Tema é uma asserção sobre determinado assunto, seja um sentença, um conjuntos de sentenças ou um parágrafo. Personagem trata de pessoas particulares, passíveis de ser classificadas de acordo com algum critério demográfico, psicográfico, etc. Item é uma unidade de análise em que um texto, artigo inteiro, livro ou programa de rádio são caracterizados a partir de alguns atributos definidores, p. ex., “do que trata o artigo: Economia, Finanças, Marketing ? (Franco, 1994, 172-3).

Após a definição das unidades de análise, deve-se definir as categorias, o ponto crucial da análise de conteúdo, via de regra um processo longo e desafiante a exigir grande dose de esforço do pesquisador. Não há fórmulas pré estabelecidas, nem é recomendável que se estabeleçam passos muito rígidos. Em geral, o pesquisador segue seu próprio caminho baseado em seus conhecimentos teóricos e guiado por sua competência, sensibilidade e intuição, buscando relacionar a teoria ao material de análise. As categorias podem ser *criadas a priori* – com base nos pressupostos da teoria considera indicadores todas as falas que se encaixarem, e despreza afirmações ou respostas de outro tipo – ou *não ser criadas a priori* – estas emergem da fala, do discurso, do conteúdo das respostas; e serão tão mais ricas quanto maior for a clareza conceitual do pesquisador e seu respectivo domínio acerca de diferentes abordagens teóricas. (Franco, 1994, 174-6)

O processo em que as categorias não são criadas a priori inicia-se pela descrição do significado atribuído por parte dos respondentes, salientando-se todas as nuances observadas, prossegue com a classificação das convergências e respeitam-se as divergências; após algumas respostas (uma amostra) começa-se a criar um código para leitura dos demais respondentes, código este sempre

aberto a novas categorias. O conteúdo que emerge do discurso é comparado com algum tipo de teoria. A vantagem deste tipo é não levar a uma fragmentação muito grande do conteúdo manifesto, e evita que o pesquisador se veja induzido a imprimir uma camisa de força na fala dos respondentes, procurando indícios daqui e dali para classificar as respostas em seu sistema categórico. Por outro lado, um sistema categórico aberto requer maior bagagem teórica por parte do investigador. (Franco, 1994, 175-7)

Neste trabalho será adotada a unidade de análise tema, por ser a mais útil unidade de registro em análise de conteúdo, indispensável em estudos sobre propaganda, valores, crenças, atitudes e opiniões (Franco, 1994, 172). Considerando o objetivo de determinar como o empresário de restaurante entende valor percebido pelo consumidor e como o considera na estratégia de marketing dos estabelecimentos, será utilizada a teoria de valor percebido e estratégia de marketing de modo geral, como explicitado na revisão teórica, buscando inferências que revelem ações e pontos de vista que traduzam os conceitos-alvo do estudo. Com base nas categorias definidas *a priori* vai-se considerar indicadores todas as falas que se encaixarem nos construtos de valor percebido pelo consumidor e estratégia de marketing dos restaurantes, aproveitando-se também as informações referentes aos assuntos relacionados a esta perspectiva, tais como comportamento do consumidor, ambiente de mercado, concorrência e demais fatores que afetam a atividade.

O alvo da pesquisa - o empresário de restaurante - será atingido a partir de amostra constituída de “experts”, com longa experiência no ramo, longevidade de seus estabelecimentos, dirigentes da ABREDI/ABRASEL (Associação de Bares e Restaurantes Diferenciados/ Associação Brasileira das Empresas de Entretenimento e Lazer).

Esta etapa da pesquisa de campo visa apurar se ocorre a influência entre os construtos, de que forma, procurando conhecer melhor a realidade destes

construtos neste campo de negócios e avançar na resposta às questões levantadas pelo estudo (Aaker, Day e Kumar, 1998; Boyd e Westfall, 1978; Churchill, Jr., 1999; Malhotra, 1999; Mattar, 1994).

Com base nestas orientações, o presente estudo consta das seguintes partes:

- I. Complementação e aprimoramento da revisão bibliográfica a respeito dos construtos valor percebido e estratégia de marketing, sua aplicação em serviços, para definição e esclarecimento das relações entre estes conceitos e sua influência sobre a intenção de comportamento do consumidor e sua aplicação à realidade de restaurantes finos na cidade de São Paulo.
- II. Pesquisa de campo junto a empresários de restaurantes, com as seguintes etapas e objetivos:
 - a. entrevista em profundidade;
 - b. transcrição das entrevistas com o máximo de rigor, de modo a preservar a fidelidade das informações, e redação das respostas atendo-se às questões e construtos relacionados ao estudo;
 - c. análise das entrevistas usando o recurso de análise de conteúdo;
 - d. comentários finais e sugestões para sequência em pesquisas futuras.

A efetivação das entrevistas dar-se-á pessoalmente pelo autor deste trabalho, de modo a garantir a confiabilidade no processo de pesquisa de marketing (Aaker, Day e Kumar, 1998; Boyd e Westfall, 1978; Churchill, Jr., 1999; Franco, 1994; Gummesson, 2000; Malhotra, 1999; Mattar, 1994).

CAPÍTULO 3 – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E MARKETING

3.1 Visão de estratégia

As empresas que estabelecem objetivos de médio e longo prazos e agem no sentido de buscar estes objetivos, posicionam-se no mercado, invariavelmente, de maneira mais consistente do que aquelas que enfrentam as condições do ambiente externo baseadas nas necessidades surgidas no cotidiano.

Ao mesmo tempo, elaborar uma estratégia para uma empresa não pode ser apenas um ato formal, nem tampouco improvisado. Posicionar uma empresa estrategicamente no mercado requer reflexão a respeito de importantes etapas envolvidas na construção e estruturação de um projeto e sua consequente transformação em um negócio consistente, em termos de competitividade no longo prazo, o que passa pela definição de uma visão consistentemente, a missão do negócio, seus objetivos e ações inerentes para se atingir estes objetivos.

Competitividade é a capacidade de uma empresa – ou instituição, região, país – em fortalecer a sua posição no mercado. Para se iniciar o pensamento de estratégia empresarial, é extremamente relevante aprofundar a análise sobre estes requisitos para a elaboração de uma estratégia coerente.

Antes de pretender estabelecer um posicionamento estratégico as empresas precisam definir o motivo da sua existência e a forma como elas irão atuar no mercado para garantir essa existência. Nesse ponto tornam-se importantes as definições de visão, missão e valores.

Esses conceitos existem dentro das empresas, embora nem sempre sejam formalizados. Muitas vezes, entretanto, é útil que se faça a formalização desses itens, de forma a obrigar a empresa a pensar sobre si mesma e, ao mesmo

tempo, permitir que todos que compõem a organização conheçam e enxerguem de maneira padronizada a direção que a empresa busca para si.

Para Albrecht (1995), visão é uma imagem daquilo que o pessoal da empresa aspira a que ela seja ou se torne. A visão é algo genérico, um esboço daquilo que a empresa deseja ser. É a idéia, o projeto original de um negócio.

Uma visão sem objetivos e ações não passa de um sonho. Por isso, a importância de se preocupar em definir a missão de um negócio. A missão indica como faremos negócios para realizar a visão. A missão tem como ponto de partida a visão da empresa e indica, de maneira mais específica, quais são os caminhos que a empresa pretende tomar para fazer da visão uma realidade.

A missão explicita a razão de ser da empresa, procurando determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe e em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. É uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa, e com isso provocar a definição das áreas de atuação prioritárias em que devem ser aplicados os recursos disponíveis e obter o consenso de uma opinião de que os esforços e os recursos dirigidos aos alvos estabelecidos no horizonte da missão serão bem sucedidos.

Em realidade, a missão da empresa representa um horizonte no qual a empresa decide atuar e vai realmente entrar em cada um dos negócios que aparecem neste horizonte. Nesta etapa, deve-se procurar refletir a respeito de qual é o negócio da empresa, quem é o seu cliente atual e potencial, onde ele está, o que ele compra, quais necessidades se pretende atender, com quais produtos e serviços (Drucker, 1986).

A definição da missão da empresa é importante porque é neste ponto que se procura descrever as suas habilidades essenciais para satisfazer alguma

necessidade do ambiente externo, bem mais amplas do que as dimensões genéricas de seus produtos ou serviços. Por isso, a definição da missão da empresa deve satisfazer a critérios racionais e sensatos, com as seguintes dimensões:

- suficientemente empreendedores para terem impacto sobre o comportamento da empresa;
- mais focalizados no sentido da satisfação das necessidades do cliente, do que nas características do produto fabricado ou do serviço oferecido;
- capazes de refletir as habilidades essenciais da empresa;
- entendíveis;
- realistas;
- flexíveis;
- motivadores.

É a missão que vai permitir definir quais serão as metas e objetivos da empresa.

Já os valores centrais são aqueles fundamentais, que devem guiar o comportamento diário de cada um na organização, para que ela tenha sucesso em atingir sua missão. E com isso, o estabelecimento das ações que a empresa adotará para atingir os seus objetivos.

Esses três itens formam a base para que uma empresa possa adotar uma linha coerente de atuação. A consciência deles permite que as empresas possam definir estratégias que sejam passíveis de serem implantadas e tornarem-se efetivas.

Em outras palavras, antes de definir uma estratégia a empresa precisa definir aonde deseja chegar (visão e missão) e quais são os meios aceitáveis para a organização buscar atingir esses objetivos (valores). A partir destes aspectos essenciais pode-se pensar em estratégia.

Estratégia é a combinação de metas e objetivos com políticas e ações para a empresa como um todo; é o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los. A finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos determinados.

Tachizawa e Rezende (2000) definem estratégia como uma metodologia básica que você deseja aplicar para alcançar a missão atual da sua empresa. Porter (1986), salienta que estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Essas definições trazem duas idéias principais. A primeira delas diz respeito à necessidade de uma missão, enquanto a outra nos leva a pensar sobre a sustentabilidade de uma posição.

A figura à p. seguinte (Porter, 1986, 16) indica a importância da integração de metas para a organização como um todo, dentro do esforço estratégico de uma empresa:

A RODA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA



FIGURA 2 - Adaptado de PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*, 1986, p.16.

A missão é aquilo que indica para onde a empresa pretende ir, e por isso deve ser a base para a elaboração de uma estratégia para a empresa. O segundo aspecto, a possibilidade de se obter uma posição sustentável, é o principal objetivo da elaboração e implantação de uma estratégia. As empresas que possuem objetivos de médio e longo prazo e que agem de forma a buscar esses objetivos colocam-se no mercado, quase sempre, de maneira mais estável do que aquelas

que enfrentam a competição baseadas em necessidades observadas no dia-a-dia.

Mesmo assim, as empresas têm se colocado cada vez menos com uma orientação estratégica e cada vez mais estão voltando-se para a administração dos problemas imediatos.

A evolução da concorrência tem levado grande parte das empresas a uma desconfiança a respeito da utilidade de se adotar um posicionamento estratégico bem elaborado e definido. Muitos acreditam que no ambiente atual, nenhuma vantagem competitiva seja sustentável. Baseados nessa crença, passam a ver a adoção de um posicionamento estratégico como processo que irá diminuir a flexibilidade da empresa e torná-la mais vulnerável.

Porter (1996) analisa essa questão e faz um diagnóstico a respeito da visão atual dos executivos em relação à administração estratégica. Segundo a análise de Porter, muitos profissionais têm falhado em distinguir eficiência operacional e estratégia. Segundo essa análise, os ganhos de eficiência obtidos pelas empresas através das mais diversas técnicas gerenciais, tais como reengenharia de processos, downsizing, benchmarking, incorporação de novas tecnologias e outras, podem ser fácil e rapidamente copiadas pela concorrência. Já as vantagens obtidas através de um posicionamento estratégico bem elaborado e consistente dificilmente podem ser copiadas pelas demais empresas.

Em entrevista à Revista Veja, publicada na edição de 05.12.2001, Porter reitera este ponto de vista, ao tratar do modo como as empresas podem enfrentar esta situação de competição, indicando que não se deve confundir eficácia operacional – a aplicação de boas práticas administrativas – com posicionamento estratégico – criar uma posição competitiva sustentável. E explica que não basta se esforçar em fazer melhor a mesma coisa que o concorrente faz, pois o ganho de produtividade não irá reverter em ganho nos lucros; o caminho viável é conseguir

vantagem competitiva, concorrendo de maneira diferente, oferecendo valor real ao cliente (Porter, 2001, 11-15).

O próprio conceito de estratégia, se não for corretamente apreendido pode conduzir a uma infinidade de erros. Estratégia não é só visão, não é poesia; não é agilidade; não é flexibilidade; não é formação de parcerias. Estratégia é a criação de uma posição exclusiva e valiosa, deve ser concreta e palpável, mais que ter agilidade é ter direção; é ter flexibilidade até certo ponto, pois não deve significar atender a todas as necessidades específicas de cada cliente, porque desta forma não se consegue lucro; é preciso fazer escolhas, avaliar parcerias e alianças com cuidado, de modo a estabelecê-las só se efetivamente completarem parte do quebra-cabeça da empresa. E também deve ser entendido que a estratégia não deve ficar restrita a poucas cabeças pensantes, mas ser espalhada a toda organização, eis que a empresa inteira precisa saber com clareza em que direção está indo (Porter, 2001, 14-15).

É recomendável que se procure estudar a história das empresas para descobrir quais de seus clientes são realmente felizes e traçar um mapa segmentado do setor com os diferentes serviços oferecidos, visando detectar brechas em que se possa atuar. Um exemplo de que não se deve deixar ser ludibriado por idéias e noções de estratégia que não se mostram fundamentalmente corretas é a internet, onde as iniciativas empresariais demonstraram não ter consistência e seguir apenas uma tendência, um modismo, resultando em fracasso e perda de muito dinheiro, simplesmente porque elas não possuíam uma estratégia (Porter, 2001, 15).

Na economia atual, em todas as partes do mundo, inclusive o Brasil, as empresas estão mais expostas do que nunca à competição, com poucos mercados protegidos ou subsidiados. A competição é tão intensa que os competidores têm cada vez menos fatias de mercado, os fracos sumiram, foram comprados, ou participaram de fusões com outros parceiros. Neste ambiente, apenas melhorar

as práticas de administração e assumir que seu concorrente não será capaz de enfrentá-lo é perigoso porque todas as organizações estão sofrendo pressão por resultados, e respondem com investimento em qualidade e treinamento e estão tentando melhorar seus processos e práticas (Porter, 2001, 15).

Neste sentido, Hammel em seminário na cidade de São Paulo (2001) também aponta como essencial na formulação de caminhos estratégicos atualmente a consideração de segmentos, diferenciação da concorrência e consideração das necessidades dos clientes, aliada à busca constante de inovação, esta a verdadeira chave para a diferenciação, disseminada por toda a organização como única forma de se fazer a diferença no mercado competitivo de hoje. O pressuposto geral é de que a disputa existe e é coisa séria, enquanto mudanças estão ocorrendo com frequência cada vez maior e não gradativa; neste cenário não há espaço para erros (Hammel, 2001).

A rapidez com que os concorrentes imitam os demais participantes do mercado leva as empresas a uma guerra interminável em busca de melhoria de desempenho. Essas melhorias, baseadas em otimizações pontuais na organização, são facilmente identificadas e copiadas pelos concorrentes. Dado que todos os concorrentes estão correndo praticamente na mesma velocidade nesse processo de busca de melhorias, essa abordagem proporciona às empresas, de maneira geral, apenas a manutenção de suas posições atuais (Tomasko, 1997).

Como resultado dessa verdadeira guerra pela preferência dos consumidores, as empresas dos mais variados setores vêm oferecendo produtos de qualidade crescente a preços cada vez menores, o que tem feito com que a rentabilidade observada na maioria das atividades empresariais venha decrescendo constantemente.

O estabelecimento de um posicionamento estratégico pode levar uma empresa a obter uma diferença efetiva frente aos seus concorrentes e, ao mesmo tempo, permitir a obtenção de índices de rentabilidade sensivelmente acima da média do seu setor de atuação.

Algumas empresas vêm demonstrando que essa abordagem é possível e rentável. Kim e Mauborgne (1997) comprovam, através de uma pesquisa elaborada durante cinco anos em empresas que apresentam crescimento acima da média dos seus setores, a efetividade de se adotar uma estratégia e agir de acordo com ela. Segundo esses pesquisadores, essas empresas possuem como uma de suas características o fato de prestar pouca atenção aos seus concorrentes. Na verdade elas adotam uma postura estratégica que torna a ação da concorrência pouco relevante para os seus desempenhos.

Isso não significa que as empresas que buscam um posicionamento estratégico estejam livres de buscar um constante aprimoramento das suas atividades visando diminuir custos e atender às necessidades de seus clientes. A busca pela melhoria contínua deve ser incorporada nas atividades diárias de todas as organizações que esperam sobreviver a longo prazo, ou seja, devem ser entendidas como atividades gerenciais rotineiras.

O que ocorre é que a simples busca pela melhoria já não é suficiente para garantir a sobrevivência das empresas. Há a necessidade de se fazer algo a mais.

Segundo Porter (1996), adotar um posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das dos concorrentes ou desempenhar atividades semelhantes de forma diferente.

Para serem efetivas, entretanto, essas diferenças não podem ser baseadas em atividades isoladas. Como se observou anteriormente, a ação dos concorrentes

tem sido cada vez mais rápida no sentido de copiar as inovações ou ganhos de performance obtidas pelas empresas. Entretanto, quando essas inovações são baseadas em um sistema integrado de diversas atividades, torna-se praticamente impossível para um observador externo obter um desempenho semelhante.

Para que seja possível montar um sistema de diversas atividades que seja coerente e apoie consistentemente as ações da empresa, há a necessidade de estabelecer uma meta maior, divulgar essa meta para toda a organização e obter um comprometimento das pessoas, traçar uma estratégia coerente com a meta estabelecida e, talvez o mais importante, seguir na direção da meta com decisão.

Em outras palavras, a obtenção dessas vantagens requerem uma administração voltada a objetivos estratégicos. Estabelecer uma meta e administrar uma empresa estrategicamente, portanto, não é uma solução fácil de ser implantada.

Definir uma meta e estabelecer uma estratégia para alcançá-la requer que as empresas assumam riscos. Ao optar por uma forma de atuação diferente daquela que vem sendo adotada pela maior parte de seus concorrentes, a empresa precisa fazer escolhas e confiar nelas. É importante que se faça uma análise profunda da empresa e do ambiente, visando evitar a ocorrência de erros no estabelecimento das metas e, conseqüentemente, da estratégia da empresa.

Levitt (1986) cita alguns exemplos de empresas que cometeram erros na determinação da sua missão e estratégia. Um desses exemplos é o das mercearias americanas. Com o aparecimento dos supermercados, as mercearias começaram a ser ameaçadas pela novidade, embora a maior parte dos proprietários dessas lojas se recusassem a enxergar essa possibilidade. Hoje podemos ver que os donos de supermercado estavam alinhados com as preferências dos clientes, enquanto que as mercearias praticamente desapareceram.

A utilização de uma estratégia requer, também, que se estabeleça um horizonte de tempo de médio e longo prazos. Adotar uma estratégia - qualquer que seja ela - e voltar atrás pouco tempo depois pode levar a empresa a observar uma queda na sua posição relativa frente à concorrência, ao invés de dar a ela uma vantagem competitiva.

A adoção de uma estratégia é um compromisso de longo prazo assumido pela empresa. Ao definir um posicionamento estratégico as empresas precisam assumir uma identidade nova que seja coerente com sua nova forma de atuação. Essa postura requer alguma criatividade e capacidade de inovação.

Através da pesquisa citada anteriormente, Kim e Mauborgne (1997) estabeleceram um ponto em comum entre as empresas que adotam essa postura. Elas quebram paradigmas e buscam estabelecer uma nova curva de valor, enquanto que as demais empresas lutam apenas para deslocar a curva existente para um pouco além dos limites atuais.

A criação de uma nova curva de valor é um fator decisivo na adoção de uma estratégia. O sucesso de uma empresa ao diferenciar-se de seus concorrentes através de uma estratégia própria e inovadora depende, em grande parte, de entregar aos seus clientes produtos e/ou serviços que sejam percebidos como portadores de um maior valor intrínseco, ou seja, a adoção de uma estratégia precisa ser um processo de agregação de valor para trazer benefícios para a empresa.

Outro fator importante para a implementação e condução de uma estratégia é a liderança. Para que uma organização tenha sucesso ao assumir uma estratégia há a necessidade de que toda a empresa esteja empenhada em alcançar um objetivo comum. A figura do líder é muito importante para a criação de um senso e objetivos comuns, partilhados por todos os níveis da empresa.

Como se nota, a definição e implementação de estratégia de forma coerente e consistente, é tarefa extremamente complexa e abrangente, devendo ser muito bem compreendida por toda organização de modo a se tornar eficaz. Porter (1996) explicita o construto estratégia sob diversos ângulos, cada uma deles explicando uma parte do todo:

- é a criação de um posicionamento único e valioso, envolvendo uma diferente gama de atividades;
- é fazer escolhas frente à competição. A essência da estratégia é escolher o que não fazer;
- é criar integração entre as atividades da empresa. O sucesso da estratégia depende de se fazer bem muitas coisas - não apenas algumas - e fazer a integração entre elas.

Essas colocações estão entrelaçadas e são complementares. Cada uma tratando de um aspecto da adoção de uma estratégia e, nenhuma delas isoladamente oferece uma definição completa sobre estratégia.

Estabelecer uma estratégia para ser aplicada por uma empresa requer um processo estruturado que facilite o entendimento da realidade em que a empresa se insere. Um conceito importante com esse objetivo é o de cadeia de valor.

3.1.1 Cadeia de valor

Para ser competitiva uma empresa tem que identificar quais são as necessidades e as expectativas dos seus clientes com relação ao seu produto. Dessa forma pode oferecer ao consumidor exatamente aquilo que ele deseja a um custo competitivo.

A maioria das pessoas teria dificuldade em responder qual o valor máximo que estaria disposta a pagar por determinado bem ou serviço. Ao se deparar com uma oferta efetiva, entretanto, ocorre um processo de comparação segundo o qual a pessoa decide se o produto vale ou não o custo que deverá ser incorrido para a sua aquisição.

Dado que esse processo de comparação entre o valor e o custo dos produtos é um fator determinante para a decisão de compra do consumidor, podemos concluir que a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável tem como um componente importante a capacidade de a empresa oferecer o valor que o cliente deseja ao menor custo possível. Um modelo que pode auxiliar as empresas nessa tarefa é sugerido por Michael Porter (1985) e chamado de Cadeia de Valor.

Segundo esse modelo, Porter sugere que as atividades sejam analisadas através do valor e do custo que adicionam ao processo que possibilita à empresa oferecer os seus produtos no mercado. Ao analisar o valor oferecido aos clientes, a empresa deve se assegurar de estar incorporando ao seu produto todas as características que são valorizadas pelo consumidor. Por outro lado a empresa deve considerar que qualquer característica incorporada ao produto adiciona também algum custo, de forma que todas as dimensões que não sejam valorizadas pelos clientes devem ser eliminadas.

Além disso a empresa deve analisar o seu desempenho ao fazer as atividades que agregam valor ao produto, com o intuito de agregar ao processo o mínimo de custo possível.

Uma vez definidos o negócio da empresa e quais são seus clientes e suas necessidades a empresa precisa conhecer a sua posição frente aos demais participantes do mercado. A empresa deve eleger quais são os pontos importantes a serem considerados no seu desempenho frente aos concorrentes e procurar fazer uma análise comparativa.

O instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la é a cadeia de valores, que divide uma empresa nas atividades distintas que ela executa no projeto, produção, marketing e distribuição do produto ou entrega do serviço. Não há como compreender a vantagem competitiva observando-se a empresa como um todo, genericamente; é preciso reconhecer sua origem nas atividades distintas que a empresa realiza. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação.

Uma vantagem de custo ou a diferenciação podem originar-se de fontes diversas, como aquisição de matéria prima de alta qualidade, sistema ágil de atendimento, produto ou serviço superior, instalações físicas de baixo custo, serviço muito eficiente, força de vendas competente, etc.

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

A cadeia de valores encaixa-se numa corrente maior de atividades de fornecedores, de canais de distribuição a caminho do comprador, e do próprio comprador. A obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva depende da compreensão não só da cadeia de valores da empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral. O que significa que toda a empresa é uma reunião de atividades, atividades que não são estanques, pelo contrário, são interdependentes, e podem ser representadas fazendo-se uso de uma cadeia de valores.

Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Criar valor para os compradores é a meta de qualquer estratégia genérica.

A cadeia de valores exhibe as atividades e a margem. Atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente dirigidas através das quais uma empresa cria um produto ou serviço de valor para os seus compradores. Margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. O modo como cada atividade é executada, combinado com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência, e sua contribuição para as necessidades do comprador e, assim, para a diferenciação.

Para Porter (1986) a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Essa distinção só pode ocorrer de forma consciente se a empresa conhecer a sua posição relativa frente às demais empresas. Conhecer essas diferenças pode levar a empresa não só a potencializar os aspectos positivos que a diferencia das demais como também a procurar minimizar as suas prováveis desvantagens.

Além de analisar os clientes importantes que atuam no mercado, Porter propõe que a empresa analise também outras organizações que podem começar a concorrer no seu mercado, ou seja, os concorrentes potenciais. Essa análise requer um conhecimento a respeito de empresas que possuam sinergias com o negócio analisado, eventuais movimentos de verticalização em determinadas indústrias, assim como uma análise a respeito de barreiras de entrada no setor.

O conhecimento da posição competitiva é a base necessária para que a empresa possa adotar uma estratégia competitiva que possa levá-la ao objetivo principal dessa abordagem: obter uma vantagem competitiva sustentável. Na comparação

entre as cadeias de valores dos concorrentes surgem as diferenças que determinam a vantagem competitiva.

Segundo Porter (1986), quando ocorre, a transição para a maturidade é quase sempre um período crítico para companhias em uma indústria. É um período durante o qual normalmente ocorrem mudanças fundamentais no meio competitivo das companhias, exigindo respostas estratégicas difíceis.

As empresas por vezes encontram dificuldades em perceber com clareza as mudanças ambientais; mesmo quando são percebidas, reagir a elas pode exigir mudanças na estratégia que as empresas evitam fazer. Além disso, o impacto da transição para a maturidade extrapola considerações estratégicas, tendo implicações na estrutura organizacional da empresa e na função de sua liderança. Estas implicações administrativas estão no centro das dificuldades de se fazerem os ajustes estratégicos necessários.

É necessário considerar que o investimento em uma atividade que caminha para a maturidade agrega riscos elevados, caracterizado por baixos retornos, o que torna pouco aconselhável um investimento mais pronunciado com o objetivo de alavancar as vendas.

Porter (1986) mostrou-se preocupado com a tendência apresentada por muitas empresas de abandonar o posicionamento estratégico por considerarem virtualmente impossível manter uma vantagem competitiva sustentável em um ambiente extremamente mutável e competitivo. Para ele, entretanto, o erro dessas empresas está no fato de estarem procurando obter vantagens competitivas baseadas em melhorias de desempenho em pontos específicos das suas operações. Vantagem ou desvantagem global resulta de todas as atividades da companhia, não apenas de algumas.

A importância de se estabelecer uma estratégia para a empresa está na possibilidade de estabelecer uma posição que seja praticamente impossível de ser copiada pelos concorrentes. Isso ocorre quando se tem sucesso em fazer todas as áreas da empresa convergirem seus esforços na efetivação da estratégia.

Os resultados apresentados pelas empresas que adotam essa postura fazem parte de uma somatória de uma série de atividades que não são visíveis aos concorrentes, tornando inviável uma cópia bem sucedida das atividades da empresa por parte dos concorrentes.

3.1.2 Vantagem competitiva

Um preceito básico inerente à formulação e implementação de estratégia em um negócio é o de obtenção de vantagem competitiva, sustentável no longo prazo, como sendo o fator chave para a sobrevivência em um cenário competitivo. Pressupõe que todo o esforço da empresa é dirigido a se conseguir executar atividades que não sejam copiadas facilmente pela concorrência; caso contrário, a vantagem se desfaz (Porter, 1986).

A chave da competitividade é a identificação e atendimento das necessidades dos clientes, daquilo que representa valor para os clientes. Envolve analisar um setor como um todo, prever sua evolução futura, compreender a concorrência e a posição da empresa e formular uma estratégia competitiva.

A busca de vantagem competitiva é a essência da estratégia e surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de produção pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios

equivalentes, ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

Frequentemente as empresas fazem escolhas estratégicas sem considerar as consequências a longo prazo para a estrutura de seu setor. Ao vislumbrarem um ganho em sua posição competitiva se uma ação tiver êxito, deixam de prever as consequências da reação competitiva. A sustentabilidade de uma estratégia genérica exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução do setor. Uma empresa precisa possuir algumas barreiras que dificultem a imitação da estratégia.

Porter (1986) aponta três caminhos de estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque e elenca as forças do ambiente competitivo: fornecedores, compradores, produtos ou serviços substitutos, novas empresas entrantes, concorrência entre empresas do setor, conforme adaptação abaixo:

FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA

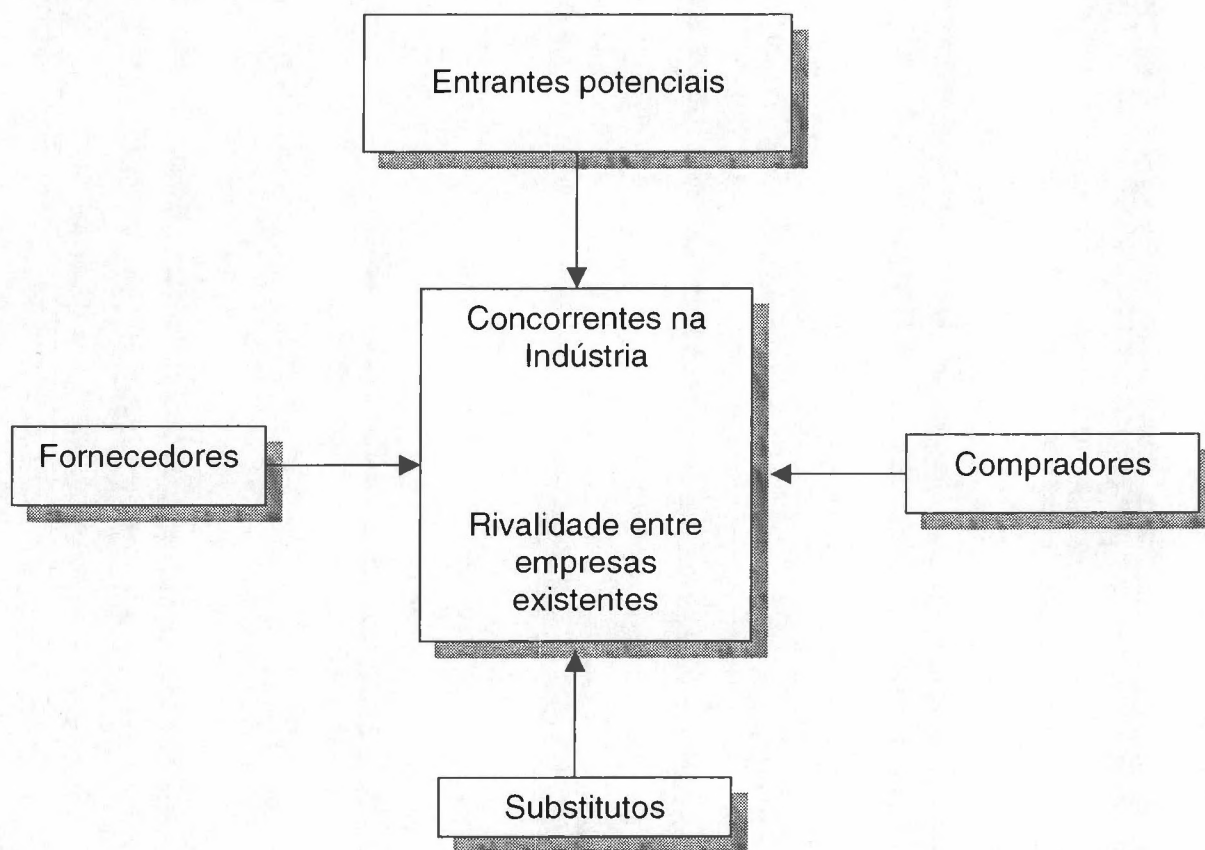


FIGURA 3 – Adaptado de PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*, 1986, p. 23.

A peça central do planejamento estratégico de uma empresa deveria ser sua estratégia genérica, ao especificar o método fundamental para a vantagem competitiva que uma empresa está buscando, e ao fornecer o contexto para a tomada de ações em cada área funcional. O planejamento não pode ser construído sem uma compreensão da estrutura do setor e da vantagem competitiva que irá determinar a rentabilidade da empresa. Através de sua estratégia a empresa atingirá a vantagem competitiva que determinará o seu desempenho.

Quando consideramos o cenário de serviços e suas características peculiares – dentre as quais a interação do cliente com o prestador do serviço e o ambiente físico onde o serviço é desempenhado – nota-se que a obtenção de vantagens competitivas reside grandemente na qualidade do serviço prestado, na sua percepção pelo cliente, na influência dos funcionários e do ambiente, em que é fundamental a busca de estratégia de diferenciação como fator básico para percepção de qualidade e de valor pelo cliente (Albrecht, 1995).

Organizações que se destacam dominam processos críticos que conduzem ao valor superior ao cliente, como uma base para uma nova visão mundial a respeito de empresas, clientes e qualidade. Estes processos consistem em pesquisa de mercado e de percepção do cliente; formulação de estratégia, educação, treinamento e comunicação; aperfeiçoamento de processos; e avaliação, medição e *feedback* (Albrecht, 1996, 62-65).

No setor de restaurantes, estes aspectos ficam realçados e são complementados ainda pela oferta de produtos, a refeição principalmente. Em toda a oferta do restaurante tudo deve ser pensado de modo a se construir uma estratégia de diferenciação, e por meio desta, se obter vantagem competitiva em relação à concorrência (Porter, 1986).

Para isso, é necessário estudar o comportamento do consumidor, como fonte essencial para a definição de atividades em uma estratégia de diferenciação, atividades que sejam efetivas perante o público frequentador do negócio, propiciando reflexos positivos à empresa, em termos de vantagem competitiva, e em consequência, ganhos financeiros (Albrecht, 1996).

Aqui reside um aspecto fundamental na função de administração, a mensuração dos efeitos de ações implementadas, em termos mercadológicos e financeiros. A este respeito um recurso adequado é o exame do impacto da estratégia sobre o desempenho da empresa no mercado e seus resultados para a empresa.

3.2 Visão de marketing

A origem do pensamento acadêmico em marketing, a partir da primeira década do século XX, deu-se através das escolas de commodities, institucional e funcional (Sheth, Gardner e Garrett, 1988), centradas na economia agrícola e prioritariamente preocupadas com os processos de distribuição dos produtos e determinação dos preços. Estas escolas perduraram por cerca de cinquenta anos, até o advento da escola gerencial, por volta das décadas de 1950 e 1960, representada por autores como Anderson, Drucker, Kotler, Levitt e McCarthy entre outros, enfatizando a solução de problemas, o planejamento, a implementação e o controle na atividade de marketing, em um mercado competitivo (Webster, Jr. , 1992).

Este trajeto guarda relação direta com a evolução do ambiente econômico e social em que as organizações estão inseridas ao longo do tempo. As economias nacionais - e portanto, países, cidades, empresas, famílias, pessoas e profissionais - estão passando por transformações rápidas e profundas, como a globalização - acarretando o crescimento do comércio e da competição internacional - e a evolução tecnológica - permitindo maior disponibilidade de informação e maior velocidade das comunicações (Boone e Kurtz, 1998; Churchill, Jr. e Peter, 2000; Drucker, 1997 e 2000; Kotler, 1999 e 2000).

Surgem novas oportunidades e, ao mesmo tempo, velhas empresas morrem e novas nascem. O sucesso de mercado fica para os países, empresas e pessoas mais ajustadas aos imperativos ambientais: aquelas que podem entregar o que as pessoas estão dispostas a comprar, as que podem entregar o que os clientes atribuem valor (Churchill, Jr. e Peter, 2000; Kotler, 1999 e 2000).

Nas décadas de 50 a 70, o poder de mercado estava com os fabricantes. Hoje está com os varejistas. Antes, os clientes aceitavam o que era ofertado pelos

fabricantes - a demanda superava a oferta de bens e serviços. Hoje, as empresas disputam o cliente: a oferta supera a demanda, há grande sensibilidade a preço e valor, a propaganda de massa não é suficiente, a lealdade às marcas vai escasseando (Kotler, 2000).

É preciso trabalhar com eficiência a estratégia, os custos, e o "know-how" de marketing. Marketing é visto pelo grande público como sendo apenas propaganda e vendas, e em muitas ocasiões sua função é percebida como "empurrar" produtos para as pessoas. A realidade de forte competição torna os consumidores escassos e sem eles a empresa deixa de existir. Dessa forma, o planejamento deve ser formulado para conquistar e reter clientes. Assim, marketing vai bem além do que apenas cuidar do processo de vendas. Nesse contexto, marketing é um processo integrado para pensar e planejar os mercados (Boone e Kurtz, 1998; Kotler, 2000).

Este processo se inicia pesquisando o mercado para entender sua dinâmica e identificar oportunidades. Isto significa encontrar pessoas ou grupos de pessoas com necessidades comuns ou com interesse latente em algum produto ou serviço.

Com base nos diversos autores de administração de marketing e marketing de serviços pesquisados para este trabalho (entre outros, Abreu, 1996; Albrecht, 1995, 1996 e 2000; Bateson e Hoffman, 1999; Boone e Kurtz, 1998; Churchill, Jr. e Peter, 2000; Cronin Jr., Brady e Hult, 2000; Drumwright, 1996; Engel, Blackwell e Miniard, 1995; Grönroos, 1993; Kotler, 1999 e 2000; Levitt, 1986; Lovelock e Wright, 1999; Parasuraman, 1997; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985, 1988, 1990, 1993 e 1996; Woodruff, 1997; Zaichkowsky, 1985 e 1994), depreende-se que a ênfase do trabalho de marketing deve estar centrada em:

- qualidade, valor e satisfação dos consumidores (entrega mais rápidas, preços mais baixos, melhores serviços e com qualidade);

- relacionamento e retenção de consumidores: da simples transação negocial para a construção de relacionamentos, alianças, parcerias, redes. Trabalhar os bancos de dados de clientes, administrar/trabalhar junto à cadeia de fornecedores;
- é preciso conhecer muito bem o seu cliente para se criar vínculos com ele e não ficar apenas na transação comercial de compra e venda;
- daí surge a oportunidade dos bancos de dados com informações demográficas, de estilos de vida, compras passadas, resposta a diferentes estímulos de marketing, servindo para formatar as ofertas de forma a satisfazer os consumidores que permanecerão leais à empresa: marketing direto, on-line, e-commerce;
- a comunicação espontânea, ou comunicação boca a boca, e seus efeitos propagadores ao gerar cliente satisfeito e a eficácia no tratamento às reclamações de clientes;
- foco em processos gerenciais e não em departamentos separados, autônomos, independentes. A idéia de integração, sistêmico e holístico é necessária;
- pensar global (concorrentes estrangeiros, mercados internacionais, fontes de suprimento fora do país, custos ajustados em relação aos demais países) e ao mesmo tempo atuar local (as peculiaridades de cada mercado é que definirão o grau de sucesso). E também, pensar grande e agir pequeno (atenção para os detalhes, principalmente no campo de marketing e de comportamento do consumidor);
- marketing de serviços (setor terciário cresce em termos relativos na economia atual) e os serviços de marketing (agregar serviços ao cliente como fator decisivo de conquista e retenção dos consumidores). Os serviços têm características peculiares de serem intangíveis, variáveis, inseparáveis, de vida limitada, passando a exigir atenção particular, e justamente por este motivo, são o objeto do presente estudo;
- alta tecnologia inserindo-se cada vez mais nos produtos e serviços;

- ética chama a atenção e cativa o cliente: é preciso trabalhar os valores da organização e ter em conta que a repercussão negativa de ações de venda ou propaganda enganosas são cada vez maiores e mais rápidas.

Usando como referência a definição de Kotler (2000, p.27) para marketing como ***“um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam pela criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”***, pode-se destacar conceitos centrais relacionados à atividade de marketing como: mercados; necessidades, desejos e demandas; produtos (bens, serviços, lugares, pessoas e idéias); troca e transações; custo, qualidade, valor e satisfação; relacionamentos e redes; consumidores potenciais, clientes atuais, conquista e retenção, lealdade de clientes.

Está compreendido nestes conceitos a idéia de orientação para o mercado, a habilidade de compreender, atrair e manter cliente importantes, praticamente como uma replicação do próprio conceito de marketing (Day, 2001, 19).

3.2.1 Orientação para o mercado

Conforme a idéia de estratégia, para se vencer em um mercado competitivo, é preciso se conseguir uma vantagem competitiva, e com isso superar os concorrentes, à medida em que se consegue a preferência dos consumidores. Portanto, o importante é estar próximo do seu mercado, comparativamente à concorrência (Albrecht, 1996; Day, 2001; Hammel, 2000; Porter, 1986).

Satisfação do cliente é objetivo essencial para a atividade de marketing, mas por si só não define o que deve ser a estratégia de marketing de um negócio, pois conquistar clientes é atividade extremamente onerosa. Resta à empresa manter clientes importantes, através de lealdade, que por sua vez é baseada em confiança, construção de vínculos e intensa comunicação; esta sim a correta maneira para se atingir um desempenho financeiro concreto (Day, 2001).

A orientação de uma empresa para o mercado significa conhecer tão bem seus mercados a ponto de identificar e atender seus clientes valiosos, com a devida disciplina para se fazer opções estratégicas, implementá-las com foco em seus clientes alvo, aqueles realmente valiosos para a empresa.

Para se conseguir este intento, Day (2001, p.20) lista três elementos:

1. cultura orientada para fora e enfatizando valor superior para o cliente e a busca contínua de novas fontes de vantagem;
2. aptidões específicas para sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica avançada;
3. estrutura que viabilize antecipar continuamente as exigências dos clientes e as condições do mercado, respondendo às mesmas com base em aptidões para entregar valor ao cliente desde a idealização dos produtos até a sua produção e entrega.

Destes elementos de distinção frente à concorrência, a empresa orientada para o mercado obtém desempenho superior, que a conduzirá a resultados financeiros superiores comparados aos dos rivais. Vários benefícios podem ser apontados, tais como eficiência superior em custos e investimentos, satisfação dos funcionários, preço mais alto, aumento de receita, neutralização da concorrência (Day, 2001, 28).

Estas vantagens são extraídas da capacidade de orientação para o mercado, ao permitir compreensão de mercados, detectar oportunidades, prever movimentos dos concorrentes e tomada de decisão com base em fatos concretos e não em suposições.

Além de melhor compreender os seus mercados, a empresa movida pelo mercado é mais apta a atrair e reter clientes importantes, e com isso alavancar seus investimentos com maior eficiência. Deste modo, conseguir mais foco em

seus objetivos estratégicos de satisfação do cliente, traduzindo-os em ações efetivas que trazem retenção do cliente, participação de mercado, satisfação dos funcionários e lucratividade.

O caminho para o sucesso nos negócios pressupõe o alinhamento entre a estratégia, as pessoas e os sistemas da organização em torno das necessidades de seus clientes. O esforço precisa ter um elemento humano para dar certo; os sistemas são os meios para se atingir os fins de entregar valor superior ao cliente, devendo trabalhar com o propósito de gerar ou agregar valor para os clientes externos ou internos que dependem de departamentos de apoio para atingir suas missões. O foco no cliente deve ser a pedra fundamental de qualquer esforço para aprimorar a forma de trabalho da organização, como está representado na adaptação abaixo (adaptado de Albrecht, 1995, 8):

O TRIÂNGULO DE SERVIÇOS

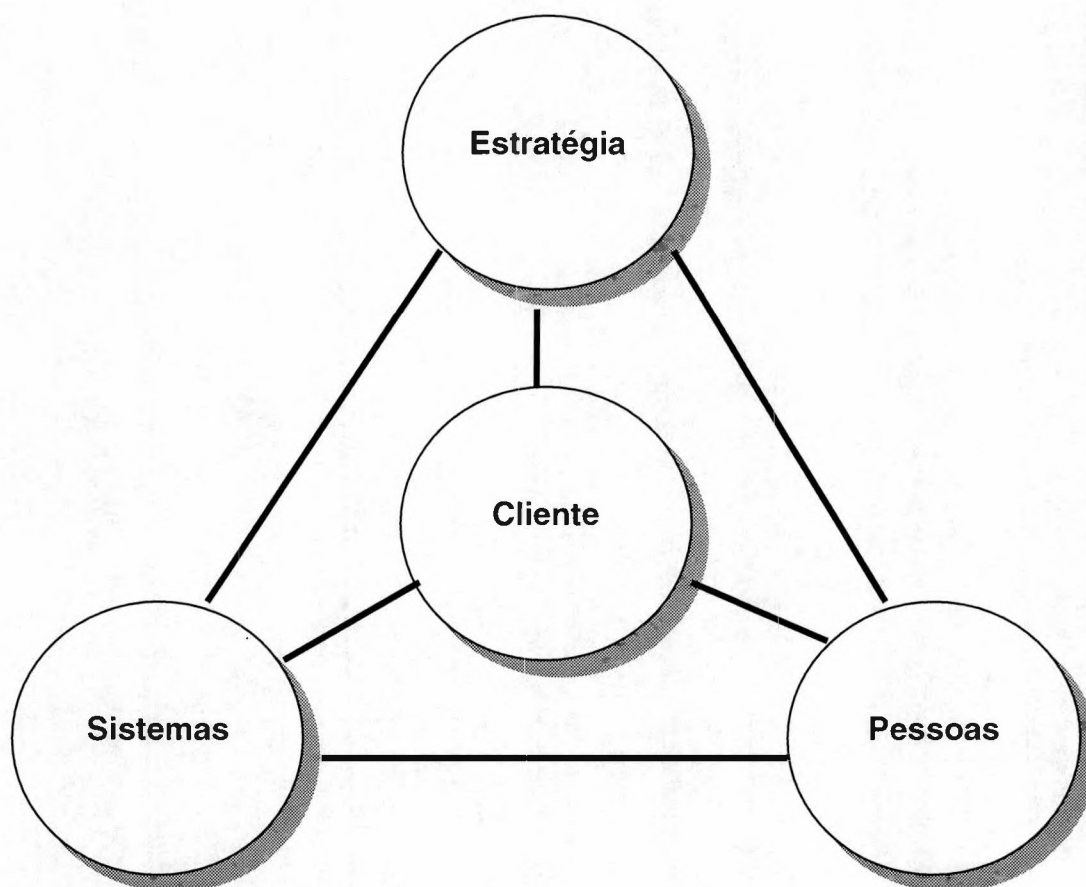


FIGURA 4 – Adaptado de Albrecht, K. *Delivering Customer Value*, 1995, p. 8.

O mais importante é a relação entre estas três prioridades organizacionais e seu impacto na experiência do cliente e na sua percepção de valor. A estratégia esclarece a abordagem dos negócios, as atitudes da organização sobre qual é o valor que ela oferece e como o cliente o vê; as pessoas precisam compreender o cliente e a estratégia de negócios, a fim de transformar a estratégia em realidade; a elaboração dos sistemas deve refletir a estratégia dos negócios e serem abertos aos clientes internos e externos em todas as áreas da operação. Com isso todos os componentes reforçam a experiência do cliente, levando-o a formar um

julgamento de valor fornecido em cada momento da verdade de seu contato com algum elemento da empresa (Albrecht, 1995, 32).

A distinção tradicional entre organizações manufatureiras e de serviços acab por ficar ultrapassada à medida em que ambas devem lidar com as mesmas questões quando se trata de entregar valor ao cliente, por meio de qualidade. A importância de uma abordagem centrada no valor para o cliente torna rarefeita as distinções entre produto, qualidade e serviço, já que a questão real é procurar formas de integrar estratégia, pessoas e sistemas em torno das necessidades de seus clientes a fim de se atingir um valor superior entregue ao cliente (Albrecht, 1995, 32).

No ambiente atual, a idéia de orientação para o mercado é tão mais essencial quanto mais difícil de se cristalizar. Essencial pela própria necessidade de se tornar competitivo em momento de mudanças, aumento de oferta e consequente diversificação nas exigências do consumidor. Difícil devido a mudanças de efeitos perturbadores sobre a capacidade de as empresas permanecerem alinhadas com seus mercados e entregarem valor superior aos clientes. Day (2001, 34-6) elenca:

- mais oferta, menos diferenciação;
- mais global, menos local;
- mais concorrência, menos colaboração;
- mais relacionamentos, menos transações;
- mais sentir e responder, menos fazer e vender.

Este desafio traduz o próprio conceito de marketing, à medida em que a orientação para o mercado deve ser entendida como um processo que não tem como ser executado com rapidez ou facilidade, nem é atribuição exclusiva da área de marketing, pois requer o envolvimento de todas as funções da empresa com determinação. E traz consigo o entendimento de que é o cliente quem orienta a empresa, suas ações e estratégia, e não o contrário.

3.2.2 Valor do Cliente e Valor para o Cliente

Uma visão de negócios centrada no cliente requer que a estratégia competitiva adotada também esteja centrada no cliente, o que significa traduzí-la em termos de benefícios ao cliente. É preciso transformar a abordagem estratégica comum – de competências essenciais ou de diferenciação, por exemplo – e focalizá-la nas necessidades do cliente. É fundamental que as competências sejam essenciais pelo crivo destas necessidades, que a diferenciação seja compreendida e tida como importante pelos clientes. Só assim a empresa atingirá seus objetivos financeiros e de marketing, de lucratividade e retenção de clientes no longo prazo. (Rust, Zeithaml e Lemon, 2001, 158).

Desta forma, pensar em estratégia está cada vez mais vinculado ao reconhecimento das necessidades do cliente e da noção de valor percebido, devendo a estratégia começar no cliente, para daí definir-se a oferta da empresa, procurando-se descobrir maneiras novas e mais eficazes para satisfazer as necessidades e os desejos do cliente (Rust, Zeithaml e Lemon, 2001, 159).

A essência da estratégia está em fornecer valor para o cliente; fornecer utilidade aos clientes. A chave é descobrir as maneiras com as quais a empresa vai se posicionar de forma única no mercado para atender aos seus clientes. Não bastam medidas de avaliação de desempenho baseadas apenas em satisfação ou em participação de mercado, mas sim o conhecimento cada vez mais próximo do cliente, de modo a se detectar o que deve ser a atividade de marketing junto ao mercado, particularmente junto aos clientes que oferecem maior retorno e lucratividade à empresa. Esta é a idéia de Valor do cliente, refletindo negócios atuais e negócios futuros (Day, 2001).

Procurar compreender as necessidades básicas, instintos, situações de vida, problemas e motivações de compra dos seus clientes conduz a uma

compreensão destes como pessoas únicas e não como unidades de mercado, permitindo saber quais os elementos críticos de valor para conquista e manutenção dos negócios (Albrecht, 1996, 63).

Para isso, servem a pesquisa de mercado e a pesquisa da percepção dos próprios clientes. Pesquisa de mercado, como investigação da estrutura e da dinâmica do mercado que se propõe servir, envolvendo identificação de segmentos de mercado, análise demográfica, escolha de nichos críticos no mercado e análise das forças competitivas. Indo um passo adiante, a pesquisa da percepção do cliente procura compreender expectativas, opiniões e sentimentos do cliente individual quanto à oferta e a empresa, visando descobrir os fatores críticos na percepção do cliente, o que permite a elaboração de um modelo de valor para o cliente: critérios que guiam as escolhas do cliente entre a empresa e seus concorrentes (Albrecht, 1996, 62).

Um princípio de valor para o cliente significa abordagens de negócios para conquistar e manter clientes por meio da oferta de valor, sabendo-se claramente em que negócio a empresa está, sua missão, seus valores e crenças essenciais, e quais as abordagens estratégicas a serem adotadas para se ter sucesso através do valor para o cliente. Com frequência, isto pode significar necessidade de reposicionamento, revisão de aspectos da estratégia competitiva, até mesmo da visão, missão, valores essenciais e direção básica para a empresa (Albrecht, 1996, 63).

A busca por melhor desempenho exige, ainda, habilidade da empresa em comunicar a mensagem de valor para o cliente a todos os membros da organização de modo a conquistar e manter o compromisso dos funcionários com o espírito de serviços e com os valores que o tornam real, usando um processo intensivo, contínuo e específico de educação do seu pessoal a respeito dos clientes, da qualidade e dos seus papéis na prestação de serviços superiores. Educação, treinamento e comunicação desempenham papel central em ajudar

cada um a compreender as necessidades e expectativas do cliente, a visão, a missão, os valores da organização e as estratégias para conquista e manutenção dos clientes (Albrecht, 1996, 63-4).

Pessoas que não entendem o valor do cliente não servem para dirigir negócios, por verem o empreendimento apenas como uma forma de fazer dinheiro, deixando de compreender que um negócio é uma forma de pessoas reais criarem valor para outras pessoas reais; esta é a pré-condição para qualquer negócio poder ter sucesso (Quinn, 1990, 21).

Para satisfazer sua missão a empresa precisa ter a capacidade de saber mudar a si mesma, evitando a paralisia organizacional por meio de compromisso, em todos níveis de liderança, com o melhoramento contínuo da qualidade e busca ativa de maneiras para um melhor funcionamento em benefício de seus funcionários e clientes, em um esforço perpétuo para o objetivo final de entregar valor aos clientes, sejam externos ou internos. Todos os sistemas devem sua existência a este objetivo estratégico, estando sujeitos a revisão se deixarem de adicionar valor (Albrecht, 1996, 64).

Outra etapa é ajudar as pessoas dentro da empresa a saber o que os clientes querem, de que necessitam e como estão se saindo na satisfação desses desejos e necessidades, por meio do *feedback*, reconhecimento e apreciação ao seu desempenho para a entrega de valor ao cliente. Os processos internos de premiação ficam alinhados com os propósitos empresariais, garantindo aos funcionários valor pessoal à medida em que se dedicam à entrega de valor aos clientes. Toda organização requer uma abordagem cuidadosa de medição do valor ao cliente e dos processos organizacionais críticos que o criam, comunicando essas informações aos funcionários e reagindo construtivamente ao seu significado (Albrecht, 1996, 64).

Em uma economia cada vez mais pontuada pelos serviços, deve-se procurar identificar quais os fatores de valor para o cliente, em cada setor de negócios. É necessário considerar o que influencia a escolha do cliente e centrar os recursos e as ações estratégicas principalmente onde a empresa não se desempenha bem e onde o impacto sobre o cliente seja maior. Esta atividade deve ser monitorada ao longo do tempo (Day, 2001, 180).

Pode-se ter uma representação do modelo de valor para o cliente, demonstrando a importância de atividades essenciais a uma estratégia centrada em serviço de qualidade total, conforme adaptação abaixo (Albrecht, 1996, 65):

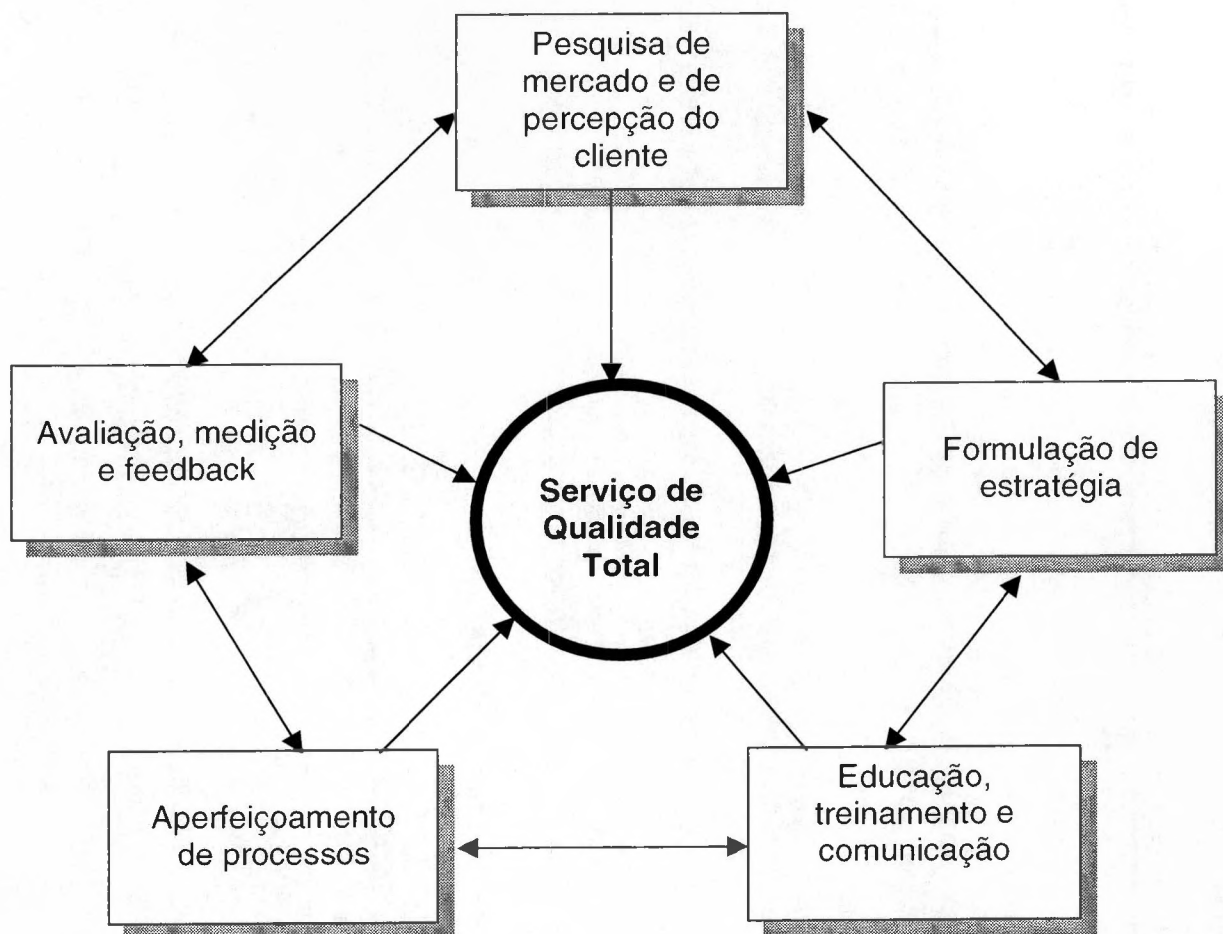


FIGURA 5 – Adaptado de Albrecht, K. *A única coisa que importa*. 1996, p. 65.

Está ficando virtualmente impossível criar uma vantagem competitiva sustentável através apenas de produto tangível. A resposta para o sucesso da empresa está na criação de barreiras à entrada colocando-se o produto dentro de um pacote completo para o cliente, envolvendo processos, práticas e benefícios intangíveis, que um concorrente terá dificuldade em copiar (Albrecht, 1996, 14).

As questões de qualidade e serviços estão intimamente interligadas, como frações incompletas do mesmo problema de pensar racionalmente a respeito da qualidade como vantagem competitiva e como maneira de operar uma empresa. Clientes não se importam com a distinção entre tangíveis e intangíveis; querem valor pelo seu dinheiro em uma experiência total. Assim, cada vez mais os serviços significam valor total para o cliente, incluindo os tangíveis e os intangíveis, e representando uma mudança de foco de atividades para resultados. O que está certo para o século vinte e um é a qualidade começar com o cliente, ancorada em modelo de valor para o cliente, premiando as pessoas pela criação de valor. (Albrecht, 1996, 50-53).

Dessa maneira, a idéia de valor do cliente baseia-se em uma estrutura coerente centrada no cliente para formar a estratégia competitiva, permitindo identificar os esforços mais eficazes para melhorar os fatores relacionados ao aumento de valor da própria empresa, objetivo final de estratégia competitiva.

3.2.3 Qualidade, sacrifício, valor e satisfação

Zeithaml (1988) elaborou ensaio buscando contribuir para a conceituação de valor percebido em que surgem os aspectos a ele relacionados de preço, obtenção do que se quer, qualidade comparada com preço, e o que se recebe em relação ao que se sacrifica. Mais adiante, buscando um modelo para o conceito, valor é definido como função positiva de qualidade, atributos extrínsecos como

funcionalidade, atributos intrínsecos como prazer, abstrações de nível elevado como os valores pessoais, e como função negativa de sacrifício percebido, aqui entendido tanto pelos dispêndios monetários quanto pelos custos não monetários como o tempo e o esforço. Enfim, valor é função positiva do que se recebe e função negativa do que se sacrifica, como uma função de:

$$\text{Valor} = f(\text{Recebimentos/Sacrifícios})$$

A partir desta conceituação, conforme a sua interpretação, surgem aspectos cognitivos e comportamentais. A idéia estritamente racional de utilidade como tradutora de valor é suficiente ou deve-se também considerar fatores emocionais e afetivos numa modelagem para o conceito de valor? Colocando de outra forma, o consumidor consegue encadear racionalmente um ordenação de suas preferências entre as diversas ofertas de mercado, servindo-se apenas do cognitivo? Ou não, à medida em que assumimos o valor como uma experiência comparativa pessoal visando não a pura utilidade mas sim o hedônico inerente à ação de consumo, de onde decorrem o afeto e as emoções particulares de cada indivíduo como formadores de sensações de valor? (Oliver, 1999, 50)

Holbrook (1999, 5 a 12) define valor como uma experiência de preferência relativa interativa (*interactive relativistic preference experience*), referente a uma avaliação de algum objeto por um indivíduo. Isto envolve o inter-relacionamento de interatividade, relativismo, afetividade e uma base na experiência de consumo. A *interação* se dá entre sujeito e objeto, o que incorpora objetividade e subjetividade caminhando juntas, e valor vai depender das características de um objeto físico e mental associado com o envolvimento de um sujeito que aprecia estas características. Esta experiência é *relativa* por ser *comparativa* - envolvendo preferências entre objetos pelo mesmo indivíduo - *pessoal* - variando de um indivíduo para outro - e *situacional* - específica ao contexto em que o julgamento avaliativo é feito. É um julgamento de *preferências*, o que traduz uma série de significados tais como afeto (prazer versus desprazer), atitude (gosta versus não

gosta), avaliação (bom versus ruim), predisposição (favorável versus desfavorável), opinião (pro versus contra), tendência de resposta (aceitação versus aversão) e valência (positiva versus negativa), entre outros, representando ordenação de preferências. E, por fim, é uma experiência no sentido de que o valor para o consumidor não está no produto adquirido, nem na marca escolhida ou no objeto possuído, mas na experiência de consumo que daí deriva.

Esta conceituação acaba por determinar a linha de pesquisa do autor, derivada da proposição de que todos os produtos fornecem serviços devido à sua capacidade de criar experiências que satisfazem necessidades ou vontades (Morris, 1941, 136). Neste sentido todo marketing é marketing de serviços, onde o papel da experiência assume posição central na criação de valor para o consumidor (Abbott, 1955, 40).

Neste sentido, é o valor para o consumidor que forma o desenho da estratégia de marketing. Para avançar na compreensão destes conceitos é preciso compreender as *características* que os consumidores buscam nos produtos/serviços, os *atributos* que fornecem estas características e as *versões* (features) das marcas que contêm estes atributos, e qual a combinação destes que significa o valor para o consumidor máximo, em um determinado segmento alvo. (Holbrook, 1994)

A partir daí, torna-se importante entender a natureza e os tipos de valor para o consumidor a fim de cobrir os determinantes do ambiente de mercado e, com isso, poder desenhar estratégias de marketing efetivas, direcionadas a resolver o quesito de posicionamento e comunicando uma posição de oferta de marketing que permita uma vantagem competitiva com diferenciamento. Neste sentido, Holbrook (1994) propõe uma Tipologia de Valor para o Consumidor (*Typology of Consumer Value*) procurando categorizar ou classificar os diversos tipos de valor na experiência de consumo e refletindo três dimensões básicas de valor para o consumidor: valor extrínseco versus valor intrínseco; valor auto-orientado versus

valor orientado por outros; valor ativo versus valor reativo. Estes tipos se apresentam em um contínuo de gradações entre eles. Esta visão é também levantada por Zeithaml (1988) em sua revisão teórica acerca de preço, qualidade e valor.

O valor extrínseco trata de uma relação meio-fim em que o consumo é premiado pela sua instrumentalidade funcional, utilitária em servir como um meio de atender um objetivo mais adiante, como uma ferramenta – p. ex., um martelo ou uma furadeira - serve como um meio de executar uma tarefa. Já o intrínseco trata a experiência de consumo como um fim em si mesma, referindo-se, portanto à experiência de consumo e não ao objeto, que serve como um meio para esta experiência, p. ex., um passeio ao parque ou assistir a um espetáculo.

O valor auto-orientado está relacionado a proveito próprio, pessoal do indivíduo (p. ex., uma malha que me aquece), enquanto o valor orientado para outros vai além do indivíduo para alguém, seja como beneficiários, ou como reagem ou o efeito sobre eles (p. ex., um carro sofisticado que impressiona meus amigos).

O valor ativo ocorre quando há manipulação de um objeto, envolvendo coisas feitas pelo consumidor sobre o produto como parte da experiência de consumo (p. ex., dirigir um carro); é reativo quando resulta de resposta a um objeto, de coisas feitas por um produto com o consumidor fazendo parte da experiência de consumo (p. ex., apreciar uma pintura).

Combinando estas três dimensões em uma classificação 2x2x2 tem-se a tipologia de valor para o consumidor, englobando tipos distintos de valor na experiência de consumo centrados em eficiência, excelência, status, estima, jogo, (*play*), estético, ética e espiritualidade. Uma representação destes tipos aparecem no quadro abaixo, adaptada de Richins (1999, 87):

QUADRO 3 - TIPOLOGIA DE VALOR PARA O CONSUMIDOR

		EXTRÍNSECO	INTRÍNSECO
AUTO-ORIENTADO	Ativo	EFICIÊNCIA <ul style="list-style-type: none"> • Utilitário • Liberdade/ Independência 	JOGO <ul style="list-style-type: none"> • Diversão/alegria • Crescimento pessoal
	Reativo	EXCELÊNCIA <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade/ • Desempenho • Valor financeiro/ segurança 	ESTÉTICO <ul style="list-style-type: none"> • Conforto, paz • Aparência estética • Símbolo de história pessoal • Símbolo de laços interpessoais

		EXTRÍNSECO	INTRÍNSECO
		STATUS/POLÍTICO	ÉTICA
ORIENTADO PARA OUTROS	Ativo	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar aparência • Ampliar laços interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudar ou agradar outros
	Reativo	ESTIMA <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar auto-estima • Ampliar status • Auto expressão, identidade 	ESPIRITUALIDADE <ul style="list-style-type: none"> • Espiritual

Quadro 3 - RICHINS, Marsha L. *Possessions, materialism, and other-directedness in the expression of self.* 1999, p. 87

Woodruff (1997) realça a importância de valor para consumidor na estratégia das empresas como elemento básico de vantagem competitiva, central na formação e definição de estratégia de marketing.

Parasuraman, Berry e Zeithaml em seu estudo acerca dos determinantes da qualidade em serviços, inicialmente publicado em 1985, basearam sua linha de pesquisa no paradigma da desconfirmação de expectativas. Ampliaram suas pesquisas em qualidade também para satisfação e valor sempre alicerçados na desconfirmação de expectativas. Tal metodologia envolve dupla mensuração, tanto de expectativas quanto do desempenho percebido pelos consumidores, com a consequente questão de definição do momento desta mensuração: medir expectativas e desempenho no mesmo momento, se antes ou depois do consumo, e da apuração da diferença, com as consequências estatísticas destas opções.

Por força destas peculiaridades, ao longo da década de 90 surgiram estudos de diferentes autores discutindo e questionando a opção de mensuração com base na desconfirmação e testando a avaliação apenas do desempenho ou performance percebida dos serviços, dando origem ao modelo chamado SERPERF, em contraposição ao SERVQUAL de Parasuraman et alli (Brown, Churchill e Peter, 1992; Churchill e Brown, 1996; Cronin e Taylor (1992); Cronin e Hult , 1994 e 2000; Sweeney, Soutar e Johnson, 1999; e Sweeney e Soutar, 2001)

Há contribuições importantes também na escola européia de serviços, com estudos de Evrard (1994, 1997) – escola francesa – propondo modelo de mensuração de valor com base em desempenho, e Gummesson (2000) – escola sueca – questionando inclusive a abordagem exclusivamente quantitativa nas pesquisas, influenciadas pela escola americana, predominante nos estudos em marketing. Kotler junto com outros autores franceses e americanos contribue para a análise e revisão de valor percebido pelo consumidor (1994, 1995).

Oliver (1997, 177), em amplo estudo da satisfação, compara qualidade e satisfação, como fica explicitado no quadro abaixo:

DIMENSÃO DE COMPARAÇÃO	QUALIDADE	SATISFAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Dependência de experiência</u> • <u>Atributos/dimensões</u> • <u>Expectativas/padrões</u> • <u>Cognitivo/afetivo</u> • <u>Antecedentes conceituais</u> • <u>Foco temporal</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Não requerida; pode ser mediada externamente • Específicos às características de qualidade de produto ou serviço • Ideais, excelência • Basicamente cognitiva • Pistas externas (preço, imagem, fontes diversas de comunicação) • Basicamente de longo prazo (ampla ou resumida) 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerida • Potencialmente, todos atributos ou dimensões do produto ou serviço • Previsões, normas, necessidades, etc. • Cognitivo e afetivo • Determinantes conceituais (equidade, arrependimento, afeto, dissonância, atribuição) • Basicamente de curto prazo (específica ao encontro ou transação)

Quadro 4 – OLIVER, Richard L. *Satisfaction*, 1997, p. 177.

O autor realça as diferenças nas dimensões de dependência de experiência e foco temporal, de modo que satisfação é uma resposta imediata ao consumo enquanto qualidade existe antes e subsequente ao consumo como um sinal consistente de excelência do produto ou serviço. O relacionamento entre os dois construtos é complexo devido à interação das dimensões de desempenho usadas no julgamento de uma e de outra. (Oliver, 1997, 177-188)

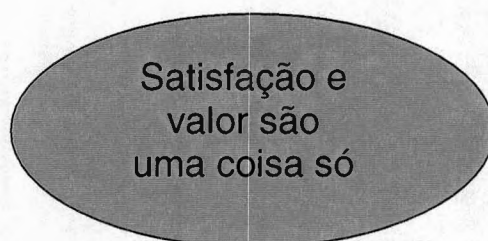
Oliver (1999, 43-62), em seu ponto de vista sobre valor, comenta as muitas interpretações possíveis para o termo relacionadas com qualidade e satisfação e referentes a graus de excelência. Com relação às três fases de comportamento do consumidor - o período pré compra conduzindo à escolha, o ato de consumo propriamente dito, e o período pós compra – o consumo é o período ativo enquanto o pré e o pós consumo são fases reativas à informação. O julgamento de valor poderá ocorrer antes ou após a compra; quando aferido no período pré compra é o valor desejado, o valor de preferências, ou valoração; após a compra é o valor entregue, valor julgado, ou avaliado. Assim como a satisfação, valor é uma resposta de comparação, baseada em um padrão de valoração, de cunho cognitivo, podendo ser feita sem a obrigatoriedade do componente afetivo.

Holbrook (1994) e Oliver (1999) notam que qualidade é um componente de valor, com o valor aumentando à medida em que a qualidade aumenta. Qualidade pode ser entendida como alto nível de especificação técnica (superioridade), acessível ao consumidor. Como o valor, pode ser aferida antes e depois do consumo, e requer um referencial de comparação baseado em que o consumidor considera o ideal e em sua imagem de excelência, de onde se infere valor. Nesta etapa, ainda sem considerar sacrifício, pois qualidade é uma percepção mediada externamente de que um produto ou serviço possui níveis excelentes em dimensões chave que definem a qualidade para o produto ou serviço. Dessa forma, os níveis percebidos de qualidade são cognitivos, podendo permanecer na memória do consumidor por longos períodos de tempo, bem como ser reforçados

por pistas externas como a propaganda e a comunicação espontânea dos consumidores.

Assim, qualidade representa o primeiro determinante de valor, valor sem a consideração de preço, em que os custos não estão explicitamente considerados. À medida em que as forças de mercado determinem qual valoração monetária traduz os diversos graus de qualidade, o valor vai se formando. Qualidade é um dos componentes de valor no consumo. Os consumidores extraem o valor a partir da qualidade, ao lhes ampliar a experiência de consumo e trazer a noção econômica de utilidade. Qualidade é um precursor tanto de valor quanto de satisfação. A respeito da relação entre valor e satisfação, Oliver (1999, 54) apresenta seis possibilidades de interpretação, como demonstra a adaptação a seguir das representações entre satisfação e valor:

1.



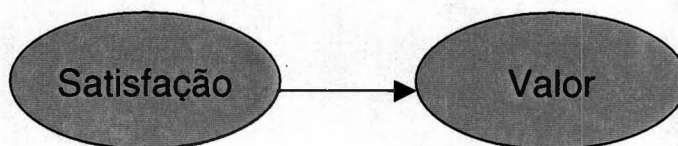
2.



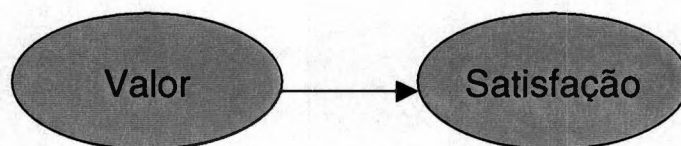
3.



4.



5.



6.

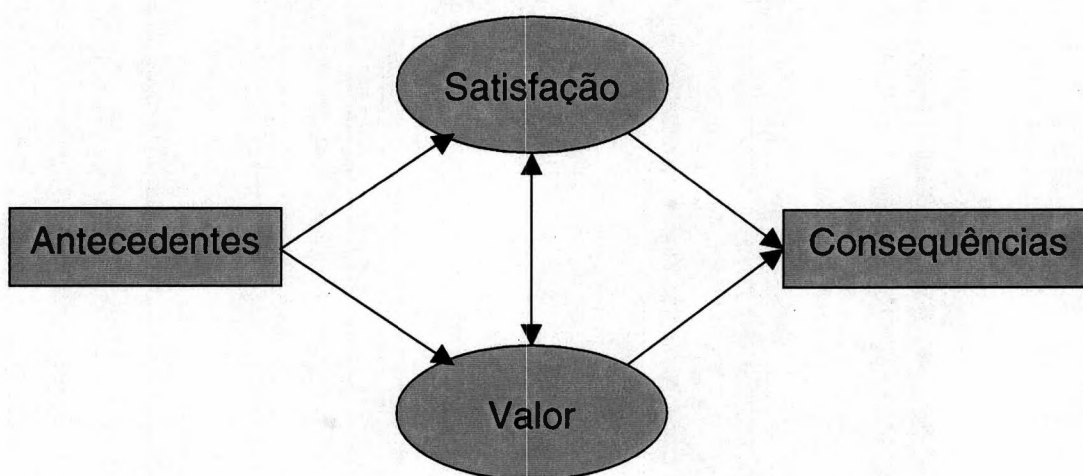


FIGURA 6 – OLIVER, Richard L. *Value as excellence in the consumption experience*. 1999, p. 54.

A representação 1. não é correta pois satisfação é um construto distinto de valor, seja qual for a definição adotada para valor, bastando verificar que pode haver satisfação mesmo com ausência de valor e vice-versa, pode haver valor sem que haja satisfação. Ou seja, um bem ou serviço pode trazer, ou não, satisfação, independente de seu valor intrínseco. Por este mesmo argumento, as representações 2. e 3. são imperfeitas, pois satisfação não pode estar contida em valor e a idéia de valor extendido traz um conceito de ordem superior relativo a qualidade de vida, devendo ser melhor interpretado a fim de ligar os dois construtos.

Enquanto as três últimas representações oferecem avanços na compreensão dos conceitos, ao situarem-nos separadamente, a última, a de no. 6, mostra ser a mais completa, apontando a influência mútua entre valor e satisfação, com ambos tendo os mesmos antecedentes nos eventos da experiência de consumo – como desempenho do produto ou serviço – e as mesmas consequências, como a lealdade. Assim, os dois conceitos estão inseridos em uma rede de construtos relacionados ao consumo.

Sob este ponto de vista, a qualidade desempenha um papel subordinado a valor, da mesma maneira que antecede a satisfação na forma de comparação de desempenho com expectativas. E, portanto qualidade amplia satisfação e valor, que traz satisfação adicional, derivada primeiro de qualidade e depois de valor. Qualidade, por sua vez, deriva de outros resultados desejados na compra, que são os definidores da essência da qualidade. Parasuraman, berry e Zeithaml (1985) apontam confiabilidade, durabilidade, rapidez.

Se se procurar definir valor em termos de sua relação com sacrifício, obtém-se três ângulos: o que o bem consumido dá ao consumidor independente de seu custo – a idéia de utilidade em seu sentido puro; uma avaliação comparativa com outras alternativas – a idéia de “vale mais que uma outra alternativa”; e a equação de valor comparando os resultados com os sacrifícios – a idéia de “a melhor

compra". Em todas as três definições, o numerador da equação é comum, valor é o que é adicionado ao consumidor, seja em termos de prazer, ganho monetário ou simples utilidade, o que Oliver (1997, 158) chama de satisfação enquanto prazer, satisfação enquanto contentamento e satisfação enquanto alívio (*satisfaction-as-pleasure, satisfaction-as-contentment, satisfaction-as-relief*).

Da comparação entre os resultados em termos de desempenho - entendidos como qualidade - com os sacrifícios - entendidos como valor com base em custos - surge um dos antecedentes da satisfação. Ou seja, o que se recebe comparado com os sacrifícios é uma das operações comparativas no julgamento pós compra, em paralelo com outras comparações formadoras da resposta do consumidor quanto a satisfação (Zeithaml, 1988).

E, da mesma maneira, satisfação também pode ser entendida como antecedente de valor, ou seja, parte do valor derivado do consumo pode estar baseado na satisfação. Satisfação e valor, apesar de relacionados, são conceitos diferentes, e satisfação não é uma variante de valor. (Holbrook, 1999; Oliver, 1997 e 1999).

Oliver (1999, 58-59), considerando estas relações entre estes dois importantes construtos, envolvendo uma rede de outros construtos como qualidade, valor baseado em custo, satisfação e formas de consumo de ordem mais alta, elabora a representação a seguir adaptada, procurando traduzir a rede nomológica de conceitos de valor no consumo:

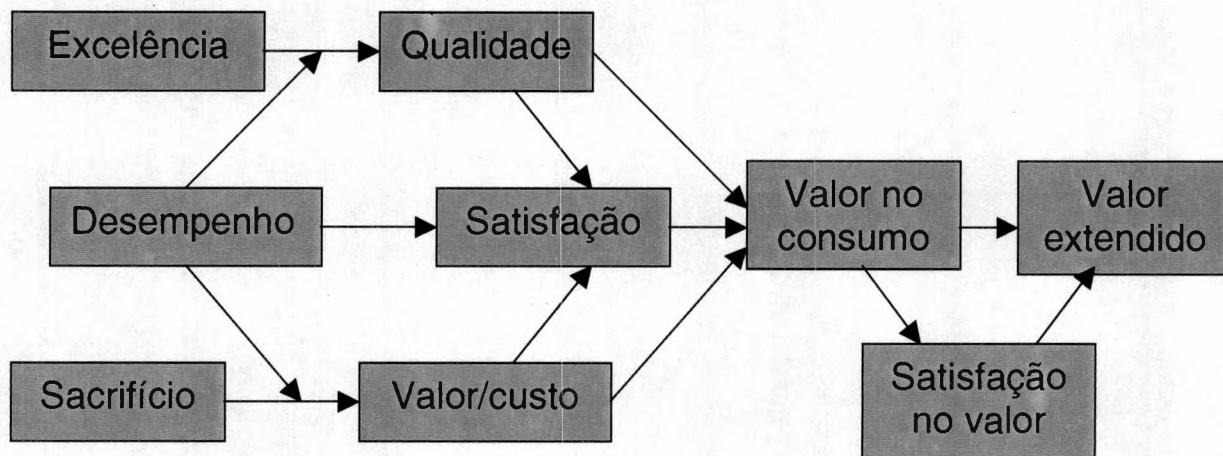
FIGURA 7 - REDE NOMOLÓGICA DE CONCEITOS DE VALOR NO CONSUMO

FIGURA 7 – OLIVER, Richard L. *Value as excellence in the consumption experience*. 1999, p. 58-59.

Satisfação é a resposta de atendimento pleno das necessidades do consumidor (*consumer's fulfillment response*), oferecendo valor ao deixá-lo satisfeito. Também pode ser interpretado que, ao receber valor, o consumidor pode ficar satisfeito, e em seguida, atingir o estágio de valor estendido, no sentido de que o consumidor valoriza o estado de estar satisfeito.

3.2.4 Marketing de serviços

A atividade de prestação de serviços vem crescendo em peso na economia, fazendo com que sua importância vá se ampliando como fator decisivo de agregação de valor aos clientes, possibilitando diferenciação para as organizações em um ambiente de acelerada competição (Bateson e Hoffman, 1999; Grönroos, 1993; Kon, 1999; Kotler, 1998; Las Casas, 1991; Lovelock e Wright, 1999).

Esta realidade evidencia a conotação estratégica dos serviços para os negócios em geral (Albrecht e Bradford, 1992; Kotler, Bowen e Makens, 1998; Lehtinen e Lehtinen, 1991; Lele e Karmarkar, 1983; Lovelock, 1994). Ao mesmo tempo, o comportamento do consumidor passa por rigorosa transformação ao longo destas últimas décadas (Engel, Blackwell e Miniard, 1995; Holbrook, 1995).

Esta ruptura de comportamento reflete-se em um modelo mais crítico, exigente e agressivo: as pessoas seguem seu interesse próprio, exigem valor no que comprem, querem ser bem servidas e não são leais a seu fornecedor. Enfim, a exigência por qualidade e valor, de modo a se alcançar satisfação do consumidor em serviços aumenta (Albrecht, 1995; Kotler, Bowen e Makens, 1998; Las Casas, 1997).

Gale e Wood (1996, p.2-7) apontam que apenas a preocupação com a qualidade não garante clientes felizes. É preciso que as empresas continuem seus esforços, indo além do estágio inicial de conformidade com a qualidade, para buscar satisfação do cliente, qualidade e valor percebidos pelo mercado e gerenciar o valor do cliente, de modo a atingir os objetivos societários de entrega de valor aos acionistas.

O que parece simples constatação de bom senso apresenta enormes desafios práticos. O que explica esta dificuldade são as características peculiares aos serviços, que acabam por definí-los como um desempenho que não tem como se respaldar atrás de aspectos como tecnologia, “design”, baixo custo, propaganda, imagem ou funcionalidade, como as mercadorias (Bateson e Hoffman, 1999; Berry, 1995; Lovelock e Wright, 1999; Kotler, 1998).

E por serem um desempenho, dependem de pessoas na linha de frente, no atendimento, na execução do serviço, na liderança da equipe, no exemplo dos supervisores e média gerência, em ações de melhoria contínua, de capacitação dos funcionários, de delegação de poderes, de iniciativa e criatividade para lidar

com situações imprevistas; enfim, de pessoas (Albrecht, 1995, 1996 e 2000; Bateson e Hoffman, 1999; Berry, 1995; Bowen, Chase e Cummings, 1990; Carlzon, 1993; Grönroos, 1984 e 1993; Gummesson, 1991; Hartline e Ferrell, 1996; Kotler, 1998; Lovelock, 1988; Lovelock e Wright, 1999).

A essência da jornada de serviços é espiritual e não mecânica. Qualquer iniciativa pela qualidade em serviços e entrega de valor ao cliente serão estéreis do começo ao fim, intelectual e administrativamente, se não apelarem ao coração humano, baseando-se em uma visão da organização como uma sociedade composta por pessoas, jamais a organização como um aparelho. Espírito é a força invisível que move organizações e pessoas, ao refletir os valores essenciais, as atitudes e as crenças que dão forma à maneira pela qual as pessoas vêm a si mesmas, a seus clientes e ao mundo dos negócios, determinando o seu comportamento. A história e os hábitos das organizações devem ser examinados no sentido de se conseguir um espírito de serviços (Albrecht, 1996, 81). Para se conquistar corações, mentes e mãos das pessoas na organização não se deve dizer a elas o que fazer, mas sim libertá-las das cadeias do modo de pensar tradicional nas organizações (Albrecht, 1996, 135).

Instigar a criatividade, de modo que as mudanças ocorram não por imposição, mas por impulsos naturais das pessoas, ao longo da experiência com os clientes, requer um repensar da cultura e estrutura organizacional, de modo que estas sejam facilitadores e não obstáculos à inovação e criatividade nos processos (Hammel, 2000).

É difícil definir e classificar os serviços pois, na maior parte dos casos, os serviços incorporam algum elemento de bens físicos, enquanto o mesmo ocorre com os bens que, em algum grau, costumam incorporar valor ao cliente através dos serviços (Lovelock, 1995). No caso dos serviços, mencione-se em um restaurante a refeição, o ambiente físico, uniforme da equipe, o ponto, o estacionamento, o(s)

manobrista(s), a decoração, a ambientação, talheres, toalha, copos, entre os diversos aspectos físicos.

Avançando na problemática de classificação e compreensão do produto-serviço, Mills e Moberg (1982, p.467) salientam dois fatores básicos distinguindo entre serviços e bens manufaturados: o processo e o produto final deste processo.

Pode-se entender um serviço como uma ação ou desempenho oferecido de uma parte para outra, ou como uma atividade econômica que cria valor e oferece benefícios aos clientes em tempos e locais específicos, ou mais informalmente, como "algo comprado e vendido que não tem como ser jogado aos seus pés" (Lovelock e Wright, 1999, p.5).

Esta é uma forma de caracterizarmos os serviços: a intangibilidade e a não propriedade de nenhum bem (Kotler, 1998, p.412). Lovelock e Wright (1999, p.15) sintetizam e ampliam esta visão, especificando nove aspectos que diferenciam os serviços dos bens físicos:

Diferenças Básicas entre Bens e Serviços

- cliente não obtém a propriedade do serviço;
- produto serviço é um desempenho intangível;
- há maior envolvimento do cliente no processo de produção;
- outras pessoas podem fazer parte do produto;
- há maior variabilidade nas entradas e saídas da operação;
- muitos serviços são de difícil avaliação pelo consumidor;
- há tipicamente uma ausência de estoques e inventários;
- fator tempo é relativamente mais importante;
- sistemas de entrega podem envolver tanto canais físicos quanto eletrônicos.

Fruto desta singular complexidade, pode-se detectar três tipos de marketing em serviços, conforme apontado por Gronroos (1984): o marketing externo (direcionado ao cliente), o marketing interno (direcionado ao funcionário) e o marketing interativo (fruto do contato direto dos funcionários da linha de frente com os clientes).

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985, p. 36) optam por quatro características comuns a todos os serviços: intangibilidade, inseparabilidade entre produção e consumo, heterogeneidade (ou variabilidade) e perecibilidade.

A intangibilidade significa que os serviços são mais um desempenho do que um objeto, e não podem ser tocados ou vistos da mesma forma que os bens físicos, em vez disso eles são experimentados e as avaliações dos consumidores tendem a ser mais subjetivas do que objetivas.

A inseparabilidade entre produção e consumo traduz o fato de que, enquanto os bens físicos têm de ser produzidos para poderem ser vendidos e consumidos, os serviços são primeiro vendidos e depois produzidos e consumidos em um só tempo.

A heterogeneidade diz respeito ao forte potencial de variabilidade no desempenho dos serviços e consequente falta de consistência que não pode ser eliminada da mesma maneira habitualmente usada com os bens físicos.

E a perecibilidade representa o fato de que os serviços não podem ser guardados, estocados ou inventariados.

Com este perfil, os serviços só podem ser avaliados depois da compra e durante a fase de consumo/produção. A percepção do risco tende a ser maior, fazendo com que o pós-venda e a comunicação boca-a-boca assumam grande efeito para a lealdade dos clientes (Berry e Parasuraman, 1992). Dentre as características

pesquisáveis – próprias de bens de consumo duráveis – experienciais – próprias de serviços – e as credenciais – referentes a serviços puros, em que mesmo após a experiência o consumidor ainda permanece com dificuldade de avaliar o serviço – percebe-se um contínuo que traduz a maior percepção de risco pelo consumidor em serviços, comparativamente aos bens tangíveis. (Zeithaml, 1981)

Enfim, quando um cliente adquire um serviço, está adquirindo uma experiência, que consiste em um conjunto de benefícios, a serem gerados quando da entrega deste serviço. Estes benefícios podem vir de diferentes fontes ao mesmo tempo (Bateson e Hoffman, 1999, p.12).

É o que procura demonstrar o modelo de serviço "Servuction" (Eiglier e Langeard, 1981), ao separar a empresa de serviços em duas partes: a visível e a invisível - p. ex., a cozinha de um restaurante - a qual afeta o desempenho da parte visível que, por sua vez, divide-se em duas áreas: ambiente físico, onde se desenrola a prestação do serviço, e pessoal de contato, que são os verdadeiros fornecedores do serviço. E adicionalmente, o modelo sugere a influência das interações entre os clientes que se encontram no mesmo ambiente físico onde e quando o serviço está sendo prestado.

Dessa maneira, o pacote de benefícios para o consumidor advém de uma experiência, que consiste em um processo de interação, em que a parte visível ao consumidor está sendo apoiada pela parte invisível da organização (Bateson e Hoffman, 1999, p.14). No caso de um restaurante cheio e com aglomeração na porta, ou vazio sem nenhum outro cliente, passa impressões totalmente diversas a quem lá estiver. Ou ainda, se os outros clientes são barulhentos e mal educados, ou educados e elegantemente trajados, acaba por afetar a experiência de um cliente específico.

Por isso a tradicional abordagem dos 4 "P's" de marketing foi ampliada em serviços com mais três fatores: participantes, evidência física ("*physical*

evidence"), e processo (Booms e Bitner, 1981, p.49). Lovelock e Wright (1999, p.18) adicionam mais um "P", referente a produtividade e qualidade.

Nem sempre os clientes estão satisfeitos com a qualidade e o valor dos serviços que lhes são oferecidos (Lovelock, 1999, p.4). Mais do que as ações em si, é essencial em qualquer esforço pela qualidade e entrega de valor em serviços a atitude que estas ações transmitem dentro de uma abordagem estratégica estruturada de implementação. Albrecht (1996, 73-77) relaciona os elementos básicos de ações em qualquer iniciativa pela qualidade em serviços, visando entrega de valor ao cliente:

- educação e comprometimento dos altos executivos e dos gerentes de todos os níveis;
- foco para mudanças por meio de uma força tarefa de qualidade;
- implementação de melhoramentos rápidos e visíveis;
- identificação de um modelo de valor do cliente próprio à empresa;
- definição e comunicação da visão, missão e valores da organização;
- estabelecimento de metas críticas de melhoramento da qualidade;
- examinar o perfil da cultura organizacional com relação ao foco sobre o cliente, qualidade e valor para o cliente;
- entrega de poder aos gerentes médios;
- educação dos funcionários a respeito de qualidade e valor para o cliente;
- aperfeiçoamento dos processos críticos para a qualidade;
- formação de equipes de ação por serviços de qualidade;
- estabelecimento de critérios de qualidade focados nos clientes;
- criar sistemas facilitadores de *feedback* dos clientes;
- desenvolvimento de processos de reconhecimento e apreciação dos funcionários;
- transformação dos gerentes em líderes focados no pensamento básico do valor para o clientes; e
- realinhamento de todos os sistemas de apoio em termos de sua contribuição ao valor final para o cliente.

A fim de se evitar o ceticismo e se obter credibilidade a estas iniciativas, é preciso partilhar o empreendimento com todos na organização, fazendo com que a idéia, a visão, a missão e o destino sejam de todos e não da alta administração, partilhando conhecimentos, pedindo ajuda, dando autoridade e responsabilidade às pessoas, tirando proveito da criatividade inata dos funcionários em propor soluções, e dando-lhes as habilidades técnicas e interpessoais necessárias por meio de treinamento permanente (Albrecht, 1996, 81).

Whiteley (1992) salienta a importância de a empresa buscar a satisfação dos clientes para conseguir vantagem competitiva, sobrevivência, fidelidade e encantamento, lucratividade, vendas e participação de mercado, com redução de custos. Rust e Zahorick (1993) insistem na necessidade crescente de se demonstrar o impacto financeiro de melhorias no serviço que propiciem avanços em qualidade e satisfação do consumidor, apesar da dificuldade na mensuração dos seus benefícios; e fornecem uma metodologia para se estimar o valor da satisfação do consumidor, evidenciando quais elementos formadores da satisfação têm o maior impacto e quanto se justifica ser investido em programas de melhoria.

A partir dos anos 1980, a qualidade tornou-se um imperativo no campo dos serviços, buscando-se a orientação para o consumidor nas iniciativas nesta área, o que veio trazer fortes implicações no aumento da importância do marketing de serviços e na função de pesquisa junto aos consumidores (Lovelock e Wright, 1999, p.12). E começou-se a investir em pesquisa para se saber o que os clientes querem em todas as dimensões do serviço, em programas de melhoria da qualidade para atender ao que os clientes querem, e em medidas de satisfação dos consumidores e de avaliação da qualidade (Abreu, 1996; Abreu, 1997; Ganesi e Corrêa, 1993 e 1994; Lovelock e Wright, 1999).

Falar de qualidade em serviços pressupõe muito esforço, de forma contínua, de toda a organização. É uma questão de visão e missão, de postura e atitude (Albrecht, 1995, 1996 e 2000; Bateson e Hoffman, 1999; Lovelock, 1999; Lovelock e Wright, 1999).

Se considerarmos que o objetivo final do processo de marketing é a satisfação do consumidor, como tratá-la em serviços? Uma das mais simples e poderosas abordagens é o modelo de desconfirmação de expectativas, segundo o qual os consumidores avaliam os serviços pela comparação da percepção do serviço recebido com as suas expectativas. Se o serviço percebido for igual ou melhor que o serviço esperado, então o consumidor está satisfeito.

Fruto de extensivo trabalho de pesquisa, surge o modelo de qualidade em serviço das cinco lacunas dos serviços, que parte das necessidades do cliente, passa pela interpretação destas necessidades na definição do serviço, pela execução do serviço, expectativas do cliente e grau de satisfação (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985, p.44)

Este enfoque foi traduzido no modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988), definindo a confiabilidade como o principal aspecto na avaliação da qualidade em serviços pelos clientes, à frente da presteza, competência, cortesia, credibilidade, segurança, facilidade de acesso, comunicação, adaptabilidade e imagem.

O modelo SERVQUAL tornou-se amplamente disseminado e aplicado empiricamente entre os pesquisadores no campo de qualidade e satisfação em serviços, tendo sido complementado pelos seus autores com a abordagem da natureza e determinantes das expectativas em serviços (Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1993).

Foram feitas várias contribuições de aprimoramento da metodologia do modelo SERVQUAL pelos pesquisadores, dentre as quais destaca-se o modelo SERVPERF (Cronin Jr. e Taylor, 1992) por sintetizar em 1 só medida - a da performance - a satisfação do consumidor com o serviço, em vez da desconfirmação de expectativas e desempenho.

Outra significativa melhoria, no sentido de ampliar a compreensão da medição destes construtos, refere-se à metodologia estatística, dentre as quais pode-se mencionar a baixa confiabilidade estatística de medidas de diferença, com reflexos na medição de validade discriminante, e a restrição de variância, devido ao fato de que o nível de serviço esperado ou desejado é quase sempre maior do que o nível de percepção do serviço efetivo (Brown, Churchill Jr. e Peter, 1993).

O setor de serviços é, portanto, arena para rica interpretação destes construtos, sendo essencial procurar ampliar o seu conhecimento e testar os instrumentos de medição ante as peculiaridades do comportamento do consumidor.

CAPÍTULO 4 – VALOR E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

4.1 Comportamento do consumidor

Howard e Sheth (1967) procuram integrar os esforços de conhecimento existentes em comportamento do consumidor e sintetizam uma teoria abrangente dos componentes do processo de escolha do comprador. Concluem que a complexidade é essencial à adequada descrição deste comportamento.

Engel, Blackwell e Miniard (1995), ao apresentarem o tema e a forma de abordagem do consumidor, demonstram que o comportamento do consumidor não é óbvio, nem simples. Muitas vezes não está claro nem mesmo para o próprio indivíduo.

Envolve, entre outros aspectos, padrões de comportamento, personalidade, cultura, classes sociais, grupos de referência, hierarquia das necessidades. Entre as diversas dimensões do comportamento do consumidor estão reunidos fatores de ordem social, demográfica, étnica, cultural, geográfica e psicológica, dentre outros, trazendo complexidade para seu estudo e compreensão de modo a se conseguir sua previsão, que seja passível de aproveitamento nas estratégias de marketing (Engel, Blackwell e Miniard, 1995; Solomon, 1992).

Várias questões de forte reflexo para as atividades de marketing podem ser levantadas neste campo, tais como, a tomada de decisão de compra: quem influencia, com qual intensidade, de que forma; os diferentes papéis representados pelas figuras do marido, da mulher, da criança, da mãe, do pai, do chefe hierárquico, e assim por diante; as unidades familiares e seus eventuais padrões específicos de consumo: solteiro, casado, recém-casado, casal com filhos bebês, adolescentes ou adultos e os viúvos; e o comportamento de crianças (pesquisa indica serem influenciadoras, direta ou indiretamente, de compras equivalentes a 5% do PIB nos E.U.A.), adolescentes, jovens, adultos e idosos. (Engel, Blackwell e Miniard, 1995)

No entanto, apenas características individuais dos consumidores não são suficientes para explicar as variações em seu comportamento. Variáveis situacionais, individuais e do objeto podem ser responsáveis por grande parte da variância no comportamento (Belk, 1975; Zeithaml, 1988).

Do mesmo modo, aspectos experienciais, como a estética dos produtos, o lado multisensorial de alegria com o produto, as dimensões sintáticas da comunicação, o controle do tempo na busca de prazer, o imaginário e as fantasias relacionadas ao produto, os sentimentos despertados pelo consumo e o jogo como fornecedor de alegria adquirem relevância na explicação do comportamento do consumidor, incorporando a dimensão das fantasias, sentimentos e diversão à perspectiva

racional do consumidor como processador de informações (Holbrook, Hirschman, 1982).

Em uma experiência de compra os fatores de qualidade, satisfação, serviços, expectativas, promessas, percepção, motivação para compra e envolvimento do consumidor desempenham papel decisivo no comportamento. Assim como o ambiente, e a situação específica. Em restaurantes elegantes, as pessoas esperam ter copos cristalinamente limpos, e se ocorrer o contrário haverá descontentamento. Por outro lado, em um restaurante charmoso e mais simples de bairro, em que se vai para uma refeição a lazer, não haverá surpresa se forem encontradas impressões digitais no copo; isto não é motivo de preocupação, contribuindo até mesmo para o charme do local (Solomon, 1992, p.337).

Hirschman e Holbrook (1986) propõem um modelo de experiência de consumo que abrange a pessoa e sua motivação, o ambiente e a informação necessária, e a situação decorrente da interação entre estes dois elementos: a pessoa e o ambiente. Considera no processo de consumo as inter-relações entre emoção (resposta, interpretação, expressão e sentimento), atividade (ação e reação), valor (interativo, relativo, preferência e experiência) e pensamento (eventos mentais).

Mudam-se as necessidades e os interesses dos consumidores e as empresas devem mudar completamente seus esforços de marketing. O objetivo da empresa é de oferecer valor, que seja percebido pelo cliente. Esta percepção de valor depende das expectativas que o cliente tem, e da comparação que faz de suas expectativas com o desempenho do produto ou serviço (Berry, Parasuraman, 1992; Zachkowsky, 1995).

As exigências do mercado estão crescendo: está mais difícil agradar aos clientes que se tornam mais exigentes; há um esvaziamento na lealdade dos clientes; a agressividade da concorrência que chega a fazer negócios com prejuízo; a

ameaça dos concorrentes de países com baixo custo para as empresas sediadas em países de alto custo; diminuição cada vez maior do ciclo de vida dos produtos, o que dificulta a recuperação dos custos de inovação. (Bateson e Hoffman, 1999; Boone e Kurtz, 1998; Lovelock e Wright, 1999; Kotler, 1998 e 1999).

A opção adotada pelas empresas nos anos 80 (gerenciamento de custos, reengenharia, terceirização, downsizing, melhora logística, etc.), conduzindo a um encolhimento, não permite a uma empresa tornar-se grande. Hoje as empresas necessitam buscar crescimento de receita em vez de apenas controlar custos.

A escolha da melhor estratégia a ser seguida pelas empresas, na prática, não ocorre com muita facilidade. Exige capacidade de inovar e crescer, visão do futuro, mensurações críticas de suas atividades. E que tudo isto seja implementado em sintonia com um conhecimento, o mais próximo possível, do comportamento de seus consumidores.

É este o âmbito desta pesquisa: ampliar o conhecimento dos construtos de valor percebido e envolvimento do consumidor, usando para campo de estudo o setor de restaurantes finos na cidade de São Paulo.

4.1.1 Motivação e auto conceito

O processo de motivação começa com a ativação de uma necessidade. Uma necessidade é ativada e sentida quando há discrepância entre uma situação desejada e a situação real. O resultado é o despertar de um impulso (drive). Marketing fará o possível para fornecer produtos ou serviços eficazes em reduzir este impulso.

As necessidades sentidas classificam-se em duas categorias conforme os benefícios esperados via compra e uso: utilitárias (leva a considerações objetivas e funcionais dos atributos dos produtos) e hedonísticas/experimentais (envolve

considerações subjetivas, prazeres, sonhos). Ambas podem atuar simultaneamente numa decisão de compra. eis que consumidores são motivados tanto por aspectos racionais (utilitários) quanto por emocionais.

O envolvimento (nível de interesse pessoal originado por um estímulo) é fundamental na explicação e compreensão do comportamento do consumidor. O envolvimento é reflexo de forte motivação na forma de alta importância pessoal percebida de um produto ou serviço. O envolvimento é ativado e sentido quando características pessoais intrínsecas (necessidades, valores, auto-conceito) são confrontadas com estímulos apropriados de marketing.

Quando uma pessoa está motivada, podem ocorrer sentimentos, emoções e estados de humor que também interferem na formação de suas ações. Estas influências afetam e influenciam o comportamento do consumidor de diferentes formas:

1. Efeito positivo (bom humor) acelera o processamento da informação e reduz o tempo de decisão para escolha de produtos;
2. Estado de humor ativado gera lembrança de produtos com associações positivas;
3. Emoções podem ativar um estímulo.

"você tem melhores chances de conquistá-los se fize-los sentir-se bem".

Cada pessoa tem uma personalidade própria que influencia seu comportamento de compra. A personalidade são características psicológicas distintas de uma pessoa que conduzem a respostas relativamente consistentes ao seu ambiente. Os tipos de personalidade podem ser classificados e há forte correlação entre certos tipos de personalidade e a escolha de produtos ou marcas. Marketing procura desenvolver uma imagem de marca que corresponda à auto-imagem do mercado-alvo.

Auto-conceito (ou auto-estrutura ou auto-imagem) é uma configuração organizada de percepções de si mesmo. É composta de elementos tais como:

- a percepção das características e habilidades de si próprio;
- as percepções e conceitos de si mesmo em relação aos outros e ao ambiente;
- os valores e qualidades percebidos associados a experiências; e
- objetivos, metas e ideais percebidos como validade positiva ou negativa.

Consumidores aderem a processamento de informações e comportamento de compra que sejam consistentes e congruentes com sua auto-imagem. Apelos de propaganda congruentes com a auto-imagem deverão ser mais eficazes em termos de lembrança de marca, atitude com relação à marca e intenções de compra.

A pesquisa de mercado reconhece no auto-conceito múltiplas dimensões:

- ego ideal (o ego que eu aspiro ser)
- ego real (como eu penso que realmente sou)
- ego no contexto (como eu me vejo em diferentes situações sociais)
- ego ampliado (ego relacionado a objetos e artefatos que assumem importância).

Na escolha de um produto todas estas dimensões podem atuar de maneiras distintas sendo difícil saber qual predominará. Este justamente o motivo da importância da teoria do auto-conceito na compreensão das respostas do consumidor às imagens de marcas.

Na vida cotidiana do consumidor o auto-conceito atua em diferentes formas:

transcendência, auto-monitoramento, fantasia e dando um presente para si mesmo.

Transcendência: nós somos o que temos. Há um auto-conceito ampliado que engloba as posses. Chegamos a conferir um sentido sagrado a nossas posses. E, assim fazendo, nosso senso de ego fica espacialmente ampliado e enriquecido.

Posses em muitas culturas desempenham o importante papel de nos auxiliar a aprender quem somos, onde estivemos e para onde estamos indo.

Posses também fazem o importante papel de relacionar a pessoa com seu passado.

O ponto é que os objetos assumem características que vão além de suas funções utilitárias.

Auto-monitoramento: muitas pessoas preocupam-se com as diferentes expectativas nos contextos sociais e modificarão o comportamento de acordo. Há três formas de expressão: preocupação com a propriedade social do comportamento; atenção a comparação social como pistas para auto-expressão apropriada; e habilidade para modificar auto-apresentação e expressão conforme a situação.

Baixos auto-monitores estão mais propensos a guiar seu comportamento a partir de suas disposições pessoais, sentimentos e interesses e a partir daí, são mais consistentes. Altos auto-monitores, por outro lado, serão mais receptivos a apelos que reflitam a imagem do ego que eles pretendem ser em situações sociais.

Fantasia: comparação do ego real com o ego ideal. Resultado é fantasia e sonho. Pode ser um forte apelo de venda.

Dando um presente para si mesmo: presente para si mesmo favorece a auto-estima pela indulgência justificada por um bom comportamento. São premeditados e habitualmente tomam a forma de um produto ou serviço com alto envolvimento.

A necessidade é variável de importância central a quem pretende influenciar o comportamento do consumidor. Se as necessidades puderem ser medidas e compreendidas, será possível posicionar o esforço de marketing mais eficazmente no contexto das metas do consumidor.

Várias formas metodológicas de mensuração são possíveis, incluindo: questões de atividade, interesse e opinião escalonadas (testes psicográficos) ; métodos de pesquisa de motivação (entrevistas em profundidade dirigidas e testes projetivos) ; grupos de foco/pesquisa em grupo; pesquisa qualitativa; e etnografia.

Em estratégia de marketing o objetivo é posicionar um produto ou serviço em um mercado alvo como alternativa útil para satisfação de necessidades. Este é o ponto cardeal para o atendimento ao consumidor.

Além disso, há outras maneiras de reforçar o impacto do marketing:

Interpretar pesquisas com cuidado

As pessoas tendem a dar respostas socialmente aceitas a questões sobre suas motivações, especialmente em áreas delicadas como comportamento sexual. Deve-se fazer todas tentativas no sentido de se determinar se as ações casam com as palavras. Grupos de foco podem servir nestes casos, pois as pessoas tendem a se abrir mais quando sentem que os outros estão sendo gentis. Sempre existe o risco de se confundir com respostas superficiais. A observação atenta e participante pode permitir verificar o que realmente está ocorrendo.

Ficar atento à possibilidade de Conflito Emocional

Conflitos podem ocorrer especialmente quando o grau de envolvimento é alto.

Estar preparado para fornecer motivos socialmente aceitos para escolha

O motivo de compra mais importante pode ser algo que, por diversas razões, o consumidor não queira reconhecer conscientemente. Nestes casos pode ser recomendável fornecer um grupo de motivos que sejam mais aceitáveis. O consumidor pode então atribuir um maior grau de objetividade ou racionalidade à escolha.

Cuidado no marketing entre culturas

De forma geral, as necessidades são universais, mas as prioridades, os meios de expressão e a satisfação podem variar radicalmente. Atenção à armadilha do

etnocentrismo: usar sua referência cultural na avaliação de outros, o que pode ser o beijo da morte do marketing entre culturas.

Como adaptar o estudo das características psicológicas do mercado alvo em situação de atuação em ambientes de diferença cultural? Ponto colocado como sugestão de estudo pelo mestre durante a apresentação em classe.

Percepção é o processo pelo qual um indivíduo escolhe, organiza e interpreta os inputs de informação para criar uma visão compreensiva do mundo. A palavra chave na percepção é o indivíduo.

As pessoas estão expostas a um volume de estímulos diários tremendo. Uma pessoa média pode estar exposta a mais de 1500 anúncios por dia. Mas não tem como assimilar a todos eles; muitos estímulos serão apagados - um processo chamado atenção seletiva. O verdadeiro desafio é conhecer que estímulos as pessoas notarão. Alguns pontos ajudam a referenciar neste tocante:

- as pessoas são mais propensas a notar estímulos relacionados a uma necessidade presente;
- as pessoas são mais propensas a notar estímulos que elas antecipam/ que estão de acordo com suas expectativas;
- as pessoas são mais propensas a notar estímulos que difiram em proporção ao tamanho normal dos estímulos, chamando sua atenção.

Distorção seletiva é a tendência de as pessoas transformarem as informações mediante significados pessoais e interpretar as informações de um modo que dará sustentação mais do que desafiará suas pré-concepções. Neste ponto, infelizmente não há muito o que marketing possa fazer sobre a distorção seletiva, apesar que o bom conhecimento do mercado alvo pode ser útil na antecipação de problemas previsíveis de interpretação da comunicação.

A retenção seletiva diz respeito ao fato de que as pessoas esquecerão muito do que aprendem, mas tendem a reter informações que estejam em linha com suas atitudes e crenças. Em marketing está relacionada ao uso do drama e da repetição como meio de enviar mensagens ao mercado alvo.

4.1.2 Percepção do consumidor

A idéia de valor para o cliente está sujeita a subjetividade, restando à administração procurar interpretar corretamente suas necessidades anseios e desejos. Por exemplo, um produto cosmético ao ser fabricado e despachado pode ser um batom, mas quando passa por cima do balcão de uma loja de departamentos ou drogaria transforma-se em esperança (Albrecht, 1995, 100).

Olhar os dados de pesquisas de clientes e interpretá-los requer capacidade de exercitar a percepção criativa e com isso se examinar os dados do ponto de vista do valor para o cliente, único meio de decifrar o código do cliente. Com este discernimento pode-se definir um modelo de valor para o cliente que seja válido e distintivo da empresa frente a seus concorrentes, base de formulação de uma estratégia diferenciada para conquista e retenção de clientes. É preciso esforçar-se para entrar nas mentes dos clientes e descobrir o que eles estão pensando e sentindo, interpretar os sinais sutis enviados por eles, sentir os fatores subjetivos que levam as pessoas a escolher da maneira que o fazem, como critério de tomada de decisão acerca do que oferecer e de que maneira. (Albrecht, 1995, 100-101).

Cada vez mais o consumidor dispõe de menos tempo para alocar nos processos de busca de informação e tomada de decisão que antecedem a compra e o consumo (Zaichkowsky, 1995). Isto se explica por uma série de fatores, entre os quais estão as mudanças no padrão de trabalho da mulher, da vida em família, do

tamanho das unidades familiares, e da diversidade de papéis e interesses individuais (Engel, Blackwell e Miniard (1995).

Engel, Blackwell e Miniard (1995, p.89-114) especificam as bases para se examinar o processo de compra de acordo com o grau de envolvimento do consumidor. A maioria de nossas compras é diária e comum. Em tal circunstância, o processo decisório geralmente é bastante simples, com a maioria das compras constituindo-se em processos que demandam pouco tempo e esforço. Um baixo grau de complexidade é denominado solução de problema limitada (SPL)

Quando este processo é muito complexo, particularmente detalhado e rigoroso, é chamado de solução de problema ampliada ou complexa (SPA). As pessoas mostram-se abertas à informação de várias fontes e são motivadas a realizar esforços para fazer a "escolha certa", avaliando muitas alternativas, como no caso de automóveis, roupas caras, equipamento de som e demais produtos e serviços importantes em que os custos e riscos de uma decisão errada são altos.

A maioria das compras é feita de maneira repetitiva, tornando-se uma tomada de decisão habitual, o menos complexo de todos os processos decisórios. É muito mais comum simplificar o processo, seja por falta de tempo, de recursos ou de motivação para ocupar-se de uma solução ampliada, e adotar-se uma regra simples como a marca conhecida ou a mais barata.

O reconhecimento da necessidade é bastante rotineiro e representa pouco mais do que uma situação de estoque em falta. A busca de informação antes de comprar, se empreendida, geralmente se resume a estratégias como folhear anúncios à procura de preços excepcionais. Muitas vezes se abrevia a busca no ponto de venda às marcas já conhecidas, em detrimento das marcas desconhecidas.

Da mesma forma, a avaliação de alternativas pré-compra resume-se ao atendimento do benefício esperado. A compra está muito restrita a propaganda e exibição no ponto de venda. A avaliação acontece depois da compra e, em caso de satisfação, poderá levar ao uso habitual por pura inércia, se não houver diferenciação notória entre as marcas.

Há também o caso de decisões intermediárias entre a SPA e a SPL, a solução de problema de médio alcance, onde uma quantidade mínima de informação é exigida, geralmente para se conhecer as alternativas, e é facilmente obtida e a escolha pode ser realizada rapidamente, muitas vezes com base em recomendação. Parece ser o caso de restaurantes, a ser confirmado no estudo.

O processo de compra pode ser repetido ao longo do tempo, gerando duas possibilidades: solução de problema repetida e tomada decisão habitual. Esta última a mais provável, com o consumidor desenvolvendo hábitos e rotinas para lidar com as pressões da vida. Pode ter a forma de lealdade ou inércia.

A lealdade ocorre quando há preocupação em encontrar uma alternativa que atenda as necessidades, sendo usual a disposição em recompensar espontaneamente a empresa com o uso continuado ao longo do tempo.

Um tipo de comportamento de compra que independe da escala de complexidade é a busca de variedade, que conduz à troca de fornecedor principalmente em situações de muitas alternativas similares e alta frequência de compra.

A SPA ocorre mais frequentemente quando existem três condições importantes: alto grau de envolvimento (relevância pessoal) acompanhando a compra, as alternativas são diferenciadas de maneiras variadas e há tempo disponível para a deliberação.

O envolvimento é o fator mais importante que molda o tipo de comportamento de processo decisório que será adotado pelo consumidor. Envolvimento é o grau de importância pessoal percebida e/ou interesse evocado por um estímulo (ou estímulos) dentro de uma situação específica pessoal. A pessoa age com deliberação para minimizar os riscos e maximizar os benefícios obtidos da compra e do uso.

O envolvimento é mais bem concebido como sendo uma função de pessoa, objeto e situação. O ponto inicial é sempre a pessoa - motivações subjacentes na forma de necessidades e valores. É ativada quando o objeto (um produto, serviço ou mensagem promocional) é percebido como sendo um instrumento para atender importantes necessidade, metas e valores. Mas, a significância percebida de satisfação de necessidade do objeto varia de uma situação para outra. Portanto, todos os três fatores devem ser levados em consideração.

Zaichkowsky (1985) especifica estas três categorias em:

1. pessoal - interesses, valores ou necessidades inerentes que motivam um indivíduo em direção ao objeto
2. físico - características do objeto que causam diferenciação e ampliam o interesse
3. situacional - algo que temporariamente aumenta a relevância ou o interesse em direção ao objeto.

O envolvimento, então, é o reflexo de forte motivação, na forma de alta relevância pessoal percebida, de um produto ou serviço, num contexto especial, e também assume a forma de uma escala que varia de alto a baixo.

Os fatores que podem determinar o grau de envolvimento é extensa, englobando fatores pessoais (p.ex., auto-imagem), fatores de produto (p.ex., risco na compra e no uso, risco físico, psicológico, de desempenho e financeiro - quanto maior o risco percebido, maior a probabilidade de alto envolvimento), fatores situacionais

(ou instrumental, opera numa base temporária, mudando com o tempo, ou conforme o uso a que se destina, ou ainda dependendo de pressões sociais.

Restaurantes parecem ser fortemente influenciados pelas variáveis situacionais, como se procura apurar neste estudo.

Quando há envolvimento alto a SPA é normalmente iniciada, sendo provável que haja maior eficácia da força dos apelos de venda em propaganda e promoção em oposição à maneira em que o apelo é expresso e visualizado, e os consumidores estão mais propensos a perceber diferenças nos atributos entre as diversas alternativas, induzindo a maior lealdade à marca.

Finalmente, outro fator que afeta a SPA é a disposição de ânimo do consumidor, que pode afetar fortemente o processamento de informação e a respectiva avaliação.

Fonseca e Rossi (2000), em ensaio teórico apresentado no 24º ENANPAD, estudam o envolvimento com o produto em comportamento do consumidor e as formas mais relevantes para mensuração, apresentam uma escala de 15 dimensões para aplicação no Brasil, com base em revisão de Jain e Srinivasan (1990), e concluem anunciando a sua aplicação no País em 8 produtos diferentes – cerveja, chocolate, corte de cabelo, CD, aparelho de TV, detergente, shampoo e pilha.

Zaichkowsky (1985) desenvolveu uma escala de avaliação do grau de envolvimento com o produto, testando-a junto a amostras de 374 estudantes, nas suas diversas etapas, para os produtos espuma de banho ("bubble bath"), lenço facial ("facial tissue") - tidos como de baixo envolvimento - jeans e automóveis, tidos como de alto envolvimento, e para situação entre compra de vinho tinto para consumo pessoal ou para uso em jantar social.

Os testes de confiabilidade interna, confiabilidade no tempo, validade de conteúdo, validade relacionada a critério e validade de construto demonstraram aprovação da escala. Os "scores" apurados mostraram relação positiva com as diferenças percebidas entre as marcas, as preferências de marca, o interesse em coletar informações sobre a categoria de produto e a comparação dos atributos do produto entre as marcas - condições extraídas da teoria sobre envolvimento para validade do construto.

Esta escala adjetiva bipolar, denominada Inventário de Envolvimento Pessoal (Personal Involvement Inventory - PII), baseada em escala do tipo diferencial semântico, consiste de 20 itens, mensurados em escala de grau de 7 pontos, indo da esquerda - 1 ponto, denotando baixo envolvimento - à direita - 7 pontos, alto envolvimento - e, portanto, permitindo "score" de 20 a 140 pontos. Oferece as vantagens de facilidade de administração e apuração de pontos, rapidez no preenchimento e aplicação a grande número de objetos, podendo ser apropriada a outros campos como decisões de compra ou publicidade.

Zaichkowsky (1994) estendeu a validade do PII aplicando-o ao envolvimento com a propaganda, demonstrou a possibilidade de sua redução para 10 itens evitando com isso redundância, e efetuou sua divisão em duas sub-escalas representando o grupamento racional/cognitivo - *importante, relevante, valioso, representa muito para mim e é necessário* - e o grupamento afetivo - *interessante, atraente, fascinante, excitante e envolvente*.

4.1.3 Valor percebido

Valor é um conceito originalmente vindo de economia, da teoria da firma, e de vasta aplicação em administração financeira. Sua adequação à atividade de marketing se dá pelo ângulo do consumidor (Anderson, 1982).

O objetivo central de marketing é a orientação para o cliente e a satisfação de suas necessidades. Isto é particularmente importante em serviços, pelas suas características e complexidades. Assim, é muito importante conhecer os consumidores, entender como eles escolhem entre as diversas alternativas de serviços oferecidas, e como eles avaliam estes serviços após recebê-los. Procurar entender a relação entre os processos de escolha e avaliação adquire especial relevância, à medida em que clientes satisfeitos são necessários para a continuidade da empresa (Bateson e Hoffman, 1999, p.24).

O consumidor está regularmente tomando decisões quanto a investir ou não tempo, dinheiro, esforço e outros recursos para adquirir um serviço que promete os benefícios específicos que está procurando. Em um restaurante pode ser pela refeição, o passeio, a distração, ou outro motivo. Mas se, após a entrega do serviço, se descobrir que se pagou mais do que se esperava, ou se recebeu menos benefícios do que imaginava, a sensação é de engano, logro, pouco valor, baixo valor. Se houver um atendimento inadequado ou um tratamento mau, ainda que o serviço tenha atingido os benefícios esperados, também haverá uma percepção de redução do valor recebido (Lovelock e Wright, 1999, p.21)

Oferecer bom valor aos clientes e tratá-los com justiça deve ser preocupação constante da administração. As empresas criam valor oferecendo o tipo de serviços que os clientes necessitam, apresentando suas capacidades com precisão, entregando os serviços de uma forma conveniente e agradável, e a um preço justo. E em troca, as empresas recebem valor de seus clientes, inicialmente pelo pagamento, e depois pelo uso continuado dos serviços da empresa (Lovelock e Wright, 1999, p.21).

Devido à importância da qualidade dos serviços, cada vez mais as empresas estão se preocupando em coletar dados sobre a satisfação dos clientes, frequentemente através de questionários com escalas, que representam simples medições e não pesquisas de clientes, pois o que se coleta mostra como a

empresa está se saindo e não o que deveria estar fazendo, ou o que o cliente considera essencial ser feito. Os instrumentos de pesquisa devem ser construídos tendo base e validade conforme a percepção dos clientes, procurando medir os fatores que estão relacionados com a captação de clientes e construção de preferência na recompra (Albrecht, 1996, 104).

É preciso conhecer os fatores mais valorizados pelo cliente e procurar descobrir oportunidades inexploradas que venham adicionar valor à experiência, permitindo se atingir uma aprovação mais alta do cliente ou uma vantagem competitiva. Albrecht propõe uma espécie de hierarquia de valor para o cliente em quatro níveis – básicos : atributos essenciais da experiência, sem os quais não se consegue fazer negócios – esperados: atributos a que o consumidor acostumou-se como prática geral dos negócios – desejados: atributos não esperados pelo cliente, mas conhecidos e apreciados se forem incluídos na experiência – e os inesperados: surpresas que adicionam valor para o cliente além dos seus desejos ou expectativas normais. Em um restaurante seriam a refeição ser digerível e o ambiente estar limpo – básico; uma seleção razoável de pratos no cardápio e preços razoáveis – esperado; garçon ou maitre sugerem pratos especiais ou fazem favores especiais para tornar a refeição mais agradável – desejado; o “chef” passa pelo salão com biscoitos recém assados, oferecendo-os gratuitamente aos clientes – inesperado (Albrecht, 1996, 105).

A empresa desempenhar bem nos níveis básico e esperado é condição para ter direito a fazer negócios com o cliente, são requisitos mínimos para competir, não são elementos de vantagem competitiva. A diferenciação e a vantagem competitiva se estabelecem somente quando se faz algo melhor em relação aos concorrentes e o cliente dá valor à diferença, percebendo esta diferença. Limitar-se a fazer bem o básico, receberá avaliação ruim por parte do cliente; fazer bem o básico e o esperado trará apenas satisfação sem nada de especial; fazer bem o básico, o esperado e o desejado acarretará preferência em relação à concorrência; e para se conseguir um lugar especial no coração do cliente é

preciso surpreendê-lo com o inesperado, permitindo atingir uma posição competitiva destacada. Para se descobrir os valores dos clientes que permitem operar nos níveis desejado e inesperado – após ter se atingido um ótimo trabalho nos níveis básico e esperado – é necessário estruturar uma boa pesquisa junto aos clientes, buscando identificar atributos de valor que a concorrência não possa prover com facilidade, de modo a se estabelecer um elemento de vantagem competitiva que fará com que o cliente prefira a empresa (Albrecht, 1996, 106-7).

Cronin Jr., Brady e Hult (2000) salientam que o estudo da qualidade, do valor e da satisfação em serviços ocupa posição forte na literatura em marketing há bastante tempo, envolvendo desde a conceituação e a operacionalização destes construtos (Boss, 1993; Brown, 1991; Evrard, 1993; Faivre, 1993; Sinha e De Sarbo, 1998; Zeithaml, 1988) até diferentes critérios de mensuração (Bijmolt e Wedel, 1999; Bolton e Lemon, 1999; Dabholkar, Shepherd e Thorpe, 2000; Danaher, 1997; Fornell et al. 1996; Spreng, MacKenzie e Olshavsky, 1996; Taylor, 1997; Voss, Parasuraman e Grewal, 1998) e os efeitos sobre o comportamento do consumidor (Bitner e Hubbert, 1994; Grayson e Ostrom, 1994, 1995; Grönroos, 1993; Iacobucci; Oliver, 1993, 1994; Rust, Zahorik e Keiningham, 1995; Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1993, 1996).

Nas últimas duas décadas, o conhecimento destes construtos tem sido objeto particular de interesse, dados os benefícios concretos para a atividade de marketing, permitindo maior foco e clareza no estabelecimento de políticas e de programas para a operacionalização dos serviços (Webster Jr., 1992).

No entanto, como se depreende do exame destes trabalhos, a conceitualização e as ligações entre os diferentes construtos de qualidade, valor e satisfação, e consequentemente, os modelos utilizados para sua medição, ainda são motivo de abordagens diversas. Isto, em parte, deve-se a:

- hipóteses, objetos de pesquisa e amostras distintos; e,

- o próprio conteúdo abstrato destes construtos, particularmente no campo de serviços, dificultando sua padronização e operacionalização prática.

O exame da literatura de marketing de serviços indica como mais antigo o estudo da qualidade de serviço (Berry, Parasuraman e Zeithaml, 1985), fruto do próprio desenvolvimento de estudos e da preocupação com a qualidade originalmente vindo de manufaturas, portanto conectado a produtos industriais. Foi seguido pela análise da satisfação (Berry, Parasuraman e Zeithaml, 1988), e mais recentemente vem a pesquisa que tem por alvo o valor oferecido ao consumidor (Bolton e Drew, 1991; Dodds, Monroe e Grewal, 1991; Zeithaml, 1988).

Tais ocupações dos estudos acompanham as ondas de administração, desde a qualidade total (TQM) (Feigenbaum, 1983), e seguindo com a mensuração da satisfação do consumidor (CSM), a administração do valor ao consumidor (CVM) e "encantar o consumidor" (Oliver, Rust e Varski, 1997).

Abreu (1997) aponta a importância de focar o cliente e atender às suas necessidades e mostra como se chegar a isso de forma eficiente usando o QFD - Quality Function Deployment - para atender aos clientes, com sucesso em vendas e *market share*, além de outros benefícios como redução no tempo e custo de desenvolvimento de produtos e serviços, maior eficiência nos processos de *benchmarking*, trabalho em equipe, desenvolvimento simultâneo e melhora na comunicação interdepartamental.

O método QFD teve origem no Japão, sendo posteriormente divulgado nos EUA a partir da década de 80; sua conceituação apresenta vantagens e pressupostos com reflexos nas diversas áreas da empresa. Quando implementado corretamente o QFD passa a ser parte importante da competência da empresa em entender e atender o cliente com qualidade superior e, assim, superar os concorrentes; o diferencial competitivo está na contínua busca da satisfação dos clientes, através da agregação de valor mediante serviços diferenciados,

produção customizada e redução dos *lead times*, conduzindo a empresa à frente dos concorrentes; tudo parte de saber ouvir os clientes e rapidamente assimilar e transformar em produtos, serviços ou processos adequados os requisitos solicitados; o QFD pode ser considerado o primeiro método estruturado e sistematizado para orientar o processo e a execução das tarefas que envolvem desde a concepção até a colocação do produto no mercado, a partir, e visando, satisfazer as necessidades e desejos dos clientes; gera aprimoramento das técnicas de marketing de posicionamento e segmentação com uma objetiva aproximação do cliente; o método requer sistematização e planejamento, envolvimento da alta direção, a existência de uma cultura propícia ao trabalho em equipe, preocupação com a qualidade e visão de processos entre os membros da empresa; é um elemento de transformação da organização (Abreu, 1997).

Qualidade percebida exige uma perspectiva totalmente nova do conceito tradicional de qualidade por confirmação. É preciso que a qualidade seja vista do ponto de vista do cliente (Buzzell e Gale, 1991; Jacoby e Olson, 1985).

Especificamente em serviços, houve uma onda de estudos tendo por objeto central a satisfação do consumidor como missão final da função de marketing (Levy e Manceau, 1993), com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e a proposição do modelo SERVQUAL adotando por base a lógica da desconfirmação entre expectativas e desempenho do serviço, medida em 22 escalas referentes aos 5 atributos de qualidade em serviços: confiabilidade, empatia, assertividade, atributos físicos e garantia.

Complementarmente, diversas formas de mensuração da satisfação foram elaboradas trazendo avanço de conhecimento ao campo de marketing de serviços, com destaque para o SERVPERF (Cronin, Jr. e Taylor, 1992), e contribuições para mensuração da satisfação sem utilização de diferenças entre duas medidas (Brown, Churchill e Peter, 1993, Fornell et al., 1996, apenas para citar alguns; para uma completa indicação de referências vide Cronin, Jr., Brady e

Hult, 2000). Diversos aspectos metodológicos envolvidos na mensuração do construto foram alvo de pesquisas, dentre as quais pode-se mencionar Bardon (1993); Bijmolt e Wedel (1999); Bolton e Lemon (1999).

Em um movimento mais recente, o valor em marketing passa a ser objeto relevante em pesquisas. Inicialmente, Zeithaml (1988) realiza pesquisa qualitativa sobre as percepções de preço, qualidade e valor, demonstrando as diferentes conceituações de atributos importantes para o consumidor. Na segunda metade da década passada surgem trabalhos procurando criar e desenvolver maior uniformidade de conhecimento em valor (Andreassen, 1998; Chenet, Tynan e Money, 1999; Cronin Jr., Brady e Hult, 2000; Cronin, Jr. et al., 1997; Ennew e Binks, 1999; Fornell et al. 1996; Hartline e Jones, 1996; Ostrom e Iacobucci, 1995; Patterson e Spreng, 1997; Wakefield e Barnes, 1996).

Fruto dos vários estudos consultados para fins deste trabalho, pode-se destacar alguns aspectos de consenso relacionados a valor:

- A satisfação do consumidor é resultado da percepção de valor recebido, e valor é igual a qualidade percebida em relação ao preço (Hallowell, 1996).
- O primeiro determinante da satisfação total do consumidor é qualidade percebida, e o segundo é o valor percebido (Fornell et al., 1996).
- Satisfação do consumidor está altamente associada com valor, e baseia-se, conceitualmente, na junção de atributos de qualidade com atributos como preço (Ennew e Binks, 1999; Zeithaml, 1988).

Depreende-se destes estudos que não pairam dúvidas quanto aos benefícios mercadológicos advindos de melhorias na percepção de qualidade, valor e satisfação no âmbito de serviços, tais como lealdade do consumidor, comunicação espontânea positiva, preços superiores e intenções de recompra

(Bateson e Hoffman, 1999; Berry, Parasuraman e Zeithaml, 1985; Lovelock e Wright, 1999;).

Portanto, há uma visão de que uma percepção positiva de qualidade de serviço permite uma melhora na satisfação e no valor e, por sua vez, valor afeta diretamente a satisfação (Cronin, Jr., Brady e Hult, 2000). Esta abordagem apóia-se no modelo de Bagozzi (1992), em que a avaliação inicial do serviço conduz a uma reação emocional, que por sua vez molda o comportamento.

Em serviços isto significa que as avaliações de qualidade e valor, por possuírem maior conteúdo cognitivo, precedem a satisfação, o que se pode verificar em Anderson, Fornell e Lehmann, 1994; Anderson e Sullivan, 1993; Chenet, Tynan e Money, 1999; Cronin, Jr. e Taylor, 1992; Patterson e Spreng, 1997; Spreng e Money, 1996 e Woodruff, 1997. No entanto, além da modelagem conceitual que se adota para o estudo destes construtos, é igualmente relevante a metodologia por que se opta, o que depende dos objetivos e finalidades da pesquisa. A seguir, vai-se comentar especificamente sobre dois métodos de mensuração destes construtos baseados no SERVQUAL e no SERVPERF.

4.2 Metodologias de mensuração

No estudo de construtos como qualidade, valor e satisfação deve-se ter em conta os diversos aspectos que irão caracterizar a pesquisa, tais como a experiência de consumo, o seu resultado final e a avaliação pelo consumidor após a experiência, ou o nível de abstração entre dimensões individuais do consumidor ou dimensões agregadas dos consumidores, em uma transação/encontro específico ou em experiências acumuladas ao longo do tempo pelos consumidores, ou o exame do processo pelos seus antecedentes ou determinantes e efeitos subsequentes sobre as atitudes e ações dos consumidores. Conforme a situação, mudam os objetivos e o estudo deve ter isso bem definido. Abordando este assunto pelo ângulo da satisfação, Oliver (1997, 15-17) define estas distinções conceituais nos níveis vertical e horizontal, que por ser oportuno ao estudo de valor percebido, é aproveitado conforme adaptação a seguir (Oliver, 1997, 15):

Quadro 5 - Pontos de Vista Vertical e Horizontal de Satisfação

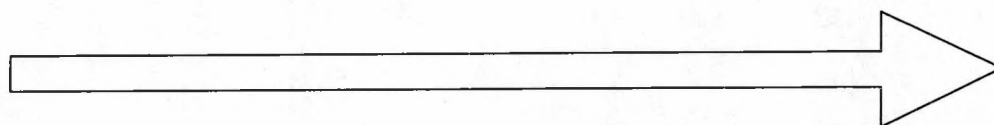
Ponto de Vista	Antecedentes	Conceito Central	Consequências
Individual: uma Transação	Desempenho ou encontro de serviço.	Satisfação em uma transação específica.	Elogio Reclamação Boca a boca
Individual: acumulada no tempo	História de desempenho acumulado.	Satisfação sumarizada.	Atitude Lealdade Troca
Clientes da empresa no agregado	Reputação. Qualidade de produto. Promoção.	Satisfação média. Taxas de recompra. Posição competitiva.	Fatia de mercado Lucros
Setor industrial ou Comercial	Qualidade média. Poder de monopólio.	Sentimento do consumidor.	Regulamentação Taxação
Sociedade	Variedade de produto ou serviço. Qualidade média.	Bem-estar psicológico.	Tranquilidade Produtividade Progresso social Alienação Consumerismo

Como se pode observar do quadro acima, muitas vezes para se medir o construto visado – satisfação – pode-se utilizar “proxies” como indicativos do construto, não devendo, no entanto ser confundidos com o construto em si, por variarem na forma como operam na psique do consumidor. Exemplos para o construto satisfação podem ser o desempenho de um produto ou serviço, a sua manifestação de excelência, conhecida como qualidade, ou o conceito mais complexo de valor que contém implícita a consideração de preço, ou ainda outros conceitos psicológicos relacionados ao construto como atitude, dissonância, felicidade, bons sentimentos, humor, reclamações, lealdade e repetição de compra (Oliver, 1997, 16).

Outro aspecto digno de nota, antes de se entrar especificamente em métodos de mensuração, diz respeito aos processos psicológicos envolvidos na avaliação de diferentes produtos ou serviços pelo consumidor. Oliver (1997, 17) sugere que, apesar das diferentes facetas utilizadas para se inferir satisfação em produtos e serviços distintos, os mecanismos psicológicos que conduzem à resposta de satisfação são essencialmente os mesmos, diferindo apenas no grau de integração episódica. Categorizando as experiências humanas em cinco aproximações de contato humano, desde o episódio único até as experiências constantes, cada uma subdividida em experiências simples, de poucas dimensões, e complexas, com muitas dimensões, o autor declara que a definição do conceito permanece a mesma, independente de quão frequente ocorrem os eventos, importando ter claro qual evento se pretende estudar, para então se estabelecer as dimensões ou facetas apropriadas. Como exemplificação dos eventos mencionados, adapta-se o quadro abaixo (Oliver, 1997, 17):

Âmbitos de Satisfação Baseados na Frequência dos Episódios

Episódios Únicos	Episódios Repetitivos Discricionários	Episódios Repetitivos Agendados	Episódios Contínuos	Experiências Constantes
Simple	Simple	Simple	Simple	Simple
Experiências de viagem. Novidades. Consertos.	Assistir TV. Jogos.	Assistir TV semanalmente. Entrega do correio. Trnasporte público. Aeróbica.	Clima. Utilidades domésticas. Mobília.	Qualidade do ar.
Complexo	Complexo	Complexo	Complexo	Complexo
Emergência médica. Nascimento de criança. Férias dos sonhos. Olimpíadas.	Restaurante fino. Viagem local. Shopping center. Eventos esportivos.	Emprego. Educação. Sair à noite semanalmente. Compra de mercearia. Automóvel.	Casa. Casamento. Família. Comunidade. Governo.	Saúde. Bem-estar. Vida. Espiritualidade.



Mistura de Episódios

Seguindo na abordagem dos construtos, o estudo deve considerar se o consumidor já conhece o produto, ou se é sua primeira experiência, como base para estabelecer as dimensões de pesquisa (Oliver, 1997, 19).

A seguir vai-se comentar as medidas com base na desconfirmação de expectativas e, após, em medidas de desempenho, como critérios adotados em trabalhos de mensuração de qualidade, originalmente, de satisfação posteriormente, e mais recentemente de valor, como se mencionou em itens anteriores.

4.2.1 Expectativas e desconfirmação

Uma expectativa pode ser entendida como um antecipação de consequências futuras baseada na experiência anterior, nas circunstâncias existentes no momento ou em outras fontes de informação. No campo de consumo, expectativa vai além disso, envolvendo o desempenho comparado a um padrão, cabendo ao pesquisador definir de maneira objetiva a tal ponto que se permita a sua medição. O número de referências de comparação a serem usados podem variar, no entanto estarão todas sempre atreladas a expectativas à medida em que o produto ou serviço é adquirido (Oliver, 1997, 66-68).

Pode-se estar falando de expectativas do consumidor quanto aos resultados de uma compra em termos de abstrações de ordem mais alta, tais como qualidade e valor. Pode-se também, com o fim de simplificação, trabalhar com as expectativas do consumidor em nível de atributos. No entanto, a dificuldade nasce quando da tradução destes atributos para abstrações de mais alta ordem, como os próprios construtos de qualidade, valor e satisfação (Oliver, 1997, 69-70).

Um aspecto relacionado a esta problemática é o nível de desejo que o consumidor adota como seu padrão. Tipos de expectativa variando conforme o nível de desejo, a partir de Miller (1977) podem ser estabelecidos entre o ideal ou desejado, o previsto ou esperado, e o mínimo tolerado ou aceitável. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1991) consideram as expectativas entre o adequado ou esperado e o desejado, chamando a região entre estes dois extremos como zona de tolerância. Woodruff, Cadotte e Jenkins (1983) denominam esta faixa como zona de indiferença, baseando-se o consumidor em sua experiência anterior com o produto ou serviço para criar os limites.

A noção de que as pessoas fazem julgamentos de desempenho com base em um padrão não é exclusiva de uma disciplina ou ramo específicos, estando relacionada à teoria da discrepância, com utilização em estudos de satisfação com o trabalho, de satisfação com comunicação via mídia, a respeito de qualidade de vida. Na área de comportamento do consumidor a palavra *discrepância* é frequentemente substituída por *desconfirmação*. Então, é comum no campo de comportamento do consumidor estar-se falando, ou procurando estudar, sobre prazer inesperado, superação de expectativas, promessas de desempenho superior ao normalmente esperado pelos consumidores-alvo de produtos e serviços específicos. As promessas implícitas em campanhas de comunicação supõem que as empresas não fornecerão seus produtos e serviços em nível de desempenho mais baixo do que é normalmente antecipado (Oliver, 1997, 98-99).

No campo de satisfação do consumidor, a dissonância pressupõe que o esforço de compra fará com que os consumidores convirjam em suas expectativas em relação aos produtos, à medida em que ocorrem conhecimento e um grau de confiança neste conhecimento, e um desempenho de produto em desacordo com as expectativas de uma pessoa gerará desconforto psicológico (dissonância), fazendo com que o resultado da compra seja visto como fraco em relação ao esforço dispendido. Dessa maneira, os consumidores interpretam o desempenho

de modo a que haja consistência com suas expectativas como uma estratégia de redução da dissonância (Oliver, 1997, 100).

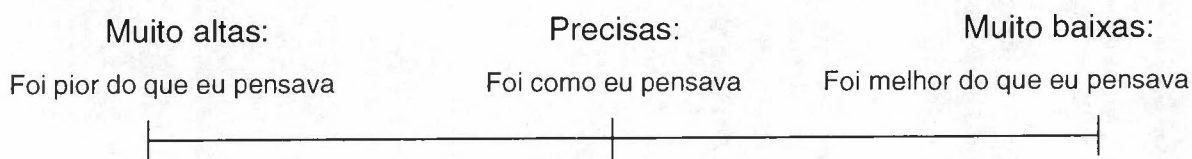
O foco nas expectativas gerou nos estudiosos uma busca por alternativas de interpretação acerca do modo de avaliação da experiência de consumo pelos consumidores, de onde surgiu também a teoria de assimilação-contraste, oriunda da literatura sobre o efeito da similaridade entre comunicador e recipiente como uma fonte de influência na mudança de atitude. A teoria da assimilação – contraste supõe que os indivíduos têm potencial de oferecer duas respostas opostas dependendo do grau com que o comunicador da mensagem é percebido como semelhante ou diferente em relação ao observador (ou platéia, audiência). Semelhanças percebidas entre o comunicador e o recipiente deveriam conduzir ao fenômeno da assimilação enquanto diferenças percebidas acarretariam contraste. Relacionadas a estes aspectos destas teorias de dissonância e assimilação-contraste estão as expectativas dos consumidores, e sua consequente confirmação ou desconfirmação (Oliver, 1997, 100).

Anderson (1973) em estudo acerca de assimilação e contraste, argumenta que a assimilação ocorre quando o desempenho foi similar às expectativas, ou suficientemente próximo de modo que o consumidor o veja como similar, denominando esta ocorrência como estando dentro da região de aceitação. Porém quando o desempenho desvia-se substancialmente das expectativas e o consumidor não consegue ver o desempenho como similar, surgem as previsões em contraste, denominadas como estando dentro da região de rejeição, onde o produto poderia ser melhor do que bom ou pior do que ruim (Oliver, 1997, 102).

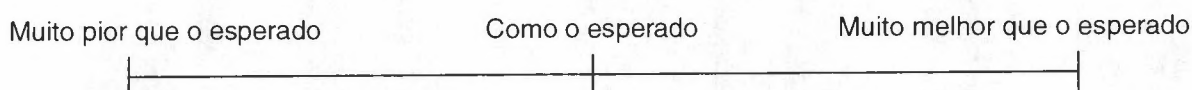
Para se estudar fenômenos deste tipo é preciso uma estrutura com três variáveis: expectativas, desempenho e a discrepância percebida entre expectativa e desempenho, ou seja, a diferença percebida entre as duas primeiras variáveis (Oliver, 1997, 103-4). A mensuração direta da discrepância, questionando o

consumidor, de modo a se obter seus sentimentos da discrepância, foi sugerida por Oliver (1976) através de escalas em termos de direção e força, tais como:

-
- Minhas expectativas com relação a este produto/serviço eram:



- No seu todo, este produto ou serviço ou versão ou atributo foi:



Quadro 7 - OLIVER, Richard L. Hedonic reactions to the disconfirmation of product performance expectations: some moderating conditions. *Journal of Applied Psychology*, v. 61, apr., p. 246-250, 1976.

As escalas representam a resposta do consumidor quanto à desconfirmação dos padrões pré-desempenho; sendo bipolares, envolvem dois opostos, podendo, portanto, assumir um valor positivo ou negativo qualificador e indicador de valência da desconfirmação; assim, desconfirmação negativa denota discrepância negativa com o desempenho ficando abaixo do padrão, uma desconfirmação positiva refer-se a discrepância positiva em que o desempenho posiciona-se acima do padrão e a desconfirmação zero representa a confirmação das expectativas em que o desempenho iguala o padrão ou as expectativas. Por meio destas escalas genéricas a experiência de consumo inteira pode ser julgada em termos de em que grau foi melhor ou pior em relação ao esperado, da mesma forma que podem ser julgados atributos individuais da experiência, ou dimensões

do desempenho (envolvendo grupos de atributos), ou benefícios e problemas encontrados. (Oliver, 1997, 104).

O conceito de zona de tolerância, a partir de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991, 1993), sugere que essas expectativas podem apresentar dois níveis: um, de serviço desejado; outro, de serviço adequado ou esperado. O nível de serviço desejado é o serviço que o consumidor espera receber. Trata-se de uma combinação do que o consumidor crê que “pode ser” e do que “deveria ser” a prestação do serviço. A conceitualização do nível de serviço desejado aproxima-se daquela do nível de serviço julgado ideal pelo consumidor. Por outro lado, o nível de serviço adequado representa o mínimo que o consumidor julga aceitável para a prestação de um determinado serviço. Isso é baseado, em parte, sobre a avaliação do consumidor do que será o serviço, ou seja, o padrão de serviço esperado pelo consumidor. Uma prestação julgada abaixo do nível de serviço adequado não seria aceita pelo consumidor ou este tenderia a mudar de prestador.

Entre esses dois níveis de serviço, desejado e adequado, há uma zona de tolerância que oscila conforme o nível de expectativas formadas pelo consumidor (Parasuraman, Berry e Zeithaml, 1991). Essa zona, apresentada na figura a seguir, pode variar de um consumidor a outro e, potencialmente, de uma situação a outra para o mesmo consumidor.

A zona de tolerância e os níveis de expectativas do consumidor de serviços

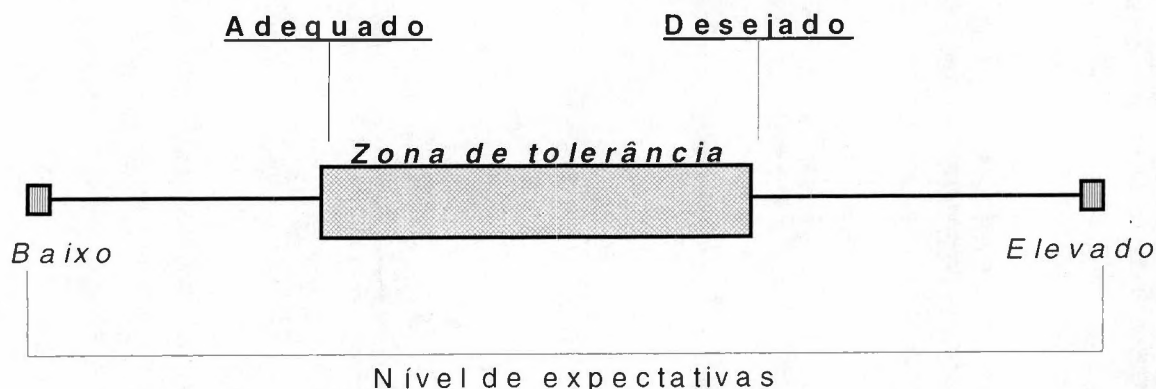


FIGURA 8 – PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. e ZEITHAML, Valarie A. Understanding customer expectations of services. *Sloan Management Review*, spring, 1991, p. 39-48.

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) sugerem a existência de vários elementos intervenientes nas expectativas do consumidor entre os níveis de serviço desejado e adequado. O consumidor de serviços apresenta um padrão normativo de expectativas, que eles chamam de *serviço desejado*. Esse padrão é definido como o nível de serviço que o consumidor espera receber. Ainda que esperem sempre realizar seus desejos ligados ao serviço, os consumidores reconhecem que isso nem sempre é possível. Nesse sentido, eles apresentam um segundo nível de expectativa, inferior ao nível desejado, que representa o nível mínimo aceitável do serviço, definido como o nível do *serviço adequado*. Esse nível adequado de expectativa é comparável ao nível mínimo tolerável definido por Miller (1977).

A zona de tolerância é uma medida global que traduz a diferença entre o nível adequado e o nível desejado do serviço. Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991)

sugerem que o nível adequado do serviço depende muito mais do contexto do que o nível desejado. Esse aspecto, assim como os atributos dos diferentes tipos de serviços, podem determinar variações na extensão da zona de tolerância.

Em função de suas características heterogêneas, os serviços podem apresentar uma performance variável segundo a empresa ou, mesmo, segundo o pessoal de atendimento de uma mesma empresa. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) indicam que essa heterogeneidade deve ser aceita pelo consumidor de acordo com a extensão da zona de tolerância que separa os níveis desejado e adequado do serviço.

As expectativas do serviço adequado parecem ser mais influenciadas por circunstâncias específicas do que as expectativas do serviço desejado. Por exemplo, uma influência sobre o nível de serviço adequado é o número de alternativas disponíveis de prestação de serviço percebidas pelo consumidor. A zona de tolerância terá provavelmente uma extensão menor se o consumidor perceber que existem prestadores alternativos, entre os quais ele pode fazer sua escolha para o serviço.

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991) sugerem ainda que em situações de emergência o nível de serviço adequado tende a se elevar, o que determina uma redução da zona de tolerância. A noção intuitiva expressa por esses autores é aquela de que os consumidores, em uma condição de emergência, tenderiam a ser mais exigentes em relação ao nível mínimo aceitável de uma prestação de serviço. A variação na extensão da zona de tolerância parece ser mais dependente de mudanças no nível do serviço adequado porque esse nível varia de acordo com as circunstâncias e a situação de compra.

As expectativas em nível de serviço desejado, por outro lado, parecem ser mais estáveis, determinadas pelas características pessoais do consumidor. Um fator que pode aumentar o nível desejado do serviço parece ser a experiência ou a

familiaridade do consumidor com o serviço. Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991) sugerem que consumidores mais experientes com um certo tipo de serviço podem apresentar expectativas mais elevadas que os consumidores menos experientes, além de reclamar mais quando não está satisfeito com o serviço.

Assim, uma variedade de fatores, incluindo a experiência do consumidor, o número de alternativas percebidas de serviço e as situações de emergência podem influenciar a extensão da zona entre os níveis desejado e adequado do serviço. Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991) sugerem que o reconhecimento dos dois níveis e da natureza dinâmica das expectativas, com a compreensão dos fatores que a influenciam, poderão ajudar dirigentes de empresas a reduzir a diferença entre as percepções e as expectativas dos consumidores.

4.2.1.1 Parasuraman, Zeithaml e Berry

Para aplicação à área de serviços, e assumindo a satisfação do consumidor como missão final da função de marketing (Levy e Manceau, 1993), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) propuseram o modelo SERVQUAL com a finalidade de se apurar a qualidade de serviços, adotando por base a lógica da desconfirmação entre expectativas e desempenho do serviço, medida em 22 escalas referentes aos 5 atributos de qualidade em serviços: confiabilidade, empatia, assertividade, atributos físicos e garantia, através de dois questionários, um para as expectativas com as suas 22 escalas, e outro para o desempenho, com suas 22 escalas respectivas.

Visando determinar as dimensões comuns à entrega de serviços, começaram com entrevistas em grupos de foco em diversos setores de serviços – bancos de varejo, cartões de crédito, telefonia de longa distância, corretagens de títulos mobiliários, e manutenção e reparos de produtos. Chegaram a 10 dimensões gerais sob os títulos de tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta,

competência, cortesia, credibilidade, segurança, acesso, comunicação e compreensão. Com o aprofundamento das análises, apurou-se a correlação entre algumas destas dimensões, levando ao refinamento do instrumento em 5 dimensões de ordem mais alta, como se verifica abaixo:



FIGURA 9 – PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. e BERRY L. SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, n. 64, spring, p. 12-40, 1988.

Estas são dimensões gerais aplicáveis a todos os serviços, e critérios específicos devem variar conforme a utilização em diferentes ambientes de serviços para cada uma destas dimensões, no que toca a sua definição e operacionalização. Por exemplo, cortesia em um restaurante fino pode significar, respeito, educação e até mesmo uma certa dose de deferência; já esta mesma dimensão em um serviço de assistência técnica pode representar apenas cordialidade na recepção e entrega do produto, enquanto em um serviço de coleta de lixo pública pode ser apenas o recolhimento sem sujar a via pública. Ou seja, à medida em que o contato humano no serviço se reduz, a cortesia deixa de ser uma dimensão de peso na avaliação de qualidade pelo consumidor.

A partir de então, este modelo tornou-se referência central na operacionalização de grande parte dos estudos em serviços relacionados a qualidade e satisfação, e mais recentemente a valor, devido a sua estrutura padronizada baseada em extensiva fundamentação por parte de seus autores. Uma indicação comum a estes trabalhos é a necessidade de pré-teste do instrumento previamente à sua implementação de modo a se identificar as dimensões supérfluas ou dimensões críticas que tenham sido omitidas.

4.2.2 Medidas de desempenho ou *performance*

4.2.2.1 Cronin, Jr. e Taylor

Com a evolução das pesquisas, diversos aspectos metodológicos do SERVQUAL passaram a ser questionados, sendo proposto, dentre outras ponderações de aprimoramento, o modelo SERVPERF (Cronin, Jr. e Taylor, 1992), centrado na pesquisa junto ao consumidor apenas do desempenho percebido do serviço, descartando-se a medição prévia ou conjunta das expectativas que o consumidor

tinha em relação ao mesmo serviço. Desta forma, a apuração da qualidade, satisfação, ou valor percebidos pelo consumidor deixa de ser apurada pela diferença de notas – scores – apontadas pelo consumidor para as escalas de expectativas e do desempenho do serviço, passando a ser um questionário único de avaliação apenas do desempenho do serviço, representando economia de tempo e esforço pelo consumidor e, portanto, maior facilidade para execução da pesquisa, sem perda de confiabilidade estatística dos resultados apurados, ou seja com validade metodológica.

A medida de desempenho do serviço proposta pelos autores produziu melhores resultados que o SERVQUAL, considerando apenas a medida de pontos com base nos itens de percepção utilizados para cálculo do SERVQUAL, sem o cálculo de diferenças entre as percepções e as expectativas. Assim, esta medida apura a qualidade de serviço sem apoiar-se no paradigma da desconfirmação.

Dentre os vários estudos de destaque a apontar evidências de limitações no SERVQUAL e recomendar o método de apuração direta – através da medida única do desempenho do serviço – descreve-se a seguir os de Brown, Churchill e Peter (1993), Fornell et al. (1996), e Cronin Jr., Brady e Hult (2000), pela sua clareza, simplicidade e operacionalização no campo de serviços.

4.2.2.2 Brown, Churchill Jr. e Peter

Brown, Churchill Jr. e Peter (1993) apontam algumas limitações no SERVQUAL pelo fato de constituir-se em um cálculo de diferenças de pontos apurados na avaliação do consumidor entre expectativas e percepções em uma série de critérios pré-determinados. Citando restrições já levantadas em outros estudos, apontam para a necessidade de customização do modelo ao serviço em exame, podendo tanto representar adição de itens quanto adaptação do significado das palavras, além de ser preciso ampliar as dimensões originais devido a

instabilidade nas relações entre os fatores, e problema com a mensuração das expectativas (Carman, 1990), Babakus e Mangold (1989) e Finn e Lamb (1991, p.487).

O cerne de seu questionamento no SERVQUAL é o uso do método de diferenças de pontos. Por envolver subtração de pontos obtidos em uma medida de outra medida a fim de criar uma nova variável a ser utilizada na análise subsequente dos dados, a qualidade do serviço é calculada subtraindo a pontuação dos indivíduos para o nível de serviço esperado de suas pontuações para o nível real de serviço recebido com respeito a cada um de uma série de itens específicos representativos das cinco dimensões de um serviço. A média da pontuação de diferença formando uma dimensão serve de medida deste aspecto enquanto que a média de pontos entre todos os itens serve como medida geral da qualidade do serviço. Os autores apontam os problemas psicométricos relacionados ao SERVQUAL como sendo de confiabilidade, validade discriminante e restrição de variância.

É proposta a modificação da escala original do SERVQUAL, com a inclusão de dois novos itens, a mudança de orientação do nível de serviço que *deveria* ser fornecido para o nível que *seria* fornecido – visando evitar que a pontuação para as expectativas ficassem irrealistas para maior quando os respondentes fossem instruídos a indicar o nível de serviço que *deveria* ser fornecido – e a transformação de todos os itens expressos negativamente em frases positivas – o que Parasuraman, Zeithaml e Berry (1991) também recomendam porque em seu estudo original os itens descritos negativamente foram carregados no modelo separadamente dos itens descritos positivamente, formando duas das cinco dimensões. Testam sua proposta tendo como foco instituições financeiras, solicitando a 230 respondentes, estudantes de graduação em cursos de negócios de uma universidade do meio-oeste dos Estados Unidos, que completassem um pacote contendo a escala SERVQUAL, a medida alternativa de pontos sem-diferença – uma comparação direta de suas percepções com suas expectativas –

e outras medidas destinadas a aferir as propriedades de validade das duas escalas.

Empiricamente o SERVQUAL mostrou alta confiabilidade, apesar de inferior à da medida de pontos direta; não atingiu validade discriminante em seus componentes, além de o componente de percepções individualmente ter desempenho semelhante à pontuação por diferenças em vários critérios. Ademais, o SERVQUAL mostrou efeitos de restrição de variância e distribuição de pontuação não-normal.

A medida de pontos sem-diferença proposta pelos autores não apresentou estes problemas, demonstrando melhores propriedades de validade discriminante e nomológica, sendo a alternativa preferível, ao mesmo tempo em que solicitava aos indivíduos para responder a metade dos itens, numa comparação direta de suas expectativas e percepções, sem restringi-las a uma diferença linear arbitrária. Dessa maneira, a nova medida proposta desempenha tão bem quanto o componente de percepções do SERVQUAL, além de incluir uma comparação entre percepções e expectativas em uma só medida.

Os autores fazem a ressalva de que cabe investigar se uma escala de medida de qualidade de serviço pode ser aplicada universalmente entre as diversas indústrias, sendo este fato uma evidência e um alerta de que não basta uma simples adaptação dos itens do SERVQUAL para se abordar a questão da qualidade eficazmente em determinadas situações. É recomendado considerar cuidadosamente quais aspectos são importantes para a qualidade do serviço em ambientes específicos para alterar a escala conforme o necessário.

4.2.2.3**Fornell et alli**

Fornell et al. (1996) propuseram o modelo para apuração do Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano (ISCN) – *American Customer Satisfaction Index* – com a finalidade de oferecer uma base de mensuração uniforme e comparável para a satisfação geral do cliente, além de apontar relações de tal construto com seus principais antecedentes e conseqüentes. A proposição básica é que a satisfação geral do cliente não pode ser medida diretamente, sendo uma variável latente, requerendo alguns indicadores na sua mensuração. A ambição maior do trabalho reside na operacionalização desta pontuação da variável latente de satisfação global do cliente, em termos genéricos o suficiente para comparação ao longo de diferentes indústrias e organizações, ramos de atividades, setores e nações.

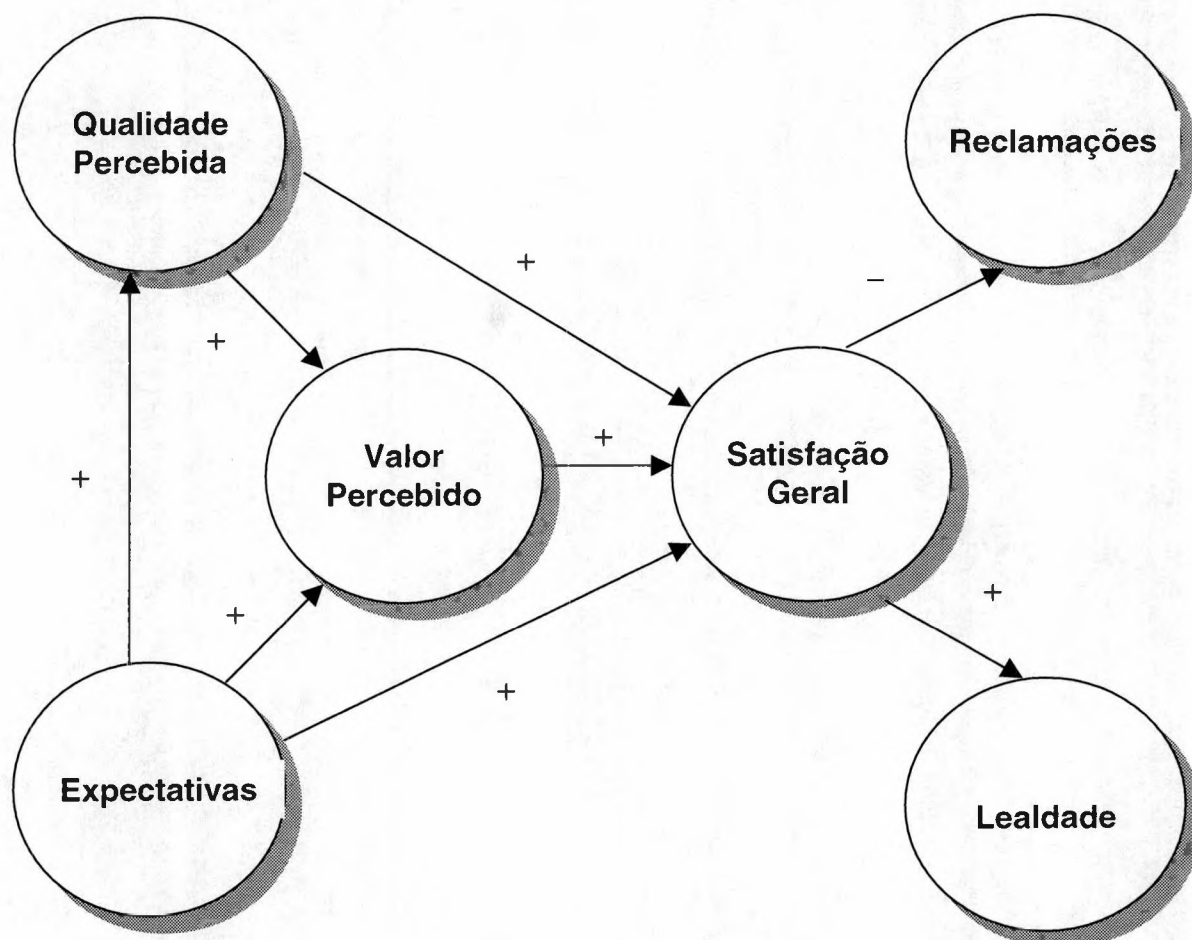


FIGURA 10 – FORNELL, C.; JOHNSON, M.; ANDERSON, E.; CHA, J. e BRYANT, B. The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, v. 60, oct. 1996, p.8.

A Satisfação Geral do cliente, no centro do modelo, é ligada a seus: a) antecedentes Expectativas, Qualidade Percebida e Valor Percebido pelo cliente; b) conseqüentes Reclamações e Lealdade. De especial interesse no modelo, é a explicação da Lealdade do cliente, como forte indicador de lucratividade. Com essa estrutura, o modelo permite que o índice de Satisfação Geral do cliente seja

testado para verificação de sua validade nomológica, entendida como o grau em que um construto se comporta como predito dentro de um sistema de construtos relacionados, a chamada rede nomológica (Cronbach & Meehl, 1955).

Qualidade Percebida está entre os determinantes da Satisfação Geral do cliente, como a avaliação do mercado servido a respeito da experiência recente de consumo, com efeito direto e positivo sobre a Satisfação Geral. A operacionalização da Qualidade Percebida envolve dois componentes básicos: customização, o grau em que a oferta do fornecedor é adequada para atender às necessidades heterogêneas dos clientes; e confiabilidade, o grau em que se pode contar com a oferta do fornecedor, sem falhas e deficiências.

Outro determinante da Satisfação Geral é o Valor Percebido, definido como o nível percebido de qualidade do produto em relação ao preço pago, com uma influência positiva sobre Satisfação Geral. Com o construto Valor Percebido, é adicionado o fator preço, ampliando a potencialidade de comparação dos resultados entre fornecedores, ramos de atividades e setores.

As Expectativas compõem o último determinante da satisfação global do cliente, exprimindo tanto a experiência prévia de consumo do cliente com a oferta do fornecedor (abrangendo informações não experienciais, como propaganda e comunicação boca-a-boca), como uma previsão da habilidade do fornecedor em entregar qualidade no futuro. Pelo seu caráter preditivo de qual deve ser a qualidade futura, supõe-se que as Expectativas tenham uma efeito positivo sobre a Satisfação Geral. Em acréscimo, supõe-se que as Expectativas sejam positivamente relacionadas a Qualidade Percebida e, em decorrência, ao Valor Percebido. Isto porque o conhecimento do cliente deve ser tal, que suas expectativas espelhem a qualidade corrente. Sendo em grande parte racionais, as expectativas do cliente devem refletir a capacidade deste de aprender com a experiência e predizer os níveis de qualidade e valor que irá receber (Howard, 1977).

Com base na teoria de saída e voz de Hirschman (1970), as conseqüências imediatas de uma maior satisfação do cliente são o decréscimo em reclamações e o incremento em lealdade. Por outro lado, se insatisfeito, o cliente tem as opções de sair do fornecedor (mudando de uma empresa para outra empresa fornecedora concorrente) ou verbalizar as reclamações na busca de solução. A partir desta teoria, os autores assumem que um aumento na Satisfação Geral deve reduzir a incidência de Reclamações e aumentar a Lealdade do cliente.

Por fim, o modelo prevê a relação entre Reclamações do cliente e a Lealdade. A direção e o sinal desse relacionamento dependem dos sistemas de serviço ao cliente e da solução das reclamações por parte do fornecedor (Fornell, 1992). Quando o relacionamento é positivo, a implicação é que o fornecedor foi bem sucedido em transformar um cliente que reclama em um cliente leal. Quando o relacionamento é negativo, o fornecedor lidou com a situação de tal forma que a situação negativa tornou-se ainda pior, contribuindo para a perda da lealdade do cliente.

Como aplicação prática, o ISCN começou a ser periodicamente computado em 1994, contendo informações sobre 40 ramos de atividades, de 7 grandes setores da economia dos Estados Unidos (National Quality Research Center, 1995). Antes dele, o primeiro índice de satisfação do cliente de âmbito realmente nacional foi o Barômetro Sueco de Satisfação do Cliente (Fornell, 1992). Desenvolvido em 1989, esse Barômetro Sueco inclui 31 dos principais ramos de atividades daquele país. Na Alemanha, há o Deutsche Kundenbarometer, introduzido em 1993 e abrangendo atualmente 31 ramos de atividades (Fornell et al., 1996). Recentemente, a Nova Zelândia e Formosa começaram a trabalhar com índices de satisfação do cliente, ao passo que a Comunidade Européia recomendou a criação de tal tipo de índice em seus países membros (Fornell et al., 1996). Em boa dose, tais são repercussões e desdobramentos mundiais do Modelo ISCN.

Urdan (1988) testou o modelo na realidade brasileira, buscando verificar a validade das relações acima descritas entre os diversos construtos componentes e promover a avaliação quanto à sua adequação em nosso país, ensejando sua subsequente utilização e geração de um índice de satisfação geral do cliente. Serviu-se da modelagem de equações estruturais usando como campo para aplicação do modelo o setor de serviços em concessionárias de automóveis. Apurou limitações quanto à sua aplicação, requerendo aprimoramento do instrumento conforme a situação prática que se pretenda examinar.

4.2.2.4 Cronin Jr., Brady e Hult

Cronin Jr., Brady e Hult (2000) examinam a inter-relação de qualidade, satisfação e valor sobre as intenções comportamentais dos consumidores. Basearam-se em síntese dos estudos efetuados neste campo e procuraram ampliar a conceitualização destes construtos e o conhecimento a respeito deles oferecendo um modelo para medição dos mesmos, de suas relações e de seus efeitos sobre o comportamento do consumidor, em termos de intenções.

A aplicação do modelo foi feita na região metropolitana de uma cidade de porte médio dos Estados Unidos, em seis setores econômicos de atividade - espectador de esportes, esportes de participação, entretenimento, assistência médica, transporte de longa distância e refeição rápida ("fast-food"), junto a amostras que variaram de 167 a 450 sujeitos, procurando-se controlar a distribuição entre idade, sexo e origem étnica. Buscou-se a diversidade dos fornecedores de serviço avaliados, tendo por base a sua importância na região e o conhecimento por parte dos entrevistados.

Compararam sua proposta aos modelos que denominaram de "modelo de valor", "modelo de satisfação" e "modelo indireto". Sugeriram com isso que as três

variáveis conduzem direta e simultaneamente a intenções comportamentais favoráveis, e que o modelo proposto superaria os demais modelos na explicação de maior parcela da variância nas intenções e uma melhor adequação aos dados. Esta foi a primeira hipótese do estudo, que foi confirmada por eles, a partir da estrutura representada abaixo:

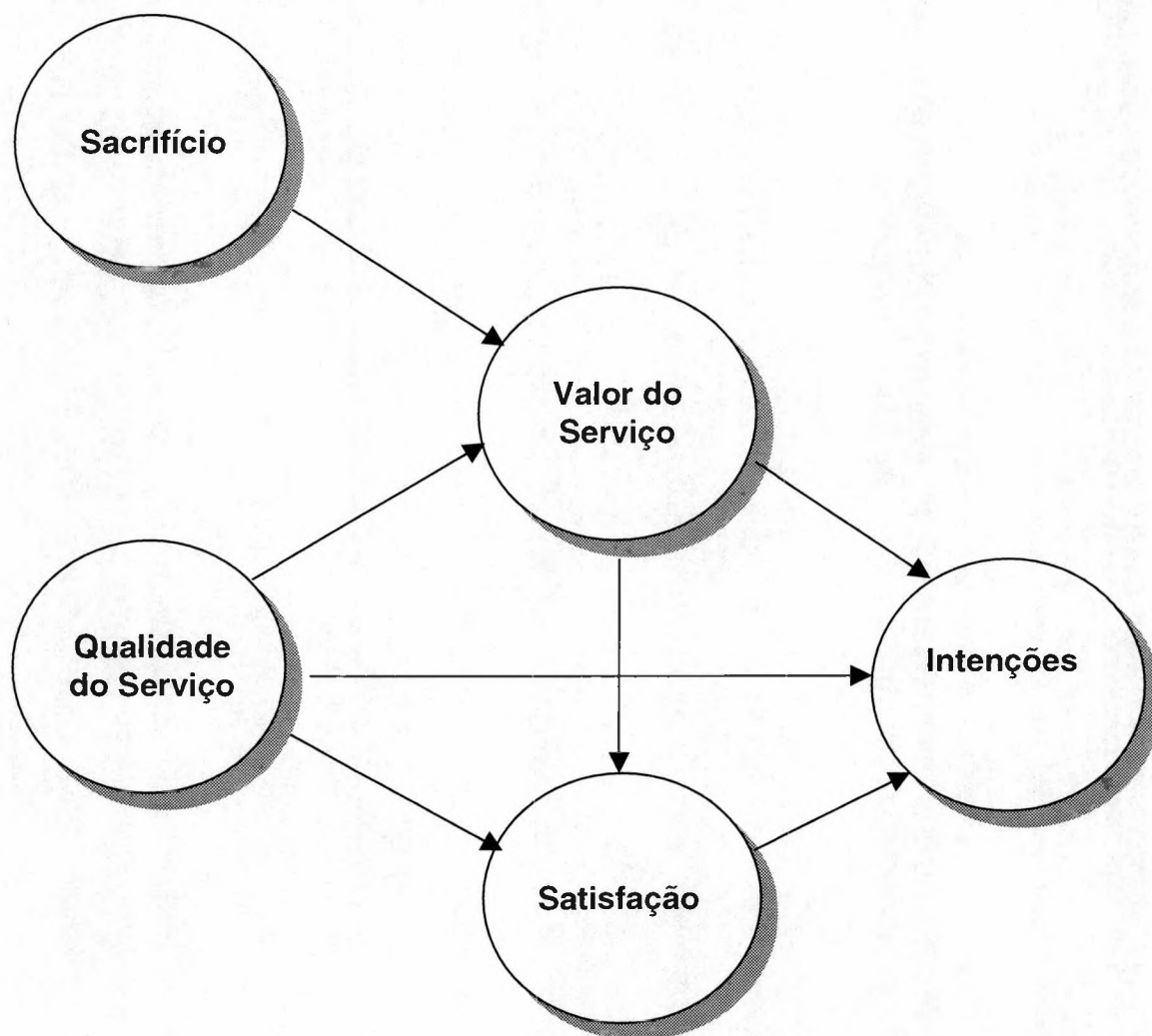


FIGURA 11 – CRONIN Jr., J.; BRADY, M. e HULT, G. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, v. 76(2), 2000, p. 193-218.

A opção dos autores por este modelo foi devido à sua simplicidade de aplicação, baseada em metodologia de percepção do desempenho em vez da desconfirmação de expectativas, aliada à definição de poucos itens para mensuração dos construtos, através de respostas diretas a 29 questões, em escala de 1 a 9 pontos, para 7 variáveis, a saber:

1. Sacrifício (*Sacrifice*) - escala variando de "muito baixo" ("*very low*") a "muito alto" ("*very high*"): 3 questões;
2. Desempenho da Qualidade do Serviço (*Service Quality Performance*) - escala variando de "muito baixo" a "muito alta": 10 questões;
3. Qualidade Total do Serviço (*Overall Service Quality*) – escala de 1 a 9 pontos: 3 questões;
4. Valor do Serviço ("*Service Value*") - escala variando de "muito baixo" a "muito alto": 2 questões;
5. Satisfação 1 ("*Satisfaction-SAT1*") - escala variando de "nenhuma" ("*not at all*") a "muita" ("*very much*"): 5 questões;
6. Satisfação 2 ("*Satisfaction-SAT2*")- escala variando de "discordo totalmente" ("*strongly disagree*") a "concordo totalmente" ("*strongly agree*"): 3 questões;
7. Intenções Comportamentais ("*Behavioral Intentions*") - escala variando de "muito baixa" a "muito alta": 3 questões.

Apuraram com seu estudo a verificação empírica de que qualidade e valor do serviço e satisfação podem estar todos diretamente relacionados com intenções comportamentais quando todas estas variáveis são consideradas coletivamente,

além de que os efeitos indiretos de qualidade e valor do serviço têm impacto ampliado sobre estas mesmas intenções.

Ademais, comprovaram a melhor capacidade de predição do modelo proposto em relação aos modelos utilizados como base de comparação, seguindo os procedimentos de Anderson e Gerbing (1988); a relação direta entre qualidade de serviço, valor, satisfação e intenções comportamentais; a influência direta de valor sobre intenções comportamentais mostrou-se significativa em todas as seis indústrias da amostra, ao passo que satisfação falhou nesta mesma relação no setor de cuidados com a saúde, enquanto qualidade também não apresentou efeito direto sobre as intenções comportamentais nos setores de cuidados com a saúde e transporte de longa distância.

Fruto de sua análise, concluem que tanto qualidade quanto valor em serviços conduzem à satisfação, reforçando a sugestão de Bagozzi (1992) de que avaliações cognitivas precedem as respostas emocionais, e reforçando a importância do construto valor como um objetivo estratégico do ponto de vista gerencial, dando ênfase à recente onda de estudos que têm por base este conceito, ao mesmo tempo em que as percepções de qualidade do serviço constituem-se em importante determinante da satisfação do consumidor.

Ampliam a interpretação do construto valor no que toca aos seus antecedentes, baseada em um intercâmbio entre qualidade e sacrifício, à medida em que constataram a forte relação da qualidade percebida na definição do valor do serviço, com os consumidores dando maior relevância à qualidade do serviço do que aos custos associados à sua aquisição, com a única exceção no setor de refeições rápidas em que a ênfase em valor é determinante. Desta forma, os autores salientam também a importância estratégica da qualidade como objetivo gerencial operacional por se constituir em importante critério de tomada de decisão pelos consumidores.

Reforçam a necessidade atual de se pensar em qualidade, valor e satisfação como um programa integrado para se obter melhoras nas percepções do serviço pelos consumidores. Com isso, reiteram a importância de se assumir um abordagem analítica multivariada e simultânea, evitando-se estratégias incompletas envolvendo iniciativas de melhoria em apenas uma destas variáveis sem consideração dos efeitos das outras.

Salientam que o processo de tomada de decisão relativo a compra de serviços é complexo e abrangente, e os efeitos de estratégias de qualidade devem ser considerados de uma maneira holística incluindo também os efeitos sobre valor e satisfação, sendo necessária a mensuração das três variáveis, mesmo porque qualidade e valor influenciam diretamente as intenções comportamentais – não apenas a satisfação, isoladamente – além de que o papel da qualidade é bem mais complexo do que era suposto previamente na literatura – à medida em que influencia não apenas as percepções de valor e satisfação, mas também afeta diretamente as intenções comportamentais e de uma forma bastante integrada com valor.

CAPÍTULO 5 – VALOR PERCEBIDO E ESTRATÉGIA DE MARKETING EM RESTAURANTES

5.1 O setor de restaurantes

O ramo de bares e restaurantes é o que mais gera empregos, com um baixo custo relativo de investimento, e é também uma das principais opções de lazer da população em uma cidade urbanizada como São Paulo. Parece ser uma atividade onde há menos segredos; um pouco de talento ou gosto culinário, sociabilidade, um imóvel disponível, e muitas pessoas se animam a adentrar no negócio. É muito comum presenciar profissionais de outros setores de atividades formarem uma economia ao longo de suas carreiras, ou receberem uma indenização, e

decidirem montar um estabelecimento. Na imprensa, são frequentes as notícias de empresários que obtiveram rápido sucesso em casas que se tornaram famosas ao grande público, passando a impressão de que seja fácil a montagem e a administração destes tipos de negócios. Nunca se divulgam as dificuldades e os fracassos, em meio às fortes oscilações econômicas, a estrutura de tributação, burocracia estatal, baixo poder aquisitivo da população, pouca qualificação da mão de obra, dificuldade de acesso à capacitação técnica e profissional, pesquisas e inovações tecnológicas e na obtenção de empréstimos e financiamentos junto ao mercado financeiro. O sucesso no setor requer muita vontade, dedicação, trabalho e intuição (Maricato, 2001, 15 e 27).

Os bares, restaurantes e similares estão entre os empreendimentos de maior número em meio aos mais de 3 milhões de micro e pequenas empresas do Brasil, grande parte dos quais funcionando na informalidade. Dentro deste todo estão os restaurantes finos, aqueles que oferecem à clientela algum tipo de atributo de qualidade superior, seja na forma de produtos, serviço, decoração ou ambiente, num total de 8 mil casas no Brasil, 1.500 na cidade de São Paulo (Maricato, 2001, 15), que atuam em regime de forte concorrência, em ambiente de grande leque de opções ofertadas aos clientes, tornando estes últimos exigentes e mais rarefeitos, situação reforçada pelo elevado rigor das pessoas na administração de seus orçamentos atualmente.

O mercado brasileiro para restaurantes finos pode ser estimado em cerca de 8 milhões de pessoas, se tomarmos como referência o número de pessoas que declaram o imposto de renda, ou o número de pessoas com renda mensal acima de 10 salários mínimos. Neste sentido, o fato de que praticamente 50% da população brasileira vive em condições limites à pobreza estreita em muito o mercado potencial para este tipo de negócio, os restaurantes finos. O mercado para estabelecimentos finos seria um dos grandes beneficiários com um maior desenvolvimento da economia e consequente distribuição de renda, enquanto

atualmente o índice de capacidade ociosa beira os 50% nos dias úteis da semana (Maricato, 2001, 18).

Conforme já mencionado no corpo deste trabalho, o nível intenso de competição conduz a um leque amplo e variado de opções ao consumidor, acarretando um fator de dificuldade e ameaça para a sobrevivência no ambiente de negócios. Mostra disso é a informação de que, dentre o universo de 400 restaurantes acompanhados pela revista *Veja* para seu suplemento semanal “Veja São Paulo”, 32 estabelecimentos fecharam as portas no ano de 2001, conforme quadro abaixo, extraído daquela publicação:

Quadro 8 - Trinta e dois restaurantes fecharam as portas em 2001

<p><u>JANEIRO</u></p> <p>Alencar Ristorante Blooming Gianni Loa Oxalá Recanto da Bahia</p>	<p><u>FEVEREIRO</u></p> <p>Caffé Ristoro Romano Gil's Parreirinha Pier Paolo</p>	<p><u>MARÇO</u></p> <p>Cannelle</p>
<p><u>ABRIL</u></p> <p>Bistrô Napoleon Pillar</p>	<p><u>MAIO</u></p> <p>Brasserie do Nando Kuroshio (da R. Amauri)</p>	<p><u>JUNHO</u></p> <p>Café Teatro Flag</p>
<p><u>JULHO</u></p> <p>Oriental</p>	<p><u>AGOSTO</u></p> <p>Da-Gô Gambino Sushizen</p>	<p><u>SETEMBRO</u></p> <p>Bistrô A Festa de Valdete Tasca</p>

<u>OUTUBRO</u>	<u>NOVEMBRO</u>	<u>DEZEMBRO</u>
Bice	Imperial	Âncora
Companhia Asiática	Sprazzo Pizza & Bar	Cantábrico
La Bottega		
Liola		
Namarilena		

Fonte: *Revista Veja*. *Veja* São Paulo. São Paulo: Editora Abril, p. 32, 09 jan. 2002.

Dentro desta realidade, e consideradas as características do ramo, é fundamental a segmentação criteriosa visando definir qual o público alvo, se em função de culinária, conforto, casual, privacidade, intimidade, jovialidade, boêmia, executivo, congressos, turistas, famílias, casados, solteiros, namorados, música, e assim por diante. Não se deve esquecer do público idoso, faixa da população crescente em termos relativos em âmbito mundial e em nosso país, com disponibilidade de tempo e, em parte, com recursos financeiros para comer fora. Os jovens representam clientes potenciais a serem conquistados de modo a repor a parcela de clientes que envelhecem, morrem ou deixam de sair de casa, sendo no entanto arduamente disputados pelo mercado.

O simples aspecto de comer fora já apresenta características de segmentos individualizados entre os que saem na hora do almoço, pela proximidade do trabalho ou de casa, preço, rapidez no atendimento, aceitação de cartões de crédito, qualidade da cozinha, tipo de culinária, serviços especiais como manobrista, bar para espera, estacionamento, ou entre os que saem à noite e nos fins de semana, procurando o prazer de degustar bons pratos, passear em local atraente e agradável, com menos pressa mas exigindo maior qualidade nos produtos, serviços e ambiente, envolvendo questões relacionadas ao prazer, qualidade e sociabilidade.

O desenvolvimento dos restaurantes em São Paulo acompanhou a evolução histórica, econômica e demográfica da cidade, principalmente a partir das correntes imigratórias de vários países e migratórias de outros estados ao longo do século passado, e dos ciclos de desenvolvimento experimentados pré e pós industrialização. Paulatinamente, vai-se ampliando o espaço para restaurantes mais sofisticados, com o surgimento e consolidação de segmentos de clientes mais exigentes e conhecedores, propiciando um nível de oferta semelhante ao das grandes capitais do mundo e o nascimento de instituições representativas do empreendedor deste ramo de negócios, como a Abredi – Associação de Bares e Restaurantes Diferenciados – na década de 80, a Abag – Associação Brasileira de Alta Gastronomia – a Associação Brasileira dos Proprietários de Restaurante – ABPR – e a Associação Brasileira das Empresas de Entretenimento e Lazer – Abrasel, todas na década de 90, revelando a precocidade na conscientização da necessidade de organização e profissionalismo nas relações do setor com os órgãos representativos da sociedade.

Neste ambiente, o empresário tem de estar preparado para competir continuamente, aprimorando suas qualidades, buscando diferenciais que sejam atrativos aos clientes, trabalhando com efetivo rigor na esfera dos custos – particularmente tendo em vista o cenário de estabilidade monetária e consequente dificuldade de repasse de aumentos para os preços – sabendo relacionar-se com pessoas, desde os fornecedores de um lado e os clientes de outro, aos funcionários, que atendem, servem e trabalham para fornecer produto e serviço a outras pessoas. Todos estes fatores são imprescindíveis ao sucesso, devendo estar inseridos na estratégia de negócio dos estabelecimentos, ser constantemente adaptados à realidade concorrencial e acompanhados quanto à sua efetividade para os resultados planejados, de modo a responder adequadamente ao cenário competitivo, premido pela configuração atual de concorrência e clientela.

O serviço de restaurantes é definido como um serviço híbrido com a entrega mesclada de produtos e serviços. Esta característica exige que a preocupação com qualidade, valor e satisfação para o consumidor seja ampla e dinâmica, devendo ser rigorosamente monitorada pela administração de modo a evitar fracassos e surpresas inesperadas. Em um restaurante fino, a intensidade do envolvimento entre pessoal de atendimento e clientes realça a importância de atenção com estes construtos, aliada a uma estratégia de contato com o cliente apoiada na construção de relacionamentos.

A seguir vai-se complementar a opção conceitual deste estudo pelo construto de valor e as particularidades nele envolvidas, com os aspectos definidores do comportamento do consumidor – como figura central para a atividade de marketing – e o processo de estratégia e os conceitos relativos a ela – como a orientação para o mercado – considerado o ambiente de restaurantes finos na cidade de São Paulo.

5.2 Valor percebido e estratégia de marketing em restaurantes

Em função de clientes que requerem mais de seus fornecedores, e em especial dos prestadores de serviços, de maior competição em nível local e global, de crescimento econômico reduzido por várias décadas, as formas de se obter vantagem competitiva precisam ser constantemente renovadas pelas organizações em geral, e pelos restaurantes finos em particular. Apenas a orientação para dentro, em termos de qualidade e controle de custos, como forma de obtenção de melhorias não é bastante, sendo preciso direcionar o foco para fora com uma orientação em direção aos consumidores, procurando competir em termos de entrega de valor superior ao consumidor. Esta realidade é um processo que vem se desenrolando nas últimas décadas de maneira crescente, apontando como evidência de ação para os tempos adiante a premência de se pensar em valor para o consumidor, em como o cliente percebe valor, em quais as formas de

se entregar valor ao mercado-alvo, em como aprender e disseminar os conhecimentos necessários à entrega de valor, e as habilidades e competências relacionadas para criar e implementar estratégias de valor superior ao cliente (Woodruff, 1997).

Transformação é um imperativo para as organizações no cenário do momento. Desde o surgimento da preocupação com a qualidade, espalhada para a área de serviços, a partir da década de 80, grande evolução houve na incorporação deste construto internamente pelas organizações, e a atenção para com os desejos e necessidades dos consumidores, particularmente na esfera de serviços pelas suas características – em especial a de ter no cliente um ator da cena de produção e entrega do produto-serviço – tornou-se uma evidência a ser seguida pelos prestadores de serviço que perseguem o sucesso em seus empreendimentos.

Estabelecer metas de qualidade e satisfação do consumidor, bem como de valor percebido pelo consumidor, e inserí-las na estratégia empresarial é o caminho indicado para uma operação adequada da administração frente ao ambiente competitivo. Isto significa acompanhar a implementação através de mensuração destes construtos, atuação sobre os resultados e recomendações das avaliações dos consumidores, e busca de aprendizagem acerca de valor para o consumidor e as questões relacionadas importantes pelos consumidores. Por estes aspectos, a atividade de marketing tangencia a atividade de estratégia, e demonstra a forte correlação entre ambas e sua importância para o sucesso das organizações (Dutka, 1994).

Da mesma forma, é preciso que se verifique o resultado destas ações no campo de qualidade, satisfação e valor, para o desempenho organizacional ao longo do tempo, em termos de retenção do consumidor, o que representa acompanhar as mudanças nas necessidades e desejos do público-alvo. Por mais relevantes que sejam as ações no campo da qualidade, apenas trabalhar a qualidade não é

garantidor de vantagem competitiva, eis que também a concorrência está reagindo e as pressões externas continuam se desenvolvendo. O que reforça a preocupação gerencial em voltar sua atenção para o mercado e o consumidor em busca de novas fontes de vantagem, reorientando a estratégia para a entrega de valor superior ao consumidor (Day, 1990; Gale, 1996, Naumann, 1995).

Orientação para entrega de valor ao consumidor exige que o estabelecimento aprenda exaustivamente sobre o seu mercado e os segmentos de consumidores-alvo, colocando questões complexas a serem respondidas e atacadas de modo a se competir baseado na entrega de valor superior ao consumidor, tais como o que exatamente os consumidores valorizam, e dentre estas em quais focar para se conseguir uma vantagem, como os consumidores avaliam a entrega de valor pela empresa, e que mudanças serão valorizadas no futuro (Woodruff, 1997).

Iglesias F. (1990, 299-302) há mais de uma década, em extensiva pesquisa, já apontava estar a indústria de restaurantes em um mercado altamente competitivo, demandando dos operadores extrema cautela em suas ações, destacando a mudança de necessidades dos consumidores partindo da saciação da fome e sede para a preocupação com o corpo, mente, ego, status, rapidez no serviço, privacidade, diversão e considerando a sua condição financeira. Complementa que o consumidor busca valor, não só econômico, mas também psicológico, e que a satisfação de suas necessidades e a percepção de valor pelo consumidor são as duas variáveis chave para que se consiga sucesso na atividade de restaurantes. Nesta atuação deve-se ter em vista que as necessidades, bem como as dimensões componentes de satisfação e valor, variam com o tempo, os tipos de consumidores e a evolução da vida dos mesmos. Para se estimular a lealdade de seus clientes a única maneira é aumentar a percepção de valor de seu produto-serviço. Dada a sofisticação que se verifica no campo de restaurantes finos na cidade de São Paulo, o empreendedor deve ser mais que um especialista em alimentação, para constituir-se em um especialista em pessoas e negócios, um especialista no seu cliente e no seu mercado-alvos.

Com base nestas evidências, este estudo vai procurar exploratoriamente detectar como os empresários do setor de restaurantes finos na cidade de São Paulo trabalham a questão da percepção de valor pelo consumidor e os aspectos e variáveis a ele relacionados, e seu tratamento na estratégia de marketing de seus estabelecimentos, em sua busca por vantagem competitiva frente ao ambiente concorrencial.

CAPÍTULO 6 – A PESQUISA EXPLORATÓRIA

6.1 Entrevistas efetuadas com empresários: apresentação

A partir de roteiro com questões abertas, e com o objetivo de apurar como o empresário vê a percepção de valor pelo cliente; o que o cliente valoriza, quais os custos para o cliente, e como o restaurante enfrenta esta realidade (com quais ações), foram efetuadas entrevistas pelo autor deste estudo com empresários que atuam no ramo de restaurantes.

A seguir são transcritas em ordem cronológica, e com o máximo de fidelidade, as entrevistas, em seu sentido literal, devendo-se ter o cuidado de interpretar as palavras dentro de um contexto coloquial. A transcrição visa evitar o mínimo de perda por interpretação da parte do entrevistador, considerando o seu aproveitamento para interpretação em análise de conteúdo, conforme será visto no Capítulo 7, adiante.

6.1.1 Restaurante Grande Hotel de Campos do Jordão e Hotel – Escola de Águas de São Pedro.

Em 17.01.2001, 10:00 - 11:30 h., no escritório SENAC-Hotelaria e Restaurante, à Avenida Francisco Matarazzo, 470, 2º andar, Perdizes, com o sr. Marcelo Traldi, vice-coordenador de treinamento/assessoria e professor da escola na área de alimentos, 10 anos de experiência no ramo de hotelaria e restaurantes.

P 1. Como anda o ramo? (concorrência, fornecedores, comportamento das pessoas, dos clientes, a economia...)

R 1. É um setor muito competitivo e em constante mudança. Uma forma de entender os restaurantes é classificando-os. Há dois critérios de classificação:

1. pelo tipo de comida servida;
2. pela quantia gasta (gasto médio por cliente) ou classificação americana:
 - “up scale”: acima de US\$ 40/50 e acima, p.ex., Fasano;
 - “moderate up scale”: US\$ 30/40, p.ex., Carlota Joaquina;
 - “mid scale”: US\$ 10/12, p.ex., cantinas, America;
 - “quick service” ou “fast service”, US\$ 1 a 10

P 2. O cliente: o que é mais importante para o cliente? (percepção de valor do cliente a respeito dos serviços do restaurante).

R 2. Para se ter uma idéia de como o cliente percebe valor, é preciso ter em mente o conceito do que é um restaurante. É um prestador de serviço e dividimos em 3 fatores:

1. ambiente: é bom, adequado, confortável? Transmite o seu objetivo, a sua idéia. P. ex., “fast-food” não é para ter muito conforto, caso contrário cliente tenderá a ficar mais tempo e não é esta a proposta.
2. serviço: “garçons” conhecem o produto, o cardápio?
3. cardápio: produto e preço.

Em todos o posicionamento é a base para definir o cliente que se visa atingir.

Há poucos dados históricos no Brasil acerca de público, clientes. Porque o cliente vai àquele restaurante, porque paga aquele preço.

P 3. Qual a estratégia do restaurante; quais as ações para enfrentar esta situação?

R 3. A principal causa de fracasso é o desconhecimento a respeito do cliente. Entender e atender a necessidade do cliente. Por ser um serviço, é preciso atender a uma expectativa. Deve-se saber como conciliar essa prestação de serviço com o produto.

Fruto da proposta do restaurante devem ser as opções oferecidas, p.ex., serviço à inglesa direta ("garçon" serve direto no seu prato), ou serviço à inglesa indireta (com apoio de uma mesa: "gueridon") que é mais trabalhoso, requer 2 garçons.

P 4. Custo e qualidade: o que entra aqui, na avaliação do consumidor, e qual o peso para o cliente? P. ex., preço, estacionamento versus atendimento, sofisticação, qualidade da comida e do atendimento.

R 4. Varia conforme o tipo de pessoa, momento, necessidade que motivou a pessoa a sair e ir a um restaurante. Por exemplo, os padrões McDonalds são muito específicos: tempo médio de espera no balcão, no "drive thru", no caixa. Restaurante por kilo é semelhante: o objetivo é girar a mesa; portanto a cadeira, o ar condicionado, o café fora da mesa. em restaurante de clube o cliente se sente dono, pendura conta, a expectativa é outra, a dinâmica é outra, o serviço é outro. É preciso conhecer totalmente o cliente pois o atendimento é esperado que seja personalizado ("a mesa do cliente tal").

P 5. O que o restaurante faz para o cliente vir e permanecer? O que é feito para atrair e para manter o relacionamento com o cliente?

R 5. Depende de qual a proposta do restaurante e qual é o seu público. Quanto melhor conhecer o cliente tem melhores chances de tomar ações acertadas, ter um posicionamento acertado.

P 6. O que v. consideraria importante de saber e pesquisar no seu ramo e no seu restaurante, (mesmo que não seja factível)? Por favor, dê suas sugestões de pesquisa quanto a cliente, consumidores, fornecedores, concorrência, economia/finanças/RH/jurídico...

R 6. A avaliação de custo e qualidade é complicada, há critérios totalmente diferentes adotados pelos restaurantes na execução dos serviços. O que vai servir, para quem, quanto vai cobrar. Há muita improvisação. Falta rigor e muitos ficam a dever em qualidade. Há realidades completamente diferentes.

Por fim, muito obrigado pela sua colaboração, seu tempo e sua boa vontade. Por favor, há alguma sugestão ou comentário que possa fazer? Agradeço muito.

6.1.2 Restaurante Bismark

Em 13.09.2001, 21:30 - 23:00 h., no ambiente do restaurante, à Avenida Ibirapuera, 3178, Moema, em momento de reduzido movimento, com o sr. José Vicente Soletto Polcaro, proprietário e administrador há 18 anos do estabelecimento.

P 1. Como anda o ramo? (concorrência, fornecedores, comportamento das pessoas, dos clientes, a economia...)

R 1. Muito mais competitivo do que era antes. A natureza do negócio mudou, fruto até da mudança ocorrida nos clientes. Há restaurantes temáticos, que dão característica à casa na decoração, nos pratos; tudo arrumado de modo a atrair o cliente.

Os restaurantes tradicionais, se não se atualizam, sofrem, pois precisam atrair constantemente novos clientes.

Os clientes tradicionais vão envelhecendo, saem menos de casa, adoecem, morrem. Há uma perda. Além de uma administração eficiente, em termos dos pontos básicos da atividade para avaliação do cliente, você tem que ser criativo. Qualidade sozinha não enche a sua casa hoje. É preciso diversificar a sua oferta; pensar o que não oferece e avaliar conveniência de passar a oferecer; cardápio que comunique melhor, pratos com visual diferente, aprimorar serviços de manobrista, mudar o atendimento do seu pessoal. Sem mudar a característica da casa, sem perder a identidade da casa, a sua imagem. Particularmente, eu não acredito que você consiga mudar a imagem da casa; p. ex., de restaurante alemão para pizzeria; poderia ir para choperia; se não, é outro negócio. Radicalmente, é fazer reforma total, colocar placa "Nova Administração", e reabre com outro negócio. Tem que mudar a equipe; é bem mais complicado.

P 2. O cliente: o que é mais importante para o cliente? (percepção de valor do cliente a respeito dos serviços do restaurante).

R 2. É básico: você tem que trabalhar com mercadorias de qualidade. E atuar em três frentes:

1. a refeição; é um serviço e envolve:

1.1 higiene e limpeza na manipulação, na operação, nos acessórios e instalações, e atenção para com o aspecto;

1.2 variedade no cardápio, dentro das características da casa (p. ex., cozinha internacional), tal como oferecer "sommelier", "mousse" de chocolate, filé, vinho tinto/branco/rosé, com variedade (algumas marcas), em meia garrafa, cigarro, mesmo que estes não sejam itens centrais de sua proposta de casa.

2. ambientação: conforto, visual interessante, passando sensação de que o lugar é agradável; p. ex., a música, sala de charuto, aparelhos de TV em dias de jogos do Brasil.

3. atendimento; (mão de obra) é fundamental; atendimento prestativo e rápido. Está associado com a copa (cozinha com rapidez) e o salão (contato com o cliente). O “garçon” e o “maitre”, a pessoa que recebe, exerce papel importante, porque faz com que o cliente não fique perdido no salão, sendo receptivo ao cliente, indicando lugar, fumante/não fumante. A portaria, o manobrista deixar o cliente descer do carro na frente do restaurante e se encarregar da tarefa de estacionar, faz o cliente sentir segurança.

Come-se com a vista. E deve-se ter atenção em comunicar tudo isso, que é a proposta do seu restaurante. Um assessor de imprensa, para divulgar na imprensa, trazer a imprensa aqui, e para isso você tem que fazer algo novo que justifique a notícia.

Como ele percebe? Há uma expectativa, p. ex., em função das choperias da região, das instalações da casa quando ele entra. Por isso você precisa conhecer bem o seu segmento e definir bem a sua proposta.

O meu perfil de cliente é de classe média adulta. As opções que são oferecidas aumentaram muito. Há casa em todo e qualquer lugar. E mudou a cabeça das pessoas em relação a uma geração atrás, devido a mudanças nas condições de emprego, faculdade e com os problemas econômicos (perda de emprego), ele passa a pensar em montar um negócio, e muitas vezes, em montar um restaurante: é mais um competidor. Há inúmeros casos assim, empresários com outra filosofia; não é mais a casa tradicional, para durar no tempo (isso é minoria, hoje), como o Bismarck e o Winduck, no ramo de comida alemã. É montar, ganhar dinheiro no prazo mais curto possível e vender ou mudar o tipo de casa.

Acho também que mudaram os valores (tecnologia, Internet...). As pessoas pensam diferente do que há 20 anos. Parece que há um senso mais aguçado de consumo, vontade de mostrar capacidade de consumo: carro bonito para mostrar que está bem, a pessoa quer aparecer (“ver e ser vista”), ir a um lugar, no fim de

semana com a família, os filhos, que esteja cheio, mostrar para eles, sentir-se prestigiado. Prefere lugares da moda, em locais bem frequentados.

Mais um detalhe é a segurança: lugar para o carro, e que ele se sinta que está em segurança, com 3 ou 4 manobristas e seguranças de terno; satisfaz o ego, além de sentir-se protegido.

P 3. Qual a estratégia do restaurante; quais as ações para enfrentar esta situação?

R 3. Eu teria, aqui, que fazer isso e esperar o movimento. No entanto, aqui, eu nunca cobre estacionamento dos clientes (custaria R\$ 4 ou 5, por carro, com certeza). A entrada com mesas lá fora é uma vitrine que atrai. Funciona se for bem trabalhada. Já houve esta iniciativa aqui; foi retirada pois as mesas ficaram feias. Seria necessário colocar “ombrelones” com novas mesas. Para o verão vale a pena; os clientes pedem para colocar a mesa lá fora. Deveria ser conjugado com outras iniciativas de atração da clientela.

P 4. Custo e qualidade: o que entra aqui, na avaliação do consumidor, e qual o peso para o cliente? P. ex., preço, estacionamento versus atendimento, sofisticação, qualidade da comida e do atendimento.
Varia conforme o tipo de pessoa?

R 4. Para este cliente de classe média, sem problemas de dinheiro, as prioridades são, em ordem de importância:

1. ambiente com segurança e comodidade (“paro com tranquilidade”);
2. atendimento (ser bem atendido, rápido, atencioso, sem esperar);
3. o preço (“vou para relaxar e não para ter problema”; depois vem o preço);
4. a qualidade da comida, vai pensar depois de tudo isso; pode não voltar por causa da qualidade, mas não é a primeira coisa considerada, não é o que atrai.

Quanto ao peso atribuído, creio que o mais importante na avaliação do cliente é a qualidade e o atendimento; vêm primeiro. O preço também entra nesta avaliação; é um equilíbrio: não vai pagar R\$ 4 por um chop. Mas, estes dois vêm primeiro que o preço. O peso do preço está ligado mais a orçamento da pessoa; quem vai a restaurante é raro quem dá importância prioritária a isso.

P 5. O que o restaurante faz para o cliente vir e permanecer? O que é feito para atrair e para manter o relacionamento com o cliente?

R 5. O que se procura é desenvolver ações nestas três áreas do restaurante: a refeição, a ambientação e o atendimento. É um trabalho contínuo e você tem de estar sempre calibrando a sua atividade e suas ações junto aos clientes com a promoção do seu restaurante.

P 6. O que v. consideraria importante de saber e pesquisar no seu ramo e no seu restaurante, (mesmo que não seja factível)? Por favor, dê suas sugestões de pesquisa quanto a cliente, consumidores, fornecedores, concorrência, economia/finanças/RH/jurídico...

R 6. Conhecer o público, o que procura, o que gosta, o que não gosta, o que falta, que tipo de restaurante prefere, onde costuma ir.

Por fim, muito obrigado pela sua colaboração, seu tempo e sua boa vontade. Por favor, há alguma sugestão ou comentário que possa fazer? Agradeço muito.

6.1.3 Restaurante Terraço Itália

Em 02.10.2001, 9:00 - 10:30 h., no escritório anexo ao restaurante, á Avenida Ipiranga, 344, 41º andar, Centro, no início do expediente de trabalho, com o sr.

Roberto Simon Adler, gerente geral, 17 anos de experiência no ramo de hotelaria e restaurantes, há 3 anos no estabelecimento.

Pergunta 1. Como anda o ramo? (concorrência, fornecedores, comportamento das pessoas, dos clientes, a economia...)

Resposta 1. O mercado, hoje, está praticamente saturado, apesar de São paulo ser uma praça enorme; concorrência é muito grande e há uma obsessão em ganhar dinheiro rápido. Do custo da matéria prima para o preço do prato vendido imagina-se uma grande margem. Imagina-se ser fácil abrir um restaurante: baixo investimento, baixa complexidade e alto retorno. O difícil é manter o restaurante aberto, com qualidade, atendimento e boa relação custo-benefício para o cliente, exatamente como você está pesquisando.

Há muitos modismos (pessoas famosas, colunistas...) abrem conceitos inovadores para ganhar rápido e fecham após um ano. Isto é ruim para quem é do ramo e pretende continuar nele: rouba sua clientela e cria falsas expectativas.

Tem que se ter em conta que alimentação fora do lar, em horário noturno, é supérfluo. No horário diurno, não; muda completamente, pois São Paulo não oferece opções e nem condições para as pessoas irem para casa fazer suas refeições.

Há uma grande instabilidade hoje: segurança, custo, mobilidade (dificuldade de locomoção, problema de estacionamento), o que acaba dificultando a frequência dos clientes.

P 2. O cliente: o que é mais importante para o cliente? (percepção de valor do cliente a respeito dos serviços do restaurante).

R 2. A relação custo-benefício é chave. Entra o preço, a mercadoria (o que ele consome), o serviço (atendimento e ambiente), tudo entra para o cliente decidir onde ir e avaliar o restaurante.

Um grande problema hoje é a informalidade (quanto a notas Fiscais); às vezes beneficia e às vezes prejudica quem trabalha na formalidade, o que nos põe em dúvida quanto à análise mais correta dessa questão de Nota Fiscal (procedência de produtos, produtos de segunda linha, mão de obra menos qualificada); deveria permitir custo menor e preço menor e vice-versa para quem trabalha na formalidade. Depende do estabelecimento, qual a imagem e a vida útil que eu quero dar à minha casa: três meses só e passar para a frente, ou a vida toda?

Custos, hoje, são muito importantes e, após imagem (é a união de vários fatores e diz tudo de um restaurante: “é caro”; “comida é boa”; “ambiente não é legal”; “serviço é ótimo”; “preço é excelente só que não aceita cartão de crédito”; “só posso ir lá uma vez por mês”...) tem um grande peso.

Hoje, para ser competitivo, a exigência do cliente mudou 100%, eu diria nos últimos 5 anos. Antes, não era tão sentido pelo cliente se o restaurante não aceitasse o cartão AMEX, se o “couvert” tivesse só manteiga e pão, se o suco de laranja fosse servido em um copo simples. Não seria tão reparado, tão grave. Hoje o cliente exige e compara: “o *couvert* daqui era melhor”, “o *couvert* do outro tem um patêzinho que é uma delícia”, “cadeira dura”, “o uniforme daquele garçon está amassado”...

Muitos saem do ramo e vários outros entram novamente, constantemente. As opções são cada vez maiores. É difícil se manter. Muitos entram com a rescisão, o valor do FGTS. Duro é cuidar com qualidade.

P 3. Qual a estratégia do restaurante; quais as ações para enfrentar esta situação ?

R 3. Principalmente redução de custos, sem perda de qualidade. Como: negociação forte junto aos fornecedores, opções de cardápio com alternativas sazonais que ajudam a baratear o custo. Como estratégia de marketing, procurar trazer clientes novos, além dos fiéis. É preciso renovar a clientela. O restaurante, em geral, depende muito da recomendação: o seu cliente recomenda para parentes e amigos, mas você precisa que outros novos clientes também façam o mesmo trabalho de formiguinha; como numa pirâmide, é preciso alargar a base de clientes.

Em termos de ações de marketing, fidelização, hoje, não é só atendimento (não se pode largar o cliente ou achar que o cliente voltará só porque foi bem atendido e saiu aparentemente satisfeito). Vivemos um mundo de interesses: atendimento é obrigação: atender bem, conta rápida, garçons atenciosos. Seria como imaginar “vôo por tal cia. aérea porque o avião dela não cai”! Não confunda obrigação com benefícios. Você vem frequentemente ao meu restaurante porque estou lhe dando algo em troca desta fidelização: um desconto a mais por isso, um drink a mais por isso; eu tenho que te dar alguma coisa porque “eu ganho alguma coisa lá se eu for almoçar mais uma vez e, vale a pena ir lá por causa dos benefícios tais, tais e tais.

Esse é o problema hoje: estes estabelecimentos imediatistas não cobrem esta parte, a dos benefícios.

P 4. Custo e qualidade: o que entra aqui, na avaliação do consumidor, e qual o peso para o cliente? P. ex., preço, estacionamento versus atendimento, sofisticação, qualidade da comida e do atendimento.
Varia conforme o tipo de pessoa?

R 4. Após 30 anos, o Terraço Itália fez a primeira reforma física: ambiente retrógrado e desgastado; público de faixa etária elevada e concorrência de

mercado mais atrativa. Isto era fundamental. Se não tivesse sido feito, não teríamos reerguido a casa; ficaríamos sem condições de competir com o mercado. No nosso caso específico, foi essencial esta reforma.

Agora, o mercado sempre exige que os estabelecimentos acompanhem as tendências: decoração, cardápio (nós mudamos o cardápio 4 vezes por ano; no verão comida mais leve, inverno mais calorias, primavera mais cores). Isto é uma busca de estar sempre modificando, criando, gerando um atrativo; se não, “a truta de lá é ótima mas eu não quero comer truta hoje”; “viemos ver o novo cardápio, tem sopa fria, quero experimentar”. Mesmo a decoração é um atrativo, p. ex., a decoração nova do bar: “vamos lá para conhecer”.

P 5. O que o restaurante faz para o cliente vir e permanecer? O que é feito para atrair e para manter o relacionamento com o cliente?

R 5. Promoções são outro atrativo: lança um festival de beringela recheada com preço bom, motiva as pessoas a experimentar. Tem que estar criando, inovando, sem perder a sua tradição. A tradição você não pode perder nunca: a qualidade da comida e o atendimento não pode oscilar nunca; “queima” a casa. Não interessa se a casa está cheia, se o funcionário mudou.

Depende muito do seu segmento de clientes. E da categoria do seu restaurante, qual é o seu público. O que ele consome de mídia, o que ele lê. Restaurantes como o Terraço, Fazano, Leopoldo: não adianta entrar em jornal classe “C” ou revistas que não sejam do público deles; idem rádio e TV. O restaurante tem de buscar uma mídia conservadora, focar qual é o seu público e buscar o que ele acessa. E trabalhar isso cuidadosamente. Não interessa só fazer barulho, sem focar. Hoje o boca-a-boca é muito importante. Diria que é mais importante que a mídia. O papel aceita tudo: “chop zero grau” chega lá, chop morno, sem pressão; “o melhor filé”, chega lá, carne dura, crua; você vem e diz “você viu? promoção

aqui, chop excelente”, e um amigo responde, “você está louco? fui lá, aconteceu o maior problema.” Acabou. É como pai falar bem do filho, ou eu dizer para o editor da revista “Crescer” : liga para esta pessoa e pede para fotografar a filha dela pois é muito bonita.

“Quem não é visto, não é lembrado.” A Coca-Cola é um dos produtos mais consumidos; todo mundo, desde uma criancinha, até um velho de 80 anos, conhecem Coca. Se ela é tão conhecida assim, então por que anuncia? Há uma necessidade de você estar sempre divulgando informação ao mercado consumidor para se manter vivo na memória. Você trabalha em duas frentes: promocional: festival da lagosta; venha ao meu restaurante e ganhe isso; e institucional: restaurante tal, endereço tal, tal tipo de comida; seja em revista, “out-door”, jornal, ou qualquer outra mídia.

P 6. O que v. consideraria importante de saber e pesquisar no seu ramo e no seu restaurante, (mesmo que não seja factível)? Por favor, dê suas sugestões de pesquisa quanto a cliente, consumidores, fornecedores, concorrência, economia/finanças/RH/jurídico...É feito algum tipo de pesquisa em seu restaurante? E para saber o que o cliente valoriza? Como é feita, qual a periodicidade, quem é pesquisado?

R 6. Pesquisaria a segmentação de públicos: o que este público frequenta e o que ele busca. P. ex., eu, 23 anos, solteiro, sábado à noite: o que eu quero fazer, aonde eu vou? Não é Terraço, Fazano, Coq Hardy. Por quê? É caro, gente formal, ambiente sério... Vou buscar uma pizzaria da moda: é mais barato, gente bonita, ver decoração moderna. Através de quem ele busca isso? Qual a fonte de consulta? Amigo, revista, “site”...? Qual o critério usado para decisão? É seguro lá, localizado em tal lugar (restaurante em lugar “legal”, nos Jardins e fecha, enquanto num lugar isolado, em princípio sem atrativos, e está cheio de mesas, é muito procurado, “badalado”).

Eu faço pesquisa sobre a qualidade dos meus serviços em geral. E com quem meus clientes me comparam. Que veículo utilizam para consultar e buscar. No mínimo duas vezes por ano, dependendo da necessidade gerencial de informações para avaliação e tomada de decisão. É extremamente produtivo.

Como faço isso? A abordagem é complicada; depende da situação e da pessoa. Para um indivíduo, preencher um formulário está OK, e para um casal é um aborrecimento. Para um, ser abordado por uma moça bonita, enquanto aguarda no bar por uma mesa, e sendo-lhe oferecido um “drink” gratuitamente, pode fazê-lo ficar mais de 10 minutos à vontade. Já para outro, pode ser criado um mal estar com a esposa. Ou então, o executivo que vai almoçar a negócios: “não, desculpa, não posso, vim resolver negócios”. Cada pessoa tem uma reação completamente diferente.

Na entrada ou na saída? Depende do seu foco. Na entrada, se a mesa está livre não há como fazer a abordagem. Na saída, se o cliente está indo embora não há como retê-lo.

Tem que ser objetivo e direto; aí dá para fazer até 10 perguntas. Se tiver que explicar, tem que reduzir o número de perguntas. P. ex., “por que o sr. veio aqui”? ou, “como foi a qualidade do atendimento dos garçons? resposta: ótimo, bom, ruim”? ou ainda, “qual o tempo de atendimento na entrega dos pratos? resposta: satisfatório, insatisfatório”?

No meu caso, adoto uma amostra de pelo menos 5 a 10 % da clientela total dentro de um período de 30 dias. Por exemplo, se atendo 10.000 pessoas por mês, vou buscar uma amostra de 1.000 pessoas, pelo menos, para ter significância, representatividade. A pessoa que aborda é treinada para abordar e não incomodar, em hipótese alguma, o cliente.

Por fim, muito obrigado pela sua colaboração, seu tempo e sua boa vontade. Por favor, há alguma sugestão ou comentário que possa fazer? Agradeço muito.

Falando sobre pesquisa, é uma ferramenta essencial, e não temos no Brasil uma cultura arraigada de valorização da busca de informações, como têm os Estados Unidos. Precisamos mudar esta atitude.

Há uma série de detalhes que afetam a atividade: p. ex., iluminação, “não dá para ver a conta”; o som, gosta/não gosta, está alto/baixo, tipo de música preferida.

Em serviços é mais complexo que a indústria, onde uma falha pode ser corrigida com uma troca atenciosa. Em serviço, falha significa perda do cliente. Suponha um cliente que passou mal por comer no seu restaurante; não há como recuperar; de que adianta oferecer-lhe 10 refeições como reposição pela perda? Já um blazer “Armani”, com defeito, basta a sua troca com cortesia e atenção e o cliente sente-se satisfeito e bem atendido, por ter tido o seu problema resolvido.

Pesquisa tem um custo elevado; sei que para se fazer uma pesquisa completa, com tratamento rigoroso dos dados, custaria na faixa de R\$ 10 mil; que restaurante teria condição de financiar um trabalho desse?

6.1.4 Restaurante Consulado Mineiro

Em 10.10.2001, 14:10 - 16:00 h., no ambiente do restaurante, à Praça Benedito Calixto, 74, Pinheiros, em momento de reduzido movimento, após o almoço, com o sr. Geraldo Magela Carneiro, proprietário e administrador há 14 anos do estabelecimento.

P 1. Como anda o ramo? (concorrência, fornecedores, comportamento das pessoas, dos clientes, a economia...).

R 1. Creio que para ter uma idéia de nosso negócio é preciso saber um pouco da sua história. Começou nos anos 80; 4 a 6 irmãos residiam em São Paulo, todos universitários, na região da Av. Paulista com a R. da Consolação, em um apartamento enorme. Formava-se um médico em Juiz de Fora, vinha fazer residência em hospital aqui, não tinha onde ficar, ficava conosco, sem pagar nada. Havia momentos em que eram os 6 irmãos e mais 6 amigos, todos mineiros. Os amigos colocaram o nome na casa de “Consulado Mineiro”. E a tarefa do meu irmão, Fernando Carneiro, era fazer comida. No trabalho, os colegas davam dinheiro, ele comprava, por exemplo, 3 kg. de lombo, preparava e todos comiam no apto.

Isso girou assim por 8 a 10 anos. Chegou uma hora em que decidimos: vamos mudar o “Consulado Mineiro” daqui. Viemos para este imóvel. Reformamos. Vinham os amigos. Só com isso, conseguiu-se sustentar a casa por um ano, um ano e meio, sem mídia. Desde o início optamos pela mídia “cultural”: peças de teatro, apoio a “shows” relâmpago, ONG’s de iniciativa ambiental, “vernissages”, lançamento de livros. Hoje, neste local, estamos conhecidos, várias autoridades vêm almoçar aqui. Temos um ponto forte, esta identidade com as coisas de Minas Gerais.

O público da noite muda muito, artistas, imprensa, e difere completamente do frequentador de dia. Sábado é ponto de imprensa.

Hoje o meu irmão é “gourmet profissional”, cuida da cozinha, participa de festivais de cozinha/culinária, vai a programas de TV (como o “Note/Anote”), participa da AREGALA – Associação de “Chefs” de Cozinha da América Latina (hoje mesmo está em um festival na Bolívia). Tudo isso dá transparência à casa.

O ponto é um aspecto fundamental, que cuidamos com muito detalhismo. Viemos para cá: uma praça velha, com história, uma energia. Tem a Igreja. E passa a idéia de se ter vizinhos. Como numa cidade de interior de Minas.

A razão social também tem um forte significado para nós. O que também mostra nossa preocupação com raiz. É uma história até meio folclórica.

Tudo isso diz muito da nossa estratégia.

P 2. O cliente: o que é mais importante para o cliente? (percepção de valor do cliente a respeito dos serviços do restaurante).

R 2. Hoje o Brasil vive um momento de crise, uma recessão. A família brasileira está com orçamento limitado, há pouca sobra para gastos com lazer. Há gente que leva refeição para a empresa e usa o ticket de refeição para sair no fim de semana. Com isso tem cerca de R\$15 para gastar por pessoa. Nossa média é de R\$18; durante a semana é de R\$13 e no fim de semana sobe para a casa dos R\$20 pois o cliente fica mais tempo, está mais tranquilo com a família, toma uma caipirinha, a criança come uma sobremesa.

Ele tem que vir, estar em um ambiente gostoso, bem frequentado, a um custo baixo. Isto é a maioria da população. No Fazano a média é de R\$80, mas não dá nem 5% da população que vai a restaurante. Estamos todos procurando reduzir custos, produtos com preços mais baixos, mas sem reduzir a qualidade. Trabalho com o supermercado Rede de Apoio, mesmo assim, tenho que estar sempre buscando alternativas.

O governo deveria apoiar: somos micro empresários. Eu emprego 30 pessoas em 3 restaurantes. Uma multinacional produz 300 mil toneladas de um produto, recebe isenção de impostos e diversos incentivos, e emprega 100 pessoas. Geramos impostos e empregos. Deveria haver uma política, rever o setor, para

facilitar a vida e não dificultar. Tem havido importantes conquistas, p. ex., foi reduzido o ICMS, de 8,3% para 3,5%, e com isso, menos sonegação, aumentando a arrecadação, o que foi bom para todos.

O cliente gosta primeiro de ter um atendimento, segundo um ambiente gostoso, despojado, tranquilo, onde ele possa “bater papo” e até conhecer pessoas; terceiro comer bem, pois ele está pagando por isso; quarto, no nosso caso, por sermos diferenciados, minha metodologia é eu estar aqui quando o cliente está aqui. Eu sempre chego às 12 h. e fico até as 14 h.; volto das 20 às 22 h. Venho, vou recebendo, se conheço, cumprimento, saio quando a comida chega, dando liberdade de comentários e reclamação (mais fácil com o “garçon” do que com o dono) e mesmo para que o cliente fique com o seu acompanhante; tem que ser muito sutil, não demonstrar que é o dono.

Veja que você tem que ter uma proposta, a casa tem que ter uma proposta.

Acompanho muito o mercado, novos lançamentos de restaurantes. O “Era uma Vez um Chalezinho”, de Belo Horizonte, abriu uma filial aqui em São Paulo, no Morumbi, atrás do Shopping Jardim Sul; simples, mas em um ambiente muito agradável à luz de velas, com apelo romântico: são três chalés, um em baixo, um em cima e um de escritório, ao lado; o atendimento foi exemplar, me agradou muito. Tudo isso contribui para você ir se referenciando e tendo idéias para aplicar e renovar o seu restaurante.

Mas é algo muito difícil, pois falta mão de obra capacitada, bem treinada, no setor. O dono é bom também não estar envolvido: em caso de erro, você é advogado do cliente.

Quanto aos pesos que os clientes atribuem, depende da pessoa, tipo de comida que gosta, suas preferências, p. ex., eu gosto de comida italiana, vou a um restaurante 24 horas; onde o “garçon” está sempre rindo, me deixa à vontade; em

que, se eu for lá para tomar uma xícara de café, ou se for para uma taça de vinho e uma pasta e sair, também tudo bem; fico à vontade; é o que eu valorizo.

Agora, se for uma família, talvez prefira outro tipo de restaurante italiano. Depende do cliente, do seu perfil, do que ele busca quando saiu.

Comida japonesa, é moda, passa a idéia de “light”, a pessoa faz esporte, se preocupa com o que está comendo. Em churrascaria, p. ex., eu não gosto daquele movimento do “garçon”; eu gosto de ir aonde você senta, o dono fica cortando tiras de linguiça e vem servir em cada mesa; tem um ambiente descompromissado, você escolhe com calma, o “garçon” anota, sem pressão.

P 3. Qual a estratégia do restaurante; quais as ações para enfrentar esta situação ?

R 3. Durante a semana tenho pratos mais baratos, de R\$9,90, individual. O cardápio chama com 4 opções ao preço de R\$ 9,90 e dentro há opções na faixa de R\$ 26,00 para duas pessoas.

O que evitamos é o “couvert” opcional, pois pode criar problema para o cliente recusar, o “garçon” o constrange. Pode passar a idéia de que o “garçon” ganha para vender em cada “couvert”. Há casas em que isso ocorre. Colocamos como “Porções”.

Idem nas “Opções” de pratos, onde constam os mais elaborados, menos frequentes, não necessariamente mais caros: moranga recheada, R\$37; inhoque de mandioca, R\$12.

Quanto ao pessoal, aqui dentro trabalham 30 pessoas, 28 são de nossa cidade, Senador Firmino, 340 km. de Belo Horizonte e 300 km. do Rio de Janeiro.

P 4. Custo e qualidade: o que entra aqui, na avaliação do consumidor, e qual o peso para o cliente? P. ex., preço, estacionamento versus atendimento, sofisticação, qualidade da comida e do atendimento.

Varia conforme o tipo de pessoa?

R 4. Estacionamento estressa o cliente. Se você der muita ordem para o cliente, estressa-o.

Um de nossos diferenciais é a comida mineira “à la carte”, e não em “bufê”, como a maioria.

P 5. O que o restaurante faz para o cliente vir e permanecer? O que é feito para atrair e para manter o relacionamento com o cliente?

R 5. Você tem que manter e atrair. Eu saio muito pela cidade de São Paulo; 2ª f. fui à inauguração de um bar em Moema, encontrei pessoal mineiro, fiz amizade, divulguei, virão aqui; meu irmão faz TV; dei entrevista a um canal de TV, que vai ao ar hoje à noite. Vai haver “show” do Flávio Venturini no Direct TV Music Hall, sábado agora, e fizemos uma permuta: receberemos 17 pessoas da equipe após o espetáculo e recebo um crédito ao final da apresentação. Às vezes você também sai como patrocinador, e com isso você mantém a imagem.

Então, restaurante é tudo, é amplo.

P 6. O que v. consideraria importante de saber e pesquisar no seu ramo e no seu restaurante (mesmo que não seja factível). Por favor, dê suas sugestões de pesquisa quanto a cliente, consumidores, fornecedores, concorrência, economia/finanças/RH/jurídico...

R 6. Vêm 500 pessoas; minha fonte de pesquisa é este universo; é o que eles comentam. Se um cliente reclama “carne seca está salgada”, vamos à

cozinha e temos de mudar. No geral, tenho pouca reclamação, mudo pouco. De vez em quando, você tem que mudar o visual dos pratos, inovar, para oferecer variedades e não cansar.

O ambiente: fomos o primeiro com cadeiras uma diferente das outras na mesma mesa; muita gente copiou. Fomos também o primeiro a lançar uma carta de cachaças. Renovar é importante, mas não pode perder a identidade. Mudamos as toalhas há um mês, vamos mudar os uniformes dos “garçons”. Os talheres têm que ter um estilo.

Por fim, muito obrigado pela sua colaboração, seu tempo e sua boa vontade. Por favor, há alguma sugestão ou comentário que possa fazer? Agradeço muito.

6.1.5 Restaurante Rubaiyat

Em 22.11.2001, 14:00 - 16:00 h., no ambiente do restaurante, unidade Faria Lima, à Avenida Faria Lima, 385, Jardim Paulistano, no horário de almoço, com o sr. Belarmino Fernandez Iglesias Filho, sócio-proprietário e administrador há 16 anos do estabelecimento e suas unidades congêneres.

P 1. Como anda o ramo? (concorrência, fornecedores, comportamento das pessoas, dos clientes, a economia...)

R 1. Tem que se ter em conta, quando se fala do ramo de restaurantes, de que esta é uma das indústrias mais dinâmicas que existem, justamente pela constante interação com o cliente e a expectativa, ou expectativas seria melhor dizer, porque são inúmeras, que este tem quando vai a um restaurante.

Há poucos fatores limitantes à entrada, à primeira vista: não requer grandes somas de capital, nem tecnologia específica. Mas, é extremamente dinâmico; em um segundo momento as coisas se mostram bem diferentes, quando o grande desafio está no “know-how” da operação.

A concorrência é cada dia maior em nível quantitativo e qualitativo. No caso do setor de churrascaria, todo mundo é um churrasqueiro nato, no sentido de que muitas pessoas gostam, entendem e sabem fazer; estão aí os rodízios. Por conta desta situação, temos de nos esforçar muito para aprimorar e conservar o nosso nicho. A concorrência está muito agressiva.

P 2. O cliente: o que é mais importante para o cliente? (percepção de valor do cliente a respeito dos serviços do restaurante).

R 2. O consumidor mudou muito; está muito mais exigente, quer o máximo pelo seu dinheiro, porque tem muito mais oferta, ele tem como escolher melhor. Tempos atrás ele não tinha a pressa que tem hoje, não sofria uma grande restrição que o atrapalha quando decide comer fora, que é a locomoção. Então, por isso a localização passou a ser atributo muito considerado pelo cliente, o fácil acesso. Por ex., nós tínhamos uma casa no centro de São Paulo, na Rua Dr. Vieira de Carvalho, e todo mundo ia lá sem problema. Hoje não há como manter o endereço com boa frequência pois o acesso ao centro da cidade ficou muito dificultado para quem não está próximo.

Considere que a operação de um restaurante é composta de produto, serviço e atmosfera (é todo o ambiente expandido do restaurante).

O diferencial que eu vejo na operação – e que nós estamos conseguindo manter – de modo que o consumidor nos veja como diferentes das outras casas de churrasco, são os demais atributos da casa que vão além da carne; é o serviço, a atmosfera, a acústica, os talheres, a faca especial para churrasco, copos,

guardanapo, pão, grissini, o couvert, os pratos onde são servidos, tudo visando criar diferencial .

Isto é o que faz o cliente valorizar a minha casa, perceber nela diferenças da concorrência.

E isto é fundamental, pois o produto – a comida – a carne em si, no nosso caso, já teve mais peso para o cliente. Hoje a carne tornou-se uma “commodity”, e não garante o sucesso. Eu diria que esta parte da operação relativa ao produto chegou a ser o mais importante para o cliente – por ex., 70%, quando não havia carne tão boa, o rebanho não era tão bom. Hoje o produto continua sendo fundamental, mas sózinho não é garantidor. Os outros fatores é que entram para formar o diferencial que o cliente percebe e valoriza.

O cliente está super exigente, conhecedor do que ele quer e gosta, frequenta restaurantes, sabe qual o melhor e o pior. Você tem que dar o melhor, ao melhor preço, pois mesmo o cliente com dinheiro quer pagar o preço justo. Hoje o cliente sabe o que quer; tudo passa a ser importante. O cliente levantou o dedo, precisa ser atendido.

Baseado nisso, o atendimento deve ser o melhor. Este trabalho começa lá na porta; desde o manobrista, na rua, é preciso ter o melhor serviço, transmitir confiança, o que só se consegue com o treinamento adequado; prossegue no bar, ao procurar oferecer a melhor mesa para cada tipo de cliente (o que nem sempre é possível). É importante procurar conhecer o cliente, saber quem é o cliente, quantas pessoas são, quais as preferências e procurar atendê-las. Na hora de transferi-lo para o salão de refeições, buscar a mesa adequada ao perfil de cada cliente (de canto, de lado, com vista para o jardim ou para a rua). Fiscalizar a equipe, com dedicação total da gerência, dos maitres, para que nada saia errado. É obrigatório o garçom perguntar como o cliente gosta da carne e garantir para que seja entregue na mesa assim, de modo a garantir a satisfação geral do

cliente com o produto e com o serviço. E este tipo de procedimento vai até o final: sobremesa, café, pedido de conta - sempre com atenção para que ele saia satisfeito. E com isso se evitam reclamações. Temos poucos clientes que reclamam, pois nosso produto/serviço já está estruturado para que funcione bem desde a retaguarda.

A retaguarda não é vista e não aparece para o cliente mas é a base para que tudo se desenrole bem no salão, desde que se começa a preparar o produto, a cortar a carne de manhã, se o produto não está bom, não vem para a sala.

P 3. Qual a estratégia do restaurante; quais as ações para enfrentar esta situação?

R 3. Produto e consumo se dão simultaneamente e dependendo do espírito e estado de ânimo do consumidor há expectativas diferentes. Você tem que buscar a padronização da sua oferta e dimensionar a inovação na medida certa. E tem que estar dimensionado para os picos de movimento, para os dias de casa cheia, não para os dias de movimento fraco.

É um ramo em que o que vale é última experiência do cliente, o último bife que ele comeu, não aquele de 20 anos atrás. Não interessa sua casa ter 50 anos de história e sucesso. Você tem que se renovar diariamente.

A concorrência é hostil, copia-nos naquilo em que somos bons; por sermos uma referência, termos grande exposição, somos copiados tremendamente. Retiram-nos o diferencial e guerreiam em preço.

Tenho na mesa o melhor azeite, o melhor balsâmico, cadeira de couro que não permite que você sue, luminosidade e ar condicionado no nível correto. E preciso renovar continuamente, repensar o que estou oferecendo, como posso melhorar, o que posso acrescentar, enfim não posso ficar parado.

Tudo o que você pode oferecer a mais em relação à concorrência, é instrumento de diferenciação.

E, em todo esse processo o preço é fundamental, é o mais importante; e é o mercado que te diz o que é correto.

P 4. Custo e qualidade: o que entra aqui, na avaliação do consumidor, e qual o peso para o cliente? P. ex., preço, estacionamento versus atendimento, sofisticação, qualidade da comida e do atendimento.

Varia conforme o tipo de pessoa?

R 4. Sim, varia conforme os diferentes tipos de público. Veja a minha frequência, p. ex., durante a semana o perfil da clientela no almoço é praticamente composto 100% por executivos, e no jantar 50% de executivos e 50% por famílias; já no fim de semana é quase na totalidade familiar. No geral é um público classe A e B alta. Conforme o tipo de público varia a expectativa e os fatores que são considerados importantes.

Primeiro o prato que ele comeu: o prato tem que ter qualidade, ser bom e estar dentro dos parâmetros esperados de alta qualidade da casa. Segundo, o serviço; deve ser discreto, atencioso e carinhoso. Na sequência entra o preço justo, o preço versus o que lhe foi oferecido em produtos e serviços. E por fim, tudo isso é fechado pela atmosfera condizente com esta oferta.

As instalações estão dentro da atmosfera, os quadros, uniformes de verão e de inverno, flores, o toque dos talheres, um guardanapo mais macio. Tudo que você dá a mais é onde o cliente tem a percepção de valor positivo, que agrega e soma para ele.

Este é o segredo das casas de sucesso, onde o público vai.

P 5. O que o restaurante faz para o cliente vir e permanecer? O que é feito para atrair e para manter o relacionamento com o cliente?

R 5. Hoje há um rastreamento de informação pelo cliente. Se você promove "carne argentina", tem que ser carne argentina; "carne nova", idem. O cliente passou a exigir mais oferta de pratos, de vinhos, de marcas de whisky (até por causa da abertura comercial havida em nosso país; se haviam 10 marcas e estava bom, hoje tem de ser 50). Ou seja, o cliente te obriga a fazer melhor a operação, ele está mais culto a respeito de gastronomia em geral, valoriza isso e espera mais do restaurante que frequenta.

Mas o cliente paga 10% mais caro pelo que ele considera melhor, e este é o meu posicionamento: oferecer exclusividade com qualidade.

Eu busco a superação, com a renovação contínua, a criatividade, a inovação. Todo ano eu tenho que criar um prato novo, usar a minha criatividade, além de não perder a consistência do trabalho que já venho fazendo. O que já é feito bem, tem que continuar sendo feito bem, e agregar nova oferta de produtos, algo de novo. Por ex., o item pão: a cesta de pães, o pão quente que passa sendo oferecido às mesas, o pão grande para ser quebrado pelos clientes na mesa (chamado regañas, em espanhol) compõe um visual diferente, agradável, saboroso, com grande oferta de opções para diversos gostos, momentos e acompanhamentos.

A divulgação mais consistente é a promoção boca a boca, por isso a importância de todo um trabalho de alta competência continuamente. A verba para promoção é pequena, se comparada com setores de bens de consumo, não chega a 0,5% do faturamento. O grande esforço tem que ser feito na operação. Além disso, trabalho na consolidação da imagem da casa, de forma institucional, muito bem focado, por ex., em rádio AM - jornalismo - e FM - bem específico.

Uma grande ênfase nossa está em Relações Públicas, procurando manter a marca em grande exposição no contexto empresarial, não no individual. Há também grande empenho individual em se participar de ações de cunho beneficente e eventos específicos como o Natal agora, desvinculando sempre o nome da pessoa do proprietário.

P 6. O que v. consideraria importante de saber e pesquisar no seu ramo e no seu restaurante, (mesmo que não seja factível)? Por favor, dê suas sugestões de pesquisa quanto a cliente, consumidores, fornecedores, concorrência, economia/finanças/RH/jurídico...

R 6. Tudo que for relacionado com o cliente é importante de se pesquisar, por exemplo, os diferentes públicos que vêm aqui, como me avaliam e como avaliam os meus concorrentes, quem eles consideram meus concorrentes, onde eles vão, que restaurantes frequentam, em que situações meu restaurante é procurado, o que é importante que a casa ofereça e o que não é. O que você está estudando é importante: valor, preço, qualidade nos restaurantes.

Neste ponto encerra-se a transcrição das entrevistas com os empresários do ramo de restaurantes finos e vai-se passar à fase de conclusão do trabalho com a análise das informações e os comentários finais.

CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DE CONTEÚDO e COMENTÁRIOS FINAIS

7.1 Análise de Conteúdo

Tendo em vista os objetivos deste trabalho, apresentados na Introdução (p. 10 – 17), e a metodologia escolhida de análise de conteúdo das entrevistas (p. 62 –

74), serão utilizadas as teorias de valor percebido e estratégia de marketing, adotadas por base deste estudo e explicitadas na revisão teórica precedente, buscando-se inferências que revelem ações e pontos de vista dos empresários que traduzam os conceitos-alvo do trabalho. Com base nas categorias definidas *a priori* vai-se considerar indicadores todas as falas que se encaixarem nos construtos de valor percebido pelo consumidor e estratégia de marketing dos restaurantes, aproveitando-se também as informações referentes aos assuntos relacionados a esta perspectiva, tais como ambiente de mercado, cliente e concorrência tidos como fatores que afetam a atividade (Cronin Jr., Brady e Hult, 2000; Hamel, 2001; Porter, 1986; Parasuraman, 1997; e Woodruff, 1997, entre outros).

O primeiro passo para se fazer a análise de conteúdo é a seleção de indicadores da teoria ao longo das falas dos empresários (Franco, 1994). Com este fim, e levando-se em consideração o objeto de pesquisa – valor percebido pelo consumidor considerado na estratégia de marketing de restaurantes na cidade de São Paulo – a transcrição sintética das informações coletadas nas entrevistas, foi discriminada nas categorias “ambiente competitivo”, “valor para o consumidor” e “estratégia de marketing”. A categoria “ambiente competitivo”, por sua vez, foi repartida em “concorrência” e “cliente”, como meio de aproveitar a ampla quantidade de informações obtida nas entrevistas e como referência para a problemática levantada pelo estudo: valor para o consumidor na estratégia de marketing dos estabelecimentos.

A seguir, vai-se listar os pontos em comum surgidos ao longo das entrevistas, evitando-se redundância e repetição dos dados, e preparando a informação que servirá de base para resposta às questões inicialmente propostas pelo trabalho, conduzindo na sequência aos resultados – apurados a partir da confrontação entre os dados e a teoria – e, em conclusão, às sugestões de pesquisa futura e aos comentários finais do estudo.

7.1.1 Síntese dos dados (respostas comuns a todos entrevistados)

7.1.1.1 Ambiente Competitivo

a. Concorrência

- é um setor muito competitivo e em constante mudança;
- muito mais competitivo do que era no passado;
- as opções oferecidas ao cliente são cada vez maiores;
- há poucos fatores limitantes à entrada; à primeira vista não apresenta complexidade operacional, não requer grandes somas de capital, nem tecnologia específica. Na realidade, é extremamente dinâmico e, em um segundo momento, as coisas mostram-se bem diferentes, onde o grande desafio está no conhecimento e aprimoramento contínuo da operação.

b. Comportamento do Consumidor

- há poucos dados sobre o público do setor: qual o seu perfil, quais as suas motivações, o que é valorizado;
- com o passar das décadas recentes, mudaram em muito os valores das pessoas: senso mais aguçado de consumo, busca de lugares com status e prestígio;
- o grau de exigência do cliente aumentou completamente, nos últimos anos, exigindo que todos os detalhes sejam muito bem cuidados;
- o público muda completamente conforme o período: entre o dia e a noite, ou entre um dia útil e o fim de semana;
- fruto da mudança ocorrida nos clientes, a natureza do negócio também se modificou;
- a família brasileira está com o orçamento limitado.

7.1.1.2 Valor para o Consumidor

- em restaurantes, resume-se à percepção individual do consumidor nas frentes de ambiente (ou atmosfera, ou instalações, ou tangíveis), serviço (ou atendimento), cardápio (ou produto, ou refeição) e preço;
- trabalhar com produtos de qualidade é o básico, mas qualidade sozinha não garante a frequência do cliente hoje;
- qualidade sozinha não enche a casa hoje;
- há uma expectativa; é preciso conhecer bem o seu segmento e definir bem a sua proposta;
- está relacionado à imagem percebida do restaurante, fruto da combinação de uma série de fatores analisados pelo cliente, p. ex., se é caro, a qualidade da comida, o ambiente ser agradável, o serviço ser ótimo, o preço ser bom, as facilidades oferecidas (como estacionamento e segurança); além disso, há uma série de detalhes, como iluminação e som; não pode haver falha;
- exige redução de custos, sem perda de qualidade; hoje há vários custos para o cliente, dificultando a sua frequência aos restaurantes, tais como segurança, custo de locomoção, estacionamento;
- varia conforme o tipo de pessoa, o momento e a necessidade que motivou a pessoa a ir ao restaurante;
- depende da pessoa, do segmento que se atende e da situação (o que ele busca quando vai ao restaurante: tipo de comida, preferências, conveniência, atendimento pessoal ou impessoal, formal ou informal, ambiente formal ou descompromissado, tranquilo ou movimentado).

7.1.1.3 Estratégia de Marketing

- é preciso conhecer o cliente e suas motivações;
- fidelização, hoje, não se consegue só com atendimento bom, pois é considerado uma obrigação oferecer qualidade, rapidez e ser atencioso;

además, é preciso mesclar com promoção (um desconto, um “*drink*”, enfim, dar algo para atrair o cliente);

- trabalho contínuo nas três frentes: refeição, ambiente e atendimento, calibrado com a promoção, visando comunicar a proposta do seu restaurante a fim de atrair clientes;
- a casa tem que ter uma proposta; o ponto comercial e todos os itens componentes da oferta devem estar de acordo com a proposta da casa;
- acompanhar as tendências em decoração e cardápio;
- requer criatividade, estar sempre modificando, inovando, gerando um atrativo, sem perder a tradição do ponto;
- administração de custos é muito importante para se conseguir ser competitivo, o que exige principalmente a busca permanente de redução de custos, insumos com preços mais baixos, sem perda de qualidade, negociação intensa com fornecedores, opções de cardápio com alternativas sazonais, promoção para atrair clientes novos, além dos fiéis;
- falta mão de obra capacitada no setor.

A confrontação dos dados fornecidos pelos empresários com a teoria é a base para tentar-se responder às questões sugeridas neste estudo. A seguir vai-se fazer esta comparação e procurar as inferências que são trazidas da análise.

7.1.2 Resultados

As questões abertas utilizadas nas entrevistas, relativas a valor percebido pelo consumidor, visam saber qual o ponto de vista do empresário acerca daquilo que o cliente valoriza. Há diversos aspectos da teoria sobre percepção de valor em serviços que aparece nas respostas dadas pelos empresários, como é salientado nos próximos parágrafos.

Lovelock e Wright (1999) colocam o valor entregue ao cliente como um saldo entre o valor total e o custo total para o cliente, envolvendo todos os aspectos relacionados à obtenção do serviço. A operação de serviços em restaurantes compreende as importantes e distintas frentes de ambiente, serviço, cardápio e preço. Fazendo um paralelo com o modelo de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985), explicitado e ampliado em Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), confirma-se que o marketing de serviço em restaurantes apresenta dificuldade adicional por envolver tangíveis (produtos: a refeição, comunicada através do cardápio), intangíveis (serviços: o atendimento do cliente pelo pessoal de contato) e a administração de evidências físicas (o ambiente: as instalações físicas, a atmosfera do restaurante, o estilo, a decoração, o som, a iluminação; e o preço).

Parte destes itens da operação de restaurantes está no numerador (o que se recebe) da equação de valor de Zeithaml (1988) – o ambiente, o atendimento e a refeição – e parte está no denominador (o que se dá) da mesma equação – preço. Através do rastreamento dos entrevistados, complementou-se este componente “preço objetivo” com outros custos importantes ao consumidor atualmente, dificultando a frequência dos clientes aos restaurantes de modo geral: segurança, custo de locomoção, estacionamento, que podem ser entendidos como uma evidência de “preço não monetário percebido”. A partir do “preço objetivo” se chega ao “preço monetário percebido” e, adicionado o “preço não monetário percebido”, tem-se o “Sacrifício Percebido”, conforme pesquisa qualitativa de Zeithaml (1988).

Com base no modelo sugerido por Zeithaml (1988), a percepção de qualidade é formada por atributos *intrínsecos* – aqueles relativos ao produto, ao físico, ao visível, ao tangível – na refeição, no ambiente físico, na aparência das pessoas e dos outros frequentadores, nos uniformes, na decoração nos utensílios, nas instalações – e atributos *extrínsecos* – aqueles referentes ao produto/serviço mas externos a eles, não consumidos junto com eles, como são o preço, o nome (a marca) do restaurante, o nível de propaganda e promoção, a imagem. Esta

dicotomia entre pistas intrínsecas e extrínsecas para a qualidade do serviço é apenas uma tentativa, eis que há dificuldades de conceituação, dependendo de interpretação, como destaca Zeithaml; no entanto é importante constatar aqui a sua existência e influência sobre a percepção de qualidade e, portanto, sobre valor. Com esta complexidade, dados os diversos atributos formadores da percepção de qualidade, esta pode ser vista como uma *abstração de nível elevado* – aqui entendida, dentro de uma abordagem de cadeia meios-fim de compreensão da estrutura cognitiva do consumidor, com níveis de abstração desde o mais objetivo/físico ao extremo oposto do mais emocional/abstrato (Zeithaml, 1988). Esta percepção de qualidade vai, por sua vez, influenciar, juntamente com outras abstrações de nível elevado, a percepção de valor. Isto se deduz das entrevistas e corrobora a teoria sobre estes construtos (Cronin Jr, Brady e Hult, 2000; Holbrook, 1985 e 1999; Oliver, 1999; Zeithaml, 1988) e sobre a sua percepção pelo consumidor em restaurantes, como pode ser traduzido na declaração de valor como sendo a imagem que o consumidor tem do restaurante: se é caro ou se o preço é bom, a qualidade da comida, o ambiente ser agradável, o serviço ser ótimo, as facilidades oferecidas, o estacionamento, a segurança.

Outra relação entre os construtos apontada nas entrevistas, é a de que a qualidade está fortemente relacionada com valor, sendo elemento decisivo na percepção do cliente, consubstanciando conclusão de estudo de Cronin Jr., Brady e Hult (2000), também mencionada por Woodruff (1997) e Parasuraman (1997). Tanto mais fica reforçada esta relação na esfera de restaurantes, pelo fato de, além das características *pesquisáveis* e *experenciais*, pode-se afirmar que a qualidade de uma comida também possui características *credenciais*, à medida em que não se vê a sua preparação, nem a matéria prima utilizada e parte da percepção de sua qualidade se dá mais pela sensação do organismo após o consumo. No entanto, com reflexos para a estratégia dos restaurantes, trabalhar com mercadoria de qualidade é básico, mas qualidade sozinha não enche a casa hoje. Este aspecto reforça a dimensão estratégica de valor percebido, e de

qualidade como pressuposto essencial para a percepção de valor, mas não garantidor.

A percepção de valor varia conforme o tipo de pessoa/segmento, o momento/situação e a necessidade que motivou a pessoa a buscar aquele tipo de restaurante, o que ele busca quando vai ao restaurante: tipo de comida, preferências, conveniência, atendimento pessoal ou impessoal, formal ou informal, ambiente formal ou descompromissado, tranquilo ou movimentado. O público muda completamente, conforme o período (dia e noite; dia útil e fim de semana)

Esta informação sustenta o entendimento de envolvimento como sendo função de sujeito, objeto e situação (Engel, Blackwell, Miniard, 1995; Zaichkowsky, 1985 e 1994) e, conforme proposto por Holbrook (1985 e 1999), na definição de valor como uma experiência de preferência relativa interativa (*interactive relativistic preference experience*), referente a uma avaliação de algum objeto por um indivíduo (Holbrook, 1999, 5 a 12).

Reitera o já mencionado neste trabalho (p. 36), no sentido de que a *interação* se dá entre sujeito e objeto, o que incorpora objetividade e subjetividade caminhando juntas. Esta experiência é *relativa* por ser *comparativa* - envolvendo preferências entre objetos pelo mesmo indivíduo - *pessoal* - variando de um indivíduo para outro - e *situacional* - específica ao contexto em que o julgamento avaliativo é feito. É um julgamento de *preferências*, o que traduz uma série de significados tais como afeto (prazer versus desprazer), atitude (gosta versus não gosta), avaliação (bom versus ruim), predisposição (favorável versus desfavorável), opinião (pro versus contra), tendência de resposta (aceitação versus aversão) e valência (positiva versus negativa), entre outros, representando ordenação de preferências. E, por fim, é uma experiência no sentido de que o valor para o consumidor não está no produto adquirido, nem na marca escolhida ou no objeto possuído, mas na experiência de consumo que daí deriva. Tal referência à

conceituação proposta por Holbrook (1985 e 1999) é bastante oportuna para delimitação de pesquisas no campo de valor percebido, particularmente no setor de restaurantes, dadas as características determinantes deste tipo de operação encaixarem-se nessa abordagem.

É mencionado que o indivíduo ao ir e ao entrar em um restaurante tem uma expectativa; de onde se deduz ser preciso conhecer bem o seu segmento e definir bem a sua proposta. Esta expectativa é formulada a partir do tipo de restaurante, o tipo de comida, a localização, o perfil da região. Estes dados confirmam o paradigma da desconfirmação de expectativas como um fato relevante e complexo a ser considerado em serviços, dada as suas características distintas dos bens físicos, com reflexos a serem levados em conta quando da definição do método de mensuração de valor percebido, ou mesmo de qualidade e satisfação, em pesquisas quantitativas: se pela linha do SERVQUAL, com dupla avaliação de expectativas e desempenho – e, portanto, com o risco de saturar o entrevistado com o dobro em quantidade de questões, e com a agravante da sensação de já haver respondido aquele assunto – ou, se pela linha do SERVPERF – em que apenas o desempenho é medido, pressupondo incorporar as expectativas, mas sem explicitá-las, explicitação esta cujo conhecimento apresenta forte interesse gerencial.

Seguindo adiante no tratamento das informações obtidas nas entrevistas, vai-se verificar como esta visão dos empresários acerca de valor percebido pelo consumidor, acima levantada, é trabalhada na estratégia de marketing de seus estabelecimentos.

Inicialmente, importa salientar o que foi unânime na afirmação de todos os entrevistados quanto ao cenário competitivo em que se desenrola a atividade de restaurantes, constatando-se ser um setor em constante mudança, muito mais competitivo do que era no passado, com um número muito maior de opções sendo oferecidas aos clientes. Clientes estes que passam, assim, a dispor de um

espectro maior de alternativas de escolha e refinam o seu critério de avaliação, reforçando, com isso, este ciclo concorrencial e exigindo dos restaurantes a busca constante de vantagem competitiva em suas estratégias de marketing.

Digna de nota também é a declaração de que se abrem muitos restaurantes com proposições inovadoras e tentadoras aos clientes (dadas as relativamente reduzidas barreiras de entrada, imagina-se ser fácil, porém é difícil manter o restaurante aberto, com qualidade, bom atendimento e boa relação custo-benefício para o cliente), o que, apesar de muitos não perdurarem no ramo ao longo do tempo, termina por aumentar a concorrência, realimentando o ciclo apontado no parágrafo anterior e a necessidade de os restaurantes serem muito competitivos para sobreviverem com lucratividade.

Há poucos fatores limitantes à entrada, como se depreende da especificação de barreiras de entrada aludidas por Porter (1985): não requer grandes somas de capital, ou tecnologia específica, ou economias de escala, ou necessidade de elevada diferenciação do produto/serviço, ou acesso aos canais de distribuição, ou desvantagens de custo independentes de escala, ou decorrentes de política governamental, e não há custos de mudança para o consumidor. Mas, é um setor extremamente dinâmico, em que o grande desafio está no domínio e desenvolvimento dinâmico da operação. Esta dimensão do setor serve de alerta tanto aos novos empresários em potencial quanto àqueles de maior tradição e experiência, como indicativo da importância de orientação para o mercado na definição estratégica, onde se insere o valor para o consumidor.

Quanto à estratégia propriamente dita, esta deve atacar as frentes de operação em que o restaurante foi definido pelos empresários – ambiente, atendimento, refeição – adicionadas ao preço e demais custos extrínsecos, conforme Zeithaml (1988), e calibradas com promoção focada ao público alvo, de modo a comunicar o posicionamento definido.

Os empresários apontaram também que a estratégia deve ser basicamente centrada na redução de custos sem perda de qualidade. Nota-se aqui semelhança com a estratégia genérica proposta por Porter (1985) de liderança em custos como alternativa de estratégia competitiva. Por meio de negociação forte com fornecedores, opções de cardápio com alternativas sazonais, promoção para atrair clientes novos, além dos fiéis. Enfim, as condições ambientais de concorrência obrigam à redução de custos, com muita criatividade. No entanto o setor não permite queda de qualidade pois o produto trata-se de comida, em que não há como oferecer produto que não seja bom, em perfeitas condições de manuseio e consumo. A penas a liderança em custos não representa auto-suficiência para obtenção de vantagem competitiva; as duas outras estratégias genéricas de diferenciação e enfoque são também necessárias, como será visto mais adiante.

A retenção é outra ameaça; hoje não se consegue atrair e reter o cliente só com qualidade na refeição e no atendimento. O que reitera a importância de atenção com o valor para o consumidor e os inúmeros aspectos envolvidos, com a adoção de mecanismos que fomentem o relacionamento com os clientes como recurso de diferenciação e enfoque na abordagem dos consumidores e fomento da sua percepção de valor.

Dadas as condições de competição e a dinâmica do setor, apontadas pelos entrevistados, em que as pessoas procuram distração, momentos de tranquilidade, ambiente agradável, é necessário conhecer o cliente e suas motivações. Já não existe mais aquele cliente que valoriza um restaurante apenas pela boa comida e o bom atendimento. Uma série de outros quesitos passou a entrar nesta equação de valor para este consumidor de hoje. As pessoas passam a valorizar o momento de lazer com dimensões mais abstratas e subjetivas, como as mencionadas por Holbrook (1985 e 1999) em sua tipologia de valor para o consumidor, englobando tipos distintos de valor na experiência de consumo

centrados em eficiência, excelência, status, estima, jogo (*play*), estético, ética e espiritualidade.

Em decorrência, conforme mencionado pelos entrevistados, o posicionamento torna-se fundamental, definindo qual a proposta do restaurante ao seu público-alvo. Daí a importância de segmentação criteriosa, procurando detectar oportunidades no mercado. Neste contexto, o cliente já não tem mais o mesmo comportamento de uma geração atrás, e mesmo de alguns anos atrás. O que faz com que mude a natureza do negócio. Em outras palavras, a percepção de valor é dinâmica e exige resposta consonante por parte dos restaurantes em sua definição estratégica. Vai de encontro ao conceito amplamente difundido de posicionamento do produto/serviço perante a mente dos consumidores potenciais, como forma de ser criativo e se alcançar o sucesso (Ries e Trout, 1986).

O posicionamento é sempre competitivo, pois os clientes pensam em produtos e companhias em relação a outros produtos e companhias. Não bastam promoções e publicidade, nem preços baixos aliados com altas especificações dos produtos, pois tudo isso nem sempre conquista vendas; é preciso que o posicionamento seja dinâmico, compreendendo-se a estrutura de mercado, desenvolvendo-se relações estratégicas e trabalhando-se os fatores intangíveis – baseados em percepções – em uma atividade empresarial total que inclua todos os departamentos e níveis da companhia em um foco único (McKenna, 1999, 16).

Este fato se confirma pelas declarações de que mudaram também os valores das pessoas, há um senso mais aguçado de consumo, o grau de exigência do cliente aumentou completamente nos últimos anos, e com isso, todos os detalhes têm que ser muito bem cuidados.

É característico do ramo de restaurantes a premência de se acompanhar tendências em decoração, cardápio, moda e hábitos. Isto vem exigir estar sempre modificando, criando, inovando, gerando um atrativo, sem perder a tradição do

lugar. À primeira vista, isto parece levantar um paradoxo: o de que a casa tem que ter uma proposta que a identifique e, contudo, estar continuamente acompanhando as tendências. É um aspecto essencial à atividade, responsável pelo fechamento de boa parte de casas tradicionais no setor. É preciso inovar e ter criatividade, o que confirma grande parte das observações de Hammel (2000): ainda que o setor não seja de alta tecnologia, não há como prescindir de inovação e criatividade para se atingir o objetivo estratégico de entregar valor para o consumidor.

A observação de que há carência de mão de obra capacitada no setor demonstra um ponto fraco e uma ameaça à sobrevivência dos restaurantes, dado o peso deste fator no encontro de serviços. Se constitui uma ameaça, é também uma grande oportunidade em estratégia de diferenciação para entrega de valor ao cliente, a requerer liderança, capacidade de empreender e inovação, dando margem a rica fonte de pesquisa, a ser comentada adiante em 7.2.1.

A nota de que a família brasileira está com orçamento limitado, se parece óbvia, é porém necessária de ser explicitada, dado seu impacto sobre a formulação de estratégia, realçando a importância de controle rigoroso de custos e a extrema sensibilidade a preço por parte do consumidor dentro do composto de marketing, o que reforça a relevância do construto valor percebido pelo cliente.

Os empresários demonstraram a necessidade básica de acompanhar o mercado em sintonia fina com os consumidores, o que revela importantes aspectos que podem servir como sugestões de pesquisa, como se aborda no tópico seguinte.

7.2 Sugestões de pesquisa futura

Os entrevistados apontaram diversos temas considerados por eles relevantes para pesquisa no ramo de restaurantes, que podem ser suplementados com assuntos levantados na análise de conteúdo.

No âmbito do comportamento do consumidor, foi mencionada a importância de se pesquisar e monitorar informação sobre a qualidade em geral, a qualidade dos serviços em particular, quais restaurantes o consumidor usa para comparação com o estabelecimento, qual a mídia utilizada pelo consumidor para busca de informações e escolha do restaurante aonde vai. Esta preocupação justifica-se dada a natureza do ramo de restaurantes, em que se vende comida, manuseada por pessoas, daí a elevada importância da qualidade para o cliente, e de ser um produto/serviço utilizado com relativa frequência, o que induz o consumidor a uma decisão de escolha não tão elaborada, de conteúdo subjetivo, individual.

Tais aspectos estão diretamente relacionados com percepção de valor, o que reitera a importância do exame deste construto, particularmente no campo de serviços – devido às suas características peculiares - e de restaurantes. Conduzindo também a uma relação direta com estudos de segmentação de mercado (quem são os frequentadores, seus interesses, padrões de comportamento, motivações para sair de casa e ir ao restaurante, fontes de busca de informação, critérios de escolha utilizados, etc.), necessários para se conhecer o perfil da clientela atendida, e com isso definir a estratégia mais adequada de marketing, as ações de atração e retenção de clientes, bem como de marketing de relacionamento.

Percebe-se uma necessidade por parte dos estabelecimentos de informações sobre o cliente, o consumidor e a dificuldade de se conhecer aspectos relacionados ao seu comportamento, onde se destacam os conceitos de qualidade, valor e satisfação, seus antecedentes e consequências.

Fica clara a oportunidade da sequência em estudos no âmbito destes construtos, com a perspectiva de se conhecer os fatores relacionados a estes importantes conceitos de marketing pela ótica do consumidor, de modo a permitir melhor prática de administração dos estabelecimentos, em ambiente de crescente exigência por parte dos competidores e da clientela.

A frente de pessoal – coração dos serviços – mencionada como ponto de estrangulamento setorial pelos empresários, é fonte rica para pesquisas variadas, desde o ponto de vista do *consumidor* – da percepção de valor dos diferentes tipos de mão de obra prestadores de serviço em um restaurante – do *empresário* e sua *gestão* deste importante componente da operação, até a própria *equipe* – sua inserção na estratégia de marketing, sua visão a respeito do cliente e de seu papel na prestação de serviço, na entrega de qualidade, valor e satisfação, bem como sobre as intenções comportamentais dos consumidores em termos de lealdade, repetição de compra e comunicação espontânea.

Para o exame de valor percebido pelo consumidor, a questão do envolvimento aparece como fator decisivo neste tipo de atividade em que a abordagem de gerenciamento vai depender da *situação* em que o cliente sai para ir ao restaurante, da *pessoa* e do objeto, no caso o restaurante. Nas entrevistas, em vários momentos os empresários mencionaram o fato de o público variar conforme o período do dia, o dia da semana, o próprio perfil do restaurante – mais formal, um público de executivos, menos formal, um público descontraído – e daí as expectativas, necessidades, motivações e exigências variarem conforme o perfil destes sujeitos.

A questão do envolvimento - sujeito, objeto e situação – surge, portanto, como uma importante sugestão de pesquisa, já proposta na literatura de valor para o consumidor (Parasuraman, 1997 e Woodruff, 1997).

Como se pode notar, cada aspecto relevante às atividades de marketing, a exemplo da delimitação deste estudo, é passível de exame na esfera de restaurante finos, com possibilidade de contribuir efetivamente para o aprimoramento gerencial e a ampliação do conhecimento em marketing. Ademais, as condições de ambiente de mercado que envolvem o ramo – econômicas, sociais e de concorrência – também se mostram fecundas para análise, dada a falta absoluta de informações criteriosamente tabuladas e sistematizadas. A seguir vai-se efetuar os comentários finais deste trabalho.

7.3 Comentários Finais

Consideradas as limitações do estudo, particularmente quanto à restrição de amostragem, importantes informações foram fornecidas pelos empresários, corroborando grande parte das preocupações evidenciadas na literatura de marketing e estratégia que deram base a este trabalho, e permitindo delimitar aspectos relevantes da atividade de restaurantes finos no tocante a estes construtos.

Retomando as questões de estudo (p. 13-17), em que se objetivava saber qual a visão dos empresários acerca de valor percebido pelos consumidores e seu tratamento na estratégia de marketing, pôde-se confirmar, pelas opiniões expressas nas entrevistas, o reconhecimento, pelos empresários, da importância do construto valor percebido pelos consumidores para a atividade de restaurantes finos na cidade de São Paulo e da consideração deste construto na estratégia e ações de marketing destes empreendimentos.

Isto fica aparente nas menções acerca de como o construto valor percebido é considerado na estratégia de marketing dos restaurantes, revelando um campo de observações evidenciadoras da teoria e da possibilidade de recomendações de

práticas gerenciais, tais como o marketing de relacionamento, a ser comentado adiante.

A partir das informações extraídas das entrevistas, confirma-se a definição de valor tendo a qualidade como antecedente, fortemente vinculada mas não garantidora por si só de valor percebido pelo consumidor, corroborando importante conclusão de pesquisa – bem como o modelo proposto – de Cronin Jr., Brady e Hult (2000). Os empresários dão suporte a este ponto de vista, mencionando entre os fatores determinantes na formação de valor para o consumidor, além da qualidade, a preocupação com os custos e os benefícios objetivos e subjetivos (status, prestígio), as expectativas dos consumidores ao irem a um restaurante, as diferentes percepções individuais (p.ex., a menção à imagem do restaurante traduz bem este aspecto).

Também são reconhecidos pelos empresários, como importantes fatores de gerenciamento, a orientação para o mercado, a qualidade e a satisfação, como antecedentes formadores da percepção de valor, bem como a necessidade de atração e retenção de clientes podendo ser entendidas como consequências do valor percebido (segundo os entrevistados, não se podendo contar apenas com a lealdade dos consumidores para garantir a longevidade do estabelecimento).

Com relação ao conteúdo do parágrafo anterior, nota-se uma falta de credo, ou talvez, de exercício, do marketing de relacionamento por parte dos estabelecimentos estudados. Quando os empresários mencionam que o cliente não é fiel, que o público é diversificado e varia conforme a situação, que o cliente tradicional envelhece e deixa de sair com tanta frequência, que a família brasileira está com menos renda disponível para lazer, e assim por diante, parece que, por trás da aparente correção destas evidências, há uma omissão de ação gerenciadora – talvez por falta de conhecimento pelos empresários dos meios viáveis de operacionalização – no campo essencial do marketing de relacionamento, bem como da ferramenta hoje acessível de database marketing,

como orientadores do posicionamento estratégico e na construção de vínculos com o cliente. Além disso, foi muito comum a menção nas entrevistas à atração de clientes como atividade essencial para o movimento dos restaurantes, com ênfase reduzida para a retenção de clientes, seja pelo atendimento dirigido ao público fiel, ou ao menos, ao consumidor de perfil típico, objetivando reforçar os laços de relacionamento e ampliar os vínculos existentes e potenciais entre a casa e os frequentadores.

Fica a impressão de pairar sobre estes empresários uma certa resignação, evidenciadora da forte onda de concorrência caracterizadora do momento atual nos mais diversos setores da economia, e em específico para o ramo sob análise, deixando-se, no entanto, de examinar o que pode e deve ser feito para enfrentar este ambiente de mercado competitivo, em que o sucesso é sintoma de sobrevivência reservado aos poucos que conseguem manter uma sintonia fina de relacionamento com o consumidor, de modo a conseguir repetição de vendas daquele cliente que já conhece o estabelecimento, e não centrando os esforços e recursos de promoção e publicidade no consumidor eventual, um desconhecido.

Dessa maneira, dadas as características de atomização dos consumidores, o marketing de relacionamento é um desafio que poderia ser reconhecido pelos empresários como uma necessidade gerencial, a ser traduzida em treinamento objetivo, participativo e profissional da equipe de atendimento, em instrumentos de coleta de informações regulares da clientela com o seu conseqüente manuseio em termos de ações de fomento do relacionamento, divulgação de eventos e incentivo à repetição de frequência. Apesar de não ser o objeto específico deste estudo, marketing de relacionamento pode trazer benefícios essenciais à atividade de restaurantes finos, posta a necessidade mencionada pelos empresários de conhecimento dos clientes, suas motivações e preferências.

Esta é uma opção segura e consistente de se entregar valor para o consumidor – ao mesmo tempo em que se deve procurar fazer sempre melhor as coisas – para ganhar e manter os clientes. Com isso haveria a conciliação entre o conceito de

valor para o consumidor e a ação estratégica, do significado pessoal e individual da experiência de serviço para cada consumidor com a responsabilidade de todos na criação e na contribuição para a entrega de valor aos clientes. Este é o caminho para a entrega de valor também aos empregados e proprietários (Albrecht, 1995).

Por fim, mas não menos relevante, a observação de que deveria haver uma política de incentivo (via impostos e emprego) para o setor, aparece como destaque para a necessidade de estratégias de longo prazo em nosso ambiente de negócios brasileiro, seja na esfera pública, seja na esfera privada de pessoas e de empresas. O imediatismo não é prática recomendável à boa administração; uma visão correta, traduzida em uma missão consistente e em ações efetivas, com perseverança no longo prazo, podem mudar uma situação. Esperar soluções rápidas e imediatas, sem grande esforço de aproveitamento de competências e trabalho contínuo de aprimoramento, pouco agregará em valor a nossas vidas, empresas, instituições e país.

Fechando este trabalho, parece elucidativo do que se procurou tratar na teoria, nas entrevistas e na análise de conteúdo referenciar o estudo com algumas matérias recentes relacionadas aos restaurantes, extraídas de breve observação a jornais e revistas da cidade de São Paulo. Inicialmente, cumpre notar o momento delicado por que passa a economia interna e global, o que afeta o comportamento das pessoas, fazendo com que, mesmo que haja uma percepção de valor positiva pelos clientes, a frequência aos restaurantes fique comprometida. Dois anos atrás, no início de 2000, com os mercados financeiros em alta de quase uma década na Europa e EUA, um almoço em um restaurante fino no distrito financeiro de Londres custaria US\$ 65. Hoje, este mesmo cliente almoça em um restaurante “fast food”, de pizza p. ex., gastando cerca de US\$ 12. Este fato pode ser generalizado, em decorrência da queda dos mercados e insegurança no emprego houve uma queda no movimento de restaurantes mais sofisticados nas grandes capitais mundiais. No entanto, o que é nocivo aos

restaurantes caros traduz-se em boas notícias aos empreendedores em restaurantes de preços mais populares. Como é o caso de redes como *PizzaExpress*, *Pizza Hut*, *Taco Bell* e *KFC*, que estão registrando lucros crescentes e ações em alta; da mesma forma também o serviço de entrega a domicílio vem florescendo, enquanto na contra-mão os restaurantes sofisticados vêm cair seu movimento em uma economia desaquecida, conforme artigo “REDES de fast food na contramão dos restaurantes” (Valor Econômico, p. B2, 22.01.2002).

Ao mesmo tempo, na cidade de São Paulo, um sanduíche “cachorro-quente” composto de pão, duas salsichas, purê, maionese, batata palha, milho, ketchup e mostarda sai por R\$ 0,50 na maioria dos “dogueiros” do centro da cidade, segundo notícia relativa ao aniversário da cidade “PEQUENOS mistérios da grande cidade” (Veja São Paulo, p. 11-18, 23.01.2002). Dessa maneira, por motivos diferentes da conjuntura externa, traduz realidade semelhante ao exemplo acima. Em ambos os casos, a idéia de valor percebido e reconhecido pelo consumidor permanece como construto condutor ao sucesso.

O restaurante *Famiglia Mancini*, na cidade de São Paulo, vive cheio, a ponto de ter se transformado em uma atração turística. Faça chuva ou faça sol, a aglomeração na porta chega a assustar. Atende por dia cerca de 800 pessoas, em um ambiente com 180 lugares. O principal atrativo não é a alta qualidade da comida, nem o preço reduzido. Um casal gasta em média R\$ 60,00. O proprietário mantém o olho em cada detalhe e sabe agradar aos frequentadores: “cliente é patrimônio, não pode ser perdido por nada”. Os clientes podem enviar cartões-postais, com a ilustração bem humorada da casa cheia de pessoas, para qualquer parte do mundo; o selo é cortesia da casa, assim como o estacionamento, o manobrista, o café e o licor; e a conta pode ser parcelada em até três vezes. É um fenômeno na cidade, segundo a matéria alusiva ao aniversário da metrópole acima citada (Veja São Paulo, p.11-18, 23.01.2002).

O restaurante *La Paillote*, no Ipiranga, bairro próximo ao centro da cidade de São Paulo, ganhou fama por seu prato de "camarão à provençal". A porção individual custa R\$ 60,00, preço que atingiu R\$ 82,00 no período de proibição de pesca do crustáceo no ano passado, entre fevereiro e abril. A casa serve cerca de 400 pratos por mês, o equivalente a 80% dos pedidos. Segundo o crítico gastronômico citado na matéria o prato é "servido sempre no ponto e na consistência certa, constituindo-se em uma marca registrada da gastronomia paulistana. Vale a pena". (Veja São Paulo, 23.01.2002, p.11-18).

O consumidor está sempre fazendo avaliações, a partir de critérios particulares de cada indivíduo e específicos a cada situação. Como frase final extraída das entrevistas, não poderia ser mais sugestiva como desafio de administração e de pesquisa em marketing de serviços a citação de que o restaurante é tudo, é amplo, denotando que o motivo exato do sucesso empresarial não é uma equação precisa, mas passa necessariamente pela percepção de valor do consumidor. Pode-se verificar que diversas dimensões transformam os estudos neste campo de negócios em interessante laboratório para exame das decisões do consumidor frente aos construtos de interesse de marketing, como os enunciados no corpo deste trabalho, permitindo trazer à luz o que forma o pensamento do consumidor em sua tomada de decisão e formação de preferências, motivo intrigante de pesquisas, a oferecer campo vasto para evolução do conhecimento em marketing.

ANEXOS

Anexo 1 – Roteiro de entrevista aplicado

EAESP

Escola de Administração de
Empresas de São Paulo



**F U N D A Ç Ã O
GETULIO VARGAS**

Roteiro de entrevista com os empresários do setor de restaurantes.

Objetivo: como o empresário vê a percepção de valor pelo cliente; o que o cliente valoriza, quais os custos para o cliente, e como o restaurante enfrenta esta realidade (com quais ações).

1. Como anda o ramo? concorrência, fornecedores, comportamento das pessoas, dos clientes, a economia...
2. O cliente: o que é mais importante para o cliente? (percepção de valor do cliente a respeito dos serviços do restaurante)
3. Qual a estratégia do restaurante; quais as ações para enfrentar esta situação
4. Custo e qualidade: o que entra aqui, na avaliação do consumidor, e qual o peso para o cliente. P. ex., preço, estacionamento versus atendimento, sofisticação, qualidade da comida e do atendimento.

Varia conforme o tipo de pessoa, conforme a situação?

5. O que o restaurante faz para o cliente vir e permanecer? O que é feito para atrair e para manter o relacionamento com o cliente?

6. O que v. consideraria importante de saber e pesquisar no seu ramo e no seu restaurante, (mesmo que não lhe pareça factível). Por favor, dê suas sugestões de pesquisa quanto a cliente, consumidores, fornecedores, concorrência, economia/finanças/RH/jurídico...

7. Por fim, muito obrigado pela sua colaboração, seu tempo e sua boa vontade. Por favor, há alguma sugestão ou comentário que possa fazer? Agradeço muito.

Anexo 2 – Bibliografia Identificada

- AAKER, David A.; KELLER, Kevin L. Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, jan-1990, p. 27-41.
- ADAIR, Charlene B.; MURRAY, Bruce A. *Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente*. São Paulo: Nobel, 1996, 247p.
- ALDERSON, Wroe. *Homens, motivos e mercados*. São Paulo: Atlas.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANSNAIJER, F. *O Método nas ciências físicas e nas ciências sociais*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999. 215p.
- BATESON, John E. G. Understanding services consumer behavior. In: CONGRAM, Carole A.; FRIEDMAN, Margaret L. eds. P. 135-150. *The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries*. New York: AMACOM/ American Management Association. 1991.
- BECKWITH, Harry. *Selling the invisible: a field guide to modern marketing*. New York: Warner Books, 1986. 252p.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. The service quality puzzle. *Business Horizons*, v. 31, n.5, sep/oct 1988, p. 35-44.
- van BIEMA, Michael; GREENWALD, Bruce. Managing our way to higher service-sector productivity. *Harvard Business Review* vol. 75 n. 4 jul/aug 97 p. 87 – 95.
- BITNER, Mary Jo. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, vol. 54, apr/1990, p. 69-82.
- BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bonard H.; MOHR Lois A. Critical Service Encounters, the Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing* vol. 58, n. 4, oct/94, p. 95-105
- BITNER, Mary Jo, BOOMS, B. H., TETREAULT, M. S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, vol. 54, jan/1990, p. 71-84.
- de BONO, Edward. *Serious creativity: using the power of lateral thinking to create new ideas*. New York: Harper Business, 1993.

- BROWN, Stanley A. *Breakthrough customer service: best practices of leaders in customer support*. Ontario: John Wiley & Sons Canada, 1997. 434p.
- BYGRAVE, William D. *The Portable MBA in entrepreneurship*. New York: John Wiley & Sons, 1994. 468p.
- CASTELLI, G. *Marketing hoteleiro*. Caxias do Sul: Edit. da Universidade de Caxias do Sul, 1991.
- CESPEDES, Frank V. *Concurrent marketing: integrating product, sales, and service*. Boston: HBR School Press, 1995.
- COBRA, Marcos H. N. *Marketing básico: uma abordagem brasileira*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COBRA, Marcos H. N. *Marketing competitivo: uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- COBRA, Marcos H. N. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.
- COBRA, Marcos H. N.; ZWARG, Flavio A. *Marketing de serviços: conceitos e estratégias*. São Paulo: Mc Graw Hill, 1987.
- COBRA, Marcos H. N.; RANGEL, Alexandre. *Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva*. 2. ed. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1993.
- COIMBRA, Ricardo. *Assassinatos na hotelaria: ou como perder seu hóspede em oito capítulos*. Salvador: Casa da Qualidade, 1998. 148p.
- CORIOLOANO, Plinio Vidigal. *Marketing de hospitalidade dos albergues da juventude no Brasil*. São Paulo, diss. mestrado, EAESP/FGV, 1992.
- CORIOLOANO, Plinio Vidigal. *Posicionamento estratégico das cadeias multinacionais de hotéis na avaliação do mercado hoteleiro brasileiro para negócios*. São Paulo, tese doutorado, EAESP/FGV, 1998.
- CSILLAG, João M. *Análise do valor: metodologia do valor*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. *Consumer behavior*. International Edition. 8.ed. Orlando: The Dryden Press, 1995. 951p.
- FARIAS, Salomão A. *O comportamento do comprador de franquias dos ramos de confecção e perfumaria/cosméticos de João Pessoa: um estudo exploratório*. João Pessoa, diss. mestrado, UFPB, 1991, 139p.

FERRELL, O. C., et al. *Estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000. 312p.

FIRNSTAHL, T. W. My employees are my service guarantee. *Harvard Business Review*, july/aug-1989, p. 28-32.

FOURNIER, Susan; DOBSCHA, Susan; MICK, David Glen. Presenting the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review* vol. 76 n. 1 jan/feb 1998 p. 42-51.

GO, Frank M.; HAYWOOD, K. M. Marketing of service process: state of the art in tourism, recreation and hospitality industries. Cap. 9, p. 129-150. COOPER, C.P. ed. *Progress in tourism, recreational hospitality management*. Vol. 2. London: Belhaven Press, 1991.

GOODE, William J., HATT, Paul K. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Nacional, 1968.

GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*. Lexington: Lexington, 1990.

HARTLINE, Michael D.; FERREL O. C. The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, oct/1996, vol. 60, n. 4, p. 71.

HESKETT, James L.; SASSER Jr., Earl W.; SCHLESINGER, Leonard A. *The service profit chain*. New York: Free Press, 1997.

HUI, Michael K.; TSE, David K. What to tell consumers in waits of different lengths: an integrative model of service evaluation. *Journal of Marketing*, vol. 60, apr. 1996, p. 81-90.

HUNT, Shelby D. Marketing is. *Journal of the Academy of Marketing Science*, n. 20, 1992 (fall), p. 301-311.

HUNT, Shelby D. *Modern marketing theory: critical issues in the philosophy of marketing science*. Cincinnati: South-Western Publishing, 1991.

HUNT, Shelby D. *Marketing theory: the philosophy of marketing science*. Homewood, Il.: Irwin, 1983.

HUNT, Shelby D. *Marketing theory: conceptualizations of research in marketing*. Columbus, Ohio: Grid Publishing, 1976.

HUNT, Shelby D. The Nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, n. 40, july/1976, p. 17-28.

- HUNT, Shelby D.; EDISON, Steven. On The Marketing of marketing knowledge. *Journal of Marketing Management*, n. 11, 1995, p. 635-639.
- KEAVENEY, Susan M. Customer switching behavior in service industries: an exploratory study. *Journal of Marketing* vol. 59, n.2, apr/95, p. 71-82
- KIEFER, Nicolas M.; KELLY, Thomas J. Price recollection and perceived value in restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, feb/1996, vol. 36, n. 1, p. 47-50.
- KLEIN, Matthew. Tomorrow's markets: from luxury to necessity. *American Demographics*, v. 20, n. 8, aug/1998, p. 8-12.
- KOTLER, Philip. *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 9 e., 1997. 789p.
- KUHN, TOMAS S. *A Estrutura das revoluções científicas*. 4. ed. São Paulo: Perspectiva, 1996, 257 p.
- LAGE, Beatriz H. G.; MILONE, P. C. Impactos socioeconômicos do turismo. *Revista de Administração, São Paulo*, v. 33, n. 4, out./dez. 1998, p. 30-44.
- LOPIANO-MISDOM, Janine; De LUCCA, Joanne. *Street trends: how today's alternative youth cultures are creating tomorrow's mainstream markets*. New York: Harper Business, 1998.
- MAGRATH, Allan J. When marketing services, 4 p's are not enough. *Business Horizons*, may/june 1986, p. 44-50.
- MALTHUS, Thomas R. *The measure of value stated and illustrated with an application of it to the alterations in the value of the english currency since 1790*. New York: Kelley & Millman, 1957.
- MASON, J. Barry; WILKINSON, J. B. *Modern retailing: theory and practice*. 6.ed. Homewood, Il.: Irwin, 1993. 793p.
- MASSNICK, Forler. Customer service can kill you... unless you start paying attention to one little thing: the customer. *Management Review*, mar/1997, p. 33-35.
- MOORE, Geoffrey A. *Inside the tornado: marketing strategies from Silicon Valley's cutting edge*. New York: Harper Business, 1995.
- MORGAN, Gareth. *Beyond method: strategies for social research*. London: Sage Publications, 1983.

- MOURA, Heber J. Metodologia multivariada para avaliação do risco de crédito de operações bancárias. São Paulo: tese doutorado, EAESP/FGV, 1995.
- OLIVEIRA, Antonio R. Metr pole, restaurante, identidade visual. São Paulo, diss. Mestrado, FAU (USP), 1999, 141p.
- OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, v. 63, special issue, p. 33-44, 1999.
- PALMER, Adrian. *Principles of services marketing*. London: McGraw-Hill, 1994.
- PARENTE, Juracy G. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PORQUE   preciso ter qualidade hoteleira. *Banas Qualidade*, São Paulo, v. VIII, n. 74, jul. 1998, p. 64-66.
- PRICE, Linda L.; ARNOULD, Eric J.; TIERNEY, Patrick. Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing*, vol. 59, n.2, apr/95 p. 83.
- RABAHY, W. A.; RUSCHMANN D. Tourism and the brazilian economy. Cap. 9, p. 140-153. COOPER, C.P. ed. *Progress in tourism, recreational hospitality management*. London: Belhaven Press, 1991.
- REGAN, W. J. The service revolution. *Journal of marketing*, vol. 47, jul/1963, p. 57-62.
- RENAGHAN, Leo M. A new marketing mix for the hospitality industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 22(2), aug/1981, p. 31-35.
- RIBEIRO, Antonio C. Análise de valor percebido pelo cliente – quais são os atributos que os clientes consideram importantes ao adquirirem um produto de diagnóstico por imagem? São Paulo, diss. Mestrado, EAESP/FGV, 1998, 119p.
- RIBEIRO, Julio. *Fazer acontecer*. São Paulo: Cultura, 1994. 259p.
- ROSENBLUTH, Hal F.; PETERS, Diane M. *The customer comes second*. New York: William Morrow, 1992.
- SANDERS, Betsy. *Fabled service: ordinary acts, extraordinary outcomes*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- SASSER Jr., W. Earl; HART, Christopher W. L.; HESKETT, James L. *The service management course: cases and readings*. New York: Free Press, 1991.

SCHLESINGER, Leonard A.; HESKETT, James L. The service driven company *Harvard Business Review* vol. 69 n. 6 Sept/oct 91 p. 71 – 81.

SCHNEIDER, Benjamin, BOWEN, David E. *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

SENGE, Peter M. Communities of leaders and learners. *Harvard Business Review*, vol. 75, n. 5, sep/oct 97, p. 30 – 32.

SHOSTACK, G. Lynn. Service positioning through structural change. *Journal of Marketing*, jan/1987, vol. 51, p. 34-43.

SINGH, Jagdip; GOOLSBY, Jerry R.; RHOADS, Gary K. Behavioral and psychological consequences of boundary spanning: burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, Vol XXI, Nov/94, p. 558.

SPRENG, Richard A.; MACKENZIE, Scott B.; OBSHAVSKY, Richard W. A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, jul/ 1996, vol. 60, n. 3, p. 15.

SULLIVAN, Jim; ROBERTS, Phil "Zoom". *Service that sells: the art of profitable hospitality*. Denver: Pencom Press, 1994. 182p.

TEARE, Richard. Designing a contemporary hotel service culture. *International Journal of Service Industry Management*. 1993, vol 4 (2), p. 63-73.

TROY, David A.; BEALS, P. Hotel feasibility analysis: parts I and II. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1982, vol. 23, p. 10-17; 58-64.

TUCKER, Robert B. *Customer service for the new millennium: winning and keeping value-driven buyers*. Franklin Lakes: Career Press, 1997.

WEERAHANDI, Samaradasa; MOITRA, Soumyo. Using survey data to predict adoption and switching services *Journal of Marketing Research*, vol. XXXII, feb/95, p. 85

WALKER, Denis. *O cliente em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas*. São Paulo: Makron, 1991.

WALTON, Sam; HUEY, John. *Sam Walton: made in America*. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 246p.

- WARREN, Peter; OSTERGREN, Neil W. Marketing your hotel: challenges of the 90's. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 31 (1), may/1990, p. 56-59.
- WELLS, William D. Discovery-oriented consumer research. *Journal of Consumer Research*, n. 19, march/1993, p. 489-504.
- WILHELM, Wayne; ROSSELLO, Bill. The care and feeding of customers. *Management Review*, mar/1997, p. 19-23.
- WILSON, Jerry R. *Word of mouth marketing*. New York: John Wiley & Sons, 1994. 256p.
- ZEMKE, Ron; SCHAAF, Dick. *The service edge: 101 companies that profit from customer care*. New York: Plumer/Penguin Books, 1990. 584p.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David; DAY, George; KUMAR, V. *Marketing research*. 6.ed. New York: John Wiley & Sons, 1998, 776p.
- AAKER, David A., ed. *Multivariate analysis in marketing: theory and application*. Belmont, Ca.: Wadsworth Publishing Co., 1971, 358 p.
- ABBOTT, Lawrence. *Quality and competition*. New York: Columbia University Press, 1955, 276 p.
- ABREU, Claudia B. Serviço pós-venda: a dimensão esquecida do marketing. *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 3, julho/set. 1996, p. 24-31.
- ABREU, Fabio de S. QFD - desdobramento da função qualidade - estruturando a satisfação do cliente. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 2, abril/junho 1997, p. 47-55.
- ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 2000, 254p.
- ALBRECHT, Karl. *A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa*. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1996, 222p.
- ALBRECHT, Karl. *Delivering customer value. It's everyone's job*. Portland: Productivity Press, 1995, 55p.
- ALBRECHT, Karl. *Programando o futuro: o trem da linha norte*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995.
- ALBRECHT, Karl. *Serviços internos: como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ALBRECHT, Steve. *Service, service, service: a secret weapon for your growing business*. Holbrook: Adams Media, 1994. 288p.
- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992. 216p.
- ALMEIDA, Sérgio. *Cliente nunca mais! 500 dicas para irritar ou perder o cliente sem fazer força*. 3.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

- ANDERSON, Paul F. Marketing, strategic planning and the theory of the firm. *Journal of Marketing*, v. 46, spring, p. 15-26, 1982.
- ANDERSON, Rolph E. Consumer dissatisfaction: the effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of Marketing Research*, v. 10, february, p. 38-44, 1973.
- ANDREASSEN, Tor W. Customer loyalty and complex services. *International Journal of Service Industry Management*, v. 9 (1), p. 178-194, 1998.
- ARRUDA, Maria C. C.; ARRUDA, Marcelo L. Satisfação do cliente das companhias aéreas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 3, p. 25-33, julho/set. 1998.
- BABAKUS, Emen; MANGOLD, W. Glynn. Adapting the SERVQUAL scale to health care environment: an empirical assessment. In BLOOM, Paul et al. (eds.) *AMA Educators Proceedings*, Chicago, IL: American Marketing Association, 1989.
- BAGOZZI, Richard P. Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, v. 39, october, p. 32-39, 1975.
- BAGOZZI, Richard P.; DHOLAKIA, Utpal. Goal setting and goal striving in consumer behavior. *Journal of Marketing*, v. 63, special issue, p. 19-32, 1999.
- BARDON, Marie-Christine. Les mesures de satisfaction de clientèle: comment assurer leur opérationnalité dans les entreprises de services. *Revue Française du Marketing*, n. 144-145, 1993/4-5, p. 91-100.
- BARTELS, Robert. *Marketing theory and metatheory*. Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc., 1970.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. *Managing services marketing: text and readings*. 4.ed. Fort Worth, Tx.: Dryden Press, 1999. 471p.
- BEBER, Sedinei J. N. Estado atual dos estudos sobre a satisfação do consumidor. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu, PR. *Anais*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999, p.
- BELK, Russell W. Situational variables and consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, december, p. 157-164, 1975.
- BERRY, Leonard L. *On great service: a framework for action*. New York: The Free Press, 1995. 292p.

- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese, 1992.
- BIJMOLT, Tammo H. A.; WEDEL, Michel. A comparison of multidimensional scaling methods for perceived mapping. *Journal of Marketing Research*. v. XXXVI (may 1999), p.277-285.
- BOLTON, Ruth N.; DREW, James H. A multistage model of customers assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*. v. 17 (4), p.875-884, 1991.
- BOLTON, Ruth N.; LEMON, Katherine N. A dynamic model of customers usage of services: usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of Marketing Research*. v. XXXVI (may 1999), p.171-186.
- BOOMS, Bernard H.; BITNER, Mary J. Marketing strategies and organizational structures for service firms. in: DONNELLY, James H.; GEORGE, William R. *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association, 1981, p.47-51.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. *Marketing contemporâneo*. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. 564p.
- BOSS, Jean-François. Pourquoi la satisfaction des clients? *Revue Française du Marketing*, 144-145, 1993/4-5, p. 5-28.
- BOWEN, David E.; CHASE, Richard B.; CUMMINGS, Thomas G. *Service management effectiveness: balancing strategy, organization and human resources, operations, and marketing*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- BOWEN, John T.; SHOEMAKER, Stowe. Loyalty: a strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, feb/1998, p. 12-25.
- BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph. *Pesquisa mercadológica: texto e casos*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1978.
- BROWN, Stephen. *Service quality: multidisciplinary and multinational perspectives*. Lexington: Lexington: 1991.
- BROWN, Tom J.; CHURCHILL, Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. Research note: improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 1, spring, p. 127-139, 1993.
- BRUNER II, Gordon C.; HENSEL, Paul J. *Marketing scales handbook: a compilation of multi-item measures*. v.II Chicago: American Marketing Association, 1996. 1045p.

BUTTLE, Francis. *Hotel and food service marketing*. London: Cassel, 1986.

BUZZELL, Robert D., GALE; Bradley T. *O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas*. São Paulo: Pioneira, 1991. 397 p.

CADOTTE, E. R.; WOODRUFF, R. B.; JENKINS, R. L. Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, v.24, aug., p. 305-314, 1987.

CAMA e mesa com a arte de seduzir. *Banas Qualidade*, São Paulo, v. VIII, n. 74, p. 58 – 62, jul. 1998.

CARLZON, Jan. *A Hora da verdade*. 9. ed. Rio de Janeiro: COP Editora, 1993.

CARVALHO, Frederico A .; LEITE, Valdecy F. Alternativas de ordenação da importância de atributos da qualidade de serviços. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu, PR. *Anais*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998, p.

CARVALHO, José L. F. S.; VERGARA, Sylvia C. Repensando os roteiros de marketing de serviços: análise crítica da teoria dos scripts cognitivos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Angra dos Reis, RJ. *Anais*. Angra dos Reis: ANPAD, 2000, p.

CASOTTI, Leticia; THIOLENT, Michel. Comportamento do consumidor de alimentos: informações e reflexões. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedras, RJ. *Anais*. Rio das Pedras: ANPAD, 1997, p.

CHENET, Pierre; TYNAN, Carolyn; MONEY, Arthur. Service performance gap: reevaluation and redevelopment. *Journal of Business Research*. v. 46, p.133-147, 1999.

CHURCHILL Jr., Gilbert A. *Marketing research: metodological foundations*. 7. ed., Orlando, FL: The Dryden Press, 1999 .1017p.

CHURCHILL Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000. 703p.

CRONBACH, Lee J.; MEEHL, Paul E. Construct Validity in Psychological Tests. *Psychological Bulletin*, vol. 52, n. 4, p. 281-302, 1955.

- CRONIN, JR., J. Joseph; TAYLOR, Steven A. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56 (3), july, p. 55-68, 1992.
- CRONIN, JR., J. Joseph; TAYLOR, Steven A. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, v. 58 (1), p. 125-131, 1994.
- CRONIN, JR., J. Joseph; BRADY, Michael K.; BRAND, Richard R.; ROSCOE, Jr., Hightower; SHEMWELL, Donald J. A cross-sectional test of the effect and conceptualization of service value. *The Journal of Services Marketing*, v. 11 (6), p. 375-391, 1997.
- CRONIN, Jr., J. Joseph; BRADY, Michael K.; HULT, G. Thomas M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, v. 76 (2), p. 193-218, 2000.
- DABHOLKAR, Pratibha A; SHEPHERD, C. David; THORPE, Dayle I. A comprehensive framework for service quality: na investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. *Journal of Retailing*, v. 76 (2), p. 139-173, 2000.
- DAY, George S. *A empresa totalmente orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2000, 231 p.
- DODDS, William B.; MONROE, Kent B.; GREWAL, Dhruv. Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluation. *Journal of Marketing Research*, v. 28 (aug.), p. 307-319, 1991.
- DRUCKER, Peter F. Além da revolução da informação. *HSM Management*, ano 4, n. 18, jan-fev 2000.
- DRUCKER, Peter F. The future that has already happened. *Harvard Business Review*, vol. 75 n. 6 Sep/oct 97 p. 20 – 24.
- DRUMWRIGHT, Minette E. Company advertising with a social dimension: the role of noneconomic criteria. *Journal of Marketing*, v. 60 (october 96), n.4, p. 71-87.
- DUTKA, Alan. *AMA Handbook for customer satisfaction*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1994.
- ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. 12. ed. São Paulo: Perspectiva, 1995. 170p.

- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. *Comportamento do consumidor*. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995. 641p.
- ENNEW, Christine T.; BINKS, Martin R. Impact of participative service relationships on quality, satisfaction, and retention: na exploratory study. *Journal of Business Research*, v. 46, p. 121-132, 1999.
- EVARD, Yves. La satisfaction des consommateurs: état des recherches. *Revue Française du Marketing*, n. 144-145, 1993/4-5, p. 53-66.
- FAIVRE, Jean-Philippe. Méthodologie des enquêtes de satisfaction clientèle. *Revue Française du Marketing*, n. 144-145, 1993/4-5, p. 67-90.
- FARIAS, Salomão A. Avaliação simultânea dos determinantes da satisfação do consumidor: um estudo no segmento da terceira idade. São Paulo, tese doutorado, FEA/USP, 1998, 218p.
- FARIAS, Salomão A .; BOHNER, Chirs; DOLAN, John; DWYER, Lisa. Emoções e sentimentos na resposta de satisfação dos consumidores: o caso de um programa de MBA. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedras, RJ. *Anais*. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- FEIGENBAUM, Armand V. *Total quality control*. New York: McGraw Hill, 1983.
- FINN, David W.; LAMB, Jr., Charles W. An evaluation of the SERVQUAL scales in a retail setting. In HOLMAN, REBECCA H.; SOLOMON, Michael R. (eds.) *Advances in Consumer Research*, v. 18, Provo: UT, Association for Consumer Research, 1991.
- FISHBEIN, M. A consideration of beliefs, attitudes, and their relationships, In: *Current studies in psychology*, STEINER, I.D.; FISHBEIN, M., eds. New York: Holt, Rinehart and winston, p.107-20, 1966.
- FLORES, Dalva R. Marketing de hotelaria: uma abordagem ao comportamento do consumidor em viagens de lazer. São Paulo, diss. mestrado, EAESP/FGV, 1992.
- FONSECA, Marcelo J.; ROSSI, Carlos A V. O estudo do envolvimento com o produto em comportamento do consumidor: fundamentos teóricosa e proposição de uma escala para aplicação no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Angra dos Reis, RJ. *Anais*. Angra dos Reis: ANPAD, 2000.

- FORNELL, Claes; JOHNSON, Michael D.; ANDERSON, Eugene W.; CHA, Jaesung; BRYANT, Barbara E. The american customer satisfaction index: nature, purpose , and findings. *Journal of Marketing*, v. 60 (october 96), n. 4, p. 7-18.
- FRANCO, Maria Laura P. B. *Ensino médio: desafios e reflexões*. Campinas, SP: Papirus Editora, 1994, 185 p.
- GALE, Bradley T.; WOOD, Robert C. *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira, 1996. 368p.
- GARVIN, David A. What does "product quality" really mean? *Sloan Management Review*, v. 26, fall, p. 25-43.
- GARVIN, David A. *Managing quality: the strategic and competitive edge*. New York: The Free Press, 1988. 207 p.
- GIANESI, Irineu N.; CORRÊA, Henrique L. Contributions to service operations strategy development. In: *Service superiority - the design and delivery of effective service operations*. Warwick: JOHNSTON, R., SLACK, N. D. C. eds. 1993, p.13 – 19.
- GIANESI, Irineu N.; CORRÊA, Henrique L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GRINBERG, Cassio S.; LUCE, F. B. Marketing metrics: um novo desafio para a disciplina de marketing. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Angra dos Reis, RJ. *Anais*. Angra dos Reis: ANPAD, 2000.
- GRÖNROOS, Christian. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 28, n.4, 1984, p.36-44.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing - gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 377p.
- GUMMESSON, Evert. Service quality: a holistic view. in BROWN, Stephen W. et al. *Service quality: multidisciplinary and multinational perspectives*. Lexington: Lexington, 1991, p. 3-22.
- HAIR, Joseph, et al. *Multivariate data analysis*. 5.ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998. 730p.

- HALBERT, Michael . The requirements for theory in marketing, in *Theory in Marketing*, COX, Reavis, ALDERSON, Wroe, SHAPIRO, Stanley J., eds. Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc., 1964, p.17-36.
- HART, Christopher; TROY, David A. *Strategic hotel/motel marketing*. Michigan: Educational Institute of American Hotel and Motel Association, 1986.
- HARTLINE, Michael D.; FERRELL, O. C. The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, v. 60 (october 96), n. 4, p. 52-70.
- HARTLINE, Michael D.; JONES, Keith C. Employee performance cues in a hotel service environment: influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research*, v. 35, p. 207-215, 1996.
- HIRSCHMAN, Elizabeth C.; HOLBROOK, Morris B. Expanding the ontology and the methodology of research on the consumption experience. In: *Perspectives on Methodology in Consumer Research*. BRINBERG, David; LUTZ, Richard J. New York: Springer – Verlag, 1986. 301 p.
- HIRSCHMAN, Elizabeth C.; HOLBROOK, Morris B. Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, v. 46, summer, p. 92-101, 1982.
- HOLBROOK, Morris B. *Consumer value: a framework for analysis and research*. New York: Routledge, 1999. 203 p
- HOLBROOK, Morris B. Customer value: a framework for analysis and research. In: CORFMAN, K. P.; LYNCH, Jr., J. G., eds. *Advances in Consumer Research*, v. 23, Provo, UT: Association for Consumer Research, p. 138-142, 1996.
- HOLBROOK, Morris B. *Consumer research: introspective essays on the study of consumption*. Thousand Oaks, Ca.: Sage Publications, 1995. 419p.
- HOLBROOK, Morris B. The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience. In: RUST, R. T.; OLIVER, R. L., eds. *Service quality: new directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994, p. 21-71.
- HOLBROOK, Morris B. Emotion in the consumption experience: toward a new model of the human consumer. In: PETERSON, R. A.; HOYER, W. D.; WILSON, W. R., eds. *The role of affect in consumer behavior: emerging theories and applications*. Lexington, MA: Lexington Books, 1986, p. 17-52.

- HOLBROOK, Morris B.; CORFMAN, Kim P. Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. In: JACOBY, J.; OLSON, J. C., eds. *Perceived quality: how consumers view stores and merchandise*. Lexington, MA: Lexington Books, 1985, p. 31-57.
- HOLBROOK, Morris B.; HIRSCHMAN, Elizabeth C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, v. 9 (sep.), p. 132-140, 1982.
- HOWARD, John A; SHETH, Jagdish N. A theory of buyer behavior. In: Changing marketing systems: consumer, corporate, and government interfaces. Proceedings of the 1967 Winter Conference. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 1967. *Proceedings*: American Marketing Association, 1967.
- IGLESIAS Fo., Belarmino F. Marketing de hospitalidade: conceitos e aplicações; um estudo de caso. São Paulo, diss. Mestrado, FEA (USP), 1990, 345p.
- JACOBY, Jacob; OLSON, Jerry C. *Perceived quality: how consumers view stores and merchandise*. Lexington: Lexington, 1985.
- JOHNSTON, David M. Hospital service quality measurement: na empirical assessment of the gap model and the performance model. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu, PR. *Anais*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- KAPLAN, Abraham. *A Conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento*. São Paulo: E.P.U.-Ed. USP, 1975. 440p.
- KEHRLE, Luiz. Amostragem em pesquisa de mercado: porque persistir no mesmo erro quando há tantos novos erros a cometer? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedras, RJ. *Anais*. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- KON, Anita. A Internacionalização dos serviços. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 1, jan./mar. 1999, p. 42-54.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000, 764p.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999. 305p.
- KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James. *Marketing for hospitality and tourism*. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998, 800p.

- KOTLER, Philip, DUBOIS, Bernard. Satisfaire la clientèle à travers la qualité, le service et la valeur. *Revue Française du Marketing*, n. 144-145 – 1993/4-5, p. 35-52.
- LAS CASAS, Alexandre L. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAS CASAS, Alexandre L. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LAS CASAS, Alexandre L. *Novos rumos do marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEHMANN, Donald R. Consumer behavior and Y2K. *Journal of Marketing*, v. 63, special issue, p. 14-18, 1999.
- LEHTINEN, Volevi; LEHTINEN, Jarmo R. Two approaches to service quality dimensions. *Service Industries Journal*, july, 1991, p. 287-303.
- LELE, Milind M.; KARMARKAR, Uday S. Good product support is smart marketing. *Harvard Business Review*, nov/dec 1983, p. 124-131.
- LEVITT, Theodore. *The marketing imagination*. New York: The Free Press, 1986. 238p.
- LEVY, Julien; MANCEAU, Delphine. La recherche sur la satisfaction des clients. Présentation et commentaire d'un choix d'articles sur 30 ans de recherche. *Revue Française du Marketing*, n. 144-145, 1993/4-5, p. 101-123.
- LIMA F., Dario de O. Valor percebido e o comportamento do consumidor de supermercado: um estudo exploratório em uma cidade média brasileira. São Paulo, tese doutorado, EAESP/FGV, 1999, 196 p.
- LOUP, Philippe. L'apport du marketing des services. Vers un "marketing de la valeur"? *Revue Française du Marketing*, n. 144-145, 1993/4-5, p. 29-34.
- LOVELOCK, Christopher H., *Services marketing*. 3 ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International Editions, 1995.
- LOVELOCK, Christopher H. *Product plus: how product + service = competitive advantage*. New York: McGraw-Hill, 1994.
- LOVELOCK, Christopher H., *Managing services: marketing, operations, and human resources*. London: Prentice-Hall International Editions, 1988.
- LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, L. *Principles of service marketing and management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1999. 414p.

- McCARTHY, E. Jerome. *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood: Irwin, 1960.
- MALHOTRA, Naresh K. *Marketing research : an applied orientation*. 3.ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999, 763p.
- MANDELBAUM, Robert. Hotel sales-and-marketing management: a snapshot of current practice and technology use. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Dec/1997, p. 46-51.
- MARICATO, Percival. *Como montar e administrar bares e restaurantes*. 2.ed. São Paulo: CQD Editora, 2001, 143 p.
- MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. v. 1. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994. 350p.
- MAZZON, José A. *Formulação de um modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing*. São Paulo, diss. mestrado, FEA/USP, 1978.
- MAZZON, José A. Atributos valorizados pelo consumidor no mercado de moda. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 3, 1988.
- McKENNA, Regis. *Estratégias de marketing em tempos de crise*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 177p.
- MEYERS-LEVY, Joan; MALAVIYA, Prashant. Consumers' processing of persuasive advertisements: an integrative framework of persuasion theories.. *Journal of Marketing*, v. 63, special issue, p. 45-60, 1999.
- MILLER, John A.. Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems and making meaningful measurements, in Keith Hunt ed. *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*, Bloomington, 1977, pp. 72-91.
- MILLS, Peter K.; MOBERG, Dennis J. Perspectives on the technology of service operations. *Academy of Management Review*, 7, n. 3, p. 467-478, 1982.
- MOORMAN, Christine; RUST, Roland T. The Role of marketing. *Journal of Marketing*, v. 63, special issue, p. 180-198, 1999.
- MORRIS, Ruby T. *The theory of consumer's demand*. New Haven, CT: Yale University Press, 1941, 315 p.
- MOTIVOS de redução da clientela. *Revista dos Bares e restaurantes*, São Paulo, n.18, jan. 2000.

- MUCCHIELLI, R. *L'analyse de contenu des documents et des communications*. Paris: Les Librairies Techniques, 1977.
- NAUMANN, Earl. *Creating customer value: the path to sustainable competitive advantage*. Cincinnati: Thomson Executive Press, 1995. 279p.
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999. 468 p.
- NORMANN, Richard. *Service management: strategy and leadership in service business*. 2.ed. Chichester: John Wiley & Sons, 1991.
- OLIVER, Richard L. Value as excellence in the consumption experience. In: HOLBROOK, Morris B. *Consumer value: a framework for analysis and research*. New York: Routledge, 1999, p. 43-62.
- OLIVER, Richard L. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997, 432 p.
- OLIVER, Richard L. Varieties of value in the consumption satisfaction response. In: CORFMAN, K. P.; LYNCH, Jr., J. G., eds. *Advances in Consumer Research*, v. 23, Provo, UT: Association for Consumer Research, p. 143-147, 1996.
- OLIVER, Richard L. A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. In: SWARTZ, T. A.; BOWEN, D. E.; BROWN, S. W., eds. *Advances in Services Marketing and Management: research and practice*, v. 2, Greenwich, CT: JAI Press, p. 65-85, 1993.
- OLIVER, Richard L. Processing of the satisfaction response in consumption: a suggested framework and research propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, n. 2, p. 1-16, 1989.
- OLIVER, Richard L. Hedonic reactions to the disconfirmation of product performance expectations: some moderating conditions. *Journal of Applied Psychology*, v. 61, april, p. 246-250, 1976.
- OSTROM, Amy; IACOBUCCI, Dawn. Consumer trade offs and the evaluation of services. *Journal of Marketing*, vol.59, n.1, jan/95, p. 17-28.
- PARASURAMAN, A. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n. 2, 1997, p. 154-161.

- PARASURAMAN, A. *Marketing Research*. 2.ed. Reading, Massachusetts: Addison - Wesley Publishing Co., 1991. 898p.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L.; ZEITHAML, Valarie A. More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*, vol. 69, n. 1, 1993, pp. 141-147.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L.; ZEITHAML, Valarie A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, v. 67, n. 4, winter, p. 420-451, 1991.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L.; ZEITHAML, Valarie A. Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, spring 1991, p.39-48.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, vol. 58, January, 1994, pp. 111-124.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment bases on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, vol. 70, n. 3, 1994, pp. 201-230.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* v. 64, n.1, spring 1988, p.12-40.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and it's implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49 (fall 1985), p. 41-50.
- PATTERSON, Paul G.; SPRENG, Richard A . Modeling the relationship between perceived value, satisfaction, and repurchase intentions in a business-to-business service context: na empirical examination. *The International Journal of Service Industry Management*, v. 8 (5), 1997, p. 415-432.
- PEQUENOS mistérios da grande cidade. *Revista Veja*. Suplemento Veja São Paulo. São Paulo: Editora Abril, p. 11-18, 23 jan. 2002.
- PETER, J. Paul. Reliability: a review of psychometric basics and recent marketing practices. *Journal of Marketing Research*, vol. XVI, February, 1979, pp. 6-17.

PETER, J. Paul; CHURCHILL Jr., Gilbert A.; BROWN, Tom J. Caution in the use of difference scores in consumer research. *Journal of Consumer Research*, vol. 19, mar., 1993, pp. 655-662.

PORTER, Michael E. O ritmo ainda é lento. *Veja*, São Paulo: Editora Abril, p. 11-15, 05 dez. 2001.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989, 334p.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986, 362 p.

PRADO, Paulo H. M.; FARIAS, Salomão A. Avaliação da atribuição e da desconfirmação como antecedentes da respoayta de satisfação dos consumidores com serviços bancários. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu, PR. *Anais*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

PRAKASH, Ved. Validity and reliability of the confirmation of expectations paradigm as a determinant of consumer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Society*, vol. 12, n. 4, Fall, 1984, pp. 63-76.

"PUBS" ingleses são alvo de investidores. *A Gazeta Mercantil*, São Paulo, p.B-9, 21 mar. 2001.

QUEIROZ, Adele; de PRETTO, Fernando N.; MIRAPALHETA, Gustavo C. Relevância de dois fatores na percepção de qualidade em SACs. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 2, abr./junho 1999, p. 27-32.

QUINN, Feargal. *Crowning the customer: how to become customer-driven*. Dublin: The O'Brien Press, 1990, 214p.

QUINN, James B.; DOORLEY, Thomas L.; PAQUETTE, Penny C. Beyond products: services-based strategy. *Harvard Business Review*. n. 2, mar/apr 1990, p. 58-68.

REDES de fast food na contramão dos restaurantes. *Valor Econômico*, São Paulo, p. B2, 22 jan. 2002.

REICHHELD, Frederick F.; SASSER, W. Earl Jr. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review* vol. 68 n. 6 sep/oct 1990 p. 105-111.

REICHHELD, Frederick F. Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, mar/apr 1996, vol. 74, n. 2, p. 56-69.

- REIS, Dayr; PEÑA, Leticia. Linking customer satisfaction, quality, and strategic planning. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000, p. 42-46.
- RIBEIRO, Áurea H. P.; GRISI, Celso C. H.; SALIBY, Paulo E. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 1, jan./mar. 1999, p. 31-41.
- RICHINS, Marsha L. Possessions, materialism, and other-directedness in the expression of self. In: Holbrook, Morris B. ed. *Consumer Value: a framework for analysis and research*. London: Routledge, 1999, 203 p.
- RIES, Al; TROUT, Jack. *Positioning: the battle for your mind*. New York. Warner Books, 1986. 213p.
- RODRIGUES, Alziro C. M. Qualidade de serviços e satisfação do consumidor: aspectos conceituais distintivos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Angra dos Reis, RJ. *Anais*. Angra dos Reis: ANPAD, 2000.
- RODRIGUES, Alziro C. M. Uma escala de mensuração da zona de tolerância de consumidores de serviços. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Angra dos Reis, RJ. *Anais*. Angra dos Reis: ANPAD, 2000.
- ROJO, Francisco J. A implantação da filosofia de administração para a qualidade total em supermercados. São Paulo, tese doutorado, EAESP/FGV, 1997.
- ROJO, Francisco J. G. Qualidade total: uma nova era para os supermercados. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 4, out./dez. 1998, p. 26-36.
- ROJO, Francisco J. G. Pesquisa: o comportamento do consumidor nos supermercados. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 3, julho/set. 1998, p. 16-24.
- ROSSI, Carlos A V.; SLONGO, Luiz A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedras, RJ. *Anais*. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- RUST, Roland T.; ZAHORICK, Anthony J.; KEININGHAM, Timothy L. Return on quality: making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, vol. 59, n.2, apr/95, p. 58.

- RUST, Roland T.; ZAHORICK, Anthony J. Customer satisfaction, customer retention and market share. *Journal of Retailing*, vol. 69, n.2, summer/93, p. 193-215.
- SANTOS, Rubens da C.; FARIAS, Salomão A. . Influência da resposta afetiva na satisfação do consumidor: um estudo no segmento da terceira idade. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedras, RJ. *Anais*. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- SEBRAE/SEHAL-Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa/ Sindicato das Empresas de Hospedagem e Alimentação do ABC. *Guia gastronômico do Grande ABC*. Ano 1, edição 1. São Paulo, 2001, 27 p.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 6.ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- SERSON, Fernando Mindlin. Pontos de excelência e de fracasso nos serviços: uma reflexão acerca da teoria e implicações práticas nos serviços básicos de hotelaria. São Paulo, diss. mestrado, EAESP/FGV, 1998.
- SHETH, Jagdish N.; GARRETT, Dennis E. *Marketing theory: classic and contemporary readings*. Cincinnati: South-Western Publishing, 1986.
- SHETH, Jagdish N.; GARDNER, David M.; GARRETT, Dennis E. *Marketing theory: evolution and evaluation*. New York: J. Wiley & Sons, 1988. 231p.
- SOLOMON, Michael R. Packaging the service provider. *The Service Industries Journal*, mar/1985, p. 65-67.
- SOLOMON, Michael R. *Consumer behavior: buying, having, and being*. Boston: Allyn and Bacon, 1992. 618p.
- SPINOLA, Francisco A. Auto-conceito dos compradores norte-americanos e brasileiros e suas estruturas de decisão: pesquisa internacional comparada. São Paulo, diss. mestrado, FEA/USP, 1995, 167p.
- SPRENG, Richard A. A reassessment of the reliability of difference scores in the measurement of disconfirmation of expectations. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 7, 1994, pp. 114-118.
- SPRENG, Richard A.; MACKENZIE, Scott B.; OLSHAVSKY, Richard W. A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, v. 60, july 96, n. 3, p. 15-32

- SWEENEY, Jillian C.; SOUTAR, Geoffrey N. Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, vol. 77, 2001, p.203-220.
- TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. *Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000, 193 p.
- TAX, Stephen S.; BROWN, Stephen W.; CHANDRASHEKARAN, Murali. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, vol. 62 (april 1998) p. 60-76.
- TOMASKO, Robert M. *Crescer, não destruir*. cinco maneiras de implementar na sua empresa uma nova dinâmica de crescimento. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 324p.
- URDAN, André T. Qualidade de serviços: proposição de um modelo integrativo. São Paulo, tese doutorado, FEA/USP, 1993.
- URDAN, André T. A relação entre qualidade de marketing e qualidade percebida no modelo de lacunas de qualidade de serviços. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, 1997, Rio das Pedras, RJ. *Anais*. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- URDAN, André T.; RODRIGUES, Arnaldo R. O modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu, PR. *Anais*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- VEJA SÃO PAULO. *Revista Veja*. São Paulo: Editora Abril, p. 32, 09 jan. 2002.
- WAKEFIELD, Kirk L.; BARNES, James H. Retailing hedonic consumption: a model of sales promotion of a leisure service. *Journal of Retailing*, v. 72 (4), p. 409-427, 1996.
- WARSHAW, Paul R. A new model for predicting behavioral intentions: an alternative to Fishbein. *Journal of Marketing Research*, v. XVII (may 1980), 153-72.
- WEBSTER Jr., Frederick E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v. 56, oct. 1992, p. 1-17.
- WHITELEY, Richard C. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 263 p.

WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n. 2, 1997, p. 139-153.

WOODRUFF, Robert B.; GARDIAL, Sarah F. *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*. Cambridge, MA: Blackwell, 1996, 214 p.

ZAICHKOWSKY, Judith Lynne. *Defending your brand against imitation - consumer behavior, marketing strategies, and legal issues*. Westport, CT: Quorum Books, 1995, 184 p.

ZAICHKOWSKY, Judith Lynne. The personal involvement inventory: reduction, revision and application to advertising. *Journal of Advertising*, Provo, vol. 23, n. 4, dec-1994, p. 341-352.

ZAICHKOWSKY, Judith Lynne. Conceptualizing involvement. *Journal of Advertising*, Provo, vol. 15, n. 2, 1986, p. 4-16.

ZAICHKOWSKY, Judith Lynne. Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, vol. 12, dec-1985, p. 341-352.

ZAICHKOWSKY, Judith Lynne; SOOD, Jame H. A global look at consumer involvement and use of products. *International Marketing Review*, London, vol. 6, n. 1, 1989, p. 20-35.

ZALTMAN, Gerald. Consumer researchers: take a hike! *Journal of Consumer Research*. v. 26, n. 4, march/2000. p.423-428.

ZALTMAN, Gerald; LeMASTERS, Karen; HEFFRING, Michael. *Theory construction in marketing: some thoughts on thinking*. New York: John Wiley & Sons, 1982. 209p.

ZALTMAN, Gerald; PINSON, Christian R.A.; ANGELMAR, Reinhard. *Metatheory and consumer research*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1973, 226p.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52 (july 1988), p. 2-22.

ZEITHAML, Valarie A. How consumer evaluation processes differ between goods and services. In: DONNELLY, James H.; GEORGE, William R. (Orgs.) *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association, 1981, p.186-190.

- ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, vol. 60, apr. 1996, n. 2, p.31-46.
- ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21, n. 1, winter 1993, p.1-12.
- ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York. The Free Press, 1990. 226p.
- ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, v. 49, p. 33-46, 1985.
- ZEMKE, Ron. Who won? *Management Review*. American Management Association, March 1997.