



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RICARDO CARLOS GIRÃO RODRIGUES

A CULTURA LOCAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR
GASTRONÔMICO

FORTALEZA

2014

RICARDO CARLOS GIRÃO RODRIGUES

A CULTURA LOCAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR GASTRONÔMICO

Monografia apresentada ao Curso de
Administração, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração, outorgado pela Universidade
Federal do Ceará – UFC

Orientador: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta
Reinaldo

FORTALEZA

2014

RICARDO CARLOS GIRÃO RODRIGUES

A CULTURA LOCAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR GASTRONÔMICO

Monografia apresentada ao Curso de
Administração, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração, outorgado pela Universidade
Federal do Ceará – UFC

Data da aprovação ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer profundamente aos meus pais, Ricardo e Marilane, que sempre me apoiaram em todas as minhas decisões, analisando comigo os melhores caminhos a serem traçados, dando conselhos e força para as minhas realizações; às minhas irmãs, Natalia e Larissa, que me deram apoio na construção desse trabalho. Ao meu primo Tiago, que me ajudou com indicações de professores de sociologia na busca de referências teóricas.

Gostaria de agradecer a minha namorada, Camila Mustafa, que me apoiou incondicionalmente em todos os momentos dessa árdua tarefa, me dando forças, incentivando, auxiliando e acreditando em minha capacidade.

Gostaria de agradecer ao meu professor e orientador Hugo Acosta, que por meio de suas orientações, foi capaz de expandir minha forma de pensar sobre o tema, como também buscou tirar sempre o melhor de mim, de uma forma sucinta e ao mesmo tempo dando liberdade para que eu expusesse minhas dúvidas e pensamentos sobre o conteúdo de forma livre.

Gostaria de agradecer à professora Sulamita, que foi muito atenciosa me auxiliando na indicação de bibliografias que abordassem a cultura cearense.

Gostaria de agradecer aos professores Murakami e Suzete, por sua atenção em participar da minha banca e que de alguma forma, contribuíram em suas disciplinas para o desenvolvimento deste trabalho.

Gostaria de agradecer também a todos os professores da Universidade Federal do Ceará, que por meio de seus ensinamentos fizeram de mim um profissional por excelência.

“Se você quer ser bem sucedido, precisa ter dedicação total, buscar seu último limite e dar o melhor de si mesmo”.

(Ayrton Senna da Silva)

RESUMO

No século XXI, o cliente está mais seletivo devido à existência de muitas empresas ofertando serviços similares, também está mais crítico devido ao fácil acesso, por meio da internet e redes sociais, às avaliações sobre um serviço desejado. Com isso, o processo de venda tornou-se mais difícil. Contrariamente ao desenvolvimento dinâmico do mercado capitalista, a cultura de uma civilização se transforma lentamente, podendo perdurar por várias gerações. A cultura pode moldar hábitos, valores e costumes de um cidadão e também influenciar tendências sociais e comportamentais de um grupo. Sua influência ocorre também dentro das organizações, com os costumes, valores e hábitos repassados pelos gestores e colaboradores. Dentre os vários segmentos de mercado, o setor gastronômico é um dos que recebe forte influência cultural, seja por meio da comida ofertada, que reflete as tradições de uma sociedade, seja pela forma de prestar um serviço, onde a realização de um atendimento será desencadeada em função da cultura local ao qual o estabelecimento está inserido. O setor gastronômico também possui o obstáculo do cliente contemporâneo, e para sobreviver no mercado, vê-se a necessidade de inovar no serviço, buscando se diferenciar dos concorrentes. Ao entrar num restaurante, o cliente avalia inúmeros aspectos, dentre eles a interface com o garçom. Diante disso, surge a seguinte questão: como cultura local poderia se tornar um diferencial competitivo na prestação de serviço? A pesquisa teve como objetivo geral: analisar o impacto da cultura local na satisfação do cliente quando da prestação de serviço. Dentre os objetivos específicos estiveram: averiguar se os traços da cultura local relatados na literatura condizem com a realidade; comparar a influência da cultura local em um ambiente de cultura organizacional mais desenvolvida e outra menos desenvolvida; identificar quais aspectos da cultura cearense são relevantes para a satisfação do cliente durante o consumo de serviço em restaurantes. A pesquisa ocorreu em dois restaurantes, apresentando caráter exploratório e natureza qualitativa e quantitativa, o método utilizado foi o estudo de caso. Visando realizar uma análise triangular, realizou-se uma entrevista com os respectivos gestores e garçons, além de uma amostra de 40 clientes, sendo 20 entrevistas para cada estabelecimento. A análise dos resultados apontou que a cultura local impacta positivamente na satisfação do cliente quando da prestação desse tipo de serviço, podendo se tornar um diferencial competitivo.

Palavras-chave: Cultura local. Prestação de serviço. Experiência de consumo. Satisfação do cliente.

ABSTRACT

In the XXI century, the client is more selective due many companies offering similar services and also it's more critical due the easy access through the internet and social networks to services delivery evaluations. Hence, the sale process has become more difficult. Unlike the dynamic development of the capitalist market, the culture of a civilization turns slowly and may last several generations. Culture can shape habits, values and customs of a citizen and also influence social and behavioral tendencies of a group. It influence also occurs within organizations, with the behavior, values and habits passed on by managers and employees. Among the various market segments, the gastronomic sector is one that receives strong cultural influence, whether through the food offered, which reflects the traditions of a society is the way to provide a service where the process of a service will be triggered in function of the local culture to which the establishment is located. The gastronomic sector also has the obstacle of the contemporary customer, and to survive in the market, we understand the need to innovate in service, seeking to differentiate themselves from competitors. When entering a restaurant, the customer evaluates several aspects, including the interface with the waiter. The following question is raised: how local culture could become a competitive advantage in providing service? The research aimed to: examine the impact of local culture on customer satisfaction when service delivery. The specific goals were: to explore the traces of local culture reported in the literature are consistent with reality; compare the influence of local culture in an environment of more developed organizational culture and other less developed; identify which aspects of culture are relevant to local customer satisfaction during service consumption in restaurants. The research took place in two restaurants, presenting exploratory and qualitative nature, the method used was the case study. Aiming to perform a triangular analysis held an interview with their managers and waiters, plus a sample of 40 clients, including 20 interviews for each establishment. The results showed that the local culture has a positive impact on customer satisfaction when providing this type of service, and may become a competitive differentiator.

Keywords: Local Culture, Consumption experience and Customer satisfaction.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Personalidade Brasileira.....	19
Quadro 2 – Traços da Personalidade Cearense.....	21
Quadro 3 – Traços da Personalidade Cearense adaptado	22

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Segmentação por Estados dos clientes Konibaa.....	51
GRÁFICO 2 - Segmentação por Estados dos clientes Vignoli.....	52
GRÁFICO 3 - Características (personalidade) dos garçons.....	52
GRÁFICO 4 - Características do garçom durante sua abordagem.....	53
GRÁFICO 5 - Formalidade do garçom no atendimento.....	54
GRÁFICO 6 - Grau de Autonomia.....	55
GRÁFICO 7 - Características do garçom durante a realização do pedido.....	56
GRÁFICO 8 - Persuasão do garçom no atendimento.....	57
GRÁFICO 9 - Personalismo do garçom no atendimento.....	58
GRÁFICO 10 - Criatividade do garçom no atendimento.....	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil Gestor Konibaa x Vignoli.....	44
Tabela 2 – Perfil Garçons Konibaa x Vignoli.....	46
Tabela 3 – Segmentação por sexo.....	50
Tabela 4 – Segmentação por estado civil.....	50
Tabela 5 – Segmentação por idade.....	50
Tabela 6 – Segmentação por renda.....	51

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo <i>Big Five</i>	25
FIGURA 2 – Modelo conceitual da criação da experiência de consumo.....	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA	Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação
ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ANR	Associação Nacional dos Restaurantes
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
MDIC	Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
PIB	Produto Interno Bruto
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 CULTURA	17
2.1 Cultura Brasileira.....	18
<i>2.1.2 Traços da Cultura Cearense.....</i>	<i>19</i>
2.2 Cultura organizacional.....	22
<i>2.2.1 O comportamento em função da personalidade do colaborador.....</i>	<i>24</i>
3 MARKETING DE SERVIÇOS.....	27
3.1 Experiência do consumo de serviço	28
3.2 A equipe da linha de frente como principal canal com o cliente.....	30
3.3 A importância do treinamento para o desempenho da equipe da linha de frente	31
<i>3.3.1 Análise do desempenho da equipe da linha de frente</i>	<i>33</i>
4 SERVIÇOS DE RESTAURANTES.....	35
5 METODOLOGIA.....	38
6 ESTUDO DE CASO	41
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICES	71

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços desempenha um papel fundamental na economia mundial, e sua importância pode ser verificada através do seu aporte ao Produto Interno Bruto (PIB), na geração de empregos e nos benefícios gerados ao setor industrial, oferecendo um diferencial competitivo para muitas empresas, fornecendo suporte às atividades de manufatura e gerando lucro. (GIANESI; CORRÊA, 1994 *apud* TINOCO e RIBEIRO, 2007).

Segundo o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2014), o setor terciário vem crescendo de modo relevante na economia brasileira. Conforme as Contas Nacionais Trimestrais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014 *apud* MDIC, 2014), o setor de serviços, o qual engloba o comércio, no período de 2003 a 2013, passou de 64,7% para 69,4% do valor adicionado do Produto Interno Bruto (PIB).

Assim como o setor de serviços, o cliente também passou por transformações. Hoje ele se encontra mais crítico e seletivo em decorrência da existência de muitas empresas ofertando produtos ou serviços similares no mercado, dando a ele um maior poder de escolha na hora de comprar, bem como devido à facilidade de acesso a informações técnicas, obtidas por meio da internet, da televisão e dos jornais, sobre o produto ou serviço que irá adquirir. Dessa forma, o processo de venda, por parte das empresas, está se tornando cada vez mais difícil, por isso as organizações procuram sempre aprimorar seu serviço ou produto em função das transformações no meio social, econômico e tecnológico.

Segundo Kotler (2010), o cliente contemporâneo busca que a empresa seja capaz de ouvi-lo e entendê-lo de modo que ele sinta ter participação dentro dela, além de uma personalização em seu atendimento.

Contrariamente ao desenvolvimento dinâmico do mercado de serviços e da evolução dos hábitos de consumo dos clientes, a cultura de um grupo social se transforma lentamente, de acordo com os valores impostos pelos cidadãos. Dessa forma, Laraia (1986, p. 70) dispõe que “o modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural”.

Nessa perspectiva, Laraia (1986) afirma que é possível identificar facilmente a diferença entre culturas, por inúmeros fatores, como o modo de se vestir, de caminhar, de comer, assim como a língua falada na região.

Quando se relaciona cultura com o mercado é interessante mencionar a cultura organizacional. Nesse contexto, Robbins (2005, p. 381 *apud* Campos *et al*, 2011, p. 27) expõe

que “[...] os fundadores de uma empresa são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial [...]”.

A cultura organizacional possui algumas funções, como criar uma identidade organizacional, facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade organizacional e moldar o comportamento ao ajudar os membros, dando sentido, assim, a seus ambientes. (WAGNER III & HOLLENBECK, 2003 *apud* PATRICIA DE PAULA *et al*, 2011)

Segundo Robbins (2005 *apud* PATRICIA DE PAULA *et al*, 2011), a cultura local deve ser levada em consideração para se conhecer melhor sobre o comportamento das pessoas nas organizações, pois o contexto cultural da nação tem um impacto relevante sobre as pessoas, sendo que, por mais que a cultura organizacional seja forte, a cultura local sempre terá maior influência sobre ela.

Quanto ao mercado capitalista, para que uma empresa consiga sobreviver, será necessário que ela conquiste clientes e mantenha ciclos duradouros de relacionamento com eles. Dessa forma, Barreto (2013, p. 25) destaca que “os passos que compõem esse ciclo são: conquista, ativação, fidelização, retenção e recuperação. Assim o primeiro passo do relacionamento é a conquista [...]”.

Olhando para o setor gastronômico, a conquista de um cliente passa por inúmeras experiências, tendo em vista que durante o processo de consumo, ele buscará avaliar o produto e o serviço do início ao fim de forma bem crítica (WATERS, 1998 *apud* ROSSI *et al.*, 2012). Durante essa etapa, Cobra (1986) afirma que a satisfação do consumidor irá depender de alguns fatores relacionados ao serviço, tais como a qualidade, os benefícios, a garantia do serviço pelo vendedor, a adaptação às necessidades do cliente, as condições de utilização, a ajuda financeira ao cliente e o treinamento de funcionários.

No setor de restaurantes, sabe-se que o primeiro contato que o cliente faz é com o garçom. Nesse contexto, Lovelock (2011) acredita que as empresas precisam estar cientes do contínuo estresse emocional entre seus funcionários da linha de frente a fim de planejar modos de aliviá-los, incluindo treinamento de como lidar com esse estresse emocional e como enfrentar a pressão de clientes. Dessa forma, ressalta-se que a qualificação dada aos funcionários tem um papel importante no seu desempenho dentro da empresa.

Nessa conjuntura, tem-se como objetivo geral analisar o impacto da cultura local na satisfação do cliente quanto à prestação de serviço. Já os objetivos específicos são: averiguar se os traços da cultura local relatados na literatura condizem com a realidade; comparar como a cultura local influencia um ambiente de cultura organizacional mais desenvolvida e um ambiente de cultura organizacional menos desenvolvida; identificar quais

aspectos da cultura cearense são relevantes para a satisfação do cliente durante o consumo de serviço em restaurantes.

Em relação à metodologia, trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, de natureza qualitativa e quantitativa, no qual o método utilizado foi o estudo de caso, vinculado a dois restaurantes do mercado cearense.

No presente trabalho, foi utilizada uma amostra de 40 clientes, sendo 20 entrevistas em cada restaurante, além de uma entrevista com o gestor e com os garçons de cada estabelecimento, com o objetivo de realizar uma análise triangular.

Quanto à estrutura do trabalho, foi dividido em seis seções, onde a primeira será a introdução, a qual explicitará o estudo destacando sua importância, apresentando a problemática, os objetivos gerais e específicos de estudo, a sua metodologia e a composição desse trabalho.

A segunda seção estará direcionada para o estudo da cultura em uma esfera generalizada e específica, buscando primeiramente compreender a cultura como um conjunto de valores, costumes e identidades. Para uma melhor compreensão, esse capítulo terá quatro subdivisões: a cultura brasileira, na qual serão abordados aspectos da cultura nacional, buscando identificar os principais traços da personalidade brasileira; a cultura cearense, na qual adentrará de modo mais específico na cultura local, mesclando os traços da cultura nacional com os traços peculiares do cearense, explicitando seus traços predominantes; a cultura organizacional, com o objetivo de relacionar a cultura local e a cultura da empresa, mostrando suas influências em ambos os lados; e por último, o estudo do comportamento em função da personalidade do colaborador, buscando compreender como cada tipo de personalidade age em determinada situação.

Na terceira seção, será apresentado o conceito marketing de serviço, estudando suas principais características e a sua importância na compreensão do mercado e do cliente.

Assim, ele será seccionado em quatro partes: experiências do consumidor de serviço, analisando a compra de um serviço pelo consumidor, ilustrando quais fatores são importantes para uma boa experiência; a equipe da linha de frente como principal canal com o cliente, informando quais as responsabilidades da linha de frente, o que ele representa para empresa e como ele deve ser trabalhada dentro de uma organização; a importância do treinamento para o desempenho da equipe da linha de frente, identificando de que forma um treinamento possa ser benéfico para o desempenho da equipe e quais os principais fatores devem ser levados em conta na hora do treinamento; a análise do desempenho da equipe da

linha de frente, mostrando a importância de se avaliar todos os procedimentos realizados pelo funcionário e dar um *feedback* a ele.

Na quarta seção serão abordados aspectos inerentes à prestação de serviços, da sua importância para economia mundial, nacional e local. Também será analisada a representatividade do setor de restaurantes e bares dentro do setor de serviços e os principais aspectos do processo de atendimento realizado nos restaurantes.

Na quinta seção será apresentada a metodologia aplicada ao trabalho, dividindo-se em cinco subpartes: a tipologia da pesquisa, que informa o tipo de pesquisa que foi utilizado na coleta de dados; a amostra da pesquisa, que revela o tamanho da amostra colhida para realização do estudo; a coleta de dados, que explicita o modo como os dados foram coletados, bem como a data que ocorreu a pesquisa; o tratamento de dados, que informará a realização da análise das informações obtidas na pesquisa.

Na sexta seção ocorrerá o estudo de caso, sendo mencionados os perfis e históricos das empresas, a segmentação de mercado e o público alvo. Também serão identificados o perfil e as principais características da personalidade de cada gestor e garçom, de modo que seja possível compreender a visão de cultura e treinamento de cada grupo.

Na sétima seção desse trabalho serão expostos os resultados que foram colhidos do estudo de caso realizado junto às empresas do setor gastronômico do mercado cearense.

Nas considerações finais, será analisado de que modo a cultura local impacta na satisfação do cliente, diante da realização do atendimento nos restaurantes, buscando entender como os traços de personalidade, advindos da cultura local, interferem na satisfação do cliente. Também será analisado de que forma a cultura local poderá se tornar um diferencial competitivo para as empresas que prestam serviço.

2 CULTURA

A cultura pode ser abordada em várias esferas, assim a sua interpretação distinguirá a depender do ambiente de estudo necessário para o seu entendimento.

Do ponto de vista antropológico, segundo Laraia (1986, p. 70) “o modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural”.

Nesse contexto, é possível identificar facilmente a diferença entre culturas, por inúmeros fatores, como o modo de se vestir, de caminhar, de comer, a língua falada na região (LARAIA, 1986).

Diante disso, percebe-se que a cultura tem influência no comportamento do indivíduo e na formação da personalidade. Nesse sentido, Friedman (2004, p. 440) vem nos lembrar que:

Em toda cultura, existem também diferenças dramáticas que resultam dos efeitos [...] da classe social. Até em uma mesma cidade, em um mesmo colégio, os indivíduos podem vir a desenvolver padrões de reação diferentes, dependendo de [...] sua classe social (por exemplo, status econômico e educacional) [...].

Os hábitos de criação, por sua vez, podem ser vistos como reflexos de uma cultura. Margaret Mead (1954 *apud* FRIEDMAN, 2004) percebeu que o modo como um indivíduo reage em cada situação é, relativamente, estável quando o contexto cultural é compreendido. Ela passou a entender a temática, dessa forma, ao realizar uma pesquisa onde estudou a tribo Manus das ilhas do Amirantado, na Polinésia, em 1928. Após 25 anos, ela retornou ao local e percebeu que, apesar de grandes revoluções sociais, ela conseguia reconhecer padrões individuais estáveis, ainda que os comportamentos tivessem mudado em função da cultura.

A língua de uma civilização é um fator que ajuda na compreensão tanto da cultura, quanto da personalidade. Segundo Martinicano Frantz Fanon (1952/1967 *apud* FRIEDMAN, 2004), “falar significa estar na posição de usar determinada sintaxe, de perceber a morfologia de uma ou de outra língua, mas significa, acima de tudo, adotar uma cultura, apoiar o peso de uma civilização”.

Nesse sentido, Friedman (2004) trata a linguagem como parte integrante da cultura de uma civilização.

A cultura brasileira, por sua vez, possui uma grande diversidade cultural em termos de costumes, tradições, culinária, onde, muitas vezes, torna-se difícil traçar um perfil

comum que identifique o povo dessa nação. Assim, Motta e Caldas (2006) conseguiram abordar sobre a cultura e a personalidade brasileira de um modo geral.

2.1 Cultura Brasileira

Percebe-se que, no Brasil, existe um pequeno país em cada região com culturas específicas, além da presença de imigrantes (italianos, árabes, japoneses, alemães, libaneses, sírios, coreanos) que também trouxeram consigo um pouco de sua cultura nacional.

Em função de uma grande heterogeneidade cultural existente no Brasil, Alfredo Bosi (1987 *apud* MOTTA E CALDAS, 2006) definiu a cultura do país como plural, mas não caótico, ou seja, existem traços comuns por trás de todas essas subculturas, que definem um brasileiro em uma visão geral.

A influência africana conseguiu sobreviver e estar presente até os dias atuais por meio de suas crenças religiosas, bem como na culinária. Do mesmo modo, a cultura indígena influenciou nas relações sexuais e de família, na magia e mítica. (MOTTA E CALDAS, 2006).

Ocorre que o principal responsável pelos traços culturais brasileiros chama-se Portugal, um país que geograficamente está situado entre a África e a Europa, e com saída para o Oceano Atlântico. Ao longo de toda sua história, foi marcado pelo contato com inúmeros povos e culturas. O país também permaneceu em constante estado de guerra, devido às invasões feitas por vários povos, como celtas, normandos, romanos e mouros. Esse grande fluxo e conquistas por diferentes civilizações fez com que Portugal não possuísse nenhuma hegemonia de raça, fosse por questões culturais ou sociais. Por causa disso, as classes sociais não foram capazes de separar-se e estratificar-se. Desse modo, a nobreza nunca conseguiu formar um ciclo fechado, como ocorria em inúmeros países da Europa. A facilidade que Portugal tinha em aceitar a entrada de inúmeras raças e culturas em seu país, fez com que algo parecido acontecesse dentro do Brasil ao ser colonizado. (MOTTA E CALDAS, 2006)

A grande preocupação de Portugal sempre girou em torno da implantação da religião católica, por isso quando os colonizadores chegaram ao Brasil, tiveram um grande cuidado e uma estratégia agressiva para que os colonos fossem catequizados, sem mais poder praticar suas antigas crenças religiosas. (MOTTA E CALDAS, 2006)

Para Motta e Caldas (2006), o brasileiro possui inúmeros traços que marcam sua personalidade, como a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o espírito aventureiro.

Cada traço foi correlacionado por Motta e Caldas (2006) a um comportamento específico, o qual pode ser verificado no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Personalidade Brasileira

1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais • Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais • Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade baseada em relações pessoais • Busca de proximidade e afeto nas relações • Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação • Jeitinho
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> • Mais sonhador do que disciplinado • Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte: Motta e Caldas, 2006.

Ao sair da cultura brasileira e entrar na cultura cearense, é possível perceber que, apesar do país ter sido colonizado pelos portugueses, a influência histórico-cultural que cada estado recebeu teve suas particularidades, variando de uma forma regional e local.

2.1.2 Traços da Cultura Cearense

A cultura cearense, assim como a brasileira, deriva-se da união das culturas de portugueses, índios e negros que estiveram presentes desde o período pré-colonial até os dias de hoje.

Segundo Montenegro (1953 *apud* PORDEUS, 2003), ressalta-se que, além da influência dos negros, índios e portugueses, é importante lembrar-se da influência flamenga, cigana e francesa. No entanto, o autor informa que a predominância da mestiçagem cearense é formada principalmente por índios e brancos, pois era do mameluco a força de trabalho pecuário.

Assim, Montenegro (1953 *apud* PORDEUS, 2003) informa também que a participação dos negros se deu, principalmente, na exploração de minas, com as tentativas de exploração de ouro, bem como nas lides criatórias.

A obstinação, as capacidades de organização e de comunicação dos índios cearenses são vistas por Pordeus (2003) como um traço que já perdurou por séculos no estado.

Já Almeida (2003), vê através da representação da índia “Iracema”, um dos ícones criados por José de Alencar, traços de personalidade como: a ingenuidade, a simplicidade, a beleza e a coragem.

Nesse contexto, Pordeus (2003) comenta que, na formação cultural cearense, houve um processo de esquecimento da figura do índio e do negro pelos pesquisadores e autores. Carvalho (2003) também relata que na “cearensidade” foram criados vários ícones como o vaqueiro, a rendeira, o jangadeiro e os retirantes, onde tais ícones eram representados por alguns dos traços marcantes do cearense, como a sua força, coragem e determinação.

De acordo com Silva (2003), há uma maior presença de índios no território cearense do que de negros, isso se deu devido ao clima e ao solo menos propício para o plantio da cana de açúcar, bem como por questões políticas.

Segundo Bezerra (2003), a pouca presença de negros no estado não deixou que sua cultura predominasse no território, no entanto, descobriu-se que alguns grupos de negros, não escravos, também habitaram no interior do Ceará. Desse modo, a cultura africana aos poucos se espalhou pelo território e foram capazes de disseminar costumes à população por meio de seus ritmos, danças, crenças, como por exemplo: a prática do maracatu, umbanda, congo, a história de iemanjá.

Com relação aos vaqueiros do sertão cearense, José de Alencar (1865 *apud* ROLAND, 2003) atribui características a eles em seus livros, indicando em sua personalidade traços de lealdade e respeito ao dono das terras, agilidade e perspicácia. O vaqueiro, também, possui, segundo Almeida (2003), traços de espírito aventureiro, bem como simplicidade e perseverança devido a sua própria vida.

Ao disciplinar sobre o jangadeiro, Almeida (2003) fala das suas características, como a paciência, a calma, a coragem e a flexibilidade.

Tendo em vista a característica mais predominante do cearense contemporâneo, segundo Marreiro (2003), a indústria da cultura humorística cearense tem forte participação na formação de sua identidade.

Existe o conceito de que a tradição do humor cearense foi inventada apenas para mídia nacional, no entanto Hobsbawm (1997 *apud* MARREIRO, 2003, p. 48) afirma que:

O aspecto final [da tradição inventada] é a relação entre a ‘invenção’ e a ‘geração espontânea’, planejamento e surgimento. É algo que sempre intriga os observadores das sociedades de massa moderna. As tradições inventadas têm funções políticas e sociais importantes, e não poderiam ter nascido, nem se firmado, se não pudessem adquirir algum tipo de legitimação na história.

Mesmo com a ideia de tradição inventada para o humor cearense, escritores, como João Brígido, comprovam que o humor já estava presente desde o século XIX na cultura cearense por meio de seu livro Ceará (Lado Cômico) de 1889.

Segundo Bergson (1987 *apud* MARREIRO, 2003), para compreender o riso é preciso inseri-lo dentro de uma sociedade, sendo necessário, principalmente, definir sua utilidade, por se tratar de uma função social.

O autor Bakhtin (1976 *apud* MARREIRO, 2003) faz uma análise do humor cearense comparando-o ao riso na Idade Média, onde se mergulhava no riso popular explorando o baixo corporal, a forma cósmica do corpo e o humor das excrescências.

Com relação à receptividade cearense, muito se diz, que a mesma foi introduzida de modo literal, por meio da obra “Iracema” de José de Alencar. Tal obra tratava a índia Iracema como uma pessoa receptiva, ingênua e amável. Essa obra também retratava o homem branco, como empreendedor, aventureiro e forte. (AGUIAR, 2003)

Nesse contexto, o livro “Iracema” foi escolhido por etnólogos, historiadores e ensaístas da geração, que participaram da campanha abolicionista e que fundaram a Academia Francesa em 1872, o Clube Literário em 1886, o Instituto do Ceará, a Academia Cearense e o Centro Literário em 1894, como a obra que viria a definir e retratar da melhor maneira o caráter e a identidade do povo cearense. (AGUIAR, 2003)

Baseado na história e na cultura cearense, autores conseguiram levantar os traços predominantes, de um modo generalizado, da personalidade de um cearense. São eles:

Quadro 2 – Traços da personalidade cearense

	Índio (Iracema)	Negro	Jangadeiro	Sertanejo (vaqueiro)	Cearense Moderno
Traços da personalidade Cearense	Ingenuidade	Força	Paciência	Espírito Aventureiro	Simplicidade
	Receptividade	Crenças religiosas	Calmaria	Simplicidade	Humor /Alegria
	Simplicidade	Gosto por dança	Solidão	Agilidade	Receptividade
	Capacidade de Comunicação	-	Valentia / Coragem	Lealdade e Respeito ao dono da terra	Criatividade
	Bravura	-	Flexibilidade	Perspicácia	-
	-	-	-	Perseverança	-

Fonte: PORDEUS JR., I. A ; DA SILVA, I. B. ; BEZERRA, A.S ; ROLAND, A. M. ; GUMIARÃES, D. ; MARREIRO, F. In: Gilmar de Carvalho. (Org.). Bonito pra chover. 1ªed.Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 2003.

Tais traços citados acima poderiam ser mesclados com os traços brasileiros indicados por (Motta e Caldas, 2006) sobre a personalidade, gerando um novo quadro, identificando os traços da personalidade cearense de forma adaptada.

Quadro 3 – Traços da personalidade cearense adaptado

Traços da personalidade cearense					
Adaptado					
Hierarquia Cearense	Personalismo Cearense	Malandragem Cearense	Sensualismo Cearense	Aventureiro Cearense	Características peculiares do Cearense
Respeito ao padrão	Semelhante ao brasileiro	Flexibilidade	Gosto pela Dança	Espírito Aventureiro	Humor /Alegria
-	-	Agilidade		Coragem	Receptividade
-	-	Capacidade Comunicação	-	-	Simplicidade / Ingenuidade
-	-	Perspiciácia	-	-	Criatividade
-	-	-	-	-	Capacidade Organização
-	-	-	-	-	Perseverança
-	-	-	-	-	Lealdade

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A seguir, será visto a influência e a importância da cultura dentro de uma organização, buscando vislumbrar de que modo ela interfere no comportamento dos funcionários e dos gestores.

2.2 Cultura organizacional

A cultura organizacional possui algumas funções como a de criar uma identidade organizacional, facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade organizacional e moldar o comportamento ao ajudar os membros, dando sentido a seus ambientes. Assim sendo, essas funções coordenam o trabalho e fazem com que o comportamento seja reforçado dentro das organizações. (WAGNER III & HOLLENBECK, 2003 *apud* PATRICIA DE PAULA *et al*, 2011)

Nesse sentido, Robbins (2005, p. 381 *apud* CAMPOS *et al*, 2011, p. 27) “afirma que “[...] os fundadores de uma empresa são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial [...]”. Para Robbins (2005) isto ocorre porque o fundador toma as iniciativas, e os demais que

atuam sob sua direção adquirem, por influência, as crenças do fundador, surgindo dessa forma uma cultura.

Portanto, revela-se difícil transformar uma cultura organizacional rapidamente, pois ela está não só dentro da empresa, através de papéis e normas, como ela se encontra dentro da mente e das ações dos colaboradores.

De acordo com Smircich (1985 *apud* RICHARD H. HALL, 2004 p. 88), “a cultura organizacional é um patrimônio — um conjunto razoavelmente estável de suposições implícitas, significados compartilhados e valores que formam um tipo de cenário para a ação.”.

De um modo geral, a cultura da empresa é disseminada pelos gestores e executivos da empresa. Durante o dia-a-dia, os empregados vão incorporando atitudes, valores e ensinamentos repassados na organização. Segundo Albrecht (2004 *apud* ROSIMEIRI SILVA DIAS *et al.* 2008 p. 11):

Uma cultura de serviço nasce como resultado da interação de uma quantidade de forças, a mais forte delas sendo provavelmente a influência do executivo chefe e seus executivos gestores. Eles devem ser os responsáveis por disseminar a visão e a estratégia de serviço, não somente pela palavra, mas, principalmente, através de suas ações. Alinhar o discurso à prática gera credibilidade, além de motivar as equipes a marcharem na direção da alta qualidade em serviço.

A rotina do trabalho diário alimenta a ideia de cultura na mente de cada trabalhador sem que eles percebam. Segundo Srour (1998 *apud* PATRÍCIA DE PAULA *et al.* 2011), a cultura refere-se à simbologia das coletividades, pois a sua essência está nas representações imaginárias.

Nesse paradigma, pode-se afirmar que, em cada organização, existe uma cultura diferenciada, que não será determinada por um ou dois colaboradores, mas sim pelo comportamento de todos os funcionários. Aquino (1992 *apud* PATRÍCIA DE PAULA *et al.* 2011) afirma que, da mesma forma como a empresa influencia no comportamento do indivíduo, este influencia o processo de formação da cultura da empresa, pois o funcionário também estará levando para o trabalho novas ideias, hábitos, sentimentos e crenças, ou seja, ele estará disseminando sua própria cultura no ambiente de trabalho.

Na mesma linha, Tomei e Russo (2009 *apud* PATRÍCIA DE PAULA *et al.*, 2011) constatam que, apesar de a cultura organizacional não poder ser modificada rapidamente, é importante para a nova organização conhecer e entender os aspectos culturais que os funcionários trazem das empresas que trabalharam anteriormente. Assim, é possível criar uma cultura organizacional em que os membros tenham o desejo de apoiar.

Nesse sentido, Geert Hofstede (1993 *apud* RICHARD H. HALL, 2004 p. 91):

Encara a cultura como uma ‘programação mental ou software’, pois acredita que as culturas nacional e organizacional se sobrepõem. Para alguns temas como relacionar-se com a autoridade a cultura nacional é de grande importância. Para outros como lidar com inovações as culturas organizacionais são mais importantes.

Assim, Robbins (2004) afirma que os valores diferem de uma cultura para outra e que o conhecimento dessas diferenças pode ser de grande valia para explicação e a previsão do comportamento dos trabalhadores provenientes de vários países.

Ainda segundo Robbins (2005 *apud* PATRICIA DE PAULA *et al.* 2011), a cultura do país deve ser levada em consideração para se conhecer melhor sobre o comportamento das pessoas nas organizações, pois o contexto cultural da nação tem um impacto relevante sobre as pessoas, sendo que, por mais que a cultura organizacional seja forte, a cultura do país sempre terá maior influência sobre ela.

Nota-se que o comportamento das pessoas pode sofrer influências de uma cultura internalizada à organização, como externalizada, baseada em seus hábitos, costumes e valores.

No entanto, dentro de um mesmo grupo social, percebe-se também que cada indivíduo tem uma personalidade própria e que os comportamentos impostos pela sociedade assim como o comportamento imposto pelas organizações podem ser interpretados diferentemente por cada pessoa. Resta saber como esses traços irão se manifestar em cada situação, interferindo assim diretamente no comportamento.

2.2.1 O comportamento em função da personalidade do colaborador

Segundo Gordon Allport (1936 *apud* ROBBINS, 2010, p.127), a personalidade é “a organização dinâmica interna daqueles sistemas psicofísicos do indivíduo que determinam seu ajuste individual no ambiente”.

Alguns aspectos como a confiança, a ambição, a agressividade, a timidez e a submissão são denominados traços de personalidade. Esses traços podem mudar ao longo do tempo, em função da idade, do meio em que a pessoa está inserida e do senso crítico desenvolvido. (ROBBINS, 2010)

Dentre os principais estudos sobre traços de personalidade, o que mais se destacou para esse trabalho foi o Modelo *Big Five*.

Esse modelo é indicado por Robbins (2010) como uma ferramenta eficiente e capaz de melhor definir o comportamento do colaborador em razão do modo como é utilizada. Esse modelo possui cinco dimensões básicas, que delas se fundamentam as outras, são elas:

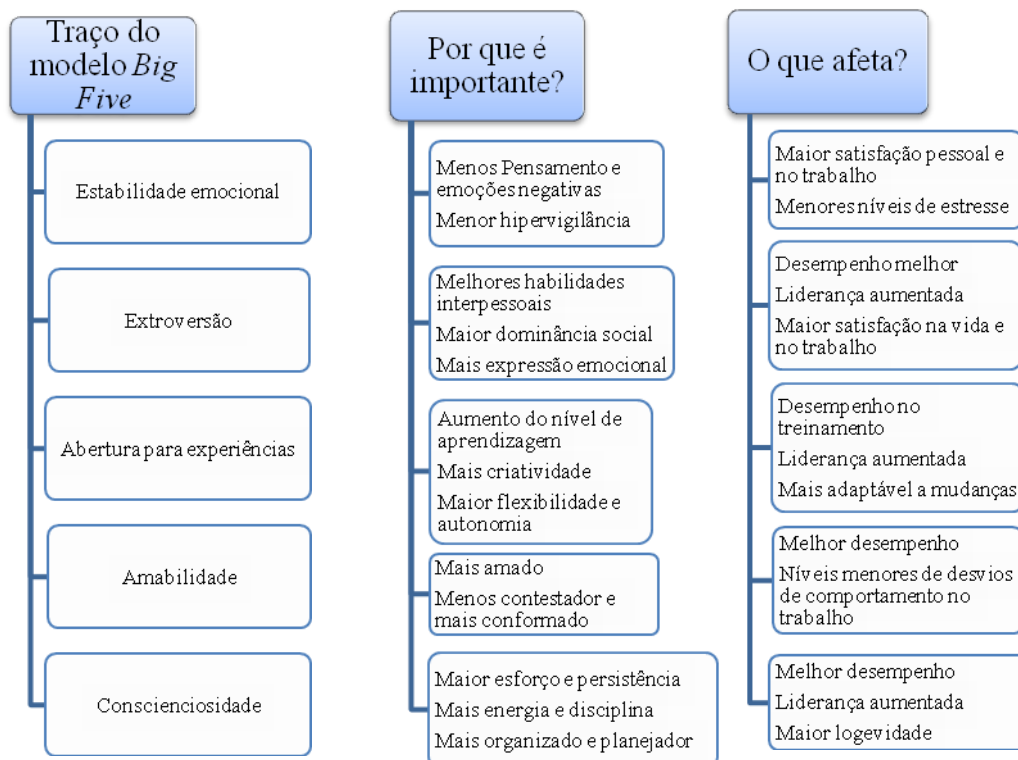
extroversão, amabilidade, conscienciosidade, estabilidade emocional e abertura para experiências.

Após pesquisas realizadas dentro de multinacionais, foi verificado que dos cinco fatores mencionados acima, aquele que mais contribui para o desempenho do colaborador dentro da empresa é o de conscienciosidade. (ROBBINS, 2010)

Nesse contexto, Robbins (2010) menciona que indivíduos confiáveis, cuidadosos, conclusivos, capazes de planejar, organizados, persistentes e orientados para resultados costumam apresentar um desempenho superior. Fora que, os funcionários mais conscienciosos procuram aprender mais sobre o seu trabalho do que os demais. Robbins (2010) também comenta que a conscienciosidade é tão importante para os gerentes quanto para os funcionários de linha de frente.

A figura 1 apresenta como o modelo do *Big Five* e suas dimensões se relacionam dentro de um ambiente de trabalho e qual a sua importância.

Figura 1 – Modelo *Big Five*



Fonte: Robbins, 2010, p.132.

A pesquisa conseguiu identificar a melhor característica que um funcionário deve ter dentro de uma organização, conforme menciona Robbins (2010). No entanto, o seu resultado também permitiu, indiretamente, que todas as empresas do mercado pudessem avaliar o comportamento de seus colaboradores em função das características estipuladas pelo

modelo. Logo, baseado nas características da figura 1, poderá ser analisado quais destas são de fato importantes para a realização de um atendimento nas organizações do setor gastronômico.

Após análise da cultura local, organizacional e do comportamento dos indivíduos, percebe-se a existência de uma forte ligação entre eles. Além disso, compreende-se que as características predominantes em um indivíduo, originadas dentro do grupo social ao qual está inserido, podem se modificar em função do tempo, da idade e do próprio meio. Segundo Robbins (2010), essas características podem refletir nas atitudes e no comportamento do colaborador dentro da organização, o qual poderá muitas vezes receber ou repassar para empresa um conjunto de valores, costumes e hábitos.

Logo um dos desafios será descobrir quais características serão relevantes na prestação de serviço núcleo do empreendimento, para que, posteriormente, os treinamentos realizados tenham como um dos objetivos desenvolver tais particularidades em seus funcionários.

3 MARKETING DE SERVIÇOS

O Marketing possui uma definição que pode ser designada tanto para produtos quanto para serviços. Dessa forma, Drucker (1973, p.64) afirma que:

[...] O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou serviço disponível.

Assim como num mercado de produtos, no mercado de serviço, o cliente decide realizar uma compra para satisfazer suas necessidades e desejos. Porém, segundo Kotler (2010), o cliente contemporâneo busca, além de uma personalização em seu atendimento, que a empresa seja capaz de ouvi-lo e entendê-lo, de modo que seus conselhos e ideias não sejam apenas ouvidos, mas postos em prática.

A área de interesse para essa pesquisa é o marketing de serviços. Nesse contexto, Cobra (1986, p. 3) entende que “serviço é uma mercadoria comercializável isoladamente, ou seja, um produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, [...] mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes”.

Diferentemente do produto, o serviço apresenta características peculiares que precisam ser mencionadas. Gianesi; Corrêa; Pasupathy (1994, 2007 *apud* TINOCO; RIBEIRO 2007) comentam sobre tais características:

- Intangibilidade: são experiências que o cliente vivencia. Essa intangibilidade torna difícil para os gerentes avaliar o resultado e a qualidade do serviço.
- Inseparabilidade: o cliente é o elemento que inicia a operação e, muitas vezes, decide quando e como deve realizar-se.
- Percibilidade: geralmente não há etapa intermediária entre a produção de um serviço e seu consumo por parte de um cliente. Como consequência, os serviços não podem ser estocados e isto dificulta o uso eficiente da capacidade produtiva do prestador de serviço.
- Heterogeneidade: os serviços são claramente distintos uns dos outros, não são padronizados.

Com relação à intangibilidade, Lovelock (2011) também menciona que quase sempre existem elementos tangíveis dentro da prestação de um serviço, como as camas de um hotel, as refeições em restaurantes, mas a parte intangível do serviço será fundamental na criação de valor em desempenho de serviços.

Na mesma linha, Las Casas (1998) informa que o nível de experiência de consumo irá variar de acordo com o tipo de serviço, ou seja, sua tangibilidade e sua durabilidade estarão ligadas diretamente a sua atividade fim.

Além disso, Las Casas (1998) afirma que o serviço é a parte que deve ser vivenciada, uma experiência que precisa ser vivida.

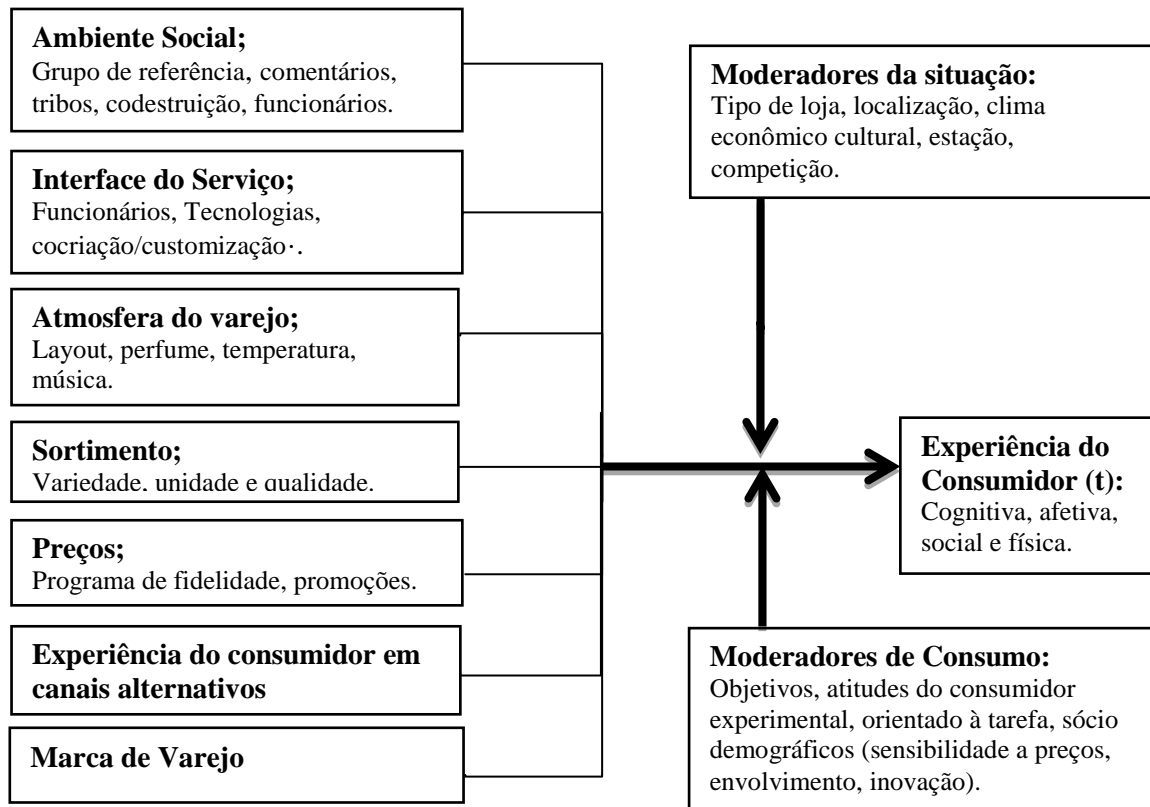
Visto que Las Casas (1998), Lovelock (2011) e Drucker (1973) mencionam a importância da experiência de consumo, faz-se necessário a sua compreensão, buscando analisar os principais fatores influenciarão essa experiência e as consequências que ela poderá trazer para organização.

3.1 Experiência do consumo de serviço

Para que uma experiência de consumo de serviço possa ser bem sucedida, é necessário que alguns pontos sejam observados. Dessa forma, Kotler (1988 *apud* LAS CASAS, 2006) afirma que o administrador necessita saber diferenciar o serviço-núcleo do serviço aumentado. O serviço núcleo será a essência do que o cliente busca para satisfazer suas necessidades e desejos, já o serviço aumentado será a experiência que o cliente irá vivenciar por meio do pessoal, da duração do serviço, do equipamento de suporte e do pacote e da rotulagem.

Por sua vez, Verhoef *et al.* (2009 *apud* DAMIAN; MERLO, 2014) acredita que para criar uma experiência de consumo é necessária a existência do conjunto de fatores distintos e independentes inseridos no contexto. Foi elaborado um modelo por Verhoef (2009 *apud* DAMIAN; MERLO, 2014), representado na Figura 2:

Figura 2 – Modelo conceitual da criação da experiência de consumo



Fonte: Verhoef (2009 *apud* DAMIAN; MERLO, 2014)

Nesse contexto, o presente trabalho foi direcionado a interface de serviços e o ambiente social, com foco no funcionário, no cliente e na cultura local, os quais farão parte da experiência realizada pelo consumidor.

Cobra (1986), por sua vez, relata a existência de dois serviços, os serviços padrões, onde o cliente já espera receber, como o serviço de bordo de aviões, e os serviços extraordinários, em que o comprador não espera necessariamente receber tal serviço, como a primeira consultoria de um advogado ser prestada gratuitamente ao seu novo cliente.

Cobra (1986) ainda afirma que a satisfação do consumidor irá depender de oito fatores relacionados ao serviço, como: qualidade; benefícios; avaliação de benefícios; garantia do serviço pelo vendedor; adaptação às necessidades do cliente; condições de utilização; ajuda financeira ao cliente; treinamento de funcionários.

Segundo Gentile, Spiller e Noci (2007 *apud* DAMIAN; MERLO, 2014), para que uma experiência de serviço obtenha sucesso, é necessário que o cliente vivencie todos os momentos de relação com a empresa, e todos esses momentos necessitam ser excelentes.

Nessa mesma linha de raciocínio, Anderson *et al.* (1994 *apud* TINOCO; RIBEIRO, 2007, p. 3) afirma que “a satisfação acumulada é uma avaliação global baseada na compra e experiência de consumo com um bem ou serviço com o passar do tempo”.

Assim, Gentile, Spiller e Noci (2007 *apud* DAMIAN; MERLO, 2014) alegam ainda que cada cliente possui uma experiência única, por essa razão ele passará por um envolvimento em diferentes níveis: racional, emocional, físico e espiritual.

Para compreender esse fato, Bäckström e Johansson (2006 *apud* DAMIAN; MERLO, 2014) fizeram pesquisas para analisar a interação dos consumidores com os varejistas com experiências de consumo no interior da loja, em que, ao final, relataram que os clientes, em sua maioria, buscavam por valores tradicionais, como um bom atendimento, produtos de qualidade e um bom layout que facilitasse a compra. Dentre as conclusões feitas pelos autores, a mais significativa para esse presente trabalho, refere-se à importância da relação entre funcionários e consumidores, a qual seria fator determinante de como os clientes iriam perceber a qualidade do serviço. Essas relações podem ser dadas por simples sugestões de produtos, que atendam a necessidade do consumidor, ou resolver reclamações.

Bäckström e Johansson (2006 *apud* DAMIAN; MERLO, 2014) também informaram na pesquisa que os clientes entendiam que pequenas atitudes, como um sorriso ao recebê-lo ou a demonstração de interesse em querer ajudá-lo, seriam capazes de gerar uma boa experiência. Nessa mesma linha, Lovelock (2011, p. 367) acredita que:

Quando a cultura de serviço é forte, toda a organização focaliza a linha de frente e entende que ela é a linha vital da empresa [...] que o papel da alta e média gerencia é dar suporte a esses funcionários em sua tarefa de proporcionar excelência de serviço aos clientes capazes de criarem excelentes experiências para os mesmos.

Assim, devido à importância dada à linha de frente e também por esta ser o primeiro contato da empresa com o cliente, o próximo tópico será direcionado para que se entenda o porquê desse valor.

3.2 A equipe da linha de frente como principal canal com o cliente

Para que um cliente perceba o valor de uma boa prestação de serviço, o colaborador que irá atendê-lo necessita estar apto e capacitado para tirar uma dúvida, ouvir uma reclamação, bem como sugerir uma ideia. Assim, esse funcionário, por ser a base da empresa, poderá gerar boas ou más experiências. Nesse sentido, se o cliente não gostar do serviço prestado, o investimento feito com publicidade, para atraí-lo, terá sido desperdiçado.

Segundo Lovelock (2011, p. 340/341):

[...] O pessoal de serviço tem extrema importância para os clientes e para o posicionamento competitivo da empresa porque:

- é uma parte essencial do produto. Muitas vezes é o elemento mais visível do serviço, pois é quem o entrega e determina parte significativa de sua qualidade;
- representa a empresa de serviço. Do ponto de vista do cliente, a linha de frente é a empresa;
- é a marca. O pessoal e o serviço da linha de frente quase sempre são parte essencial da marca. É o pessoal de serviço que determina se a promessa da marca é afinal, cumprida;
- afeta vendas. Costuma ter crucial importância na geração de vendas cruzadas e vendas de atualizações de produto.

Nesse contexto, Lovelock (2011) acredita que funcionários que busquem surpreender o seu cliente, entregando mais que o esperado, poderão ser a base do diferencial de uma empresa.

Em contrapartida, para Lovelock (2011), alguns serviços, por conta do avanço da tecnologia e também pelo o seu modo de execução, acabam dispensando um atendimento presencial de um humano, o que faz com que a equipe da linha de frente não seja necessária para momentos rotineiros. Porém, no momento em que o serviço automatizado deixar de funcionar perfeitamente ou gerar dúvidas de como proceder em determinadas situações, isso poderá causar aborrecimento ao cliente, e, quando isso acontecer, o colaborador que irá auxiliar o cliente terá que estar totalmente preparado para assumir todas as atividades que foram delegadas à máquina. Assim, Lovelock (2011, p. 341/342) afirma que:

[...] Esses poucos contatos determinam se o cliente pensa: ‘O atendimento ao cliente é excelente e essa é uma importante razão pela qual eu continuo com vocês’, ou ‘mas que serviço ruim! Não gostei de interagir com vocês e vou contar para todo mundo como seu serviço é ruim!’

Sabe-se que trabalhar na linha de frente também é muito estressante. Lovelock (2011) acredita que as empresas precisam estar cientes do contínuo estresse emocional entre seus funcionários da linha de frente, a fim de planejar modos de aliviá-los, incluindo treinamento sobre como lidar com estresse emocional e como enfrentar a pressão de clientes.

Nesse sentido, Lovelock (2011) ressalta que a qualificação dada aos funcionários tem um papel importante no desempenho deles dentro da empresa, tema que será abordado a seguir.

3.3 A importância do treinamento para o desempenho da equipe da linha de frente

Para que um treinamento seja realizado com sucesso, é necessário que o colaborador internalize conhecimentos, que, para Lovelock (2011), são fundamentais. Assim, o autor destaca a cultura, o objetivo e a estratégia da organização; habilidades interpessoais e técnicas; conhecimento de produto/serviço.

No entanto, não basta apenas treinar o funcionário, ele também tem de ser capaz de captar as informações essenciais do treinamento e colocá-las em prática. Assim, quando se capacita um funcionário, não importa qual cargo ocupe, o fato dele obter o conhecimento profundo sobre determinado assunto, fará com que se sinta um profissional bem conceituado, fazendo com que os clientes também o respeitem e percebam a sua importância dentro daquela empresa. (MYASHITA, 2007)

Segundo Myashita (2007), é necessário treinar a mente e preparar a equipe para pensar e resolver problemas, além da prática de treinamentos operacionais.

Os colaboradores da linha de frente poderão receber autonomia para se posicionar da forma como eles acharem mais adequada para satisfazer o cliente. No entanto, tal autonomia poderá variar de acordo com o perfil e com as normas da empresa. Esse ato de dar força e autonomia para esses funcionários é denominado de *empowerment*. (LOVELOCK, 2011).

Lovelock (2011, p. 361) menciona que uma estratégia de *empowerment* é provavelmente mais apropriada, quando a maioria dos fatores estiver presentes dentro da organização e de seu ambiente:

- A estratégia de negócios da empresa baseia-se na diferenciação competitiva e na oferta de serviço personalizado;
- A abordagem de clientes baseia-se em relacionamentos ampliados em vez de em transações de curto prazo;
- A organização usa tecnologias complexas e não rotineiras;
- O ambiente de negócios é imprevisível e passível de surpresas;
- Gerentes não veem problemas em permitir que seus funcionários trabalhem independentemente para o benefício da organização e de seus clientes;
- Funcionários sentem grande necessidade de crescer e aprofundar suas capacidades no ambiente de trabalho, eles estão interessados em trabalhar com outros e têm boas habilidades interpessoais para trabalhar em grupo.

Visando identificar se uma capacitação está sendo bem realizada com os seus funcionários, criaram-se mecanismos de avaliação capazes de medir o desempenho do colaborador. Nesse sentido, aspectos referentes a avaliações de desempenho serão compreendidos a seguir.

3.3.1 Análise do desempenho da equipe da linha de frente

Quando se fala em desempenho de um funcionário dentro da organização, pode-se dizer que um bom ou mau desempenho irá variar em função de inúmeros fatores, como idade, estabilidade no emprego, habilidades intelectuais, habilidades físicas, capacidade de aprendizagem.

A avaliação de desempenho é uma prática comum das empresas que desejam passar um *feedback* aos seus colaboradores. Assim, segundo Robbins (2005, p. 110):

Representa um julgamento do trabalho do funcionário. Embora a avaliação possa ser objetiva [...], muitas funções são avaliadas subjetivamente. As medidas subjetivas são mais fáceis de serem implementadas, dão mais liberdade aos avaliadores e, além disso, muitas funções não podem mesmo ser avaliadas por resultados objetivos. Mas as medidas subjetivas são, por definição, muito pessoais, e o avaliador forma uma impressão geral do trabalho do avaliado.

Além disso, Chiavenato (2009, p. 113) acredita também que:

A avaliação de desempenho é um meio que permite localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo ocupado, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas.

Existem inúmeras técnicas para se medir um desempenho individual ou de um grupo dentro de uma empresa. Analisando um grupo de alto desempenho, podemos citar alguns traços comuns dentro desses grupos, que lhes tornam diferenciados dos demais. Chiavenato (2009, p. 59) aponta os principais traços necessários:

Participação: todos os membros da equipe estão fortemente comprometidos com o *empowerment* e autoajuda mútua;
 Solidária: todos os membros sentem-se responsáveis pelos resultados do desempenho da equipe;
 Clareza: todos os membros compreendem e apoiam os objetivos da equipe;
 Interação: todos os membros se comunicam entre si dentro de um clima aberto e confiável;
 Flexibilidade: todos os membros querem mudar e melhorar continuamente o desempenho da equipe;
 Focalização: todos os membros são dedicados a alcançar as expectativas do trabalho e os objetivos da equipe;
 Criatividade: todos os talentos e ideias são usados para ajudar a equipe a encontrar sempre novas soluções e inovação no trabalho;
 Rapidez: todos os membros atuam prontamente sobre os problemas e aproveitam as oportunidades que surgem.

Um exemplo comum de medição de desempenho é o questionário preenchido por clientes ao sair de um restaurante, ou após um atendimento de telemarketing, realizando uma análise do serviço.

O presente trabalho foca na prestação de serviço, por meio da pesquisa de campo realizada dentro do segmento de restaurantes, o qual, segundo Lovelock (2011), possui maior predominância na prestação de serviços do que na venda de bens de consumo.

4 SERVIÇOS DE RESTAURANTES

No século XVIII, ainda não existia um pensamento formado sobre o acúmulo de riquezas por meio de serviços prestados a terceiros, assim Adam Smith (1776 *apud* LOVELOCK, 2011) só distinguia o trabalho produtivo e o improdutivo. Para Smith, o primeiro gerava bens que podiam ser armazenados, após a produção, para futuramente trocá-lo por dinheiro. Já o segundo não contribuía para riqueza, já que eram altamente perecíveis, ou seja, se consumiam no ato da produção.

Atualmente o cenário do capitalismo passou por inúmeras transformações e a prestação de serviço já não é vista como um trabalho improdutivo, visto que o setor de serviços passou a desempenhar um papel fundamental na economia mundial, e sua importância pode ser verificada por meio da sua participação no Produto Interno Bruto (PIB), na geração de empregos e nos benefícios gerados ao setor industrial, oferecendo um diferencial competitivo para muitas empresas, bem como fornecendo suporte às atividades de manufatura e, conseqüentemente, gerando lucro. (GIANESI; CORRÊA, 1994 *apud* TINOCO; RIBEIRO, 2007).

O mercado brasileiro possui, hoje, uma grande participação do setor de serviços no PIB, frente à indústria e à agricultura dentro do país. Segundo o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) (2014, *online*), o setor terciário vem crescendo de modo relevante na economia brasileira. Segundo as Contas Nacionais Trimestrais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2014 *apud* MDIC, 2014, *online*), o setor de serviços (que engloba o comércio), de 2003 a 2013, passou de 64,7% para 69,4% do valor adicionado do Produto Interno Bruto (PIB).

Esses dados podem ser compreendidos por meio dos inúmeros serviços que uma pessoa utiliza em seu dia a dia, seja por meio de um telefone, pela ida a um restaurante, pelo corte de cabelo, pela ida à faculdade, pela utilização de um taxi, assim também como outros serviços, quando acoplados aos produtos, como na compra de um carro, ou de um computador, em que o serviço de garantia e assistência técnica auxilia nas manutenções dos produtos.

O serviço prestado por restaurantes, bares, lanchonetes, ou *food service*, de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (2010 *apud* O ESTADO, 2013, *online*), “teve o faturamento acumulado em 10 anos, entre 2000 e 2010, de 219,4%”. Da mesma forma, uma pesquisa do IBGE (2010 *apud* O ESTADO, 2013, *online*) informa que “o brasileiro destinou ao *food service* 31,2% de seus gastos totais com alimentos, em 2010.”.

Avaliando a relevância do setor de restaurantes em função da renda do brasileiro, segundo o IBGE (2012 *apud* ABIA, 2013, *online*), “o brasileiro gasta 25% da sua renda com alimentação fora do lar”. De acordo com a ABIA (2012 *apud* MAXPRESS, 2013, *online*), o setor tem crescido a uma média anual de 14,2%. A ABRASEL (2013 *apud* MAXPRESS, 2013, *online*) acrescenta ainda que o segmento de bares e restaurantes, em 2013, representou 2,4% do PIB, movimentando, nesse ano, R\$ 65,2 bilhões.

Segundo dados do IBGE (2014 *apud* ABRASEL, 2014, *online*), o setor de alimentação fora do lar acumulou alta de 9,87% nos 12 meses terminados em fevereiro de 2014. No mesmo período, a inflação oficial revelada no Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA, 2014 *apud* ABRASEL, 2014) sobe 5,68%.

Segundo Valor Econômico (2014 *apud* ABRASEL, 2014, *online*), Melles, presidente da Associação Nacional dos Restaurantes (ANR), acredita ainda “que as empresas do setor precisam se reinventar, buscar maneiras de aumentar a produtividade. O que ele vê como cenário mais provável para o futuro do setor é: funcionários polivalentes, menos pessoal no salão para atender a clientela e mais tecnologia na cozinha.”.

Ao tratar de perspectivas locais, conforme informado pela Central Mailing List (2011 *apud* SINDIREST, 2012, *online*), o Ceará tem registrado expressiva expansão na abertura de bares e restaurantes. Somente em 2011, foram inaugurados 695 estabelecimentos no setor, o que representa um crescimento de 11,21% com relação às aberturas de empreendimentos no ano anterior.

O aumento da concorrência no setor é apenas uma consequência em função de sua alta participação no mercado brasileiro. A necessidade de uma melhora contínua no desempenho dos serviços se faz necessária para que uma empresa possa prosperar no mercado.

Quando se fala da prestação do serviço dentro de um restaurante, alguns autores criam percepções dos processos que ocorrem em interface com o cliente. Segundo Shostack (1977 *apud* LOVELOCK, 2011) pode se notar a existência de inúmeros tipos de serviços com diferentes graus de tangibilidade. De acordo com o autor, estudos econômicos foram sugeridos para saber se um produto é considerado bem ou serviço, o qual consta em verificar se mais da metade do seu valor tem origem do custo do produto ou do custo pelo serviço. Lovelock (2011) também menciona que, num restaurante, o custo com os insumos interferem de 20 a 30 por cento no preço da refeição, tornando-o mais serviço, do que produto.

Para Waters (1998 *apud* ROSSI *et al.*, 2012), a partir do instante que um funcionário atende ao telefone para uma reserva, até a saída dos clientes do estabelecimento,

estes fazem julgamentos do restaurante tanto da qualidade da comida, quanto dos serviços intangíveis.

Nesse contexto, Clinkinbeard (2003 *apud* ROSSI *et al.*, 2012) acredita que os donos do restaurante necessitam compreender que o sucesso do empreendimento depende tanto da experiência de serviço, como da qualidade do alimento. Segundo o autor, todo o ambiente será fundamental para essa experiência.

Para esse trabalho, é fundamental compreender a importância de um dos 7p's do marketing de serviços apontados por Lovelock (2011), os participantes, sejam clientes, garçons e manobristas. Além disso, se faz necessário visualizar como a sua personalidade, influenciada pela cultura local, interfere em seu serviço.

Esses participantes poderão seguir, ou não, os padrões culturais locais, tanto na hora de prestar o serviço, quanto na hora receber um treinamento. Torna-se importante descobrir de que forma a cultura local poderá impactar na satisfação do cliente frente à prestação do serviço.

5 METODOLOGIA

A metodologia, que foi utilizada no presente trabalho, abordou os seguintes pontos: a tipologia da pesquisa, os tipos de dados coletados e a forma como esses dados foram interpretados.

5.1 Tipologias da pesquisa

A pesquisa teve caráter exploratório, qualitativo e quantitativo. O método utilizado para a pesquisa foi o estudo de caso.

Segundo Kotler (2004), as pesquisas do tipo exploratório são utilizadas com o intuito de enxergar a real causa do problema, sugerindo possíveis saídas para os obstáculos encontrados.

A submersão do pesquisador dentro do tema abordado, assim como a sua capacidade de interpretar os resultados da pesquisa, são fundamentais para utilização do método qualitativo. (KAPLAN; DUCHON, 1988 *apud* MORESI, 2003)

Para Webb (2005), grande parte dos problemas criados nas pesquisas exploratórias está no desencadeamento da pesquisa, e não em sua estrutura. Assim, os métodos qualitativos são os mais adequados para esse tipo de pesquisa, visto que se utiliza o racional e a intuição. Desta forma, Motta (2009, p. 9) também afirma que:

A pesquisa qualitativa serve como o primeiro passo para o estudo de um fenômeno de satisfação sobre o qual ainda não se têm ideias bem definidas ou sobre o qual falta orientação quanto ao próprio esforço de mensuração que se pretende desenvolver.

Segundo Malhotra (2001 *apud* MEISTER, 2008), a pesquisa qualitativa é um método de pesquisa não estruturada, do tipo exploratório, na qual se utiliza pequenas amostras, que proporcionará análise e compreensões contextuais do problema.

Já a pesquisa quantitativa pode tem esta classificação devido à utilização da quantificação, seja na coleta de dados, quanto no tratamento destes. Seu objetivo é gerar resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, gerando uma maior margem de segurança. (DIEHL, 2004).

5.2 Amostra da pesquisa

Na amostra da pesquisa, considerou-se que os entrevistados deveriam frequentar os restaurantes, objetos de estudo, pelo menos 2 vezes ao mês.

No desenvolvimento da pesquisa foi utilizada uma amostra de 40 clientes, sendo 20 em cada um dos restaurantes utilizados como objeto de estudo. Complementarmente, foram realizadas mais duas entrevistas, uma com cada um dos gestores dos restaurantes e mais 10 entrevistas com os garçons.

As perguntas direcionadas aos três grupos acima mencionados foram independentes, porém harmônicas, de modo que a conclusão foi influenciada tanto pelo questionário objetivo e subjetivo realizado com os clientes, quanto pelas entrevistas subjetivas realizadas com os gestores e com os garçons.

Vale frisar que a amostra da pesquisa foi determinada por métodos não probabilísticos, de conveniência e por julgamento dos principais responsáveis, que foram representados por: dono do restaurante, gestor do negócio; colaboradores da linha de frente de um restaurante, representados pelos garçons; e clientes externos fiéis ao estabelecimento, porém dentro de uma margem capaz de julgar o restaurante, sem ser influenciado pelo quesito paixão pelo produto e serviço.

Dessa forma, Dias (2010) informa que os métodos não probabilísticos de pesquisa são mais fáceis de serem utilizados, tendo em vista que os clientes são selecionados por meio de conveniência, ou seja, são selecionados clientes que já consomem produtos da empresa e que se encontram, casualmente, dentro do estabelecimento, ou baseada no julgamento do próprio pesquisador.

Segundo Shiraishi (2012), as técnicas de amostragem não probabilísticas submetem à análise pessoal do entrevistador e não contam com a probabilidade na indicação de elementos de amostra.

5.3 Coleta de dados

Segundo Hartley (1994 *apud* MORESI, 2003), a natureza ampla da coleta de dados em estudos de caso permite analisar com profundidade os processos e as relações entre eles.

Para Gil (1991 *apud* MORESI, 2003), quando analisados os instrumentos adotados para a coleta de dados, é possível reconhecer as hipóteses implícitas que conduziram a pesquisa.

Assim, a coleta de dados do presente trabalho foi realizada por meio de um questionário realizado junto aos clientes, bem como entrevistas individuais direcionadas aos gestores e aos garçons dos respectivos restaurantes em estudo, entre os dias 09/10/2014 a 16/10/2014.

5.4 Tratamento dos dados

Segundo Shiraishi (2012, p. 157) “a análise de dados não só descreve a estratégia e as técnicas de análise adotadas, como também as justifica.”.

Na análise de Vergara (2009, p. 56), “o tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

Na definição de Malhotra (2011 p. 77) “os dados secundários representam quaisquer dados que já foram coletados para outros propósitos que não sejam o problema (de pesquisa de marketing) em questão”.

Nesse presente trabalho, portanto, foram utilizados dados primários originados do questionário dos clientes, dos quais foram tabulados em planilhas de EXCEL. Também se analisaram os dados primários advindos das entrevistas realizadas com os garçons e com os gestores.

6 ESTUDO DE CASO

As empresas do segmento de gastronomia, Konibaa e Vignoli Sul, foram escolhidas como objeto para a concretização desse estudo de caso, o qual tem como objetivo principal analisar o impacto da cultura local na satisfação do cliente por meio da prestação de serviço, com foco na interface entre o garçom e o cliente.

6.1 Konibaa

O Konibaa iniciou seus trabalhos no ano de 2008, na cidade de Fortaleza, por meio dos gestores e sócios Ricardo de Souza Facchini e Heyner Fortunato Costa. O restaurante surgiu com o objetivo de oferecer uma alternativa de alimentação mais saudável, com um espaço dedicado às variadas formas de arte, como pintura, música, fotografia, literatura e tudo que é capaz de emocionar e alimentar a alma. Assim, no empreendimento foi criado um ambiente planejado e decorado, com duas áreas: uma externa com mesas na calçada e uma área interna climatizada, garantindo total conforto e descontração aos seus clientes.

Sua especialidade é a culinária japonesa contemporânea, tendo como carro-chefe o *temaki*, sushi em forma de cone, com uma variação de mais de 30 opções para ofertar ao cliente.

Além de ter como principal produto o *temaki*, a casa também oferece a seus clientes pratos tradicionais da culinária japonesa, como sushi e sashimi.

A fim de garantir inovação, a empresa busca alterar o cardápio numa média de três vezes ao ano, criando novos produtos, a pedidos de clientes fiéis a casa.

Os gestores possuem uma filosofia de prestar um atendimento de forma leve, informal e amigável, buscando a satisfação do cliente, de preferência que ele saia do restaurante com um sorriso no rosto.

6.2 Vignoli

A pizzaria Vignoli, por sua vez, iniciou seus trabalhos no ano de 2004, por meio do fundador, gestor e *chef* da matriz, Claudio Vignoli.

O principal diferencial do restaurante é sua pizza fina e crocante, que pode ser consumida com luvas plásticas, por aqueles que desejam inovar ao utilizar as mãos ao saborear a especialidade da casa.

Seu primeiro estabelecimento possuía um ambiente aconchegante ao ar livre, com peças decorativas originais e muitas antiguidades. Assim, o estabelecimento foi criado para quem buscava conforto e um clima intimista na hora do jantar. No cardápio, eram ofertadas pizzas, saladas e massas, para todos os gostos, além de uma variada carta de vinhos.

Aos poucos, o empreendimento foi se estruturando, e a demanda pelo produto começou a crescer, até que o gestor viu a oportunidade de abrir outras filiais dentro da cidade, e, posteriormente, franquias em Fortaleza, Salvador e São Luiz.

Diante dessa expansão, Cláudio Vignoli teve de buscar meios para padronizar o produto e o serviço, de modo que o cliente recebesse o mesmo atendimento e a mesma pizza, em quesitos de sabor e qualidade, tanto na matriz, quanto nas filiais e nas franquias.

De acordo com a Pizza Vignoli (2014) sua missão é “tornar as pessoas mais saudáveis e felizes”, e seus valores são respectivamente: comprometimento, ética, respeito, incentivo à busca pela saúde, segurança alimentar, excelência e inovação.

O gestor também foi objetivo em seu site, colocando as principais qualidades que ele busca em seus funcionários, sendo elas: agilidade, atenção, proatividade, organização, cordialidade (educação), excelente higiene pessoal, educação.

O restaurante estudado em questão foi a franquia Vignoli Sul, formada pelos sócios Bruno Rocha Perdigão, Kalil Elias C. D. S. Farah e Júlio Carlos de Miranda Bezerra Filho, que iniciou seus trabalhos em abril de 2014. Vale ressaltar que a franquia busca seguir o mesmo padrão de atendimento e de qualidade nos produtos repassados ao cliente, conforme as orientações do Cláudio Vignoli, *chef* e gestor da matriz pizzeria Vignoli.

Por meio das entrevistas realizadas com gestores e garçons de cada restaurante foi possível captar informações sobre costumes, hábitos e valores advindos da cultura organizacional, através do estilo de gestão de cada proprietário; e da cultura local, por meio do comportamento e da personalidade de cada garçom.

Visando descobrir como a cultura local interferia no atendimento dos garçons e de que forma ela impactava na satisfação do cliente, fez-se necessário confrontar as informações obtidas nas entrevistas realizadas junto aos gestores e garçons, com as entrevistas executadas junto aos clientes.

Os objetivos de cada entrevista realizada com gestor, garçom e cliente eram definir respectivamente: o perfil ideal de um garçom para trabalhar em cada restaurante, como se dava o relacionamento com os garçons, a filosofia de gestão, a forma de analisar o desempenho de seus funcionários, o modo como tratava os clientes fiéis; as características peculiares da personalidade e do comportamento de cada garçom, como eles se portavam

durante o atendimento, o relacionamento com o gestor, sua filosofia de trabalho, como era seu relacionamento com clientes fiéis; quais aspectos comportamentais dos garçons durante o atendimento eram determinantes para satisfação do cliente durante sua experiência de consumo de serviço, se a filosofia de trabalho praticada pelo garçom estava de acordo com a filosofia de gestão repassada pelos proprietários.

Vale salientar que a empresa Vignoli Sul, por ser uma franquia, possui um treinamento padronizado. Já o Konibaa, opta por um treinamento mais simples deixando a cultura mais livre, em função de seu porte, mas principalmente devido à filosofia de trabalho dos gestores.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa parte do trabalho foi designada à análise dos resultados, os quais foram colhidos junto aos clientes, gestores e garçons das empresas Konibaa e Vignoli, apreciando os três resultados de modo integrado de cada estabelecimento, e, posteriormente confrontados.

7.1 Perfil dos gestores

Após entrevista realizada com os gestores dos restaurantes Konibaa e Vignoli Sul, puderam-se traçar seus perfis, com base nas respostas desenvolvidas por eles.

Apesar de terem objetivos finais iguais, ou seja, a satisfação do cliente, os administradores demonstravam durante a entrevista, estilos diferentes de gerenciamento, onde a gestão do Konibaa refletia pensamentos, hábitos e costumes dos proprietários, entretanto o Vignoli Sul refletia pensamentos, hábitos e costumes do gestor da matriz, Cláudio Vignoli. Um quadro comparativo foi essencial para identificação das principais diferenças e semelhanças entre os gestores, bem como da análise do ponto de vista teórico sobre o tema.

Tabela 1 – Perfil Gestor Konibaa x Vignoli

	Konibaa	Vignoli Sul
Dados do Gestor	Ricardo de Souza Facchini, cearense, 33 anos, formado em Administração pela Universidade Federal do Ceará.	Kalil Elias C. D. S. Farah, cearense, 27 anos, formado em Administração pela Universidade de Fortaleza.
Prioridades quanto ao atendimento.	Simplicidade e bom humor no atendimento.	Atenção e agilidade durante o atendimento.
Perfil do garçom ideal	Bem humorado, ter boa comunicação e simpatia.	Agilidade, atenção, proatividade, cordialidade e conhecimento técnico do produto.
Realização de treinamentos com foco no atendimento.	Não realiza treinamento padronizado e formal. Cultura mais livre.	Treinamento inicial padronizado e formal, realizado pela a matriz. Reuniões semanais. Cultura moldada.
Autonomia aos garçons	Buscar dar autonomia a todos os seus funcionários, demonstrando uma relação de baixa hierarquia.	Procura dar autonomia sempre que possível para seus colaboradores.

Relação com os Funcionários	Relação amigável, informal e paternal com seus funcionários.	Relação mais profissional com seus funcionários, afastando-se do paternalismo e da informalidade.
Avaliação de desempenho	Avaliação de desempenho não é formalizada nem padronizada, ocorrendo algumas vezes na prática do serviço, outras durante reuniões sem data prevista.	Está sendo implantado um sistema para avaliar o desempenho individual por vendas.
Técnicas para fidelização de clientes	Não tem controle de clientes fiéis. Padroniza a qualidade do produto e dar ao cliente um tratamento diferenciado através da simpatia, bom humor, boa comunicação e agilidade são práticas importantes para fidelização do cliente.	Não tem controle de clientes fiéis. Mantém uma relação próxima com os clientes fiéis, antecipando suas decisões, fazendo se sentir mais confortável.
Incentivo a criatividade de seus funcionários	Costuma incentivar seus funcionários a serem sugestivos e criativos, contanto que já dominem o cardápio.	Os garçons devem agir com naturalidade, e a criatividade partirá de cada um.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Diante do quadro acima, notaram-se estilos de gestão bem diferenciados entre os restaurantes Konibaa e Vignoli.

Ricardo, gestor do Konibaa, exibiu um perfil mais simples, sem foco em treinamento no atendimento. Para ele, um bom atendimento está ligado ao bom humor, alegria e comunicação, tais traços são mencionados por Pordeus (2003) e Marreiro (2003) como peculiares à cultura local. Além disso, o gestor também demonstrou possuir um traço nacional citado por Motta e Caldas (2006), que também ocorria localmente, o paternalismo. A relação com seus funcionários era tida como informal e amigável, deixando de lado um pouco do profissionalismo.

Analisando a gestão do Vignoli Sul, aspectos mais técnicos como atenção, agilidade e cordialidade estiveram constantemente presentes no discurso de Kalil, gestor da franquia. Desses traços, o único que refletia a cultura cearense era a agilidade aludida por Roland (2003), os demais aspectos eram comuns à prática de um serviço.

Segundo Lovelock (2011) a equipe da linha de frente afeta diretamente as vendas da empresa.

Kalil demonstrou seguir a risca esta afirmação, pois seu estilo de gerir se baseava principalmente em vendas, deixando um pouco de lado aspectos mais comportamentais. Ele entendia que para o atendimento ter sucesso, o garçom precisava satisfazer o cliente de uma forma prática, o que poderia inibir indiretamente traços peculiares à cultura local.

Smircich (1985 *apud* RICHARD H. HALL, 2004), relatou que a cultura organizacional é um conjunto razoavelmente estável de suposições implícitas, significados compartilhados e valores que formam um tipo de cenário para a ação. Logo as suposições implícitas por Ricardo visavam o comportamento e a cultura local implicitamente durante o atendimento. Kalil, por sua vez, priorizava aspectos mais técnicos como prospecção das vendas.

7.2 Perfil dos garçons

A entrevista foi realizada na mesma linha da entrevista realizada com os gestores. O intuito era analisar a visão de cada um frente a tudo que fora dito e ensinado por seus padrões, buscando confirmar se os costumes e hábitos da cultura organizacional e da cultura do gestor eram absorvidos por inteiro por eles.

Dessa forma, foi necessário reunir todas as entrevistas e delas colher os fatores que mais se repetiam para se ter uma visão em comum.

Posteriormente, confrontaram-se as respostas entre garçons do Konibaa e Vignoli, buscando identificar se o modo de agir dos garçons condizia com a cultura implantada pelos gestores ou se a cultura trazida pelos garçons sobressaía sobre a cultura organizacional.

Tabela 2 – Perfil Garçom Konibaa x Vignoli

	Konibaa	Vignoli Sul
Prioridades quanto ao atendimento.	Serviço deve ser feito com atenção, e sempre com muito bom-humor, simpatia e boa comunicação com os clientes.	Atendimento baseado na atenção, agilidade e na cordialidade (educação).
Principal ensinamento do gestor.	Deixar o cliente feliz, com um atendimento descontraído, buscando atender seus desejos, sem prejudicar a empresa.	Metade da equipe informa foco na venda. Já a outra metade da equipe focou no bem estar do cliente, em deixá-los felizes e satisfeitos.

Perfil de um garçom ideal.	Simpatia, boa comunicação e bom humor.	Atenção, conhecimento do produto, forma de abordar o cliente e bom humor.
Realização de treinamentos com foco no atendimento.	Os treinamentos relacionados a atendimento ao cliente são passados de modo informal pelos gestores.	Treinamentos iniciais realizados pela Vignoli Matriz. Reuniões semanais, com quadro de vendas dos garçons e críticas construtivas para cada garçom.
Autonomia durante o serviço.	Informaram ter bastante autonomia.	Autonomia limitada, visto que os produtos são padronizados.
Relacionamento com Gestores e Ambiente de trabalho.	Relacionamento informal e amigável com os patrões. Ambiente sem pressão e com muita liberdade.	Relação mais profissional. Qualidade de vida, só se trabalha no turno da noite e ambiente sem muita pressão.
Feedback dos gestores.	Reuniões mensais, sem data prevista, nas quais é analisada e comentada a postura de cada garçom durante atendimento.	Ocorrência de reuniões semanais, nas quais são analisadas e comentadas as posturas de cada garçom. Existência de quadro classificatório por vendas entre garçons.
Técnicas para fidelização de clientes.	Atendimento com bom humor, informalidade, proatividade e interação com o cliente, fazendo eles se sentirem sempre felizes e confortáveis.	Atendimento com cordialidade (educação), atenção e bom humor .
Incentivo a criatividade pelo gestor.	Os gestores solicitam aos garçons que sejam sugestivos.	Os gestores solicitam aos garçons que sejam sugestivos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Diante do quadro acima, notou-se que o posicionamento dos garçons condizia de fato com a cultura organizacional e com a visão dos gestores. No entanto, dois momentos mereceram destaque.

Durante a entrevista com os garçons do Vignoli, quando perguntados primeiramente sobre o perfil ideal de um garçom e posteriormente quais técnicas eram

utilizadas para conquistar um cliente, obteve-se como resposta a presença do bom humor como um dos quesitos relevantes para tais questionamentos.

Dessa forma, percebeu-se a existência do bom humor, uma característica tipicamente cearense mencionada por Marreiro (2003), a qual parecia estar presente entre os garçons, mas que não era expressa diretamente durante o serviço, devido à cultura organizacional do restaurante.

Conforme mencionado por Robbins (2005 *apud* PATRICIA DE PAULA *et al.* 2011), a cultura de um país deve ser observada pelas empresas com o intuito de conhecer melhor sobre o comportamento dos funcionários.

Trazendo essa afirmação para a cultura local, analisou-se, durante a entrevista, que o comportamento dos funcionários do Vignoli ilustrava o bom humor como um traço importante para eles, peculiar ao cearense. Cabendo então uma análise, pela Vignoli, dos aspectos peculiares à cultura local, visando um melhor entendimento de seus colaboradores.

O modelo *Big Five* exposto por Robbins (2011), discriminou a extroversão como umas das características importantes para a prática da interpessoalidade, ou seja, o relacionamento entre indivíduos. Além disso, a extroversão também trazia para eles uma maior dinâmica social, os quais apresentavam um melhor desempenho em suas atividades, como uma maior satisfação no trabalho e na vida.

De fato, ao entrevistar os garçons do Konibaa, notou-se em suas respostas a presença das características acima mencionadas por Robbins (2011).

7.2 Questionários aplicados aos clientes

Após a realização das entrevistas junto aos funcionários e gestores, pôde-se notar a existência de dois tipos diferentes de relacionamento entre gestor, garçom. Notou-se também a presença de uma cultura local nos dois restaurantes, porém moldadas de um modo diverso por cada gestor.

Partindo para os questionários aplicados aos clientes, realizados com 20 clientes de cada restaurante. As primeiras perguntas foram direcionadas apenas para o perfil do cliente, como sua idade, sexo, renda família, grau de escolaridade, estado civil, estado natal, com o intuito de segmentar o tipo de cliente que frequentava cada restaurante.

Outro critério importante para seleção da amostra era saber com que frequência o cliente havia ido ao estabelecimento nos últimos 3 meses, buscando descartar os clientes novos e os clientes “apaixonados”, para que a pesquisa não fosse distorcida.

Os questionários eram formados de perguntas objetivas direcionadas à personalidade do garçom, ao atendimento realizado por ele e também a sua postura durante todo esse processo. Em conjunto com essas questões, buscou-se identificar o grau de satisfação do cliente para cada situação relacionada ao atendimento do garçom, por meio de uma escala de 5 pontos, que determinava o grau em: muito satisfeito, satisfeito, não interfere no grau de satisfação, insatisfeito, muito insatisfeito.

Ao fim, eram indicadas duas perguntas subjetivas, buscando descobrir as melhores experiências de atendimento que cada cliente já havia vivenciado, e, na mesma linha, também era questionado se o cliente já havia tido experiências em restaurantes fora do país, solicitando seu relato com detalhes de sua experiência, comparando-a com o serviço cearense.

Procurou-se escolher dois restaurantes com perfis semelhantes de clientes, de modo que o confronto entre os questionários e as entrevistas não gerassem distorção.

Também foi importante para essa pesquisa, a seleção de clientes de outros estados do Brasil, resididos em Fortaleza/CE, com o intuito de confrontar seu grau de satisfação de atendimento em função da cultura, costumes e hábitos advindos de sua cidade natal, com os clientes cearenses.

7.3.1 Segmentação Clientes Konibaa x Vignoli

O perfil do cliente Konibaa era formado por um público misto e bem dividido com 55% de homens e 45% de mulheres. Tal fato ocorreu devido à presença de muitos casais jovens ou de família no estabelecimento.

O restaurante Vignoli seguiu semelhante linha do Konibaa quanto à presença balanceada de homens e mulheres em seu estabelecimento, com a presença de 60% de homens e 40% de mulheres.

Tabela 3 – Segmentação por sexo

Segmentação por Sexo				
	Konibaa	%	Vignoli	%
Masculino	11	55%	12	60%
Feminino	9	45%	8	40%
Total Geral	20	100%	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Focando no estado civil, viu-se que a presença de homens e mulheres de forma equilibrada não foi à toa. O Konibaa obteve em sua pesquisa um perfil de 50% solteiros, 45% de casados e 5% divorciado. Já o Vignoli possuiu uma porcentagem maior de casados com 55%. Mesmo assim, a diferença não foi grande entre solteiros e casados, visto que os solteiros representaram 45%.

Tabela 4 – Segmentação por estado civil

Segmentação por Estado Civil				
	Konibaa	%	Vignoli	%
Solteiro(a)	10	50%	9	45%
Casado(a)	9	45%	11	55%
Divorciado(a)	1	5%	0	0%
Total Geral	20	100%	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A faixa etária de pessoas, que frequentavam o Konibaa, teve predominância do público adulto (entre 25 e 40 anos), equivalente a 70%. Os clientes do Vignoli apresentaram uma predominância equiparável de 75% de público adulto.

Tabela 5 – Segmentação por idade

Segmentação por Idade				
	Konibaa	%	Vignoli	%
Menor que 18	0	0%	0	0%
Entre 18 e 24	4	20%	2	10%
Entre 25 e 40	14	70%	15	75%
Entre 41 e 60	2	10%	3	15%
Total Geral	20	100%	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A renda familiar também se mostrou similar nos dois restaurantes, com um público classe C no Konibaa com 40% da amostra pesquisada, já o público A veio logo atrás com 30% e B com uma porcentagem representação de 15%. O Vignoli, por sua vez,

apresentou um público classe C de 45% e uma porcentagem de 25% para classe B e de 20% para A.

Tabela 6 – Segmentação por renda

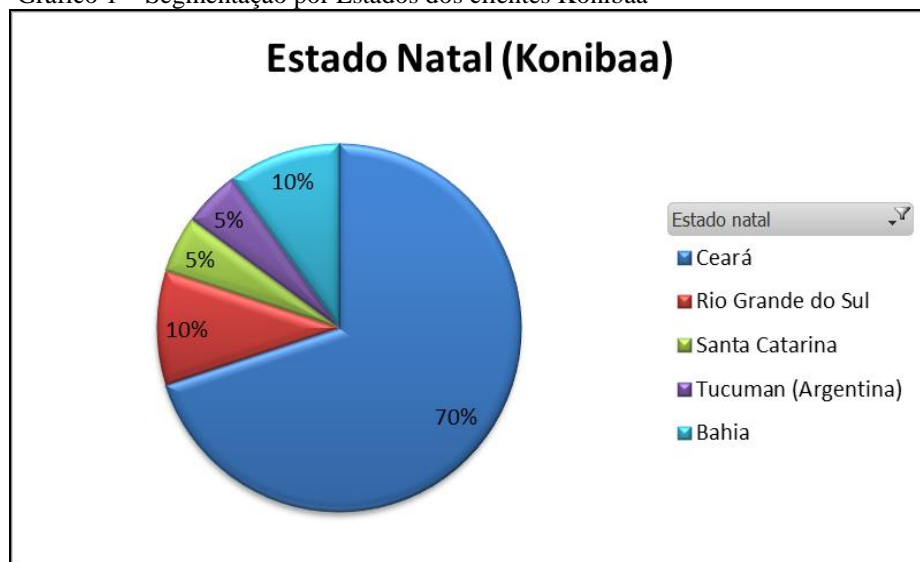
Segmentação por Renda				
	Konibaa	%	Vignoli	%
Até R\$ 1.499,99 (Classe E)	1	5%	1	5%
De R\$ 1.450,00 a R\$ 2.899,99 (Classe D)	2	10%	1	5%
De R\$ 2.900,00 a R\$ 7.249,00 (Classe C)	8	40%	9	45%
De R\$ 7.250,00 a 14.499,99 (Classe B)	3	15%	5	25%
R\$ 14.500,00 ou mais (Classe A)	6	30%	4	20%
Total Geral	20	100%	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Com relação ao estado natal dos clientes advindos do Konibaa, foi possível verificar que o restaurante recebia clientes oriundos de vários estados do Brasil, mas que residiam no Ceará. Dessa forma, foi possível fazer uma análise partindo da perspectiva cultural cearense, como também da não cearense.

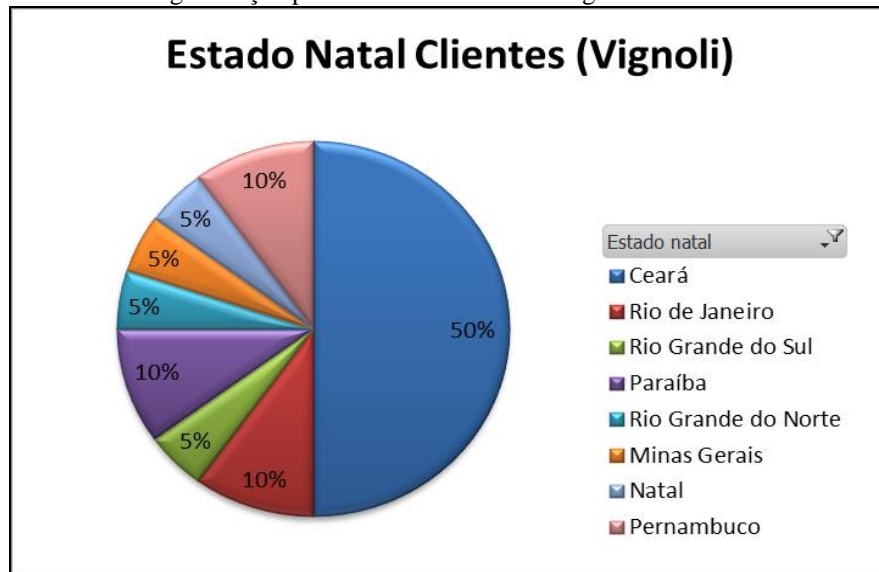
O restaurante Vignoli também apresentou uma diversidade de clientes de estados natais de diversas partes do Brasil, mas também com a predominância de 50% dos clientes nascidos no Ceará.

Gráfico 1 – Segmentação por Estados dos clientes Konibaa



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Gráfico 2 – Segmentação por Estados dos clientes Vignoli

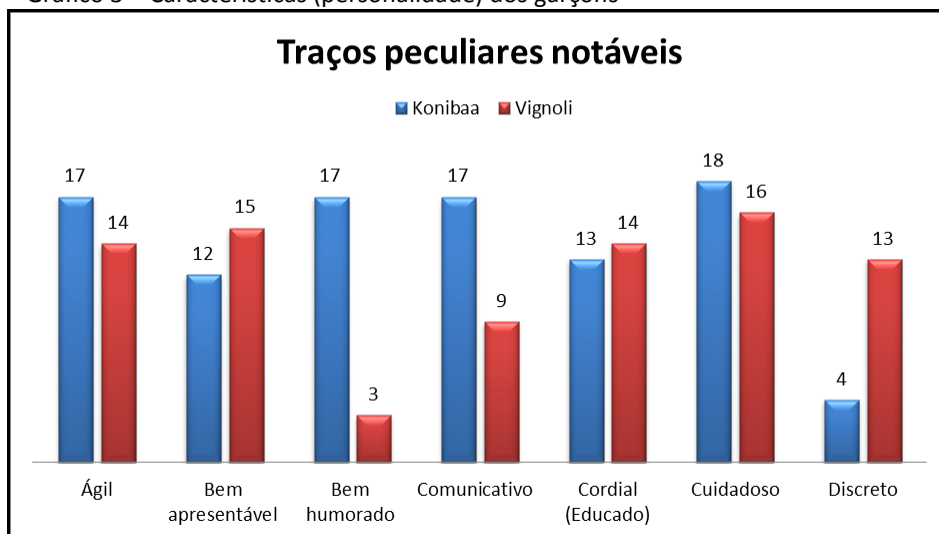


Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A verossimilhança na segmentação de clientes dos dois empreendimentos possibilitou um estudo comparativo mais preciso entre eles. Como já mencionado, a presença de clientes de outros estados, residentes no Ceará, foi essencial na análise de percepções frente à cultura cearense comparada com a de seu estado natal, bem como sua visão de atendimento e o impacto em sua satisfação.

Após a segmentação da clientela, o segundo passo foi identificar quais eram as características dos garçons mais percebidas pelos clientes de cada restaurante, buscando relacioná-los com os traços da personalidade cearense.

Gráfico 3 – Características (personalidade) dos garçons



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

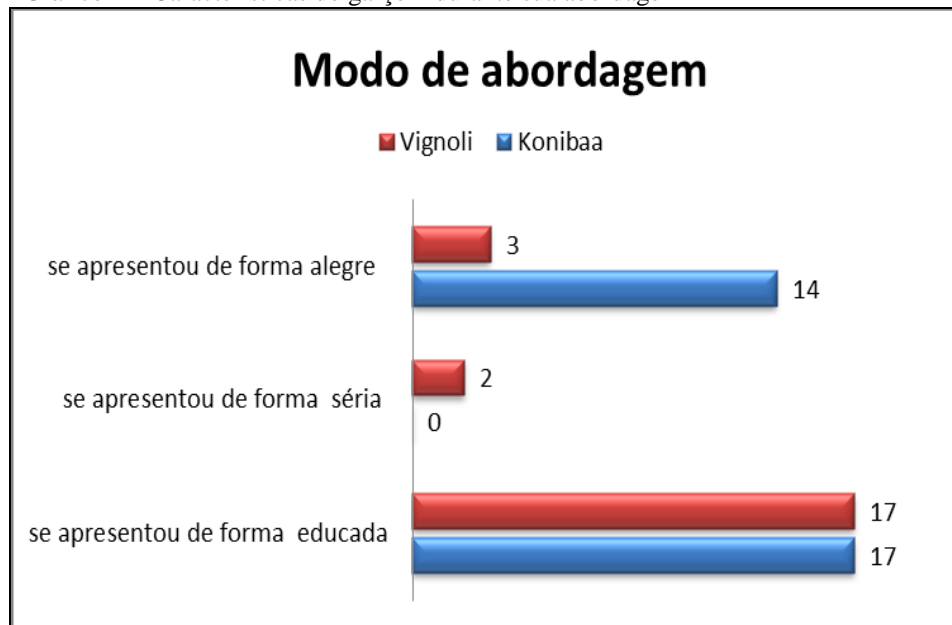
Pôde-se notar que o bom humor citado por Marreiro (2003) e capacidade de comunicação mencionada por Pordeus (2003) foram os traços, tipicamente cearense, que se apresentaram com maior frequência na percepção do cliente do Konibaa. Já no Vignoli, a discrição foi o único aspecto notado de forma mais aguda, o qual não refletia a cultura cearense, segundo o referencial teórico.

Vale ressaltar que as características percebidas pelos clientes do Konibaa e do Vignoli condiziam tanto com o pensamento do gestor, como também com entendimento dos garçons, verificando nesse ponto uma forte relação entre os três elos.

Partindo para as questões objetivas, buscou-se, primeiramente, ordenar cronologicamente as perguntas realizadas no questionário, ou seja, analisou-se a satisfação do cliente desde sua chegada até sua saída.

Visando identificar primeiramente o grau de satisfação do consumidor diante da abordagem do garçom, vislumbrando aspectos técnicos, como a educação e os aspectos culturais cearenses como o bom humor citado por Marreiro (2003) e a receptividade de Alencar (1865 *apud* AGUIAR, 2003), obteve-se as seguintes respostas:

Gráfico 4 – Características do garçom durante sua abordagem



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Conforme o gráfico acima, os clientes dos dois restaurantes notaram garçons educados, mencionando satisfeitos, em sua maioria, com essa característica.

Porém, os clientes do Konibaa perceberam uma abordagem, além de educada, alegre por parte dos garçons. Ressaltando que dos 14 clientes que perceberam a alegria na

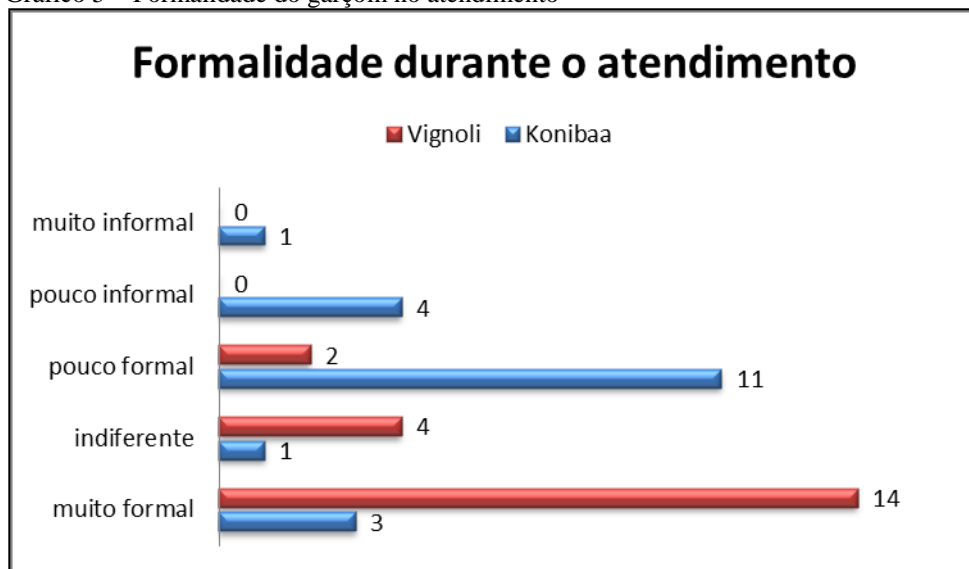
abordagem, 8 se sentiram satisfeitos, dos quais 3 eram de outros estados; 6 se sentiram muito satisfeitos, sendo 2 pertencentes a outros estados.

Importante notar que a resposta dos clientes Vignoli refletia os traços notados por eles no início do questionário, os quais informavam um garçom discreto e cordial, mas não se percebia o humor.

Nesse ponto, faz-se relevante mencionar a pesquisa realizada junto ao cliente, por Bäckström e Johansson (2006 *apud* DAMIAN; MERLO, 2014), na qual o cliente informou que pequenas atitudes como um sorriso seria capaz de gerar uma boa experiência.

Na quarta pergunta, os clientes foram indagados sobre sua satisfação perante a formalidade do garçom ao atendê-lo, com o intuito de identificar a existência de treinamentos, focado nesse aspecto, para os funcionários.

Gráfico 5 – Formalidade do garçom no atendimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Os clientes do Konibaa identificaram um atendimento, predominantemente, pouco formal por parte dos garçons. Dos 11 clientes que disseram receber um tratamento pouco formal, 5 se disseram muito satisfeitos, dos quais 2 eram de outros estados. Porém, os restantes responderam satisfeitos.

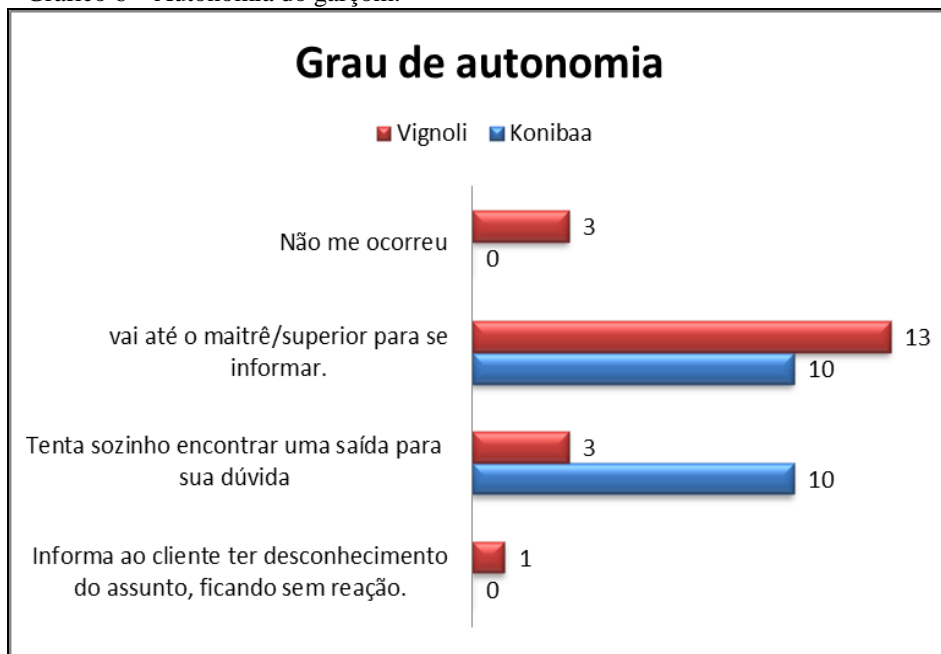
Já os clientes do Vignoli viram, em sua maioria, os garçons muito formais na hora do atendimento. No entanto, o grau de satisfação também foi adequado, dos 14 que notaram, 5 ficaram muito satisfeitos, dos quais 3 eram de outros estados; 7 satisfeitos, dos quais 3 eram de outros estados.

Notou-se que, apesar do Vignoli realizar mais treinamento do que o Konibaa, os clientes do Konibaa também se demonstraram bastante satisfeitos quanto ao atendimento pouco formal.

Na pergunta a seguir, buscou-se definir o grau de autonomia dos garçons e de que forma isso impactaria na satisfação do cliente.

Segundo Lovelock (2011), os colaboradores da linha de frente poderão receber autonomia, posicionando-se do modo que achassem mais adequado para satisfazer o cliente. No entanto, tal autonomia poderá variar de acordo com o perfil e com as normas da empresa.

Gráfico 6 – Autonomia do garçom.



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

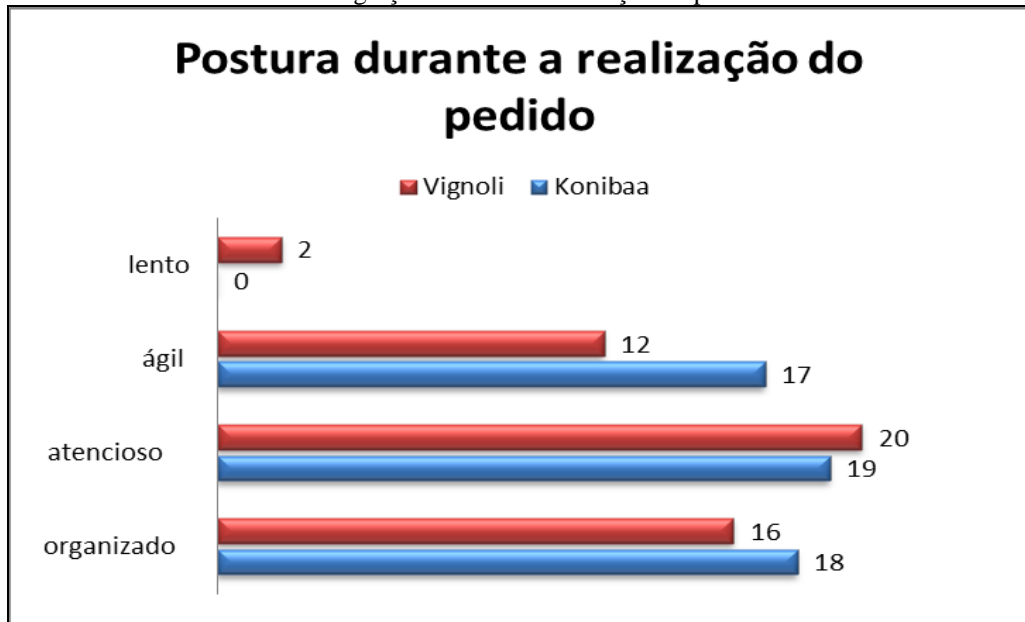
Notou-se que a percepção de autonomia dos garçons pelos clientes do Konibaa foi superior aos do Vignoli, onde dos 10 clientes que notaram tal autonomia, 8 se manifestaram muito satisfeitos, dos quais 3 eram de outros estados.

Essa visão se deve à filosofia menos centralizadora de Ricardo, que torna os garçons mais seguros em suas decisões.

Já os garçons do Vignoli seguiam a filosofia de Kalil, focado na atenção para erros e muita agilidade. Com isso, sentiam-se menos seguros para tomarem decisões finais frente ao cliente. Tais características refletiam um traço comum dos cearenses, ou seja, o respeito ao patrão, mencionado por Alencar (1865 *apud* ROLAND, 2003), mas também inibiam a coragem citada por Almeida (2003).

Para a pergunta seguinte, buscou-se analisar a satisfação do cliente em razão da postura dos garçons durante a solicitação de um pedido. Traços como agilidade e atenção foram apontados por Alencar (1865 *apud* ROLAND, 2003) como características cearenses, da mesma forma a organização mencionada na literatura de Pordeus (2003), também era vista como um traço cearense. O quadro abaixo demonstrou os resultados.

Gráfico 7 – Características do garçom durante a realização do pedido



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

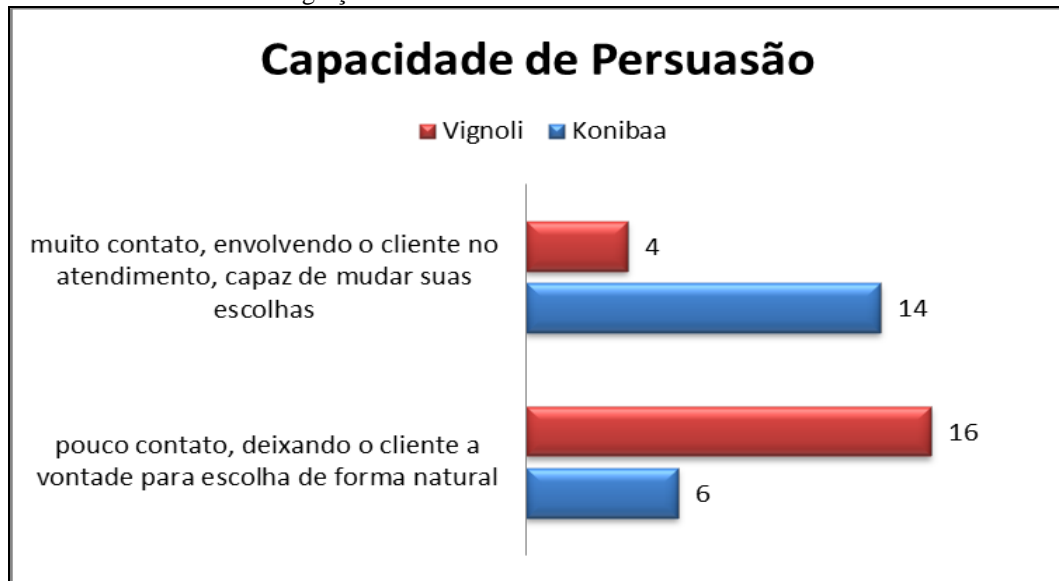
Tais características giravam em torno de outro aspecto fundamental para o atendimento, citado por Kotler (1988 *apud* LAS CASAS, 2006), o tempo.

Observou-se que, assim como clientes do Konibaa, os clientes do Vignoli definiram o garçom como: ágil, atencioso e organizado. Apesar de respostas semelhantes, o Konibaa não apresentava um treinamento formalizado e definido para isso, diferentemente do Vignoli.

A maioria dos clientes, cearenses e de outros estados, deu-se por muito satisfeitos ou satisfeitos em função da postura dos garçons.

O quinto questionamento envolvia a satisfação do cliente quanto à capacidade de o garçom persuadi-lo na escolha de sua refeição. Essa persuasão poderia ser bem sucedida, caso o colaborador demonstrasse sensualismo, boa comunicação e bom humor, aludidos com traços cearenses, respectivamente por Motta e Caldas (2006), Pordeus (2003) e Marreiro (2003).

Gráfico 8 – Persuasão do garçom no atendimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

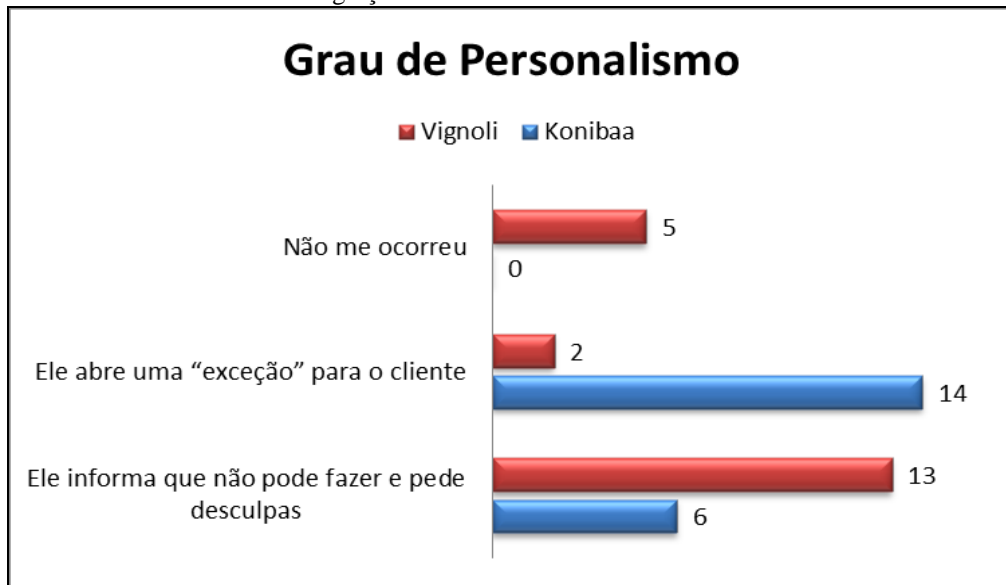
Dos 14 clientes do Konibaa, que informaram a capacidade do garçom de influenciar sua escolha durante o atendimento, 10 se disseram satisfeitos, dos quais 3 pertenciam a outros estados.

Já o Vignoli, dos 16 que relataram garçons com menos contato e pouca capacidade de persuasão, 10 ficaram satisfeitos, dos quais 4 eram de outros estados.

Tais respostas continuavam demonstrando que a satisfação dos clientes era positiva, tanto no restaurante com muito treinamento, quanto no que tinha pouco.

A sexta pergunta confrontava a satisfação do consumidor ao personalismo, citado por Motta e Caldas (2006), ou também visto pelo cearense como flexibilidade, segundo Almeida (2003). Segundo Robbins (2010), em seu modelo Big Five, a flexibilidade estava ligada a pessoas mais adaptáveis a mudanças e que também possuíam bom desempenho.

Gráfico 9 – Personalismo do garçom no atendimento



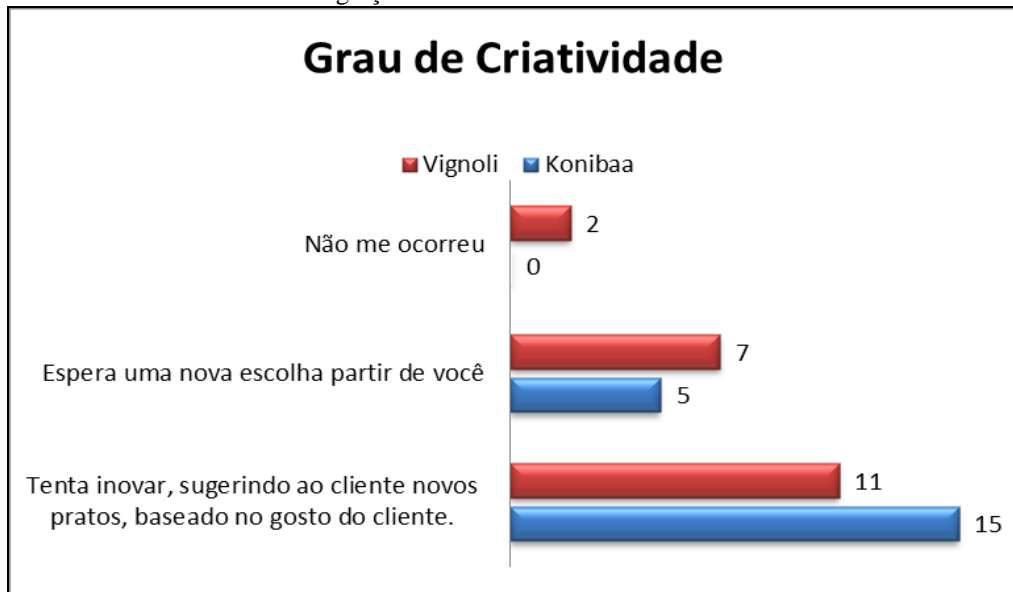
Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No Konibaa, abrir uma “exceção” pareceu bastante corriqueiro, de acordo com as respostas relatadas por 14 clientes, onde 3 eram de outros estados. Todos estes ficaram muito satisfeitos com essa atitude.

Já no Vignoli, os garçons se demonstraram mais obedientes ao cardápio e aos padrões estabelecidos pelo gestor da matriz. Mesmo assim, dos 13 clientes que relataram o respeito dos garçons as normas da Matriz, 8 se demonstraram satisfeitos com a sinceridade do garçom, deixando de lado o personalismo, dos quais 3 eram de outros estados.

A sétima e última questão visou descobrir a satisfação dos clientes quanto a criatividade dos garçons na sugestão de refeições. A criatividade poderia ser comparável à perspicácia, traço cearense citado por Alencar (1865 *apud* ROLAND, 2003). Nesse contexto, Lovelock (2011) afirma que colaboradores que busquem surpreender o seu cliente, realizando serviço além do esperado, poderão ser à base do diferencial de uma empresa.

Gráfico 10 – Criatividade do garçom no atendimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

No Konibaa, a maioria das respostas informou que os garçons eram criativos na hora de atender os clientes, dando sugestões para eles. Assim, dos 15 clientes do Konibaa, 10 se demonstraram muito satisfeitos, dos quais 3 eram de outros estados.

Da mesma forma, dos 11 clientes do Vignoli que informaram os garçons criativos e sugestivos durante o atendimento, 7 disseram muito satisfeitos, sendo 2 de outros estados.

Dentre as questões subjetivas, a primeira voltada para melhores experiências de serviço que o cliente já havia passado e a segunda questão direcionada para experiências de serviço de restaurantes no exterior comparado com o serviço local, cada questão solicitava uma análise crítica detalhada pelos clientes. Nesse sentido, segue abaixo as respostas que mais se destacaram em cada questão.

Na primeira questão, dois tipos de respostas se repetiram por muitos clientes, demonstrando quais características eram notadas por eles:

“Melhor experiência foi no Vignoli, devido à prestatividade, educação e atenção do garçom.”.

“Melhor experiência foi no Konibaa, devido à simpatia, bom humor e agilidade.”.

Com isso, tais respostas não serviram de parâmetro comparativo, visto que se esperava análise de outros estabelecimentos, para possíveis comparações.

Já na segunda questão subjetiva, as respostas que mais se repetiram foram:

“Estados Unidos, os garçons são bem atenciosos, ágeis e objetivos. São em alguns casos frios, por isso nesse ponto é preferível o serviço nordestino”.

“Itália, os garçons tinham muito conhecimento sobre o produto, eram atenciosos e ágeis. O jeito de se relacionarem lembrava o cearense”.

“EUA, México e Europa. Todos os restaurantes os garçons eram: ágeis, conheciam bem o cardápio de vinhos e comidas e eram comunicativos.”

Tais respostas indicavam que os clientes analisavam principalmente aspectos como: atenção, conhecimento técnico, agilidade, mas quando mencionados a comunicação, ou uma relação mais próxima do cliente, logo associavam aos serviços cearenses, nordestinos e brasileiros.

Após analisar todas as entrevistas com garçons, gestores e clientes, percebeu-se, conforme mencionado por Geert Hofstede (1993 *apud* RICHARD H. HALL, 2004 p. 91), que a cultura local e organizacional se sobrepõe em função do contexto que se encontram inseridas.

Nesse contexto, notou-se que em momentos de interação entre gestores e garçons, a cultura organizacional prevaleceu sobre a local, porém, na interação de garçons e de clientes, a cultura local variou em função da cultura organizacional exercida por cada gestor, na qual, dentro do Konibaa a local se sobrepôs, porém no Vignoli esta foi sobreposta pela cultura organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que a empresa sobreviva no mercado, é necessário que esteja atenta ao ambiente interno, controlável, e ao ambiente externo, incontrolável.

A cultura é considerada fator de ambiente interno, quando analisada por meio dos valores, costumes e hábitos repassados da cúpula para todos os funcionários, também conhecida como cultura organizacional. Ela também pode ser externa a empresa, quando oriunda dos valores, costumes e hábitos da cultura local de uma sociedade.

Dentre vários segmentos de mercado, o setor gastronômico é um dos que recebe forte influência cultural, seja por meio da comida ofertada, que reflete as tradições de uma sociedade, seja pela forma de prestar um serviço, onde a realização de um atendimento será desencadeada em função da cultura local no qual o estabelecimento está inserido.

Conforme visto no referencial teórico, a cultura local pode ser capaz de influenciar a cultura organizacional. Logo, a entrada de novos funcionários que tragam consigo costumes, hábitos e valores, adquiridos durante sua vida, poderão influenciar na cultura da empresa e no modo de trabalhar dos funcionários dentro da organização.

Aprimorar o serviço de atendimento ao cliente é atividade comum entre as empresas que desejam permanecer no mercado, diante da vasta concorrência, bem como pelo fato do cliente estar mais crítico e seletivo, devido aos inúmeros meios de acesso à informação a respeito de produto ou serviço que deseja adquirir ou consumir.

De acordo com a teoria abordada, fatores como o preço, a praça, o produto, a promoção, o processo, os participantes e as evidências físicas afetam diretamente a relação do cliente com o estabelecimento. O grau de intensidade de cada fator poderá variar de acordo com a essência da empresa.

Segundo a teoria, num restaurante, o custo com os insumos interferem de 20 a 30 por cento no preço da refeição, tornando-o mais serviço, do que produto, ou seja, faz-se necessário que os restaurantes deem muita atenção aos garçons, para que estes prestem um excelente atendimento, satisfazendo as necessidades e desejos do cliente.

A teoria também relatou que, desde o momento que um funcionário atende uma ligação para reserva até sair do estabelecimento, os clientes fazem julgamentos do restaurante tanto referente à qualidade da comida, quanto aos serviços intangíveis.

Sabendo que a cultura local é capaz de influenciar a cultura organizacional e vice-versa, que os restaurantes são altamente influenciáveis pela cultura local onde está inserido, e que os clientes do século XXI estão cada dia mais críticos e seletos em suas escolhas, surge a

problemática em saber de que modo a cultura local pode se tornar um diferencial competitivo na prestação de serviço.

Tendo em vista a problemática acima, essa monografia teve como objetivo geral analisar o impacto da cultura local na satisfação do cliente na prestação de serviços.

Em razão do objetivo geral, foram explicitados três objetivos específicos. Para essa análise foi escolhida uma pesquisa do tipo exploratória, qualitativa e quantitativa, fundamentada no método do estudo de caso, perante duas empresas de serviços gastronômicos cearenses. Tal pesquisa se replicou por meio de entrevistas realizadas com os gestores e garçons dos restaurantes, bem como por questionários estruturados e aplicados a quarenta clientes, sendo vinte de cada estabelecimento.

O primeiro objetivo específico visou averiguar como os traços da cultura local abordados na literatura se manifestavam na realidade. Conforme abordados no referencial teórico, foi possível identificar as características mais relevantes na população brasileira, bem como cearense, de tal forma que possibilitou mesclá-las e adaptá-las, conforme as análises realizadas por estudiosos da cultura cearense, resultando nas seguintes características: respeito e lealdade ao patrão, personalismo, flexibilidade, gosto pela dança, espírito aventureiro, humor, agilidade, capacidade de comunicação, coragem, receptividade, simplicidade e ingenuidade, criatividade, capacidade de organização e perseverança.

Após a realização das entrevistas, notou-se que os traços que mais se manifestaram nas entrevistas foram o humor, a agilidade, a capacidade de comunicação, a flexibilidade, a receptividade, a simplicidade e o personalismo, verificando que, de fato, a maioria dos traços mencionados na teoria podia ser notada na realidade.

O segundo objetivo específico buscou comparar como a cultura local influenciava um ambiente de cultura organizacional mais desenvolvida e num ambiente de cultura organizacional menos desenvolvida. Assim, esse objetivo foi observado por meio da pesquisa de campo, na qual os garçons do Konibaa demonstraram mais autonomia do que os garçons do Vignoli, revelando uma maneira de moldar a intensidade da cultura local.

Aspectos como a atenção, agilidade e organização foram percebidas nos dois estabelecimentos, demonstrando que, tecnicamente, os garçons estavam preparados. Mesmo o Konibaa não possuindo um treinamento formalizado, os garçons tinham um senso de agilidade e organização advindas de sua cultura local.

Na abordagem do garçom, os clientes do Vignoli perceberam uma abordagem do tipo educada. Já no Konibaa, além de uma abordagem educada, notou-se uma abordagem alegre, propriamente cearense.

Quanto a grau de formalidade na hora do atendimento, os clientes do Konibaa identificaram um atendimento mais informal por parte dos garçons, já os do Vignoli notaram os garçons mais formais na hora do atendimento.

O mesmo aconteceu em relação ao poder de persuasão. No Konibaa, o garçom foi capaz, por meio do seu bom humor e comunicação, de mudar a opinião do cliente na escolha de um prato. Entretanto, no Vignoli, os garçons deixavam os clientes mais a vontade para escolherem o que quisessem.

Quanto ao personalismo, o garçom do Konibaa sempre dava um “jeitinho” para satisfazer o cliente, já o do Vignoli pedia desculpas e informava não poder atender o cliente quando ele solicitava algo que fugisse das regras do cardápio.

Quanto à sugestividade ou à criatividade na indicação de um prato, por exemplo, estava presente nos dois restaurantes.

Por meio das entrevistas realizadas com gestores, garçons e clientes, notou-se que a cultura organizacional, assim como a local poderiam variar em função das pessoas que participavam dessa relação, como também pelo de modo como os gestores trabalhavam a cultura organizacional em seu restaurante.

Durante a avaliação realizada pelos clientes, percebeu-se que, no Konibaa, que possuía uma cultura organizacional menos desenvolvida, com pouco treinamento e atendimento despadronizado, os clientes manifestavam sua satisfação em aspectos da cultura cearense como o bom humor, a receptividade, a comunicação informal, a flexibilidade de um pedido diferente do cardápio, deixando a cultura local sobrepor a organizacional.

Já no Vignoli, por ser uma franquia, possuía uma cultura organizacional mais desenvolvida, atendimentos mais padronizados e focados na venda, onde os clientes manifestavam sua satisfação em aspectos mais técnicos de venda como a atenção, a cordialidade (educação), formalidade e a discrição, deixando a cultura organizacional sobrepor a local.

Além disso, observou-se que clientes oriundos de outros estados, residentes no Ceará, demonstraram percepções semelhantes aos moradores locais nos dois restaurantes. Desse modo, suas avaliações não auferiram uma análise diferenciada daquela realizada juntos aos clientes locais.

O terceiro objetivo específico buscou identificar quais aspectos da cultura cearense eram relevantes para a satisfação do cliente durante o consumo de serviço em restaurantes. Com base na pesquisa, viu-se que, dentre as características notadas pelos clientes

no garçom do Konibaa, as relacionadas aos traços inerentes à cultura cearense eram: o bom humor, a boa comunicação, a organização, a flexibilidade, a receptividade e a agilidade.

Já os garçons do Vignoli apresentaram em sua personalidade características voltadas para a padronização de um atendimento, com foco no cuidado ao servir o cliente, em sua aparência, cordialidade (educação), discrição, deixando perceptível aos olhos do cliente apenas duas características peculiares ao cearense: a agilidade e a organização.

Durante experiências realizadas com consumidores varejistas, teóricos descobriram que um fator primordial da percepção da qualidade de um serviço se daria pela relação entre funcionários e clientes. Essa relação poderia variar de uma simples sugestão de produto à resolução de um problema, como também um sorriso ao recepcionar o cliente ou a uma demonstração de interesse em ajudar o cliente.

Diante disso, conclui-se que a cultura local possuiu impacto positivo na satisfação do cliente, pois da mesma forma que a pizzaria Vignoli, que possuía um alto nível de treinamento, onde a cultura dos garçons era moldada e padronizada, e que obteve um grau de satisfação muito bom por parte dos clientes, o grau de satisfação por parte dos clientes do Konibaa, onde a cultura cearense era mais livre, o nível de treinamento menor e mais informal e o atendimento não possuía um padrão, o índice de satisfação também foi alto.

As características inerentes à cultura cearense fizeram com que a realização de um atendimento por parte dos garçons, mesmo com pouco treinamento, alcançasse bons patamares de satisfação. Ressaltando-se que a segmentação de cliente era semelhante aos dois.

Percebeu-se, com isso, que a maioria dos cearenses possui características, originadas de sua cultura local, que beneficiam naturalmente a prestação de um bom serviço.

Diante dos resultados auferidos acima, surgem duas hipóteses para esse presente trabalho:

H1 - Empresas franquizadas com atendimento padronizado que busquem adequar traços da cultura local à prestação de serviço alcançarão um maior grau de satisfação de seus clientes.

H2 – A cultura local se tornará um diferencial competitivo quando a personalidade do colaborador for treinada para expor com clareza seus traços naturais que potencializem o bom atendimento.

Dentre as limitações da pesquisa, caberia citar o número de questionários estruturados aplicados aos clientes da empresa, visto que quanto maior a quantidade de uma amostra, maior será o respaldo e a segurança com o resultado obtido na pesquisa. Dessa

forma, caso houvesse uma maior amostra de clientes, os dados obtidos sobre o impacto da cultura local em relação à satisfação do cliente na prestação de serviço seriam mais precisos.

Contudo, mesmo com todas as limitações, o presente trabalho teve como objetivo contribuir para o desenvolvimento acadêmico, visando oferecer mais informações sobre a cultura local, a experiência de consumo de serviço e o impacto da cultura local na satisfação do cliente quando da prestação de serviço.

REFERÊNCIAS

- ABRASEL. **Receita de restaurantes sobe até 5% em março.** 2014. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/7-noticias/2619-10042014-receita-de-restaurantes-sobe-ate-5-em-marco-.html>> Acesso em: 09 de setembro de 2014.
- AGUIAR, Maria de Fátima. **Reflexões sobre a hospitalidade no contexto turístico.** 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14210/rtva.v5n3.p303>> Acesso em: 26 de agosto de 2014.
- ALMEIDA, Custódio. **Ceará - Idéias.** In: Gilmar de Carvalho. (Org.). Bonito para chover: ensaios sobre a cultura cearense. Fortaleza: D. Rocha, 2003, v.1, p. 227-234.
- BEZERRA, Analúcia Sulina. **Negros no Ceará: quando a memória questiona a história.** In: Gilmar de Carvalho. (Org.). Bonito pra chover: ensaios sobre a cultura cearense. Fortaleza: D. Rocha, 2003, v.1, p. 35-45.
- CAMPOS, Fabiana Pereira; RÉDUA, Talitha Silva, ALVAREL, Luciani Vieira Gomes. **A influência da cultura organizacional para o desempenho das organizações.** 2011. Disponível em: <<http://www.fatea.br/seer/index.php/janus/article/viewFile/974/754>> Acesso em: 19 de agosto de 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- COBRA, Marcos H. Nogueira. **Marketing de Serviços – Conceitos e Estratégias.** São Paulo: Mc Graw.Hill, 1986.
- DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; MERLO, Edgard Monforte. **Experiência de consumo e o papel da qualidade do serviço em concessionárias de veículos.** 2014. Disponível em: <<http://www.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/download/333/196>> Acesso em: 10 de setembro de 2014.
- DIAS, Rosimeiri Silva *et al.* **Serviços - A cultura de serviço interno e suas influências na qualidade do atendimento ao cliente externo.** 2008. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0013_0455.pdf> Acesso em: 20 de agosto de 2014.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados. São Paulo: Saraiva, 2010.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices**. Nova York: Harper and Row, 1973.

FRIEDMAN, Howard S. **Teoria das Personalidades**. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.

HALL Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.

KOTLER, Phillip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de Serviços**. 7ª ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3ª ed. São Paulo: Pearson, 2010.

MARREIRO, Flávia. **Irreverência cearense: atualização e permanência**. In: CARVALHO, Gilmar de (Org.). *Bonito pra chover: ensaios sobre a cultura cearense*. Fortaleza: D. Rocha, 2003.

MAXPRESS. **Para acertar na receita**, 2013. Disponível em:

<http://www.maxpressnet.com.br/Conteudo/1,620501,Para_acertar_na_receita,620501,4.htm>

Acesso em 08 de setembro de 2014.

MEISTER, Ana Paula Sjöman. **Pesquisa de satisfação dos clientes do restaurante vermelho grill**. 2008. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18040/000685309.pdf?...1>> Acesso em:

29 de agosto de 2014.

MIYASHITA, Marcelo. **Atendentes que resolvem**. 2007. Disponível em

<<http://miyashita.com.br/index.php?id=120&m=146>> Acesso em: 15 de agosto de 2014.

MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Importância do Setor Terciário**, 2014. Disponível em:

<<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485>> Acesso em 22 de outubro de 2014.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. 2003. Disponível em:

<http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf> Acesso em: 26 de setembro de 2014.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional E Cultura Brasileira**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

O ESTADO. **Faturamento com food service chega a 10%**. 2013. Disponível em:

<<http://www.oestadoce.com.br/noticia/faturamento-com-food-service-chega-10>> Acesso em 08 de setembro de 2014.

PAULA, Patrícia De et al. **Clima e cultura organizacional em uma organização pública**. 2011. Disponível em:

<http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/download/1279/1048> Acesso em: 25 de agosto de 2014.

- PORDEUS JÚNIOR, **Ismael de Andrade. Cearensidade.** In: Gilmar de Carvalho. (Org.). Bonito pra chover: ensaios sobre a cultura cearense. Fortaleza: D. Rocha, 2003. v.1, p. 11-33.
- ROBBINS, Stephen P. **A Verdade sobre Gerenciar Pessoas... e nada mais que a verdade –** São Paulo: Pearson, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 7ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional (Teoria e prática no contexto brasileiro).** 14 ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- ROLAND, Ana Maria. **A Terra de exílio e o sertão redimido: notas sobre a crônica sertaneja em José de Alencar.** In: Gilmar de Carvalho. (Org.). Bonito pra chover: ensaios sobre a cultura cearense. Fortaleza: D. Rocha, 2003, v. 1, p. 47-62.
- ROSSI, George Bedinelli *et al.* **Percepção de valor dos consumidores de serviços de restaurantes: um estudo com modelagem de equações estruturais.** 2012. Disponível em: <http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs2.2.4/index.php/remark/article/viewPDFInterstitial/2291/pdf_92> Acesso em: 05 de setembro de 2014.
- SHIRAIISHI, Guilherme. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Pearson, 2012.
- SILVA, Isabelle Braz Peixoto Da. **Índios no Ceará: cultura, política e identidade.** In: Gilmar de Carvalho. (Org.). Bonito para Chover: ensaios sobre a cultura cearense. Fortaleza: D. Rocha, 2003, v.1, p. 21-33.
- SINDIREST. **Número de bares e restaurantes se expande 11% no Ceará,** 2012. Disponível em: <<http://sindirestce.org.br/?p=253>> Acesso em 30 de setembro de 2014.
- TINOCO, M. A.; RIBEIRO, J. L. **Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços.** 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v17n3/a05v17n3.pdf/>> Acesso em: 28 de setembro de 2014.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEBB, John. **Administração de Marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO CLIENTES

<p>Dados do entrevistado</p> <p>Nacionalidade:</p> <p>Cidade Natal:</p> <p>Cidade Residente:</p> <p>Idade:</p> <p>Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino</p> <p>Celular (opcional): (Ligarei em caso de dúvidas sobre as questões subjetivas)</p> <p>Renda Familiar</p> <p><input type="checkbox"/> Até R\$ 1.499,99 <input type="checkbox"/> De R\$ 1.450,00 a R\$ 2.899,99 <input type="checkbox"/> De R\$ 2.900,00 a R\$ 7.249,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 7.250,00 a 14.499,99 <input type="checkbox"/> R\$ 14.500,00 ou mais</p> <p>Estado Civil</p> <p><input type="checkbox"/> Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a)</p> <p>Grau de Escolaridade</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto</p>	
<p>Primeira vez que vem ao restaurante?</p> <p>Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/></p> <p>Caso seja sua primeira vez no restaurante, agradecemos sua disponibilidade e gentileza em participar desta pesquisa. Caso não seja, por favor, responder as perguntas a seguir.</p>	

Quantas vezes foi ao restaurante nos últimos 3 meses?

- 1 a 3 vezes
- 4 a 6 vezes
- 7 a 9 vezes
- 9 a 12 vezes
- acima de 12 vezes

Em relação ao atendimento oferecido pelos garçons, **marque até 5 opções** de acordo com a importância para você, das qualidades ou defeitos percebidas no garçom que lhe atendeu:

- Tímido
- Comunicativo
- Discreto
- Intrometido
- Bem humorado
- Antipático
- Cordial (educado)
- Mal Educado
- Bem apresentável
- Deselegante
- Ágil
- Lento
- Cuidadoso
- Desastrado

Ao chegar no restaurante, o garçom lhe recebeu de forma? (**Marcar até 2 opções**)

- se apresentou de forma alegre
- se apresentou de forma educada

se apresentou de forma séria

não se apresentou

Tal atitude lhe deixou:

Muito Satisfeito

Satisfeito

Não muda seu grau de satisfação

Insatisfeito

Muito Insatisfeito

Quanto à formalidade do garçom, durante o atendimento:

muito formal

pouco formal

indiferente

pouco informal

muito informal

Tal atitude lhe deixa:

Muito Satisfeito

Satisfeito

Não muda seu grau de satisfação

Insatisfeito

Muito Insatisfeito

Se o garçom que lhe atende tem alguma dúvida, qual das frases abaixo melhor reflete o

comportamento dele?

- vai até o maitrê/superior para se informar.
- tenta sozinho encontrar uma saída para sua dúvida
- informa ao cliente ter desconhecimento do assunto, ficando sem reação.

Tal atitude lhe deixou:

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Não muda seu grau de satisfação
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Enquanto você fazia o pedido, o garçom se demonstrou: **(Marcar até 3 opções)**

- organizado
- desorganizado
- atencioso
- desatencioso
- ágil
- lento

Tal atitude lhe deixou:

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Não muda seu grau de satisfação
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Durante o atendimento o garçom demonstrou ter:

muito contato, lhe envolvendo no atendimento, capaz de mudar suas escolhas.

pouco contato, deixando-lhe a vontade para sua escolha de forma natural.

Tal atitude lhe deixa:

Muito Satisfeito

Satisfeito

Não muda seu grau de satisfação

Insatisfeito

Muito Insatisfeito

Quando você solicita algo ao garçom que não tenha no cardápio, ele:

Ele informa que não pode fazer e pede desculpas

Ele abre uma “exceção” apenas para você

Tal atitude lhe deixa:

Muito Satisfeito

Satisfeito

Não muda seu grau de satisfação

Insatisfeito

Muito Insatisfeito

Quando se pede algo que está no cardápio, mas no momento está faltando, o garçom:

Tenta inovar, lhe informando pratos que você possa gostar

Espera uma nova escolha partir de você

<p>Tal atitude lhe deixa:</p> <p><input type="checkbox"/> Muito Satisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Satisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Não muda seu grau de satisfação</p> <p><input type="checkbox"/> Insatisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito</p>
<p>Questões Subjetivas:</p> <p>Cite qual foi a melhor experiência em termos de atendimento do garçom com você. Explique com detalhes.</p>
<p>Você já teve experiências em restaurantes fora do país?</p> <p><input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não</p>
<p>Em qual país você teve essa experiência? Como foi atendimento comparado ao de sua cidade natal? Houve diferencial no atendimento? Explique com detalhes.</p>

APÊNDICE B - ENTREVISTA COM O GESTOR

<p>Fale-me um pouco sobre o seu serviço, em específico do atendimento prestado pelos garçons, como ele é realizado.</p>
<p>O senhor treina os seus funcionários? De que forma? De quanto em quanto tempo?</p>
<p>Diante da sua experiência como gestor, qual o principal ensinamento o senhor passa aos seus garçons?</p>
<p>Para o senhor quais são as principais características que um garçom deve ter? Qual delas seria mais importante?</p>
<p>O senhor dar muita autonomia aos seus funcionários?</p>
<p>O índice de rotatividade dos garçons é alto? Se sim, saberia o motivo?</p>
<p>Como o senhor faz para manter seus funcionários fiéis ao restaurante?</p>

O senhor realiza avaliação de desempenho de seus funcionários? Com qual frequência?
O senhor faz avaliação do seu restaurante junto aos seus clientes? Do que eles mais gostam? Do que eles menos gostam?
O senhor possui um controle de clientes novos e de clientes fiéis?
Como o senhor faz para manter o seus clientes fiéis ao restaurante?
O senhor estimula seus funcionários a serem criativos durante o atendimento ao cliente? De que forma?
O senhor procura comparar a prestação do seu serviço com os seus principais concorrentes? De qual forma?

APÊNDICE C - ENTREVISTA COM O GARÇOM

Fale-me um pouco sobre o seu serviço, como ele é realizado.
O senhor recebe treinamento? De que forma? De quanto em quanto tempo?
Qual o principal ensinamento que você recebe de seu gestor?
Em sua opinião, quais são as principais características você deve ter? Qual delas considera mais importante?
Você tem muita autonomia durante o trabalho?
Você obedece restritamente o seu superior?
Os garçons são demitidos ou se demitem em grande quantidade aqui? Se sim, saberia o motivo?
O que lhe faz continuar trabalhando no restaurante?
O chefe dá algum retorno sobre o serviço de vocês? Com qual frequência?
Como você faz para manter os clientes fiéis ao restaurante?

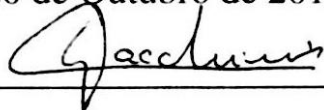
O seu chefe incentiva sua criatividade durante o atendimento ao cliente? De que forma?

O seu chefe mostram no que são bons e no que tem de melhorar?

APÊNDICE D - AUTORIZAÇÃO DE ESTUDO DE CASO KONIBAA

Eu, **RICARDO DE SOUZA FACCHINI**, autorizo o aluno **RICARDO CARLOS GIRÃO RODRIGUES** a realizar e publicar o estudo de caso referente à empresa **FACCHINI COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA (KONIBAA)**, parte do trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará, com intuito de contribuir com a comunidade científica e acadêmica.

Fortaleza, 20 de Outubro de 2014



Ricardo de Souza Facchini



APÊNDICE E - AUTORIZAÇÃO DE ESTUDO DE CASO VIGNOLI

Eu, **KALIL ELIAS C. D. S. FARAH**, autorizo o aluno **RICARDO CARLOS GIRÃO RODRIGUES** a realizar e publicar o estudo de caso referente à empresa **TRIUNFO PIZZARIA LTDA (VIGNOLI)**, parte do trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará, com intuito de contribuir com a comunidade científica e acadêmica.

Fortaleza, 20 de Outubro de 2014

Kalil Elias C. D. S. Farah


PIZZA
VIGNOLI

DECLARAÇÃO

Declaro que o trabalho de monografia elaborado pelo aluno RICARDO CARLOS GIRÃO RODRIGUES, para fins de conclusão do curso de Administração na Universidade Federal do Ceará - UFC, encontra-se devidamente revisado no que tange aos aspectos ortográficos.

Fortaleza, 19 de novembro de 2014.


Alexandra Cordeiro - CRP nº 4930