



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

Derli Luís Angnes

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO EM SERVIÇOS DE RESTAURANTES EM SANTA  
CRUZ DO SUL COM APLICAÇÃO DO ACSI**

Santa Cruz do Sul  
2012

Derli Luís Angnes

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO EM SERVIÇOS DE RESTAURANTES EM SANTA  
CRUZ DO SUL COM APLICAÇÃO DO ACSI**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração, Área de Concentração em Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Marketing, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Mello Moyano.

Santa Cruz do Sul  
2012

A591s

Angnes, Derli Luís

Avaliação da satisfação em serviços de restaurantes em Santa Cruz do Sul com aplicação do ACSI / Derli Luís Angnes. – 2012.  
137 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) –  
Universidade de Santa Cruz do Sul, 2012.

Orientação: Prof. Dr. Carlos Alberto Mello Moyano.

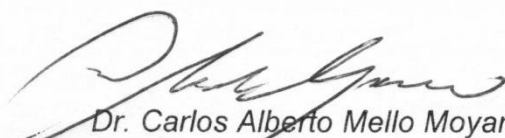
1. Restaurantes. 2. Marketing de Serviços. 3. Satisfação. 4.  
ACSI. I. Mello Moyano, Carlos Alberto. II. Título.

CDD: 647.95

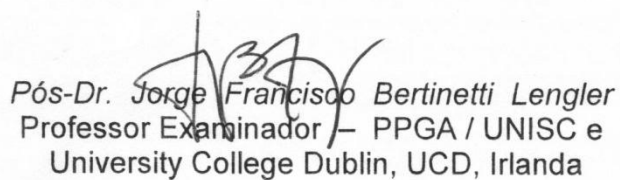
Derli Luís Angnes

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO EM SERVIÇOS DE RESTAURANTES EM SANTA  
CRUZ DO SUL COM APLICAÇÃO DO ACSI**

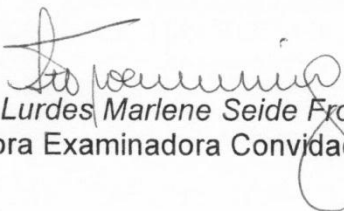
Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração, Área de Concentração em Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Marketing, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.



Dr. Carlos Alberto Mello Moyano  
Professor Orientador e Examinador – PPGA / UNISC



Pós-Dr. Jorge Francisco Bertinetti Lengler  
Professor Examinador – PPGA / UNISC e  
University College Dublin, UCD, Irlanda



Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming  
Professora Examinadora Convidada – UNIJUI

Santa Cruz do Sul  
2012

*Em especial a minha mãe e, aqueles, que de algum modo, me ajudaram e me apoiaram em um período de adversidades e, ao mesmo tempo, de novas oportunidades para minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

A realização dessa dissertação de mestrado em administração envolveu a participação de muitas pessoas que contribuíram de forma direta ou indiretamente para concretização deste trabalho, a nível *Stricto sensu*.

Talvez não haja o tempo e o espaço suficiente para agradecer a todos, no entanto, gostaria de iniciar agradecendo ao meu orientador Professor Dr. Carlos Alberto Mello Moyano, de origem uruguaia, foi o primeiro estrangeiro a ingressar em um mestrado de administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), onde também desenvolveu posteriormente o seu doutorado em administração. Fundou, ainda quando cursava o seu mestrado na UFRGS, o *Instituto de Marketing Del Uruguay – IMUR*. Como pesquisador e professor, desenvolveu inúmeras pesquisas e consultoria para empresas multinacionais. Toda essa sua experiência internacional no campo mercadológico foi imprescindível para a conclusão deste trabalho.

Também não poderia esquecer-me de agradecer ao Professor Pós-Dr. Jorge Francisco Bertinetti Lengler, um renomado pesquisador e professor internacional, que contribuiu como docente no mestrado, como examinador do meu projeto de dissertação e também como professor examinador da banca desta dissertação.

Gostaria de agradecer também a toda equipe de docentes, funcionários e dos colegas discentes da primeira turma de mestrado em administração do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Santa Cruz do Sul, os quais foram pioneiros na realização do primeiro mestrado em administração do Vale do Rio Pardo.

Agradeço, ainda, ao Fundo de Pesquisa e Extensão da Universidade de Santa Cruz do Sul pela concessão da Bolsa Institucional para Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (BIPSS), a mim concedido para realização do mestrado em administração.

E por fim, agradeço a minha ilustríssima mãe, Nair Angnes, pelo apoio e incentivo na continuidade dos meus estudos, sem o qual, talvez não chegasse tão longe na educação formal.

*A todos, minha eterna gratidão!*

*“Quanto maior são as dificuldades a vencer, maior será a satisfação”.*

Cícero (106 a.C – 43 a.C)  
Filósofo Romano.

## RESUMO

Os restaurantes são organizações empresariais do ramo da gastronomia e do setor de serviços. O primeiro restaurante foi aberto em 1765 em Paris na França, chegou ao Brasil em 1808 por intermédio da Família Real e estima-se que atualmente haja mais de um milhão de bares e restaurantes atuantes, que juntos, respondem por aproximadamente 40% do PIB do turismo no país. O tema ganha mais relevância pelo fato da satisfação ser uma busca incessante dos indivíduos e pela importância que a alimentação exerce para a nossa sobrevivência. Para tanto, o objetivo principal do estudo é avaliar a satisfação dos clientes de restaurantes de Santa Cruz do Sul, tendo como referência o Índice Norte-Americano de Satisfação do Cliente (ACSI), para propor recomendações mercadológicas na melhoria dos serviços. A metodologia caracteriza-se por um estudo exploratório qualitativo, para compreensão dos atributos relevantes nos serviços e, uma avaliação descritiva, com abordagem quantitativa, envolvendo uma amostra de 270 clientes de restaurantes da cidade que avaliaram 44 estabelecimentos. A análise dos dados envolveu estatística multivariada por modelagem de equações estruturais. Os principais resultados foram: a obtenção de um Índice de desempenho ACSI de 74 pontos e uma matriz de recomendações mercadológicas para os restaurantes. As análises com equações estruturais sugerem que o relacionamento, a qualidade e o valor percebido pelo cliente influenciam na sua satisfação e na lealdade com os restaurantes. A partir dos resultados deste estudo, outros restaurantes poderão replicar a metodologia para comparação de desempenho e benchmarking dos serviços.

**Palavras-chave:** Restaurantes; Marketing de Serviços; Satisfação; ACSI.



## **ABSTRACT**

Restaurants are business organizations in the gastronomy and service sectors. The first restaurant was opened in 1765 in Paris, France. It arrived in Brazil in 1808 with the help of the Royal Family, and it is estimated that nowadays there is more than a million bars and restaurants doing business here. Altogether, they respond for about 40% of the tourism gross product (GP) in the country. This subject becomes more relevant due to the fact that people are in a ceaseless search for satisfaction and also because of the importance that food represents for our survival. With that in mind, the main objective of this study is to evaluate the customer satisfaction with restaurants of Santa Cruz do Sul, having as reference the American Customer Satisfaction Index (ACSI) to propose recommendations on improving marketing services. The methodology is characterized by a qualitative exploratory study, to understand the relevant characteristics of the services, and a descriptive evaluation, with quantitative approach, involving a sample of 270 customers of the city restaurants who evaluated 44 businesses. The data analysis involved multivariate statistics with structured equation modeling. The main results were: it was obtained an ACSI index of 74 points and a market recommendation matrix for restaurants. The analyses with structural equations suggest that the service, the quality and the value experienced by the customers influence their satisfaction and loyalty towards the restaurants. Based on the results from this study, other restaurants will be able to apply the methodology to compare their performance and benchmarking of services.

**Key words:** Restaurants; Service Marketing; Satisfaction; ACSI.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organização do trabalho da dissertação.....	21
Figura 2: Um modelo expandido do processo de marketing .....	30
Figura 3: Escala de intangibilidade dos serviços.....	32
Figura 4: As quatro principais características dos serviços.....	33
Figura 5: Grau de dificuldade na avaliação dos serviços .....	35
Figura 6: Fatores que influenciam as expectativas de serviços dos clientes .....	36
Figura 7: Modelo de qualidade de serviço.....	38
Figura 8: O impacto da falha do serviço e sua recuperação .....	40
Figura 9: Três tipos de marketing de serviço.....	41
Figura 10: A cadeia de lucro em serviços .....	41
Figura 11: Relação satisfação e fidelidade do cliente .....	44
Figura 12: Sistema de lealdade de clientes.....	45
Figura 13: O modelo ACSI com suas variáveis, relações e suas hipóteses.....	48
Figura 14: A matriz dos atributos de serviços de Albrecht e Bradford.....	55
Figura 15: A matriz de importância e desempenho de Slack .....	57
Figura 16: Exemplo de evolução da satisfação do setor de <i>fast food</i> – EUA.....	59
Figura 17: Sequência lógica da pesquisa.....	64
Figura 18: ACSI modificado com suas variáveis, relações e suas hipóteses .....	65
Figura 19: Questionário não estruturado.....	74
Figura 20: Diagrama de trajeto.....	78
Figura 21: Perfil semântico da escala .....	96
Figura 22: Diagrama de caminhos do modelo de medida .....	98
Figura 23: Modelo estrutural.....	102
Figura 24: Modelo alternativo para teste .....	104
Figura 25: Modelo alternativo .....	106
Figura 26: Resultado de desempenho na matriz de Albrecht e Bradford .....	107
Figura 27: Resultado de desempenho na Matriz de Slack .....	108
Figura 28: Conclusões acerca das recomendações mercadológicas.....	118
Gráfico 1: Índice ACSI de empresas manufatureiras e de serviços .....	52
Gráfico 2: Sexo da amostra.....	85
Gráfico 3: Faixa etária da amostra .....	86

Gráfico 4: Estado civil da amostra.....	87
Gráfico 5: Número de filhos da amostra.....	87
Gráfico 6: Escolaridade da amostra.....	88
Gráfico 7: Ranking dos restaurantes mais frequentados e lembrados.....	89
Gráfico 8: Ranking dos restaurantes mais avaliados.....	89
Gráfico 9: Almoços ao mês.....	90
Quadro 1: Fórmula ACSI.....	58
Quadro 2: Plano amostral da pesquisa.....	70
Quadro 3: Resolução do cálculo do Índice da Satisfação ACSI.....	109

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação dos restaurantes.....	29
Tabela 2: Síntese dos principais conceitos do modelo ACSI .....	50
Tabela 3: Variáveis de medição usadas no modelo ACSI.....	51
Tabela 4: Marketing transacional versus marketing de relacionamento .....	67
Tabela 5: Universo da população de Santa Cruz do Sul.....	68
Tabela 6: Público alvo da população.....	69
Tabela 7: Amostra por quota da pesquisa.....	70
Tabela 8: Principais variáveis de medição usadas no questionário .....	71
Tabela 9: Atributos obtidos com a técnica do incidente crítico .....	84
Tabela 10: Faixa-etária da amostra.....	86
Tabela 11: Análise univariada do construto qualidade .....	91
Tabela 12: Análise univariada do construto valor.....	92
Tabela 13: Análise univariada do construto relacionamento .....	93
Tabela 14: Análise univariada do construto satisfação .....	94
Tabela 15: Análise univariada do construto lealdade .....	94
Tabela 16: Análise univariada do construto reclamação .....	95
Tabela 17: Análise univariada da importância atribuída aos serviços .....	96
Tabela 18: Informações sobre os parâmetros – coeficientes de regressão .....	99
Tabela 19: Informações sobre os parâmetros - covariâncias .....	100
Tabela 20: Principais índices de ajuste do modelo .....	100
Tabela 21: Matriz residual da variância padronizada .....	101
Tabela 22: Teste das hipóteses do modelo.....	104
Tabela 23: Teste das hipóteses do modelo alternativo .....	105
Tabela 24: Principais índices de ajuste do modelo alternativo .....	105
Tabela 25: Estatística dos indicadores de satisfação e importância .....	107
Tabela 26: Análise do índice de desempenho dos construtos do modelo.....	109
Tabela 27: Comparativo de índices de satisfação do setor de alimentação.....	110
Tabela 28: Critério de desempenho .....	111
Tabela 29: Atributos que promoveram insatisfação .....	111
Tabela 30: Principais resultados das análises para satisfação e lealdade.....	112
Tabela 31: Principais resultados dos antecedentes da satisfação .....	114
Tabela 32: Matriz de recomendações com base na insatisfação dos clientes .....	115

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes.
ACSI	<i>American Customer Satisfaction Index</i> ou Índice Norte-Americano de Satisfação do Cliente.
AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i> ou Análise de Modelamento Estrutural.
CFA	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> ou Análise Fatorial Confirmatória.
CSI	<i>Customer Satisfaction Index</i> ou Índice de Satisfação do Cliente.
DK	<i>Deutsche Kundenbarometer</i> ou Barômetro Alemão do Cliente.
ECSI	<i>European Customer Satisfaction Index</i> ou Índice Europeu de Satisfação do Cliente.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
ML	Máxima Verossimilhança.
PIB	Produto Interno Bruto.
SCSB	<i>Swedish Customer Satisfaction Barometer</i> ou Barômetro Sueco de Satisfação do Cliente.
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i> ou Modelagem de Equações Estruturais.
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i> ou Pacote Estatístico para as Ciências Sociais.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1 Delimitação do tema e definição do problema	16
1.2 Objetivo do estudo	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificativa do estudo	18
1.4 Organização do estudo	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>22</b>
2.1 A gastronomia e os restaurantes	22
2.1.1 Gastronomia	22
2.1.2 Restaurantes	26
2.2 O marketing de serviços	29
2.3 A satisfação do cliente	42
2.4 O índice norte-americano de satisfação do cliente	47
2.5 Análise de desempenho da satisfação	54
2.5.1 Matriz de Albrecht e Bradford	54
2.5.2 Matriz de Slack	56
2.5.3 Índice ACSI	58
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>61</b>
3.1 Sequência da pesquisa e modelo teórico adotado	64
3.1.1 Sequência lógica da pesquisa	64
3.1.2 ACSI modificado	65
3.2 População e amostra	68
3.2.1 População da pesquisa	68
3.2.2 Amostra da pesquisa	69
3.3 Instrumento de coleta de dados	71
3.3.1 Instrumento de pesquisa	71
3.3.2 Coleta dos dados e recursos empregados	72
3.4 Etapa exploratória qualitativa	73
3.4.1 Pesquisa exploratória: Técnica do Incidente crítico	73
3.5 Etapa descritiva quantitativa	74
3.5.1 Análise dos dados	75

3.5.2 Pesquisa descritiva: Estatística multivariada dos dados .....	77
3.5.2.1 Modelagem de equações estruturais.....	77
<b>4 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE RESTAURANTES .....</b>	<b>83</b>
4.1 Análise exploratória qualitativa.....	83
4.1.1 Técnica do Incidente Crítico .....	83
4.2 Caracterização da amostra .....	85
4.2.1 Sexo .....	85
4.2.2 Faixa etária.....	85
4.2.3 Estado Civil .....	86
4.2.4 Filhos.....	87
4.2.5 Escolaridade.....	88
4.2.6 Restaurantes mais frequentados e lembrados .....	88
4.2.7 Restaurantes mais avaliados .....	89
4.2.8 Número de almoços ao mês.....	89
4.3 Análise descritiva quantitativa .....	90
4.3.1 Análise univariada .....	91
4.3.2 Análise multivariada: Modelagem de equações estruturais.....	97
4.4 Análise de desempenho dos restaurantes .....	106
4.4.1 Matriz de Albrecht e Bradford.....	107
4.4.2 Matriz de Slack.....	108
4.4.3 Índice ACSI dos restaurantes.....	109
4.5 Recomendações mercadológicas .....	112
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>120</b>
5.1 Discussão dos resultados.....	120
5.2 Implicações acadêmicas .....	122
5.3 Implicações gerenciais .....	123
5.4 Limitações e sugestões futuras .....	126
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNCIDE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....</b>	<b>135</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A satisfação do cliente exerce uma importante função na decisão de consumo dos clientes, sua compreensão e mensuração podem ser consideradas como fatores críticos de sucesso para organizações de bens de consumo e serviços. A satisfação humana proporciona qualidade de vida e felicidade aos indivíduos, que encontram na compra e no consumo, a realização de suas necessidades e desejos. Por esse motivo a satisfação do consumidor se tornou um tema tão relevante na economia contemporânea, o que levou muitos países a desenvolver índices de satisfação para mensurar a satisfação das pessoas em relação às empresas, setores da economia e de serviços públicos; dada a importância que a satisfação assume na vida das pessoas, na sociedade, nas organizações e para as instituições privadas e públicas.

Os primeiros estudos relacionados a satisfação do consumidor é da década de 1960 e foram realizadas por Cardoso (1965). Já uma das primeiras tentativas na mensuração da satisfação foi proposta por Oliver (1980), que definiu a satisfação do cliente como uma função da diferença entre expectativa do cliente e o desempenho do serviço/produto. A partir de então, inúmeros estudos e trabalhos foram publicados acerca do tema em artigos de marketing.

Entre as diversas metodologias existentes para medição da satisfação do consumidor, o modelo norte-americano de avaliação da satisfação do cliente, denominado de ACSI – *American Customer Satisfaction Index*, proposta por Fornell et al (1996), possibilita a obtenção de um indicador de satisfação de quão favorável é a avaliação dos consumidores quanto ao pós-consumo para produtos e serviços.

Muitos países, incluindo o Brasil, passaram a replicar o modelo e a metodologia ACSI para mensurar a satisfação dos clientes de empresas e setores de sua economia, a exemplo do Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor (IASC) proposta por Marchetti e Prado (2004). Apesar de outros estudos terem sido realizados no país, envolvendo a avaliação da satisfação de clientes em diversas áreas, nenhum estudo consistente foi identificado envolvendo o modelo e a metodologia ACSI para avaliação da satisfação com serviços de restaurantes no Brasil.

O primeiro restaurante foi aberto em Paris na França em 1765 e logo se difundiu pelo mundo (LÔBO, 1999). Chegou ao Brasil em 1808 com a vinda da Família Real ao país (LEAL, 2008). Desde a invenção dos restaurantes, eles



passaram a exercer uma importante função social, sobretudo pelo fato da alimentação suprir as necessidades mais básicas e fisiológicas dos indivíduos, conforme formulou Maslow (1954) ao estabelecer a hierarquia das necessidades humanas. Satisfazer tais necessidades humanas é a missão de todo estabelecimento de restaurante.

Visando justamente a avaliação da satisfação do cliente em serviços de restaurantes com aplicação do ACSI, deu-se início ao projeto de pesquisa que resultou na realização desta dissertação. Ainda nesse capítulo será abordada a delimitação do tema, a definição do problema de estudo, os objetivos do trabalho, a justificativa para a pesquisa e a organização do trabalho desta dissertação.

### **1.1 Delimitação do tema e definição do problema**

O estudo tem como delimitação de tema a realização de uma avaliação do desempenho da satisfação com serviços de restaurantes em Santa Cruz do Sul com aplicação do modelo e da metodologia do Índice Norte-Americano de Satisfação do Cliente – ACSI (adaptado), a partir de uma amostra não probabilística por quotas de sexo e faixa etária, com 270 santa-cruzenses que almoçaram num período de 30 dias em algum restaurante de Santa Cruz do Sul. A partir das análises dos resultados será formulada uma proposta de recomendações mercadológicas para os restaurantes. Não é o objetivo deste trabalho, ranquear individualmente os restaurantes de Santa Cruz do Sul e nem de apresentar soluções definitivas aos problemas individuais de cada estabelecimento, tendo em vista a generalização dos resultados.

Segundo Fornell et al (1996) medir a satisfação dos clientes representa uma tarefa complexa, um bom modelo de medição da satisfação deve apresentar essencialmente duas propriedades: Primeiramente, deve ser suficientemente genérico para ser utilizado no mercado por diversos segmentos e setores, de modo a permitir comparações futuras. Em segundo, deve ser capaz de estabelecer um sistema de relações de causa e efeito da satisfação do cliente. É o que propõe o modelo ACSI.

No entanto, a generalização do instrumento de pesquisa dificultaria uma proposição de melhorias baseada em peculiaridades específicas de atributos dos serviços de restaurantes. Para Spreng, Mackenzie e Olshavsky (1996, p. 17) o

juízo da satisfação do cliente resulta da sua observação do desempenho de atributos. Portanto, surge com uma das questões de pesquisa: quais seriam os atributos utilizados pelos clientes para avaliar a satisfação dos serviços de restaurantes em Santa Cruz do Sul? Uma vez identificado, a partir de uma pesquisa exploratória, os atributos que caracterizam os serviços em restaurantes, poder-se-ia adaptar minimamente o modelo e o instrumento de avaliação da satisfação ACSI de modo a contemplar atributos peculiares dos serviços em restaurantes, porém, mantendo ao máximo a originalidade do modelo e da metodologia ACSI proposta por Fornell et al (1996). Uma das grandes vantagens proporcionadas pela Metodologia ACSI é a obtenção de um Índice em uma escala de 0 a 100 pontos, obtido por meio de um cálculo padronizado. Surge então outra questão de pesquisa: qual seria o grau (Índice ACSI) de satisfação dos santa-cruzenses em relação aos serviços prestados pelos restaurantes da cidade?

Para Malhotra (2012, p. 10) a ênfase da pesquisa de marketing está na identificação e satisfação das necessidades do cliente, para que sejam implementadas estratégias de marketing e programas que satisfaçam os clientes. Surge então, outra questão: quais seriam as recomendações mercadológicas aos estabelecimentos de restaurantes para melhoria dos serviços?

A partir das indagações supracitadas, propõe-se como problema de pesquisa: Qual a avaliação da satisfação dos clientes de restaurantes de Santa Cruz do Sul com aplicação do ACSI e quais recomendações mercadológicas podem ser sugeridas para a melhoria dos serviços?

## **1.2 Objetivo do estudo**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Avaliar a satisfação dos clientes de restaurantes de Santa Cruz do Sul com aplicação do ACSI e propor recomendações mercadológicas para melhoria dos serviços.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar os atributos que os clientes utilizam para avaliar os serviços de

restaurantes.

b) Medir o grau de satisfação dos clientes de restaurantes de Santa Cruz do Sul, tendo como referência uma adaptação do modelo e da metodologia do Índice Norte-Americano de Satisfação do Cliente (ACSI).

c) Descrever os resultados da avaliação da satisfação dos clientes com os restaurantes.

d) Propor recomendações mercadológicas para os restaurantes, baseadas nas análises da satisfação dos clientes.

### **1.3 Justificativa do estudo**

O setor de serviços, no qual os restaurantes estão inseridos, tornou-se o setor mais expressivo da economia brasileira, com uma participação expressiva no PIB e na geração de empregos do país (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 5-13).

Dados divulgados pela Abrasel (2012) informa que o Brasil apresenta um milhão de bares e restaurantes distribuídos em todos os municípios do país, o que representa um número expressivo de estabelecimentos que contribui socialmente na prestação de serviços de refeições a população, geração de empregos e arrecadação de tributos.

Um princípio básico na economia empresarial é a oferta em mercados com demanda. No entanto, em uma economia de livre mercado, o cliente é livre e responsável por realizar as escolhas e decisões de consumo dos serviços que utiliza. O sucesso ou o fracasso de muitos empreendimentos empresariais, incluindo os restaurantes, dependerá em grande parte da sua capacidade de propiciar valor superior em relação às expectativas e, de atender a satisfação das necessidades e desejos de seus clientes em relação ao mercado concorrente (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

É por meio de uma pesquisa de marketing envolvendo a avaliação da satisfação dos clientes com os serviços de restaurantes que será possível identificar problemas e estabelecer soluções por meio de recomendações mercadológicas aos empreendimentos deste setor, dispostos a aprimorar os seus serviços, com base numa proposta de valor superior aos seus clientes, de maneira a garantir a sua satisfação (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; MALHOTRA, 2012).

Os serviços são caracterizados pela predominância da intangibilidade, tornando-os susceptíveis as subjetividades da percepção do consumidor (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 21). Identificar adequadamente os atributos que os clientes utilizam para avaliar os antecedentes da satisfação e medir o seu grau de satisfação com base no modelo de mensuração da satisfação do cliente norte-americano (ACSI), o qual vem sendo adotado e replicado com sucesso internacionalmente, pela sua consistência científica, representa uma importante informação para proprietários e empreendedores do setor de restaurantes, que poderão estabelecer melhorias em seus estabelecimentos de maneira a possibilitar aos seus consumidores e clientes, serviços com maiores índices de satisfação. A partir dos resultados das análises e do índice geral de satisfação ACSI, os restaurantes também poderão realizar comparações e *benchmarking* com restaurantes de outras cidades e até de outros países que utilizam o Índice ACSI. Além disso, os resultados de uma pesquisa com base na satisfação do cliente também subsidiam na proposição de recomendações mercadológicas e soluções de problemas (ACSI, 2012).

Estudos têm sugerido que empresas lucrativas e de sucesso apresentam clientes com alto grau de satisfação, sobretudo em mercados de concorrência perfeita (ANDERSON; FORNELL; MAZVANCHERYL, 2004).

A satisfação do consumidor tem muitas das vezes como consequência direta a lealdade e a fidelização dos clientes. Até mesmo a compreensão da insatisfação é uma importante fonte de informação para empresas prestadoras de serviços, que buscam soluções para os seus problemas mercadológicos, na tentativa de satisfazer os anseios do seu público-alvo, na intenção de lhes proporcionar mais valor e qualidade na entrega dos serviços e, em troca, capturar valor para o acionista ou para empresa (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Com base nessas considerações, justifica-se o presente estudo pela sua contribuição social aos clientes de restaurantes e aos 65 estabelecimentos estimados de restaurantes instalados no município de Santa Cruz do Sul (GAZ, 2012). A partir dos resultados desta pesquisa, empreendedores e gestores do ramo de restaurantes poderão avaliar e analisar o seu desempenho e compreender os atributos que os seus clientes utilizam para julgar os serviços de restaurantes com base em suas necessidades e desejos, bem como avaliar aspectos imprescindíveis a partir das recomendações mercadológicas para a elaboração de estratégias que

possam proporcionar ao cliente uma maior proposição de valor que resulte em sua satisfação e, por conseguinte, uma maior competitividade para os restaurantes a partir de uma maior retenção e fidelização dos seus clientes.

Sob o ponto de vista teórico, o trabalho reforça as abordagens teóricas do marketing de serviços que enfatiza a importância dos fornecedores de serviços em proporcionar bom relacionamento com o cliente, boa qualidade dos serviços, de modo a elevar o valor para o cliente, obtendo com isso maiores índices de satisfação, resultando para empresa uma maior fidelidade com os serviços ofertados.

#### **1.4 Organização do trabalho**

A organização do trabalho da dissertação está estruturado em cinco capítulos: (1) Introdução, (2) Referencial teórico, (3) Metodologia, (4) Análise da satisfação dos clientes de restaurantes (5) Considerações finais. A Figura 1 apresenta de forma sintética ao leitor a organização do estudo deste trabalho de dissertação.

O primeiro capítulo aborda de forma introdutória o tema da dissertação, definição do problema, objetivos e justificativas para o estudo.

O segundo capítulo trata do referencial teórico pertinente à situação problema e aos objetivos propostos, os quais estão relacionados à gastronomia e restaurantes, ao marketing de serviços, a satisfação do cliente, o índice de satisfação do cliente norte-americano e formas para a análise de desempenho da satisfação.

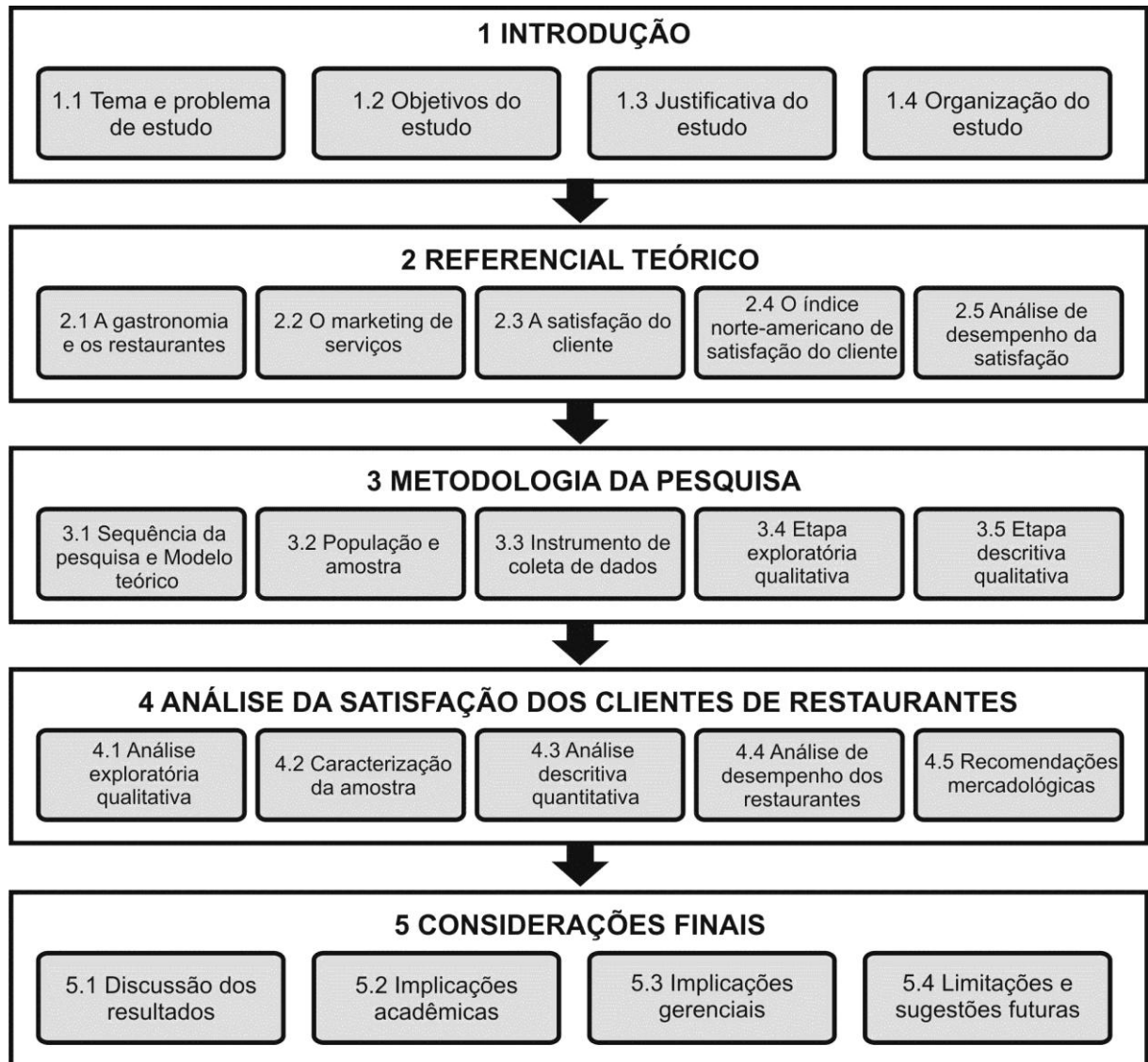
O terceiro capítulo expõe a metodologia empregada na pesquisa, detalhando o modelo teórico empregado, a população e amostra utilizadas, o instrumento de coleta de dados e as etapas da pesquisa exploratória (qualitativa) e descritiva (quantitativa).

O quarto capítulo aborda a caracterização da amostra, as análises dos resultados da pesquisa, apresentando os resultados qualitativos e quantitativos obtidos, o desempenho dos restaurantes e as recomendações mercadológicas com base nas análises.

No quinto e último capítulo são expostas as considerações finais do trabalho, com uma síntese dos principais resultados, das implicações acadêmicas e gerenciais do estudo, as limitações da pesquisa e sugestões para futuros trabalhos.

Além dos capítulos mencionados, ainda consta no trabalho a seção com as referências bibliográficas e o apêndice refere-se ao instrumento de pesquisa utilizado (questionário).

**Figura 1: Organização do trabalho da dissertação**



Fonte: Autor.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma compreensão da satisfação na prestação de serviços em restaurantes, faz-se necessária à revisão teórica e conceitual de temas correlacionados com a proposta de estudo deste trabalho, dentre os temas de maior relevância, destacam-se: A gastronomia e os restaurantes, o marketing de serviços, a satisfação do cliente, o índice de satisfação do cliente norte-americano e formas para a análise do desempenho da satisfação.

### 2.1 A gastronomia e os restaurantes

#### 2.1.1 Gastronomia

O termo gastronomia é definido por Aulete (2008) como sendo o “conjunto de conhecimentos relacionados à preparação de alimentos saborosos com apresentação atraente”.

Para Leal (2008, p. 8) a gastronomia é uma arte no preparo dos alimentos que os torna mais digestivos, ainda:

Embora a palavra gastronomia signifique estudo das leis do estômago, ela tem hoje um sentido bem mais amplo. Refere-se à arte de preparar as iguarias, tornando-as mais digestivas, de modo a obter o maior prazer possível. É, portanto, uma arte mais acessível às classes sociais privilegiadas, já que o povo come para se alimentar e sobreviver, e não pelo prazer da arte da gastronomia.

Os estudos de Leal (2008) sobre a gastronomia relacionam o tema com a evolução da espécie *Homo Sapiens* e com o desenvolvimento da própria civilização humana.

Para o autor, a gastronomia tem sua origem no homem da Pré-história, período compreendido entre a origem da atividade humana até o aparecimento da escrita, no ano 4.000 a.C. Para os cientistas modernos, o planeta terra teria se formado há cerca de cinco bilhões de anos, mas somente há 3,5 milhões de anos é que surgiram os primeiros mamíferos eretos semelhantes ao homem, que então, passaram a ter suas mãos livres para coletar frutos, vegetais, caçar e pescar. Com as mãos livres, o homem pré-histórico passou a conceber e utilizar todo tipo de utensílio e arma (arpões, lanças, redes) para ampliar sua dieta alimentar, que até então se restringia a uma alimentação vegetariana e passou a ser carnívora. Essa

transição teve uma consequência decisiva na vida do homem, que teve que reunir esforços mútuos para atrair as presas e devorá-las. Dando provavelmente início a vida em grupo ou social, no entanto ainda era nômade (LEAL, 2008, p. 14-15).

O fogo só teria sido utilizado por volta de 1,5 milhões de anos pelo homem pré-histórico, resultando decisivamente para diferenciá-lo dos outros animais. O domínio do fogo representava calor, luz e logo seria usado para assar a caça e a pesca. Com ele também surge uma nova habilidade, a culinária. A comida aquecida e assada teria sido o primeiro tempero e meio de conservar o alimento pelo homem. Nesse período Pré-histórico, surge também a necessidade de se fixar e cultivar a terra para tirar dela os alimentos, sendo o trigo um das principais culturas cultivadas. Animais também passaram a ser domesticados para garantir um abastecimento de carne prolongado. A relação do homem com o solo trouxe-lhe novos hábitos, sobretudo no aperfeiçoamento e na invenção de ferramentas e utensílios mobiliários. Logo em seguida, teria início as primeiras aldeias e o comércio. É nesse período que também surge a cerâmica para armazenar e conservar os alimentos. Com a cerâmica, tem início uma série de cozinhados mais elaborados, como as sopas, papas, purês e bebidas aquecidas. Derivado das bebidas líquidas teria surgido a bebida fermentada, como o vinho, por exemplo. Mas talvez o sal tenha sido nesse período, a descoberta mais valiosa para a gastronomia. Inicialmente o sal era extraído das ardósias, descoberta pelo homem ao observar animais que as lambia. Só depois, é que foi usado o sal extraído do mar. O forno de barro compactado também é atribuído como invenção do homem pré-histórico (LEAL, 2008, 16-20).

Após o período da Pré-história tem início o período denominado de Idade Antiga ou Antiguidade, que vai desde o ano 4.000 a.C. até o século V d.C. que foi marcada pela queda do Império Romano do Ocidente. Surge nesse período o pão, por volta de 2.000 a.C no Egito, que também consumiam vinho, mel e cerveja. Por influência posterior de povos vizinho, também passaram a incluir carnes, aves, peixes, ostras, ovos e frutos variados a sua culinária. Uma tradição e simpatia do Egito Antigo, ainda prática nos dias atuais, é comer lentilhas na passagem de ano para atrair fartura, sorte e prosperidade para o ano seguinte. Outras civilizações também se desenvolveram nesse período, principalmente ao redor do Mar Mediterrâneo, como os: sumérios, babilônios, assírios, hebreus, fenícios, persas, hindus, chineses, gregos e romanos (LEAL, 2008, p. 21-22)



Mas foi entre os gregos antigos, por meio da classe aristocrática, que a cozinha teve um refinamento, associando-se a arte de comer à arte de receber os amigos. Por muito tempo o principal alimento dos gregos foi o peixe, centeio, arroz, aveia e temperos. Os gregos utilizavam o bronze e outros metais preciosos decorados com desenhos para construir suas caçarolas, caldeirões e vasilhas. Também se deve aos gregos os primeiros registros sobre cozinha, no livro *Vida de Prazer*, escrito por Arquestratos. Os gregos se notabilizaram não somente pela culinária farta, mas também atingiram feitos nas demais artes, como arquitetura e escultura (LEAL, 2008, p. 22-23).

Nos confrontos dos romanos com os gregos, esses passaram a incorporar o que de melhor encontraram no mundo grego, ao império romano, incluindo a gastronomia grega. Desse modo, a culinária romana se torna variada e refinada, ultrapassando a própria gastronomia grega. Os romanos comiam e bebiam antes de discutir questões importantes, assim como fazem os executivos até hoje em reuniões de negócios. As atividades culinárias eram realizadas pelos prisioneiros de guerra das conquistas romanas, que se tornavam escravos e acabavam por colaborar ainda mais para o enriquecimento da culinária romana. As celebrações das grandes conquistas romanas eram com banquetes fartos, os 200 anos que seguiram ao nascimento de Cristo foram de estabilidade e prosperidade romana, sendo o império apenas abalado pela crise no século III, que levou o império a decadência e atraiu povos vizinhos (bárbaros) seduzidos pelas riquezas e pelas terras romanas, o que cominou no ano de 476, na queda do Império Romano do Ocidente e o fim da Idade Antiga (LEAL, 2008, p. 24-27).

Entre o período V e XV, quando ocorre a queda do Império Romano do Oriente, tem-se a Idade Média ou Medieval. Esse período de 1.000 anos é caracterizado na história por grandes tempestades, invernos rigorosos, epidemias, ignorância, medo e escassez de comida. É um período de formação de feudos e ascensão do cristianismo no ocidente. A gastronomia nesse período sofre influência de mosteiros religiosos medievais que aprimoram técnicas de plantio de preparo de alimentos e bebidas herdadas da cultura romana. O vinho é aperfeiçoado nesse período e o peixe se torna um dos principais alimentos da Idade Média, a base da alimentação dos cristãos. As especiarias também eram muito valorizadas e utilizadas nesse período pela nobreza, como a noz-moscada, açúcar e a pimenta-do-reino. Nesse período, a ênfase pela alimentação era por quantidade ao invés de

qualidade e refinamento gastronômico. Uma contribuição desse período foram os molhos e as conservas. O café também tem origem nesse período. Expedições de Marco Polo ao oriente no século XIII o colocou em contato com a culinária chinesa e de lá trouxe receitas semelhantes ao que se conhece hoje como talharins e espaguete. O arroz era o principal alimento da Ásia nesse período. Por volta do século XV os turcos tomaram a capital do Império Romano do Oriente, o que marcou o fim da Idade Média e o surgimento dos primeiros países no Continente Europeu e um novo período, a Idade Moderna (LEAL, 2008, p. 28-34).

A Idade Moderna é o período da história que tem início no século XV e vai até o século XVIII, quando ocorreu a Revolução Francesa, em 1789. É um período marcado pela inovação, ideias e novos comportamentos, conhecido como Renascimento. Nesse período também se inicia o costume de se alimentar com talheres, até então, predominava o uso das mãos nas refeições. Expedições marítimas promovidas por portugueses e espanhóis, nos séculos XV e XVI, motivadas por especiarias gastronômicas, ouro e prata, possibilitaram grandes aventuras e descobertas, como a do Brasil, em 1500 por Pedro Álvares de Cabral. As navegações contribuíram para difusão e intercâmbio de animais, cultivo de plantas, sementes, frutos e receitas gastronômicas pelo mundo. O chocolate é provavelmente o exemplo mais notório descoberto pelos espanhóis na América e difundido e apreciado em toda a Europa neste período. Também é dessa época o licor, geleias, sorvete e diversos outros doces. Como bebida, o café teve sua popularização e o *Champagne* surge com um novo vinho nesse período. É também a época do estabelecimento da culinária italiana, dos restaurantes franceses e do serviço de *à la carte*. A Idade Moderna tem o seu fim com a revolução do povo francês (burguesia), que explorado e oprimido pela monarquia, em 14 de julho de 1789, inicia a Revolução Francesa na busca de um novo ideal: igualdade, liberdade e fraternidade (LEAL, 2008, p. 35-49).

Posterior a Idade Moderna, tem-se a Idade Contemporânea cuja origem é 1789 e segue até os dias atuais. É um período marcado por duas guerras mundiais, conquista do espaço e a invenção da comida enlatada e industrializada. É um período de aperfeiçoamento gastronômico. O avanço técnico e tecnológico também trouxeram contribuições para a culinária, com o fogão a gás e elétrico, liquidificadores, batedeiras, refrigeradores entre outros equipamentos e utensílios para culinária. Também é desse período a adoção da cozinha internacional em

hotéis e restaurantes de todo o mundo, que busca agradar ao paladar dos viajantes com sabores bem tradicionais e conhecidos internacionalmente, com base essencialmente na culinária francesa. Nos Estados Unidos tem início às refeições do tipo *fast-food*, *self-service* e de restaurantes com produção em massa, como as pizzarias e, que logo em seguida passaram a ser adotados na Europa e em diversas outras partes do mundo. Surge também nesse período o refrigerante (LEAL, 2008, p. 50-57).

A alimentação influenciou o homem e a civilização humana ao longo da história, deixando de ser meramente uma necessidade instintiva de sobrevivência, para se tornar também um meio de desejo e socialização para satisfação da própria espécie humana.

### **2.1.2 Restaurantes**

A palavra restaurante deriva do idioma francês, *restaurant*, termo que surgiu no século XVI, não como um lugar, mas como algo para comer em caldo e que restaurava a energia e as forças (SPANG, 2003).

A utilização moderna da palavra, restaurante, surgiu com a abertura do primeiro estabelecimento público em Paris em 1765 e que logo foi ampliado para toda a capital e posteriormente se difundiu pelo mundo, universalizando a gastronomia francesa e os restaurantes (LÔBO, 1999, p. 3). Atualmente o dicionário define restaurante como: “lugar onde se servem refeições avulsas a certo número de pessoas” (FERREIRA, 2010).

No Brasil, o restaurante teve início com a chegada da família real, em 1808, com forte predominância da gastronomia portuguesa e influência da culinária indígena e também de receitas de imigrantes europeus e asiáticos (LEAL, 2008).

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) em 2008 o Brasil possuía um milhão de bares e restaurantes presentes em todos os municípios brasileiros, gerando com isso, seis milhões de empregos, o que representa 65% dos empregos da cadeia produtiva do turismo e 40% do PIB do turismo no país (ABRASEL, 2012).

O número de estabelecimentos de restaurantes é proporcional ao crescimento populacional e econômico social, sobretudo pelo fato da alimentação suprir as

necessidades mais básicas e fisiológicas dos indivíduos, conforme estabeleceu Maslow (1954) ao classificar a hierarquia das necessidades humanas.

Estudos realizados por Maricato (2005, p. 17) estimam que o mercado regular dos estabelecimentos formais de melhor nível com diferenciação é de aproximadamente oito milhões de pessoas da população adulta brasileira, com margem de erro de 20%. No entanto, a elevação da renda no país, sobretudo das classes sociais mais baixas, deve ter elevado esse número potencial de consumidores a frequentar regularmente restaurantes com algum grau de diferenciação.

Segundo um levantamento empírico, 87% dos restaurantes no país são de classe simples, 10,9% seriam confortáveis, 1,4% muito confortáveis e apenas 0,1% seriam classificados como luxuosos (MARICATO, 2005, p. 21).

Sobre o tema da gestão e administração de restaurantes, existem diversas obras publicadas no país que abordam o tema, sobretudo nos últimos anos, a exemplo das publicações de: Mazzoli (1978), Fisher (1989), Durón Garcia (1993), Lôbo (1999), Zanella e Cândido (2002), Maricato (2005), Sloan (2005), Faria (2006), Fonseca (2006), Zanella (2007), Donato (2009), Cândido (2010), Venturi (2010). Esses autores abordam desde questões operacionais e técnicas inerentes à atividade gastronômica até questões relacionadas ao comportamento do consumidor em restaurantes.

Segundo Cândido (2010, p. 21), muitos restaurantes de médio a grande porte apresentam uma organização com a divisão das atividades em dois grandes grupos: técnica/gastronômica e administrativa. A área técnica gastronômica envolve as atividades de cozinha, copa, bar e atendimento e pode ser considerado como a área fim de um restaurante. A área administrativa é a área meio do restaurante, onde estão inseridas as atividades que possibilitam a gestão do negócio, como: marketing, finanças, contabilidade, gestão de pessoas, operações e suprimentos, além de outras áreas correlacionadas. Não diferindo dos fundamentos estabelecidos na administração (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Um dos aspectos administrativos importantes a se considerar na abertura de um restaurante é a pesquisa mercadológica, compreender bem o mercado e as necessidades e desejos do público-alvo ao qual se pretende atingir, são condições iniciais para se estabelecer um restaurante, outros aspectos relacionados à gestão de marketing também precisam ser cuidadosamente observadas na fase de

implantação (FARIA, 2006). A elaboração de um plano de negócios com pesquisa e estudos de viabilidade podem reduzir consideravelmente decisões erradas no empreendimento de um restaurante.

No entanto, o mercado de alimentação sofre influências de fatores subjetivos, como: hábitos, costumes e aspectos estacionais e cíclicos que dificultam a previsibilidade, além disso, os restaurantes ofertam produtos que não podem ser testados previamente, influenciando a decisão de escolha do consumidor por comparação com base no preço e nos serviços ofertados pela concorrência. Administrar tais condições pode exigir um longo período de aprendizagem e adaptação, o que nem sempre estará de acordo com as expectativas do empresário, em relação ao retorno do investimento. O setor também exige por parte do empresário investimento constante em atualização, modernização, aprimoramento da tecnologia dos processos, qualidade dos serviços e, sobretudo um cardápio que atenda aos anseios do público-alvo (ZANELLA, 2007, p. 23).

O mercado de restaurantes é bem disputado e muitos que empreendem nessa área aprendem com a prática dos erros e acertos. Estima-se que a “mortalidade” dos empreendimentos em restaurantes atinja aproximadamente 80% nos dois primeiros anos de funcionamento (MARICATO, 2005, p. 14-15).

Para Lôbo (1999, p. 5) uma das causas dos problemas na falência de muitos restaurantes estaria relacionada com as características do empreendedor, uma inaptidão para a área e até mesmo para os negócios afetaria a manutenção do empreendimento. Além disso, muitos empreendedores não diferenciam negócios da vida pessoal ou familiar, não reinvestindo parte dos lucros no empreendimento.

Um estudo realizado por Lengler, Mattuella e Lima (2005) identificou uma relação positiva entre a gestão mercadológica da empresa com os valores pessoais dos gestores do negócio, concluindo que a relação acaba por influenciar nas políticas e na maneira como a empresa é conduzida.

Outro aspecto importante na gestão dos restaurantes é a sua classificação. Existem diversos tipos de restaurantes atuando no mercado. Segundo estudos de Lippel (2002), é possível classificar os serviços de restaurantes em três grupos: *À la carte*, autosserviço e diretivo ou repetitivo. Os restaurantes *à la carte* se caracterizam por um método de cardápio pré-definido que é oferecido diariamente aos clientes. Os pedidos são anotados por garçons ou funcionários que também servem e fecham a conta. Exemplo: Cantina Italiana e restaurantes vegetarianos. Os

restaurantes classificados como autosserviços possuem um método de atendimento simplificado e rápido de baixo custo, no qual os próprios clientes escolhem e servem o que irão comer. Exemplo: *Buffet*. Nos restaurantes classificados como direto ou repetitivos a metodologia empregada é oferecer variações dos mesmos pratos, em intervalos de rodízio nas mesas. Exemplo: Churrascarias e pizzarias. A Tabela 1 apresenta de forma mais detalhada os diversos tipos de restaurantes para cada grupo apresentado.

**Tabela 1: Classificação dos restaurantes**

Grupos de Restaurantes	Classificação	Tipos
À La Carte	Alimentação rápida	<i>Catering; Coffee Shop; Doçarias; Drugstores; Lanchonetes; Fast-food; Restaurantes de Auto-estrada; Rotisseries; Sorveterias.</i>
	Estabelecimentos noturnos	<i>Brasseries; Casas Noturnas; Choperias.</i>
	Restaurante de especialidades	<i>Cantina Italiana; Casa de Sucos e Vitaminas; Casual Dining; Fusion Food; Restaurante gastronômico; Restaurante Internacional; Típicos: País, região, gênero.</i>
Autosserviço		<i>Buffets; Casa de Chá; Grill; Self-Service; Restaurante de Coletividades; Restaurante Tradicional.</i>
Diretivos ou Repetitivos		<i>Churrascaria; Frutos do Mar; Pizzaria.</i>

Fonte: (LIPPEL, 2002, p. 36).

Existem outras classificações, não havendo um consenso geral entre os autores. Além dos três grupos apresentados, ainda podem surgir outras variantes de restaurantes, com metodologia mista, prato feito, por quilo entre outras variantes de prestação dos serviços.

## 2.2 O marketing de serviços

O Marketing se tornou um tema muito recorrente na economia dos países, sobretudo para organizações privadas inseridas em um mercado de concorrência acirrada. O Marketing teve a sua origem nos Estados Unidos da América do Norte, no começo do século XX. O primeiro curso ministrado de marketing foi na Universidade de Michigan, 1902. O primeiro livro foi publicado pela Universidade de

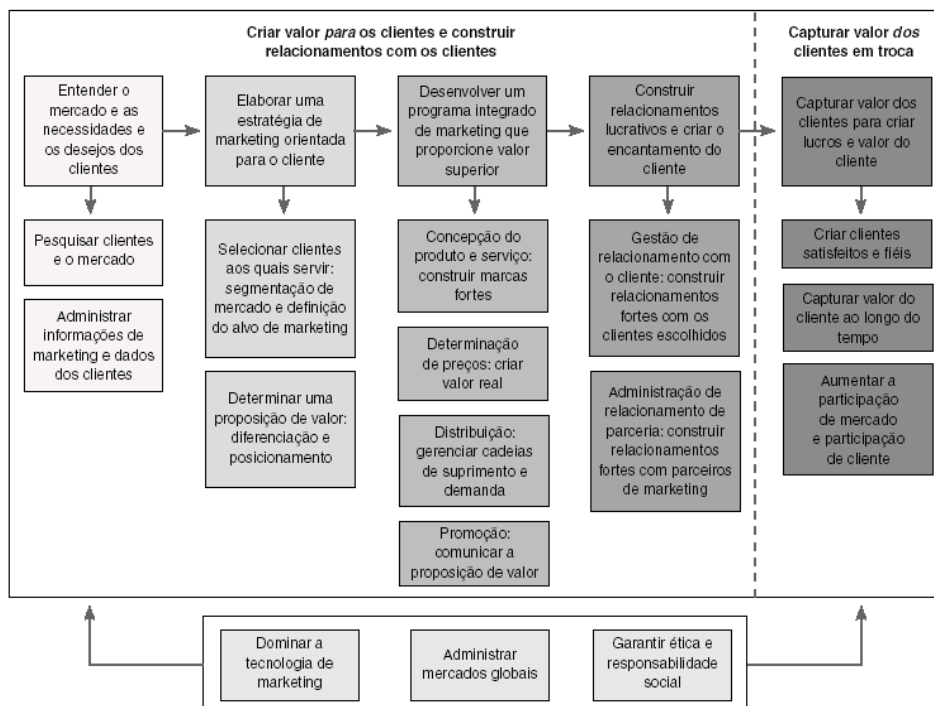
*Wisconsin* em 1914 (MELLO MOYANO, 2011). O marketing é definido pela *American Marketing Association* apud Basta (2006, p. 16) como “um processo pelo qual se planeja e efetua as ideias, bens e serviços que estimulam trocas que satisfazem aos objetivos individuais e organizacionais”.

Com objetividade e clareza, pode-se dizer que o marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades mercadológicas relacionadas entre empresa e seus clientes, de modo a satisfazer suas necessidades e desejos (LAS CASAS, 2001).

A gestão de marketing é parte imprescindível no sistema empresarial, dada sua relevância com que consegue reduzir a distância entre empresa e o consumidor. Assim como ocorre a inter-relação entre as áreas de finanças, recursos humanos e operações em uma organização, o marketing também precisa estabelecer uma relação harmoniosa com os demais subsistemas da organização, para que se mantenha o bom andamento das atividades empresariais.

Os autores Kotler e Armstrong (2007, p. 23) por meio da Figura 2, apresentam um modelo sintetizado com as etapas da Gestão de Marketing orientada para a criação de valor ao cliente.

**Figura 2: Um modelo expandido do processo de marketing**



O processo inicia com uma pesquisa para compreender o mercado e as necessidades dos clientes, para então, desenvolver estratégias de marketing de criação de valor. Depois se desenvolvem os programas integrados de marketing que entregam valor e satisfação para o cliente de modo a construir um relacionamento forte com o mesmo. Em troca, a organização captura o valor dos clientes na forma de vendas, lucros e fidelidade. Nesse processo também é necessária uma avaliação constante e um controle de marketing para ajustes na gestão mercadológica.

O modelo apresentado na Figura 2 é genérico e se adapta a qualquer organização orientada ao cliente. Segundo Albrecht e Brandford (1992) empresas do setor de serviços que desenvolvem com qualidade seus serviços e identificam as necessidades dos seus clientes, apresentam uma vantagem competitiva em relação à concorrência que desconsidera este aspecto mercadológico.

A atividade empresarial no ramo de restaurantes pertence ao setor de serviços em uma economia, por essa razão faz-se necessário uma compreensão e análise desse setor que já é o mais expressivo na economia nacional e mundial.

Estudos indicam que o setor de serviços está crescendo em quase todas as economias mundiais, sobretudo em países desenvolvidos e em desenvolvimento. Em países desenvolvidos, a demanda por serviços baseadas em conhecimento é elevada, principalmente em áreas que fazem uso da alta tecnologia, enquanto que empregos ligados à atividade de manufatura e agricultura estão sendo reduzidos pela automação ou repassados para outros países onde o custo de mão de obra é mais barato. O setor de serviços em 2008 já respondia por quase dois terços do valor do PIB anual no mundo, ou seja: 64% somente em serviços, 4% em agricultura e 32% em manufatura. O Brasil também tem se firmado como uma economia de serviços, em 2009 a participação do setor no PIB do país foi de 66,2%. O principal fator que impulsionou o setor de serviços na economia mundial se deve por influências de políticas governamentais, mudanças sociais, tendências de negócios, avanços em tecnologia da informação e globalização (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 5-13).

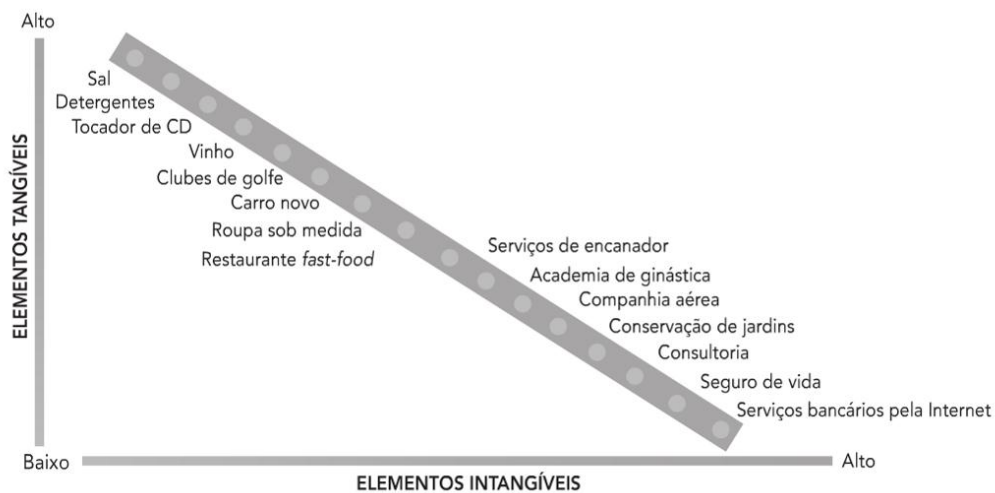
Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 21) os serviços podem ser definidos como: “atividades econômicas entre duas partes, implicando um intercâmbio de valor entre vendedor e comprador em um mercado”. São exemplos de serviços: atividades relacionadas ao setor financeiro, comercial, entretenimento, educacional e de saúde.



Os primeiros estudos relacionados ao marketing de serviços surgiram a partir de 1960 (CRONIN, 2003).

O valor em serviços apresenta alguns elementos tangíveis importantes, no entanto, são os elementos intangíveis, como trabalho e o conhecimento, que determinam a criação primordial de valor no marketing de serviços. A intangibilidade pode ser tanto mental como física. Uma maneira de distinguir bens e serviços foi sugerida pela primeira vez por Lynn Shostack, por meio de uma escala apresentada na Figura 3 (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 21).

**Figura 3: Escala de intangibilidade dos serviços**



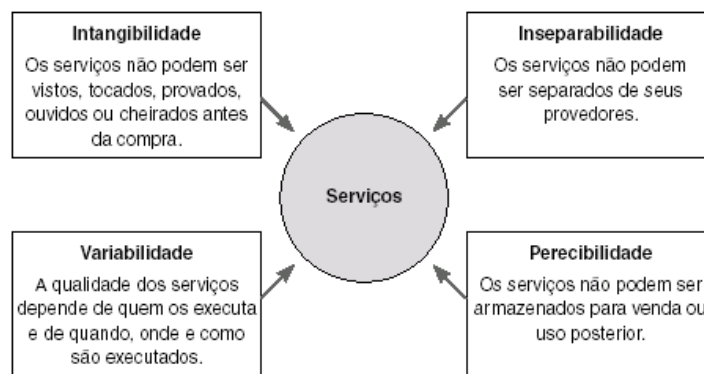
Fonte: Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 22).

Para o caso dos restaurantes, há presente elementos tangíveis e intangíveis, o que torna essa atividade empresarial essencialmente de serviços é a presença majoritária de elementos intangíveis na composição da atividade. Mais de 50% dos gastos em um restaurante apresentam elementos intangíveis, como: preparo dos alimentos, atendimento ao público, serviços de conveniência, entretenimento entre outros aspectos intangíveis presentes na atividade.

Além da intangibilidade, os serviços também são caracterizados pela inseparabilidade, variabilidade e perecebilidade. A intangibilidade significa que eles não podem ser sentidos e percebidos antes da compra, por isso, cabe ao prestador de serviço criar evidências da qualidade de seu serviço para que possa ser percebido pelo cliente. A inseparabilidade ou indissociabilidade do serviço significa que eles não podem ser separados de seus fornecedores ou prestadores, tanto o prestador de serviço, como o cliente, afetam os resultados finais. Em serviços a

produção e o consumo são simultâneos. A variabilidade ou inconstância do serviço significa que a qualidade depende de quem os fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos. A diversidade de comportamentos e de personalidade humana dificulta uma padronização do serviço quando o prestador for uma pessoa. Já a perecibilidade dos serviços significa que eles não podem ser armazenados para venda ou uso posterior. Esse aspecto pode vir a se tornar um problema quando a demanda pelo serviço aumentar e a impossibilidade de se estocá-lo levar ao problema da escassez (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 216-217). A Figura 4 sintetiza os conceitos abordados.

**Figura 4: As quatro principais características dos serviços**



Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 217).

Além das características dos serviços, as decisões operacionais no marketing de serviços também são mais complexas que no marketing de bens de consumo, ultrapassando os tradicionais 4Ps do composto mercadológico tradicional do marketing. Em serviços o composto mercadológico é ampliado para 8Ps, são eles: Produto, Preço, Praça, Promoção, Pessoas, Evidências Físicas (*Physical Environment*), Processo e Produtividade/qualidade. As decisões para Produto envolvem as características principais do serviço, seus acessórios, embalagem e marca. O Preço em serviços está relacionado com as políticas de preço, crédito, cobrança, flexibilidade, descontos e margens de lucratividade. A Praça envolve decisões de distribuição, canal de abastecimento, transporte, exposição e lugar. A Promoção em serviços trata da comunicação, propaganda, publicidade, vendas e promoções dos serviços. As Pessoas formam o conjunto de funcionário e clientes da empresa, é o elemento mais importante para se estabelecer o relacionamento em

marketing de serviços. As Evidências físicas fornecem elementos tangíveis aos serviços, como: instalações, equipamentos, sinalização, decoração e uniformes padronizados. O Processo envolve um conjunto de etapas e procedimentos que compõe a operação do serviço. E por fim, a Produtividade e a qualidade dos serviços estão relacionadas com a eficácia dos processos nos serviços (OLIVEIRA, 2012).

Outro aspecto relevante no marketing de serviços diz respeito ao comportamento do consumidor. Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 47-69) o comportamento do consumidor em serviços pode ser compreendido e dividido em três fases: pré-compra, encontro de serviços e pós-encontro.

Na primeira fase, pré-compra, os indivíduos reconhecem suas necessidades, buscam soluções alternativas que vão de encontro aos seus anseios, avaliam as alternativas e tomam suas decisões de compra. O grau de dificuldade na avaliação das alternativas dependerá do grau de intangibilidade do serviço, quanto maior for a intangibilidade do serviço, tanto maior será o grau de dificuldade na avaliação e decisão de compra do serviço. A tangibilidade presente nos bens de consumo torna sua avaliação mais fácil se comparada com os serviços (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

As avaliações nesta fase são feitas com base nos atributos do serviço. Para Anderson, Fornell e Lehmann (1994) os atributos são julgamentos do consumidor sobre a excelência ou superioridade de um produto/serviço. Para Wirtz e Bateson (1995) a compreensão dos níveis de satisfação dos clientes com atributos é importante como ferramenta analítica, pois a insatisfação com um determinado atributo influencia nas decisões do cliente.

Segundo Zeithaml (1981) a facilidade ou dificuldade de avaliação de um serviço antes da aquisição decorre do tipo de atributo utilizado pelo cliente para sua avaliação, havendo três tipos:

- Atributos de busca: são atributos caracterizados pela tangibilidade do produto, permitindo ao cliente avaliar por meio dos sentidos um produto antes da compra. Esses atributos reduzem o sentimento de incerteza e risco na compra. Em um restaurante, esses atributos estariam representados pela localização, ambiente e tipo de culinária.

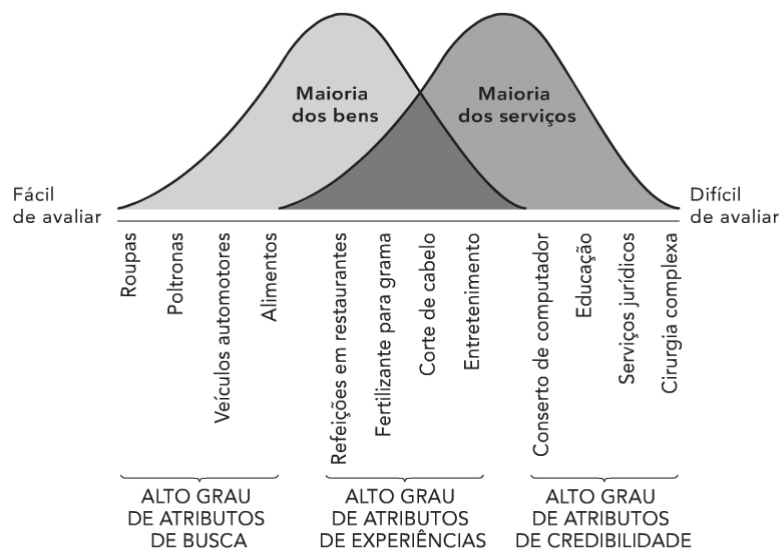
- Atributos de experiência: são atributos que não podem ser avaliados antes da aquisição do serviço. São atributos relacionados com a confiabilidade, facilidade

de uso e suporte ao cliente. Em um restaurante, o atributo de experiência fica mais compreensível com a degustação dos pratos. É uma avaliação individual e intrasferível, que pode resultar em opiniões diferentes.

- Atributos de credibilidade: são atributos de difícil avaliação por parte dos clientes, mesmo após a compra e o consumo. São atributos que envolvem confiança e crença. São difíceis de serem mensurados pelo cliente. Em um restaurante esses atributos estariam representados pela higienização dos alimentos, condições dos ingredientes... Os atributos de credibilidade, embora difíceis de serem avaliados em um curto espaço de tempo, repercutem no longo prazo, através da reputação do estabelecimento.

Portanto, os atributos de experiência e os atributos de credibilidade são mais difíceis de avaliar do que os atributos de busca. Quanto maior for a intangibilidade do serviço, maior será a predominância de atributos de credibilidade. A Figura 5 ilustra esse grau de dificuldade na avaliação dos serviços.

**Figura 5: Grau de dificuldade na avaliação dos serviços**



Fonte: Zeithaml (1981).

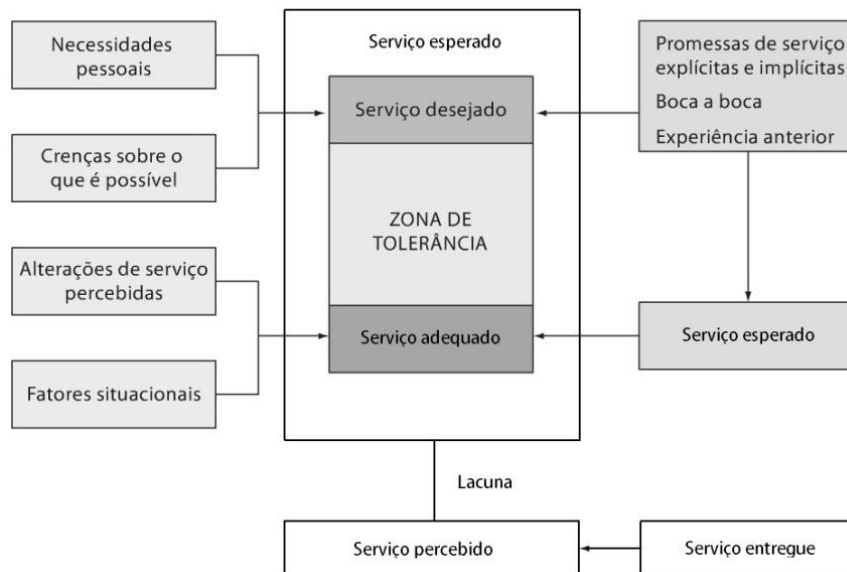
Em restaurantes há uma forte presença de atributos de experiência que influencia os consumidores nas decisões de compra. A predominância de um dos atributos não exclui a presença dos demais atributos.

Segundo Froemming (2001, p. 60) “conhecer os atributos importantes na avaliação do cliente é fundamental para fornecer qualidade superior nos encontros

de serviços, pois indicam os pontos fundamentais na entrega do serviço que podem ser alvo de incremento de melhoria”.

Durante o processo de pré-compra, forma-se a expectativa do cliente. Se o cliente não possuir uma experiência anterior com o serviço, poderá ter suas expectativas de pré-compra influenciadas por comunicação externa com base em comentários de grupos de influência, notícias e ações de marketing da empresa. Além dos fatores, há também um conjunto de elementos em níveis que constituem a expectativa do cliente, sendo eles: o serviço desejado, serviço adequado, serviço esperado e uma zona de tolerância entre o serviço desejado e adequado. As expectativas do consumidor acabam influenciando na avaliação de desempenho final (OLIVER, 1980; CHURCHILL; SURPRENANT, 1982; TSE; WILTON, 1988). A Figura 6 apresenta os fatores que influenciam as expectativas do cliente com os seus respectivos níveis.

**Figura 6: Fatores que influenciam as expectativas de serviços dos clientes**



Fonte: Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993).

No nível de Serviço desejado os clientes esperam receber um serviço ideal para suas necessidades. Este nível é influenciado por aspectos internos e externos do cliente e por promessas explícitas e implícitas. É um nível de serviço que todo cliente espera receber, no entanto, nem sempre a empresa pode entregar o serviço desejado, fazendo com que a expectativa do cliente seja levada a um nível mínimo de expectativa, chamada de serviço adequado. No nível de Serviço adequado o cliente tem sua expectativa reduzida a um nível mínimo de aceitação sem ficar

insatisfeito. O nível de serviço que os clientes esperam receber é chamado de Serviço esperado ou previsto, o qual pode ser afetado por alguns fatores. O intervalo entre o nível mínimo aceitável e o nível máximo desejado pelo cliente corresponde a faixa denominada de Zona de tolerância, que também pode ser compreendida como uma faixa sem reação e de pouca atenção explícita ao desempenho do serviço. Serviços acima da faixa tendem a promover uma reação positiva nos clientes, abaixo dela, uma tendência de reação negativa. A amplitude da zona de tolerância sofre influência do cliente, concorrência, preço e importância atribuída ao serviço (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1993).

O nível de serviço esperado ou previsto pelo cliente exerce uma influência forte na decisão de compra. Com base na entrega do serviço e com base na percepção do cliente em relação ao serviço esperado nos níveis de expectativas desejada, adequada e na zona de tolerância surgem os fatores que determinarão o nível de satisfação dos clientes na fase de pós-encontro.

Na segunda fase do comportamento do consumidor em serviços, encontro de serviços, o cliente inicia, experimenta e consome serviços. Um aspecto importante nessa fase com relação ao comportamento do consumidor em restaurantes, diz respeito ao encontro do serviço entre cliente e empresa que se estabelece com um alto nível de contato. O restaurante atua como uma fábrica de serviços de alimentação, com uma forte interação entre pessoal e seus elementos físicos. O desafio do marketing nessa etapa consistirá em tornar a experiência atrativa aos clientes no que se refere ao ambiente físico e suas interações com a equipe de atendimento. Uma boa qualidade dos serviços deve ser considerada nesta fase (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

A definição clássica para qualidade foi dada por Juran (1962): “Qualidade é adequação ao uso”. Já Slack et al (2008) definem que “a qualidade é aquilo que se adequa com a expectativa dos consumidores”. Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 477) a qualidade em serviços significa: “atender ou superar de modo consistente as expectativas dos clientes”.

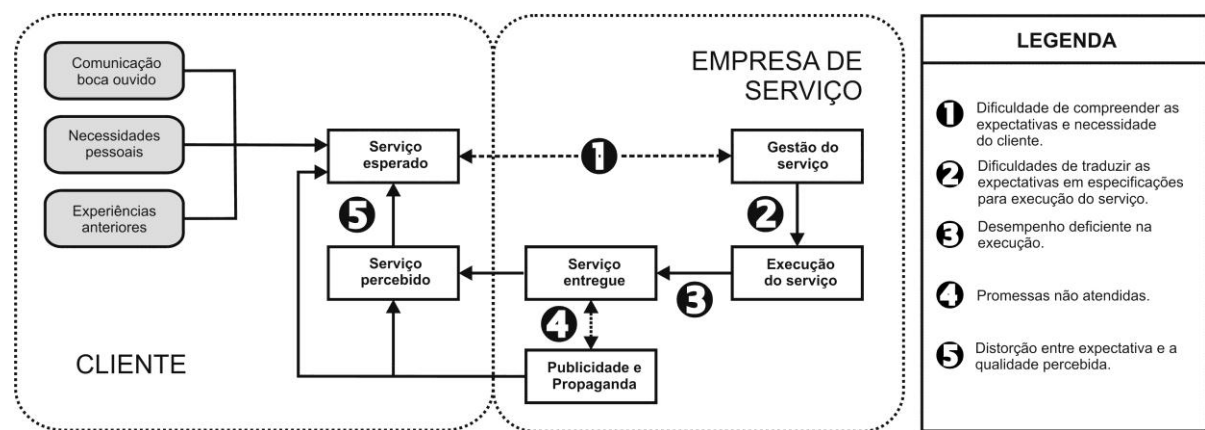
Portanto, na qualidade do serviço o cliente busca obter da empresa prestadora aquilo que esperava obter. Quanto menor for a dissonância entre a expectativa do cliente e o que ele obtém efetivamente, maior será a percepção da qualidade do serviço e, conseqüentemente a satisfação com o serviço.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003, p. 87-88) satisfação e qualidade são conceitos distintos, apesar de terem alguns aspectos em comum. A satisfação pode ser compreendida como um conceito mais amplo e sofre influência de fatores situacionais e pessoais, ao passo que a qualidade em serviços concentra-se nas dimensões do serviço, tais como: confiabilidade, segurança, tangibilidade entre outros. A qualidade é um antecedente da satisfação do cliente.

Um modelo genérico para compreensão da qualidade nos serviços foi proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), apresentada na Figura 7, no qual se destaca algumas lacunas frequentemente presentes nos serviços e que dificultam a qualidade percebida.

O modelo de qualidade de serviços apresenta cinco lacunas ou *gaps* que precisam ser observados e amenizados pela empresa prestadora de serviços. A lacuna (1) surge com a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção do gestor ou da equipe prestadora de serviços. Na lacuna (2) há uma dificuldade em traduzir as expectativas do cliente em especificações claras para execução do serviço. Na lacuna (3) há uma diferença entre o que foi especificado pela empresa e o que ela realizou e entregou ao cliente. Na lacuna (4) surge uma diferença entre o que a empresa comunicou e o que ela realizou e entregou ao cliente. E na última lacuna (5) surge a distorção entre a expectativa inicial do cliente em relação a sua percepção da qualidade com o serviço obtido. As lacunas devem ser amenizadas pela empresa prestadora de serviços, de modo a reduzir as

**Figura 7: Modelo de qualidade de serviço**



Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, p. 44).

Na lacuna (3) o serviço executado e entregue ao cliente apresenta uma discrepância em relação ao que foi especificado pela empresa. Na lacuna (4) surge uma diferença entre o que a empresa comunicou e o que ela realizou e entregou ao cliente. E na última lacuna (5) surge a distorção entre a expectativa inicial do cliente em relação a sua percepção da qualidade com o serviço obtido. As lacunas devem ser amenizadas pela empresa prestadora de serviços, de modo a reduzir as

discrepâncias na fase de compra ou encontro de serviço. Problemas nessa fase acarretam em consequências na fase posterior.

Uma forma de identificar problemas com a qualidade dos serviços é através de um sistema de *feedback* de clientes, por meio de: levantamentos sobre a satisfação geral do cliente, comprador misterioso (cliente oculto), *feedback* espontâneo de clientes, grupos de discussão e revisão de serviço podem auxiliar a empresa prestadora de serviços a identificar falhas na qualidade (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 478).

A melhoria da qualidade também deve estar associada a produtividade. Enquanto a qualidade proporciona benefícios ao cliente, a produtividade proporciona eficiência e eficácia nos serviços, reduzindo gastos financeiros para a empresa e proporcionando melhor desempenho nos serviços. As estratégias de melhoria da qualidade e produtividade devem ser associadas de modo a proporcionar ao cliente maior benefício e com menor custo (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 477-478).

Mello (2010, p. 50) destaca que a qualidade em serviços apresenta um maior envolvimento das relações humanas (marketing de relacionamento) do que na qualidade em produtos. Em serviços as pessoas se fazem mais presentes, razão pela qual é necessária a participação de todos os funcionários e de todos os níveis hierárquicos da empresa com a qualidade dos serviços, tendo como foco o cliente.

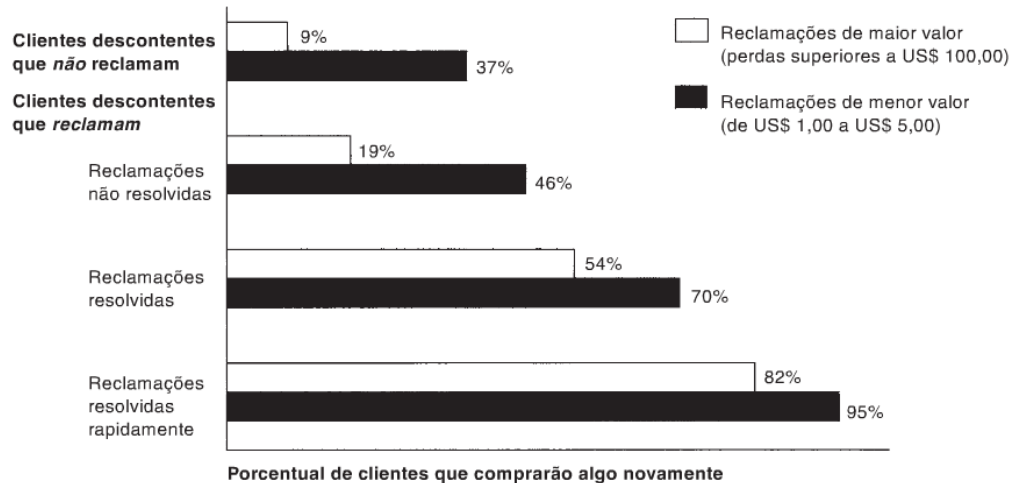
A terceira e última fase do comportamento de compra em serviços é o pós-encontro, nesta fase os clientes avaliam o desempenho dos serviços, comparando-os com suas expectativas prévias e, quando positivas, culminam na satisfação dos clientes e numa maior probabilidade de fidelização e repetição da compra (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Os serviços, assim como os bens de consumo, são suscetíveis a falhas que ocorrem por diversos motivos: atraso, erro na execução e atendimento ruim são alguns exemplos de falhas em serviços. As falhas geram sentimentos e atitudes negativas por parte do cliente, quando não reparadas, podem levar a insatisfação e a perda do cliente. Pesquisas demonstram que a solução das falhas e dos problemas dos clientes gera um impacto positivo na satisfação, na fidelidade e no resultado financeiro da empresa. Quanto mais rápida for a ação da empresa frente às reclamações dos seus clientes, maior a probabilidade de neutralizar e amenizar



os efeitos negativos das reclamações. A Figura 8 apresenta o impacto da falha do serviço e sua recuperação (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 161).

**Figura 8: O impacto da falha do serviço e sua recuperação**



Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 161).

Uma empresa prestadora de serviços para ser bem sucedida deve não somente evitar as falhas, mas primar por um gerenciamento pela satisfação dos clientes e por desempenho financeiro lucrativo. O marketing de serviços permite a empresa atingir tais objetivos, tanto no planejamento quanto na implementação das estratégias de marketing. No entanto, a empresa deve ainda lembrar e considerar o pensamento sistêmico e interagir com todas as áreas técnicas e administrativas na condução das tarefas e liderar a equipe de trabalho em direção ao foco no cliente e considerando também a orientação de mercado. Empresas de serviços com boas práticas e de sucesso concentram sua atenção tanto nos clientes quanto nos funcionários e concorrentes. Elas entendem como funciona a cadeia de valor dos serviços, que liga os lucros do prestador de serviços à satisfação do funcionário e do cliente. Assim, estratégias de marketing em serviços requer um esforço maior do que o tradicional marketing externo, que faz uso essencialmente dos 4P's.

O desafio no marketing de serviços é otimizar a interação no relacionamento entre empresa, funcionários e clientes. A prestadora de serviços deve ir além do seu marketing externo entre a empresa e o cliente, ela deve também trabalhar o marketing interno (endomarketing) por meio da motivação dos seus funcionários, e o marketing interativo, desenvolvendo as competências necessárias nos funcionários

para proporcionarem um bom serviço e atendimento ao cliente. Os três tipos de marketing em serviços é ilustrado na Figura 9.

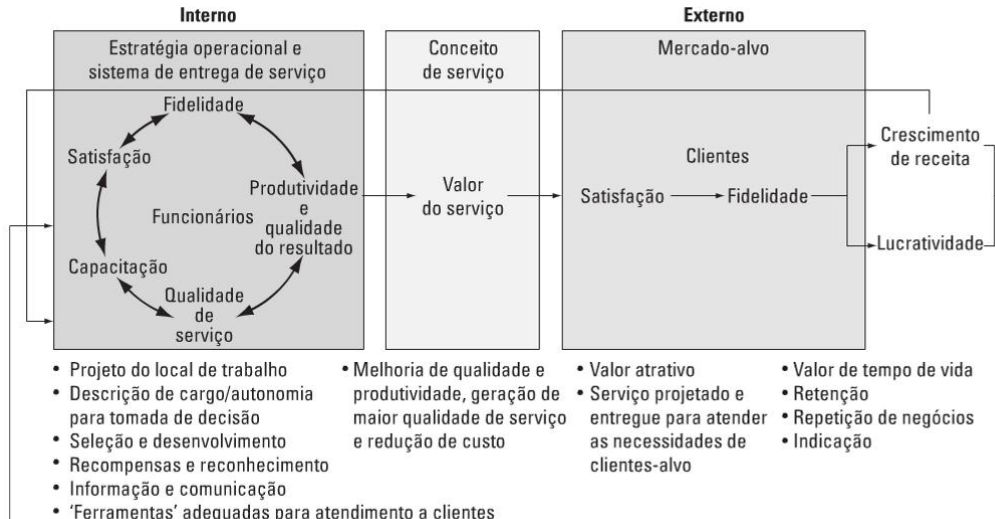
**Figura 9: Três tipos de marketing de serviços**



Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 219).

A partir do modelo proposto por Heskett et al. (1994) e apresentado na Figura 10 é possível compreender melhor ainda a interação do marketing interno, interativo e externo por meio da Cadeia de lucro em serviços.

**Figura 10: A cadeia de lucro em serviços**



Fonte: Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 491).

O modelo considera que empresas bem sucedida em serviços têm clientes satisfeitos, que garantem a continuidade das compras, porque valorizam o que recebem da empresa. Este valor em serviços é superior a concorrência e é gerado internamente pela empresa por meio de funcionários produtivos, contentes e capacitados. Se os funcionários ou clientes não estiverem contentes, a Cadeia perde valor e a insatisfação gera perda nos resultados da empresa (LOVELOCK; WIRTZ;

HEMZO, 2011, p. 490). O conceito de Cadeia de valor em serviços é um importante aliado para a gestão mercadológica em serviços, pois agrega valor para a empresa, funcionários e para os clientes. Para os clientes o valor deve se traduzir em satisfação de suas necessidades e desejos. A satisfação representa um aspecto importante na gestão dos negócios e pode ser considerada decisiva nos resultados de muitas organizações com fins lucrativos, sobretudo na prestação de serviços como no caso dos restaurantes, razão pela qual o tema será detalhado na próxima seção.

### **2.3 A satisfação do cliente**

Os primeiros estudos relacionados a satisfação do consumidor ou cliente foram de Cardozo (1965), desde então, o tema passou a ser pesquisado exaustivamente por pesquisadores, acadêmicos e profissionais do campo mercadológico.

O dicionário define satisfação como uma sensação de prazer ao se realizar algo desejado e cliente como a pessoa que recorre com frequência a certo estabelecimento comercial para obter algum bem de consumo ou serviço. Já a palavra consumidor designa pessoa ou organização que usa ou adquire produtos ou serviços (AULETE, 2008).

Alguns autores e trabalhos sobre a satisfação em marketing utilizam a terminologia satisfação do consumidor e satisfação do cliente como sinônimo. Razão pela qual, ambas as denominações poderão surgir ao longo do texto.

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 66) a satisfação dos clientes em serviços pode ser compreendida da seguinte forma:

A satisfação pode ser definida como uma avaliação atitudinal, que se segue a uma experiência de consumo. Grande parte dos estudos baseia-se na teoria de que a confirmação de expectativas pré-consumo é o principal fator determinante da satisfação. Isso significa que os consumidores têm certos padrões de serviços em mente (suas expectativas) antes do consumo, construídos com base em informações do mercado, comentários boca a boca e suas experiências anteriores. Esse nível previsto costuma resultar do processo de busca e escolha, quando eles decidiram adquirir um serviço em particular. As informações são repassadas pelo cliente e, com base nelas, cada um estabelece uma projeção ou expectativa do que deve acontecer. Durante o encontro de serviços, os clientes experimentam o desempenho e o comparam com o nível previsto. As avaliações da satisfação são então formadas com base nessa comparação.

Para Blackwell, Miniard e Engel (2005) a satisfação é uma avaliação feita pós-consumo e se torna decisiva para manter os clientes. A fidelidade depende do nível de satisfação do cliente. Níveis elevados de satisfação representam encantamento para o cliente e uma maior probabilidade de fidelidade. A satisfação tem relação com experiências positivas, consumidores com experiências negativas não só ficam insatisfeitos e não retornam como também repassam essa experiência negativa por meio de comentários depreciativos para outros. Em alguns casos a insatisfação pode levar a reclamações formais e até mesmo a processos judiciais. Uma forma de amenizar a insatisfação é dando respostas rápidas de maneira a contornar as reclamações. Uma determinante na satisfação é a percepção do usuário sobre a performance do serviço durante o consumo. Uma performance fraca e uma experiência desfavorável leva a insatisfação.

Ainda segundo Blackwell, Miniard e Engel (2005), há outro fator muito importante que determina a satisfação: a comparação das expectativas pré-compra ou consumo com os reais resultados obtidos. Se as expectativas do usuário forem acima dos resultados reais obtidos com o serviço, haverá uma experiência de insatisfação, mesmo com uma performance boa. Nesse aspecto, existem três resultados possíveis: A **desconfirmação negativa** é quando o serviço é pior que o esperado. A **confirmação positiva** é quando o serviço é melhor que o esperado. E a **confirmação** é quando o serviço é exatamente como o esperado. A confirmação sempre produz maior satisfação. O fato de a satisfação ser dependente do que é esperado e do que é recebido se torna um desafio para as organizações. Pois ao gerar expectativas altas por meio de uma comunicação e, caso a organização não consiga cumprir exatamente com o que prometeu, pode gerar uma desconfirmação negativa e conseqüentemente a insatisfação. Porém, ao gerar expectativas menores do que prometeu, a organização possibilita maiores chances de conseguir uma confirmação positiva, no entanto, o usuário poderá não apreciar o que o serviço tem a oferecer, escolhendo por outro. Encontrar uma promessa apropriada e entregá-la ao nível de expectativa do usuário de serviço é um desafio na gestão de marketing dos restaurantes.

As definições contemporâneas sobre satisfação do consumidor referem-se ao termo como um julgamento do consumidor que compara resultados de uma determinada transação a partir de uma referência anterior, efetuada após o consumo

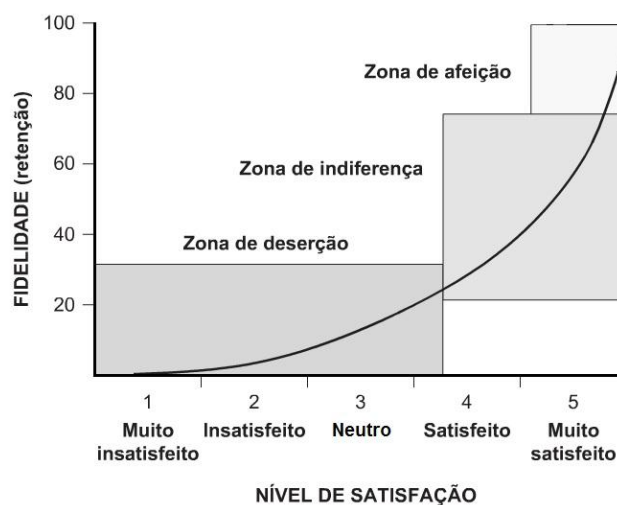
e resultando em algum efeito: negativo, neutro ou positivo, o qual gera satisfação ou insatisfação do consumidor com o produto ou serviço.

Organizações que não concentram suas estratégias na satisfação do cliente correm o risco de desenvolver uma miopia de marketing, termo descrito por Levitt (1986) como sendo uma tendência de ver a organização como meio de produção de bens e serviços, o invés de ver a organização como meio de satisfazer os clientes.

Para ter sucesso na satisfação, as empresas prestadoras de serviços devem criar a diferenciação competitiva, oferecer alta qualidade do serviço, bom relacionamento com o funcionário e seus clientes e encontrar maneiras de aumentar a produtividade do serviço (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p. 218-219). O binômio qualidade e relacionamento são fatores de exigibilidade na prestação de serviços de qualquer natureza. Para os autores Nickels e Wood (1999) que desenvolveram sua obra de marketing com ênfase no marketing de serviço, no qual ressaltam que relacionamento e qualidade são imprescindíveis para agregação de valor aos serviços.

Segundo Jones e Sasser (1995), clientes satisfeitos com os serviços tendem a ter maior grau de fidelidade com a empresa. A relação satisfação e fidelidade podem ser compreendidas em três zonas: deserção, indiferença e afeição (Figura 11).

**Figura 11: Relação satisfação e fidelidade do cliente**



Fonte: Jones e Sasser (1995, p 91).

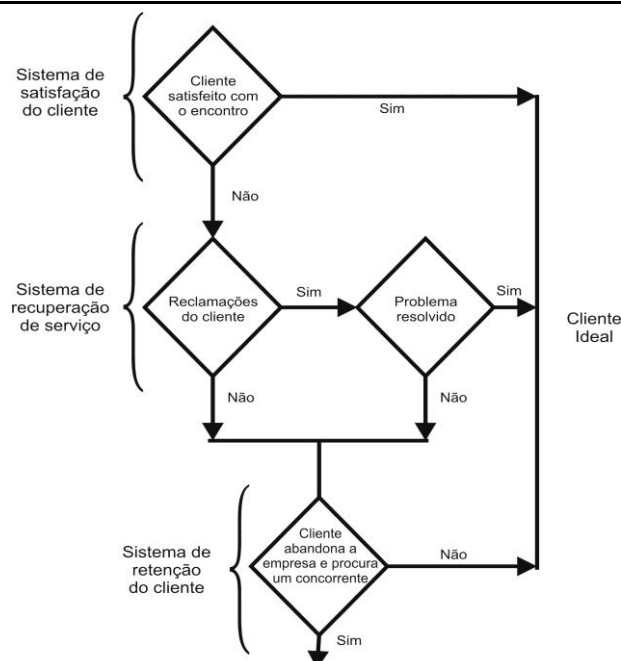
A zona de deserção é caracterizada por níveis baixos de satisfação. Nessa zona os clientes trocam com muita facilidade o fornecedor de serviços por algum

concorrente. Os clientes muito insatisfeitos nessa zona podem ainda prejudicar a imagem da empresa prestadora de serviços com comentários negativos ou com processos judiciais. A zona de indiferença é caracterizada por níveis medianos de satisfação e com clientes muito susceptíveis a trocar por fornecedores que lhes possibilitem alternativas melhores. Na zona de afeição os níveis de satisfação são os mais altos, resultando em uma maior fidelidade com a prestadora de serviços. Clientes satisfeitos tendem a falar bem e recomendar os serviços a outras pessoas (JONES; SASSER, 1995).

A empresa deve buscar manter seus clientes na zona de afeição, para isso, ela deve promover a qualidade dos serviços de forma a proporcionar maior satisfação e utilizar estratégias de fidelização com base no relacionamento, personalização dos serviços e a recompensa pela fidelidade do cliente (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 396).

Clientes com alto nível de fidelidade representa lealdade aos serviços e enaltece a marca da empresa, no entanto há ocasiões aonde a prestadora de serviços irá se deparar com situações de clientes insatisfeitos, restando a empresa fazer uso de estratégias de recuperação ou retenção do cliente insatisfeito. Os autores Bateson e Hoffman (2001, p. 315) apresentam um esquema de sistema de lealdade de clientes ilustrado na Figura 12.

**Figura 12: Sistema de lealdade de clientes**



Fonte: Bateson e Hoffman (2001, p. 315).

O sistema de lealdade do cliente proposto por Bateson e Hoffman (2001) inicia no sistema de satisfação com o serviço, cujo objetivo é assegurar a satisfação do cliente em todas as experiências durante o serviço. Dentro desse sistema o cliente tende a manter a sua lealdade. No entanto, se o sistema de satisfação não gerou um cliente satisfeito, a empresa terá que utilizar o sistema de recuperação de serviço para solucionar de forma eficaz falhas e reclamações dos seus clientes. Caso os clientes estejam insatisfeitos, eles ainda podem ser convertidos e retidos por meio de um sistema de retenção, a relação entre satisfação e lealdade não é linear. Barreiras contra a deserção do cliente devem ser criadas a partir de um sistema de manutenção dos clientes com base em rastreamentos das falhas e dos motivos da deserção. No entanto, se nada for feito, o cliente abandona a empresa e procura o concorrente.

A avaliação da satisfação da experiência pós-consumo sempre foi objeto de estudo das organizações, dos profissionais de marketing e da academia. Inúmeros instrumentos surgiram na tentativa de se avaliar a satisfação do consumidor pós-consumo, no entanto, a diversidade de serviços e suas particularidades sempre representam uma dificuldade em estabelecer um instrumental genérico para mensuração da satisfação. Uma das primeiras tentativas na mensuração da satisfação foi proposta por Oliver (1980), que definiu a satisfação do cliente como uma função da diferença entre expectativa do cliente e o desempenho do serviço. A partir do trabalho de Oliver (1980) outros trabalhos surgiram na tentativa de mensurar a satisfação em serviços. Uma compreensão mais detalhada sobre os diversos métodos existentes para avaliação da satisfação do consumidor pode ser vista em Marchetti e Prado (2001).

Entre as diversas metodologias e instrumentos existentes para medição da satisfação do consumidor, o modelo norte-americano de avaliação da satisfação do consumidor, denominado de ACSI – *American Customer Satisfaction Index* possibilita por meio do método de equações estruturais a obtenção de um indicador de satisfação de quão favorável é a avaliação dos consumidores quanto ao pós-consumo. Milhares de consumidores norte-americanos são perguntados sobre o nível de satisfação em relação a maior parte das empresas privadas e em relação aos serviços prestados pelo governo, utilizando o índice americano de satisfação do consumidor (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005, p. 179).

Embora existam outros modelos de mensuração para serviços, mais centrados na qualidade, como o SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985) e o SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992). Optou-se pelo ACSI para realização deste trabalho, por razões de consistência e validade científica, além de ser um modelo centrado na satisfação do consumidor, o qual será aprofundado e detalhado na seção subsequente. Estudos e pesquisas indicam um relacionamento positivo entre os altos Índices ACSI de satisfação do cliente com o valor para o acionista ou empresário na maioria dos serviços, incluindo os restaurantes (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 494). Segundo Lam et al (2004), estratégias empresarias que levam em consideração a satisfação do cliente podem resultar em um maior grau de recompra.

#### **2.4 O índice norte-americano de satisfação do cliente**

Medir a satisfação dos clientes representa uma tarefa altamente complexa, sobretudo quando se trata da satisfação de consumidores de um país. A primeira tentativa de criar um índice nacional de satisfação de clientes ocorreu na Suécia em 1989 e se chamou SCSB (*Swedish Customer Satisfaction Barometer*). Em 1992 a Alemanha também desenvolve o seu índice de satisfação do cliente, chamado de DK (*Deutsche Kundenbarometer*) (FORNELL et al, 1996).

Nos Estados Unidos a necessidade de mensurar a satisfação dos clientes de diversos setores da economia norte-americana envolveu os esforços conjuntos das instituições *American Society for Quality Control* e da Faculdade de Administração da *University of Michigan*, que juntas criaram o Índice Norte-Americano de Satisfação do Cliente – ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) em 1994. O ACSI se tornou o índice oficial de medição da satisfação de bens de consumo e serviços da economia norte-americana e está baseado em aproximadamente 4.000 produtos, mais de 20 setores da economia de produtos e serviços de empresas selecionadas a partir da sua representatividade na participação do mercado norte-americano. Juntas, essas empresas representam cerca de 40% do PIB dos Estados Unidos (BATESON; HOFFMAN, 2001, p. 325).

A validação do modelo e sua aceitação entre os especialistas tornaram o ACSI uma referência para mensuração da satisfação do cliente. Em 1998, a partir do modelo norte-americano, foi lançado o projeto-piloto do índice Europeu de

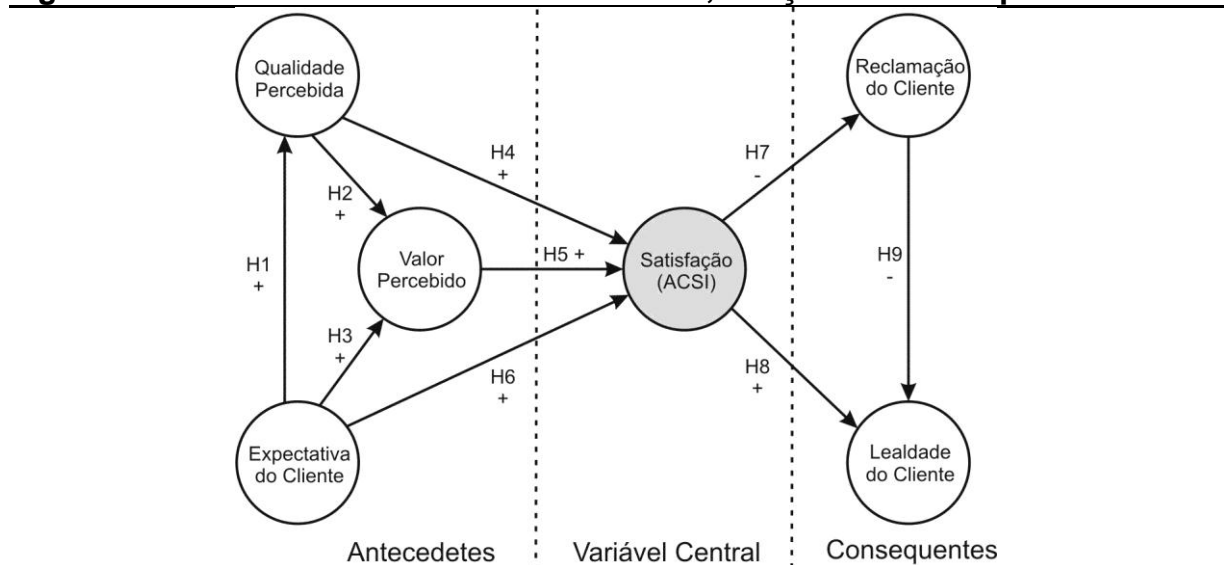


Satisfação do Cliente – ECSI, com o propósito de adequar o modelo ACSI ao mercado europeu (LOPES; PEREIRA; VIEIRA, 2009).

Em um artigo publicado no *Journal of Marketing*, Fornell et al (1996) apresentaram a metodologia do ACSI e defenderam a utilização de um índice de satisfação para mensurar o desempenho econômico moderno que considere uma avaliação da qualidade e quantidade da produção e do consumo de bens e serviços, baseado na avaliação de clientes de uma economia. O ACSI avalia a qualidade de produtos e serviços conforme são vivenciados pelos clientes que os consomem. Ele foi concebido para avaliações micro e macroeconômicas, podendo ser utilizado por empresas, indústrias, setores e países.

O modelo ACSI apresenta fundamentalmente duas propriedades: A primeira delas é que ele deve ser o suficientemente genérico para ser utilizado por diversas organizações e países. A segunda é que o modelo seja capaz de estabelecer um sistema de relações de causa e efeito que vão desde antecedentes da satisfação até os consequentes da satisfação do consumidor. O modelo no seu todo permite captar a avaliação das ofertas mercadológicas considerando passado e futuro, cujo objetivo principal é explicar a lealdade dos clientes. O modelo estrutural ACSI com suas relações entre as variáveis é apresentado na Figura 13. As variáveis presentes no modelo, também são chamadas de construtos pessoais que representam construções mentais da realidade (KELLY, 1963).

**Figura 13: O modelo ACSI com suas variáveis, relações e suas hipóteses**



Fornell et al (1996).

Os antecedentes da satisfação global do ACSI são representados por três construtos: Qualidade percebida, valor percebido e expectativas do cliente. Na qualidade percebida se avalia o desempenho do bem de consumo ou serviço. Dois aspectos são considerados para mensurar a qualidade percebida: (1) Personalização, ou até que ponto a oferta de bens de consumo e serviços é personalizada para atender as necessidades heterogêneas do consumidor, e (2) confiabilidade, ou até que ponto a oferta de bens de consumo e serviços é confiável, padronizada e isenta de defeitos.

O segundo antecedente e determinante da satisfação global ACSI é o valor percebido, que representa o nível de benefício (qualidade) obtido com a oferta de bens de consumo ou serviços com relação ao preço pago. O terceiro antecedente e determinante da satisfação global dos clientes é a expectativa com a oferta dos bens de consumo ou serviços. As expectativas do cliente se relaciona com a experiência anterior ao consumo, influenciadas de modo racional por fontes de comunicação e em uma previsão da capacidade do fornecedor em proporcionar benefício (qualidade) ao consumidor.

O modelo sustenta as seguintes hipóteses e relações com as variáveis antecedentes a satisfação: O construto da expectativa do cliente apresenta uma relação positiva com a qualidade percebida (H1), com o valor percebido (H3) e com a satisfação (H6). O construto qualidade percebida se relaciona hipoteticamente de forma positiva com o valor percebido (H2) e com a satisfação (H4). Já o construto valor percebido sustenta da mesma forma a hipótese positiva com relação a satisfação (H5).

O construto central do modelo ACSI é a satisfação global do cliente, mensurada pela teoria da desconfirmação da expectativa por meio de três indicadores: (1) uma medição da satisfação geral, (2) uma medição do desempenho relativo à expectativa e, (3) uma medição do desempenho relativo ao ideal do cliente.

Os consequentes com o aumento da satisfação global dos clientes são a diminuição nas reclamações e a ampliação da sua lealdade. Quando insatisfeitos os clientes tendem a buscar por alternativas de ofertas na concorrência. A consequente reclamação representa a insatisfação do cliente e é mensurada com base nas queixas formais ou informais dos clientes. A lealdade do cliente representa a variável máxima no modelo, devido ao seu valor mercadológico de garantia de

lucratividade. É avaliada com base na recompra do consumidor, tendo como indicador a tolerância a variações no preço, para mais ou menos, na oferta de bens de consumo ou serviços.

Com relação às hipóteses das variáveis consequentes, o modelo sustenta que um aumento do índice de satisfação do cliente reduz as reclamações (H7) e eleva a lealdade do cliente (H8), porém, o construto reclamação se relaciona de modo negativo com a lealdade, ou seja, um aumento nas reclamações reduz o índice de lealdade dos clientes (H9). Porém, se as reclamações forem solucionadas, a relação poderá ser positiva entre o construto reclamação e lealdade.

Uma síntese dos principais conceitos das variáveis do modelo ACSI e seus principais autores são apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2: Síntese dos principais conceitos do modelo ACSI**

Classificação	Construto	Definição	Autores
Antecedentes	Expectativa	Reflete os desejos dos consumidores e permite comparar aquilo que o cliente esperava receber de serviço e aquilo que ele efetivamente recebeu da empresa.	Oliver (1980; 1997); Spreng; Mackenzie; Olshavsky (1996); Fornell et al. (1996); Zeithaml (1988); Lovelock; Wright (2001).
	Qualidade Percebida	É a avaliação que o cliente faz do bem físico ou serviço com base em dois fatores: customização e confiabilidade.	Sasser; Olsen; Wyckoff (1978); Fornell et al. (1996); Grönroos (2003); Zeithaml; Berry; Parasuraman (1996); Zeithaml; Bitner (2003).
	Valor Percebido	É a qualidade percebida pelo mercado de um bem físico ou serviço, ajustada pelo seu preço relativo.	Gale (1996); Woodruff (1997); Parasuraman; Grewal (2000).
Variável central	Satisfação	É a avaliação realizada pelo cliente de um bem físico ou serviço, para satisfazer as suas necessidades e expectativas.	Howard; Sheth (1969); Hunt (1977); Oliver (1981; 1997); Churchill; Suprenant (1982); Zeithaml; Bitner (2003).
Consequentes	Reclamação	É o resultado da insatisfação do cliente com relação a um bem físico ou serviço.	Zeithaml; Bitner (2003); Mowen; Minor (2003).
	Lealdade	É a consequência de várias interações entre as partes, nas quais o consumidor adquire confiança nos serviços consumidos da empresa. Pode ser definida como uma intenção de comportamento relativa ao produto ou à empresa fornecedora.	Fornell, (1992); Anderson; Fornell; Lehmann (1994); Andreassen; Lindstedt (1998).

Fonte: Lopes, Pereira e Vieira (2009).

A metodologia ACSI foi projetada para considerar os diversos setores da esfera privada e pública de uma economia de um país. Nos Estados Unidos as

pesquisas são realizadas por telefone e envolvem cerca de 30 mil pessoas que respondem a 17 perguntas estruturadas e oito perguntas demográficas. Dentre essas, 15 são relativas aos indicadores do modelo ACSI e compreendem uma escala de 1 a 10 pontos. Cada empresa participante na pesquisa é avaliada cerca de 250 vezes. As análises do modelo e da avaliação do índice envolvem a utilização de econometria. Para uma compreensão mais detalhada da metodologia ACSI sugere-se uma consulta a Fornell et al (1996). A Tabela 3 apresenta as variáveis (indicadores) de medição dos construtos do modelo ACSI presentes no questionário empregado com os consumidores nos Estados Unidos.

**Tabela 3: Variáveis de medição usadas no modelo ACSI**

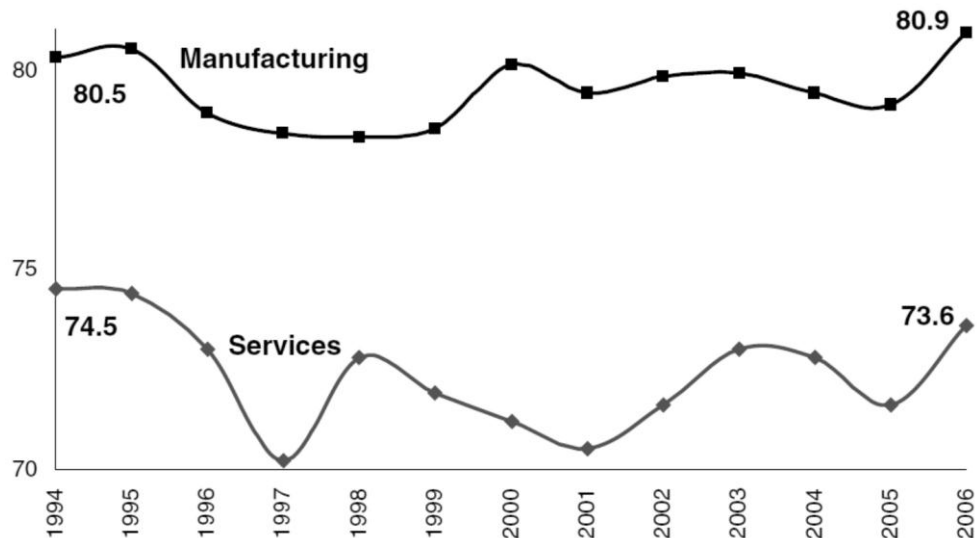
Variável de medição	Variável latente
1. Expectativa global de qualidade (pré-compra); 2. Expectativa relativa a personalização, ou como o produto se encaixa nas exigências; 3. Expectativa relativa a confiabilidade, ou com que frequência houve problemas (pré-compra).	Expectativa do cliente
4. Avaliação global de experiência de qualidade (pós-compra); 5. Avaliação da experiência de personalização, ou como o produto se encaixa nas exigências pessoais do cliente (pós-compra); 6. Avaliação da experiência de confiabilidade, ou com que frequência haveria problemas (pós-compra).	Qualidade percebida
7. Classificação da qualidade relativa ao preço; 8. Classificação do preço relativo à qualidade.	Valor percebido
9. Satisfação global; 10. Desconfirmação de expectativa (desempenho que fica aquém das expectativas); 11. Desempenho versus o produto ou serviço ideal do cliente na categoria;	Satisfação (ACSI)
12. O cliente reclamou formalmente ou informalmente sobre o produto ou serviço.	Reclamação de cliente
13. Classificação de probabilidade de recompra; 14. Tolerância de preço (aumento) considerando recompra; 15. Tolerância de preço (diminuição) para induzir recompra.	Lealdade do cliente

Fonte: Fornell et al (1996).

O Índice ACSI é calculado com base em uma fórmula específica e considera os três indicadores do construto da satisfação global (satisfação geral, desconfirmação da expectativa e comparação com o ideal). O resultado é um escore com uma pontuação de 0 a 100 que permite comparações entre empresas do mesmo ramo e setores da economia. Ao longo de uma série histórica anual envolvendo resultados de Índices ACSI, Fornell (2007) observou que as empresas do setor de bens de consumo ou manufatura apresentam um desempenho superior, se comparado com empresas do setor de serviços, conforme ilustra o Gráfico 1.

Uma possível hipótese para o desempenho inferior do setor de serviços com a satisfação dos consumidores poderia estar relacionada a maior complexidade em se avaliar serviços, se comparado aos bens de consumo.

**Gráfico 1: Índice ACSI de empresas manufatureiras e de serviços**



Fonte: Fornell (2007, p. 101).

As características dos serviços, sobretudo as relacionadas a intangibilidade e variabilidade, dificultam a padronização dos serviços e tornam as avaliações pós-consumo mais subjetivas e difíceis de avaliar.

O ACSI representa um meio eficaz de mensuração e aperfeiçoamento do desempenho econômico de empresas, indústrias, setores e de economias nacionais com base na qualidade dos produtos e serviços e também com relação a satisfação das pessoas. A baixo segue alguns benefícios proporcionados pelo ACSI, elencados por Fornell et al (1996):

- Fornece uma forma independente e uniforme de avaliar a qualidade da produção e do consumo de uma economia;
- Permite mensurar o nível de satisfação dos consumidores de uma determinada empresa, indústria, setor ou de um país;
- Possibilita registros de desempenho passado e presente de organizações ou setores, subsidiando gestores e investidores;

- Anúncios públicos de resultados do ACSI promovem reação no mercado e na bolsa de valores, resultado em retornos positivos para organizações com resultados altos e retornos negativos para empresas com desempenho baixo;
- A uniformidade na avaliação do ACSI permite *benchmarking* entre empresas, o que promove implicações gerenciais estratégicas e competitivas;
- Permite a análise de pontos fortes e fracos da empresa ou dos concorrentes com base na avaliação dos clientes;
- Atua como um importante indicador de desempenho. Clientes satisfeitos repercutem positivamente no mercado e para as receitas da empresa. Clientes insatisfeitos representam um sintoma de algum problema no produto ou serviço;
- Fornece informações fidedignas para os consumidores e compradores de produtos e serviços, o que promove o aprimoramento da qualidade;
- Em mercados monopolistas, o ACSI auxilia no monitoramento do mercado contra abusos de preço ou redução da qualidade. Em mercados competitivos o ACSI estimula a inovação e a competitividade por qualidade, elevando ainda mais a satisfação e o bem estar social, sobretudo a qualidade de vida econômica.

A satisfação do cliente afeta o comportamento futuro de compra do cliente, que por sua vez, influencia o fluxo de caixa futuro da empresa. Existe uma associação positiva entre a satisfação do cliente com o valor para o acionista (ANDERSON; FORNELL; MAZVANCHERYL, 2004).

Em um estudo conduzido por Fornell et al (2006), tendo como base o Índice Americano de Satisfação do Consumidor, constatou-se que o investimento na satisfação do cliente traz alto retorno e baixo risco para as empresas, ao contrário do mercado especulativo de ações, que quanto maior a expectativa de retorno, maior é o risco associado. Segundo a pesquisa, clientes satisfeitos melhoram o nível de estabilidade do fluxo de caixa líquido da empresa, elevando dessa forma o retorno a um baixo risco. A pesquisa também identificou que o Índice ACSI está relacionado diretamente ao valor de mercado de empresas listadas na bolsa de valores.

De posse das informações expostas, percebe-se que em uma economia moderna a satisfação dos consumidores representa qualidade de vida para as pessoas e rentabilidade para as organizações, podendo cominar em um ciclo de prosperidade social e econômico para as nações que empregam o indicador em suas economias.

Muitos países vêm adotando e adaptando o Modelo Americano de Satisfação do Cliente (ACSI) por meio de grupos de pesquisa, associações e universidades, através de licenciamento da ACSI Internacional, por meio do programa chamado *Global CSI*. O licenciamento disponibiliza aos países membros mensurar a satisfação dos clientes em seus países com a mesma metodologia empregada pelo ACSI. Já fazem parte dos países licenciados: México, Barbados, Colômbia, República Dominicana, Indonésia, Malásia, Cingapura, Coréia do Sul, Suécia, Turquia, Reino Unido, Portugal e recentemente Brasil e África do Sul. Com a tendência de adesão e implantação de modelos baseados em ACSI por diversos países, será possível a criação de um sistema internacional de medição da satisfação do cliente fundamentada sobre uma metodologia comum, permitindo dessa forma, uma aferição da satisfação global transnacional que será vital para uma economia global pautada na satisfação das pessoas (ACSI, 2012).

## **2.5 Análise de desempenho da satisfação**

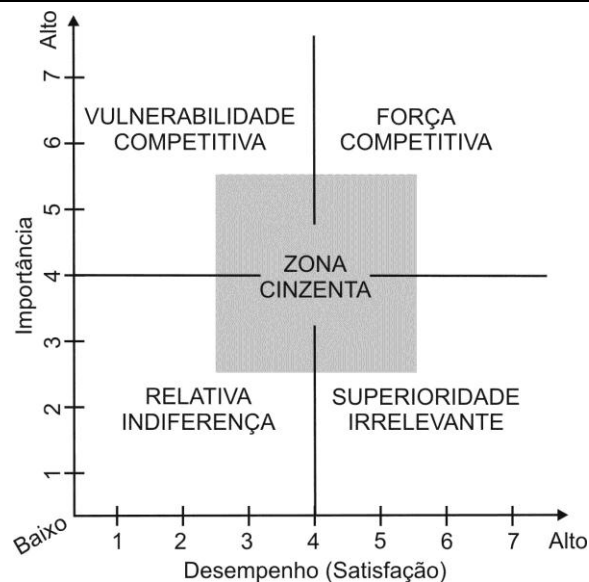
Para traduzir os dados brutos de uma pesquisa primária sobre a satisfação do consumidor em informações gerenciais, optou-se pela adaptação da matriz de Albrecht e Bradford (1992) e pela matriz de Slack et al (2008). Ambas permitem traduzir os dados de uma pesquisa mercadológica em informações de desempenho. Algumas adaptações são necessárias nos originais para transpor a realidade de cada trabalho de pesquisa. Além das matrizes que permitem uma visualização do desempenho da satisfação, ainda fez-se referência ao Índice ACSI que permite a geração de escores de desempenho a partir de uma escala de 0 a 100. As seções que seguem abordam o conceito e o emprego de cada uma das técnicas.

### **2.5.1 Matriz de Albrecht e Bradford**

Para Albrecht e Bradford (1992) a construção de uma matriz de desempenho dos serviços possibilita uma melhor avaliação dos dados de pesquisa acerca dos clientes. A matriz de desempenho sugerida pelos autores é denominada de Matriz dos Atributos de Serviços, mas também aparece em algumas outras publicações com a denominação: “Janela do Cliente”. A matriz permite relacionar um determinado atributo ou dimensão, satisfação – por exemplo, com o grau de

importância atribuída pelo cliente. Esses dois critérios (satisfação versus o grau de importância dos serviços) permite o julgamento do desempenho do serviço. Ambos os critérios estão compreendidos em uma escala com valores de baixo a alto e, que são mensuradas por meio de pesquisa com clientes que vivenciaram o serviço. Os dois eixos (satisfação versus importância) quando se cruzam formam uma matriz com quatro quadrantes e cinco zonas de avaliação: Vulnerabilidade competitiva, relativa indiferença, força competitiva, superioridade irrelevante e zona cinzenta ou neutra. A Figura 14 apresenta a matriz com as suas cinco zonas.

**Figura 14: A matriz dos atributos de serviços de Albrecht e Bradford**



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

- **Vulnerabilidade competitiva:** É a zona que apresenta alta importância para o cliente, mas que obteve uma avaliação de desempenho baixa por parte do cliente. É uma zona vulnerável para a empresa, pois o cliente valoriza, mas não obtém satisfatoriamente o atributo ou a dimensão avaliada. Para melhorar a posição competitiva, a empresa terá que promover o aumento do nível de desempenho, segundo a opinião dos clientes.

- **Força competitiva:** Zona que apresenta alta importância para o cliente e que obteve alta avaliação por parte deles. É o quadrante ideal, no qual o cliente valoriza e recebe, colocando a empresa numa posição de força competitiva em relação a um determinado atributo ou dimensão avaliada.



- **Relativa indiferença:** Nesta zona, o cliente atribui baixa importância e baixo desempenho a determinado atributo ou dimensão avaliada no serviço. É um quadrante onde o cliente não valoriza e não recebe da empresa, ou seja, é uma posição indiferente. Neste caso, o atributo ou a dimensão avaliada pode não ser relevante para as necessidades e desejos dos clientes e no geral apresenta também um desempenho baixo por parte da empresa. Só restando a ela rever a manutenção do atributo ou da dimensão na prestação do serviço ou despertar, por meio da comunicação, a sua relevância para os consumidores.

- **Superioridade irrelevante:** É a zona na qual o cliente atribui baixa importância para um determinado atributo ou dimensão do serviço com desempenho alto. Ou seja, o cliente não dá importância, mas recebe da empresa. A percepção do cliente não valoriza o alto desempenho nessa posição de superioridade irrelevante. Podendo a empresa aumentar a percepção de importância na intenção de deslocar o atribuído ou a dimensão avaliada para o quadrante de força competitiva.

- **Zona cinzenta ou neutra:** Zona no qual a importância e o desempenho obtido na avaliação dos clientes atingiu um nível mediano que não permite o estabelecimento de uma posição mais precisa na matriz de desempenho. É uma posição muito sensível a mudança.

Os autores Albrecht e Bradford (1992) ressaltam ainda, a importância de comparar, com base na matriz, o desempenho da empresa com o da concorrência. A matriz poderá conter tantos atributos ou dimensões forem fundamentais para a empresa avaliar, sendo que na média das empresas, identifica-se de 12 ou menos atributos ou dimensões fundamentais.

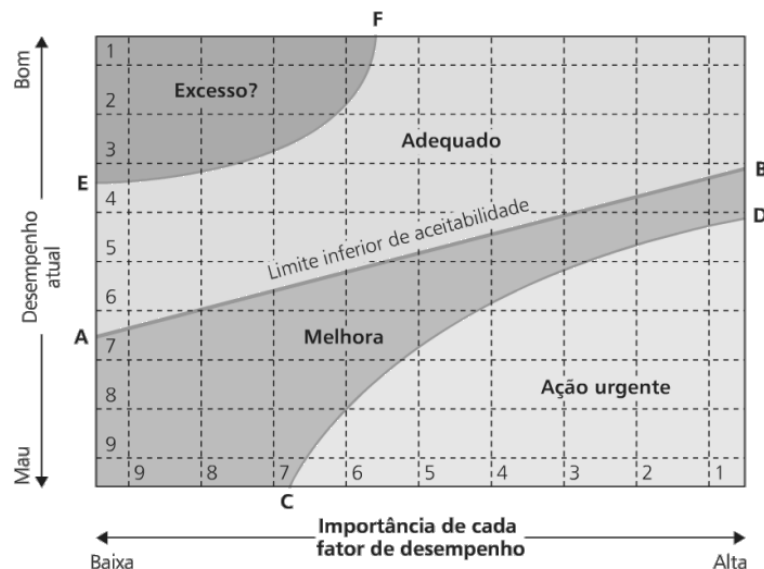
Neste estudo, optou-se por avaliar o grau de desempenho versus importância apenas na dimensão satisfação global dos serviços de restaurantes de Santa Cruz do Sul. Os resultados serão apresentados na Seção 4.4.1.

## 2.5.2 Matriz de Slack

Outra matriz que permite avaliar a relação importância versus desempenho e indicar o nível de prioridade de melhoria para a operação dos serviços é a matriz proposta por Slack et al (2008). A matriz apresenta zonas de prioridade para avaliar ações em operações empresariais. A Figura 15 apresenta a matriz e suas zonas.

A linha AB da matriz de Slack delimita o limite inferior de aceitabilidade entre o desempenho atual aceitável e inaceitável de um determinado aspecto avaliado (atributo ou dimensão de um serviço). Aspectos que se situam abaixo dessa linha necessitam alguma melhoria. A linha CD delimita as zonas de grau de urgência da melhoria. A linha EF delimita as zonas consideradas como sendo adequadas e muito boas ou excessivas. Ao todo são quatro zonas com prioridades distintas (SLACK et al; 2008, p. 447).

**Figura 15: A matriz de importância e desempenho de Slack**



Fonte: Slack et al (2008, p. 447).

- **Zona adequada:** Aspectos que estejam sendo avaliados e caiam nessa região se encontram em situação satisfatória e não exigem melhoria imediata.
- **Zona de melhoria:** Aspectos de avaliação que se situam nessa faixa representam um grau baixo de melhoramento. É uma região onde o desempenho é baixo e não tem muita importância para o cliente. São casos de melhoria com grau de urgência pequena e moderada para a empresa.
- **Zona de ação urgente:** Nessa região, o aspecto avaliado pelo cliente representa alta importância e um desempenho baixo da empresa. São os casos críticos que precisam de melhoria com alto grau de urgência e prioridade.
- **Zona de excesso (?):** É a região que apresenta aspectos de alto desempenho por parte da empresa e não é percebido com alta importância por parte do cliente. É uma zona na qual a empresa deve reavaliar o investimento de recursos.

Segundo Slack et al (2008, p. 450-452) uma vez identificada a prioridade de melhoria, caberá à empresa determinar uma estratégia de operação para realizar um objetivo de melhoria. Dois caminhos são possíveis: inovação e/ou melhoria contínua. Na melhoria de inovação, tem-se uma mudança principal e drástica na operação do serviço. Já a melhoria contínua adota uma abordagem de melhoria incremental é menor.

### 2.5.3 Índice ACSI

Uma das vantagens propiciadas pela Metodologia ACSI é a uniformização de um Índice em uma escala de 0 a 100 pontos, obtida a partir de um cálculo padronizado por uma fórmula que permite mensurar a avaliação da satisfação dos clientes. É possível aplicar o cálculo do índice para cada um dos construtos do modelo ACSI, sendo que o cálculo mais empregado é para o construto da satisfação. A metodologia do cálculo foi elaborada por Fornell et al (1996) e consiste em ponderar as médias de desempenho dos indicadores do construto avaliado pelos pesos dos mesmos indicadores de cada construto, obtidos a partir da análise com equações estruturais. O cálculo ainda considera por meio da fórmula a amplitude da escala utilizada no questionário, padronizando ao final um índice por meio de um novo escalonamento, cujo mínimo atinge 0 e o máximo 100 pontos. Com a obtenção do índice é possível monitorar a evolução histórica do desempenho da empresa ou setor em relação ao grau de satisfação dos seus clientes, além de servir como base de comparação com outras empresas do mesmo setor por meio de *Benchmarking*. O Quadro 1 apresenta a fórmula utilizada no cálculo do Índice ACSI.

**Quadro 1: Fórmula ACSI**

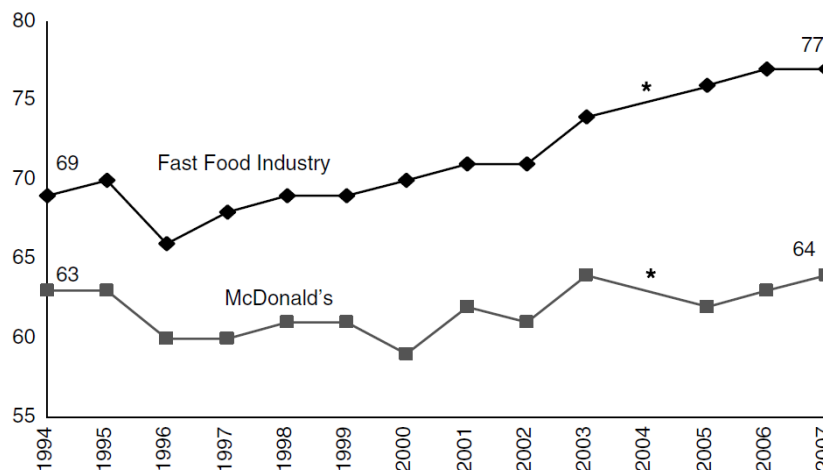
FÓRMULA	LEGENDA
$ACSI = \frac{\sum pi \cdot \bar{x}_i - \sum pi \cdot Min(xi)}{\sum pi \cdot Max(xi) - \sum pi \cdot Min(xi)} \cdot 100$	<p><b>pi</b> – peso calculado pelo modelo estrutural para o indicador i.  <b>xi</b> – média do indicador i.  <b>Max()</b> – valor máximo da escala do indicador i.  <b>Min ( )</b> – valor mínimo da escala do indicador i.</p>

Fonte: Marchetti e Prado (2004).

A utilização de uma fórmula padronizada para o cálculo do Índice ACSI apresenta como vantagem a padronização da medição da satisfação com base em

um índice calculado, a obtenção de um indicador de satisfação com base na percepção do cliente é uma referência de comparação para análises de períodos específicos ao longo do tempo. A Figura 16 exemplifica uma análise dos resultados do Índice ACSI do setor de *fast food* em comparação com o desempenho do McDonald's ao longo dos anos.

**Figura 16: Exemplo de evolução da satisfação do setor de *fast food* nos EUA**



Fonte: Fornell (2007, p. 119).

Com base no gráfico acima, percebe-se uma evolução da satisfação com os serviços de alimentação rápida (*fast food*) nos Estados Unidos. Também é visível que o desempenho com a satisfação dos concorrentes está acima do McDonald's, a maior empresa de *fast food* dos Estados Unidos. Essa comparação com a satisfação dos serviços de refeições rápidas só é possível graças a uma série histórica obtida com o Índice ACSI, possibilitando *benchmarking* para a empresa ou setor. A partir do monitoramento com base no índice ACSI, as empresas norte-americanas que participam da medição obtêm importantes *insights* do desempenho da empresa em relação ao seu passado, concorrência e em relação ao setor em que atua. Com a participação e adesão de outros países na adoção da metodologia ACSI, é possível a comparação de desempenhos internacionais de empresas, indústrias, setores e até entre países. Segundo Fornell et al (1996) o alto desempenho de empresas com a satisfação nos Estados Unidos está relacionada com o maior grau de competitividade entre as empresas, sobretudo no setor industrial. Os relatórios e resultados do Índice ACSI das medições com a satisfação dos clientes norte-

americanos em relação às empresas, indústrias, setores e governo são publicadas na página eletrônica do Instituto ACSI. Também é comum visualizar-se em revistas e jornais a divulgação do Índice ACSI pela imprensa americana quando se busca avaliar a qualidade e aprovação dos clientes em relação a produtos e serviços de empresas norte-americanas.

O Brasil ainda não dispõe de um indicador oficial para mensuração da satisfação do consumidor. No entanto, diversos trabalhos e publicações surgiram no Brasil a partir do Modelo ACSI. A exemplo da proposta de Marchetti e Prado (2004) a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), que partindo do modelo e da metodologia elaborada por Fornell et al (1996), desenvolveram o Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor (IASC), para monitorar o desempenho das concessionárias de energia elétrica no país a partir de indicadores globais e específicos de mensuração da satisfação dos consumidores de energia elétrica no país. Outros autores brasileiros (URDAN; RODRIGUES, 1999; GONÇALVES FILHO; GUERRA; MOURA, 2003; MOURA; GONÇALVES, 2005; MENDES, 2006; LOPES; PEREIRA; VIEIRA, 2009) também se basearam no modelo e na metodologia ACSI para publicação de estudos e avaliação da satisfação de consumidores em diversas áreas. No entanto, nenhum estudo consistente foi identificado envolvendo o Modelo e a Metodologia ACSI para avaliação da satisfação em Restaurantes no Brasil.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa é de natureza aplicada com enfoque positivista e de caráter exploratório e descritivo sem intervenção. Com abordagem de análise qualitativa no estágio exploratório e de análise quantitativa no estágio descritivo. A coleta dos dados primários se deu por levantamento (*Survey*) e a análise dos dados ocorreu por estatística descritiva univariada e multivariada. Abaixo estão apresentadas as etapas que definem a metodologia empregada no estudo:

**Primeira Etapa:** Desenvolvida por meio de um estudo exploratório qualitativo para identificar os atributos utilizados pelos clientes na avaliação dos serviços de restaurantes de Santa Cruz do Sul. Adotou-se como procedimento a utilização de entrevistas com questionário não estruturado a partir da técnica do incidente crítico, aplicado com uma amostra de 72 pessoas residentes em Santa Cruz do Sul. Para Malhotra (2012, p. 58) a pesquisa exploratória auxilia na compreensão do problema de pesquisa e na obtenção de dados adicionais, caracteriza-se por um processo de pesquisa flexível e não estruturado, cujos dados primários são de natureza qualitativa. Normalmente essa pesquisa é seguida por pesquisas conclusivas (descritiva ou causal). Dentre as técnicas disponíveis para estudos exploratórios, optou-se pela técnica do incidente crítico, a qual foi inicialmente proposta e difundida em um artigo por Flanagan (1954) nos Estados Unidos em estudos na área da Psicologia. Posteriormente, a técnica foi adaptada por diversas áreas, como sugere Hayes (2001) ao propor a utilização da técnica do incidente crítico para identificar aspectos ou incidentes positivos e/ou negativos em serviços com base na percepção do cliente. O levantamento dos incidentes críticos se dá por meio de relatos das experiências positivas e negativas vivenciadas pelo cliente, para uma posterior análise de conteúdo. A relação de incidentes culminou em uma base de dados de atributos que subsidiaram a elaboração do questionário de pesquisa, a qual será abordada na segunda etapa. Segundo Mello Moyano (1999), que em sua tese pesquisou técnicas para identificação das expectativas dos consumidores, concluiu dentre inúmeras técnicas pesquisadas, que a técnica do incidente crítico é apropriada quando se busca identificar atributos segundo o ponto de vista do cliente, porém, o método não é adequado para consumidores inexperientes, razão pela qual se utilizou apenas clientes de restaurantes nessa etapa da pesquisa.

**Segunda Etapa:** Posteriormente a fase exploratória qualitativa, deu-se continuidade com a fase descritiva, tendo como base os atributos de maior relevância nos serviços de restaurantes, obtidos na primeira etapa. Cooper e Schindler (2011, p. 159) definem o estudo descritivo como sendo recomendado para situações onde se deseja testar hipóteses e responder a questões específicas da pesquisa.

O procedimento adotado nesta etapa da pesquisa foi o Levantamento ou *Survey*, por meio de questionário estruturado e com escala de diferencial semântico de sete pontos, aplicado para uma amostra não probabilística por quotas de sexo e faixa etária com 270 santa-cruzenses que almoçaram num período de 30 dias em algum restaurante de Santa Cruz do Sul. Para Cooper e Schindler (2011, p. 217) o levantamento é um processo de mensuração da pesquisa utilizado na coleta de informações durante uma entrevista estruturada e permite combinar com uma amostra estatística resultados e conclusões do levantamento para projeções de população grandes e diversas. A versatilidade do levantamento é o principal aspecto positivo na coleta de dados primários. Porém, os autores destacam a importância de se conhecer muito bem as três fontes principais de erros possíveis na comunicação por levantamento na pesquisa: (1) Erro nas questões de mensuração e instrumentos de pesquisa, (2) Erro do entrevistador e (3) Erro do respondente.

Sendo que os principais erros referentes às questões e ao instrumento da pesquisa estão relacionados: (a) Seleção e elaboração de questões inadequadas. (b) Questões estruturadas em lógica inadequada. (c) Uso de transições e instruções inadequadas para obtenção de informações.

As principais fontes de erros do entrevistador são: (a) Falha em obter total cooperação do respondente o que ocasiona um erro de amostragem. (b) Falha em registrar as respostas de forma precisa e completa o que ocasiona um erro de entrada de dados. (c) Falha em executar consistentemente os procedimentos de entrevista. (e) Falha em estabelecer um ambiente apropriado para a entrevista. (f) Falsificação de respostas individuais ou de toda a entrevista. (g) Comportamento influenciador impróprio. (h) Viés causado pela presença física do entrevistador. A compreensão dessas fontes de erros é provavelmente o meio mais seguro para o entrevistador reconhecer que há um potencial viés nas entrevistas.

Já os erros advindos do respondente estão relacionados a dois fatores: Não resposta e erro de resposta, sendo que os principais aspectos a considerar em um

levantamento bem-sucedido com respondentes, são: (a) O respondente deve possuir a informação almejada pelas questões investigativas. (b) O respondente deve entender seu papel na entrevista como o provedor de informações precisas. (c) O respondente deve ter motivações adequadas para cooperar. (d) O respondente deve acreditar que a experiência será agradável e satisfatória. (e) O respondente deve acreditar que responder ao levantamento representa um uso importante e valioso de seu tempo. (f) O respondente deve descartar qualquer reserva mental que possa ter sobre a participação. O entrevistador deve ter a compreensão desses aspectos para amenizar o viés dos respondentes no levantamento de dados.

**Terceira Etapa:** Foi desenvolvida a análise quantitativa dos resultados, tendo como referência dois aspectos: Análise univariada descritiva e análise multivariada por equações estruturais do modelo ACSI modificado. Pelo fato do estudo ter uma abordagem quantitativa, facilita e possibilita o emprego de técnicas estatísticas. Segundo Cooper e Schindler (2011, p. 166) a abordagem quantitativa permite a mensuração precisa de algo; considerado o mais importante neste aspecto.

O modelo utilizado na avaliação da satisfação dos serviços de restaurantes em Santa Cruz do Sul é o modelo norte-americano de satisfação do consumidor ACSI - *American Customer Satisfaction Index*, proposto a partir de 1994 como sendo o modelo mais bem sucedido até então na tentativa de mensurar a satisfação de consumidores em diversos setores da economia norte-americana. Sua metodologia foi descrita por Fornell et al (1996) e apresentado neste trabalho no capítulo do referencial teórico, Seção 2.4.

Diversas publicações têm utilizado o modelo ACSI para mensurar e comparar a satisfação em diversos segmentos. A relação e o grau de dependência entre os construtos do modelo ACSI é mensurada por intermédio da modelagem de equações estruturais. Posteriormente as análises, tem-se a descrição dos resultados da avaliação da satisfação dos consumidores com os restaurantes de Santa Cruz do Sul. Esta etapa transcreve os dados com respaldo na metodologia científica do trabalho, em informações que culminarão em implicações gerenciais por intermédio de recomendações mercadológicas e em implicações acadêmicas. É a etapa conclusiva deste trabalho de pesquisa que visa descrever os resultados da avaliação e subsidiar o setor de serviços de restaurantes com recomendações mercadológicas baseadas na satisfação do cliente.



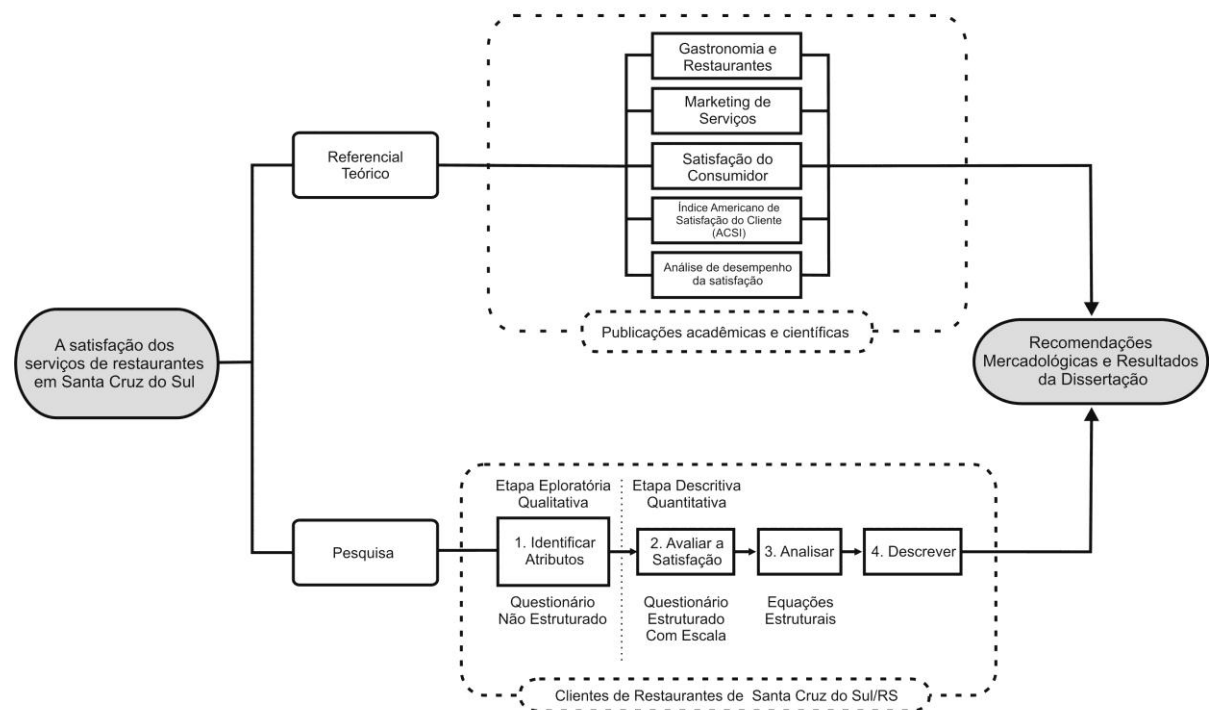
A seção seguinte aborda a sequência lógica da pesquisa e também o modelo ACSI (modificado) utilizado neste estudo.

### 3.1 Sequência da pesquisa e modelo teórico adotado

#### 3.1.1 Sequência lógica da pesquisa

A sequência lógica da pesquisa, descrita anteriormente na seção metodologia da pesquisa encontra-se sintetizada na Figura 17. Para obtenção dos dados secundários do estudo, utilizou-se publicações acadêmicas e científicas que tivessem relação com o tema e os objetivos propostos nesta dissertação e que foram tratados especialmente no capítulo referente ao referencial teórico.

**Figura 17: Sequência lógica da pesquisa**



Fonte: Autor.

Os dados primários foram obtidos mediante uma pesquisa empírica descrita anteriormente em três etapas: A primeira etapa deu-se por meio de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo para identificação dos atributos de maior relevância utilizados pelos clientes de restaurantes de Santa Cruz do Sul, obtidos

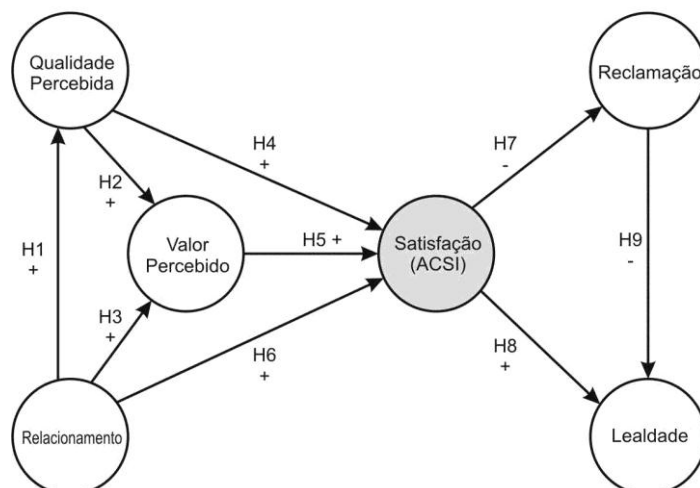
mediante a técnica do incidente crítico. A segunda e demais etapas se deram por meio de uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo. Sendo a segunda etapa uma avaliação da satisfação por meio de questionário estruturado com escala, a terceira etapa se constituiu de uma análise dos dados primários coletados na fase anterior mediante modelagem de equações estruturais e com referência ao modelo de satisfação do consumidor ACSI modificado para realidade local. A partir das análises foi possível a descrição dos resultados e a elaboração de recomendações mercadológicas que culminaram nos resultados finais desta dissertação.

Segundo Malhotra (2007, p. 154) a pesquisa qualitativa (exploratória) proporciona uma compreensão do contexto do problema, enquanto que a pesquisa quantitativa (conclusiva) procura quantificar os dados por meio de alguma técnica estatística. O autor sugere que para um novo problema de pesquisa de marketing, a pesquisa quantitativa deve ser precedida da pesquisa qualitativa apropriada. É um princípio fundamental em pesquisa mercadológica considerar ambas como complementares, e não excludentes. Razão pela qual optou-se pela utilização desta concepção de pesquisa neste trabalho.

### 3.1.2 ACSI modificado

Utilizou-se para avaliação e análise da satisfação dos clientes de restaurantes de Santa Cruz do Sul uma modificação do Modelo ACSI (Figura 18), o qual foi abordado no referencial teórico na Seção 2.4.

**Figura 18: ACSI modificado com suas variáveis, relações e suas hipóteses**



Fonte: Adaptado de Fornell et al (1996).

Apenas uma alteração foi realizada a partir do modelo ACSI original, que envolve a substituição da variável antecedente expectativa do cliente, pela variável relacionamento com o cliente. A razão pela substituição da expectativa por relacionamento se deve ao fato da expectativa ser uma medida pré-consumo, deve ser realizada antes da prestação do serviço, o que implicaria em dois momentos de coleta de dados, tendo em vista que a medição das demais variáveis ou indicadores dos construtos do modelo mensurados pelo questionário consideram a fase de pós-consumo dos serviços em sua avaliação.

Embora Fornell et al (1996) considerem e utilizem na metodologia do ACSI a medição da expectativa do cliente, o mesmo adverte que a medida da expectativa é imperfeita e justifica o seu uso no pós-consumo pela redução nos custos da pesquisa. Apesar do relacionamento com o cliente não estar integrado ao modelo ACSI como uma variável de medição, Fornell menciona o relacionamento como uma variável que influencia o modelo. Segundo o autor, quando o relacionamento é positivo a empresa terá menos reclamações e clientes mais leais. Quando o relacionamento é negativo, as reclamações tendem a piorar e contribuir com o aumento da deserção dos clientes. Além dessas considerações que justificam em parte a substituição da variável (construto) expectativa por relacionamento, também se evidenciou na etapa da pesquisa exploratória qualitativa, uma forte representatividade atribuída ao atributo relacionamento no atendimento, pelos clientes. O atendimento foi um dos atributos mais citados na amostra, atingindo 11% do total dos incidentes relatados pelos clientes mediante a técnica do incidente crítico. Esse fator foi decisivo para incorporação do Construto Relacionamento ao modelo, para ser posteriormente testado.

Para Kotler e Armstrong (2007, p. 10) o relacionamento desempenha uma função muito importante no marketing por ser o “ponto de contato” com o cliente. Uma gestão de relacionamento como o cliente proporciona a empresa construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente por meio da entrega de valor superior e satisfação. Portanto, o aspecto principal a ser considerado na criação de relacionamentos duradouros com o cliente é a criação de valor superior que traga satisfação e, conseqüentemente, uma maior fidelização deste cliente para a empresa. Há vários níveis e formas de se relacionar com o cliente, uma maneira de construir relacionamento é por meio de vínculos estruturais (acesso a equipamentos), benefícios financeiros e sociais.

Os autores Nickels e Wood (1999, p. 5-6) ressaltam que durante uma troca de marketing em serviços, o prestador do serviço recebe dinheiro ou algo mais de valor, e o cliente recebe o serviço ou uma ideia para satisfazer uma necessidade ou desejo. Nesse processo de marketing, os autores destacam que o prestador de serviços pode optar por marketing transacional ou de relacionamento. No marketing transacional a ênfase é na transação e na venda individual e isolada que satisfaça a necessidade do cliente em um local e hora determinada. O marketing de relacionamento enfatiza o processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo com benefício mútuo para a organização e para o cliente e demais grupos de interesse. Em serviços, os clientes buscam ativamente relacionamento de longo prazo. A Tabela 4 apresenta as principais características do marketing transacional versus o marketing de relacionamento.

**Tabela 4: Marketing transacional versus marketing de relacionamento**

Marketing Transacional	Marketing de Relacionamento
1. Ênfase em conquistar novos clientes;	1. Ênfase em manter os clientes atuais, bem como conquistar novos;
2. Orientação para o curto prazo;	2. Orientação para o longo prazo;
3. Interesse em realizar uma única venda;	3. Interesse em vendas múltiplas e relacionamentos duradouros;
4. Compromisso limitado com os clientes;	4. Alto nível de compromisso com os clientes;
5. Pesquisa sobre as necessidades dos clientes utilizada para completar uma transação;	5. Pesquisa contínua a respeito das necessidades dos clientes utilizada para melhorar o relacionamento;
6. Sucesso significa realizar uma venda;	6. Sucesso significa lealdade do cliente, compras repetidas, recomendações dos clientes e baixa rotatividade de clientes;
7. Qualidade é uma preocupação da produção;	7. Qualidade é uma preocupação de todos os empregados;
8. Compromisso limitado com o serviço.	8. Alto grau de compromisso com o serviço.

Fonte: Nickels e Wood (1999, p. 5).

Os estabelecimentos de restaurantes devem buscar o marketing de relacionamento por representar uma importante vantagem competitiva e uma base para fidelização dos seus clientes. Outro aspecto relevante no marketing de relacionamento é a sua dinâmica praticada entre a empresa e seus mercados, a forma como a dinâmica é conduzida influencia na qualidade do serviço prestado e na percepção do consumidor (LAS CASAS, 2008, p. 271-277).

## 3.2 População e amostra

### 3.2.1 População da pesquisa

Para realização da pesquisa empírica a campo foi utilizada a população do município de Santa Cruz do Sul, distante 150 km de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. A cidade teve sua origem a partir de uma colônia alemã em 1847, sendo reconhecida oficialmente como cidade, em 31 de março de 1877 (PORTO, 1934).

Santa Cruz do Sul é conhecida em seu estado como a sede da *Oktofest*, um festival de tradições germânicas com gastronomia e eventos da cultura alemã que ocorre todo ano no mês de outubro. A cidade também é reconhecida internacionalmente como a capital mundial do fumo, tendo o tabaco como sua principal fonte de economia. O PIB do município em 2009 foi de aproximadamente R\$ 4,3 bilhões, o que a coloca como a 106ª cidade mais rica do país (IBGE, 2010).

A população de Santa Cruz do Sul, segundo o IBGE (2010) era de 118.374 pessoas, dos quais 48% pertencentes ao sexo masculino e 52% ao sexo feminino, conforme apresentado pela Tabela 5.

**Tabela 5: Universo da população de Santa Cruz do Sul**

Idade	Homens	(%)	Mulheres	(%)	Total (H+M)	(%H)	(%M)	(%H+M)
Até 14 anos	11.467	20%	11.110	18%	22.577	10%	9%	19%
15 a 24	9.488	17%	9.535	16%	19.023	8%	8%	16%
25 a 39	14.344	25%	14.638	24%	28.982	12%	12%	24%
40 a 54	12.314	22%	13.332	22%	25.646	10%	11%	22%
55 ou +	9.330	16%	12.816	21%	22.146	8%	11%	19%
Total	56.943	100%	61.431	100%	118.374	48%	52%	100%

Fonte: IBGE (2010).

A partir do universo, foi possível realizar a segmentação do público alvo da pesquisa. Tendo como critério o julgamento de especialista e a premissa de que até os 14 anos, raramente percebe-se a autonomia do indivíduo dessa faixa etária nas decisões de escolha por restaurante. Sendo ainda uma etapa da vida onde o indivíduo está sob os cuidados da sua família. Estabeleceu-se dessa forma, como público alvo homens e mulheres a partir de 15 anos residentes em Santa Cruz do Sul. A partir deste critério, o universo da população passa a ser constituído de

95.797 pessoas, sendo 47% do sexo masculino e 53% do sexo feminino. Conforme a Tabela 6.

**Tabela 6: Público alvo da população**

Idade	Homens	(%)	Mulheres	(%)	Total (H+M)	(%H)	(%M)	(%H+M)
15 a 24	9.488	17%	9.535	16%	19.023	9,9%	10,0%	19,9%
25 a 39	14.344	25%	14.638	24%	28.982	15,0%	15,3%	30,3%
40 a 54	12.314	22%	13.332	22%	25.646	12,9%	13,9%	26,8%
55 ou +	9.330	16%	12.816	21%	22.146	9,7%	13,4%	23,1%
Total	45.476	80%	50.321	83%	95.797	47,5%	52,5%	100%

Fonte: Autor.

Outro dado importante está relacionado ao número estimado de restaurantes na cidade, segundo informações de um portal de cadastro de empresas do município, haviam 65 restaurantes cadastrados, operando em diversas categorias de especialidade gastronômica e preço (GAZ, 2012).

### 3.2.2 Amostra da pesquisa

Tendo como referência o público alvo de homens e mulheres a partir de 15 anos da população santa-cruzense, utilizou-se uma amostra não probabilística por quota de sexo e faixa etária. Segundo Malhotra (2012, p. 227), a amostragem por quota é uma técnica de amostragem desenvolvida em dois estágios. No primeiro estágio o pesquisador seleciona quotas, por exemplo: sexo e idade, e atribui a essas quotas da amostra a mesma proporção que da população alvo. No segundo estágio, os elementos da amostra são selecionados com base em conveniência ou julgamento.

O cálculo da amostragem estatística para a população alvo de 95.797 pessoas (ver tabela 6) foi determinado em 267 amostras, considerando 6% de erro máximo desejado e 95% de nível de confiança. Por razões de arredondamento, optou-se por uma amostra de 270 pessoas. Uma vez estabelecido o número amostral, foi possível realizar a proporção das quotas, tendo como base os valores relativos (percentuais) da população por faixa etária e sexo, que podem ser observados na Tabela 7.

Para coleta dos dados, utilizou-se 30 entrevistadores acadêmicos residentes em bairros distintos da cidade, que receberam instruções relativas aos

procedimentos de aplicação do questionário referente ao público alvo: homens e mulheres santa-cruzenses acima de 15 anos que tivessem almoçado nos últimos 30 dias em um restaurante de Santa Cruz do Sul.

**Tabela 7: Amostra por quota da pesquisa**

Faixa Etária	Homens		Mulheres		Total	
	% População	Amostra	% População	Amostra	% População	Amostra
15 a 24	9,9%	27	10,0%	27	20%	54
25 a 39	15,0%	40	15,3%	41	30%	82
40 a 54	12,9%	35	13,9%	38	27%	72
55 ou +	9,7%	26	13,4%	36	23%	62
Total	47,5%	128	52,5%	142	100%	270

Fonte: Autor.

Os questionários foram aplicados em diversas regiões (bairros da cidade) tendo como critério de escolha pessoas com o perfil supracitado. Para manter a proporção das quotas (tabela 7) cada entrevistador tinha a sua disposição uma tabela como a meta de entrevistas a realizar, abrangendo toda a faixa etária e sexo da amostra por quotas. O Quadro 2 sintetiza o plano amostral da pesquisa.

**Quadro 2: Plano amostral da pesquisa**

<b>População-alvo:</b>	Santa-cruzenses acima de 15 anos, que tenham almoçado em algum restaurante de Santa Cruz do Sul nos últimos 30 dias.
<b>Composição da amostra:</b>	Apenas pessoas e restaurantes de Santa Cruz do Sul.
<b>Técnica de amostragem:</b>	Amostragem por quota de faixa-etária e sexo.
<b>Execução:</b>	Alocação de amostras por quotas, selecionando 30 entrevistadores de bairros distintos da cidade para realizar o levantamento com a primeira pessoa qualificada que atender às exigências de quota.

Fonte: Adaptado de Malhotra (2007, p. 333).

Para um maior rigor no controle de confiabilidade da pesquisa, realizou-se o registro de dados pessoais dos entrevistadores e entrevistados nos questionários empregados na pesquisa, com o nome e o telefone de contato, para uma posterior auditoria, envolvendo 20% da amostra.

### 3.3 Instrumento de coleta de dados

#### 3.3.1 Instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado no levantamento da coleta de dados na etapa exploratória qualitativa foi um questionário não estruturado, empregando a técnica do incidente crítico, que consiste em identificar relatos de incidentes positivos e negativos vivenciadas por clientes de restaurantes de Santa Cruz do Sul.

Para etapa descritiva, utilizou-se um questionário estruturado com escala de diferencial semântico com sete pontos, desenvolvido com base nos modelos de questionários utilizados pela metodologia ACSI e adaptado para a realidade local dos restaurantes, a partir da incorporação de atributos obtidos na fase exploratória. Segundo Cooper e Schindler (2011, p. 331) “o questionário é o principal instrumento mais comum de coleta de dados na pesquisa em administração”. A versão final do questionário utilizado na pesquisa está disponível para apreciação no Apêndice A.

A Tabela 8 descreve as variáveis de medição da satisfação, com os seus antecedentes e consequentes, para cada um dos indicadores utilizados no questionário em sua versão final.

**Tabela 8: Principais variáveis de medição usadas no questionário**

Questão	Variável de medição	Construto
Q01 Q02 Q03	Avaliação da experiência de confiabilidade dos serviços por meio da ausência de problemas na infraestrutura do restaurante. Avaliação da experiência de personalização dos serviços nas exigências pessoais do cliente com o restaurante avaliado. Avaliação global da experiência de qualidade no serviço de restaurante.	Qualidade percebida
V04 V05 V06	Classificação da qualidade em infraestrutura relativa ao preço praticado. Classificação da qualidade em personalização do serviço relativa ao preço praticado. Avaliação global dos benefícios obtidos relativo ao preço pago.	Valor percebido
RL07 RL08 RL09	Avaliação do atendimento dos garçons e funcionários do restaurante. Avaliação do tempo de atendimento no restaurante avaliado. Avaliação global do relacionamento no restaurante.	Relacionamento
S10 S11 S12	Satisfação global do restaurante avaliado. Nível de expectativa do cliente em relação ao serviço do restaurante. Desempenho do serviço no restaurante avaliado.	Satisfação (ACSI)
L13 L14 L15	Tolerância de preço (diminuição) para induzir recompra. Tolerância de preço (aumento) considerando recompra. Avaliação global da lealdade do cliente com o restaurante avaliado.	Lealdade do cliente
R16 R17 R18	Avaliação da reclamação formal ou informal do cliente no restaurante. Avaliação da capacidade do restaurante em solucionar problemas. Avaliação global das soluções a partir das reclamações do cliente.	Reclamação de cliente

Fonte: Adaptado de Fornell et al (1996).



A questão “I19” (Ver apêndice A) foi incorporada para mensurar a importância atribuída aos serviços prestados pelo restaurante avaliado, na intenção de analisar posteriormente o desempenho dos estabelecimentos.

Já a questão “O20” contém uma lista de 30 atributos (os mesmos coletados na etapa exploratória do estudo). Cada respondente teve a possibilidade de escolher até três atributos que promoveram sua maior insatisfação com o restaurante avaliado. A partir das análises dos atributos de insatisfação, foram propostas as recomendações mercadológicas.

As demais questões presentes no questionário são de controle para auditoria e de análise para caracterização da amostra dos clientes e dos respectivos restaurantes avaliados.

### **3.3.2 Coleta dos dados e recursos empregados**

Para coleta dos dados da pesquisa nas etapas exploratória e descritiva foram utilizados questionários previamente avaliados por especialista. A aplicação das pesquisas para obtenção dos dados primários ocorreu apenas com santa-cruzenses e com restaurantes do município de Santa Cruz do Sul. Os dados coletados nas etapas exploratória e descritiva foram realizados com a participação de 29 alunos do último semestre do curso de graduação em gastronomia da Universidade de Santa Cruz do Sul.

Na etapa exploratória, utilizou-se uma amostra de 72 pessoas que frequentaram algum restaurante, os quais descreveram até cinco experiências de incidentes positivos e negativos que vivenciaram ao ter frequentado o último restaurante. A coleta dos dados ocorreu no período compreendido entre 14 de março a 21 de março de 2012.

Na etapa descritiva, foram aplicados 436 questionários estruturados com santa-cruzenses que frequentaram algum restaurante para almoçar na cidade num período de 30 dias. Foram aproveitados e validados 270 questionários, exatamente o número estabelecido no plano amostral probabilístico para a população de Santa Cruz do Sul. Os questionários foram aplicados com auxílio de acadêmicos entre o período de seis de junho a 15 de julho de 2012. Posteriormente a coleta, 20% dos questionários foram auditados por telefone. Utilizaram-se apenas questionários

preenchidos com legibilidade e aprovados na auditoria para compor a amostra necessária para a base de dados.

A análise dos dados se deu mediante recurso computacional com a utilização dos softwares aplicativos Microsoft Excel® e SPSS/AMOS® (*Statistical Package for the Social Sciences*) e envolveu também assessoria de um bacharel em estatística.

### **3.4 Etapa exploratória qualitativa**

Para Malhotra (2007, p. 155) a etapa exploratória qualitativa de uma pesquisa tem como objetivo alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes. Sendo a amostra composta por um pequeno número de casos não representativos, com coleta de dados não estruturada e análises não estatísticas, cujo resultado final é desenvolver uma compreensão inicial do contexto do problema. Para essa etapa, optou-se pela utilização da técnica do incidente crítico.

#### **3.4.1 Pesquisa exploratória: Técnica do Incidente Crítico**

Para Zeithaml e Bitner (2003, p. 120) a técnica do incidente crítico consiste no levantamento de depoimentos de experiências satisfatórias como insatisfatórias dos clientes com os serviços. Para os autores, a técnica é ideal para capturar as expectativas e impressões dos clientes acerca dos serviços. Proporcionando subsídios iniciais para condução de pesquisas.

É uma técnica que inicialmente foi proposta em estudos de psicologia por Flanagan (1954) e incorporada como método de pesquisa em diversas áreas (sociologia, política, educação...). Também vem sendo empregado como técnica metodológica em estudos de pesquisa em marketing (EDVARDSSON, 1992; LOCKWOOD, 1994; JACOBS; BARNES, 1995; GABBOTT; HOGG, 1996).

Para realizar essa etapa da pesquisa, utilizou-se como critério o mesmo perfil de público-alvo estabelecido no plano amostral, homens e mulheres acima de 15 anos, santa-cruzenses que tivessem almoçado em algum restaurante de Santa Cruz do Sul em um período curto de aproximadamente 30 dias. Para coleta dos incidentes, utilizou-se um questionário não estruturado semelhante ao apresentado na Figura 19.

Na tabulação das respostas utilizou-se o recurso computacional. Para análise de conteúdo, dois especialistas foram consultados. A técnica se constituiu em analisar incidentes (positivos e negativos) e agrupá-los por critério de repetição ou semelhança no significado das palavras (análise de conteúdo). Para cada grupo de incidentes semelhantes constitui-se um atributo. A identificação correta dos atributos tem uma importante função para a etapa quantitativa, sobretudo para construção do questionário de coleta dos dados primários da pesquisa para etapa descritiva.

**Figura 19: Questionário não estruturado**

<b>QUESTIONÁRIO</b>	
Sexo: (M) ou (F)    Idade:.....	
Descreva até cinco aspectos <b>positivos</b> que tenha vivenciado ou experimentado na última vez que almoçou em um restaurante de Santa Cruz do Sul.	Descreva até cinco aspectos <b>negativos</b> que tenha vivenciado ou experimentado na última vez que almoçou em um restaurante de Santa Cruz do Sul.
1 - ..... 2 - ..... 3 - ..... 4 - ..... 5 - .....	1 - ..... 2 - ..... 3 - ..... 4 - ..... 5 - .....

Fonte: Autor.

Segundo Kelly (1963) os indivíduos organizam acontecimentos e eventos da vida cotidiana por meio da percepção de atributos, frequentemente expressas em escalas bipolares, os quais formam as construções mentais da realidade para o indivíduo. Para Oliver (1997) o processo de atribuição influencia no comportamento de compra do consumidor.

### 3.5 Etapa descritiva quantitativa

Para Malhotra (2007, p. 155) a etapa quantitativa de uma pesquisa tem como objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo. É caracterizada por uma amostra composta por um grande número de casos representativos, com a coleta de dados estruturada e o emprego de análise estatística, cujo resultado final é a recomendação de uma linha de ação.

### 3.5.1 Análise dos dados

Para uma análise quantitativa apropriada dos dados de uma pesquisa é necessário uma preparação da base de dados. Malhotra (2007, p. 406-409) sugere que a preparação dos dados inicie com uma verificação preliminar do preenchimento dos questionários e da sua qualidade. Posteriormente a isso, um exame detalhado dos questionários deve ser realizado para identificar respostas incompletas, ilegíveis, inconsistentes e ambíguas. Nesses casos, as respostas podem ser manipuladas com a devolução dos questionários ao campo de trabalho, imputando os valores faltantes ou descartando os questionários incompletos dos respondentes insatisfatórios. Realizado o filtro dos dados, digitalizam-se os dados mediante alguma ferramenta computacional. Neste momento, emprega-se uma codificação numérica para representar uma resposta específica a determinada questão. Questões éticas também precisam ser observadas no processamento dos dados, especialmente os relacionados com o processamento dos dados, abandono de respostas insatisfatórias, violação das suposições das técnicas de análise dos dados e interpretação dos resultados são aspectos que devem ser considerados.

A literatura técnica especializada (HAIR et al, 2009; VIEIRA; RIBAS, 2011) sugerem algumas técnicas iniciais de exame para exploração dos dados de modo a garantir informações de qualidade para excelência nas análises da pesquisa científica quantitativa. Tais técnicas constituem-se em avaliar o impacto de dados perdidos, atípicos e testar suposições inerentes à maioria das técnicas univariadas e multivariadas. O emprego preliminar de tais técnicas permite revelar aspectos ocultos que podem comprometer os dados reais, os quais são detalhados na sequência.

Os valores omissos ou dados perdidos (*missing data*) podem ser ocasionados por: erro na coleta de dados, ausência de lançamento ou por omissão de resposta por parte dos respondentes. Hair et al (2009, p. 62-67) recomenda uma tolerância de até 10% de dados omissos ou perdidos para um caso. Variáveis com até 15% dos dados ausentes são candidatas para eliminação, desde que haja outra variável alternativa correlacionada para substituição. As possíveis ações corretivas para dados perdidos são duas: utilização de apenas dados válidos ou calcular dados de substituição para os dados perdidos, por exemplo: calculo da média da amostra para substituição. Para utilizar apenas dados válidos pode-se empregar a exclusão de

casos com valores omissos, desde que seja um número pequeno (até 10%) dentro de uma amostra razoavelmente elevada (acima de 200). Também existe a possibilidade de substituir os casos com valores omissos por outros casos com o mesmo perfil da amostra e utilizando os mesmos critérios de coleta.

Os dados atípicos (*outliers*) são situações únicas distantes e diferentes das demais observações que acabam por distorcer os resultados. Podem ocorrer em uma única variável ou em um conjunto de variáveis. As inúmeras causas que levam a ocorrência de dados atípicos em uma base de dados, no entanto, o que importa é a identificação da sua representatividade e se o caso ou a variável deve ser eliminada ou incluída na amostra para posterior análise (HAIR et al, 2009, p. 77-80). Segundo Vieira e Ribas (2011, p. 3-10) os dados excessivamente reduzidos ou elevados oriundos de *outliers univariados*, que ocorrem em uma única variável podem ser identificados por intermédio de análise descritiva ou inspeção visual em gráfico. Já a identificação de *outliers multivariados* que ocorre em diversas variáveis por meio de uma combinação atípica são mais difícil de serem identificadas, envolvendo o emprego de análise estatística mais aprofundada.

Outro aspecto a ser observado na inspeção inicial dos dados é a suposição do processo estatístico que envolve testes paramétricos sempre que a análise envolve uma amostragem e seus procedimentos estatísticos são baseados na distribuição normal. As hipóteses fundamentais que precisam ser respeitadas são: dados com distribuição normal (teste de normalidade), variância homogênea (teste de *homoscedasticidade*), dados métricos (teste de linearidade) e dados independentes (teste de colinearidade e *multicolinearidade*). O teste de normalidade constitui-se em identificar por meio de gráficos e outros testes a distribuição normal dos dados. No teste de *homoscedasticidade* avalia se os dados foram extraídos de populações que têm a mesma variância. O teste é realizado por meio de análise estatística de variância univariada (ANOVA) ou multivariada (MANOVA). No teste de linearidade busca se observar se os dados obedecem a determinado padrão linear possível de ser identificado por meio de um diagrama de dispersão dos resíduos. Por fim, o teste de colinearidade e *multicolinearidade* busca identificar se as variáveis independentes são fortemente relacionadas entre si, o que na prática representa que duas ou mais variáveis estariam medindo a mesma coisa. Podem ser consideradas variáveis com elevada colinearidade e *multicolinearidade* as que

apresentarem coeficientes de correlação de *Pearson* acima de 0,7 (VIEIRA; RIBAS, 2011, p. 13-26).

Segundo Hair et al (2009, p. 98) satisfazer a todas as premissas estatísticas pode transparecer uma tarefa quase impossível. Sendo que o importante é a compreensão das implicações de cada suposição com relação a técnica de interesse e o contexto da pesquisa. Quando as suposições estatísticas não são atendidas é possível aplicar qualquer número de transformação aos dados que possibilitem adequação as premissas, modificando-se a forma de distribuição, mas mantendo-se os dados intactos de modo a atender as premissas estatísticas necessárias.

### **3.5.2 Pesquisa descritiva: Estatística multivariada dos dados**

Segundo Malhotra (2007, p. 419) a estratégia de seleção de uma análise de dados depende dos estágios anteriores do processo de pesquisa de marketing, características dos dados, propriedades de técnicas estatísticas e a formação do pesquisador. As técnicas estatísticas podem ser classificadas como univariadas ou multivariadas. Análises univariadas são utilizadas para analisar isoladamente cada variável de forma descritiva e com auxílio da estatística (frequências, medianas, média, desvio padrão e etc). A análise multivariada é recomendada quando se deseja analisar variáveis simultaneamente por meio de testes estatísticos específicos. Segundo Hair et al (2009, p. 23) as técnicas de análise multivariada possibilitam diagnóstico simultâneo de múltiplas medidas e com uma poderosa capacidade analítica e preditiva, importantes para as organizações criarem conhecimento para melhoria da qualidade na tomada de decisão.

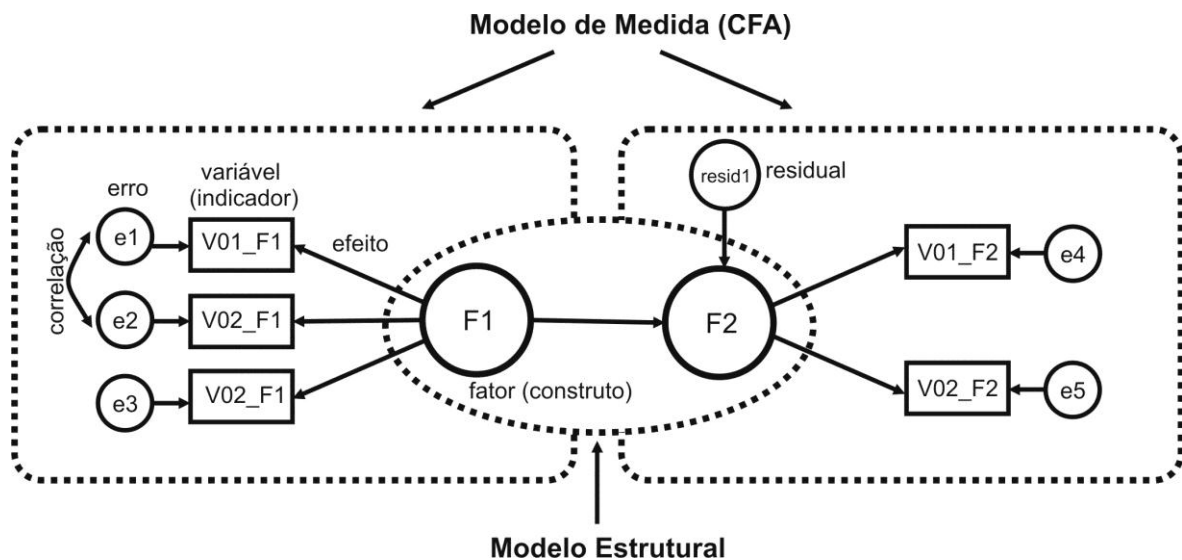
O modelo teórico desta pesquisa tem sua fundamentação na metodologia de satisfação do cliente norte-americano – ACSI, o qual foi originalmente concebido com base econométrica a partir da estatística multivariada, razão pela qual será enfatizada essa técnica na descrição dos resultados da pesquisa, em especial a técnica multivariada com modelagem de equações estruturais.

#### **3.5.2.1 Modelagem de equações estruturais**

A Modelagem de Equações Estruturais (SEM) é uma técnica estatística multivariada que permite examinar múltiplas relações de variáveis dependentes e

independentes. Um dos seus principais objetivos é expandir a habilidade exploratória do pesquisador e a eficiência estatística. Seu emprego permite testar teorias que contém múltiplas equações envolvendo relações de dependência, permitindo ao pesquisador expressar uma teoria em forma de relações entre variáveis medidas e construtos latentes (variáveis estatísticas), de modo a avaliar quão bem a teoria se ajusta à realidade com base nos dados coletados (HAIR et al, 2009). O diagrama de trajeto da Figura 20 possibilita uma visualização gráfica equivalente a representação matemática das equações utilizadas. O modelo geral em modelagem de equações estruturais pode ser subdividido em dois modelos. Um chamado de Modelo de Medida e outro de Modelo Estrutural. O modelo de medida está vinculado a variáveis observadas no mundo real, medidas a partir do instrumento de pesquisa. O modelo estrutural é abstrato e teórico, é representado por variáveis não observadas diretamente no mundo real. Os retângulos da Figura 20 representam os Modelos de Medida da Análise Fatorial Confirmatória (CFA) e a elipse o Modelo Estrutural.

**Figura 20: Diagrama de trajeto**



Fonte: Adaptado de Lemke (2005).

Considerando ainda a ilustração, é possível um entendimento mais concreto dos principais conceitos que envolvem a modelagem de equações estruturais. Os círculos (F1 e F2) são representações de variáveis latentes ou variáveis não observáveis diretamente (são os construtos do modelo). Os retângulos representam

variáveis observadas (são os indicadores do questionário). As setas unidirecionais representam a relação de causa entre duas variáveis. Já as setas bidirecionais representam as correlações e as covariâncias, sem um sentido explicitamente definido. O diagrama de trajeto utilizado como ilustração apresenta dois fatores latentes não observados (F1 e F2). Cinco variáveis observadas, das quais três estão atribuídas como medidas de F1 (V01\_F1, V02\_F1, V03\_F1) e duas estão atribuídas a F2 (V01\_F2, V02\_F2). Para cada variável observada existe um termo de erro associado (e1 a e5). Ao fator F2 existe um termo residual associado. No modelo estrutural é possível ainda visualizar o processo hipotéticos entre as variáveis, ou seja, no exemplo, a seta unidirecional de F1 a F2 indica que o construto F1 influencia positivamente o construto F2 (LEMKE, 2005).

A complexidade do emprego da técnica envolve a utilização de soluções computacionais para as análises da SEM. Uma compreensão mais aprofundada da técnica pode ser vista em: Lemke (2005); Brei e Liberali Neto (2006); Hair et al (2009) e Vieira e Ribas (2011).

Essa sessão irá preocupar-se em transmitir as seis fases metodológicas para uma análise com equações estruturais, propostas por Hair et al (2009): (1) Definir construtos individuais; (2) Desenvolver o modelo de mensuração geral; (3) Planejar um estudo para produzir resultados empíricos; (4) Avaliar a validade do modelo de mensuração; (5) Especificar o modelo estrutural; (6) Avaliar a validade do modelo estrutural. Na sequência, segue uma descrição sucinta de cada uma das fases:

- **(1) Definição dos construtos individuais:** é a primeira fase na qual se define os construtos e os indicadores ou variáveis a serem medidas que irão compor o questionário, tendo como base, algum referencial teórico. Também é o momento em que se define a escala que será utilizada na pesquisa, formula-se o questionário e se aplica um pré-teste.

- **(2) Desenvolvimento do modelo de mensuração geral:** na segunda fase, busca-se modelar a relação entre construtos com seus respectivos indicadores, estabelece-se as ligações, caminhos e hipóteses do modelo, esboçando-se dessa forma um diagrama de caminhos para o modelo de mensuração.

- **(3) Planejamento de um estudo para produção de resultados empíricos:** na terceira fase é estabelecido o planejamento da pesquisa com a definição do tamanho amostral, tendo em consideração o número de construtos e seus respectivos indicadores (HAIR et al, 2009). Também é a fase em que se realiza



a estimação do modelo, onde-se define o algoritmo matemático que será utilizado pelo programa computacional. No SPSS AMOS (*software* estatístico), por padrão, a estimação dos parâmetros é baseada no método de máxima verossimilhança (ML). Este método tem como algumas de suas premissas: amostras grandes, variáveis quantitativas e a validação do modelo hipotético.

- **(4) Avaliação da validade do modelo de medida:** a quarta fase busca analisar a validade do modelo, ou seja, avaliar o quanto o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis observadas na amostra em estudo. O objetivo primário do emprego da modelagem de equações estruturais é a construção de um modelo que descreva adequadamente os dados amostrais. Se caso houver algum indício de falta de ajuste, detecta-se a origem da fonte e propõem-se alterações no ajuste em uma posterior fase. A avaliação do modelo segue critérios estatísticos rigorosos com base em Análise Fatorial Confirmatória (CFA), a partir de cinco perspectivas principais: (a) diagrama de caminhos (b) exame da consistência das estimativas dos parâmetros, (c) avaliação do modelo por meio de índices de ajuste, (d) análise dos resíduos e (e) análise dos índices de modificação. Cada uma das perspectivas será analisada na sequência com base em Lemke (2005); Hair et al (2009) e Vieira e Ribas (2011):

(a) Diagrama de caminhos: é a representação visual do modelo e do conjunto completo de relações entre os construtos do modelo e seus respectivos indicadores com as cargas fatoriais padronizadas.

(b) Estimativas dos parâmetros: três aspectos são importantes para a cientificidade no método de estimação: a plausibilidade, erros padrão e significância estatística.

- A plausibilidade (*estimate*): avalia os parâmetros estimados do modelo a partir do sinal e da sua magnitude com relação à teoria em estudo. Estimativas que saiam da amplitude admissível representam erro no modelo, exemplos disso são correlações muito maiores que um e variâncias negativas.

- Erros padrão (S.E.): outro aspecto importante na cientificidade do método de estimação é a detecção de erros padrão que são excessivamente pequenos ou grandes. Para valores próximos a zero, a estatística de teste para este parâmetro não pode ser definida. Já valores muito elevados, indicam parâmetros que não podem ser determinados. A literatura não definiu critério de referência em razão dos erros padrão sofrerem influências da unidade de medida adotada.

- Significância estatística (C.R.): a significância estatística das estimativas dos parâmetros é obtida mediante o teste da razão crítica. Baseado no nível de significância de 5%, a razão crítica deverá ser superior a 1,96 ( $>1,96$ ).

(c) Índices de ajuste: diversos índices de ajuste são utilizados para mensurar a qualidade do modelo. Na sequência são apresentados os principais índices que serão utilizados na modelagem de equações estruturais deste estudo.

- Índices absolutos: avaliam a qualidade do modelo sem comparações com outros modelos. Os principais índices são: a razão qui-quadrado/graus de liberdade (CMIN/DF) que deve ser  $\leq 5$ , o índice RMR (padronizado) vai de 0 a 1 e deve ser  $\leq 0,05$ , o índice GFI e AGFI vai de 0 a 1 e deve ser  $\geq 0,9$ .

- Índices Relativos: avaliam a qualidade do modelo comparando com o modelo com pior ajustamento possível (modelo de independência: não há relação entre quaisquer variáveis manifestas) e com o modelo com melhor ajustamento possível (modelo saturado: todas as variáveis manifestas estão correlacionadas). Os principais índices são: NFI, RFI, IFI, TLI, CFI; variam de 0 a 1 e devem ser  $> 0,90$ .

- Índices de Parcimônia: são obtidos com a correção dos índices relativos com um fator de penalização associado à complexidade do modelo. O objetivo é compensar a melhoria artificial do modelo, que se consegue, simplesmente, por inclusão de mais parâmetros livres, aproximando o modelo sob estudo ao modelo saturado. Os principais índices são: PRATIO, PNFI, PCFI; devem ser  $> 0,60$ .

- Índices de discrepância populacional: estes índices avaliam se o modelo ajustado é aproximadamente correto. Os principais índices são: RMSEA que varia de 0 a 1 e quando os valores forem inferiores a 0,05 indicam um bom ajustamento. Valores entre 0,05 e 0,08 representam ajustamento aceitável. Valores entre 0,08 a 0,10 são considerados pobres. Para valores acima de 0,10 o ajustamento é inadmissível. O índice PCLOSE testa a hipótese nula de que a RMSEA não é superior a 0,05. O PCLOSE deve ser  $> 0,50$ . Os índices LO90 e HI90 contêm o limite inferior e o limite superior do intervalo RMSEA de 90% de confiança para a população.

- Índices baseados na Teoria da Informação: são usados quando se compara vários modelos. O melhor modelo será o que apresentar os menores valores entre um ou mais destes índices. Exemplo: AIC; BCC; BIC; ECVI.

Além dos índices de ajuste, ainda existem dois aspectos a serem considerados para procurar alguma área que possa apresentar determinada falta de

ajuste por meio da identificação dos resíduos padronizados e por meio dos índices de modificação (LEMKE, 2005).

(d) Análise dos resíduos: A matriz residual padronizada, resultante da estimação dos parâmetros do modelo, é uma importante fonte de informação sobre o ajuste do modelo. Resíduos padronizados com valores absolutos superiores a 2, indicam que as observações são muito díspares das observações restantes (isto é, *outliers*).

(e) Análise dos índices de modificação: São índices que estimam a redução da estatística qui-quadrado do modelo ao fazer a sua mudança, como incluir correlações entre as variáveis medidas. As mudanças podem melhorar o modelo, mas devem ser justificativas teoricamente.

Se o modelo de mensuração apresentar qualidade satisfatória atestada pela Fase 4, poderá prosseguir para as fases posteriores, que se encarregarão de executar o teste de validação das relações estruturais.

- **(5) Especificação do modelo estrutural**: Essa fase tem o objetivo de converter o modelo de mensuração (estabelecido nas fases iniciais, onde se especificou os construtos e seus indicadores) para estrutural. O modelo estrutural é um conjunto de uma ou mais relações de dependência conectando os construtos hipoteticamente previstos no modelo. Diz-se que as relações estruturais são representações simbólicas em forma de setas em sentido único que sugerem que um construto é dependente do outro. Nesta fase procura-se estabelecer e qualificar cada uma das hipóteses do modelo.

- **(6) Avaliação da validade do modelo estrutural**: Na última fase se avalia a validade do modelo estrutural com base nos índices de ajuste e significância, direção e tamanho das estimativas paramétricas estruturais. É a fase em que o pesquisador avalia sua teoria por meio da relação entre construtos. Uma reavaliação é recomendada para validação geral e final do modelo teórico (HAIR et al, 2009).

## **4 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE RESTAURANTES**

Este capítulo está estruturado para apresentar os resultados obtidos com a pesquisa empírica. Inicialmente são apresentados os resultados da Análise Exploratória Qualitativa, na sequência a Caracterização da Amostra, após será descrita a Análise Descritiva Quantitativa, para posteriormente se realizar uma Análise de Desempenho dos Restaurantes e por fim, a proposição de Recomendações Mercadológicas.

### **4.1 Análise exploratória qualitativa**

As análises referentes a etapa exploratória qualitativa se resumem nos resultados obtidos mediante o emprego da técnica do incidente crítico, apresentada na sequência.

#### **4.1.1 Técnica do Incidente Crítico**

Com uma amostra de 72 pessoas frequentadoras de restaurantes para almoço, obtiveram-se os atributos utilizados pelos clientes a partir de suas percepções e seus critérios de avaliação dos serviços de restaurantes. O perfil da amostra foi constituído por 50% de homens e 50% de mulheres, cuja faixa-etária estava entre 17 a 55 anos de idade, sendo a média de idade de 26 anos.

Considerando que cada participante da amostra tinha a opção de atribuir até cinco incidentes positivos e até cinco incidentes negativos com base em sua última experiência de almoço em restaurante, obteve-se 347 incidentes positivos e 331 incidentes negativos listados, totalizando 678 incidentes que após serem agrupados por semelhança e repetição de palavras por dois especialistas e com auxílio computacional, obteve-se finalmente a tabela dos atributos e suas respectivas dimensões equivalentes ao composto mercadológico em serviços (7P's dos serviços), conforme apresentado pela Tabela 9.

Alguns casos listados foram desprezados por insuficiência de menções (menos de três citações), o que resultou em 63 incidentes ou casos desconsiderados. A lista final resultou em 30 atributos válidos. Dentre os atributos

listados, há uma forte presença de atributos de busca, caracterizados pela sua tangibilidade.

**Tabela 9: Atributos obtidos com a técnica do incidente crítico**

Número de casos incididos	Percentual	Atributos (Micro dimensões)	Dimensão no composto mercadológico	Percentual
33	5%	Localização	<b>Praça</b>	10%
38	6%	Estacionamento		
12	2%	Espaço físico	<b>Ambiente</b>	23%
11	2%	Infraestrutura interna		
19	3%	Climatização		
04	1%	Iluminação		
24	4%	Higiene		
21	3%	Limpeza		
13	2%	Banheiros		
53	8%	Ambiente		
85	13%	Comidas e pratos	<b>Produto</b>	22%
06	1%	Saladas		
31	5%	Variedade no <i>buffet</i>		
16	2%	Sobremesas		
12	2%	Bebidas		
09	1%	Funcionários	<b>Pessoas</b>	16%
11	2%	Garçons		
08	1%	Simpatia		
05	1%	Uniforme		
74	11%	Atendimento		
14	2%	Qualidade		
11	2%	Organização	<b>Processo</b>	8%
06	1%	Política para fumantes		
17	3%	Horário de atendimento		
09	1%	Agilidade		
60	9%	Preço	<b>Preço</b>	9%
13	2%	Música	<b>Promoção</b>	2%
63	9%	Casos não considerados		9%
Total 678	100%			100%

Fonte: Pesquisa (2012).

O atributo que reuniu maior número de incidentes ou casos foi comidas e pratos, com uma repetitividade de 13%, seguido por atendimento com 11%, preço com 9% e ambiente com 8% das citações. Esses formam os atributos mais expressivos da pesquisa na fase qualitativa. Nas dimensões do composto mercadológico, o ambiente (23%) e produto (22%) foram os elementos mais expressivos para os clientes. Em outro estudo qualitativo de identificação de

atributos para restaurantes, conduzida por Tinoco e Ribeiro (2008), identificaram-se atributos semelhantes aos encontrados neste estudo, com a diferença apenas da presença do atributo: segurança.

## 4.2 Caracterização da amostra

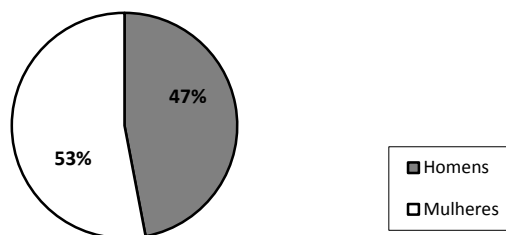
A amostra do estudo foi realizada com base na metodologia descrita na Seção 3.2.2. Foram aplicados 436 questionários, dos quais apenas 61,9% ou 270 foram aproveitados para atender aos critérios do plano amostral não probabilístico por cota de sexo e faixa-etária. Dos 166 questionários descartados, 51 questionários não retornaram, 40 foram reprovados na auditoria, 22 questionários apresentavam respostas ausentes ou rasuradas e 53 foram descartados aleatoriamente (sorteio) por reincidência de faixa etária ou sexo. A seguir segue a descrição detalhada do perfil da amostra.

### 4.2.1 Sexo

Dos 270 respondentes, 47% (128) são homens e 53% (142) são mulheres. Exatamente conforme estabelecido no planejamento da amostra descrita na seção da metodologia amostral. O Gráfico 2 ilustra o resultado.

**Gráfico 2: Sexo da amostra**

---



---

Fonte: Pesquisa (2012).

### 4.2.2 Faixa-etária

Dos 270 respondentes, 20% pertencem à faixa-etária entre 15 a 24 anos, dos quais, 9,9% são homens e 10% são mulheres. Trinta por cento das pessoas

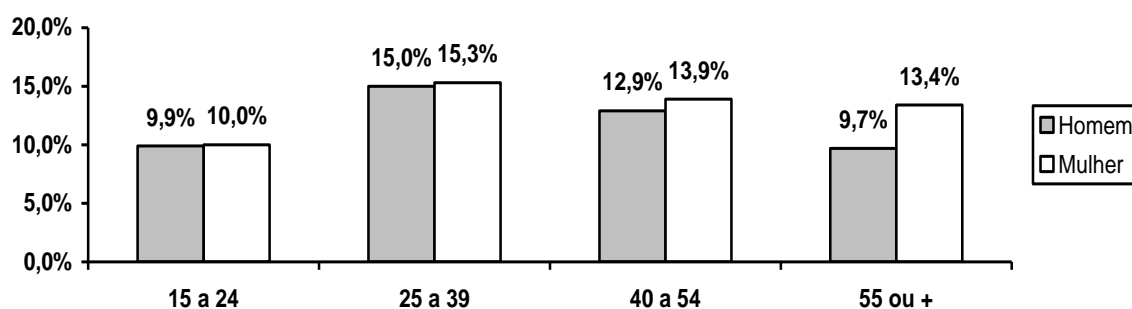
pertencem à faixa-etária de 25 a 39 anos, dos quais 15% são homens e 15,3% são mulheres. Vinte e sete por cento fazem parte da faixa-etária de 40 a 54 anos de idade, dos quais 12,9% são homens e 13,9% são mulheres. Vinte e três por cento fazem parte da faixa etária acima de 55 anos, dos quais 9,7% são homens e 13,4% são mulheres. A Tabela 10 apresenta os dados detalhadamente e o Gráfico 3 ilustra a faixa-etária do público da amostra.

**Tabela 10: Faixa-etária da amostra**

Faixa Etária	Homens		Mulheres		Total	
	Amostra	%	Amostra	%	Amostra	%
15 a 24	27	9,9%	27	10,0%	54	20%
25 a 39	40	15,0%	41	15,3%	82	30%
40 a 54	35	12,9%	38	13,9%	72	27%
55 ou +	26	9,7%	36	13,4%	62	23%
Total	128	47,5%	142	52,5%	270	100%

Fonte: Pesquisa (2012).

**Gráfico 3: Faixa-etária da amostra**

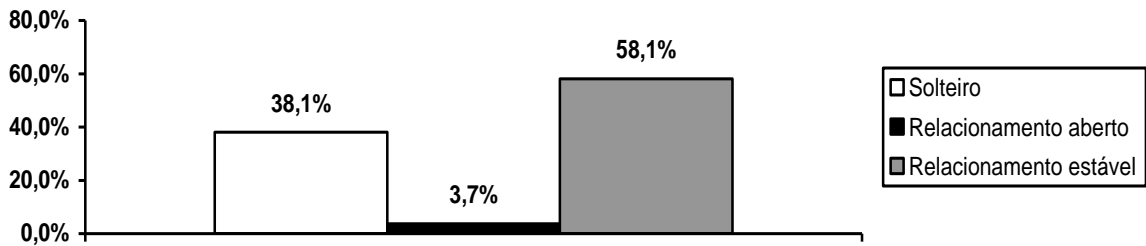


Fonte: Pesquisa (2012).

Em uma análise estatística descritiva, identificou-se na amostra dos dados uma média na idade de 40 anos entre os respondentes, a menor idade foi 15 anos e a maior foi 82 anos.

#### 4.2.3 Estado civil

O estado civil predominante entre os respondentes foi o relacionamento estável (casamento ou união), com 58,1%, seguido de 38,1% de solteiros (viúvos, separados) e 3,7% de pessoas com relacionamento aberto (namoro). Conforme ilustrado no Gráfico 4.

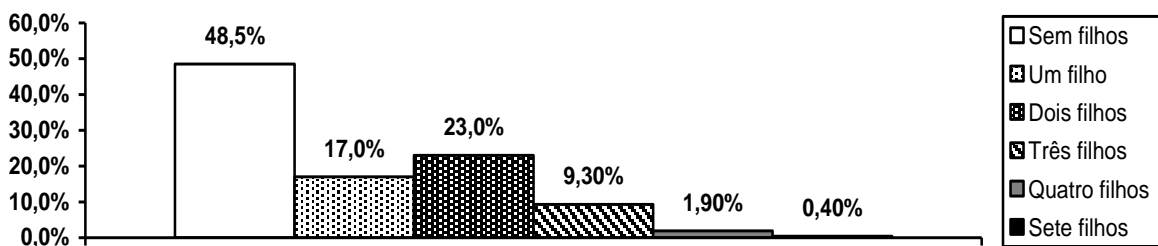
**Gráfico 4: Estado civil da amostra**

Fonte: Pesquisa (2012).

Uma análise cruzada de dados envolvendo estado civil e idade revelou que grande parte das pessoas solteiras está compreendida entre a faixa etária dos 15 aos 30 anos de idade.

#### 4.2.4 Filhos

Dentre os respondentes, 48,5% responderam que não possuíam filhos, 17% responderam que possuíam um (1) filho, 23% disseram que tinham dois (2) filhos, 9,3 informaram três (3) filhos, 1,9% declaram quatro (4) filhos e 0,4% responderam que tinham sete (7) filhos. O Gráfico 5 ilustra o número de filhos da amostra.

**Gráfico 5: Número de filhos da amostra**

Fonte: Pesquisa (2012).

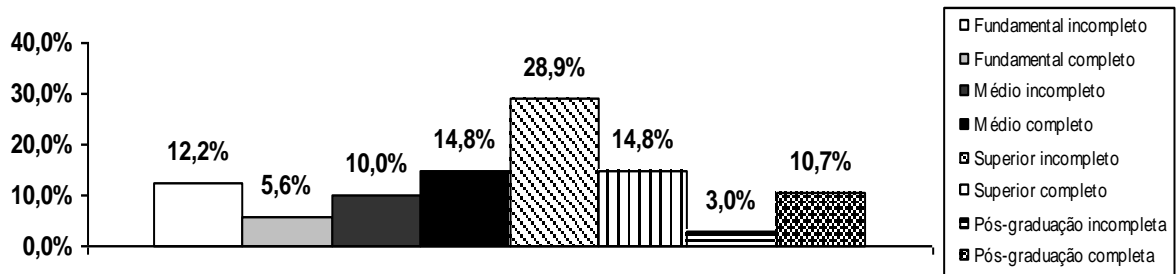
Uma análise estatística descritiva revelou uma média de um (1) filho por pessoa, desvio padrão de um (1) filho. O mínimo de filhos foi nenhum (0) e o máximo entre os respondentes foi de sete filhos.



#### 4.2.5 Escolaridade

A escolaridade predominante no público da amostra foi de 28,9% pessoas com ensino superior incompleto, 14,8% com ensino superior completo, 14,8% com ensino médio completo, 12,2% com ensino fundamental incompleto, 10,7% com pós-graduação completa, 10% com ensino médio incompleto, 5,6% com ensino fundamental completo e 3% dos respondentes com pós-graduação incompleta. O Gráfico 6 ilustra a escolaridade do público da amostra.

**Gráfico 6: Escolaridade da amostra**

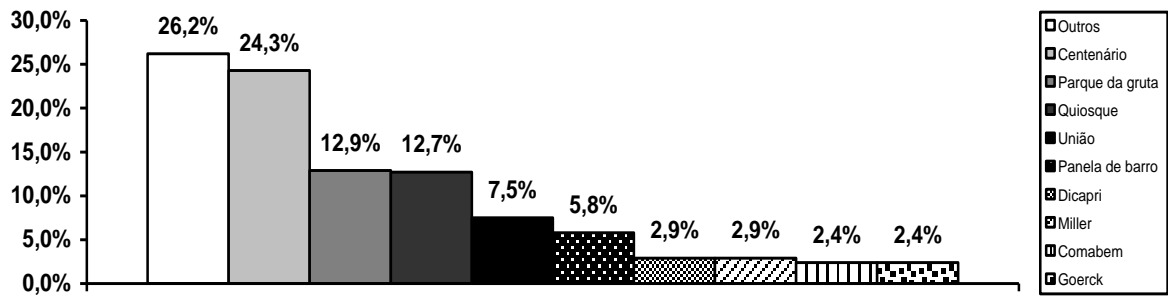


Fonte: Pesquisa (2012).

A análise estatista descritiva revelou que a média e a moda de escolaridade entre os respondentes é o ensino superior incompleto. A menor escolaridade entre os respondentes foi o ensino fundamental incompleto e o máximo de escolaridade apresentado é o nível de pós-graduação completa.

#### 4.2.6 Restaurantes mais frequentados e lembrados

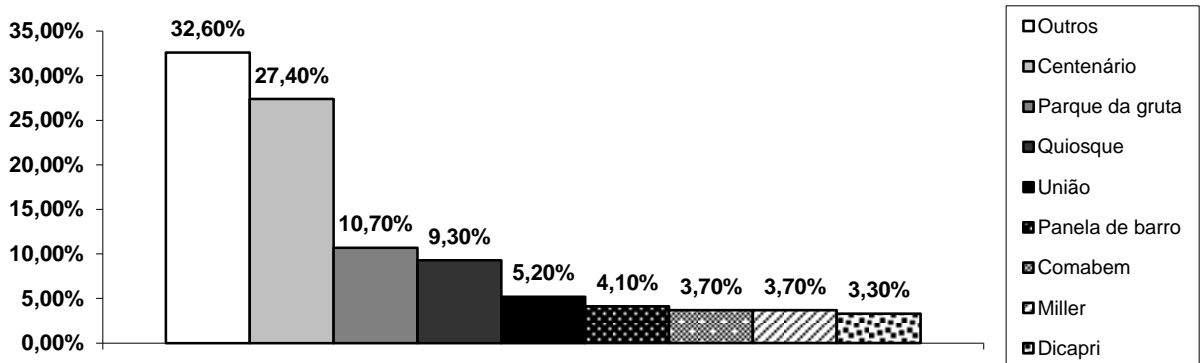
Os 270 respondentes da amostra lembraram-se de 51 restaurantes dos 65 restaurantes existentes, dos quais costumam almoçar em um período de 30 dias. O restaurante mais lembrado foi o Restaurante Centenário, com 24,3%. O Gráfico 7 apresenta o *ranking* geral dos dez restaurantes mais lembrados pelo público da amostra.

**Gráfico 7: Ranking dos restaurantes mais frequentados e lembrados**

Fonte: Pesquisa (2012).

#### 4.2.7 Restaurantes mais avaliados

A partir dos restaurantes mais lembrados, os respondentes escolheram dentre a lembrança, apenas um restaurante para avaliar a satisfação. Foram avaliados 44 restaurantes. O Restaurante Centenário foi o restaurante mais avaliado, com 27,4% das avaliações do total. O Gráfico 8 ilustra o *ranking* dos restaurantes mais avaliados.

**Gráfico 8: Ranking dos restaurantes mais avaliados**

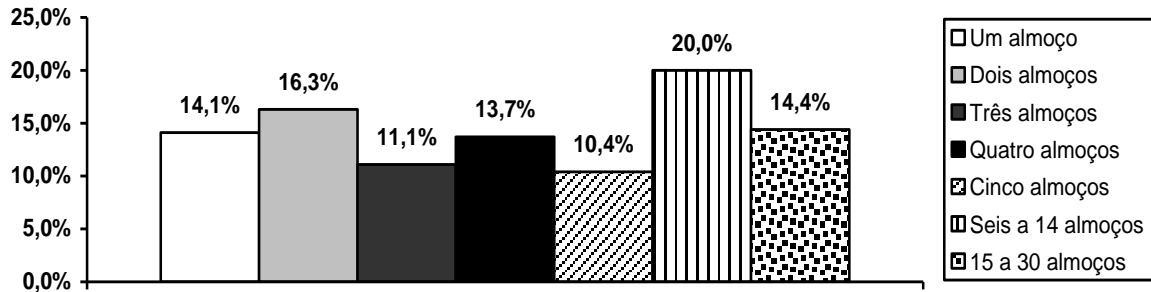
Fonte: Pesquisa (2012).

#### 4.2.8 Número de almoços ao mês

Segundo os respondentes, 14,1% do público da amostra realizaram no período de 30 dias ao menos um (1) almoço no restaurante avaliado, 16,3% responderam que realizaram dois (2) almoços, 11,1% disseram que almoçaram três (3) vezes, 13,7% afirmaram que almoçaram quatro (4) vezes, 10,4% informaram que almoçaram cinco (5) vezes, 20% responderam que almoçaram de seis (6) a 14

vezes e 14,4% responderam que almoçaram de 15 a 30 dias em um período de um mês. O Gráfico 9 ilustra o número de almoços ao mês da amostra.

**Gráfico 9: Almoços ao mês**



Fonte: Pesquisa (2012).

A partir de uma análise estatística descritiva, identificou-se que a média foi de seis (6) almoços, com desvio padrão também de seis (6) almoços e moda de dois (2) almoços. Mediana de quatro (4) almoços. O menor número de almoços foi uma (1) refeição e a maior, 30 refeições ao mês.

### 4.3 Análise descritiva quantitativa

Antes de iniciar o processo referente a análise estatística univariada e multivariada com equações estruturais, realizou-se uma análise preliminar dos dados. Foram descartados 37,93% do total (435) de questionários distribuídos; a partir de uma análise preliminar visual e estatística dos dados, por apresentarem dados ausentes, dados atípicos, questões rasuradas e respondentes incompatíveis como perfil da amostra.

Nas análises referentes as suposições, o teste de normalidade univariada foi favorável a todas as variáveis (Skewness: < 3 e Kurtosis: < 10). No entanto, o pressuposto de normalidade multivariada não foi atendido, o coeficiente Mardia da kurtosis foi 61,756, o recomendado é Mardia da kurtosis multivariada < 3. O resultado era esperado, já que os dados são em escala ordinal.

O teste de linearidade não é exigido para o método empregado na estimação dos parâmetros por máxima verossimilhança (ML). No teste de multicolinearidade, todas as variáveis apresentaram estatística VIF (*Variance Inflation Factor*) menor que 5, indicando não haver problemas de multicolinearidade, o qual ocorre quando

duas variáveis independentes se apresentam fortemente associadas. O teste de homocedasticidade não foi empregado, tendo em vista que seu emprego é requerido para testes de grupos entre si, o qual não se aplica ao caso.

Posteriormente as análises preliminares dos dados, realizou-se as análises estatísticas univariada e multivariada da base de dados descritas nas seções subsequentes.

#### 4.3.1 Análise univariada

Para análise univariada da base de dados utilizou-se estatística descritiva com as médias, desvio padrão e o percentual dos extremos (os dois últimos) da escala, para cada um dos indicadores de medição dos construtos do Modelo ACSI modificado para a pesquisa. Na sequência são apresentados os resultados:

- **Análise do construto QUALIDADE:** Para medição da qualidade dos serviços de restaurantes, manteve-se as variáveis/indicadores originais de medição utilizadas pelo questionário ACSI. O indicador Q01 avaliou a confiabilidade percebida em relação aos atributos da etapa exploratória. O indicador Q02 avaliou a personalização percebida dos serviços com base nos atributos da etapa exploratória. O indicador Q03 avaliou a qualidade percebida global dos serviços de restaurantes da cidade. Os resultados da análise univariada do construto qualidade percebida estão apresentados na Tabela 11.

**Tabela 11: Análise univariada do construto qualidade**

	↕ 5,35 <span style="float: right;">σ = 0,91</span>						
Q01 – Confiabilidade percebida	1. Péssimo	2. Muito Ruim	3. Ruim	4. Regular	5. Bom	6. Muito Bom	7. Ótimo
	0,7%	0%	1,1%	10%	47,4%	31,5%	9,3%
	59,2%					40,8%	
	↕ 5,65 <span style="float: right;">σ = 0,90</span>						
Q02 – Personalização percebida	1. Péssimo	2. Muito Ruim	3. Ruim	4. Regular	5. Bom	6. Muito Bom	7. Ótimo
	0%	0%	0,7%	8,9%	33%	39,3%	18,1%
	42,6%					57,4%	
	↕ 5,6 <span style="float: right;">σ = 0,82</span>						
Q03 – Qualidade percebida global	1. Péssimo	2. Muito Ruim	3. Ruim	4. Regular	5. Bom	6. Muito Bom	7. Ótimo
	0%	0%	0%	6,7%	41,9%	36,7%	14,8%
	48,5%					51,5%	
	↕ 5,54 <span style="float: right;">σ = 0,88</span>						
Média geral dos indicadores do constructo qualidade percebida	1. Péssimo	2. Muito Ruim	3. Ruim	4. Regular	5. Bom	6. Muito Bom	7. Ótimo
	0,2%	0%	0,6%	8,5%	40,7%	35,8%	14,1%
	50,1%					49,9%	

Fonte: Análise do SPSS (2012).

Com base nos atributos identificados na fase qualitativa, os consumidores da amostra avaliaram a qualidade percebida dos serviços prestados pelos restaurantes a partir de três indicadores (Q01, Q02, Q03). O resultado da média geral dos indicadores do construto foi de 5,54 pontos em uma escala de 7 pontos, com desvio padrão de 0,88. Os valores extremos da escala, que evidenciam elevada qualidade percebida, ficou com 49,9% das respostas.

- **Análise do construto VALOR:** Para medição do valor percebido nos serviços de restaurantes, manteve-se as variáveis/indicadores originais de medição utilizadas pelo questionário ACSI. O indicador V04 e V05 avaliaram essencialmente os atributos (benefícios) identificados na etapa exploratória qualitativa com relação ao preço. O indicador V06 foi acrescentado para avaliar o valor global percebido nos serviços de restaurantes da cidade em relação ao preço. Os resultados da análise univariada do construto valor percebido estão apresentados na Tabela 12.

**Tabela 12: Análise univariada do construto valor**

	↓ 5,47							σ = 1,13
V04 – Valor tangível das instalações em relação ao preço dos serviços	1. Totalmente Inadequado	2. Muito Inadequado	3. Pouco Inadequado	4. Mais ou Menos	5. Pouco Adequado	6. Muito Adequado	7. Totalmente Adequado	
	1,1%	0,4%	2,6%	18,1%	13,7%	51,9%	12,2%	
	35,9%				64,1%			
	↓ 5,66							σ = 1
V05 – Valor intangível e gastronômico dos serviços em relação ao preço	1. Totalmente Inadequado	2. Muito Inadequado	3. Pouco Inadequado	4. Mais ou Menos	5. Pouco Adequado	6. Muito Adequado	7. Totalmente Adequado	
	0%	0,4%	2,2%	14,1%	14,1%	53,3%	15,9%	
	30,8%				69,2%			
	↓ 5,47							σ = 1,1
V06 – Valor geral dos serviços em relação ao preço	1. Totalmente Inadequado	2. Muito Inadequado	3. Pouco Inadequado	4. Mais ou Menos	5. Pouco Adequado	6. Muito Adequado	7. Totalmente Adequado	
	0,7%	0,4%	2,6%	17,8%	17%	48,5%	13%	
	38,5%				61,5%			
	↓ 5,53							σ = 1,08
Média geral dos indicadores do construto valor percebido	1. Totalmente Inadequado	2. Muito Inadequado	3. Pouco Inadequado	4. Mais ou Menos	5. Pouco Adequado	6. Muito Adequado	7. Totalmente Adequado	
	0,6%	0,4%	2,5%	16,7%	14,9%	51,2%	13,7%	
	35,1%				64,9%			

Fonte: Análise do SPSS (2012).

Com base nos atributos identificados na fase qualitativa, os consumidores da amostra avaliaram o valor percebido em relação aos preços dos serviços prestados pelos restaurantes a partir de três indicadores (V04, V05, V06). O resultado da média geral dos indicadores do construto foi de 5,53 pontos em uma escala de 7 pontos, com desvio padrão de 1,1. Os valores extremos da escala, que evidenciam valor adequado aos clientes, foi de 64,9% das respostas.

- **Análise do construto RELACIONAMENTO:** O construto relacionamento não faz parte do modelo ACSI original. No seu lugar está o construto expectativa, no

entanto, a expectativa é uma medida a priori dos serviços, ou seja, é uma medida antes da compra. Pelo fato da pesquisa ter ocorrido no pós-compra e também pelo fato de alguns estudos anteriores utilizando o modelo original ACSI com o construto expectativa terem apresentado pouca consistência no modelo, optou-se pela substituição do constructo expectativa por relacionamento. Três indicadores foram utilizados para avaliar o relacionamento com os clientes, tendo como referência atributos obtidos na etapa exploratória qualitativa. O indicador RL07 avaliou o atendimento dos funcionários. O indicador RL08 avaliou o tempo de atendimento dos serviços. O indicador RL09 avaliou o relacionamento global dos restaurantes com o seu público. Os resultados da análise univariada do construto relacionamento estão apresentados na Tabela 13.

**Tabela 13: Análise univariada do construto relacionamento**

	↓ 5,59					σ = 0,93	
RL07 - Atendimento no relacionamento	1. Péssimo	2. Muito Ruim	3. Ruim	4. Regular	5. Bom	6. Muito Bom	7. Ótimo
	0%	0,7%	0,7%	7,8%	36,7%	37,8%	16,3%
	45,9%					54,1%	
	↓ 5,46					σ = 0,94	
RL08 – Tempo de atendimento	1. Péssimo	2. Muito Ruim	3. Ruim	4. Regular	5. Bom	6. Muito Bom	7. Ótimo
	0%	0%	2,6%	10%	40,7%	32,6%	14,1%
	53,3%					46,7%	
	↓ 5,65					σ = 0,96	
RL09 – Relacionamento global	1. Péssimo	2. Muito Ruim	3. Ruim	4. Regular	5. Bom	6. Muito Bom	7. Ótimo
	0,4%	0%	0,7%	8,1%	33,7%	37,8%	19,3%
	42,9%					57,1%	
	↓ 5,57					σ = 0,94	
Média geral dos indicadores do construto relacionamento	1. Péssimo	2. Muito Ruim	3. Ruim	4. Regular	5. Bom	6. Muito Bom	7. Ótimo
	0,1%	0,2%	1,4%	8,6%	37%	36%	16,5%
	47,5%					52,5%	

Fonte: Análise do SPSS (2012).

O resultado da média geral dos indicadores do construto relacionamento foi de 5,57 pontos em uma escala de 7 pontos, com desvio padrão de 0,94. Os valores extremos da escala, que evidenciam bom relacionamento com o cliente, foi de 52,5% das respostas.

- **Análise do construto SATISFAÇÃO:** Para medição da satisfação nos serviços de restaurantes, manteve-se as variáveis/indicadores originais de medição utilizadas pelo questionário ACSI. O indicador S10 mediu a satisfação global com os serviços de restaurantes. O indicador S11 mediu até que ponto o desempenho fica aquém ou além das expectativas. O indicador S12 mediu o desempenho relativo ao

ideal no serviço. Os resultados da análise univariada do construto satisfação estão apresentados na Tabela 14.

**Tabela 14: Análise univariada do construto satisfação**

S10 – Satisfação global	1. Totalmente Insatisfeito	2. Muito Insatisfeito	3. Pouco Insatisfeito	4. Não Sei	5. Pouco Satisfeito	6. Muito Satisfeito	7. Totalmente Satisfeito
	0%	0%	1,9%	5,9%	17%	60,4%	14,8%
	24,8%				75,2%		
					↓ 5,80	$\sigma = 0,83$	
S11 – Expectativa geral	1. Abaixo das Expectativas	2. Muito Pouca Expectativa	3. Pouca Expectativa	4. Médio	5. Boa Expectativa	6. Muito Boa Expectativa	7. Acima das Expectativas
	0%	0%	0%	14,4%	43,3%	34,8%	7,4%
	57,8%				42,2%		
					↓ 5,35	$\sigma = 0,82$	
S12 – Desempenho relativo ao ideal	1. Abaixo do Ideal	2. Muito Pouco Ideal	3. Pouco Ideal	4. Médio	5. Bom Ideal	6. Muito Bom Ideal	7. Acima das Expectativas
	0%	0%	2,6%	16,3%	37%	40%	4,1%
	55,9%				44,1%		
					↓ 5,27	$\sigma = 0,87$	
Média geral dos indicadores do construto satisfação	1. Totalmente Insatisfeito	2. Muito Insatisfeito	3. Pouco Insatisfeito	4. Não Sei	5. Pouco Satisfeito	6. Muito Satisfeito	7. Totalmente Satisfeito
	0%	0%	1,5%	12,2%	32,5%	45,1%	8,8%
	46,1%				53,9%		
					↓ 5,47	$\sigma = 0,84$	

Fonte: Análise do SPSS (2012).

- **Análise do construto LEALDADE:** Para medição da lealdade com os serviços de restaurantes, manteve-se as variáveis/indicadores originais de medição utilizadas pelo questionário ACSI. O indicador L13 mediu a tolerância a uma diminuição do preço, considerando recompra. O indicador L14 mediu a tolerância a um aumento do preço, considerando recompra. O indicador L15 mediu a lealdade geral do cliente em relação aos serviços de restaurante. Os resultados da análise univariada do construto lealdade do cliente estão apresentados na Tabela 15.

**Tabela 15: Análise univariada do construto lealdade**

L13 – Lealdade em função da diminuição do preço	1. Nunca	2. Quase Nunca	3. Improvável	4. Não Sei	5. Provável	6. Quase Sempre	7. Sempre
	0,4%	0%	0,7%	6,3%	30,4%	20,4%	41,9%
	37,7%				62,3%		
					↓ 5,95	$\sigma = 1,06$	
L14 – Lealdade em função do aumento do preço	1. Nunca	2. Quase Nunca	3. Improvável	4. Não Sei	5. Provável	6. Quase Sempre	7. Sempre
	3%	2,6%	10,7%	25,9%	32,6%	17,4%	7,8%
	74,8%				25,2%		
					↓ 4,66	$\sigma = 1,33$	
L15 – Lealdade global com o serviço	1. Nunca	2. Quase Nunca	3. Improvável	4. Não Sei	5. Provável	6. Quase Sempre	7. Sempre
	0%	3%	5,9%	12,2%	27%	29,6%	22,2%
	48,2%				51,8%		
					↓ 5,41	$\sigma = 1,28$	
Média geral dos indicadores do construto lealdade	1. Nunca	2. Quase Nunca	3. Improvável	4. Não Sei	5. Provável	6. Quase Sempre	7. Sempre
	1,1%	1,9%	5,8%	14,8%	30%	22,5%	24%
	53,5%				46,5%		
					↓ 5,34	$\sigma = 1,22$	

Fonte: Análise do SPSS (2012).

A média geral dos indicadores do construto lealdade foi de 5,34 pontos em uma escala de 7 pontos, com desvio padrão de 1,34. Os valores extremos da escala, que evidenciam lealdade dos clientes, foi de 46,5% das respostas.

• **Análise do construto RECLAMAÇÃO:** Para medição da lealdade com os serviços de restaurantes, além da única variável/indicador original de medição utilizada pelo questionário ACSI, incluiu-se mais dois indicadores (R17 e R18). O indicador R16 é originalmente a única variável utilizada no questionário original ACSI e, mede a queixa formal ou informal das reclamações. O indicador R17 foi incluído para medir a atenção e a resolução de problemas nas reclamações. O indicador R18 mediu a eficácia global na solução dos problemas a partir das reclamações. Os resultados da análise univariada do construto reclamação do cliente estão apresentados na Tabela 16.

**Tabela 16: Análise univariada do construto reclamação**

	↓ 2,26							σ = 1,61
<b>R16 – Reclamações formais ou informais</b>	<b>1. Nunca</b>	<b>2. Muito Pouco</b>	<b>3. Pouco</b>	<b>4. Não Sei</b>	<b>5. As Vezes</b>	<b>6. Quase Sempre</b>	<b>7. Sempre</b>	
	51,1%	15,6%	7,8%	11,1%	11,5%	1,9%	1,1%	
	97%					3%		
	↓ 5,07							σ = 1,31
<b>R17 – Atenção e resolução das reclamações</b>	<b>1. Nunca Resolve</b>	<b>2. Resolve Muito Pouco</b>	<b>3. Resolve Pouco</b>	<b>4. Não Sei</b>	<b>5. Resolve Muito</b>	<b>6. Resolve Bastante</b>	<b>7. Sempre Resolve</b>	
	0%	1,9%	6,7%	32,6%	18,9%	21,5%	18,5%	
	60%					40%		
	↓ 5,01							σ = 1,29
<b>R18 – Eficácia global na resolução das reclamações</b>	<b>1. Nunca Resolve</b>	<b>2. Resolve Muito Pouco</b>	<b>3. Resolve Pouco</b>	<b>4. Não Sei</b>	<b>5. Resolve Muito</b>	<b>6. Resolve Bastante</b>	<b>7. Sempre Resolve</b>	
	0,4%	1,5%	2,6%	43,3%	15,6%	18,1%	18,5%	
	63,4%					36,6%		
	↓ 5,04							σ = 1,30
<b>Média geral apenas dos indicadores R17 e R18 do construto reclamação</b>	<b>1. Nunca Resolve</b>	<b>2. Resolve Muito Pouco</b>	<b>3. Resolve Pouco</b>	<b>4. Não Sei</b>	<b>5. Resolve Muito</b>	<b>6. Resolve Bastante</b>	<b>7. Sempre Resolve</b>	
	0,2%	1,7%	4,6%	38%	17,2%	19,8%	18,5%	
	61,7%					38,3%		

Fonte: Análise do SPSS (2012).

O resultado da média geral dos indicadores R17 e R18 do construto lealdade foi de 5,04 pontos em uma escala de 7 pontos, com desvio padrão de 1,30. Os valores extremos da escala, que evidenciam a resolução das reclamações, foi de 38,3% das respostas. O indicador R16 não foi incluído na análise da média geral do construto lealdade por apresentar um erro de inversão e de semântica na escala, o que pode ter promovido um viés na questão, fato concluído pelo elevado desvio padrão de quase 2 pontos em uma escala de 7 pontos.



• **Análise da Importância dos Serviços:** Embora não faça parte do modelo ACSI, o indicador de importância dos serviços foi incluído ao questionário para uma análise posterior por meio de uma matriz de desempenho dos restaurantes. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 17.

**Tabela 17: Análise univariada da importância atribuída aos serviços**

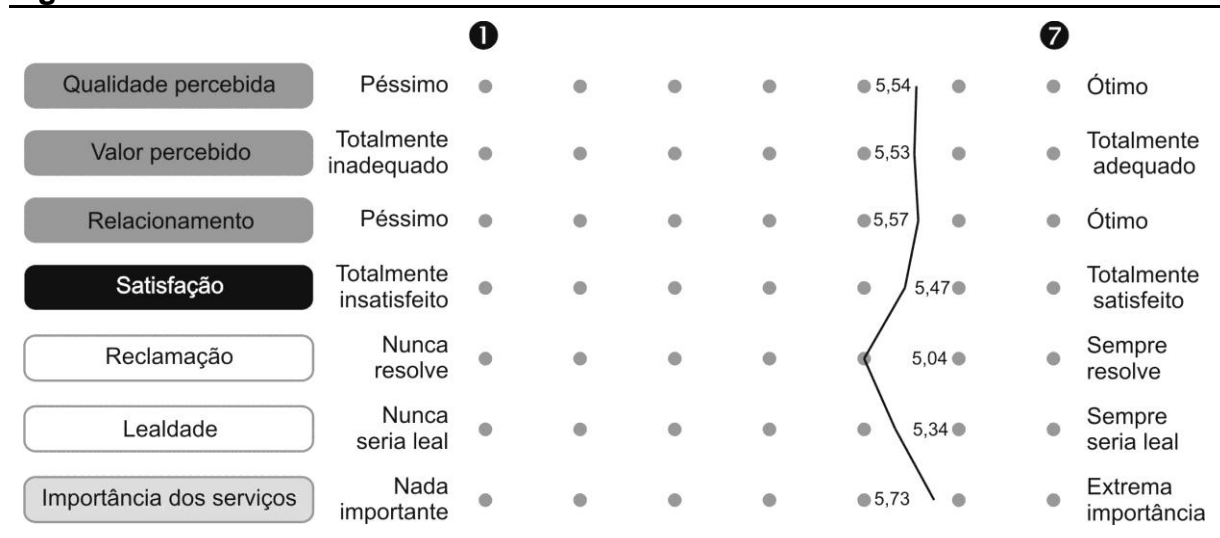
Média geral do indicador I19	1. Nada importante	2. Muito Pouco importante	3. Pouco importante	4. Indiferente	5. Importante	6. Muito importante	7. Extrema importância
		0%	0,7%	1,1%	5,9%	29,6%	41,9%
	↓ 5,73					σ = 0,94	
	37,4%					62,6%	

Fonte: Análise do SPSS (2012).

A média geral do indicador de importância atribuído aos serviços foi de 5,73 pontos em uma escala de 7 pontos, com desvio padrão de 0,94. Os valores extremos da escala, que evidenciam elevada importância dos serviços prestados para os clientes, foi de 62,6% das respostas.

A Figura 21 apresenta uma conclusão do padrão gráfico da análise comparativa, construída a partir da média dos indicadores de cada construto para uma escala de diferencial semântico de 7 pontos.

**Figura 21: Perfil semântico da escala**



Fonte: Pesquisa (2012).

O melhor desempenho foi do construto relacionamento, que obteve uma média de 5,57 pontos. O pior desempenho ficou com o construto reclamação, com 5,04 pontos dentro da escala. A média geral dos seis construtos foi 5,41 pontos e a importância atribuída aos serviços pelos clientes de restaurantes foi 5,73 pontos,

resultando em um déficit de 0,32 pontos, o que evidencia um desempenho de serviço um pouco abaixo da importância atribuída aos restaurantes e a possibilidade de algum grau de melhoria nos serviços.

#### 4.3.2 Análise multivariada: Modelagem de equações estruturais

As três primeiras fases sugeridas por Hair et al (2009) para o processo de análise multivariada, por meio da técnica de modelagem com equações estruturais, são essencialmente de planejamento e coleta de dados, as quais já foram abordadas exaustivamente em seções anteriores, no entanto, optou-se por uma breve recapitulação e menção dessas seções para situar o leitor.

- **(1) Definição dos construtos individuais:** Nesta fase se define os construtos e os indicadores do modelo, o qual já foi abordado no referencial teórico no capítulo sobre o modelo e a metodologia ACSI. Para este estudo, optou-se por substituir apenas o construto expectativa por relacionamento, por razões já discutidas na Seção 3.1.2. Os respectivos indicadores para cada construto do modelo podem ser consultados no questionário elaborado para a pesquisa, apresentado no Apêndice A. Reitera-se que a confecção do questionário foi construído com base no questionário e na metodologia ACSI, com adaptação para a realidade local do estudo, com base em atributos identificados na etapa exploratória qualitativa.

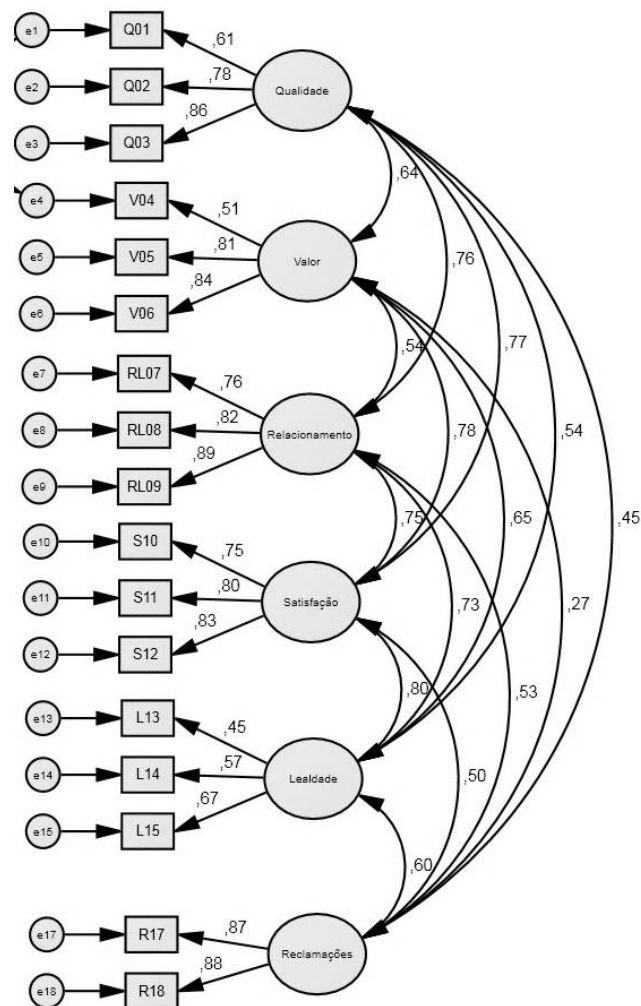
- **(2) Desenvolvimento do modelo de mensuração geral:** Nesta fase busca-se modelar as relações de causa, efeito e hipóteses do modelo. Para uma compreensão mais detalhada, recomenda-se uma releitura da Seção 3.1.2, em especial a visualização da Figura 18.

- **(3) Planejamento de um estudo para produção de resultados empíricos:** O levantamento do tamanho amostral teve como referência as recomendações de Hair et al (2009). Considerando-se 18 questões (três indicadores por construto), 51 parâmetros a serem estimados e ainda cinco respondentes por parâmetro, ter-se-ia como amostra mínima 255 casos. Optou-se por elevar esse número para 270 casos, conforme estabelecido no plano amostral abordado na Seção 3.2.2. Para a estimação do modelo, foi considerado o método de máxima verossimilhança (ML), o mais usado em SEM.

• **(4) Avaliação da validade do modelo de medida:** Na quarta fase, inicia-se propriamente a análise multivariada com a Análise Fatorial Confirmatória (CFA), a partir de rigorosos testes, no intuito de avaliar a validade do modelo de medida, definido nas fases anteriores supracitadas dessa seção. Cinco perspectivas principais foram adotadas para Análise Fatorial Confirmatória do Modelo: (a) Diagrama de caminhos (b) Exame da consistência das estimativas dos parâmetros, (c) Avaliação do modelo por meio de índices de ajuste, (d) Análise dos resíduos e (e) Análise dos índices de modificação.

(a) Diagrama de caminhos: a Figura 22 apresenta o diagrama de caminhos e as estimativas padronizadas do modelo com os seis fatores (construtos) correlacionados que medem aspectos diferentes da satisfação percebida.

**Figura 22: Diagrama de caminhos do modelo de medida**



Os valores decimais ao lado das ligações representam as cargas fatoriais (ou pesos de regressão). Uma carga representa o quanto a variável observada está carregada em um fator (construto). Em outras palavras, quanto maior for a carga sobre um fator, mais a variável se identifica como o que quer que seja o fator. Ou ainda, quanto mais próximo de um (1), maior é a importância da variável sobre o construto. A questão R16 (Ver Apêndice A) ficou com carga fraca (0,18) e foi removida do modelo. Na análise univariada já havia se identificado algumas discrepâncias deste indicador em relação às demais questões. O seu desvio padrão foi o mais elevado dentre todos os demais indicadores (1,61). Uma possível justificativa poderia estar relacionada a uma inversão da escala em relação às demais questões do questionário, o que provavelmente contribuiu para uma confusão no entendimento por parte dos respondentes. Com a exclusão do item R16, todos os demais indicadores ficaram com carga fatorial padronizada superior a 0,5.

(b) Estimativas dos parâmetros: três aspectos foram considerados para a estimação dos parâmetros: a plausibilidade (*estimate*), erros padrão (S.E.) e significância estatística (C.R.).

Os resultados das estimativas dos parâmetros são apresentados separadamente para os coeficientes de regressão e as covariâncias nas respectivas Tabelas 18 e 19.

**Tabela 18: Informações sobre os parâmetros – coeficientes de regressão**

Cargas Fatoriais / Coef. Regressão			Estimate	S.E.	C.R.	P
Q01	←	Qualidade	1,000			
Q02	←	Qualidade	1,290	,128	10,068	***
Q03	←	Qualidade	1,289	,122	10,565	***
V04	←	Valor	1,000			
V05	←	Valor	1,412	,170	8,288	***
V06	←	Valor	1,617	,193	8,376	***
RL07	←	Relacionamento	1,000			
RL08	←	Relacionamento	1,085	,079	13,666	***
RL09	←	Relacionamento	1,184	,080	14,774	***
S10	←	Satisfação	1,000			
S11	←	Satisfação	1,053	,082	12,820	***
S12	←	Satisfação	1,169	,088	13,334	***
L13	←	Lealdade	1,000			
L14	←	Lealdade	1,594	,274	5,825	***
L15	←	Lealdade	1,800	,289	6,222	***
R17	←	Reclamações	1,000			
R18	←	Reclamações	,988	,082	12,088	***

Fonte: Análise do SPSS AMOS (2012).

**Tabela 19: Informações sobre os parâmetros – covariâncias**

Covariâncias			Estimate	S.E.	C.R.	P
Qualidade	<=>	Valor	,201	,040	5,025	***
Qualidade	<=>	Relacionamento	,294	,043	6,849	***
Qualidade	<=>	Satisfação	,259	,038	6,789	***
Qualidade	<=>	Lealdade	,140	,032	4,405	***
Qualidade	<=>	Reclamações	,279	,054	5,176	***
Valor	<=>	Relacionamento	,221	,041	5,361	***
Valor	<=>	Satisfação	,276	,045	6,165	***
Valor	<=>	Lealdade	,178	,039	4,535	***
Valor	<=>	Reclamações	,177	,052	3,372	***
Relacionamento	<=>	Satisfação	,325	,044	7,442	***
Relacionamento	<=>	Lealdade	,246	,047	5,296	***
Relacionamento	<=>	Reclamações	,424	,068	6,231	***
Satisfação	<=>	Lealdade	,236	,044	5,422	***
Satisfação	<=>	Reclamações	,350	,059	5,893	***
Lealdade	<=>	Reclamações	,328	,067	4,926	***

Fonte: Análise do SPSS AMOS (2012).

Todas as estimativas dos parâmetros do modelo foram bastante significativas estatisticamente (valor  $p < 0,001$ ). As correlações (*estimate*) não ficaram muito maiores que 1. Os erros padrões (S.E.) ficaram próximos a zero e a significância estatística (C.R.) foi superior a 1,96 em todas as avaliações. O que evidencia um bom ajuste e qualidade do modelo, além da robustez teórica.

(c) Índices de ajuste: Na sequência são apresentados os principais índices analisados para avaliação da qualidade de ajuste do modelo. Todos os índices selecionados e apresentados pela Tabela 20, referente ao modelo, se mantiveram no geral com um bom ajuste.

**Tabela 20: Principais índices de ajuste do modelo**

Medida	Índice	Resultado	Referência	Consideração
Índices absolutos	NPAR	50	----	N° de Parâmetros
	DF	103	----	Graus de Liberdade
	CMIN/DF	1,324	$\leq 5$	Ótimo
	RMR	0,042	Mais próximo de 0	Adequado
	GFI	0,944	$\geq 0,9$	Bom
	AGFI	0,917	$\geq 0,9$	Bom
Índices relativos	NFI	0,943		
	RFI	0,925		
	IFI	0,985	$> 0,90$	Bom
	TLI	0,981		
	CFI	0,985		
Índices de parcimônia	PRATIO	0,757		
	PNFI	0,714	$> 0,60$	Bom
	PCFI	0,746		
Índices de discrepância	RMSEA	0,035	$> 0,05$	Bom

Fonte: Análise do SPSS AMOS (2012).

Em razão de apenas um modelo ter sido testado, os índices baseados na teoria da informação não foram apresentados no estudo.

(d) Análise dos resíduos: A Tabela 21 apresenta o resultado obtido a partir da análise da matriz residual.

**Tabela 21: Matriz residual da variância padronizada**

	R18	R17	L15	L14	L13	S12	S11	S10	RL9	RL8	RL7	V6	V5	V4	Q3	Q2	Q1
R18	0,000																
R17	0,000	0,000															
L15	0,064	-0,379	0,000														
L14	-0,464	-0,152	0,272	0,000													
L13	0,852	0,787	-0,788	0,527	0,000												
S12	-0,348	-0,186	-0,083	-0,646	0,519	0,000											
S11	0,652	0,415	0,334	0,132	-0,547	0,378	0,000										
S10	-0,385	-0,155	0,220	-0,135	0,238	-0,281	-0,266	0,000									
RL9	0,214	0,268	-0,007	0,110	1,124	-0,296	0,040	0,106	0,000								
RL8	-0,644	-0,229	-1,003	-0,325	0,542	-0,278	0,031	-0,223	0,185	0,000							
RL7	-0,163	0,247	-0,053	-0,698	1,241	0,401	0,410	0,392	-0,322	0,123	0,000						
V6	-0,175	-0,338	0,880	-0,832	-1,407	0,004	-0,827	0,462	-0,141	-0,377	-0,269	0,000					
V5	0,422	-0,266	0,727	0,234	-1,585	-0,505	-0,199	0,634	-0,006	0,063	-0,834	0,216	0,000				
V4	0,543	0,673	-0,372	1,214	0,439	0,818	0,799	<b>2,817</b>	1,339	1,694	0,575	0,061	-0,083	0,000			
Q3	0,644	-0,083	-0,065	-0,434	0,784	-0,241	-0,196	0,125	0,263	-0,301	0,492	-0,813	-0,624	1,779	0,000		
Q2	-0,223	-0,233	0,433	-0,839	0,697	0,530	-0,733	-0,194	-0,256	-0,019	1,452	0,420	-0,572	1,498	0,023	0,000	
Q1	0,143	-0,763	-0,307	-0,222	0,821	1,328	0,733	0,667	-0,420	-0,605	-0,468	1,220	0,894	1,646	0,627	0,146	0,000

Fonte: Análise do SPSS AMOS (2012).

Apenas um caso de resíduo foi identificado com um pouco de elevação (2,817) entre as variáveis V4 e S10. Mesmo assim, optou-se por manter as variáveis em relação ao bom desempenho geral da avaliação no todo.

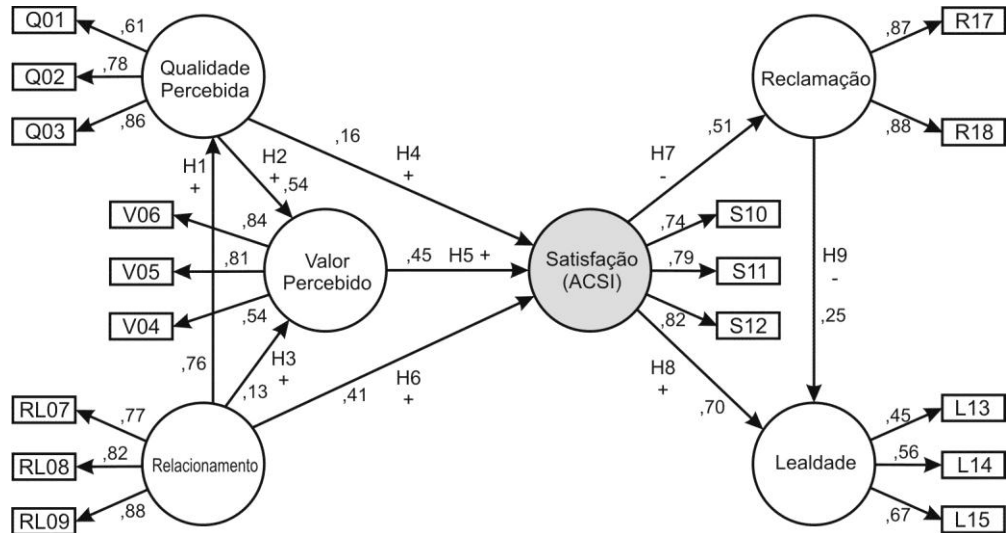
(e) Análise dos índices de modificação: Embora a análise houvesse indicado duas melhorias no ajuste do modelo, sua inclusão não foi utilizada por ausência de consistência teórica e pela pouca diferença do índice de modificação em relação aos demais resultados.

A partir das avaliações supracitadas por meio da Análise Fatorial Confirmatória, constatou-se que o modelo de medida descreve adequadamente e com cientificidade os dados amostrais da pesquisa empírica.

• **(5) Especificação do modelo estrutural**: Após a validação do modelo de medida, mediante a Análise Fatorial Confirmatória, inicia-se a partir desta fase o processo de avaliação estrutural do modelo para verificar a relação entre os fatores (construtos) e para testar as hipóteses. A Figura 23 apresenta o diagrama visual do modelo de medida estrutural. As linhas representam os caminhos e suas relações. Os retângulos são os indicadores de medição e os construtos estão representados

pelos círculos. Os valores ao lado das setas indicam as estimativas paramétricas estruturais resultantes completamente padronizadas.

**Figura 23: Modelo estrutural**



Fonte: Análise do SPSS AMOS (2012).

Cada construto da cadeia nomológica pode ser explicado conforme a descrição que segue:

a) O construto relacionamento exerceu um peso maior, de 0,76 na qualidade percebida dos clientes. Seguido pelo fator de 0,41 para a satisfação dos clientes e de 0,13 para no valor percebido. Ou seja, o relacionamento exerce um peso muito maior no antecedente qualidade percebida do que no antecedente valor percebido.

b) O construto qualidade exerce um peso maior sobre o valor percebido, com um fator de 0,54 e uma influência menor na satisfação, com um peso de 0,16.

c) O construto valor é o antecedente mais expressivo para a satisfação dos clientes, com um peso de 0,45, se comparado aos demais antecedentes do modelo.

d) O construto da satisfação exerce um peso elevado sobre a lealdade do cliente, com 0,70. Em relação a reclamação dos clientes, a satisfação tem um peso de 0,51.

e) Por fim, o construto reclamação exerce um peso de 0,25 sobre a lealdade dos clientes de restaurantes.

Observa-se que o construto valor percebido foi o que teve mais peso na satisfação (0,45), seguido do fator relacionamento (0,41) e por fim, o fator qualidade percebida, com peso 0,16.

O vínculo entre relacionamento e qualidade percebida foi o mais expressivo na análise, com um peso de 0,76, o que representa que quanto maior for o relacionamento dos restaurantes com o cliente, maior será a qualidade percebida. Outro vínculo forte e expressivo da análise foi entre os pares da satisfação e lealdade, com um peso de 0,70. O que evidencia que quanto maior a satisfação com os serviços de restaurantes, maior será a lealdade dos clientes. Em contrapartida, a menor relação ficou entre relacionamento e valor percebido, com um peso de 0,13, o que denota que apesar de ser positivo, o relacionamento com o cliente não representa uma grande relevância no valor percebido pelo cliente. Outro par com baixa relação ficou entre a qualidade percebida e a satisfação dos clientes, com um peso de 0,16, o que representa que a qualidade percebida não tem um impacto diretamente alto na satisfação dos clientes de restaurantes de Santa Cruz do Sul.

Na sequência são descritas as hipóteses do modelo a serem testadas na fase posterior:

H1: O relacionamento com o cliente é positivamente relacionado com a qualidade percebida do cliente.

H2: A qualidade percebida é positivamente relacionada com o valor percebido pelo cliente.

H3: O relacionamento com o cliente é positivamente relacionado com o valor percebido pelo cliente.

H4: A qualidade percebida é positivamente relacionada com a satisfação do cliente.

H5: O valor percebido pelo cliente é positivamente relacionado com a satisfação do cliente.

H6: O relacionamento com o cliente é positivamente relacionado com a satisfação do cliente.

H7: A satisfação do cliente é negativamente relacionada com a reclamação do cliente.

H8: A satisfação do cliente é positivamente relacionada com a lealdade do cliente.

H9: A reclamação do cliente é relacionada negativamente com a lealdade do cliente.



• **(6) Avaliação da validade do modelo estrutural:** A Tabela 22 apresenta os resultados verificados nos testes das hipóteses estabelecidas no modelo estrutural.

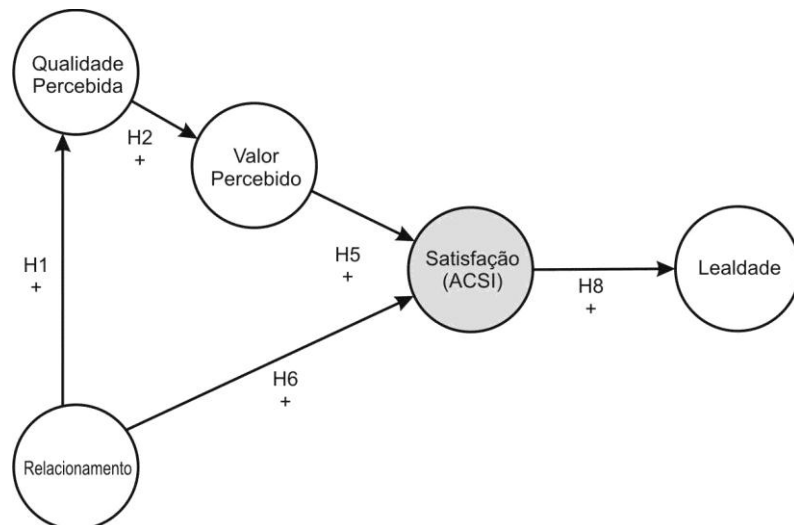
**Tabela 22: Teste das hipóteses do modelo**

HIPÓTESE	DESCRIÇÃO DA HIPÓTESE			Estimativa Padronizada	Estimativa	S.E.	P	Resultado da Hipótese
H1+	Qualidade	←	Relacionamento	0,76	0,622	0,072	***	ACEITA
H2+	Valor	←	Qualidade	0,54	0,569	0,139	***	ACEITA
H3+	Valor	←	Relacionamento	0,129	0,111	0,097	0,251	REJEITADA
H4+	Satisfação	←	Qualidade	0,162	0,171	0,1	0,085	REJEITADA
H5+	Satisfação	←	Valor	0,45	0,452	0,083	***	ACEITA
H6+	Satisfação	←	Relacionamento	0,411	0,356	0,074	***	ACEITA
H7-	Reclamações	←	Satisfação	0,51	0,938	0,134	***	REJEITADA
H9-	Lealdade	←	Reclamações	0,25	0,107	0,037	0,004	REJEITADA
H8+	Lealdade	←	Satisfação	0,695	0,546	0,098	***	ACEITA

Fonte: Análise do SPSS AMOS (2012).

Algumas hipóteses foram rejeitadas (H3, H4, H7, H9), principalmente as que apresentavam cargas negativas (H7 e H9). Um modelo alternativo é sugerido, tendo como referência a exclusão das relações, hipóteses e construtos rejeitados, conforme apresentado na Figura 24.

**Figura 24: Modelo alternativo para teste**



Fonte: Análise do SPSS AMOS (2012).

Com a alteração do modelo, todas as hipóteses foram bastante significativas e, portanto, aceitas, conforme os resultados obtidos na Tabela 23.

**Tabela 23: Teste das hipóteses do modelo alternativo**

HIPÓTESE	DESCRIÇÃO DA HIPÓTESE			Estimativa Padronizada	Estimativa	S.E.	P	Resultado da Hipótese
H1+	Qualidade	←	Relacionamento	0,774	0,63	0,072	***	ACEITA
H2+	Valor	←	Qualidade	0,661	0,704	0,109	***	ACEITA
H5+	Satisfação	←	Valor	0,532	0,53	0,082	***	ACEITA
H6+	Satisfação	←	Relacionamento	0,495	0,427	0,057	***	ACEITA
H8+	Lealdade	←	Satisfação	0,823	0,619	0,105	***	ACEITA

Fonte: Análise do SPSS AMOS (2012).

Em razão da alteração do modelo, uma nova avaliação da qualidade de ajuste do modelo foi necessária, a qual se encontra apresentada na Tabela 24.

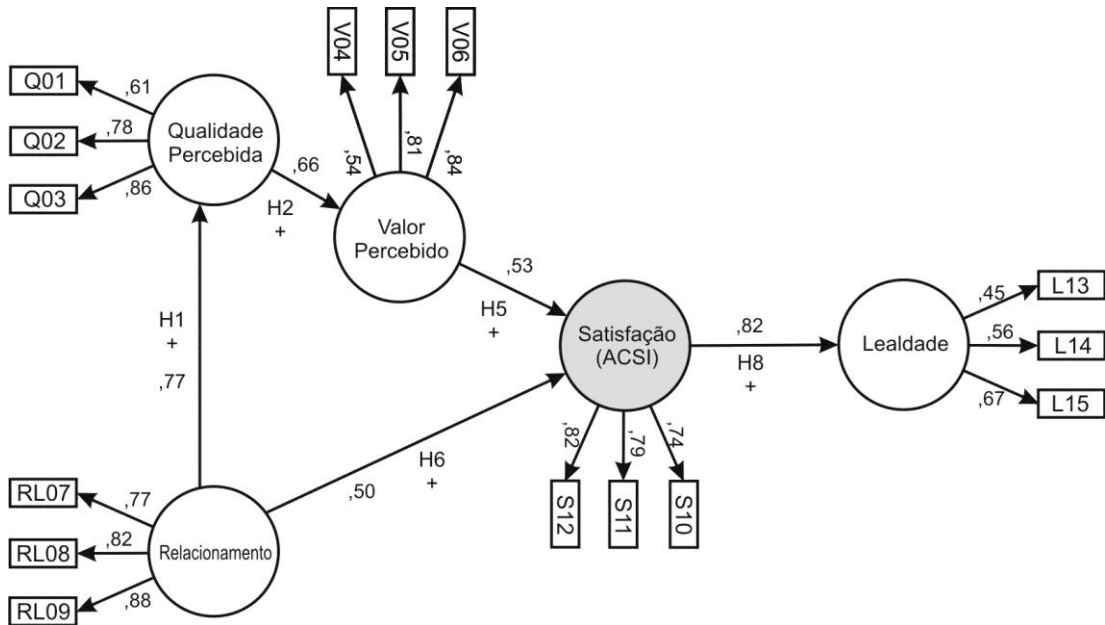
**Tabela 24: Principais índices de ajuste do modelo alternativo**

Medida	Índice	Resultado	Referência	Consideração
Índices absolutos	NPAR	35	----	N° de Parâmetros
	DF	85	----	Graus de Liberdade
	CMIN/DF	1,921	≤ 5	Ótimo
	RMR	0,051	Mais próximo de 0	Adequado
	GFI	0,926	≥ 0,9	Bom
	AGFI	0,896	≥ 0,9	Razoável
Índices relativos	NFI	0,921		
	RFI	0,902		
	IFI	0,960	> 0,90	Bom
	TLI	0,950		
	CFI	0,960		
Índices de parcimônia	PRATIO	0,810		
	PNFI	0,745	> 0,60	Bom
	PCFI	0,777		
Índices de discrepância	RMSEA	0,058	> 0,05	Bom

Fonte: Análise do SPSS AMOS (2012).

Todos os índices selecionados e apresentados pela Tabela 24, referente ao modelo alternativo, se mantiveram no geral com um bom ajuste. Portanto, o modelo inicial proposto para o estudo não se confirmou, havendo a necessidade de uma proposta alternativa com base na modificação do modelo inicial. O resultado do modelo alternativo com os seus indicadores, relações e hipóteses pode ser visualizado na Figura 25.

**Figura 25: Modelo alternativo**



Fonte: Análise do SPSS AMOS (2012).

Portanto, conclui-se a partir da análise multivariada do modelo de medida e estrutural apresentaram um ajustamento de boa qualidade, garantindo-se dessa forma a cientificidade estatística do modelo alternativo proposto. Para uma generalização do modelo, Hair et al (2009) sugerem a realização de uma nova amostra independente daquela onde o modelo foi ajustado para conclusões definitivas.

#### 4.4 Análise de desempenho dos restaurantes

Para uma avaliação do desempenho com a satisfação dos restaurantes, utilizou-se dois modelos teóricos e o cálculo do Índice ACSI. O primeiro modelo refere-se a matriz de desempenho dos serviços proposta por Albrecht e Bradford (1992) e o segundo, refere-se a matriz de importância e desempenho proposta por Slack et al (2008), a qual permite avaliar a necessidade de melhoria. Para comparação de desempenho e *benchmarking* com o setor de restaurantes dos Estados Unidos, utilizou-se o cálculo do Índice ACSI, proposta por Fornell et al (1996). Nas seções subsequentes estão apresentados os resultados obtidos a partir das análises de desempenho.

#### 4.4.1 Matriz de Albrecht e Bradford

Para construção da matriz de desempenho dos restaurantes de Santa Cruz do Sul, utilizou-se os indicadores de satisfação (S10) e importância (I19). A Tabela 25 apresenta a estatística descritiva dos indicadores mencionados e utilizados para confecção da matriz apresentada na Figura 26.

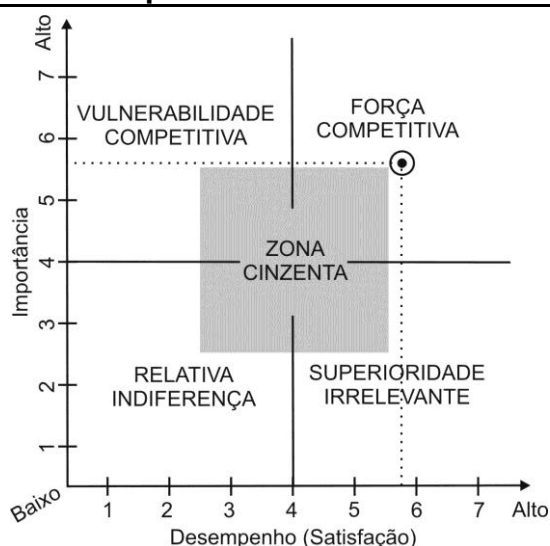
**Tabela 25: Estatística descritiva dos indicadores de satisfação e importância**

Indicador	Escala	Média	Moda	Variância	Desv. Padrão
Satisfação	7 pontos	5,8	6	0,68	0,83
Importância	7 pontos	5,7	6	0,89	0,94

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

A matriz é composta por dois eixos (importância versus satisfação) e cinco quadrantes de posicionamento para o desempenho dos serviços. A intersecção entre a média dos indicadores (5,7 e 5,8) determina o ponto na matriz que marca sua posição resultante.

**Figura 26: Resultado de desempenho na matriz de Albrecht e Bradford (1992)**



Fonte: Adaptado de Albrecht e Bradford (1992, p. 157).

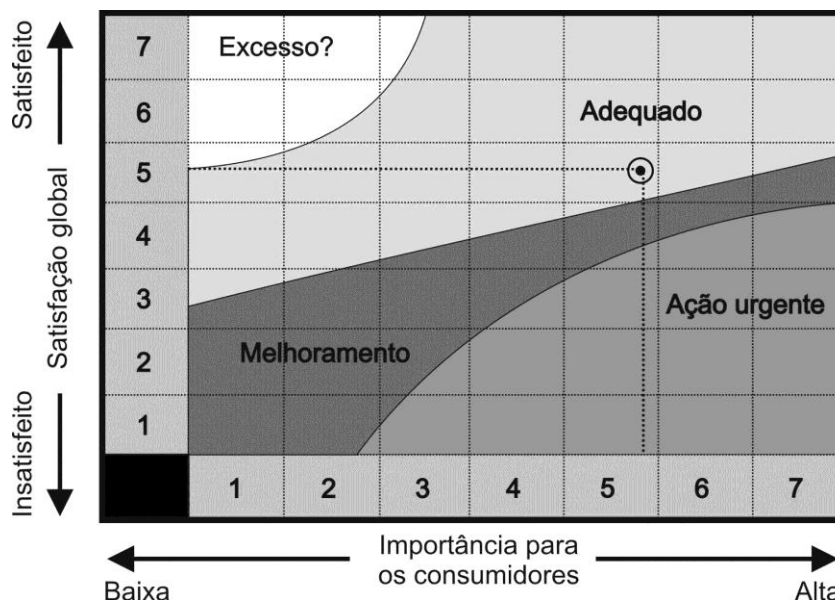
O resultado obtido com a intersecção posiciona o desempenho dos restaurantes de Santa Cruz do Sul no quadrante força competitiva, com limiar muito próximo a zona cinzenta. O que significa que na média os restaurantes de Santa Cruz do Sul estão posicionados com alto grau de importância e foram avaliados com alto desempenho. Os clientes na média geral estão valorizando o que recebem dos

restaurantes. No entanto, a posição está muito próxima da zona cinzenta, o que representa uma posição muito sensível à mudança da posição.

#### 4.4.2 Matriz de Slack

Para confecção da matriz de Slack et al (2008) utilizou-se os mesmo dados oriundos da Tabela 25. Enquanto a matriz de desempenho proposta por Albrecht e Bradford (1992) procura posicionar o desempenho dos restaurantes, a matriz de Slack et al (2008) objetiva indicar o grau de melhoria necessário, baseada no desempenho. A Figura 27 apresenta o grau de melhoria na matriz de Slack.

**Figura 27: Resultado de desempenho na Matriz de Slack**



Fonte: Adaptado de Slack et al (2008, p. 447).

Os resultados obtidos com a média situam os restaurantes em um grau de melhoria adequado, com forte aproximação para a zona de melhoramento. O que significa que na média os restaurantes de Santa Cruz do Sul encontram-se em uma situação satisfatória, com uma leve proximidade a zona de melhoria, indicando haver uma possibilidade de algumas correções e proposições na melhoria dos serviços de restaurantes de Santa Cruz do Sul. Na Seção 4.5 serão sugeridas recomendações mercadológicas aos restaurantes interessados em elevar o seu desempenho em relação ao desempenho da média.

#### 4.4.3 Índice ACSI dos restaurantes

A utilização de um índice de satisfação padronizado permite a comparação de desempenho entre os restaurantes e, ainda, entre o setor de restaurantes de determinado país em relação a outros restaurantes de nacionalidade diferente com base na mesma metodologia.

O Quadro 3 apresenta a fórmula do Índice ACSI e o cálculo do Índice da satisfação global dos restaurantes de Santa Cruz do Sul.

**Quadro 3: Resolução do cálculo do Índice da Satisfação ACSI**

$ACSI = \frac{\sum pi \cdot \bar{x}_i - \sum pi \cdot Min(xi)}{\sum pi \cdot Max(xi) - \sum pi \cdot Min(xi)} \cdot 100$	<p><b>pi</b> – peso calculado pelo modelo estrutural para o indicador i.  <b>xi</b> – média do indicador i.  <b>Max(i)</b> – valor máximo da escala do indicador i.  <b>Min(i)</b> – valor mínimo da escala do indicador i.</p>
<p><b>Dados:</b></p> <p>pS10 = 0,75, pS11= 0,80, pS12 = 0,83;  xS10 = 5,80, xS11 = 5,35, xS12 = 5,27;  Valor mínimo da escala = 1;  Valor máximo da escala = 7.</p>	<p><b>Onde:</b></p> <p>S10 = Indicador Satisfação Global  S11 = Indicador Desconfirmação Global  S12 = Indicador Distância do Ideal</p>
<p><b>Cálculo:</b></p> $ACSI = \frac{(0,75 \cdot 5,80 + 0,80 \cdot 5,35 + 0,83 \cdot 5,27) - (0,75 \cdot 1 + 0,80 \cdot 1 + 0,83 \cdot 1)}{(0,75 \cdot 7 + 0,80 \cdot 7 + 0,83 \cdot 7) - (0,75 \cdot 1 + 0,80 \cdot 1 + 0,83 \cdot 1)} \cdot 100$ <p><b>ACSI = 74,41</b></p>	

Fonte: Autor.

A partir do mesmo procedimento de cálculo apresentado acima, é possível estabelecer um índice de desempenho para cada um dos demais construtos do modelo. A Tabela 26 apresenta os dados necessários para o cálculo de cada construto e o resultado do índice de desempenho para cada um deles.

**Tabela 26: Análise do índice de desempenho dos construtos do modelo**

CONSTRUTO E INDICADOR	PESO (pi)	MÉDIA (xi)	DESV PADR (σi)	ÍNDICE
<b>Qualidade percebida</b>				
Q01	0,61	5,35	0,91	75,80
Q02	0,78	5,65	0,90	
Q03	0,86	5,60	0,82	
<b>Valor percebido</b>				
V04	0,51	5,47	1,13	75,70
V05	0,81	5,66	1,00	
V06	0,84	5,47	1,10	

<b>Relacionamento</b>				
RL07	0,76	5,59	0,93	
RL08	0,82	5,46	0,94	76,12
RL09	0,89	5,65	0,96	
<b>Satisfação</b>				
S10	0,75	5,80	0,83	
S11	0,80	5,35	0,82	<b>74,41</b>
S12	0,83	5,27	0,87	<b>(ACSI)</b>
<b>Lealdade</b>				
L13	0,45	5,95	1,06	
L14	0,57	4,66	1,33	71,67
L15	0,67	5,41	1,28	

Fonte: Análise do SPSS AMOS (2012).

Os índices dos construtos se mantiveram entre 71 (lealdade) a 76 (relacionamento), o que caracteriza um bom desempenho, segundo o critério da Tabela 28. O melhor desempenho foi do construto relacionamento, com 76 pontos, o que indica que os restaurantes da cidade estão se esforçando para proporcionar um bom atendimento aos clientes. A partir da obtenção do índice de satisfação global dos restaurantes é possível realizar *benchmarking* com outros restaurantes ou com o resultado do setor. Dados históricos do ACSI (2012) informam que o setor de restaurantes nos Estados Unidos obteve em 2012 um índice de desempenho na satisfação de 80 pontos. Conforme dados apresentados na Tabela 27.

**Tabela 27: Comparativo de índices de satisfação do setor de alimentação**

SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO	Índice ACSI		
	1994	2007	2012
Fast Food EUA	69	77	80
McDonald's EUA	63	64	73
Restaurantes EUA	--	81	80
Restaurantes Santa Cruz – RS/BR	--	--	74

Fonte: ACSI (2012).

Para interpretação do desempenho, sugere-se o critério utilizado pela Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL (2012) que utiliza a mesma metodologia para avaliar a satisfação dos consumidores de energia elétrica no Brasil. A Tabela 28 apresenta o critério de interpretação para cinco faixas de desempenho do índice.

O desempenho dos restaurantes de Santa Cruz do Sul no Índice ACSI foi 74 (Bom), no entanto, está seis pontos a menos se comparado com o desempenho da média dos restaurantes dos Estados Unidos para o mesmo período. Uma maneira de melhorar o resultado é identificar atributos de insatisfação para melhoria dos serviços.

O investimento na qualidade dos serviços conduz a retenção e atração de clientes, reduz os custos futuros, fortalece a marca, a imagem da empresa e eleva os ganhos financeiros (GRÖNROOS, 2007; LADHARI, 2009).

**Tabela 28: Critério de desempenho**

FAIXA DO ÍNDICE	DESEMPENHO	AÇÃO ESTRATÉGIA
0 a 20 pontos	Desempenho péssimo	Urgência na melhoria do serviço
21 a 40 pontos	Desempenho ruim	Urgência na melhoria do serviço
41 a 60 pontos	Desempenho regular	Melhoria do serviço
61 a 80 pontos	Desempenho bom	Aprimoramento do serviço
81 a 100 pontos	Desempenho ótimo/excelente	Manutenção do desempenho

Fonte: Adaptado de ANEEL (2012).

A Tabela 29 apresenta uma relação de atributos de insatisfação listada pela amostra da pesquisa que serão consideradas nas recomendações mercadológicas. Foram avaliados 30 atributos, cada participante da amostra teve a opção de assinalar até três atributos que promoveram a sua insatisfação na última vez que almoçaram em algum restaurante da cidade. No total foram 564 respostas.

**Tabela 29: Atributos que promoveram insatisfação**

Cód	Atributo	%1	%2	Cód	Atributo	%1	%2
01	Ambiente desagradável	0,2	0,4	17	Horário de atendimento	2,5	5,2
02	Apresentação do cardápio	3,0	6,3	18	Iluminação precária	0,9	1,9
03	Atendimento ruim	1,6	3,3	19	Infraestrutura inadequada	0,7	1,5
04	Baixa qualidade da comida	0,7	1,5	20	Localização ruim	2,0	4,1
05	Banheiro precário	2,1	4,4	21	Mobília e decoração ruins	1,6	3,3
06	Climatização ruim	2,7	5,6	22	Pouca agilidade nos serviços	2,0	4,1
07	Desorganização do buffet	0,7	1,5	23	Pouca diversidade de pratos	3,0	6,3
08	Desorganização do restaurante	0,2	0,4	24	Pouca diversidade de saladas	1,6	3,3
09	Espaço físico ruim	5,0	10,4	25	Pouca opção de bebidas	2,0	4,1
10	Estacionamento ruim ou ausente	23,2	48,5	26	Pouca variedade de sobremesas	4,3	8,9
11	Falta música ambiente	7,8	16,3	27	Pouca opção de carnes	3,0	6,3
12	Falta padronização dos uniformes	1,6	3,3	28	Pouca opção de pagamento	1,8	3,7
13	Falta simpatia	3,2	6,7	29	Pouco número de funcionários	2,0	4,1
14	Fumantes no restaurante	3,2	6,7	30	Preço alto	12,8	26,7
15	Garçons despreparados	2,5	5,2	31	Outro	1,4	2,9
16	Higiene ou limpeza ruim	0,7	1,5	TOTAL		100	----

LEGENDA	Sigla	Descrição
	Cód	Código do atributo no questionário (Ver Apêndice A)
	%1	Percentual da frequência das 564 citações da amostra
%2	Percentual de casos da amostra (270). Cada pessoa teve a opção de citar até 3 atributos	

Fonte: Resultados da pesquisa (2012).

As principais insatisfações estão relacionadas ao: Estacionamento ruim com 23,2% de citações de insatisfação, preço alto com 12,8% de citações de insatisfação, falta de música ambiente com 7,8% das citações, espaço físico ruim com 5% das citações, pouca variedade de sobremesas com 4,3% das citações e falta de simpatia no atendimento com 3,2% das citações de insatisfação. Os demais atributos de insatisfação juntos totalizam 43,7%. A insatisfação, apesar de



representar uma percepção negativa dos consumidores, pode ser aproveitada como uma oportunidade de melhorias para os estabelecimentos de restaurantes em busca de uma vantagem competitiva. Uma possível vantagem competitiva poderia ser construída a partir da elaboração de estratégias de diferenciação, considerando a melhoria dos atributos de insatisfação. Segundo Porter (1986) a estratégia de diferenciação visa estabelecer diferenciais no produto ou serviço que proporcionem a criação de algo superior em relação à concorrência.

#### 4.5 Recomendações mercadológicas

A partir das diversas análises realizadas e apresentadas nas seções anteriores é possível estabelecer, com base em dados e informações da pesquisa, uma matriz de recomendações mercadológicas aos restaurantes interessados em se posicionar com um maior grau de força competitiva em relação a concorrência, para tanto, cada restaurante interessado em estabelecer valor superior com base na satisfação do cliente, terá a sua disposição uma relação de recomendações mercadológicas que permitirão a elaboração de estratégias de diferenciação e reposicionamento. Inicialmente faz-se necessário a recapitulação e uma síntese acerca das principais respostas obtidas com os resultados das análises da pesquisa. A Tabela 30 apresenta uma matriz dos principais indicadores da satisfação e da lealdade dos clientes de Restaurantes de Santa Cruz do Sul.

**Tabela 30: Principais resultados das análises para satisfação e lealdade**

Construto	ACSI	Indicador					Dimensão	OBJ	
		Variável	$\pi_i$	$\bar{X}_i$	$\sigma_i$	T2B			
Satisfação ( $p = 0,82 \rightarrow L$ )	74,41	S10	0,75	5,80	0,83	75,2	Satisfação global	↑	
		S11	0,80	5,35	0,82	42,2	Expectativa do cliente	=	
	OBJ:	S12	0,83	5,27	0,87	44,1	Desempenho do serviço	↑	
	↑	S Média	0,79	5,47	0,84	53,9	Média geral do construto satisfação do cliente	↑	
Lealdade	71,67	L13	0,45	5,95	1,06	62,3	Tolerância de recompra com a diminuição do preço	↑	
		L14	0,57	4,66	1,33	25,2	Tolerância de recompra com o aumento do preço	↑	
	OBJ:	L15	0,67	5,41	1,28	51,8	Probabilidade de recompra e fidelização	↑	
	↑	L Média	0,56	5,34	1,22	46,5	Média geral do construto qualidade percebida	↑	
<b>LEGENDA</b>	<b>Sigla</b>		<b>Descrição</b>						
		RL	Relacionamento com o cliente						
		Q	Qualidade percebida						
		V	Valor percebido						
		S	Satisfação do cliente						
		L	Lealdade do cliente						
		p	Cargas fatoriais dos construtos (ou pesos de regressão)						
		$\pi_i$	Cargas fatoriais dos indicadores						
		$\bar{X}_i$	Média da variável						
		$\sigma_i$	Desvio padrão da variável						
		T2B	Top Two-Box ou Frequência acumulada das duas últimas opções da escala						
	OBJ	Objetivo (Meta: ↑ elevar ou = manter)							

Fonte: Resultados da pesquisa (2012).

Os resultados evidenciam que os clientes apresentam um bom grau de satisfação com os serviços de restaurantes na cidade. A carga fatorial da satisfação que influencia a lealdade é elevada, ou seja, quanto maior for a satisfação dos clientes, maior será a sua influência na lealdade com os restaurantes. No entanto, se compararmos o desempenho do Índice ACSI dos Restaurantes de Santa Cruz do Sul (ACSI = 74) com a média do Índice ACSI dos Restaurantes dos Estados Unidos no mesmo período de 2012 (ACSI = 80), identifica-se uma oportunidade de melhoria a partir de um déficit de 6 pontos. Apesar dos restaurantes da cidade estarem posicionados em um quadrante de força competitiva e numa zona sem urgência de melhoria, os resultados estão muito próximos a uma zona de vulnerabilidade e transição. Para os restaurantes interessados em um desempenho superior, que possibilite maior força competitiva e um índice de satisfação mais elevado em relação à média, existe a possibilidade objetiva de se elevar os resultados da satisfação do cliente de modo a garantir uma maior retenção e fidelização da clientela. No modelo ACSI modificado para os serviços de restaurantes, a satisfação do consumidor se dá em função do relacionamento, qualidade percebida e do valor percebido pelo cliente. Elevando-se o desempenho dessas variáveis antecedentes e, considerando que a expectativa do cliente mantenha-se inalterada, obtém-se uma resposta positiva no grau de satisfação e na lealdade dos clientes, repercutindo em mais valia para a empresa e seus clientes. A Tabela 31 apresenta os principais resultados das análises dos construtos antecedentes da satisfação, incluindo suas respectivas variáveis (indicadores) de medição.

Pelo exposto na Tabela 31, observa-se que o relacionamento é uma variável que influencia diretamente a qualidade percebida ( $p = 0,77$ ) e também a satisfação do cliente ( $p = 0,49$ ). O indicador de maior fator de influência sobre o construto relacionamento é a variável RL08 ( $\pi = 0,82$ ) e no entanto, obteve o menor desempenho na média (5,49), além do menor desempenho nos extremos da escala (T2B = 46,7%). A dimensão que representa esse indicador se refere ao tempo de atendimento. Outro indicador que mensura o relacionamento é a variável RL07, cuja carga fatorial é 0,76 e sua média obtida na escala foi de 5,59. Esta variável mensura o atendimento dos garçons e funcionários.

A qualidade percebida influencia diretamente o valor percebido pelo cliente ( $p = 0,66$ ), os principais indicadores que mensuram esse construto são representados pelas variáveis Q01 e Q02.

**Tabela 31: Principais resultados dos antecedentes da satisfação**

Construto	ACSI	Indicador					Dimensão	RC
		Variável	pi	$\bar{X}_i$	$\sigma_i$	T2B		
Relacionamento ( $p = 0,77 \rightarrow Q$ ) ( $p = 0,49 \rightarrow S$ )	76,12	RL07	0,76	5,59	0,93	54,1	Atendimento dos garçons e funcionários	1RL
		RL08	0,82	5,46	0,94	46,7	Tempo de atendimento	2RL
		RL09	0,89	5,65	0,96	57,1	Relacionamento geral no atendimento	---
		RL Média	0,82	5,57	0,94	52,5	Média geral do construto relacionamento com cliente	---
Qualidade Percebida ( $p = 0,66 \rightarrow V$ )	75,80	Q01	0,61	5,34	0,91	40,8	Ausência de problemas no ambiente e na estrutura	3Q
		Q02	0,78	5,65	0,90	57,4	Personalização dos serviços (atendimento e pratos)	4Q
		Q03	0,86	5,60	0,82	51,5	Avaliação geral da qualidade dos serviços	---
		Q Média	0,75	5,54	0,88	49,9	Média geral do construto qualidade percebida	---
Valor Percebido ( $p = 0,53 \rightarrow S$ )	75,70	V04	0,51	5,47	1,13	64,1	Confiabilidade (Q01) em relação ao preço	5V
		V05	0,81	5,66	1,00	69,2	Nível de personalização (Q02) em relação ao preço	6V
		V06	0,84	5,47	1,10	61,5	Avaliação geral do valor percebido pelo cliente	---
		V Média	0,72	5,53	1,08	64,9	Média geral do construto valor percebido	---
<b>LEGENDA</b>	<b>Sigla</b>	<b>Descrição</b>						
	RL	Relacionamento com o cliente						
	Q	Qualidade percebida						
	V	Valor percebido						
	S	Satisfação do cliente						
	L	Lealdade do cliente						
	p	Cargas fatoriais dos construtos (ou pesos de regressão)						
	pi	Cargas fatoriais dos indicadores						
	$\bar{X}_i$	Média da variável						
	$\sigma_i$	Desvio padrão da variável						
	T2B	Top Two-Box ou Frequência acumulada das duas últimas opções da escala						
RC	Recomendações Mercadológicas para os antecedentes da satisfação do cliente							

Fonte: Resultados da pesquisa (2012).

A variável Q01 mediu a ausência de problemas no ambiente e na estrutura dos restaurantes, a carga fatorial foi de 0,61 e a média foi a mais baixa dentre as variáveis do construto, com 5,34 pontos. Os extremos da escala que evidenciam elevada qualidade também foi a mais baixa do construto, com 40,8%. A variável Q02 apresentou uma carga fatorial mais representativa que a anterior, ficando com 0,78 e o melhor desempenho na média (5,65) e também nos extremos da escala (57,4%). O atributo que representa essa dimensão da variável diz respeito à personalização dos serviços nos aspectos de atendimento e gastronomia (pratos).

O valor percebido influencia positivamente a satisfação (0,53). As duas principais variáveis que foram utilizadas para mensurar o valor percebido são V04 e V05. A variável V04 apresenta uma carga fatorial não muito expressiva (0,51), uma média de 5,47 na escala e 64,1% de respostas nos extremos da escala, no entanto, o desvio padrão (1,13) foi o mais alto dentre todos os indicadores. Esta variável buscou medir a confiabilidade dos serviços (ausência de problemas) em relação ao preço. A segunda variável é V05, que mede o nível de personalização dos serviços em relação ao preço pago. A carga fatorial para essa variável foi significativa (0,81), sendo que a sua média foi 5,66 e o percentual dos extremos da escala foi de 69,2%.

A partir da leitura dos principais resultados que antecedem a satisfação do cliente, é possível correlacionar, por meio de uma matriz, cada uma das dimensões

avaliadas (variáveis do questionário) com os resultados dos principais atributos de insatisfação levantados pelos respondentes da amostra. A Tabela 32 apresenta uma matriz de recomendações mercadológicas com o resultado da frequência de citações das insatisfações (Ver %1) para as dimensões e suas respectivas microdimensões (atributos). Também é possível visualizar na mesma tabela através da coluna ao lado (Ver %2) o percentual de insatisfação por cada pessoa da amostra.

**Tabela 32: Matriz de recomendações com base na insatisfação dos clientes**

Construto	Cód. RC	Dimensão	Atributos de insatisfação identificados	%1	%2
Relacionamento	1RL	Atendimento dos garçons e funcionários (10,9%1)	Atendimento ruim	1,6	3,3
			Padronização dos uniformes	1,6	3,3
	2RL	Tempo de atendimento (4,5%1)	Funcionários insuficientes para os serviços	2,0	4,1
			Qualificação e preparação dos garçons	2,5	5,2
			Simpatia no atendimento	3,2	6,7
			Pouca agilidade dos serviços	2,0	4,1
			Horário de atendimento	2,5	5,2
			Avaliação geral de insatisfação dos atributos relacionados ao relacionamento no atendimento	15,4	----
Qualidade Percebida	3Q	Ausência de problemas no ambiente e na estrutura (50,3%1)	Ambiente desagradável	0,2	0,4
			Desorganização do restaurante	0,2	0,4
			Higiene e limpeza precária	0,7	1,5
			Infraestrutura inadequada	0,7	1,5
			Iluminação precária	0,9	1,9
			Mobília e decoração ruins	1,6	3,3
			Localização ruim	2,0	4,1
			Banheiro precário	2,1	4,4
			Climatização ruim	2,7	5,6
			Fumantes dentro do restaurante	3,2	6,7
			Espaço físico ruim	5,0	10,4
			Ausência de música ambiente	7,8	16,3
			Estacionamento ruim	23,2	48,5
	4Q	Personalização dos serviços (pratos) (18,3%1)	Baixa qualidade da alimentação	0,7	1,5
		Desorganização do buffet	0,7	1,5	
		Pouca diversidade de saladas	1,6	3,3	
		Pouca opção de bebidas	2,0	4,1	
		Pouca diversidade de pratos	3,0	6,3	
		Apresentação do cardápio	3,0	6,3	
		Pouca opção de carnes	3,0	6,3	
		Pouca variedade de sobremesas	4,3	8,9	
		Avaliação geral de insatisfação dos atributos relacionados a qualidade percebida pelo cliente	68,6	----	
Valor Percebido	5V	Confiability (Q01) em relação ao preço	Pouca opção (formas) de pagamento	1,8	3,7
	6V	Personalização (Q02) em relação ao preço	Preço alto	12,8	26,7
			Avaliação geral de insatisfação dos atributos relacionados ao valor percebido pelo cliente	14,6	----
Outros				1,4	2,9
Total				100	----
LEGENDA	<b>Sigla</b>	<b>Descrição</b>			
	RL	Relacionamento com o cliente			
	Q	Qualidade percebida			
	V	Valor percebido			
	RC	Recomendações Mercadológicas para os antecedentes da satisfação do cliente			
%1	Percentual da frequência das 564 citações da amostra				
%2	Percentual de casos da amostra (270). Cada pessoa teve a opção de citar até 3 atributos				

Fonte: Resultados da pesquisa (2012).

Os atributos de cada uma das dimensões foram obtidos na etapa exploratória qualitativa e, empregadas no instrumento de coleta de dados, cujas frequências são

resultantes das respostas coletadas pela pesquisa, cada respondente teve a opção de assinalar até três opções de atributos da sua insatisfação.

O relacionamento obteve sete atributos de insatisfação que totalizam 15,4% das citações de insatisfações com os serviços de restaurantes. A qualidade percebida apresentou o maior número de atributos de insatisfação, totalizando 21 atributos, o que representa 68,6% das citações de insatisfação. O valor percebido avaliou a qualidade em relação ao preço (benefício em relação ao custo). Dois atributos foram identificados para este construto, que juntos representam 14,6% das citações de insatisfação. A partir dessas considerações, é possível estabelecer uma proposição de recomendações mercadológicas para cada um dos três antecedentes da satisfação do cliente.

Os tópicos que seguem na sequência abordam as recomendações com base nas avaliações e análises realizadas. A partir dessas recomendações, os restaurantes interessados em uma posição competitiva mais segura, terão a sua disposição subsídios para elaboração de estratégias mercadológicas, no entanto, ressalta-se que o modelo de satisfação abordado e validado neste estudo, possui como fator inicial a ser desenvolvido em ordem de prioridade: (1) Relacionamento, (2) Qualidade e (3) Valor. Deve-se levar ainda em consideração que as expectativas dos clientes se mantenham inalteradas, bem como outros fatores (desconhecidos) e não mensurados neste estudo.

● **Recomendações mercadológicas para melhoria do relacionamento com o cliente:** As duas dimensões possíveis de recomendações para a melhoria no relacionamento com o cliente, em ordem de prioridade, são: (1) Atendimento dos garçons e funcionários (1RL) e (2) Tempo de atendimento (2RL).

(1) Em relação ao atendimento dos garçons e funcionários (1RL), os restaurantes devem priorizar, na ordem: (1a) Desenvolver garçons e funcionários nas Relações Humanas para um atendimento ao cliente com simpatia. (1b) Qualificar e preparar os garçons para sua atividade profissional. (1c) Contratar um número suficiente de funcionários para atender e prestar os serviços nos restaurantes. (1d) Padronizar os uniformes e as vestimentas dos funcionários do estabelecimento. (1e) Realizar reuniões semanais ou quinzenais com garçons e funcionários para conscientização da cordialidade e do profissionalismo no atendimento ao cliente.

(2) Em relação ao tempo de atendimento (2RL), os restaurantes devem priorizar, na ordem: (2a) Estabelecer horários flexíveis ou apropriados à demanda, a partir de um estudo exploratório (entrevistas) referente às preferências de horário dos clientes (2b). Estudar e realizar ações para agilizar a entrega do serviço, aspecto que provavelmente irá envolver readequação e investimentos em tecnologia, processos e pessoas.

● **Recomendações mercadológicas para melhoria da qualidade percebida pelo cliente:** As duas dimensões possíveis de recomendações para a melhoria da qualidade percebida pelo cliente, em ordem de prioridade, são: (1) Soluções para elevar a confiabilidade na qualidade, reduzindo os problemas no ambiente e na estrutura do restaurante (3Q) e (2) personalização dos serviços gastronômicos (4Q).

(1) Em relação a soluções para elevar a confiabilidade na qualidade (3Q), o restaurante deverá realizar investimentos em melhorias internas e externas, seguindo a seguinte relação de prioridade: (1a) Disponibilizar vagas de estacionamento aos clientes do restaurante. (1b) Proporcionar ambientes com opções de música ao gosto do público alvo. (1c) Propiciar espaço físico adequado a movimentação das pessoas. (1d) Implementar políticas e normas para fumantes. (1e) Instalar sistema de climatização ambiente no restaurante. (1f) Disponibilizar banheiros adequados e diferenciados para homens e mulheres. (1g) Analisar a localização do restaurante em relação ao público alvo. (1h) Instalar mobília tendo como critério aspectos de ergonomia e decoração. (1i) Adequar as instalações de iluminação segundo as normas, bem como realizar a manutenção do sistema. (1j) Adequar a infraestrutura (telefone, água, energia elétrica, internet...). (1k) Manter ambientes sempre higienizados e limpos. (1l) Manter sempre a organização dos ambientes do restaurante. (1m) Propiciar um ambiente agradável ao cliente no restaurante.

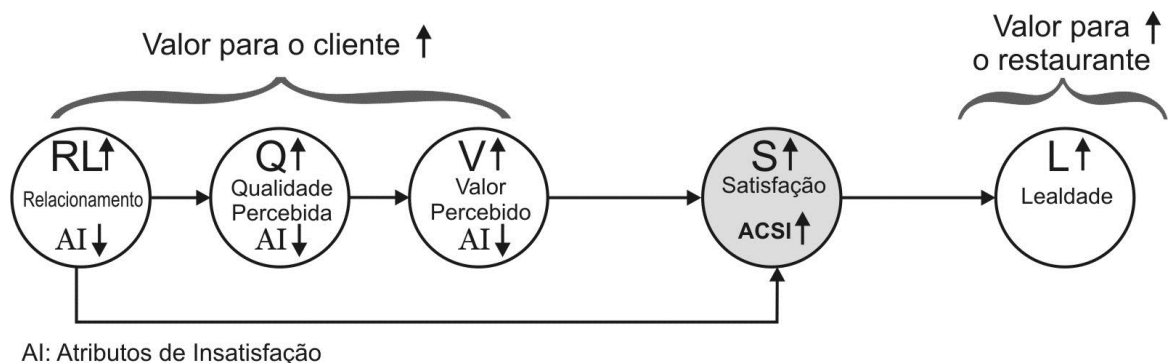
(2) Em relação a personalização dos serviços gastronômicos (4Q), o restaurante terá que implementar melhorias, seguindo a ordem de prioridade: (2a) Disponibilizar variedades de sobremesas ao cliente. (2b) Disponibilizar opções de carnes ao cliente. (2c) Dispor de cardápio e apresentá-lo ao cliente. (2d) Disponibilizar uma variedade de pratos, sabores e refeições. (2e) Disponibilizar opções de bebidas naturais, refrigerantes... (2f) Disponibilizar opções de saladas

frescas. (2g) Manter a organização e higienização do *Buffet*. (2h) Primar pela qualidade (sabor e nutrição) dos alimentos.

● **Recomendações mercadológicas para a melhoria do valor percebido pelo cliente:** Para as recomendações de melhoria no valor percebido pelo cliente, duas variáveis foram utilizadas especificamente para mensurar o valor percebido: A confiabilidade (5V) na ausência de problemas com a qualidade e a personalização dos serviços gastronômicos (6V) em relação ao preço final. A confiabilidade e a personalização representam benefícios ao cliente, já o preço, um custo ao cliente. O conceito de valor se refere aos benefícios menos os custos (preço). Se a resultante do valor for positiva, a percepção será agradável ao cliente, se negativa, desagradável ao cliente. Razão pela qual é importante aos restaurantes desenvolverem muito bem os benefícios da entrega ao cliente sob a forma de um serviço de qualidade superior ao custo (preço). A qualidade antecede e influencia positivamente o valor percebido. Portanto, a primeira recomendação é de elevar os benefícios e manter o preço, por meio de estratégias de diferenciação e reposicionamento. A outra possibilidade de recomendação seria no sentido de manter o padrão de qualidade e mexer no preço, por meio da estratégia de custo: (a) Reduzindo o preço e/ou (b) flexibilizando e possibilitando mais formas de pagamento, incluindo a venda a prazo.

Por fim, as recomendações propostas, devem repercutir em estratégias mercadológicas para os restaurantes com orientação ao cliente, cujas intensões devem ser no sentido de aumentar o valor para o cliente, para em troca, capturar valor do cliente (Figura 28).

**Figura 28: Conclusões acerca das recomendações mercadológicas**



A redução dos atributos de insatisfação tenderá a promover uma elevação positiva nos indicadores das variáveis antecedentes da satisfação: um aumento nos níveis de relacionamento com o cliente influenciará positivamente na qualidade percebida e na satisfação final. A melhoria da qualidade dos serviços influenciará positivamente no valor percebido e, por conseguinte, promoverá um aumento no grau de satisfação, e uma elevação na lealdade com os serviços, resultado na maximização de valor em forma de receita aos empresários e acionistas do ramo de restaurantes, cujas estratégias estejam alinhadas com o modelo (Figura 28) de orientação para o marketing de restaurantes.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais do estudo estão apresentadas em quatro seções: Discussão dos principais resultados do estudo, implicações de ordem acadêmica e científica, implicações de ordem gerencial dos estudos para proprietários de restaurantes e, por fim, as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

### 5.1 Discussão dos resultados

O objetivo geral desta dissertação foi avaliar a satisfação dos clientes de restaurantes de Santa Cruz do Sul com aplicação do ACSI e propor recomendações mercadológicas para melhoria dos serviços. Para tanto, foi necessário contemplar os seguintes objetivos específicos estabelecidos a baixo.

O primeiro objetivo específico proposto foi Identificar os atributos que os clientes utilizavam para avaliar os serviços de restaurantes, mediante um estudo exploratório qualitativo, o qual foi realizado com o emprego da técnica do incidente crítico, a partir de uma amostra de 72 pessoas usuárias de restaurantes, o que culminou em 678 incidentes positivos e negativos relatados pelos respondentes frequentadores de restaurantes de Santa Cruz do Sul, que depois de filtrados e agrupados por semelhança de significado, resultaram definitivamente em 30 atributos que representam benefício ou vantagem para clientes de restaurantes.

O segundo objetivo específico foi medir o grau de satisfação dos clientes de restaurantes de Santa Cruz do Sul, tendo como referência uma adaptação do modelo e a metodologia do Índice Norte-Americano de Satisfação do Cliente (ACSI). Para tanto, foi utilizada uma amostra não probabilística por quota de sexo e faixa-etária com 270 santa-cruzesenses que avaliaram 44 restaurantes de Santa Cruz do Sul dentre os 65 supostamente existentes. O questionário empregado foi construído a partir dos atributos da etapa exploratória qualitativa e com referência aos construtos e variáveis de medição de uso da Metodologia ACSI, proposta por Fornell et al (1996), apenas uma alteração foi realizada, substituindo-se o construto expectativa por relacionamento, o qual foi validado hipoteticamente por análise estatística.

O terceiro objetivo foi descrever os resultados da avaliação da satisfação dos clientes com os restaurantes por meio de análises univariada e multivariada com modelagem de equações estruturais, os resultados da avaliação da satisfação dos

clientes com os restaurantes. Após análise preliminar da base de dados, realizou-se a análise univariada com estatística descritiva das escalas utilizadas para mensuração da satisfação do cliente. O resultado principal foi que os antecedentes da satisfação (relacionamento, qualidade percebida e valor percebido) juntos, tiveram uma média de 5,55 pontos em uma escala de 7 pontos. A satisfação obteve uma média de 5,47 pontos e os consequentes da satisfação (reclamação e lealdade) ficaram com uma média 5,19. Uma escala de importância foi acrescentada para medir a relevância dos serviços de restaurantes para os clientes, a média obtida foi de 5,73 pontos, acima de todas as médias do modelo, o que evidencia um grau de oportunidade de melhoria nos serviços.

Na análise multivariada com equações estruturais, utilizou-se as fases propostas por Hair et al (2009). Os resultados dessas análises foram: a necessidade de exclusão do item (questão) R16 do questionário por conter baixa significância em relação às demais questões ou indicadores. Apesar da validade do modelo de medida, a avaliação do modelo estrutural rejeitou algumas hipóteses (H3, H4, H7 e H9), sendo necessária uma proposição de um modelo alternativo para teste, o qual se manteve o mesmo, apenas com a exclusão das relações hipotéticas rejeitadas e a exclusão do construto reclamação. Como resultado final da análise estrutural, obteve-se a validação científica para o modelo alternativo proposto (Figura 25) e a confirmação que o relacionamento, qualidade percebida e o valor percebido influenciam positivamente na satisfação do cliente, que por sua vez, também influencia positivamente na lealdade dos clientes com os serviços de restaurantes.

Ainda dentro desse objetivo, analisou-se o desempenho dos restaurantes, tendo como referência a matriz de Albrecht e Bradford (1992), a matriz de Slack et al (2008) e o cálculo do Índice ACSI da satisfação dos restaurantes de Santa Cruz do Sul. O resultado obtido na matriz de desempenho de Albrecht e Bradford evidenciou uma posição de força competitiva, porém muito próxima de uma zona cinzenta, o que significa que os clientes na média geral estão valorizando o que recebem dos restaurantes, no entanto, a posição está muito próxima de uma zona instável, o que representa uma posição muito sensível à mudança da posição. Na matriz de Slack, que possibilita identificar o grau de melhoria necessário aos restaurantes, identificou-se um grau adequado de desempenho, porém, numa faixa muito próxima e sujeita a realização de algum grau de melhoria dos serviços. O Índice ACSI dos restaurantes de Santa Cruz do Sul ficou em 74 (Bom), se comparado com a média obtida nos

restaurantes dos Estados Unidos em 2012, o qual foi de 80 pontos, há um déficit 6 pontos.

O quarto objetivo específico foi propor recomendações mercadológicas para os restaurantes, baseadas nas análises da satisfação dos clientes. A sugestão proposta, de melhoria para os restaurantes interessados em elevar o desempenho de excelência nos serviços, levou em consideração a construção de uma matriz, envolvendo recomendações mercadológicas, a partir das dimensões e dos atributos de insatisfação para cada um dos construtos que antecedem a satisfação (Ver Tabela 32). Importante destacar que o valor percebido se caracteriza pelo benefício menos os custos do serviço prestado. Deve-se compreender o benefício como sendo relacionamento e qualidade percebida, o custo, como sendo o preço pago pelos clientes aos serviços. Apesar de o preço alto ter sido um atributo de insatisfação para 26,7% das pessoas da amostra, uma análise univariada envolvendo os extremos das variáveis que mediram o construto valor percebido, revelou que na média, 64,9% das pessoas da amostra acham o preço adequado ao benefício que recebem, portanto, uma possível estratégia mercadológica por parte dos restaurantes deverá considerar estratégias de segmentação, diferenciação e de posicionamento com base na satisfação do consumidor, oferecendo-lhe mais benefícios, ao invés de estratégias baseadas unicamente em custos com preços baixos.

## **5.2 Implicações acadêmicas**

Até o momento não se teve conhecimento de nenhum estudo semelhante envolvendo a mensuração e a proposição de recomendações mercadológicas com base no modelo e na metodologia ACSI para serviços de restaurantes no Brasil, o que por si só, representa uma referência acadêmica para aprofundamento de futuros estudos nesse campo.

Os resultados deste estudo também reforçam as abordagens teóricas sobre o comportamento do consumidor e do marketing de serviços, no que tange as organizações orientadas ao marketing, que buscam maximizar o seu valor através da lealdade dos seus clientes por meio da prestação de serviços que assegurem a satisfação do cliente, a partir de serviços de mais valia que garantam benefícios com

atributos de qualidade e com base no marketing de relacionamento, indo de encontro com as necessidades, desejos e as expectativas do consumidor.

O estudo também ressalta a relevância do marketing de relacionamento em serviços, o qual se demonstrou hipoteticamente uma forte influenciadora sobre a qualidade percebida e sobre a satisfação final com os serviços de restaurantes, mas, no entanto, não é uma variável considerada como antecedente da satisfação no modelo original de mensuração da satisfação baseada no ACSI, proposta por Fornell et al (1996). Talvez haja necessidade de uma discussão acerca de metodologias distintas para avaliação da satisfação em serviços e bens de consumo.

Apesar do modelo de Fornell et al (1996) considerar a Reclamação de Clientes como uma consequente da satisfação, no estudo realizado, essa hipótese foi rejeitada nas análises da pesquisa de avaliação da satisfação em serviços de restaurantes. Uma possível justificativa a isso foi dada por Kotler e Keller (2012, p. 136) que considerando pesquisas de empresa, informam que em torno de apenas 5% dos insatisfeitos reclamam, os demais simplesmente deixam de comprar.

Também se destaca as contribuições a partir da identificação dos atributos de serviços, influenciadores no comportamento de avaliação da qualidade dos consumidores de restaurantes, o qual deve ser considerado como referência para futuros estudos e pesquisas envolvendo trabalhos semelhantes com restaurantes.

### **5.3 Implicações gerenciais**

A utilização de índices baseados na satisfação do consumidor tem sido utilizado principalmente como um indicador de desempenho das empresas em economias de mercados concorrenciais na disputa por clientes, sobretudo em países desenvolvidos e emergentes. Muitos países na Europa e nos Estados Unidos da América já empregam Índices de Satisfação do Cliente. Estudos conduzido por Fornell et al (2006) associam que empresas com clientes satisfeitos apresentam maior retorno financeiro para o acionista, além de um risco menor, se comparado com o investimento em mercado de capitais.

O Brasil ainda não dispõe de um Índice próprio de mensuração da satisfação do consumidor, no entanto, alguns estudos e trabalhos já foram realizados no país com base no modelo e na metodologia ACSI, em setores como: Energia elétrica, telefonia, ensino e setor bancário, no entanto, nenhum trabalho semelhante foi

identificado envolvendo um estudo e uma pesquisa de satisfação do consumidor para o ramo de restaurante no país.

A pesquisa em marketing apresentada neste estudo representa uma importante fonte de opinião e percepção dos clientes de restaurantes, além de uma oportunidade aos gestores de empreendimentos do ramo de restaurantes para aprimorar o desempenho nos negócios a partir dos resultados desta pesquisa, sobretudo os relacionados às recomendações mercadológicas, a qual proporciona uma importante fonte de subsídio gerencial para empreendedores, investidores, acionistas e proprietários de restaurantes interessados em aprimorar os seus serviços com base na satisfação do seu principal ativo, o cliente. O processo decisório gerencial exige respaldo com base em dados e fatos, os quais só são possíveis mediante pesquisa e estudos conduzidos com técnica e ciência.

As análises dos resultados com a avaliação da satisfação dos clientes de restaurantes de Santa Cruz do Sul, a partir da metodologia ACSI, indicaram um índice de desempenho de 74 pontos, um desempenho bom, segundo os critérios da ANEEL (2012), no entanto, o índice se encontra abaixo da média obtida pelo setor de restaurantes nos Estado Unidos, o qual apresentou para o mesmo período um desempenho de 80 pontos, segundo relatórios do instituto ACSI (2012). As análises dos resultados envolvendo a matriz de desempenho de Albrecht e Bradford (1992) também corroboram com esse desempenho dos restaurantes de Santa Cruz do Sul, posicionando-os com força competitiva, no entanto, muito próximos a uma zona cinzenta que representa instabilidade para a posição, a qual também se confirma com os resultados obtidos na matriz de Slack et al (2008), que situa os restaurantes em uma faixa de melhoria adequada, porém muito próximos a uma zona vizinha de exigência por melhoria dos serviços. Todos esses resultados evidenciam uma posição de bom desempenho na média geral, no entanto, sugerem uma posição instável e com possibilidade de melhorias para excelência dos serviços de restaurantes na cidade.

Os principais resultados obtidos a partir das análises da pesquisa mostraram que o relacionamento com o cliente exerce uma influência positiva na sua percepção por qualidade, esta por sua vez, acaba por influenciar na percepção de valor. Portanto, o bom relacionamento com o cliente deve ser constantemente observado e estimulado, juntamente com a qualidade dos serviços que proporciona benefício para o cliente de restaurantes, ela é resultante da ausência de problemas e da

personalização dos serviços. Quanto maior for a qualidade percebida, maior será o valor percebido. Valor este representado pelos benefícios do serviço menos os custos (preço). Portanto, a maior contribuição gerencial deste estudo é a confirmação de que investimentos em relacionamento e qualidade influenciam no valor percebido e promovem efeitos positivos na satisfação e na lealdade dos clientes de restaurantes.

A identificação de atributos de insatisfação com os restaurantes possibilitou análises mais específicas que podem auxiliar empreendedores e proprietários de restaurantes na melhoria dos serviços a partir das recomendações mercadológicas propostas no estudo. As análises conclusivas das recomendações mercadológicas apresentam atributos de insatisfação correlacionados para cada dimensão dos construtos, conforme apresentado em síntese na sequência.

Dois dimensões específicas foram avaliadas em relacionamento: atendimento dos funcionários e tempo de atendimento. Cada uma dessas dimensões apresenta uma correlação de conteúdo com os atributos de insatisfação identificados na pesquisa. Para atendimento dos funcionários, as recomendações em ordem de importância foram: melhorar a simpatia no atendimento, qualificar e preparar os garçons, contratar número adequado de funcionários, padronizar uniformes e melhorar o atendimento. As recomendações para tempo de atendimento foram: flexibilizar o horário de atendimento e melhorar a agilidade dos serviços.

Para a qualidade percebida, também foram consideradas duas dimensões específicas: Ausência de problemas no ambiente e na estrutura e personalização dos serviços (pratos). Para a dimensão referente a ausência de problemas no ambiente e na estrutura do restaurante, foram identificados melhorias para os seguintes atributos: local para estacionamento, música ambiente, espaço físico adequado, política para fumantes, climatização do ambiente, banheiros separados e adequados ao uso, localização adequada para um restaurante (ponto), mobília e decoração apropriados, aprimoramento da iluminação, adequação da infraestrutura, higienização e limpeza dos ambientes e utensílios, organização do restaurante e um ambiente agradável ao público. Na personalização dos serviços (pratos) as recomendações por ordem de prioridade foram: mais opções de variedade de sobremesas, mais opções de carnes, disponibilização e apresentação do cardápio,

diversificação de pratos, mais opções de bebidas, mais opções de saladas, organização do buffet e melhoria da qualidade da alimentação.

No valor percebido, apesar da menção de insatisfação por parte de alguns clientes com preço alto e a formas de pagamento, não foram resultados tão expressivos e significantes se comparados ao desempenho dos benefícios. O valor percebido pelo cliente é resultante dos benefícios obtidos com o serviço (atributos de qualidade) menos os custos do serviço (preço pago). Razão pela qual se sugeriu as estratégias de diferenciação ao invés de estratégias baseadas em custos.

Espera-se que os resultados deste estudo possam trazer contribuição para gestão dos estabelecimentos de restaurantes. Proporcionando ao cliente satisfação e valor superior, em contrapartida, maior lealdade e fidelização dos restaurantes, de modo a garantir também mais valor para aqueles restaurantes preocupados e orientados para a satisfação dos seus clientes.

#### **5.4 Limitações e sugestões futuras**

A partir do que foi apresentado neste trabalho, identificou-se como limitações do estudo: a violação da normalidade multivariada, até certo ponto prevista para pesquisas dessa natureza. A escala de sete pontos, apesar de adequada, resultou em médias muito próximas, o que talvez pudesse ser amenizado com uma escala de 10 pontos. Também não houve a comprovação plena da validade estrutural do modelo inicialmente proposto, o que de certa forma precisa ser investigado, tendo em vista que algumas hipóteses não foram aceitas e o construto reclamação não foi confirmado no modelo para os serviços de restaurantes. O que talvez exija uma avaliação inicial dos indicadores utilizados no instrumento de coleta de dados, a partir de uma análise fatorial exploratória, apesar de não ter sido necessário neste estudo, em razão do questionário ter sido construído com base no instrumento original do ACSI. Outra limitação do estudo é a não generalização dos resultados para outros municípios do país, tendo em vista, que a pesquisa se restringiu a um único município. Peculiaridades regionais e culturais podem influenciar nos resultados, sobretudo na relação dos atributos em serviços de restaurantes.

Também se identificou que o Modelo ACSI é demasiadamente generalista em suas suposições e desconsidera aspectos mais específicos da satisfação do consumidor, tais como avaliação da satisfação com base em atributos peculiares dos

serviços em restaurantes, aspecto este que deve ser considerado por proprietários de restaurantes que pretendam avaliar a satisfação dos seus clientes. Uma alternativa possível é a elaboração de instrumentos de pesquisa que contemplem os dois aspectos: Uma avaliação macro com os indicadores de avaliação dos construtos do ACSI (adaptado) e uma avaliação micro com questões específicas que permitam avaliar os atributos de satisfação, insatisfação e o grau de importância atribuído a cada atributo.

Sugere-se para futuras pesquisas a replicação da metodologia adotada neste estudo, com amostras de clientes de restaurantes de outros municípios, no intuito de indentificar e comparar atributos com os atributos desta pesquisa e de testar o modelo estrutural alternativo final validado nessa dissertação. A partir dos resultados dessa dissertação, outros estudos poderão realizar comparações e *benchmarking* entre restaurantes de cidades diferentes, ou ainda, entre um determinado restaurante em comparação com a média dos restaurantes de uma determinada cidade.



## REFERÊNCIAS

- ABRASEL. **Notícias do 20º congresso ABRASEL**. Disponível em: <<http://abrasellondrina.com.br/>> Acesso em: 24 jul. 2012.
- ACSI. **Global leadership**. Apresenta informações gerais da metodologia ACSI e CSI. Disponível em: <<http://www.theacsi.org>>. Acesso em: 15 set. 2012.
- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL C.; MAZVANCHERYL S. K. Customer Satisfaction and Shareholder Value. **Journal of Marketing**, v. 68, oct., 172-185, 2004.
- ANDERSON, E.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 53-66, 1994.
- ANDREASSEN, T.; LINDESTAD, B. Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. **International Journal of Service Industry Management**, v. 9, n. 1, p. 7-23, 1998.
- ANEEL. **Índice ANEEL de Satisfação do Consumidor**. Disponível em: <[http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/LIGHT\\_2010.pdf](http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/LIGHT_2010.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2012.
- AULETE, C. **Dicionário Caldas da língua portuguesa**: edição de bolso. 2. ed. Rio de Janeiro: Lexikon Editora Digital, 2008.
- BASTA, D. et al. **Fundamentos de marketing**. 6 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. 4. Ed.. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2005.
- BREI, V. A.; LIBERALI NETO, G. O uso da técnica de modelagem de equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 10, n. 4, p. 131-151, 2006.
- CÂNDIDO, I. **Restaurante: Administração e operacionalização**. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- CARDOZO, R. N. An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. II, aug., p. 244-249, 1965.

CHURCHILL, G.; SUPRENTANT, C. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 19, nov., p. 491-504, 1982.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRONIN JR., J. J. Looking back to see forward in services *marketing*: some ideas to consider. **Managing Service Quality**, v. 13, n. 5, p. 332-337, 2003.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: A reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

DONATO, D. R. **Restaurante por quilo**: uma área a ser abordada. São Paulo: Editora Metha, 2009.

DURÓN GARCIA, C. **El restaurante como empresa**. México: Trillas, 1993.

EDVARDSSON, B. Service Breakdowns: A Study of Critical Incidentes in an Air-line. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, p. 17-29, 1992.

FARIA, M. R. D. **Bares e restaurantes**: gestão de pequenos negócios. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2006.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio**. 5 ed. Curitiba: Editora Positivo, 2010.

FISHER, W. P. **Marketing creativo**: Para el servicio de comida. México: Trillas, 1989.

FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, Berkeley, v.51, jul., n.4, p.327-358, 1954.

FONSECA, M. T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. 4 ed. São Paulo: Editora Senac, 2006.

FORNELL, C. et al. The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose and findings. **Journal of Marketing**, v. 60, oct., p. 7-18, 1996.

FORNELL, C. A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. **Journal of Marketing**, v. 56, jan., p. 6-21, 1992.

\_\_\_\_\_. **Satisfied customer**: Winners and Losers in the Battle for Buyer Preference. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

FORNELL, C. et al. Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. **Journal of Marketing**, vol. 70, jan., p. 3-14. 2006.

FROEMMING, L. M. S. **Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior**. 2001. 284f. Tese (Doutorado em Administração) – UFRGS, Porto Alegre, 2001.

GABBOTT, M.; HOGG, G. Using critical incidents to understand patient evaluation of primary health care. **American Marketing Association**, Winter, p. 52-53, 1996.

GALE, B. **Gerenciando o valor do cliente**: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996.

GAZ. **Portal Gaz**: restaurantes. Disponível em: <<http://www.tanogaz.com.br/>>. Acesso em: 23 jun. 2012.

GONÇALVES FILHO, C.; GUERRA, R. S.; MOURA, A. Mensuração de satisfação, qualidade, lealdade, valor e expectativa em instituições de ensino superior: um estudo do modelo ACSI através de equações estruturais. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 27., 2003, Atibaia. Anais. Atibaia: ANPAD, 2003.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Service management and marketing: Customer management in service competition**. 3 ed. England: John Wiley & Sons, 2007.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente: Desenvolvimento e uso de questionários**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.

HESKETT, J. L. et al. Putting the service profit chain to work. **Harvard Business School Publishing Corporation**. Mar./abr., p. 166, 1994.

HOWARD, D.; SHETH, J. **The theory of buyer behavior**. New York: John Wiley, 1969.

HUNT, S. **Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction**. Ann Harbor: MSI, 1977.

IBGE. **Cidades**. Disponível em: <<http://www1.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 02 jun. 2012.

JACOBS, R. S.; BARNES, J. W. Identifying determinants of provider in the dyadic service encounter: a border zone perspective. **American Marketing Association**. Winter, p. 208-215, 1995.

JONES, T. O.; SASSER, W. E. Why satisfied customers defect, **Harvard Business Review**, nov./dez., p. 91, 1995.

JURAN, J. M. **Quality control handbook**. Nova York: McGraw-Hill, 1962.

KELLY, G. A. **A theory of personality, the psychology of personal constructs**. New York, W. W. Norton, 1963.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LADHARI, R. A review of twenty years of SERVQUAL research. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 1, n. 2, p. 172-198, 2009.

LAM, S. et al. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 293-311, 2004.

LAS CASAS. A. L. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Marketing educacional: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

LEAL, M. L. M. S. **A história da gastronomia**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.

LEMKE, C. **Modelos de equações estruturais com ênfase em análise fatorial confirmatória no software AMOS**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, Departamento de Estatística. Porto Alegre, 2005. Monografia.

LEGLER, J. F. B.; MATTUELLA, J. L.; LIMA, A. C. S. Valores pessoais e estratégias de orientação para o mercado: O caso das indústrias da região central do Rio Grande do Sul. **Revista Alcance**. 2005, vol. 12, n. 3, pp. 413-430.

LEVITT, T. **The marketing imagination**. New York: Free Press, 1986.

LIPPEL, I. L. **Gestão de custos em restaurantes – utilização do método ABC**. Florianópolis, 2002. 162f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

LÔBO, A. **Manual de estrutura e organização do restaurante comercial**. São Paulo: Editora Atheneu, 1999.

LOCKWOOD, A. Using service incidents to identify quality improvement points. **International Journal of Contemporary Management**, v. 6, p. 75-80, 1994.

LOPES, H. E. G.; PEREIRA, C. C. P.; VIEIRA, A. F. S. Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços. **Revista Administração Mackenzie (RAM)**. v.10, n.1, p. 161-187, 2009.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing: Uma Orientação Aplicada**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. 2001, v.41, n.4, pp. 56-67.

\_\_\_\_\_. Avaliação da satisfação do consumidor utilizando o método de equações estruturais: um modelo aplicado ao setor elétrico brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. 2004, v.8, n.4, p. 9-32.

MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 6 ed. São Paulo: Editora Senac, 2005.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954.

MAZZOLI, M. **Restaurantes**. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1978.

MELLO MOYANO, C. **Gestão de marketing: Materiais da disciplina**. Mestrado em Administração: UNISC, 2011.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento de um instrumento de pesquisa para a avaliação da satisfação do consumidor de serviços de turismo**. 1999. 163f. Tese (Doutorado em Administração) – UFRGS, Porto Alegre, 1999.

MELLO, C. H. P. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson, 2010.

MENDES, E. L. **Uma metodologia para avaliação da satisfação com os serviços prestados pelas distribuidoras de energia elétrica**. 2006. 148f. Tese (Doutorado em Engenharia Elétrica) – PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2006.

MOURA, A.; GONÇALVES, C. Modelo de satisfação ACSI modificado no setor de telefonia móvel. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 45, p. 72-85, 2005.

MOWEN, J.; MINOR, M. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: Relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, B. (Org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

OLIVER, R. L. A Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, **Journal of Marketing Research**, v. 27, nov., p. 460-469, 1980.

\_\_\_\_\_. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: McGraw-Hill, 1997.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research, **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; GREWAL, D. The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. **Journal of the Academy of Marketing Science**, n. 28, p. 168-174, 2000.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTO, A. **O trabalho alemão no Rio Grande do Sul**, Graf, Santa Terezinha, Porto Alegre, 1934.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SASSER, W.; OLSEN, P.; WYCKOFF, D. **Management of service operations: text and cases**. Boston: Allyn & Bacon, 1978.

SLACK, N. et al. **Gerenciamento de operações e de processos**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SLOAN, D. (Org.). **Gastronomia, restaurante e comportamento do consumidor**. Barueri, São Paulo: Manole, 2005.

SPANG, R. L. **A invenção do restaurante**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SPRENG, R.; MACKENZIE, S.; OLSHAVSKY, R. A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. **Journal of Marketing**, v. 60, jul., p. 15-32, 1996.

TINOCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. D. Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurantes a la carte. **Gestão da Produção**, vol.15, n.1, p. 73-87, 2008.

TSE, D. K.; WILTON, P. C. Models of consumer satisfaction formation: An extension. **Journal of Marketing Research**, v. 25, may., p. 204-212, 1988.

URDAN, A.; RODRIGUES, A. O modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 3, set./dez., n. 3, p. 109-130, 1999.

VENTURI, J. L. **Gerenciamento de bares e restaurantes**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VIEIRA, P. R.; RIBAS, J. R. **Análise multivariada com o uso do SPSS**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

WIRTZ, J.; BATESON, J. E. G. An experimental investigation of halo effects in satisfaction measures of service attributes. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, p. 84-102, 1995.

WOODRUFF, R. Customer Value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

ZANELLA, L. C. **Instalação e administração de restaurantes**. São Paulo: Editora Metha, 2007.

ZANELLA, L. C.; CÂNDIDO, I. **Restaurante: técnica e processo de administração e operação**. Caxias do Sul: Educs, 2002.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The nature and determinants of customer expectations of service. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 21, n. 1, p. 1-12, 1993.

ZEITHAML, V. A. et al. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, apr. 1996.

ZEITHAML, V. A. Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, jul. 1988.

\_\_\_\_\_. How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services. In: J. H. Donnelly and W. R. George. **Marketing of Services**. Chicago: American Marketing Association, pp. 186-90, 1981.

**APÊNCIDE A**  
**QUESTIONÁRIO DA PESQUISA**





O20 – Marque ATÉ TRÊS (3) atributos que deveriam melhorar no restaurante e, que na última vez que esteve no restaurante promoveram a sua insatisfação:

- |  |  |
|--|--|
| (01) Ambiente desagradável               | (17) Horário de atendimento do restaurante   |
| (02) Apresentação do cardápio            | (18) Iluminação precária                     |
| (03) Atendimento ruim                    | (19) Infraestrutura inadequada               |
| (04) Baixa qualidade da comida           | (20) Localização ruim                        |
| (05) Banheiro precário                   | (21) Móvel e decoração ruins                 |
| (06) Climatização ruim                   | (22) Pouca agilidade na prestação do serviço |
| (07) Desorganização do buffet            | (23) Pouca diversidade de pratos (comida)    |
| (08) Desorganização do restaurante       | (24) Pouca diversidade de saladas            |
| (09) Espaço físico ruim                  | (25) Pouca opção de bebidas                  |
| (10) Estacionamento ruim ou sua ausência | (26) Pouca variedade de sobremesas           |
| (11) Falta música ambiente               | (27) Pouca opção de carnes                   |
| (12) Falta padronização dos uniformes    | (28) Pouca opção de pagamento                |
| (13) Falta simpatia                      | (29) Pouco número de funcionários e garçons  |
| (14) Fumantes no restaurante             | (30) Preço alto                              |
| (15) Garçons despreparados               |  |
| (16) Higiene ou limpeza ruim             | (31) Outro: .....                            |

21. Escolaridade:

- ① Analfabeto | ② Ensino Fundamental Incompleto | ③ Ensino Fundamental Completo  
 ④ Ensino Médio Incompleto | ⑤ Ensino Médio Completo | ⑥ Ensino Superior Incompleto  
 ⑦ Ensino Superior Completo | ⑧ Pós-graduação Incompleta | ⑨ Pós-graduação Completa

22. Reside em qual cidade:

- ① Santa Cruz | ② No Vale do Rio Pardo  
 ③ No RS | ④ No Brasil | ⑤ No Exterior

23. Estado civil:

- ① Solteiro | ② Relacionamento Aberto | ③ Relacionamento Estável

24. Nº de filhos:

.....

25. Quantas vezes vai ao restaurante para almoçar:

..... dias ao mês

*Agradecemos a sua gentileza por participar!*

***Verifique se você não esqueceu de responder a nenhuma das questões do questionário.***



