



**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM**  
**NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**Estudo das Práticas dos Frequentadores**  
**do Restaurante Nutrinnatural na Perspectiva Etnográfica**

**Jucimara Martins dos Santos**

**2008**



**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM**  
**NEGÓCIOS**

**ESTUDO DAS PRÁTICAS DOS FREQUENTADORES**  
**DO RESTAURANTE NUTRINATURAL**  
**NA PERSPECTIVA ETNOGRÁFICA**

**JUCIMARA MARTINS DOS SANTOS**

Sob orientação da Professora:

**Dr<sup>a</sup>. Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira**

Dissertação submetida como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Ciências** no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Seropédica, RJ  
Agosto de 2008

Santos, Jucimara Martins dos

Estudo das práticas dos freqüentadores do Restaurante Nutrinatural na perspectiva etnográfica / Jucimara Martins dos Santos. -- Rio de Janeiro: UFRRJ / Instituto de Ciências Humanas e Sociais, 2008.

xiv, 109 f. : il.

Orientadores: Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira  
Dissertação (mestrado) – UFRRJ / Instituto de Ciências  
Humanas e Sociais / 2008

Referências bibliográficas: f. 101

1. Consumo de alimentos naturais -. 2. Comportamento dos clientes. 3. Etnografia. 4. Fidelização de clientes. -- I. Nogueira, Heloísa Guimarães Peixoto. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**JUCIMARA MARTINS DOS SANTOS**

Dissertação/Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em **Gestão Estratégica de Negócios**, área de Concentração em Marketing

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 04/ 09 /2008

BANCA EXAMINADORA

---

Presidente – Dr<sup>a</sup>. Heloísa Guimarães P. Nogueira -- UFRRJ

---

Membro externo UNIGRANRIO - Dr<sup>a</sup>. Maria Gracinda Carvalho Teixeira

---

Membro interno- Dr<sup>a</sup>. Maria de Fátima Ferreira Portilho – CPDA/UFRRJ

*“Se o seu sentido de vida for por um  
ano  
plante trigo.  
Se o seu sentido de vida for por dez  
anos,  
plante árvores.  
Se o seu sentido de vida for para  
sempre,  
plante pessoas.”*

(Othon Bastos)

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que esteve ao meu lado nas horas que chorei e nas horas que sorri, nas horas que me lamentei e nas horas em que de uma forma ou de outra demonstrei total alegria...

À minha família que sempre me encorajou a ir em frente, superar todos os desafios e me incentivou na busca do saber.

À dupla de amigas Lou e Dilú que são daquelas pessoas raras que estão sempre presentes dando coragem para continuar e sempre muito pacientes em me suportar e me ouvir, sem nunca reclamar.

À minha orientadora Heloísa, que foi mais que uma professora/orientadora. Obrigada pelo “bom dia querida”, pelo “tudo bem”, pelo sorriso, pelo encorajamento.

Às proprietárias do Restaurante Nutrinatural, que me abriram o espaço para o desenvolvimento do estudo e desenvolvem diariamente um trabalho cheio de amor, carinho e cuidado.

A todos os clientes entrevistados, que me deixaram conhecimentos valiosos e me auxiliaram na difícil tarefa de construir o conhecimento com sua vivência.

Aos amigos da Turma do Mestrado Cicuta que foram formidáveis no acolhimento e no auxílio. Agradeço também pela união e incentivo que vivenciamos, sempre valiosos no decorrer deste caminho.

Aos professores componentes da banca que tão sabiamente me ajudaram na construção final deste estudo.

Enfim, esse trabalho só foi possível pelo apoio, amizade e amor de muitas pessoas, as quais sempre farão parte da minha história.

## RESUMO

SANTOS, Jucimara Martins. **Estudo das práticas dos freqüentadores do restaurante Nutrinatural na perspectiva etnográfica**. 2008. 109p. Dissertação. Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2008.

Não comemos apenas quantidades de nutrientes e calorias para manter o funcionamento corporal em nível adequado: o ato de comer compreende, também, formas de expressão e afirmação de identidades sociais. Envolve a seleção, as escolhas, as ocasiões e os rituais que podem ser organizados e classificados com vistas a compreender a dinâmica social que se desenrola na experiência humana do viver o dia-a-dia. Cultura e consumo, assim, são processos interligados e indissociáveis e só faz sentido discuti-las dentro de um esquema cultural específico. O objetivo deste estudo de caso foi compreender os processos que ocorrem no Restaurante Nutrinatural que estimularam, formal ou informalmente, a retenção e, logo, a fidelização dos clientes. O *lôcus* da pesquisa foi o restaurante de comida natural *self service* a quilo, Nutrinatural. Para desenvolver o trabalho, precisamos contextualizar o *lôcus* do estudo e o município em que ele se insere; descrever a estrutura e as formas de funcionamento do restaurante; identificar as situações que levam os clientes a retornarem ao restaurante; compreender os níveis de sociabilidade estabelecidos entre os clientes e os funcionários, os clientes e as proprietárias do restaurante. Optou-se por desenvolver um estudo de base qualitativa com perspectiva etnográfica através da co-visita diária ao restaurante. Esta co-visita se deu de uma a duas vezes por semana em dias e horários diferentes. O relato foi elaborado a partir da observação participativa e das conversas informais com os clientes nos horários de almoço, durante 11 meses (maio de 2007 a março de 2008), e através de entrevistas semi-estruturadas com 12 clientes que freqüentam o restaurante de forma contínua, e também com as proprietárias. Os resultados foram classificados segundo o princípio de saturação em 05 categorias. Comprovou-se que a tônica para o processo de fidelização, no estudo, está relacionada à sensação de estar em família ao se fazer as refeições no Restaurante Nutrinatural. A sociabilidade mostrou-se tão importante quanto a saudabilidade e o sabor.

**Palavras-chave:** Consumo de alimentos naturais, comportamento do cliente, etnografia, fidelização de clientes.

## ABSTRACT

SANTOS, Jucimara Martins. **Study practices of the restaurant Nutrinatural dead in ethnographic perspective.** 2008. 109p. Dissertation. Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2008.

Not only eat quantities of nutrients and calories to keep the body functioning at an appropriate level: the act of eating understands, too, forms of expression and affirmation of social identities. It involves the selection, the choices, the occasions and rituals that may be organized and classified in order to understand the social dynamics that takes place in the human experience of living day to day. Culture and consumption, thus, processes are interconnected and inseparable and only makes sense to discuss them within a specific cultural scheme. The objective of this case study was to understand the processes that occur in the restaurant that Nutrinatural stimulated, either formally or informally, retention and hence the loyalty of customers . The locus of the research was the natural food restaurant in the self-service kilo, Nutrinatural. To develop the work, we need to contextualize the locus of the study and the city where he falls; describe the structure and ways of operating the restaurant, identifying the situations that lead customers to return to the restaurant; understand the levels of sociability established between customers and employees, customers and the owners of the restaurant. We chose to develop a study with the basic qualitative ethnographic perspective through co-day visit to the restaurant. This co-trip took one to two times per week on different days and times. The report was prepared from the participatory observation and informal conversations with customers in time for lunch, for 11 months (May 2007 to March 2008), and through semi-structured interviews with 12 clients who attend the restaurant so continuous, and also with the owners. The results were classified according to the principle of saturation in 05 categories. It has been proved that the keynote to the process of loyalty in the study, is related to the feeling of being in the family is doing Nutrinatural meals in the restaurant. The sociability proved to be as important as the health and flavor.

**Key words:** consumption of natural foods, customer behavior, ethnography, loyalty of customers.



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01-</b> Classificação dos Restaurantes segundo Fonseca	42
<b>Quadro 02</b> – Classificação de restaurantes segundo Grimal e Serra.	44
<b>Quadro 03</b> - Componentes do ambiente físico.	55
<b>Quadro 04</b> – Características do estímulo da luz num ambiente de serviço.	56
<b>Quadro 05</b> - As dimensões da marca.	59

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01</b> – Distribuição da população em 2000 por sexo e por faixa etária.	70
<b>Tabela 02</b> – Crescimento da população nas últimas décadas e sua distribuição por localidade.	70
<b>Tabela 03</b> - Produto Interno Bruto do município de Barra Mansa no ano 2005	71

## LISTA DE ABREVIACÕES

Associao Brasileira de Bares e Restaurantes .....	ABRASEL
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística .....	IBGE
Pesquisa Anual de Serviços .....	PAS
Cozinha, Preço, Ambientao e Serviços.....	Conjunto CAPAS
Organizao No-Governamental .....	ONG
Unidade de Alimentao e Nutrio .....	UAN
Serviço Brasileiro de Apoio a Empresa .....	SEBRAE

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Diagrama dos fatores interferentes na escolha de alimentos em relação à saúde.	74
<b>Figura 2</b> – Visão do salão do Restaurante Nutrinatural com balcão de pagamento	81
<b>Figura 3</b> – Vista do salão banhado pela luz natural da sacada.	82
<b>Figura 4</b> – Vista pela sacada do restaurante. Prédio da antiga estação férrea e as árvores do Parque Centenário.	83
<b>Figura 5</b> – Exemplo das cubas de preparações culinárias de saladas.	88
<b>Figura 6</b> – Logomarca do Restaurante na porta do prédio.	95

## **LISTA DE APÊNDICES**

<b>Apêndice I</b> – Questionário para entrevista com os clientes do restaurante.	114
<b>Apêndice II</b> – Questionário para entrevista com os clientes do restaurante	114

# SUMÁRIO

<b>I – INTRODUÇÃO</b>	16
<b>II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	
2.1 - Somos Seres Culturais	23
2.2 - Comportamentos do Consumidor de Alimentos	26
2.3 - Comer sem Perder Tempo: exigências da contemporaneidade	29
2.4 - Formação de Laços com o Cliente: a possibilidade da Fidelização	31
2.5 - O Restaurante como Negócio: do espaço para refeições para o lugar de encontro e de refúgio	37
2.5.1 - Classificação dos restaurantes	42
2.5.2 – Restaurantes <i>fast food</i>	44
2.5.3 - Restaurante <i>self service</i>	45
2.6 – Porque Falar em Empreendedorismo em Restaurantes	47
2.6.1 – Administração familiar	49
2.6.2 – Setor de serviços	51
2.6.3 – <i>Layout</i> : o ambiente do serviço	52
2.6.4 – Formação da marca	57
2.6.5 – Divulgação: propaganda boca-a-boca e os líderes de opinião	59
<b>III - METODOLOGIA</b>	62
<b>IV - ESTUDO DE CASO</b>	
4.1 - Contextualização do Município de Barra Mansa	67
4.2 - Contextualização e Descrição do <i>Lócus</i> do Estudo	71
4.3 – As Categorias	
4.3.1 - Preocupação com a saúde e grupos de iniciação	73
4.3.2 - Energia do local: ambiência e ambiente familiar	80
4.3.3 – Profissionalismo X Amadorismo	89
4.3.4 – Laços de fidelidade	96
4.3.5 - Clientes resistentes	99

<b>V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	102
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	106
<b>APÊNDICES</b>	114

## I – INTRODUÇÃO

O hábito de efetuar uma refeição fora de casa tornou-se mais comum para uma ampla parcela da população, especialmente da classe média urbana. O ato de comer fora no Brasil encontra-se associado às transformações presentes na sociedade de modo geral e vislumbradas no crescimento urbano, na expansão industrial, na incorporação da mão-de-obra feminina ao mercado de trabalho entre outros. Estas mudanças foram presenciadas especialmente a partir da década de 1950. Até o final da década de 1970, devido ao *boom* econômico, presenciou-se esse comportamento tornar-se hábito na rotina dos indivíduos (COLLAÇO, 2003). Paralelamente observa-se o desenvolvimento do *fast food*, associado também à urbanização, à transformação dos papéis da sociedade, quando a mulher saiu de casa e transformou-se também em mão-de-obra, entre outros fatores (THIOLENT, 1985<sup>1</sup> *apud* CASOTTI, 2002).

Porém esta mudança da alimentação anteriormente constantemente em feita em casa para alimentação em restaurantes trouxe consigo uma série de questões e principalmente uma preocupação especial com um ator: o consumidor. Segundo Casotti (2002) o ato de comer, apesar de parecer simples, mundano, natural, não o é. Santos (2008) cita que, na verdade, o ato de comer é recheado de ambigüidades, conflitos e complexidades. As elaborações atuais sobre o ato de comer compreendem formas de expressão e afirmação de identidades sociais para se inserir no centro do processo de construção da própria identidade. Garcia e Canesqui (2005) afirmam que não comemos apenas quantidades de nutrientes e calorias para manter o funcionamento corporal em nível adequado. O ato de comer envolve seleção, escolhas, ocasiões e rituais; imbrica-se com a sociabilidade, com idéias e significados, com as interpretações de experiências e situações. Para serem comidos, ou comestíveis, os alimentos precisam ser elegíveis, preferidos, selecionados e preparados ou processados pela culinária, e tudo isso é matéria cultural.

Daí entende-se porque o estudo sobre o comportamento do consumidor de alimentos é destaque na literatura tanto de Marketing quanto de Nutrição, Sociologia, Antropologia e Psicologia. Isso se deve, em parte, à complexidade envolvida na relação entre o indivíduo e o alimento. Mas não se pode esquecer que estudar o comportamento

---

1 - THIOLENT, M. *Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária*. SP: Polis, 1985



deste consumidor de alimentos faz-se vital para a sobrevivência de um negócio de alimentação.

Para Shelth, Mittal e Newman (2001) o comportamento do consumidor inclui tanto as atividades físicas quanto as mentais. As mentais são os julgamentos em relação às adequações e inferências sobre a qualidade e uma marca de produto ou serviço e as atividades físicas incluem a visita a loja. Casotti (2002, 18) propõe a metáfora: “o comportamento humano é um texto que requer interpretação e ao mesmo tempo sugere uma avaliação holística inicial que reflita os preconceitos que a conduz”.

Então, poderíamos afirmar que, como um espaço de leitura, o comportamento do consumidor abre-se para compreensão e interpretação ao mesmo tempo em que permite a apreensão de visões que partem de outros pressupostos. Miller (2002), por exemplo, em sua pesquisa aponta que o ato de consumir ou comprar relaciona-se também com um objetivo geral que transcende qualquer utilidade imediata, pois assume forma, não de sujeito ou de objeto, mas aos valores os quais o indivíduo desejaria se dedicar.

Barbosa e Campbell (2006) declaram que ninguém come, bebe, dorme e veste de maneira abstrata, pois toda atividade, independente da trivialidade e cotidianidade ou seu caráter excepcional ocorre sempre em um determinado esquema simbólico que lhe confere sentido e significado. E é neste sentido que cultura e consumo são interligados e indissociáveis, pois o processo de seleção até o descarte de um produto ou serviço só ocorre e faz sentido dentro de um esquema cultural específico. Nas comunidades, estabelecem-se diferenças e reforçam-se similaridades a partir das quais se delimita as relações sociais.

Para Mints (2001), no campo da alimentação do ponto de vista do consumidor de alimentos, algumas terminologias podem ser especificadas: uso, preferência e gosto. A prática revela o que comemos e a quantidade; a preferência refere-se à situação que dita os critérios de escolha entre um ou mais alimentos e o gosto indica quais são os alimentos que mais agradam ao paladar de um grupo ou pessoa. Segundo Garcia (2005) podemos também entender por comportamento alimentar não apenas as práticas observadas empiricamente (o que comemos, quanto, como, quando, na companhia de quem e onde), mas também os aspectos subjetivos que envolvem a alimentação: os socioculturais e os psicológicos. Portanto faz-se necessário conhecer este consumidor, este cliente.

Então, para atender bem o cliente é preciso em primeiro momento conhecê-lo ou tentar compreendê-lo. Há cliente de todos os tipos, que podem ser estudados a partir do

estilo de vida, das atividades que exercem, de suas opiniões e interesses, personalidades, comportamentos, sentimentos e valores (MARICATO, 2005). Segundo Rocha (2004) as empresas devem utilizar a combinação de vários critérios para segmentar o mercado, de modo a customizar os produtos que vai ofertar, suprimindo as expectativas e as necessidades dos clientes.

Como dito nos manuais de marketing, para que a empresa então desfrute de sucesso é necessário, antes de tudo, uma única atividade: a valorização do cliente. Cliente satisfeito é mais do que dinheiro. A satisfação gera a lealdade do cliente, que é a espinha dorsal da organização. Cliente satisfeito é o resultado do trabalho: direção e empregados (MEZOMO, 2002). Segundo Maricato (2005), no ramo de bares e restaurantes, a satisfação do cliente é essencial para a expansão ou mesmo a sobrevivência do negócio.

O objetivo de qualquer empreendimento é criar e manter clientes satisfeitos (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001). Esta afirmativa toma mais relevância quando se trata de um empreendimento de alimentação. Arnaiz (2005) cita que a comida é hoje um grande negócio, em torno do qual se movem cifras arquivionárias, orientadas para um incremento da produção agrícola, implementação do lucro e criação de diferentes tipos de restaurantes. O Brasil está focado na busca da liderança mundial em agroenergia e na oferta de alimentos. Segundo Zanatta (2008) o país já está incluído neste grupo de liderança. Com isto o país compartilha discussões de regras no nível internacional, em setores até então exclusivos aos países desenvolvidos, sendo reconhecido e respeitado por deter tecnologias suficientes para produção de energia limpa ao mesmo tempo em que supera sucessivos recordes na produção de alimentos. Este fato impacta o setor de refeição fora de casa que, segundo a ABRASEL (2008) foi o item que mais influenciou a alta do Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) no mês de maio, com aumento acumulado de 6,43% e contribuição de 0,24 pontos percentual para a taxa acumulada no ano, segundo o IBGE (ABRASEL, 2008).

Porém, em vez de a empresa gastar dinheiro apenas divulgando seus produtos por todo o mercado, melhor é investir na abordagem individual em uma fatia de mercado específica (PEPPERS e ROGERS, 1994). Apesar da diversidade e complexidade que gira em torno do cliente, é necessário oferecer o serviço que atenda a este cliente com atendimento adaptado aos seus desejos, necessidades e características (MARICATO, 2005). Com a abertura do mercado que exige uma nova visão global dos

negócios, uma estratégia que poderá garantir a sobrevivência e o sucesso das empresas é maximizar a retenção de seus clientes, mantendo-os fiéis (CARLINI JUNIOR, 2003).

Construir estratégias eficazes para reter a clientela é um dos objetivos mais almejados das empresas. No entanto, é espantoso que empresas com característica de micro-negócios familiares desenvolvam empiricamente tais princípios, oferecendo uma alimentação de qualidade num espaço de relacionamento de qualidade. Esta é a experiência que nos propomos a relatar e analisar.

Quando se pretende compreender os motivos que levam as pessoas a serem fiéis a uma empresa é necessário criar suportes teóricos em mais de um campo do conhecimento. Por esta razão, o estudo está assim organizado:

- Somos seres culturais - e como tal é necessário analisar os elementos interferentes deste consumo através da análise do ser humano como consumidor com sua cultura direcionando os hábitos e preferências de consumo. A eleição que um indivíduo faz diz respeito ao tipo de sociedade em que quer viver.
- Comportamento do consumidor de alimentos - onde o modo de alimentar sempre ultrapassa o ato de comer em si e se articula com outras dimensões sociais e com a identidade. Comer é antes de tudo um ritual: o alimento ultrapassa a barreira do *self* e relaciona-se com as necessidades básicas do homem que são: afeto, segurança e alimento.
- Comer sem perder tempo: exigências da contemporaneidade – atualmente as pessoas estão cada vez mais sem tempo para se alimentar. A possibilidade do deslocamento das refeições de casa para estabelecimentos que comercializam alimentos – restaurantes, lanchonetes, vendedores ambulantes, entre outros mostra-se como a alternativa. O sistema de alimentação *fast food* modificou o momento da refeição e todo o seu ritual, mudando seu significado.
- Formação de laços com o cliente: a possibilidade da fidelização – com a competição de mercado cada vez mais acirrada e os clientes cada vez mais exigentes, faz-se necessário não somente conquistar novos clientes, mas garantir, criar laços com os clientes antigos. Mas não adianta pensar somente no lucro. É necessário garantir que o cliente fique satisfeito. Criar laços significa melhorar a qualidade do serviço, visto que este é intangível ao cliente, mas os produtos oferecidos não o são.

- Clientes insatisfeitos podem acontecer. Como cada ser humano é um, dotado de sentimentos e expectativas distintas, nem sempre a empresa conseguirá agradar a todos. Mas este cliente insatisfeito pode se tornar um ponto negativo visto que não aconselhará a empresa a ninguém, e mais, falará negativamente a muitas pessoas.
- O restaurante como negócio: do espaço para refeições para o lugar de encontro e de refúgio – o restaurante é uma das instituições alimentares mais difundidas no mundo. É um estabelecimento no qual, mediante pagamento, é possível sentar-se à mesa para comer fora de casa uma refeição trivial, sem preparação especial ou viver um momento de imensa criação artística. Sua classificação é variada e atende ao tipo de serviço, de alimentação servida, etc. O restaurante *fast food*, também chamado de comida rápida apresenta várias subdivisões dentre elas o *self service*, Neste tipo que pode ser a quilo ou sem balança se oferece comida variada e o próprio cliente monta seu prato. É o mais difundido no país.
- Porque falar em empreendedorismo em restaurantes – o sucesso de um empreendimento está relacionado a atributos e comportamentos de seus empreendedores. A personalidade do empreendedor, ou seja, os seus valores e comportamentos configurarão a imagem da empresa. Para então manter uma empresa é necessário determinar qual será o tipo de administração, no caso, gestão familiar; sua atuação, em especial a economia de serviços; o planejamento do seu *lay out*; a formação da marca e a divulgação do empreendimento, como a propaganda boca-a-boca.
- Metodologia - onde se descreve todas as etapas do desenvolvimento do estudo.
- Estudo de caso – este item inicia com a descrição do lócus da pesquisa e após são comentadas as categorias que foram encontradas durante as entrevistas e conversas informais.

## 1.1 – Formulação do Problema

Atualmente, a alimentação chamada *food service* (fora de casa), no meio técnico conhecido como alimentação em restaurantes comerciais, está cada vez mais disseminada. Porém, se a criação de mais um restaurante no mercado pode ser simples,

a sua manutenção no mercado já não é tão fácil assim. Conquistar e manter a clientela são atividades distintas que necessitam de empenho por parte da direção.

O tema surgiu em função da formação de nutricionista desta pesquisadora e, como tal, a preocupação com a alimentação sempre foi a tônica propulsora na busca por opções mais saudáveis. Desta forma, também como freqüentadora do Restaurante Nutrinatural, passei a me questionar qual (ais) fator (es) motivador (es) levaria(m) aqueles clientes a também serem assíduos e fiéis a este restaurante. A dúvida persistia também em relação às ações e práticas utilizadas no Restaurante Nutrinatural que levariam estes clientes e, inclusive a mim, a escolher o restaurante entre tantas outras opções.

A questão então que levou ao desenvolvimento deste estudo foi qual a influências dos elementos presentes no Restaurante Nutrinatural que afetam o comportamento destes consumidores levando ao processo de fidelização.

## **1.2 – Objetivos**

### **1.2.1 – Objetivo geral**

O objetivo geral deste estudo é:

- Compreender os processos que ocorrem no restaurante natural que estimulam, formal ou informalmente, a fidelização dos clientes.

### **1.2.2 - Objetivos específicos**

Os objetivos específicos deste estudo são:

- Contextualizar o *locus* do estudo;
- Descrever a estrutura e as formas de funcionamento do restaurante;
- Identificar as situações que levam os clientes a retornarem ao restaurante;
- Compreender os níveis de relacionamentos estabelecidos entre os clientes e os funcionários, os clientes e as proprietárias do restaurante;
- Relacionar as práticas das proprietárias e funcionários do restaurante que levam ao desenvolvimento da fidelidade.
- Elaborar descrição dos achados da pesquisa conjugando observações com análises teóricas.

### **1.3 – Justificativa**

A alimentação é necessidade básica para qualquer sociedade. Influencia a qualidade de vida por ter relação direta com a manutenção, prevenção e recuperação da saúde. A Nutrição, por seu caráter multidisciplinar, proporciona estudos como este, com aplicabilidade organizacional e relacionada aos significados dos relacionamentos sociais.

Este estudo procura direcionar seus resultados para a compreensão efetiva da importância de ações inspiradas no comportamento do consumidor seja no âmbito da visão antropológica ou mercadológica, no sentido da construção de estratégias de manutenção de clientes.

### **1.5 – Suposição**

Supõe-se que o sucesso de um empreendimento está relacionado a ações e comportamentos de seus empreendedores que visem, não somente o conhecimento do negócio e demais elementos envolvidos no processo de gestão empresarial, assim como ações voltadas para atender diretamente as necessidades e desejos dos consumidores. A partir daí, buscou-se compreender os mecanismos utilizados pelas micro-empresas familiares para cativar os clientes. Durante a elaboração do estudo, percebeu-se que tais mecanismos podem não ser gerados através das técnicas e ferramentas do marketing, mas por via das formas culturais de convívio das famílias extensivas aos negócios.

Tais pressupostos formam os pilares deste estudo.

## II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 – Somos Seres Culturais - “Gosto daqui. Aqui encontro meus amigos”Jo.

O ser humano consome e este é o ato natural de existir na civilização atual, regido pela cultura do grupo. Suas motivações para a busca de determinadas ambições, para a conquista de determinados espaços, para a realização pessoal e social (KARSAKLIAN, 2004) nos imerge em diferentes redes culturais e sociais (BARBOSA, 2003).

Somos seres culturais e, por conta disso, podemos dizer que o comportamento humano possa ser visto como um complexo de ações simbólicas que geram a indagação sobre sua importância, o que está sendo transmitido com a sua ocorrência e através de sua agência (GEERTZ, 1989). As pessoas são diferentes na sua infundável busca de significados, levando à necessidade de interpretação das informações coletadas (CASOTTI, 2002).

Cada consumidor reage de forma diferente sob estímulos iguais, e isso ocorre porque cada um possui uma ‘caixa preta’ diferente (COBRA, 1997). Rodrigues e Juppi (2004) afirmam que as pessoas são diferentes umas das outras e necessitam alimentar-se, vestir-se e até mesmo se divertirem. Estas são as diferenças que vão determinar seus atos de compra e seus comportamentos em relação às outras no mercado de consumo.

Segundo Karsaklian (2004), é a personalidade do consumidor que diferencia o gosto por determinados produtos ou serviços. Segundo o autor, dois são os valores que norteiam o ser humano: valores centrais e situacionais. Rocha (2004) afirma que os valores centrais são as crenças duradouras ligadas à personalidade e aprendidas com a família e com instituições como escola e igreja.

O consumidor tem percepção da realidade tão diferenciada quanto temos da vida e assim desenvolve relações positivas e negativas com relação a produtos, à propaganda, às lojas, às pessoas e a tudo que parece dizer respeito a sua própria vida (KARSAKLIAN, 2000). A percepção redonda em um modo de se ver a vida, é um processo de interpretação e escolha dos estímulos que chegam (GIGLIO, 1996). E a atitude seguinte é afetada por elementos cognitivos ou referentes ao seu conhecimento e afetivos ou ligados aos seus sentimentos (ROCHA, 2004).

Apesar disto, como ser social o consumidor tende a respeitar e até mesmo seguir os líderes de opinião que apresentam grande credibilidade (KARSAKLIAN, 2004). A influência dos formadores de opinião ou grupos de referência é consciente e buscada através de um processo de identificação da personalidade com valores e comportamento semelhantes aos dos pertencentes do grupo; assim como procura se integrar sinalizando semelhanças de comportamento através do uso dos mesmos produtos ou serviços (ROCHA, 2004). Este fato pode ser observado neste estudo, pois os entrevistados citam a mudança do hábito alimentar devido à influência de médicos, da família, de amigos e colegas ou mesmo após leitura de revistas voltadas para a manutenção da saúde.

A variação de consumo também é ditada pela renda, que leva a diferentes comportamentos. Associado ao estilo de vida observa-se que a renda, sozinha, não explica a causa dos diferentes comportamentos sociais, mas que a forma como o consumidor conduz sua vida (moda, viagens, inovações) tem impacto direto em suas decisões de compra (KARSAKLIAN, 2004). As mudanças nos padrões de vida, como uniões instáveis, pessoas morando sozinhas, têm gerado uma maior procura por produtos e serviços que proporcionem maior conforto e tranquilidade (RODRIGUES e JUPI, 2004).

Considerando-se que o consumo é uma atividade coerente com as concepções ideológicas das pessoas, pode-se prevê-lo desde que se encontre o foco do qual emana tal coerência. Então se devem voltar os esforços para a busca das concepções que estruturam a vida das pessoas e como elas afetam o consumo de diferentes produtos e serviços (BARBOSA, 2003). Mediante o estudo da cultura, das mais diversas variáveis sócio-culturais envolvidas no processo do consumo, possibilita-se a determinação e até a antecipação de possíveis ações e atitudes deste consumidor e de seu grupo social (VILAS BOAS, BRITO e LEITE, 2006).

Apesar da perspectiva adotada por alguns autores ao considerar o consumo como ato individual, há defensores, como Douglas (1998, 94), por exemplo, que afirmam que a cultura, e o consumo em particular, constituem o resultado de uma miríade de eleições individuais, inicialmente não entre mercadorias, senão entre tipos de relações. A eleição que um indivíduo racional deve fazer diz respeito ao tipo de sociedade em que quer viver.

Também Geertz (1989) trata o conceito de cultura seguindo a linhagem de Weber, entendendo-a como processo: a cultura e sua análise é uma teia que prende o homem, sendo que o próprio homem a tece. Ou seja, a cultura é uma ciência



interpretativa que vai à procura de significados. A cultura constitui os valores centrais da pessoa, a base de sua formação (ROCHA, 2004) e anuncia as ações do indivíduo consumidor (GEERTZ, 1989).

As alterações promovidas pela sociedade contemporânea e o contato com outras civilizações fazem com que as pessoas vão incorporando elementos de outras culturas e vão se adequando para que possam se integrar, formando assim seus próprios valores pessoais (ROCHA, 2004). Santos (2008,33) define esta mudança como o princípio da incorporação, onde os “homens registram seu pertencimento a uma cultura ou a um grupo qualquer seja pela afirmação de sua especificidade ou pela diferença em relação aos outros”.

Segundo Giglio (1996), entende-se que a vida é escolher entre opções e estas escolhas dependem dos planos e expectativas de vida. Desta seleção surgem alternativas comportamentos de consumo possíveis. O comportamento de consumo é definido pelas atividades físicas e mentais que resultam em decisões e ações, como por exemplo, comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

O consumo, como fato social, é capaz de gerar representações coletivas sendo refratário às interpretações que envolvem significados culturais e públicos. É preciso enfatizar que, para estes autores, o consumo é individual e o próprio termo – comportamento do consumidor- revela uma tradição retificando o indivíduo como o eixo a partir do qual se pensa o consumo (ROCHA e BARROS, 2004). No entanto, na perspectiva de Casotti (2002), o estudo sobre o comportamento do consumidor lida com gente e destaca a tendência dos seres humanos a procurar dar significado à suas vidas, pois compartilham linguagem, sinais, objetos simbólicos que conferem sentido a sua existência.

Todas as estratégias de marketing então devem ir ao encontro dos sonhos ou necessidades de consumo, do contrário não serão bem-sucedidos (POSER, 2005). Portanto a empresa deve se voltar para o relacionamento individualizado com seu cliente, envolvendo-o e criando com ele, uma relação de confiança e parceria (SILVA e SILVA, 2006).

É necessário atingir as necessidades e desejos humanos. As necessidades são tratadas como estados de carência que podem ser básicos, individuais ou sociais e, quando são atendidas, o consumidor tentará adaptá-la à sua realidade a fim de se satisfazer (SILVA e SILVA, 2006). Segundo Kotler (1998) os desejos satisfazem as

necessidades. No entanto, afirmam Vilas Boas, Brito e Leite (2006) o consumo reflete mais uma forma de pertencer a determinado grupo ou sociedade do que a satisfazer a uma necessidade individual.

## **2.2 - Comportamentos do Consumidor de Alimentos – “Eu como de tudo!” L.**

O modo de alimentar sempre ultrapassa o ato de comer em si e se articula com outras dimensões sociais e com a identidade (CANESQUI, 2005). Garcia (1997) afirma que a alimentação está envolvida com os mais diversos significados relacionados a um contexto cultural. As práticas alimentares vão dos procedimentos relacionados à preparação do alimento ao seu consumo propriamente dito; a subjetividade faz parte de tais processos assim como os elementos que moldam a identidade cultural, a condição social, a religião, a memória familiar, a época e as características do modo de vida.

Ortiz<sup>2</sup> (1994) *apud* Garcia (1997) analisa a alimentação sob a instância cultural; o ato de se alimentar é um pilar da identidade cultural que traduz a estabilidade do grupo social. Devemos comer todos os dias, durante toda nossa vida; crescemos em lugares específicos, cercados também de pessoas com hábitos e crenças particulares. Portanto, o que aprendemos sobre comida está inserido em um corpo substantivo de materiais culturais historicamente derivados. A comida e o comer assumem, assim, uma posição central no aprendizado social por sua natureza vital e essencial, embora rotineira (MINTZ, 2001).

O alimento é o combustível de nosso corpo e sua ingestão, após uma série de combinações baseadas em diversas lógicas de preferências, possibilidades de escolhas, localização e contexto que se concretizam no ato de comer. A condição natural de escolha do alimento, mediado pelas restrições culturais e pelos riscos, nos confronta constantemente com o risco, com a insegurança, ao mesmo tempo em que delimita fronteiras, revela diferenças (COLLAÇO, 2003). Diz do que gostamos, mas principalmente do que não gostamos e daquilo que visualizamos como oportunidades (DOUGLAS, 1998). Por isso, o ato de comer envolve uma profunda ambigüidade nas fronteiras corporais entre natureza e cultura. Tornamo-nos o que comemos, tanto no

---

2 - ORTIZ, R. **Mundialização e Cultura**. 2 ed. SP: Brasiliense, 1994.

plano material como no imaginário, atravessando a fronteira entre eu e o mundo. Douglas (1998,65) corrobora o argumento, ao afirmar: “as questões referentes ao gosto se compreendem melhor em virtude dos juízos negativos. O discurso sobre o desagradável e a feiúra é mais revelador que o discurso sobre a beleza estética.”

Diferente de outras formas de consumo, o alimento atravessa a barreira do *self* (SANTOS, 2008). Trata-se de um processo que pode gerar insegurança ou medo, pois é através do princípio da incorporação que as qualidades atribuídas aos alimentos penetram em nosso mundo interior, de acordo com nossos valores, idéias, concepções, visão de mundo (COLLAÇO, 2003).

O ato de comer é uma atividade humana central não só por sua frequência, constante e necessária, mas também porque cedo se torna a esfera onde se permite alguma escolha individual (MINTZ, 2001). Já o assunto “comer” é universal por excelência. Tal ato se reveste tanto de um sentido prático e necessário, atendendo às necessidades do corpo, como também simbólico, embora os significados atribuídos não sejam compartilhados de modo equivalente, determinando o que se deve comer ou não (COLLAÇO, 2003). O interesse por estudar o hábito alimentar se expande por amplas fronteiras justamente por comer ser um ato de prazer. E também pode-se relacionar como as três necessidades básicas do homem se encontram entrelaçadas: alimento, segurança e afeto (CASOTTI, 2002). Miller (2002) em seu estudo mostrou que o ato de comprar pode ser muitas coisas dentro de contextos diversos, sendo o ato de amor, o central deles. Além de ser um ritual, o consumo de alimentos garante a continuidade e o elo biológico entre os membros de uma família.

Segundo Canesqui e Garcia (2005) a comida e o ato de comer são prenes de significados, mas antes de tudo, comemos por necessidade vital e conforme o meio e a sociedade em que vivemos, a forma como se organiza, como se produz e distribui os alimentos. Comemos também de acordo com a distribuição da riqueza na sociedade, os grupos e classes de pertencimento, marcados por diferenças, hierarquias, estilos e modos de comer, influenciado por representações coletivas, imaginários e crenças.

O comportamento alimentar é complexo, incluindo determinantes externos e internos ao sujeito. Estes determinantes vão desde o gosto particular por certo alimento até a influência dos fatores culturais (GARCIA, 1997). O comportamento relativo à comida revela repetidamente a cultura em que cada um está inserido. As atitudes em relação à comida são normalmente aprendidas cedo, e são, em geral, inculcadas por adultos afetivamente poderosos, como a relação pais-filhos, conferindo ao

comportamento um poder sentimental duradouro (MINTZ, 2001). As escolhas alimentares são inculcadas desde a infância pelas sensações táteis, gustativas e olfativas sobre o que se come, tornando-se pouco permeáveis à completa homogeneização imposta pela produção e pela distribuição massificadas (CANESQUI e GARCIA, 2005). O aprendizado que apresenta características como requinte pessoal, destreza manual, cooperação e compartilhamento, restrição e reciprocidade, é atribuído à socialização alimentar das crianças por sociedades diferentes (MINTZ, 2001).

Os adultos, por sua vez, já socializados dentro de certos padrões alimentares, vivem uma situação conflituosa entre comer aquilo que é apreciado em nossa cultura (feijoada, costela, lingüiça, quindins, tortas, cerveja) e aquilo que é entendido como saudável (DANIEL e CRAVO, 2005). Com isto, os hábitos alimentares podem mudar inteiramente, mas a memória e o peso do primeiro aprendizado alimentar e algumas das formas sociais aprendidas através dele permanecem, talvez para sempre, na consciência (MINTZ, 2001).

Segundo Mezomo (2002) quando há necessidade de se mudar ou melhorar hábitos alimentares, a educação para isto deve ser de forma paulatina. Uma alteração brusca acarretará sérios problemas ao indivíduo, tanto orgânicos como psicológicos.

O acesso aos alimentos, na sociedade moderna, envolve principalmente as políticas pública, econômica, social agrícola e agrária. Assim, as práticas alimentares, estabelecidas pela condição de classe social engendram determinantes culturais e psicossomáticos (GARCIA, 1997). E também se ressalta que a alimentação não é ato solitário, mas é atividade social, sempre envolve outras pessoas na produção de alimentos, em seu preparo e, sobretudo, na própria comensalidade, ocasião para se criar e manter formas ricas de sociabilidade (ROMANELLI, 2006).

Uma prática cotidiana, como é a alimentação, inscreve-se no marco das representações e de significados, com a finalidade de estabelecer categorias entre os territórios, os agentes e os grupos sociais (HERNANDEZ, 2005). Comer é um objeto de decisão cotidiana que recai sobre a esfera do indivíduo que deve decidir com quem comer, onde comer, o que comer e quando comer. Cada indivíduo estabelece os seus próprios critérios. A pluralidade de práticas alimentares que cada indivíduo pode adotar está estritamente relacionada com a adoção de um estilo de vida e uma maneira de entender o mundo (SANTOS, 2008).

Para cada indivíduo a alimentação representa uma base que liga o mundo das coisas ao mundo das idéias por meio de nossos atos. Assim, é também a base para nos

relacionarmos com a realidade. A comida “entra” em cada ser humano. A intuição de que se é, de alguma maneira substanciado – “encarnado” – a partir da comida que se ingere pode, portanto, carregar consigo uma espécie de carga moral. Nossos corpos podem ser considerados o resultado, o produto, de nosso caráter que, por sua vez, é revelado pela maneira como comemos. (MINTZ, 2001).

Uma cultura alimentar é o resultado de um longo processo de aprendizagem que se inicia no momento do nascimento e se consolida no contexto familiar e social. Por essa razão, é fácil compreender que as diferenças na alimentação podem ser vividas com uma mescla de surpresa, estranheza, desconfiança e, em certos casos, repulsa (HERNÁNDEZ, 2005).

Na realidade, o sistema produtivo em conjunto com o esquema simbólico de comestibilidade é o que coordena o que é comestível ou não, e sua posição em determinado sistema alimentar (COLLAÇO, 2003).

Segundo Maciel (2005) através da alimentação os grupos sociais marcam sua distinção, se reconhecem e se vêem reconhecidos, ou seja, é a maneira pela qual constroem suas identidades sociais. As mudanças nos padrões alimentares impostas pelo ritmo de vida moderno e urbano condicionam em parte o comer ao determinar horários, distâncias etc, mas não deixam de estar vinculadas às representações do comer pré-existentes e que podem flexibilizar-se em contato com distintas variáveis (COLLAÇO, 2003).

### **2.3 - Comer sem Perder Tempo: exigências da contemporaneidade – “Não dá para fazer comida em casa. Como fora todos os dias” Cr.**

Segundo Garcia (2003), a comensalidade urbana contemporânea se caracteriza pela escassez de tempo para o preparo e consumo de alimentos; pela presença de produtos gerados por novas técnicas de conservação e de preparo, que agregam tempo e trabalho; pelo vasto leque de itens alimentares; pelos deslocamentos das refeições de casa para estabelecimentos que comercializam alimentos – restaurantes, lanchonetes, vendedores ambulantes, entre outros. Ortigoza (1997) afirma que o sistema de alimentação *fast food* modificou o momento da refeição e todo o seu ritual, mudando seu significado. Confirmando esta afirmativa, como cita Garcia (1997), o comportamento alimentar atual vem de encontro com as características deste novo modo de vida no meio urbano.

A partir de sua disseminação, o *fast food* impõe seu ritmo ao tempo e ao espaço dedicados à alimentação, que passam a entrar em sintonia com as novas exigências da sociedade. O horário dedicado às refeições é escasso e o ele entra nessa conjuntura de um “novo tempo” no urbano (ORTIGOZA, 1997). Ressalte-se ainda o aspecto estético da alimentação, presente na exposição da comida à mesa, na riqueza de formas, cores, odores, bem como a dimensão erótica de alimentos culturalmente classificados como afrodisíacos, supostos estimulantes do desejo e do aprimoramento da *performance* sexual (ROMANELLI, 2006).

Sahlins<sup>3</sup> (1979) e Harris<sup>4</sup> (1987) *apud* Collaço (2003) mostraram em seu estudo o que é bom para comer ou não. Harris defende que os alimentos tidos como “bons para comer” são aqueles que reúnem uma relação custo/benefício adequada e são privilegiados em função das condições ecológicas presentes numa certa região, proporcionando as diretrizes do que é conveniente para o consumo. Discordando dessa posição, Sahlins sustenta que é a lógica simbólica que organiza a demanda, já que as demais “qualidades” serão agregadas posteriormente ao produto. Santos (2008) já afirma que o conceito de saúde re-atualizado é tido não como um dado, mas uma tarefa e a adoção de conjunto de comportamentos que define e a vida saudável. Dentro destes comportamentos e atitudes está a escolha pelos alimentos que irão garantir a saúde.

O ato de alimentar-se é sempre mediado por regras dietéticas, cujas origens e finalidades são múltiplas e elaboradas a partir de diversas formas de saber, como o conhecimento científico, o senso comum, as religiões, que criam interdições, para excluir do cardápio alimentos considerados como nocivos (ROMANELLI, 2006).

Tantas pessoas no mundo inteiro não mais produzem o que consomem ou consomem o que produzem, e tanta comida flui e em tal volume e velocidade, que a unidade de produção e consumo muitas vezes se perde ou se oculta. O consumo *per capita* em economias em desenvolvimento, medido por calorias, aumentou aproximadamente 27% desde a década de 60; espera-se que a melhora continue. Apenas

Para Arnaiz (2005) o consumidor atual converteu-se num indivíduo autônomo em suas escolhas, substituindo as suas limitações sociais por condutas individuais: os

---

3 - SHLINS, M. **Cultura e Razão Prática**. RJ: Zaahar Editores, 1979.

4 - HARRIS, M. **Bueno para comer**. Madri: Alianza Editorial, 1987.

tempos, ritmos e companhias impõem-se com menos formalismos. A alimentação e a recuperação oferecem a possibilidade de alimentar-se de todas as formas: sozinho ou acompanhado, a qualquer hora, sem sentar-se à mesa.

#### **2.4 - Formação de Laços com o Cliente: a Possibilidade da Fidelização – “Eu só como aqui.” V.**

Diante da concorrência cada vez mais acirrada, os consumidores revelam a necessidade de terem seus desejos plenamente atendidos. Ao perceberem que, de alguma maneira o produto/serviço ofertado por uma organização não lhes satisfaz, procuram a organização concorrente. Tal fenômeno torna a fidelização de clientes um tema complexo para os administradores preocupados com a continuidade da atividade empresarial através das gerações de clientes (GRZYBOVSKI e KLEIN, 2005).

No passado, os empresários achavam que os clientes estavam garantidos. Não havia muitas fontes alternativas de suprimentos, todos os fornecedores prestavam serviços igualmente deficientes ou o mercado crescia tão rápido que as empresas não se preocupavam em satisfazer plenamente seus clientes porque sempre haveria novos clientes para substituir aqueles que iam embora. Mas esta situação mudou (KOTLER, 1998). Com o crescente nível de competitividade no mercado, a retenção de clientes passa a ser fundamental e o grande desafio é reconhecer os clientes que permanecem, mostrando-lhes o quanto a empresa os estima por terem lhe conferido sua preferência. No entanto, isso vai além da preocupação com a simples satisfação do cliente, pois, na realidade, é um novo modo de pensar a respeito do que gera lucros e sobre a forma como se deveriam fazer negócios (FERNANDES, 2003).

Mas pensar somente no lucro não é suficiente. É necessário que a empresa não venda um produto ou serviço apenas uma vez, o cliente precisa ser ouvido, entendido e atendido. Cliente satisfeito é para sempre. Por isso, as empresa devem vender bem desde a primeira vez, vendendo “qualidade” e monitorando as necessidades, os desejos e os anseios dos clientes (MEZOMO, 2002). Quanto mais tempo uma empresa mantiver um cliente leal, mais lucrativo esse cliente poderá vir a se tornar. E quanto mais tempo o cliente comprar dessa empresa, mais dependente ele se tornará de seus produtos ou serviços e menos suscetível a ofertas com preços mais baixos de outras empresas (MILAN e TREZ, 2005).

Procurar aumentar a sua fatia de mercado significa vender a maior quantidade possível do seu produto para o maior número possível de clientes. Voltar-se para a fatia de clientes, por outro lado, significa assegurar-se de que cada cliente individual que compra seu produto compra mais, só compra a sua marca e está satisfeito com seu produto, em vez de utilizar qualquer outro para a solução de seu problema (PEPPERS e ROGERS, 1994).

Milan e Trez (2005), afirmam que a satisfação está relacionada a uma transação ou compra específica, tratando-a como um julgamento de avaliação, pós-compra, de uma ocasião determinada. Entretanto, com enfoque cumulativo, Anderson, Fornell e Lehmann<sup>5</sup> (1992) e Johnson e Fornell<sup>6</sup> (1991) definem satisfação de clientes como uma avaliação global baseada em diversas experiências de compra e consumo ao longo do tempo. Anderson e Fornell<sup>7</sup> (1994) também defendem que a satisfação é uma avaliação contínua a respeito da habilidade de uma marca em proporcionar os benefícios que o cliente esteja buscando (MILAN e TREZ, 2005).

As características do mercado competitivo implicam numa constante busca por excelência em serviços e processos, intensificando cada vez mais o papel dos recursos humanos na obtenção de bons resultados (SILVA e SILVA, 2006).

Gröonros (1995) reforça a idéia quando afirma que a qualidade é considerada uma das palavras chaves para o sucesso. Boa qualidade percebida em um produto ou serviço é quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente. Segundo Boss<sup>8</sup> (1993,5) *apud* Godinho (1999), a qualidade do serviço fornecido por uma empresa se traduz pela satisfação de seus clientes.

A qualidade de produtos de uma empresa é uma das chaves para o seu sucesso. O cliente é influenciado por como ele recebe e por como vivencia o serviço. Isto é chamado de qualidade funcional ou real (GRÖONROS, 1995). No entanto, a qualidade real de um produto não é a única importância: a idéia que o cliente faz do produto é, via

---

5 - ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D.R. **Perceived quality, customer satisfaction, market share, and profitability.** Working Paper, NQRC (National Quality Research Center): The University of Michigan, 1992.

6 - JOHNSON, M. D.; FORNELL, C. A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. **Journal of Economic Psychology**, v. 12, n. 2, p. 267-86, 1991.

7- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. A customer satisfaction research prospectus. In: RUST, R. T.; OLIVER, R. L. (Eds.). **Service quality: new directions in theory and practice.** Thousand Oaks: Sage Publications, p. 241-68, 1994.

8 - BOSS, Jean-François. Pourquoi la satisfaction des clients? **Revue française du marketing**, Paris, v. 4/5, n.144/145, p.5-27, 1993.



de regra muito importante, quando não é a principal (COBRA, 1997). Kotler (1998) argumenta que um negócio deve ser visto como um processo de promoção da satisfação do cliente, não um processo de produção de bens. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de cliente duram para sempre. Hoje já se sabe que a satisfação do cliente é essencial para a expansão ou mesmo para a sobrevivência do negócio (MARICATO, 2005). Portanto, segundo a teoria do marketing, a satisfação é o estado do cliente resultante do julgamento de comparação do desempenho de um produto ou serviço no nível de suas expectativas, sendo função desta diferença. Conseqüentemente, três situações podem de fato aparecer: os desempenhos aquém (descontentamento), no nível (satisfação) ou além das expectativas (entusiasmo). Um cliente forjará as suas aspirações a partir de experiências passadas, dos contatos com outros clientes e das promessas dos vendedores e da propaganda (GODINHO, 1999).

Las Casas (1997) afirma que se deve saber a respeito dos clientes: o que valorizam e o que querem em determinados momentos. Então, pesquisar a respeito da satisfação dos clientes é uma tarefa fundamental para a gestão das empresas, uma vez que seu entendimento pode proporcionar uma avaliação de desempenho sob a perspectiva do cliente, indicando decisões tanto estratégicas quanto operacionais que venham influenciar no nível de qualidade dos serviços prestados pela organização. Outros benefícios identificados são: níveis mais elevados de satisfação que podem levar à maior retenção e lealdade de clientes e, com o aumento da lealdade, a satisfação de clientes pode ajudar a assegurar receitas. Além disso, estimula a redução da elasticidade de preços e minimiza a probabilidade de os clientes trocarem de fornecedor, caso haja uma queda no nível da qualidade (ANDERSON, FORNELL e RUST<sup>9</sup>, 1997; ANDERSON<sup>10</sup>, 1998; ANDERSON E FORNELL<sup>11</sup>, 1999 *apud* MILAN e TREZ, 2005).

---

9 - ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; RUST, R. T. Customer Satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services. **Marketing Science**, v. 16, n. 2, p. 129-45, 1997.

10 - ANDERSON, E. W. **Customer satisfaction and word-of-mouth**. NQRC (National Quality Research Center): The University of Michigan, July 23, 1998.

11 - ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. The customer satisfaction index as a leading indicator. In: IACOBUCCI, D.; SWARTZ, T. (eds.). **Handbook of services marketing and management**. New York: Sage Publications, 1999.

O uso sistematizado das técnicas de marketing pode ajudar os gerentes dos micro e pequenos negócios a melhor visualizarem as lacunas existentes entre as necessidades do cliente e os atributos do produto oferecido. A ausência de técnicas de gestão na rotina das empresas ou sua aplicação errônea certamente contribui para o insucesso do negócio (FERNANDES, 2003).

Há várias formas de se avaliar o nível de satisfação dos clientes de uma empresa e esta avaliação deve ser periódica e através de questionários, o que pode ser bastante variável. As perguntas devem ser adaptadas às necessidades da empresa. O importante, segundo Las Casas (1997) é que haja uma coluna com o item a ser avaliado, outra para ordem de importância e outra ainda para a avaliação final dada pelo cliente que já tenha experimentado o serviço.

Reconhecendo a satisfação de clientes como uma medida de desempenho organizacional o tema emerge como discussão tendo em vista a necessidade premente das empresas perenizarem seus negócios, transformando seus clientes em importante ativo, seja por meio de sua retenção, seja por meio de sua lealdade (MILAN e TREZ, 2005).

Operar um negócio buscando atender o cliente é administrar com visão de longo prazo. Os administradores devem, portanto, orientar-se pelas variáveis que causam impacto no processo de satisfação do cliente e buscar no marketing o respaldo para um gerenciamento eficaz, produtivo e com possibilidade de perenizar o negócio (FERNANDES, 2003). Segundo Carlini Júnior (2003) as empresas estão percebendo que mais que atrair novos clientes, é necessário reter clientes antigos, assim gerando a lealdade.

Os efeitos da lealdade estão relacionados com o ganho de participação no mercado e a lucratividade sustentada. Isto se deve principalmente por motivos como:

- Estabelecer relacionamentos de longo prazo levar a manutenção da receita da empresa por tempos mais longos;
- A lealdade produz um aumento no volume das transações dos clientes pela repetição das compras (COHEN, 2006).

As empresas sabem que os programas de fidelização, seja qual for a sua amplitude, são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros (OLIVEIRA *et al*, 2005). Fidelizar o cliente significa assegurar o futuro da empresa. Já se comprovou que não basta somente qualidade nos produtos

ofertados, uma vez que isso, de alguma forma, todos os concorrentes as possuem. A organização que quiser manter seus clientes fiéis através das gerações, que quiser ainda que estes levem o nome da empresa de “boca a boca” e, por último, a tenham em seu imaginário como sinônimo do produto/serviço ofertado, precisa, inicialmente, saber qual imagem esses clientes têm da organização (GRZYBOVSKI e KLEIN, 2005).

Manter clientes fiéis pode ser um desafio mesmo que se preste atenção em serviços de qualidade (KOTLER, HAYES, BLOOM, 2002). E mantê-los deveria ser tão natural para uma empresa quanto respirar para os seres humanos. Entretanto, muitas empresas se encontram tão voltadas para o esforço de atrair novos clientes que acabam não investindo recursos na preservação dos relacionamentos pós-vendas, de longa duração (SVIOKLA e SHAPIRO, 1995, XV).

A retenção de clientes é a chave para o sucesso no mercado do novo milênio, a qual é proposta como o componente mais importante para a consolidação da participação de mercado da empresa, sendo direcionada, basicamente, pela satisfação do cliente (FERNANDES, 2003). O desenvolvimento de clientes mais leais aumenta o faturamento da empresa. Entretanto, esta precisa gastar para aumentar a lealdade de seus consumidores. Aumentar essa lealdade será mais rentável em algumas empresas do que em outras (KOTLER, 1998).

Outro aspecto que merece destaque refere-se aos clientes satisfeitos e que são leais, pois eles apresentam a tendência de se engajar em propaganda boca a boca favorável para a empresa. Salienta-se que indicadores do tipo “disposição a recomendar” e “recomendações a outros” são medidas amplamente utilizadas, na prática, para se avaliar o impacto global do nível de satisfação do cliente. Assim como acreditar que clientes satisfeitos são, obrigatoriamente, leais pode ser um engano (ANDERSON, 1998<sup>10</sup> *apud* MILAN e TREZ, 2005). Peppers e Rogers (1994) também afirmam que os melhores clientes são aqueles que estão satisfeitos com o seu produto ou serviço que o indicarão aos seus amigos ou colegas.

Os clientes mais satisfeitos com um produto recomendarão o produto para seus amigos. Assim como o cliente cuja reclamação recebe a devida atenção colabora tanto quanto o melhor cliente que paga mais caro para receber um serviço de primeira linha. (PEPPERS e ROGERS, 1994). Las Casas (1997) reforça esta premissa dizendo que clientes satisfeitos retornam ou indicam para outros, fazendo propaganda gratuita para a empresa.

## A satisfação e a insatisfação do cliente

A satisfação é o resultado do confronto de uma referência interna (intangível) com os benefícios/prejuízos propiciados por determinada transação e ao mesmo tempo pela avaliação resultante de que a experiência foi, no mínimo, tão boa como se supunha que fosse. Este fato não é a emoção em si, mas envolve a avaliação de emoções (CHAUVEL, 2000). As emoções têm um papel fundamental na decisão do consumidor. Desde o final da década de 1980 estudos têm descrito a dimensionalidade e a influência das emoções na satisfação ou insatisfação do consumidor. Entretanto, em comparação com o processamento de informações e a pesquisa sobre processo de decisão sabe-se muito menos sobre o papel das emoções no comportamento do consumidor (LÁRAN e ROSSI, 2006).

Satisfação e insatisfação são influenciadas por estados emocionais distintos, como alegria, alívio, interesse, excitação, prazer, tolerância, tristeza, arrependimento, ultraje e agitação (OLIVER, 1997<sup>12</sup> *apud* COHEN, 2006). Duas pessoas podem declarar-se satisfeitas e estarem experimentando emoções distintas: surpresa, interesse, mas também orgulho, alívio, apego ou mesmo a paixão. Igualmente, a insatisfação pode comportar sentimentos que vão da raiva à decepção, passando pelo medo, vergonha, culpa e irritação (CHAUVEL, 2000).

As empresas devem se preocupar com o nível de satisfação e insatisfação dos clientes. A satisfação do cliente deve ser o objetivo para a empresa e também o fator dominante do sucesso (CARLINI JUNIOR, 2003). Segundo Cohen (2006) do ponto de vista do cliente, a satisfação pode ser um estado emocional desejado que reforce uma experiência positiva de consumo. Quando a experiência é positiva, evita-se a necessidade de reparação decorrente de um episódio negativo.

Chauvel (2000) afirma que a insatisfação é um ponto de partida para diversas alternativas de comportamento. Esta posição coaduna-se com os argumentos de Douglas (1998) quando privilegia o exame daquilo que o consumidor não gosta. Para Carlini Júnior (2003) mais de 90% dos clientes insatisfeitos não farão esforços para reclamar do

---

12 - OLIVER, R. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: McGraw-Hill, 1997.

produto ou serviço; simplesmente não mais irão procurar o concorrente. Portanto, este cliente insatisfeito é mais prejudicial do que parece, pois ainda irá transmitir sua frustração a outros vários clientes. O consumidor que reclama ou se queixa quebra a regra da harmonia, perturba a paz e o equilíbrio, que, em princípio, devem reinar nas relações sociais (CHAUVEL, 2000).

A visão excessivamente prescritiva da empresa ao depositar seus esforços naquilo que acredita ser satisfatório para o consumidor pode esconder reais situações de descontentamento, os quais passam imperceptíveis e, portanto, deixam de ser gerenciados.

No tópico seguinte, examinaremos o negócio dos restaurantes, as potencialidades e riscos que se apresentam, considerando a conjuntura atual.

## **2.5 - O Restaurante como Negócio: do espaço para refeições para o lugar de encontro e de refúgio - “Barra Mansa tem muitos restaurantes *self service*, mas o ‘Nutri’ é um restaurante diferente ” Ro.**

Uma das instituições alimentares mais difundidas no mundo é a do restaurante. É um estabelecimento no qual, mediante pagamento, é possível sentar-se à mesa para comer fora de casa uma refeição trivial, sem preparação especial ou viver um momento de imensa criação artística (PITTE, 1996). Segundo Matos (2000), a definição de restaurantes pelas Juntas Comerciais no Brasil é a de “estabelecimento comercial destinado à produção, venda e serviços de alimentos e bebidas”. Os restaurantes atuam como empresas comerciais e prestadoras de serviços. Comercializam matéria-prima transformada ou não no local e prestam atendimento a seus clientes.

As transformações no mundo contemporâneo provocaram mudanças significativas na alimentação e nos hábitos alimentares da população, que passaram a utilizar cada vez menos a alimentação no lar. Essas mudanças foram ocasionadas por fatores que perpassam a urbanização, a industrialização, a profissionalização das mulheres, a elevação do nível de vida e de educação, a redução do tempo para o preparo e/ou consumo do alimento, entre outros fatores (ZANDONADI *et al*, 2007).

A presença da mulher no mercado de trabalho foi marcante nos primórdios da industrialização no Brasil, no século XIX. Nas últimas décadas do século XX observa-se a diversificação e a aparente irreversibilidade do processo de entrada das mulheres no mercado de trabalho. Diversos fatores impulsionaram esse processo, mas podem-se citar

a necessidade econômica, a expansão do emprego assalariado regulamentado e a alteração no padrão de consumo com a presença de novos produtos, expandindo o leque de consumo familiar (GALEAZZI, 2001).

Este fato levou a necessidade de haver mudança no comportamento do consumo de alimentos devido ao menor tempo para preparar as refeições, ou seja, a necessidade de um alimento rápido e conveniente devido à presença da mulher no mercado de trabalho (CASOTTI, 2002).

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, ABRASEL, os segmentos com produtos destinados a restaurantes cresceram 12,4% em 2006, o que equivale a R\$43,6 bilhões gastos com comidas e bebidas. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2007), na Pesquisa Anual de Serviços (PAS) de 2005 estima que no segmento de serviços prestados às famílias, 984 mil empresas pagaram R\$82,4 bilhões. Nesse grupo, a atividade de maior destaque é a de serviços de alimentação, que representam 70,3% do número de empresas: concentram 62,3% da receita operacional e, também, 57,8% da massa salarial. Ressalta-se que neste segmento observa-se a menor remuneração média entre todos os segmentos de serviços da pesquisa: 1,5 salário-mínimo (IBGE, 2007).

A história dos restaurantes no Brasil acompanha o nascimento da culinária brasileira, resultado de uma interação da culinária portuguesa com a indígena, depois mesclada à cozinha africana. Em 1850, com o incentivo da vinda dos europeus para trabalhar na lavoura, a cozinha brasileira sofreu influência de outros povos que entraram em nosso país. Além de franceses e ingleses, havia também espanhóis, alemães, açorianos, suíços e italianos, entre outros (LEAL, 1984).

A industrialização do pós-guerra, a crescente urbanização, a profissionalização das mulheres e a generalização do uso do carro, modificaram muito os modos de vida no século XX. Nesse período também cresceu significativamente o número de refeições feitas fora das casas (OLIVEIRA, 2006). Nos Estados Unidos, começou a haver uma procura cada vez maior pelas refeições do tipo *fast food* e *self service*, como também por restaurantes que produziam alimentos em massa, como pizzarias. As cadeias de restaurantes cresceram substancialmente (LEAL, 1984).

O setor de alimentação no Brasil, no final da década de 1950, era formado, principalmente, por estabelecimentos familiares, como pensões, confeitarias, cantinas e trattorias, com serviços personalizados. A maioria da população fazia as refeições em casa e o proletariado dos centros urbanos usava marmitas. No final dos anos 1950 e

início dos anos 1960, proliferam com rapidez no Brasil, nos grandes centros, as pizzarias e lanchonetes, ainda com uma estrutura administrativa bastante rudimentar (FOOD, 2000 *apud* TOGNINI, 2000). Na segunda metade do século XX, a sociedade brasileira passou por um intenso processo de transformação devido ao desenvolvimento industrial. Dentre as mudanças, destacam-se os novos hábitos sociais e a mudança no padrão de consumo alimentar (AKUTSU *et al*, 2005). Collaço (2003) também confirma este fato histórico justificado pelas inovações que se desenrolaram na agricultura, na indústria, nos transportes, entre outros, proporcionando as bases para o surgimento de vários restaurantes, serviços de entrega de comida pronta e outras tantas opções para efetuar a alimentação longe de casa.

Nas duas últimas décadas a vida no Brasil mudou em muitos aspectos. Em duas ou três gerações tornou-se rapidamente uma sociedade predominantemente urbana. Os padrões de lazer e trabalho, alimentação e nutrição; saúde e doença aproximaram-se dos países desenvolvidos. Em 1950, dos 50 milhões de brasileiros, a maioria vivia na zona rural, já em 2003, de uma população estimada em 176 milhões de pessoas, mais de 82% residiam em áreas urbanas (BRASIL, 2005). A grande transformação aconteceu nas décadas de 1970 e 1980, quando, segundo o Censo Demográfico de 1970, pela primeira vez, a população urbana brasileira ultrapassava a rural. Dos quase 94 milhões de brasileiros, 56% vivem nas cidades (TOGNINI, 2000). Continuando este processo de transformação da população brasileira, dados atuais do censo do IBGE (2007) mostraram que somente 15,8% da população brasileira ainda residem em áreas urbanas.

O setor de alimentação coletiva vem se tornando um mercado representativo na economia mundial, o ritmo de vida moderno contribui significativamente para a expansão deste comércio. O número de refeições fora de casa já é bastante significativo em países da Europa Ocidental e também nos Estados Unidos (MATOS, 2000). Estima-se que, no Brasil, de cada cinco refeições uma é feita fora de casa, na Europa duas em cada seis e, nos Estados Unidos, uma em cada duas. Esses números indicam que ainda pode haver um grande aumento e desenvolvimento dos estabelecimentos que produzem alimentos para consumo imediato no país (ARAÚJO e CARDOSO, 2002).

Então se pode afirmar que essa urbanização rápida desestruturou as formas tradicionais de vida e impôs um aumento de demanda na estrutura e nos serviços da cidade (BRASIL, 2005). Segundo Hernández (2005) o aumento do nível de vida, associado ao desenvolvimento do salário, assim como a evolução do lugar e do papel

das mulheres, mudou o padrão da sociedade de produção doméstica alimentar para o sistema de mercado.

A década de 1980 marca o início da proliferação de *shoppings centers*, e com eles a difusão de praças de alimentação, o ambiente adequado para a expansão das redes de *fast food*, que até então eram regionais e tipicamente lojas de rua. O conceito de padronização do cardápio e atendimento rápido, associado à garantia de higiene e qualidade dos produtos, tem expansão rápida, por causa do tipo de vida agitado dos centros urbanos (TOGNINI, 2000).

No início da década de 1990, com a abertura de mercado, houve um crescimento considerável das importações de alimentos no Brasil. No período de 1992 a 1995 a importação de produtos alimentares industrializados cresceu 409% (GARCIA, 2003).

Dados da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos mostram que do momento da implantação do Plano Real, em julho de 1994 até 2001, houve um crescimento de 190,7% dos setores de serviços de alimentação e de 16,5% dos serviços de alimentação fora do lar. O número de restaurantes comerciais no Brasil duplicou na última década e movimentou R\$5,2 bilhões em 2001 (ZANDONADI *et al*, 2007).

Comer fora de casa tornou-se um hábito tão freqüente que a expansão do setor do *food service* apresenta expressivos crescimentos desde 1995 e, pelas contas de consultores da área, as projeções são de mais e mais crescimento (FERRAZ, 2008).

Para Garcia (2003) durante o último século dois movimentos acentuaram o processo de mundialização: a diversificação de produtos e a passagem da cozinha tradicional, com pratos típicos, para uma cozinha industrial. É verdade que nas últimas duas décadas observou-se uma difusão sem precedentes de novos alimentos e novos sistemas de distribuição em todo o globo. A comida foi então um capítulo vital na história do capitalismo, muito antes dos dias de hoje: como alimentar pessoas, e como fazer dinheiro alimentando-as. No Brasil, no Caribe e mais tarde por toda parte, o capitalismo tinha como alvo a satisfação de antigos desejos por novos meios e assim, ajudou a fazer o mundo global, muito antes de nossos dias (MINTZ, 2001).

Saltando para eras mais recentes, segundo o Jornal do Brasil (2007) o restaurante Couve Flor, na cidade do Rio de Janeiro, estabelecimento familiar situado no bairro da Zona Sul, foi o precursor dos restaurantes *self service* de comida a quilo nesta região da cidade. Uma característica deste estabelecimento é não ter “ar de *fast food*”: o ambiente é aconchegante; e depois do almoço a sobremesa e vários cafezinhos prolongam o tempo de permanência.



Segundo Romanelli (2006) hoje se almoça principalmente com amigos, com colegas, ou com desconhecidos que se sentam à mesa. E neste último caso, segundo o autor, a sociabilidade durante as refeições quase desaparece, mas pode ser momento para dar início à conversação, mesmo que seja transitória e limitada àquele instante. Hernández (2005) afirma que a individualização crescente dos modos de vida leva a uma desritualização das refeições, reforçada pelas reduções das influências religiosas e morais, tendo como consequência uma diminuição da importância do convívio familiar associado às refeições, pelo menos em uma das refeições diárias.

Os restaurantes são locais onde as pessoas se encontram por diferentes razões (VENTURI, 2003). O desenvolvimento do hábito de "comer fora" pode ser analisado a partir de duas perspectivas: a primeira enfoca o "comer fora" como atividade social; a segunda, como uma necessidade imposta pelo modelo de força de trabalho em que a mulher passou a ter papel relevante (AKUTSU *et al*, 2005).

As mudanças nos padrões alimentares impostas pelo ritmo de vida moderno e urbano condicionam em parte o comer a determinar horários, distâncias etc (COLLAÇO, 2003). Segundo Zandonadi *et al* (2007) a preferência dos consumidores por refeições mais convenientes influenciou o mercado de alimentação coletiva, que vem crescendo no mundo todo e no Brasil atende a mais de dois milhões de trabalhadores. Para Lippel (2002) esta modalidade vem ganhando uma parcela cada vez maior de mercado em todo o país. Nota-se uma evolução em termos de oferta e atendimento. Em função da necessidade e conveniência também crescente da população, a qual atualmente trabalha de forma exaustiva, dependente de horários, e que não mais tem tempo para ir até em casa almoçar, jantar, lanchar e até mesmo tomar café pela manhã, devido também às distâncias e congestionamentos nas grandes cidades principalmente.

Assim, estes estabelecimentos surgiram para atender as necessidades cotidianas de amplos segmentos de consumidores, variando em suas apresentações para atender diferentes parcelas do mercado. Apresentam também o mesmo processo produtivo, porém variam em relação à elaboração de cardápios, ao preço ofertado, bem como na diversificação e quantidade de pratos quentes e frios (LIPPEL, 2002).

Um estudo da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) aponta que o faturamento do setor de *food service* cresceu 20% em 2006. Entre as franquias de *fast food*, o aumento foi de 26%, de acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2007).

“O brasileiro passou a comer mais vezes fora de casa e o hábito já não é mais exclusividade da população dos grandes centros urbanos. Esse fator, com certeza, contribui para o aumento no faturamento das redes de fast food e influencia todo o setor, até mesmo a produção da indústria alimentícia.” (VECCHI, 2007 apud GAZETA MERCANTIL, 2007).

O aumento no número de refeições servidas diariamente fora do lar passa dos atuais 47 milhões para 80 milhões daqui a 10 anos no Brasil, enquanto que os 25% da receita do brasileiro gasta com alimentação fora de casa saltará para 40%, o que significa R\$ 70 milhões por ano, aproximadamente, circulando no mercado. O setor de *food service* apresenta crescimento anual em torno de 15% e este ano pode fechar com um faturamento em torno de R\$ 100 bilhões. Crescimento de quase três vezes mais que o Produto Interno Bruto (PIB) (FERRAZ, 2008).

### 2.5.1 - Classificação dos restaurantes

Os negócios de restaurantes, assim como a grande maioria de outros negócios, caracterizam-se por iniciarem de forma familiar e empírica. Geralmente são pequenas unidades, algumas, com o tempo, evoluem e outras não (VENTURI, 2003).

Um dos desafios importantes é a questão do foco para garantir padrões competitivos. A busca da eficiência na atividade principal traz ganhos de competitividade. As empresas passam a diferenciar produtos e serviços a fim de garantirem estratégia mercadológica que pode ser atingida através da focalização no mercado-alvo e no tipo de serviço apresentado (NEVES, CHADDAD e LAZZARINI, 2003).

Assim, segundo Fonseca (2000), várias são as opções e estilos dos restaurantes que podem ser classificados da seguinte forma:

**Quadro 01** – Classificação dos Restaurantes segundo Fonseca (2000).

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Tradicional	Cardápio extenso com preparação tradicional e aceitação geral. Serve a um público eclético. A decoração é normalmente simples e as louças sem muito luxo ou sofisticação
Internacional	Na maioria, localizados em hotéis e possuem cardápios com preparações reconhecidas e consagradas internacionalmente. O ambiente é decorado de forma clássica e sóbria, com enxovais e baixelas de primeira linha, com música e eventualmente piano-bar. Apresentam uma excelente carta de vinhos.
Gastronômico	Associação de um <i>chef</i> de cozinha de renome e um cardápio com grande inventividade. Apresentam ambientes decorados de maneira muito elegante e com

	uma brigada de sala de cozinha bem treinada. Possui a figura do <i>sommelier</i> , profissional responsável pela carta de vinhos. Sempre de dimensões reduzidas. O <i>chef</i> está sempre presente.
Especialidades	Apresentam cardápios restritos dentro de uma especialidade, como comida baiana, brasileira, grelhados, etc.
<i>Grill</i>	Casa especializada em grelhados, a palavra vem do inglês que significa “grelha”. Apresentam um ambiente aconchegante.
Choperias	São adaptações de <i>braserias européias</i> , porém servem-se petiscos ao invés de comida. Não diferenciam os ambientes. A rotatividade é baixa com consumo alto.
Típicos	Apresentam variações por país (Japonês, Alemão, etc), por região (Mineiro, Romano, etc), por gênero (Pizzaria, Churrasco, etc). Além da culinária típica existe a preparação do ambiente de acordo com a cultura e hábitos relacionados com a proposta.
<i>Fast Food</i>	Comida rápida, os produtos são vendidos de forma simples e descomplicada.
<i>Coffee shop</i>	São restaurantes com cardápios variados de fácil preparação e apresentação. Funcionam 24horas.
<i>Self service</i>	Restaurantes de auto-serviço. Reduz custos e aumenta a rapidez no serviço. Visa clientes com limitação de tempo ou de orçamento. Existe a modalidade comida por quilo.
Coletividade	Restaurantes situados em prédios ou complexos industriais e comerciais com o intuito de oferecer alimentação para os funcionários da respectiva empresa.
<i>Catering</i>	Especializado em preparações de alimentos em meios de transporte com exceção de navios. Exigem uma série de detalhes e preocupações.
<i>Buffet</i>	Especializada no fornecimento de serviços de alimentação em domicílio ou em lugar definido pelo cliente ou ainda em espaço reservado para um evento específico.
<i>Routisseries</i>	Casas de massas frescas ou italianas, que vendem pratos prontos e para viagem, carnes assadas ou grelhadas, massas e molhos prontos.
Casas de chá	O serviço vai do mais simples com apenas chá e biscoito, até o mais requintado com diversos chás, leite, chocolate, bolachas, torradas, bolos, tortas e salgados. Ambiência colonial e clientela diversificada.
Docerias	Variam muito de configuração, com lojas muito pequenas como quiosques ou grandes lojas. Além de doces oferecem salgados que podem ser consumidos no local.
<i>Drugstore</i>	Designa um conjunto de drogarias/farmácia/casa de especiarias e <i>snack-bar</i> onde se encontra de tudo. No Brasil surgiram com o nome de lojas de conveniência.
Casa de sucos e vitaminas	Oferecem todo tipo de sucos, vitaminas e produtos à base de leite. Está associado ao comércio de frutas exóticas.

**Fonte:** Adaptado de Fonseca (2000).

Venturi (2003) cita ainda Grimal e Serra<sup>13</sup> (1997) que classificam as formas de restaurantes conforme quadro 02.

---

13 – GRIMAL, J.; SERRA, R.V. **Servicio de atención al cliente em restauración**. Madri: Síntesis, 1997.

## Quadro 02 – Classificação de restaurantes segundo Grimal e Serra.

TIPO	CARACTERÍSTICA
<i>Buffet</i>	Oferece um serviço onde se sobre a mesa várias opções que o cliente irá eleger de acordo com sua vontade.
<i>Self service</i>	Também chamados de auto-serviço, servem para restaurantes, sorveterias e comida rápida.
<i>Fast food</i>	Trata-se de um serviço de alimentação rápida, dentro ou fora de um local específico.
<i>Drugstore</i>	Estabelecimento aberto durante a noite em que se oferecem vários produtos e comida rápida.
Restaurante ativo	É um serviço de alimentação que se complementa com um espetáculo de música ou dança.
<i>Take-away</i>	Trata-se de um serviço de comida e bebida para se levar e consumir fora do estabelecimento.
Serviço de coletividade	Estabelecimento que oferece grande quantidade de alimentos a preços baixos e para um grande número de pessoas.
<i>Catering</i>	São serviços de alimentação para atender o transporte aéreo, o terrestre e o ferroviário.
Franquias	Modalidade de negócio comercial envolvendo a distribuição de produtos ou serviços mediante condições estabelecidas em contrato, entre o franqueador e o franqueado. As franquias envolvem a concessão e transferência de marca, tecnologia, consultoria operacional, produtos e serviços.

**Fonte:** Venturi (2003).

### 2.5.2 – Restaurantes *fast food*

Segundo Rial (2003) os *fast foods* são uma tentativa de multiplicação mundial de um padrão homogêneo. Este padrão, também chamado de *global standard* pelas cadeias de *fast food* sugere que a lógica e a dinâmica da disseminação deste tipo de alimentação pode muito dizer sobre os processos de globalização cultural contemporânea. Para Ortigoza (1997) sua expansão no Brasil foi uma conquista gradual e totalmente importada. Entretanto, essa “americanização” (gosto global), não se deu somente no Brasil, espalhou-se pelo mundo.

O *fast food* concede características de modernidade, pois o ato de comer ganha funcionalidade e mobilidade, não se identificando mais com o território, pois se adapta às circunstâncias que a mundialidade impõe. Não é mais possível identificar a origem das empresas pelos produtos que ela oferece. É a mundialização das mercadorias (ORTIGOZA, 1997).

Os restaurantes *fast food* também chamados de comida rápida, trazem como principal benefício ao consumidor a rapidez e homogeneidade do alimento, atuando na solução de problemas ligados às refeições, dentre eles, principalmente a conveniência e o prazer de consumir (NEVES, CHADDAD e LAZZARINI, 2001). Neste tipo de

empreendimento existe um serviço dinâmico para facilitar e agilizar os processos de comer (FONSECA, 2000). E como o próprio nome já diz, são considerados e estruturados como lugares de passagem: não se encontram clientes propriamente ditos, e sim usuários, frequentadores. Os encontros são fortuitos e efêmeros (RIAL, 2003).

As cadeias de *fast food* adotam o sistema de *franchise*, no qual a marca é cedida por aluguel, mas não vendida, de modo que o adquirente nunca é de fato o dono do restaurante, uma vez que a propriedade permanece em mãos da empresa detentora da marca (RIAL, 2003).

Segundo Arnaiz (2005) os restaurantes *fast food* (comida rápida: eficácia, rapidez, higiene, preço baixo) dominam cada vez mais os setores da sociedade norte-americana, assim como os de outros países industrializados ou em vias de industrialização. No Brasil, segundo Ortigoza (1997) nas metrópoles o *fast food* faz parte do “cotidiano”, já nas cidades menores ele representa a “festa”. De um modo ou de outro, ele exerce seu fascínio, pois enquanto uns vêem nessa “forma de comer” uma necessidade, outros, encontram nela prazer, realização, lazer.

Rial<sup>14</sup> (1993) *apud* Canesqui (2005) ressaltou a especificidade da culinária do *fast food* na divulgação de novas formas de se alimentar, na redefinição dos espaços das refeições e do seu tempo, junto com a modificação da própria estrutura da alimentação. Ortigoza (1997) afirma que as empresas nacionais de *fast food* não se preocupam mais com os antigos costumes alimentares nacionais, não há mais oposição nacional - internacional no setor dos alimentos, eles se misturam, formando um todo mundial.

Alguns conceitos de *fast food* segundo Fonseca (2000) são: *coffe-shop*, lanchonete, *casual dinning* e *self service*.

Neste ponto iremos nos fixar nos restaurantes *self service*.

### **2.5.3 - Restaurante *self service***

Segundo Fonseca (2000), o restaurante *self service* é uma modalidade de restaurante do grupo do *fast food*, e este sistema de pagamento só existiu após 1990. Anteriormente a ele era cobrada uma taxa única a preço fixo por pessoa, independentemente do número de vezes que o cliente fosse até o balcão, ou da quantidade de alimentos que consumisse.

---

14 – RIAL, C. S. M. A globalização publicitária: o exemplo das *fast-foods*. Revista **Brasileira de Comunicação**, 16(2):134-148, jul.-dez.1993

Também chamado de restaurante de auto-serviço, estes estabelecimentos procuram oferecer um atendimento rápido, com custo reduzido, pois os próprios clientes escolhem e servem-se dos pratos ofertados para sua alimentação (LIPPEL, 2002). Além da praticidade, das refeições variadas e de baixo custo, permite também que o cliente componha seu prato de acordo com sua preferência (ZANDONADI *et al*, 2007). Geralmente a clientela deste restaurante possui limitação de tempo (FONSECA, 2000). Neste ponto vale ressaltar que o Restaurante Couve Flor no Rio de Janeiro, primeiro restaurante *self service* da cidade, fez seu próprio processo de diferenciação: na apresenta o ritmo acelerado próprio deste especialidade.

Outra característica deste serviço é que atende a uma possível limitação de orçamento do cliente para suas refeições (FONSECA, 2000). Já que não apresentará custo com garçom, ausentando então a taxa de serviço, o preço da refeição tende a ser menor.

Estes restaurantes localizam-se nos centros comerciais ou em localidades com grande afluxo de pessoas (FONSECA, 2000). Porém, mesmo que este sistema por quilo seja mais ágil é muito difícil, em horários de pico, evitar as filas as quais se formam diante das balanças e do caixa (LIPPEL, 2002). O cardápio é muito variado, tanto em relação à quantidade de pratos quanto à diversificação em período de tempo, em função de atender a uma clientela regionalizada, onde a fidelidade deve ser conquistada, não gerando repetições exaustivas no cardápio (FONSECA, 2000).

Nesta modalidade, atualmente, está sendo muito utilizado o sistema por quilo, modalidade na qual o cliente após servir-se à vontade tanto no *buffet* de saladas quando nos pratos quentes, passa por uma balança onde sua refeição é pesada, pagando somente pelo que irá consumir. Foi idealizado para baratear o preço final ao consumidor (FONSECA, 2000). Barros (2004) cita que para o cliente a percepção de um restaurante *self service* a quilo é que se pode comer o que quiser pagando um preço justo. Além disto, nestes restaurantes as ofertas em um restaurante a quilo são numerosas, fornecendo grande variedade de preparações culinárias que podem ser juntas em um mesmo prato, numa mesma refeição.

Os restaurantes *self-service* “por quilo” evoluíram e se superaram no momento em que uma demanda mais sofisticada foi se revelando e os estabelecimentos foram descobrindo uma ótima oportunidade a ser explorada. O eixo da estratégia competitiva deixa assim de ser apenas o preço e passa a valorizar mais a qualidade. É um sistema que surgiu para suprir as deficiências do sistema *à la carte*, que é muito lento do ponto

de vista do atendimento. O cliente não quer e não pode esperar a comida ser preparada (LIPPEL, 2002). Mesmo que com algumas filas o fato do cliente poder se servir, garante um tempo rápido de almoço para os mais apressados (BARROS, 2004). Esta afirmativa é reforçada por Fonseca (2000,13):

*“O público alvo de um restaurante por peso é o público que trabalha na região e necessita de uma alimentação barata, rápida, variada e perto do seu local de trabalho”.*

A mesa de refeições utilizada é bem pequena, pois é necessário que comporte apenas a bandeja com o prato, copo, sobremesa e bebida, permitindo maximização do espaço do salão e da capacidade de atendimento a clientes (LIPPEL, 2002). A música nestes restaurantes tende a ser ritmada para que simplesmente o cliente coma e saia do estabelecimento; afinal é uma questão de rentabilidade através da rotatividade de clientes (SILVA, 2003)

Este é o melhor sistema que se adapta às necessidades culturais e sociais brasileiras na tipologia refeição rápidas, ainda mais se considerando que o hábito da grande maioria dos brasileiros é almoçar com arroz e feijão. Desta forma preenche uma lacuna que as cadeias de *fast food* não preencheram e os restaurantes *self service* souberam aproveitar (LIPPEL, 2002).

Confrontando as informações acima com as extensas tipologias de restaurantes apresentadas anteriormente por Fonseca e Venturi, observa-se que não há referência aos restaurantes de comida natural ou macrobiótica. Mesmo que apresentem o serviço *self service* ou *buffet* a quilo, eles não se caracterizam como tal. Estes empreendimentos permitem a individualização do gosto, mas são locais onde não há pressa no comer. O preço da refeição também tende a ser maior, contrariando novamente os conceitos de *self service*, visto que os alimentos integrais são mais caros. Nestes restaurantes o ponto principal é a saudabilidade.

## **2.6 – Porque Falar em Empreendedorismo em Restaurantes – “Manter um restaurante não deve ser fácil, né?” Ro**

O sucesso de um empreendimento está relacionado a atributos e comportamentos de seus empreendedores. A personalidade do empreendedor, ou seja, os seus valores e comportamentos configurarão a imagem da empresa (OLIVEIRA,

2006). Oliveira (1999) afirma que se devem identificar todas as oportunidades (e cada uma é analisada em termos de contribuição efetiva para a empresa) e em seguida, escolher um grupo das melhores oportunidades para a formação de uma carteira estratégica de oportunidades, a qual se torna o “guarda-chuva” de todo o processo decisório.

Segundo Maricato (2005), para cada empreendimento na área de alimentação que dá certo, pelo menos três ou quatro fecha as portas em menos de dois anos. E Oliveira (2006) afirma que, quanto ao processo de administração, um restaurante pode ser gerido por um profissional especializado, como um administrador de empresas ou por seu próprio dono, o empreendedor.

No sucesso, todas as empresas de alimentação têm em comum muito trabalho. No fracasso, todos têm em comum a falta de preparo, informação e principalmente a falta de planejamento (FONSECA, 2000). Em uma compilação de várias bases de dados do mercado de trabalho no período de 2002 a 2006, o SEBRAE constatou que o grau de escolaridade, o número de empregados e de estabelecimentos formais aumentou no segmento de micro e pequenas empresas no período de 2002 a 2006. Ainda foi confirmado que as micro-empresas e pequenas empresas eram responsáveis por absorver os trabalhadores com menos escolaridade, porém hoje isto tende a diminuir em virtude de a pesquisa apurar uma diminuição gradual no índice de analfabetismo dos trabalhadores de micro e pequena empresas em todos os setores. Segundo ele, esse dado positivo deve ser reflexo do aumento do grau de escolaridade da população brasileira (XEYLA, 2008).

Montar e administrar estabelecimento gastronômico exige investimento e obediência a princípios da economia, da administração, da arquitetura, das ciências sociais, psicologia e da hospitalidade (MATOS, 2000); e, porque não, da cultura. É importante que a empresa descubra primeiramente o que seus clientes em potencial desejam, porque iriam ao estabelecimento e porque voltariam. É fundamental conhecer o que seria necessário para deixá-los à vontade e satisfeitos. A partir daí pode-se formatar o produto e seu composto, as propostas de entretenimento, atendimento, ambientação, localização, entre outros (MARICATO, 2005). Lippel (2002) relata que o planejamento é fundamental, pois não se pode criar um restaurante sem objetivo.

Para McKenna (1993) duas são as razões principais pelas quais as empresas devem definir seus objetivos ou o alvo para seus esforços:



- Uma empresa que define um alvo para seu produto ou serviço tem concorrência menor e terá maiores chances de estabelecer-se como líder no mercado no segmento escolhido.
- Ao concentrar-se em determinado objetivo, a empresa poderá compreender e melhor satisfazer as necessidades dos clientes.

Em sua pesquisa com empreendedores, Fillion (1999) conclui que nenhum dos participantes havia detectado alguma oportunidade, começado um negócio e obtido sucesso sem um profundo conhecimento prévio e uma compreensão do setor. Oliveira (1999) afirma também que os empreendedores que obtiveram sucesso são aqueles que caminham passo a passo, gradualmente. São consideradas oportunidades de uma empresa situações que ela realmente tem condições e/ou interesse de usufruir; caso contrário a situação vira ameaça.

Para então manter uma empresa é necessário determinar qual será o tipo de administração, sua atuação, o planejamento do seu *lay out*, a formação da marca e a divulgação do empreendimento etc, como será visto a seguir.

### **2.6.1 – Administração familiar**

Em termos históricos, as empresas familiares surgiram, no Brasil, com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. Essas companhias por serem hereditárias podiam ser transferidas aos sucessores dos capitães que administravam as terras brasileiras (OLIVEIRA, 1999).

Segundo Campos e Mazzili (1998), Christensen (1953) foi um dos primeiros autores a realizar estudos sobre Pequenas e Médias Empresas (PME) familiares, afirmando que tais empreendimentos caracterizam-se pelas peculiaridades de gestão, onde estão diretamente vinculados o exercício das funções principais, a gestão e a propriedade.

Uma empresa é considerada familiar quando um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Então exerce estreita ou considerável relação de propriedade e controle (LANZANA e CONSTANZI, 1999). Portanto a empresa familiar firma-se sobre o binômio: família-negócio, onde embora cada um tenha suas próprias normas, regras e estruturas, qualquer mudança introduzida num dos binômios,

fatalmente, irá provocar mudanças nos demais. E encontrar estratégias que os satisfaçam mutuamente é o ponto-chave da empresa familiar (CAMPOS e MAZZILI, 1998).

As pesquisas sobre empresas familiares em todo o mundo tomam volume tão grande que já não há dúvida quanto à predominância das mesmas e de sua importância e significação para a economia, em particular e para a sociedade em geral (LEONE, 2003). Já em 1999, Oliveira apontou que as empresas familiares correspondiam a 4/5 da receita e 2/3 dos empregos quando se considera as empresas particulares.

Vidigal<sup>15</sup> (1996) *apud* Macêdo (2000) comenta que as empresas familiares representam 99% das empresas não estatais brasileiras, e apresentam as seguintes responsabilidades econômicas:

- Representam a possibilidade de uma maior absorção de mão-de-obra e geração de empregos.
- São as responsáveis pela sustentação da economia e aquecimento do mercado.
- São as mais afetadas pela globalização.

Já Leone (2003) cita que as empresas familiares são responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e 48% da produção nacional.

Grande parte das empresas familiares constituídas no Brasil é formada por um indivíduo; por casais que juntam suas economias; por irmãos e irmãs que continuam o negócio dos pais ou por parentes que buscam implantar uma ideia de empresa familiar. Estas empregam milhares de pessoas, e são as que desempregam menos em épocas de recessão (GOMES e MILITÃO, 2004).

As empresas familiares, como ditas anteriormente, têm sempre um membro da família na linha de frente do comando do negócio. Então cabe aqui fazer uma distinção entre o empreendedor e o empresário, sugerida por Oliveira (1999), onde como dito anteriormente empreendedor é o próprio dono, o idealizador, aquele que constrói o negócio; já o empresário é o que consolida a empresa familiar e faz com que ela ultrapasse sua existência, isto é, procura a perpetuação da empresa

---

15 - VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

Independente das definições dadas acima, para tornar um negócio bem sucedido, principalmente numa empresa familiar, é necessário saber evitar as ameaças e aproveitar todas as oportunidades. Para tanto o empreendedor deve ser hábil em técnicas, capacidades gerenciais e ter características pessoais. As técnicas constituem o domínio do *know-how* técnico da área de atuação; as gerenciais incluem as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa como marketing, administração, finanças, operações, produção, e as pessoais seriam principalmente aqueles aspectos envolvidos com a criatividade e a iniciativa (OLIVEIRA, 2006). E estas últimas ele já possui visto ter criado o próprio negócio.

### **2.6.2 – Setor de serviços**

Freire, Feijó e Carvalho (2006) afirmam que a economia do Estado do Rio de Janeiro é preponderantemente de serviços. Segundo eles esta afirmativa se deu após análises estatísticas do Cadastro Central de Empresas do IBGE, com detalhamento regional até o nível de município.

O serviço é um fenômeno complexo, cuja palavra tem muitos significados (GRÖNROOS, 1995). Segundo Lago (2005), um serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto físico (LAGO, 2005). A principal característica dos serviços é de ser intangível, uma vez que o cliente não o toca, mas o vivencia. Esta característica aponta também que os serviços não podem ser estocados; devem ser consumidos no ato (FILHO, 2005). Segundo Grönroos (1995) um serviço é normalmente percebido de maneira subjetiva. Quando o serviço é descrito pelo cliente, expressões como experiência, confiança, tato, segurança são normalmente usadas.

Em anos anteriores, dados do IBGE em sua Pesquisa Anual e Serviços (PAS) mostrou que entre 2000 e 2005, o Sudeste diminuiu sua participação na receita do setor de serviços, de 68,4% para 65,7%. E em pessoal ocupado, São Paulo, Rio de Janeiro, Sergipe, Rio Grande do Sul e Paraná diminuíram suas participações (IBGE, 2007). Porém, na compilação de dados feita pelo SEBRAE, as micro e pequenas empresas dos setores de comércio e de serviços representaram 84% do universo de estabelecimentos formais brasileiros, totalizando mais de 1,8 milhão de estabelecimentos em 2006 (XEYLA, 2008).

Ou seja, o setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em vários países em que a economia está fortemente baseada na atividade industrial, como é o caso do estado do Rio de Janeiro. A urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento deste setor nos países industrializados (FILHO, 2005). Grönroos (1995) corrobora afirmando que a economia de serviços cresce também porque há um crescimento na demanda por parte dos consumidores.

Segundo a ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) o serviço de restaurantes cresceu 12,4% em 2006 (ABRASEL, 2007).

A Revista Bares & Restaurantes (2008) informa, em sua edição de fevereiro, que em 2007 o movimento em bares e restaurantes se igualou ao do ano do Plano Real. A pesquisa feita pela própria revista com proprietários de estabelecimentos em todos os estados do país, escolhidos entre os relacionados pelos guias e revistas, concluiu que 76% acharam que o movimento foi maior comparado ao ano anterior, 8% responderam ter sido igual e 16% consideraram que foi menor.

*“Desde a decretação do Plano Real não tínhamos respostas como essas. No máximo havia empate, ou um pouco mais de respostas positivas. Pode-se dizer, que em cada cinco estabelecimentos em 2007, quatro faturaram mais que o ano anterior.”*  
Revista Bares & Restaurantes (2008)

Porém se o setor anda com economia promissora, deve-se também levar em conta que 1000 mil bares e restaurantes fecham suas portas todo ano. E nem 5% dos que são abertos chegam completam dez anos. Uma das razões para o fechamento é a concorrência com outros estabelecimentos (MARICATO, 2005).

### **2.6.3 – Layout: o ambiente do serviço**

Berry e Parasuraman (1995) afirmam que os serviços diferem das mercadorias por sua intangibilidade. Um serviço é uma essência, um desempenho. Então a natureza não-física do serviço tem grandes implicações na maneira como os clientes de serviço formam suas impressões. Maricato (2005) afirma que para serem competitivos no mercado, os estabelecimentos devem oferecer um conjunto de procedimentos capaz de atender às necessidades do cliente, que busca o melhor produto pelo melhor preço.

A percepção do consumidor está atenta às características do ambiente físico. Todos os aspectos ambientais capazes de serem detectados pelos sentidos (olhar, olfato, audição) do cliente irão interferir na sua relação com a empresa e os funcionários. Todos os elementos intangíveis: a atmosfera, a condição ambiental, a decoração, os objetos de cena, as qualidades do *lay out* despertarão o cliente (CARVALHO e VERGARA, 2002).

Mais especificamente, a instalação física do ambiente de serviços exerce forte influência nos processos de compra e consumo. A excitação experimentada pelo consumidor durante o consumo do serviço pode ser um determinante primordial de sua satisfação com a empresa e do prazer obtido com a experiência do serviço (CARVALHO e MOTTA, 2002). Segundo Karsaklian (2004) o mecanismo de percepção é o regente das relações entre o indivíduo e o mundo que o cerca.

A preocupação organizacional com a criação de um ambiente de serviços deve abranger todas as variáveis capazes de modificar o comportamento do consumo. Estas variáveis seriam todo o cenário do serviço que levam o consumidor a ação de permanecer ou sair do local (CARVALHO e MOTTA, 2002).

O estudo dos cenários de serviços comporta uma concentração de intenções, impressões, atitudes, propósitos e vivências que aparecem com base na experiência dos participantes do encontro de serviços. Esta experiência implica a essência das significações dadas por estes indivíduos aos serviços (CARVALHO e VERGARA, 2002).

O composto CAPAS (Cozinha, Preço, Ambientação e Serviços) abrange os pontos determinantes do negócio (MARICATO, 2005). Ou seja, Berry e Parasuraman (1995) afirmam que, como os clientes não podem ver o serviço, devem ver diversos tangíveis associados ao serviço, como instalações, equipamentos, funcionários, entre outros.

#### **a) Cozinha**

Com a evolução da gastronomia no Brasil as cozinhas dos restaurantes se especializaram, e os clientes formadores de opinião ficaram mais exigentes. Então os proprietários começaram a se organizar em entidades modernas, como a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) (MARICATO, 2005).

Maricato (2005) também afirma que padronização e criatividade, embora pareçam contraditórias, não o são. A criatividade vem primeiro: uma vez criada,

preparada e servida uma preparação culinária, esta deve manter suas características, aparência, sabor e quantidade sempre que o cliente for consumi-la.

Comparando-se alguns restaurantes pode-se observar a antinomia da cozinha escondida ou a mostra. Maricato (2005) afirma que um restaurante com excelente cozinha já é um destaque a parte, e garante tranquilamente o esgotamento das reservas para a noite.

## **B) Ambiência**

Para Karsaklian (2004) a percepção do ambiente vem quando o indivíduo recebe os estímulos e toma consciência sensorial dos seus objetos ou eventos e assim reage automaticamente ao contexto através dos estímulos. A origem da percepção encontra-se numa estimulação física que ativa os receptores sensoriais. Uma sensação é então desencadeada quando uma estimulação externa ou interna influencia o comportamento com manifestações imediatas. Os órgãos sensoriais desempenham, então, o papel de transmissores de estímulos mercadológicos que o consumidor recebe com o objetivo de atrair a atenção.

As evidências do serviço têm a importância de proporcionar estímulos sensoriais aos consumidores, de maneira a atraí-lo e influenciá-lo em suas decisões de permanência no local e principalmente para que ele tenha a intenção de retornar (CARVALHO e MOTTA, 2002; BERRY e PARASURAMAN, 1995).

Ambientes bonitos e corretamente iluminados, com móveis confortáveis e espaços arejados atraem a percepção do consumidor de forma positiva, pois o leva a permanecer neste local por se sentir bem. Porém o ambiente deve ir além do espaço bonito, precisa ser atraente, confortável, alegre, adequado à sua finalidade (MARICATO, 2005). Nos restaurantes *self service* por quilo o ambiente deve proporcionar prazer ao cliente, mas ao mesmo tempo favorecer sua saída rápida, para que novos clientes possam fazer suas refeições.

Berry e Parasuraman (1995) utilizam um modelo útil para ilustrar a natureza e a importância das instalações físicas de onde é prestado o serviço conforme se observa no quadro 03.

Os fatores ambientais são o pano de fundo que existe abaixo da percepção imediata e só atraem a atenção quando são desagradáveis. Sua consequência no cliente pode ser de afastamento ou aproximação, conforme percepção negativa ou positiva respectivamente no cliente (BERRY e PARASURAMAN, 1995).

Para Teixeira *et al* (2000) um restaurante deve ter temperatura em torno de 22° à 26° e umidade relativa de 50 a 60% é considerada compatível com convivência harmoniosa. Os ruídos garantem reações positivas quando agradável e devem-se evitar sons discordantes e irritantes. Maricato (2005) já afirma que o salão deve estar com temperatura em torno de 23 e 27°C no verão e de 18 a 21°C no inverno. E caso o ambiente externo esteja agradável, o ar condicionado deverá ser desligado. Quanto melhor a temperatura, maior será a permanência do cliente e certamente, maior será seu consumo.

**Quadro 03 – Componentes do ambiente físico:**

Fatores ambientais	Pano de fundo que existe abaixo do nível de percepção imediata do cliente	- Qualidade do ar: temperatura, umidade, ventilação - Ruído - Cheiro - Limpeza
Fatores do projeto	Estímulos que existem adiante da percepção do cliente	- Estéticos: arquitetura, cor, estilo, acessórios. - Funcionais: decoração, conforto, sinalização.
Fatores sociais	Pessoas no ambiente	Pessoal do serviço: número, aparência, comportamento.

**Fonte:** Adaptado de Berry e Parasuraman (1995, 116).

A iluminação exerce forte influência no comportamento das pessoas, e devem ser distribuídos uniformemente, evitando sombras, reflexos fortes e contrastantes. A iluminação por meio de lâmpadas fluorescentes é mais indicada por manter a cor natural dos alimentos (TEIXEIRA *et al*, 2000).

A escolha da luz, apesar de receber pouca importância é um fator primordial no serviço, pois ela configura como um dos estímulos ambientais com maior possibilidade cognitiva, emocional, funcional e simbólica no cenário do serviço (CARVALHO e MOTTA, 2002).

Segundo Karsaklian (2004) a luz levará a muitas influências na percepção do consumidor. Conforme quadro 04, se observa as várias características de influência da iluminação de um ambiente de serviço.

#### Quadro 04 – Características do estímulo da luz num ambiente de serviço

1. Intensidade – clarões fortes são mais poderosos que luzes fracas
2. Tamanho – focos maiores de luz atraem mais a atenção
3. Forma – feixes de luz com contornos definidos podem esculpir o espaço
4. Cor – objetos banhados por luz colorida podem ficar mais interessantes
5. Mobilidade – estímulos luminosos móveis conduzem o olhar
6. Contraste – a luz é eficaz para diferenciar a exposição de produtos
7. Localização – a luminosidade redesenha o espaço e redistribui a atenção

**Fonte:** Adaptado de Karsaklian, 2004, 51-52

Os fatores de projeto são estímulos visuais com maior probabilidade de ser aparentes para o cliente do que os fatores ambientais (BERRY e PARASURAMAN, 1995). A visão é um dos captadores sensoriais essenciais por ser responsável pela coleta dos mais importantes signos e estímulos de contato com o ambiente (CARVALHO e MOTTA, 2002). Portanto, têm potencial maior de produzir impressões positivas no cliente e de incentivar um comportamento de aproximação. Podem ainda ser classificados como estéticos (arquitetura e cor) ou funcionais (decoração e conforto) (BERRY e PARASURAMAN, 1995).

A escolha da cor relaciona-se diretamente com o seu índice de reflexão, ou seja, a quantidade de luz que volta ao meio ambiente após incidir numa superfície. As melhores cores então serão as com maior índice de reflexão, que são: branco, creme, amarelo palha, amarelo, ouro-velho, verde-claro, verde-escuro, azul (TEIXEIRA *et al.*, 2000).

Para os funcionários a escolha de cores com índice de reflexão adequado propicia rotina de trabalho evitando fadiga visual e alteração organoléptica dos alimentos (MEZOMO, 2002).

Os fatores sociais são os componentes humanos do ambiente físico: clientes e funcionários. O número, a aparência e o comportamento de clientes e funcionários no ambiente de serviço podem induzir tanto o comportamento de aproximação quanto o de evitamento dependendo da expectativa do cliente (BERRY e PARASSURAMAN, 1995).

A aparência dos funcionários é especialmente decisiva na administração da ambiência, já que o cliente não faz distinção entre o serviço e o prestador do serviço (BERRY e PARASURAMAN, 1995).



Mas antes da aparência, o treinamento, a motivação, o incentivo, a abertura, o respeito, o reconhecimento e a disciplina são fatores determinantes no relacionamento entre funcionários e chefia/gerência (VENTURI, 2003). Não se pode esquecer, como citado por Walker e Lundberg (2003), que os funcionários constituem uma grande parte do ambiente de uma unidade, formando seu estado de espírito e eficiência. Os funcionários em contato com o público devem ser os extrovertidos, pois este é o lugar em que a aparência otimista e saudável é fundamental. Portanto, para que uma empresa orientada para o cliente atinja seus objetivos, é necessário que invista na capacitação dos seus funcionários, uma vez que eles irão trabalhar junto com os clientes e de certa forma participar do processo de fidelização (ROCHA, 2004).

A satisfação com os funcionários é muito importante para um serviço, pois, como citado por Mahfood (1993), todos os procedimentos não tomarão lugar da cortesia. Walker e Lundberg (2003) afirmam ainda que um indivíduo sorridente, simpático e bem arrumado é valioso para qualquer serviço.

Um dos itens mais importantes e marcantes, em um ambiente de processamento e distribuição de alimentos é a higiene e a forma como o indivíduo se apresenta, como citado por Santos (1999). E ele afirma ainda que funcionários que não têm uniforme completo (incluindo toca e sapatos próprios) causam impressão de falta de higiene e de controle.

#### **2.6.4 – Formação da marca**

No meio comercial, quem oferece um bom produto ou presta um serviço de qualidade procura identificá-lo, pois desta forma pode protegê-lo, manter os clientes e se destacar da concorrência, mas para manter esta identidade precisa usar nomes, desenhos ou figuras, formando a marca do negócio (MARICATO, 2005). A marca é um dos elementos mais universais do mercado dos consumidores. Quase todas as empresas, sejam ou não concorrentes em suas áreas de atuação têm uma marca: um nome, uma identidade, uma reputação. Uma marca é um nome, um símbolo ou estampa associado a um produto ou serviço e aos quais os consumidores associam a um produto ou serviço e também associam a sensações psicológicas (TYBOUT e CARPENTEER, 2006).

A criação da identidade de um produto vem desde tempos primórdios. Maricato (2005) afirma que descobertas arqueológicas mostraram que no Império Romano as ânforas de vinho eram identificadas. E segundo Frutiger (1999), as primeiras marcas

comerciais de muitos produtos surgiram do mesmo modo. O importador ou exportador assinalava os pacotes, as caixas e os embrulhos de especiarias, condimentos, entre outros, a fim de evitar possíveis equívocos durante o transporte. Quando chegavam aos postos de venda, esses sinais sobre as embalagens eram transformados em marcas que identificavam as mercadorias contidas nos recipientes, sua origem e, mediante a comprovação da experiência, indicavam a qualidade. A simples identificação do proprietário havia se transformado numa marca comercial.

Portanto o tempo mostrou a importância da criação da marca para a atividade econômica. Ela identifica, posiciona, comunica, agrega valor, transmite segurança ao cliente, reforça a imagem do produto e revela sua origem (MARICATO, 2005).

Porém não é tão simples assim criar uma marca. Ela deve ser original e ter qualidades estéticas e funcionais e não devem ser complicadas para não dificultar a pronúncia e a memorização. (MARICATO, 2005). Na concepção holística, as marcas são vistas como objetos vivos que se relacionam com os consumidores. Ou seja, a marca poderá, dessa forma, ser entendida como uma promessa da junção de vários atributos (reais *versus* ilusórios, racionais *versus* emocionais, tangíveis *versus* intangíveis) geradores de satisfação (LOURO, 2000). Para Almeida (2006) o design de uma marca é capaz de provocar emoções e fazer com que os consumidores estimulem os seus cinco sentidos (visão, audição, olfato, paladar e tato), proporcionando experiências férteis e imaginativas nos seus momentos de compra. E não somente o design, mas também não se pode esquecer que uma marca é um nome, um símbolo ou estampa associado a um produto ou serviço e a qual os consumidores associam a um produto ou serviço e também associam a sensações psicológicas (TYBOUT e CARPENTEER, 2006).

A construção de uma marca envolve a compreensão da mente do consumidor no intuito de fazer com que as características de um produto não se limitem apenas aos seus conceitos funcionais. Criar uma personalidade de uma marca é criar um significado ou um valor para um produto de modo que estimule a sensação de desejo no consumidor e gere uma percepção positiva para a sua imagem (ALMEIDA, 2006).

Algumas marcas conseguem se fixar na mente do cliente e esta característica é chamada de notoriedade. O aumento de notoriedade pode ser um mecanismo para expandir o âmbito de atuação da marca e reflete o conhecimento e a sua predominância na mente do consumidor (LOURO, 2000).

Para Grande (2007) a marca pode ter as seguintes dimensões conforme citado no quadro 05:

**Quadro 5:** As dimensões da marca.

<b>Dimensões</b>	<b>Efeito</b>
Sinceridade	Quando é percebida como realista, honesta, segura.
Excitação	Quando a marca é atrevida, contemporânea, criativa.
Competência	Quando leva a percepção de inteligência, confiança e segurança.
Sofisticação	Uma vez que seja associada a imagem de classes sociais elevadas.
Forte	Confere imagem de obstinação, força, resistência ou masculinidade.
Paixão	Confere percepção próxima do erotismo.

**Fonte:** Adaptado de Grande (2007, 109-110)

Há duas formas de se avaliar a lealdade a marcas: lealdade como comportamento e como atitude:

- Lealdade comportamental a marcas – é quando o cliente torna a comprar o produto de uma marca específica.
- Lealdade a marca baseada na atitude – a atitude do cliente no ato da compra é avaliada neste quesito. Avalia-se até que ponto o cliente é mais favorável a determinada marca em relação às marcas concorrentes (SHELTH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

Portanto, a lealdade do cliente é um compromisso dele com a marca de determinado produto ou serviço com base na sua atitude favorável. Uma atitude ou comportamento fraco significa que o cliente não tem apreço ou preferência pela marca e o inverso, quando ambos são fortes, o cliente tem forte lealdade a marca (SHELTH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

Para Almeida (2006) a publicidade exerce o papel de auxiliar para o consumidor perceber o valor e qualidade de uma marca, produto ou serviço. A comunicação publicitária pode ser utilizada na construção do conhecimento do nome da marca, na percepção de suas qualidades, na formação de associações e até mesmo, na fidelidade dos consumidores. Segundo o autor, todas essas formas contribuem para a construção

da imagem da marca pelo fato do seu alto poder de penetração e convencimento que a mídia exerce hoje junto aos clientes, podendo acelerar o processo de decisão de compra.

### **2.6.5 – Divulgação: propaganda boca-a-boca e os líderes de opinião**

McKenna (1993) afirma que a publicidade desempenha papel importante na conquista da credibilidade quando reforça a posição do produto ou serviço e, portanto deve ser a última parte da estratégia de marketing.

Para Berry e Parasumaran (1995) a propaganda é uma forma de evidenciar um serviço. Existem várias formas de se conseguir esta evidência ou uma boa comunicação de uma empresa ou serviço, porém a comunicação boca-a-boca é a mais efetiva e consiste na transmissão de mensagem, julgamento e opinião de uma pessoa para outra (GRANDE, 2007). Segundo Maricato (2005) o mais ambicionado marketing de restaurantes, bares e similares é o boca-a-boca positivo. Além de ser agradável, convincente, espontâneo e apresentar os melhores resultados, não onera o custo da empresa. Para McKenna (1993) esta é a forma mais poderosa de comunicação no mundo dos negócios.

Shelth, Mittal e Newman (2001) citam que este tipo de comunicação é a melhor maneira de uma empresa ganhar novos clientes sem um investimento significativo em produto, marketing ou recursos de venda. Ainda mais que as mensagens da propaganda boca-a-boca fica na cabeça das pessoas (McKENNA, 1993).

São três as diferenças distintas da propaganda de boca das outras formas de comunicação:

- 1 – É um processo conhecido - A mensagem é veiculada por alguém conhecido e este é o ponto que torna o produto ou serviço confiável.
- 2 – A mensagem é ajustada a cada ouvido – Esta pode ser ajustada, alterada, simplificada e embelezada de acordo com cada pessoa.
- 2 – Vende para clientes certos (McKENNA, 1993).

Como citado anteriormente, a propaganda de boca ocorre graças a clientes que são fiéis a empresa. Os clientes fidelizados gostam tanto de seu produto ou serviço que resolvem indicá-lo aos amigos (PEPPERS e ROGERS, 1994; LAS CASAS, 1997).

Portanto, as mensagens ouvidas diretamente de outras pessoas, que são freqüentadoras ou consumidoras, são mais dignas de créditos e mais convincentes. E é

um meio de comunicação tão óbvio que a maioria das pessoas não perde tempo analisando ou tentando compreender sua estrutura (McKENNA, 1993). Berry e Parasuraman (1995) afirmam que os profissionais de marketing estimulam a propaganda boca-a-boca a fim de tangibilizar as mensagens acerca do serviço, pois o cliente se torna mais receptivo à informação vinda da parte de outro cliente que já experimentou o serviço para assim orientar sua tomada de decisão. Porém o que esquecem é de seu poder de dissipação que pode ser negativo para a empresa. Maricato (2005) e também Shelth, Mittal e Newman (2001), entre outros, afirmam que quando um cliente gosta de um estabelecimento, o divulga para três ou quatro pessoas. Quando não gosta, fala mal para um grupo duas, três ou até quatro vezes maiores e não volta mais ao local a não ser em caso de necessidade extrema.

Vários estudos mostram a influência significativa de outras pessoas sobre a decisão de compra. Estas pessoas influenciadoras podem ser chamadas de líderes ou formadores de opinião e fazem parte dos chamados grupos de referência. Segundo Karsaklian (2004) o ser humano afirma sua identidade por meio de sua filiação social; através do grupo ao qual pertence o ser humano se define e se sabe qual é sua aspiração. E na busca deste propósito comum os membros do grupo partilham valores, reconhecem a interdependência, assumem papéis e comunicam expectativas e avaliações mútuas (SHELTH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

Rocha (2004) afirma que os grupos de referência nada mais são que círculos de amizade construídos pelas pessoas ao longo da vida, o que irá exercer influência de forma consciente em momentos de tomada de decisão. Para Shelth, Mittal e Newman (2001) o grupo de referência que exerce maior influência sobre qualquer consumidor é a família. É na família que se recebe os preceitos e orientações. Em relação à alimentação Casotti (2002) cita que são os pais que ensinam aos filhos o que e quando comer e a motivação para a mudança do padrão alimentar é um passo difícil de ser seguido.

Assim como a família, a religião é outro grupo de referência que exerce forte influência sobre os clientes. A religião refere-se a um sistema de crenças sobre o sobrenatural, sobre o mundo espiritual e sobre como as pessoas devem se comportar neste mundo. As instituições religiosas doutrinam e oferecem dogmas segundo os quais seus seguidores devem viver (SHELTH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

### III – METODOLOGIA

#### “Exatamente o que você quer saber do meu restaurante?” Val e Zequinha

Aprender a fazer pesquisa só é possível àquele que arregança as mangas e está disposto a rever e ‘rever’, e ‘rever’ infinitamente o que já escreveu. Neste caso, não foi diferente.

Inicialmente pensei em estudar todos os restaurantes localizados no centro da cidade de Barra Mansa, RJ e, através de um questionário fechado, analisar quais atitudes dos proprietários ou gerentes destes restaurantes levavam ao processo de fidelização dos clientes. Após isto, pretendia, através de questionário semi-estruturado, buscar saber junto a estes clientes fiéis quais fatores os levavam ao processo de fidelização. Porém, depois de leitura de vários livros e artigos observei várias falhas em meus procedimentos iniciais: primeiro como saber se os proprietários tinham realmente algum preparo profissional relacionado ao marketing? Em seguida, como descobrir quais eram estes clientes fiéis e também como, através de questionário semi-estruturado, descobrir os elementos envolvidos na escolha do restaurante? A partir daí uma nova proposta de trabalho tinha que ser encaminhada, assim como as linhas de sustentação do estudo tinha que ser mais bem traçadas.

A partir deste momento compreendi que seria necessário desenvolver um estudo qualitativo, porém ainda sem saber o tipo de pesquisa qualitativa a ser desenvolvido.

Diante das grandes mudanças sociais, econômicas e políticas do mundo atual, novas formas de pesquisa e análise de marketing se estabeleceram. Para Vilas Boas *et al* (2006) a perspectiva qualitativa vem tendo mais aceitação como um instrumento de análise e validação de um grande número de pesquisas relacionadas aos hábitos de compra e consumo. E segundo Casotti (2002) o método de pesquisa qualitativo produz interação flexível entre pesquisador e pesquisado, favorecendo o surgimento de elementos novos, imprevistos. O entrevistado pode falar de seus sentimentos e suas verdades. Foi quando me dei conta que seria então necessário elaborar um questionário com perguntas abertas e ter acesso a estes clientes para uma longa conversa. Mas como fazer isto? Como abordar este cliente e como fazê-lo sentir vontade e ter coragem de se abrir, de dar sua opinião, falar de seus gostos e de suas expectativas e necessidades? E também como ter acesso a informações que às vezes nem nos damos conta, como o porquê de gostarmos de um determinado tipo de alimentação ou de outro? E ainda

faltava a escolha do restaurante a ser estudado. Como poderia saber qual restaurante tem clientela constante ou apenas usuários esporádicos? E será que este dono ou gerente de empreendimento permitiria que seu estabelecimento fosse estudado tendo todas suas nuances descritas em um trabalho?

Logo então tinha que haver definição quanto ao *locus* de estudo. Segundo Geertz (1989) o *locus* não é o objeto. Então não se iria estudar o restaurante, mas sim estudar em um restaurante, todas as pessoas envolvidas em seu cotidiano que freqüentam o restaurante.

Foi neste ponto que eu, sem tempo de fazer a refeição do almoço em casa, percebi ser fiel a um restaurante da cidade - o Restaurante Nutrinatural. E este poderia ser o *locus* do estudo, visto que conhecia outras pessoas que também o freqüentavam. A etapa seguinte correspondeu à busca pelo contato com os proprietários, que depois descobri serem duas amigas; a obtenção do aceite para a realização do estudo com a divulgação do nome do restaurante e para a realização da entrevista com os clientes.

Porém ainda pairava a dúvida de como estudar o processo de fidelização de clientes. Iniciou-se, então, um processo para definir as linhas preliminares do estudo (o *locus* e seus *habitués*). Mas logo se esbarrou em outra questão: não foi encontrada uma pesquisa precedente, tanto na área das Ciências Humanas, especificamente na Administração/Marketing, como também na área da Saúde, especificamente na Nutrição, sobre comportamento do consumidor em restaurante natural ou em restaurante *self service*, onde este consumidor tivesse seus elementos interferentes esmiuçados de forma qualitativa para assim construir marcos seguro que auxiliassem a compreender melhor o objeto do estudo.

Foi necessário então desenvolver um olhar diferenciado, na perspectiva antropológica. Através de estudos etnográficos tomei contato com outra realidade. Diria que este é outro mundo, muito longe da lógica positivista proposta pela literatura do marketing. Aqui, a idéia é desenvolver uma visão mais densa da realidade de maneira a conhecê-la, sem controlá-la, sem construí-la, julgá-la ou modificá-la.

Segundo Geertz (1989), a prática da etnografia significa estabelecer relações, selecionar informantes, transcrever textos, levantar genealogias, mapear campos, manter um diário e assim por diante. Porém, tais práticas definem o *modus operandi* da etnografia, não seu objetivo maior. Ou seja,

*“um acontecimento em particular está insinuado como informação de fundo antes da coisa em si mesma ser examinada diretamente.” (GEERTZ, 1989,19)*

Uma limitação logo foi observada: o pouco tempo disponível para participar do dia-a-dia das proprietárias e de seus funcionários. A partir daí, percebi que seria difícil desenvolver um estudo etnográfico. Então o presente estudo de caso passou a ter a intenção de ser um estudo etnográfico: em vez de co-residência (permanecer no local, vivendo o cotidiano), estabeleci a conduta de co-visita (idas ao *locus* durante semana). Busquei conhecer a etnografia e caminhar com o estudo em sua direção, sabendo ser uma aventura inusitada. Como fazer a etnografia é:

*“tentar ler um manuscrito estranho, desbotado, cheio de eclipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos” (GEERTZ, 1989,20).*

Foi o que tentei fazer: caminhar nesta direção.

O relato deste estudo de caso foi elaborado a partir de minhas observações participativas, de conversas informais com clientes do Restaurante Nutrinatural durante o horário do almoço e também através de entrevistas semi-estruturadas com clientes que freqüentam o restaurante de forma contínua e também com as proprietárias do restaurante.

A observação participativa se deu durante o mês de maio de 2007 até março de 2008. Segundo Geertz (1989) observação participativa é estabelecer relações, é ver e viver sob o ponto de vista do ator. As idas ao restaurante aconteceram de uma a duas vezes por semana em dias e horários diferentes. Mesmo sabendo que os eventos do dia-a-dia do restaurante são dinâmicos, procurei sempre mudar os horários e os dias da semana em que o freqüentava e assim poder participar do máximo possível dos eventos diários.

Freqüentei o restaurante para fazer minhas refeições e observava os freqüentadores atentamente. Quando ia sozinha ou mesmo acompanhada, sempre procurava me sentar numa mesa onde já tivesse algum cliente e procurava iniciar uma conversa informal. Trazia assuntos como saúde, elogio ou desagrado de alguma preparação culinária, algum fato relativo aos atendentes do salão ou qualquer outro motivo que levasse a um bate-papo. Desta forma fui coletando informações que fazem parte do estudo, não esquecendo que além destas conversas, também foram incluídas



minhas percepções e observações, visto que eu também faço parte do universo dos *habitués* deste restaurante.

Este foi o equivalente ao momento de pesquisa exploratória da pesquisa, durante o qual busquei compreender as condições, o contexto, as circunstâncias do negócio, bem como a natureza das relações dos empreendedores e os vínculos com os clientes.

A partir daí foram feitas entrevistas em profundidade com buscando mapear as questões mais relevantes, além de entrevistas com as proprietárias. Casotti (2002,18) afirma que:

*“entrevistas em profundidade possibilitam conhecer os pensamentos que as pessoas compartilham sobre o que consomem, ou seja, como elas interpretam e dão significado social ao comportamento”.*

O critério de escolha dos clientes que seriam entrevistados foi ser cliente assíduo ou freqüente no restaurante. A partir da entrevista inicial com uma cliente assídua do restaurante, comecei a selecionar os clientes que seriam entrevistados. Neste ponto tive outro momento de dificuldade. Como selecioná-los? Então fui me direcionando aos clientes que eu sempre encontrava no restaurante, pois a preferência foi para os que iam com uma freqüência maior do que dois dias por semana. Durante o almoço eu os abordava e explicava o estudo que estava sendo desenvolvido e o porquê de havê-los escolhido. A maioria aceitava imediatamente, se mostrando muito interessado em falar sobre o Restaurante Nutrinatural. Era então marcado o local, a data e a hora para a entrevista, fora dali para não perturbar o horário do almoço, além de buscar separar o ambiente sobre o qual falaríamos do processo vivo de estar nele. Quase sempre fui ao local de trabalho deles. A primeira cliente entrevistada também auxiliou nesta captação de clientes, acionando seus amigos para participar.

Somente dois entrevistados tiveram reação diferente, um dos quais entrevistei no próprio restaurante, enquanto almoçávamos e outra, marcou várias vezes e quando eu chegava, dizia que não poderia me atender, apesar de comparecer diariamente ao restaurante. Depois que ela soube, por alguns amigos do restaurante que eles haviam participado das entrevistas, ela mostrou-se interessada em também participar e consegui entrevistá-la. O roteiro utilizado com os clientes, composto de perguntas abertas, segue no apêndice.

A entrevista com as proprietárias do restaurante, Valdirene e Maria José aconteceu dia 25 de janeiro de 2008. Fiz contato pessoalmente com a Valdirene, que é a

cozinha do restaurante e marcamos local, data e horário. Depois confirmei presença com Maria José. Encontramo-nos num restaurante-café de um amigo da Maria José às 20h. Durante conversas informais, fui recebendo as informações sobre tudo que se refere à sociedade feita pelas duas, desde a idéia inicial até os dias de hoje. Foram aproximadamente 4h de conversa. O roteiro, composto de perguntas abertas também segue no apêndice.

A apreensão da informação deu-se por meio de gravação eletronicamente em MP4 e a transcrição da fala foi feita pela própria pesquisadora para posterior análise.

Ao todo foram entrevistados 12 clientes, sendo dois do sexo masculino. A composição e o tamanho da amostra obedecem ao princípio da “saturação”: no momento em que o pesquisador se sente confortável em relação às informações obtidas e percebe que as informações começam a se repetir (BERTAUX<sup>16</sup>, 1980 *apud* CASOTTI, 2002).

Os resultados obtidos pela observação *in loco* via observação participativa e pelas entrevistas estão organizadas em 05 categorias. Estas categorias foram obtidas através da análise de conteúdo de todo o material conseguido com a observação e nas entrevistas, segundo orientação de Bardin (1977). Segundo a autora a análise de conteúdo se caracteriza por ser um método que classifica os diferentes elementos segundo critérios susceptíveis de fazer surgir um sentido capaz de introduzir uma ordem na confusão inicial. Este método surge quando todos os métodos tradicionais de investigação acabam. Ainda segundo Bardin, a proposta da análise do conteúdo foi feita buscando a palavra indutora e seus sinônimos, assim elaborando as categorias, conforme observado a partir dos pontos marcantes nas entrevistas:

Foram cinco as categorias encontradas neste estudo:

---

16 - BERTAUX, D. L'approche biographique, sa validité méthodologique, ses potentialités. **Cahiers Internationaux de Sociologie**, v.XIX, juillet/décembre, PUF. Paris, 1980.

1. Na primeira categoria, a preocupação com a saúde dita o consumo de alimentos e a escolha do restaurante no momento de fazer as refeições. Dentro desta categoria também se pode citar a influência dos grupos iniciação na escolha da alimentação, auxiliando na propaganda do restaurante através da propaganda boca-a-boca. Considera-se nesta categoria não somente a procura por uma alimentação mais saudável, mas também as influências de sociabilidade que levaram os clientes do restaurante a freqüentá-lo ou que os levou à mudança do hábito alimentar.
2. Na segunda categoria, energia do local, discuti-se a visão dos clientes sobre a ambiência e o tratamento recebido dos funcionários. Também se relaciona nesta categoria a sensação de ambiente familiar e muitas outras interações.
3. Nesta terceira categoria, pretende-se relacionar o grau de profissionalismo e de amadorismo como uma categoria ambivalente importante na fala dos clientes com a confiança, que é um sentimento que reina entre os clientes e os funcionários, tanto em relação à alimentação oferecida, quanto a atividades referentes ao pagamento da refeição, além da intimidade construída pela confiança. E esta confiança se mostra também pela fixação do nome do restaurante, da marca, pelos clientes através do uso de linguagem afetiva para nomear
4. Outra categoria importante se refere ao motivo que leva os clientes a retornarem ao restaurante. Quais processos estão envolvidos na fidelização e retenção destes clientes.
5. Por último, na quinta categoria é abordada a satisfação e a insatisfação dos clientes. Pretende-se estender até que ponto os clientes fidelizados têm seus desejos e anseios atingidos à ponto de serem fiéis ao restaurantes.

## IV – ESTUDO DE CASO

*“Mas eu falei coisas interessantes para você?” ML.*

### **4.1 - Contextualização do Município de Barra Mansa – “Nossa cidade mudou muito” Cl.**

#### **4.1.1 – Histórico do município**

O histórico que se segue foi obtido no site [www.agencia1.com.br/pmbm](http://www.agencia1.com.br/pmbm).

O Município foi fundado em 03 de outubro de 1832, após ser considerado por muito tempo como um local de parada dos tropeiros oriundos de Minas Gerais, São Paulo com destino ao Rio de Janeiro, transformou-se em uma grande área de plantações de café.

Condições estruturais, como a ligação da Estrada de Ferro Oeste Minas, atual Rede Ferroviária Federal S.A., em 1950, favoreceu em muito a implantação industrial. Desta forma passou a haver intenso intercâmbio com as regiões economicamente mais prósperas do Estado de Minas Gerais. Com a ligação de Barra Mansa a Angra dos Reis, concretizou-se o entroncamento ferroviário que completou as condições necessárias ao estabelecimento desse parque industrial, fazendo de Barra Mansa a pioneira na região contando desde as décadas de 30 e 40 com empresas de grande porte da área alimentícia, metalúrgica e química.

A industrialização na região contou com as seguintes bases estruturais: localização privilegiada entre Rio de Janeiro e São Paulo, dois grandes mercados consumidores; proximidade do Porto de Rio de Janeiro, facilitando a importação de carvão mineral; a presença de uma grande fornecedora de energia elétrica; o Rio Paraíba do Sul, com abundante fornecimento de água.

Em 1946, a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), maior usina siderúrgica da América Latina, produzia seus primeiros lingotes de aço em Volta Redonda, então Distrito de Barra Mansa. Em pouco tempo o distrito adquiriu condições econômicas e sociais de autonomia, vindo a emancipar-se em 1954.

O Vale do Paraíba é então transformado numa das regiões mais industrializadas do país, tendo a CSN como ponto de referência. Barra Mansa vê suas indústrias desenvolverem-se em definitivo, organizando-se como área de expansão industrial.

#### **4.1.2 – Localização do Município de Barra Mansa**

Barra Mansa está localizada às margens do Rio Paraíba do Sul, na região Fluminense do Médio Vale do Paraíba, entre as Serras do Mar e da Mantiqueira. Seus limites são ao norte Valença e Quatis, ao Sul Rio Claro, Piraí e Bananal (SP), a Leste Volta Redonda, Barra do Piraí e Piraí e a Oeste Resende, Quatis e Porto Real ([www.agencia1.com.br/pmbm/](http://www.agencia1.com.br/pmbm/)).

Segundo informações do IBGE, o Município de Barra Mansa tem população estimada em 2005 (01.07.2005) de 175.328 habitantes e área da unidade territorial 547 km<sup>2</sup> (<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>).

Em 1946 houve a criação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), maior usina siderúrgica da América Latina, em Volta Redonda, então Distrito de Barra Mansa. Neste momento o Vale do Paraíba Fluminense é então transformado numa das regiões mais industrializadas do país, tendo a CSN como ponto de referência ([www.agencia1.com.br/pmbm/](http://www.agencia1.com.br/pmbm/)).

Barra Mansa tem desenvolvimento de suas indústrias em definitivo, organizando-se como área de expansão industrial ([www.agencia1.com.br/pmbm/](http://www.agencia1.com.br/pmbm/)).

#### **4.1.3 – Aspectos populacionais**

Entre 1970 e 1980, Barra Mansa apresentou um crescimento populacional de 53,11%, tendo em vista a grande afluência de migrantes provocada pela atividade da CSN. Esse salto não teve continuidade na década de 80, quando o crescimento foi de 11,36%. Desta vez o resultado foi motivado pela desaceleração do crescimento vegetativo da população brasileira e a retração da economia, o que determinou diminuição da atividade siderúrgica e, conseqüentemente, do fluxo de imigração para a região ([www.agencia1.com.br/pmbm/](http://www.agencia1.com.br/pmbm/)).

Em 1996, segundo a Contagem da População do IBGE, o município abrigava cerca de 1,2% da população do Estado e cerca de 22% da população da Região do Médio Paraíba. Barra Mansa é o segundo maior município da Região em termos populacionais, depois de Volta Redonda ([www.agencia1.com.br/pmbm/](http://www.agencia1.com.br/pmbm/)).

De acordo com o censo de 2000, a cidade tem uma população de 170.593 habitantes, correspondentes a 21,7% do contingente da Região do Médio Paraíba, com uma proporção de 94,7 homens para cada 100 mulheres. A densidade demográfica é de

311,3 habitantes por km<sup>2</sup>, contra 126,5 habitantes por km<sup>2</sup> da região ([www.agencia1.com.br/pmbm/](http://www.agencia1.com.br/pmbm/)).

Nas tabelas 01 e 02 observa-se a distribuição da população por localização urbana e rural, sexo e faixa etária.

**Tabela 01** – Distribuição da população em 2000 por sexo e por faixa etária.

<b>FAIXA ETÁRIA (ano)</b>	<b>HOMENS</b>	<b>MULHERES</b>	<b>TOTAIS</b>	<b>%</b>
0 a 5	8.545	8.324	16.869	<b>9,90</b>
6 a 14	13.855	13.845	27.700	<b>16,25</b>
15 a 19	7.715	7.711	15.426	<b>9,00</b>
20 a 29	13.523	14.546	28.068	<b>16,45</b>
30 a 49	27.958	29.793	57.751	<b>33,85</b>
50 a 69	9.292	10.515	19.807	<b>11,60</b>
70 ou mais	2.240	3.067	5.307	<b>13,08</b>
<b>TOTAIS</b>	<b>82.964</b>	<b>87.629</b>	<b>170.593</b>	

**Fonte:** IBGE/Censo 2000.

**Tabela 02** – Crescimento da população nas últimas décadas e sua distribuição por localidade.

<b>ANO</b>	<b>POPULAÇÃO URBANA</b>	<b>POPULAÇÃO RURAL</b>	<b>TOTAIS</b>	<b>CRESCIMENTO %</b>
1970	76.753	19.095	95.848	
1980	130.422	16.328	146.750	<b>+ 53,11</b>
1991	159.021	4.397	163.418	<b>+ 11,36</b>
<b>2000</b>	<b>164.963</b>	<b>5.630</b>	<b>170.593</b>	<b>+ 4,20</b>

**Fonte:** IBGE/Censo 2000.

#### **4.1.3 – Aspectos sócio-econômicos do Município**

Originalmente, a economia da cidade tinha por base a agropecuária. Surgiram então investimentos nas áreas de metalurgia e metal-mecânica. Atualmente, o setor de comércio e serviços é um dos mais fortes da região, contando com uma capacidade de

ofertas muito grande, dadas a diversificação dos ramos e a presença de grandes lojas, atendendo a variada demanda gerada pela economia regional. O Produto Interno Bruto de Barra Mansa, estimado em 1996, pela Fundação CIDE, era de R\$ 666 milhões, resultando em um valor de R\$ 3.997, *per capita* ([www.agencial.com.br/pmbm](http://www.agencial.com.br/pmbm)).

Segundo informações do site do IBGE (2008), o produto interno bruto do município de Barra Mansa no ano de 2005 ficou assim representado:

**Tabela 03** - Produto Interno Bruto do município de Barra Mansa no ano 2005

VALOR ADICIONADO	VALOR EM MIL REAIS
Na agropecuária	15.332
No setor industrial	871.408
No setor de serviços	1.301.485
Impostos	288.166
PIB a Preço de mercado corrente	2.476.392

**Fonte:** IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais

#### **4.2 - Contextualização e Descrição do Locus do Estudo - “No Nutri é tudo pequenininho e quentinho!” Jo.**

O restaurante Nutrinatural é o único restaurante de alimentação “natural”<sup>17</sup> da cidade de Barra Mansa e funciona no centro da cidade desde 2001, porém não é o único da região. Na região central da cidade vizinha, Volta Redonda, distante de Barra Mansa menos de 10 km, existem outros dois restaurantes de comida “natural”. Outros três restaurantes deste tipo já funcionaram na cidade, porém fecharam suas portas. Um último durou menos de um ano.

---

17 – Para definir alimentação natural será utilizado o conceito de Portilho (2008) para consumo de alimentos orgânicos, que muito se enquadra no contexto deste estudo. “é considerada como uma ideologia alimentar que faz parte da conformação de sentimentos de pertencimento de seus adeptos a uma comunidade ‘imaginária’ que adota um determinado estilo de vida e expressa desta forma sua identidade, seus valores, suas utopias e seus modos de habitar o mundo”. Padronizamos sempre colocar a palavra natural entre aspas visto que a alimentação oferecida neste restaurante pouco tem a ver com o natural que se refere ao alimento integral ou preparado de forma simples ou o alimento com nenhuma industrialização. Mas o alimento natural deste restaurante relaciona-se com o conceito acima citado.

Ele se localiza num prédio antigo na região central da cidade, no segundo andar. As escadas de acesso são estreitas, permitindo a passagem de uma pessoa por vez. O restaurante tem forma retangular; na entrada se observa uma mesa, à esquerda o caixa, uma divisória onde se localiza a cozinha e os banheiros com o lavatório do lado de fora. À direita estão as mesas, sendo que, na parede à direita, ficam os balcões: primeiro de preparações frias, as saladas e frutas, e em seguida o de pratos quentes. Logo em seguida um balcão refrigerado, fechado na parte externa com vidro, onde se vê refrigerante, água e sucos industrializados na prateleira de baixo e nas duas de cima as sobremesas. Em cima deste balcão a balança para pesagem dos pratos. Eles também dispõem da oferta de marmitex, para clientes que pretendam levar a refeição pronta para outro local.

Os freqüentadores do restaurante são funcionários públicos, professores, funcionários de banco ou de lojas da parte central da cidade e profissionais liberais. Basicamente a clientela é composta por mulheres e raramente se vêem crianças.

A decoração é simples: quadros expostos em algumas paredes para venda. Nas janelas têm penduricalhos tipo sino dos ventos e na outra um amuleto, elementos iconográficos comuns em ambientes “naturais”. As mesas e cadeiras são de madeira pesada e rústica.

Em média são atendidos 80 clientes no almoço, sendo o mínimo 70 e o máximo 100 clientes/dia. Eles não conseguem dizer se tem um dia da semana que enche mais que o outro. Às vezes o dia começa devagar, com poucos clientes e de repente enche, e estes clientes são quase sempre os mesmos. É um restaurante pequeno, com 07 mesas de quatro lugares. Funciona diariamente de segunda à sexta-feira no horário de 11:30h às 14:00h. São seis funcionários, sendo a cozinheira uma das proprietárias. A outra proprietária responde pela contabilidade e costuma circular com freqüência pelo salão durante o almoço (porém ela tem outra atividade profissional e não está diariamente no restaurante). Existem também dois ajudantes na cozinha, sendo que uma, que é irmã de uma das proprietárias, é responsável pelas saladas e o outro, sobrinho, responde pelas sobremesas, sucos e serviços esporádicos de rua. No salão ficam dois funcionários, também familiares. Um deles é responsável também por sobremesas e a outra, que é funcionária recente, somente trabalha atendendo o salão.

Diariamente são servidas 08 preparações de salada podendo ser preparações frias ou quentes a base de legumes, frutas e cereais. E seis preparações culinárias quente: 02 tipos de arroz, integral e arroz branco, soja preparada de formas diversas, frango ou



peixe e mais duas preparações que se alternam entre feijão, legumes em caldo ou refogados. As cubas dos balcões térmicos onde são colocadas as preparações culinárias são pequenas e constantemente repostas, o que garante comida sempre quentinha. A reposição das preparações culinárias é feita pelos funcionários que atendem no salão. Eles também fazem a marcação do peso dos pratos, atendem no caixa e recolhem os pratos nas mesas.

Daqui para frente serão elencados e discutidos os pontos que marcam a presença dos frequentadores do Restaurante Nutrinatural, segundo suas próprias falas. As informações contidas seguiram o princípio da saturação como explicitado anteriormente.

### **4.3 – As Categorias**

A partir de agora serão apresentadas as categorias encontradas durante o desenvolvimento do estudo.

#### **4.3.1 - Preocupação com a saúde e grupos de iniciação**

A escolha pelo restaurante de comida natural foi ditada pela preocupação com a saúde, como dito pelos entrevistados.

A tentativa de dominar a alimentação pela razão é um fenômeno antigo, segundo Santos (2008). Na Antigüidade, muito se escreveu sobre alimentação e sua relação com a saúde e os regimes para promover uma vida mais longa. E a dieta não foi sempre relacionada com perda de peso; esta é uma concepção recente. Na contemporaneidade, dieta pode ser entendida como um controle das atividades orgânicas, uma autodisciplina e têm importância para a auto-identidade, pois relaciona os hábitos a aspectos visíveis do corpo.

Fox (1999)<sup>18</sup> *apud* Casotti (2002) observa que na construção da natureza da saúde há muita subjetividade, pois as definições se baseiam em meias-verdades

---

18 - FOX, N. Postmodern reflections on 'risk', 'hazards' and life choices. p.12-33. In: LUPTON, D. (ED) **Risk and Sociocultural Theory: new directions and perspectives**. Cambridge University Press, 1999.

construídas a partir de concepções sobre o que é o ser humano, ou que é ter um corpo, ou ser parte da comunidade entre outros. Como observado pelos clientes entrevistados muitas variáveis influenciam na busca pela saúde, pois esta preocupação é normal e constante nas pessoas. Estas variáveis podem ser observadas na figura 1. Esta figura foi construída pela fala dos clientes entrevistados e pelos clientes com quem conversei informalmente durante o horário do almoço. Cada uma das variáveis tem um peso e uma importância, mas não podem ser elencadas por números, pois estão diretamente relacionadas com a visão de cada um, de sua subjetividade e seu conceito do que se pode fazer para conseguir o objetivo: ter saúde.



**Figura 1** – Diagrama dos fatores interferentes na escolha de alimentos em relação à saúde.

**Fonte:** Dados da pesquisa

As escolhas alimentares não se fazem apenas com os alimentos mais ‘nutritivos’, segundo a classificação da moderna nutrição, ou somente com os mais acessíveis e

intensivamente ofertados pela produção massificada. Apesar das pressões forjadas pelo setor produtivo, como um dos mecanismos que interferem nas decisões dos consumidores, a cultura, em um sentido mais amplo, molda a seleção alimentar, impondo as normas que prescrevem, proíbem ou permitem o que comer (CANESQUI e GARCIA, 2002).

Isto se observa na fala da cliente L..

*“... eu como de tudo. Sou daquele tipo meio tsunami, sabe, o que tiver na frente eu traço. Se eu tiver com fome, (risos) sou boa de boca!”*

E depois, quando questionada sobre o restaurante de comida natural ela mesma fala:

*“... me preocupo com minha saúde. Dou valor... Como de tudo: picanha, cerveja, um bom churrasco. Mas prefiro sempre comer no Natural. Lá a comida é leve. Me sinto bem. Meu organismo fica melhor, tudo funciona melhor.”*

Ro., outro cliente, relata que passou a cuidar de sua alimentação depois de um problema no coração. Afirma que a comida não é “natural”, é saudável. Quando questionado se em casa também consome alimentação parecida com a dali, afirma que não. Que em casa faz controle da alimentação. Mais tarde ele mesmo afirma que:

*“mas a comida daqui não é assim natural, macrobiótica, não. Aqui a Val faz é uma re-educação alimentar. Porque tem de tudo. Olha hoje, filé de frango à milanesa, mas com outro nome. Mas o restante, só saudável.”*

A mudança do hábito alimentar devido comportamento reativo é normal após se presenciar uma patologia que pode ser resolvida ou amenizada através da alimentação ou mesmo quando esta mudança é uma das terapias.

Segundo Santos (2008), reeducação alimentar se configura como uma estratégia atual que representa a possibilidade de construção de uma nova disciplina alimentar no mundo contemporâneo e tem proposta diferente da dieta, visto que não propõe mudanças imediatas e sim mudanças permanentes na prática alimentar e na perda de peso progressiva. Para Salgado (2000) por reeducação alimentar entende-se adotar novos hábitos; não é uma mudança simples. Esta prática consiste em substituir as tentações oferecidas diariamente pela televisão, como pizzas, hambúrgueres, frituras, ou

ainda abdicar do aprendizado recebido em casa pelos pais e avós, e optar por alimentos balanceados, equilibrados como saladas, grãos e carne magra.

Com o processo de reeducação alimentar os alimentos passam a ser divididos também em outra qualificação: alimentos bons e ruins. Os ruins estão sempre associados a obesidade e patologias (CASOTTI, 2002).

Outra fala constante das clientes é sobre o controle do peso. Todas afirmaram de forma veemente que não frequentam o Nutrinatural com o intuito de emagrecer. Porém relacionam o tipo de comida com o controle do peso.

A Cl. foi enfática neste ponto.

*“Todo mundo fala pra mim que não sabe por que eu prefiro esta comida, já que não preciso emagrecer. Falam que já sou tão magra, que se continuar comendo folhas, vou sumir! (risos). Não entendem que o negócio não é a balança, é a saúde.”*

Ou então a Cr. que afirmou:

*“Não tenho nada de estria e celulite e já tenho 50 anos”.*

ML é outra cliente que também enfatiza a idade e o peso.

*“Veja só, quando eu morava no Rio já procurava sempre restaurante de comida natural ou macrobiótica, porque a gente tem que se preocupar com o corpo, o peso. Não dá para ficar comendo qualquer coisa e depois querer ser magra, ainda mais depois de certa idade.”*

A busca pela saúde e pelo saudável foi um marco nas falas de todos os frequentadores do restaurante. Não somente a busca pelo corpo magro ou leve, mas a busca pela saúde. Santos (2008) comprovou em seu estudo que os processos orgânicos de aproveitamento dos nutrientes dos alimentos, garantindo que todas as células sejam reconstruídas, hidratadas, purificadas, combatendo doenças, e radicais livres, estão cada vez mais no imaginário social, interferindo na escolha do que comer.

Mas a formação deste novo hábito alimentar voltado para a saúde ou para a preocupação com ela aconteceu de forma variada entre os clientes. Alguns afirmaram que a atenção alimentar já estava presente nas suas vidas antes mesmo de começar a frequentar este restaurante. Ou seja, antes mesmo de necessitar fazer refeições fora de

casa. E observa-se que em cada caso houve um agente de iniciação: alguém que estimulou este novo hábito alimentar.

A referência à família como construtora de hábitos alimentares saudáveis foi constante na fala de alguns dos entrevistados e clientes do restaurante. Para Shelth, Mittal e Newman (2001), os membros de uma família interagem uns com os outros como cidadãos e consumidores que participam de uma unidade de consumo comum.

A referência ao médico-obstetra que instruiu Cr. em sua primeira gravidez ou ao problema cardíaco do Ro. ou a preocupação com a saúde de tantos outros entrevistados foi o grande motivador. Alguns não conseguem identificar o motivo para sua escolha alimentar, como Cl. e MF, mas a instituição da prática da alimentação atual se caracteriza por uma trajetória contínua fruto de inúmeras reflexões: leituras, programas de TV sobre alimentação sobre saúde alimentar entre outras fontes de explicação.

Cr. e V. também prezam a alimentação natural por motivos religiosos. Ambas são messiânicas e preferem alimentos de origem orgânica e de preferência comprando direto do produtor.

Segundo Romanelli (2006), o ato de alimentar-se é sempre mediado por regras dietéticas, cujas origens e finalidades são múltiplas e elaboradas a partir de diversas formas de saber, como o conhecimento científico, o senso comum, as religiões, que criam interdições para excluir, do cardápio, alimentos considerados culturalmente como nocivos. As grandes religiões monoteístas sempre se preocuparam em seus livros sagrados em estabelecer tabus alimentares delimitando o que os fiéis podem ou não comer.

A cliente Cl. afirma que passou a se preocupar com a saúde através da leitura. Começou a acompanhar noticiários e ler sobre a importância de cada alimento e de se evitar alimentos refinados, açucarados e refrigerantes, porém não é rigorosa. Então começou a ter cuidados com a escolha de alimentos. E P. que trabalha no mesmo local que Cl., foi influenciada pela amiga.

*“nossa, de tanto a Cl. falar de comida saudável, estou me cuidando. Quando a gente come besteira, logo nos lembramos de comer frutas. Claro que é ela que me lembra disto.”*

Observou-se também que os clientes não excluem alimentos e preparações culinárias calóricas (frituras, por exemplo) ou alimentos industrializados de sua dieta. Refrigerante, sorvetes, cerveja, carnes vermelhas foram alimentos citados como

“permitidos de vez em quando”. Este fato foi observado em vários clientes que até citaram algumas preparações culinárias fritas oferecidas no restaurante.

Cr. foi a única entrevistada que não referiu costume de consumo de alimentos fritos, carnes vermelhas e bebida alcoólica, até mesmo porque sua consciência alimentar é regida por preceitos religiosos fortes da religião messiânica. Ela então é a única que mantém a alimentação natural cotidianamente. Mesmo quando está junto à família em churrascarias ou pizzarias, ela se mantém na escolha de alimentos mais “naturais”.

O padrão alimentar da alimentação natural é caracterizado pela presença de alimentos integrais, evitando alimentos com alto grau de processamento como refinados, enlatados e embutidos assim como alimentos fritos. Assim, o consumo de açúcar branco e carne vermelha costumam ser evitados ou diminuídos. É regido também por um consumo importante de frutas e vegetais, evitando, ainda, produtos que contenham agrotóxicos.

De uma forma geral, os entrevistados demonstraram bom relacionamento com a comida, sendo ela considerada como uma fonte de prazer. Pelo entendido, os entrevistados aceitam que o melhor é comer alimentos saudáveis, preparados com prazer, do que abdicar do ato de comer, sempre lembrando o equilíbrio e a preferência de alimentos o mais natural possível.

A questão da escolha alimentar mostra-se muito mais complexa do que apenas uma atividade para obter nutrientes. Envolve várias influências advindas de fatores culturais, sociais, econômicos, psicológicos e históricos (CASOTTI, 2002). Para Geertz (1989) compreender a cultura de um povo significa entender sua normalidade sem reduzir sua particularidade. Hernandez (2005) cita que uma cultura alimentar é o resultado de um longo processo de aprendizagem que se inicia no momento do nascimento e se consolida no contexto familiar e social, caracterizando-se como um dos elementos que contribuíram para ‘gerar identidade’, mediante a constatação da diferença. Então se compreende que as diferenças na alimentação podem ser vividas com uma mescla de surpresa, estranheza, desconfiança e, em certos casos, repulsa.

Já alguns clientes não souberam informar de onde veio o interesse pela alimentação “natural”, ou qual fator agiu como influência na escolha dos alimentos. Casotti (2002) afirma que a alimentação é uma fonte de prazer e como tal sofre influência tanto de fatores emocionais como de lembranças da infância. Assim algumas pessoas não conseguem relatar a origem das preferências, dos gostos e da atitude em relação aos alimentos.

Portanto quando seguimos as ações destes indivíduos, conseguimos entender sua singularidade. Quando vemos os fatos sobre o prisma dos atores, conseguimos adentrar um pouquinho em seus significados.

Um fato foi comum em todos os clientes do Restaurante Nutrinatural: a teia de relacionamentos envolvida na comunicação do estabelecimento. Todos os clientes afirmam que conheceram o restaurante por intermédio de propaganda boca-a-boca. A maior parte da literatura de marketing aborda este tipo de propaganda no sentido de auxiliar o processo de divulgação de um serviço ou produto. E neste estudo de caso ele aconteceu naturalmente garantindo o aumento do atendimento e sucesso do empreendimento.

McKenna (1993) afirma que este tipo de propaganda é a forma mais poderosa de divulgação no mundo dos negócios, podendo tanto ferir a reputação de uma empresa como alavancá-la.

No início das atividades do restaurante, as proprietárias contam que elaboraram panfletos com propaganda e distribuíram nas lojas, bancos, escolas e escritórios do centro da cidade. Depois disto, cada cliente que vinha falava com outra pessoa e a clientela foi se formando. Os panfletos foram o único meio de comunicação realizado. Depois disto, o que valeu foi o boca-a-boca, que funciona até hoje.

Uma vez firmaram convênio com o SESC da cidade. Estava tendo um evento e eles precisavam servir refeições para os artistas. Daí, quando divulgavam o evento em carro auto-falante e nas filipetas do SESC, comunicavam o apoio do restaurante.

No Restaurante Nutrinatural a divulgação acontece de forma informal/espontânea, sem nenhum profissional de marketing estimulando. As pessoas vão, gostam e chamam outra pessoa para também compartilhar do ambiente. Foi assim que todos os clientes chegaram a este restaurante. Alguém foi, gostou e comentou, corroborado pela cliente Cr.:

*“Então uma amiga me perguntou por que eu não comia no Restaurante Nutrinatural e me falou onde era. No início tive muita dificuldade de chegar lá, porque eu chegava na rodoviária em Barra Mansa e não conseguia imaginar onde ficava, porque não tem placa, cartaz, nada. E não avisa na rádio, nada. Mas quando descobri fiquei muito satisfeita e vou lá sempre.”*

Acredito que um profissional de marketing não conseguiria tanta insistência de um cliente para achar um restaurante quanto uma boa propaganda vinda de um amigo.

Como a área do restaurante é pequena, não cogitam propaganda em massa, pela TV ou rádio, visto que ficaria complicado acomodar a todos sem aumento da área do salão. Neste ponto fica claro o bom senso das empreendedoras ao conduzir seus negócios, pois mostram claramente a noção de que só se podem oferecer aquilo que dispõem. Sem contar com o custo de tais comerciais, talvez desconhecidos das mesmas

#### **4.3.2 - Energia do local: ambiência e ambiente familiar**

Nesta fase vamos discutir a visão dos clientes sobre a “energia” do local que tem muita a ver com marketing de serviços e de relacionamento. Trataremos aqui da ambiência, o tratamento dos funcionários aos clientes e muitas outras interações.

*“Não tem como negar que a comida do Nutrinatural é muito saborosa, mas é a energia do lugar. Uma sensação prazerosa, além da alimentação, do natural, do sabor. Acho que a cozinheira tem muito amor no que ela faz. É tudo muito bom. Os legumes, as verduras brilham. Você já notou? Parecem que são lustradas uma-a-uma! (risos) É muito fresquinho.”*

Esta fala da cliente P. foi repetida em outras palavras por outros clientes entrevistados, assim como por clientes durante o horário do almoço. Alguns, assim como ela, mesclam o prazer da alimentação com um algo mais que os atraem a voltar ao restaurante, dia após dia. Uma sensação prazerosa de acolhimento, de ambiente familiar, que pode ser influenciado pela ambiência, pela iluminação e pela alimentação quentinha.

Os cuidados em todas as etapas do processo de produção dos alimentos promovem a ascensão do local. Segundo McKenna (1993), o ambiente funciona como uma lente de aumento através do qual o cliente vê o produto e são estes fatores intangíveis e invisíveis que os influenciam.

A ambiência do Restaurante Nutrinatural favorece a sensação de acolhimento e ambiente familiar como citado por alguns clientes. Localizado num prédio comercial, tem acesso por uma escada com mais ou menos quinze degraus de madeira. Ao subir as escadas se sente o aprazível cheiro da comida do dia. Porém, devido à ventilação natural no interior do salão este cheiro não impregna a roupa de quem o frequenta. Ao entrar, nos sentimos como que na ante-sala de nossa casa. Logo na entrada, à esquerda, como visto na figura 2, vemos um balcão de recepção de madeira, que é o próprio caixa do



restaurante; nele estão expostos *delicatessen* e alguns baleiros. Repara-se que a divisória da área de produção de refeições e o salão do restaurante são separados com criatividade, pois em vez de parede, existe uma treliça. Esta propositalmente permite uma pequena visão da cozinha para o ambiente do salão.



**Figura 2** – Visão do salão do Restaurante Nutrinatural com balcão de pagamento.

O restaurante dá vista para a rua através de uma agradável sacada com duas portas de madeira que ficam constantemente abertas, como mostrado na figura 3. Do outro lado existe a rua, a linha férrea e um parque arborizado, chamado Parque Centenário Jardim das Preguiças. A vista do céu e das árvores do parque dá uma sensação de tranquilidade apesar do burburinho da rua e do som da rede férrea com seus trens de carga. Para Carvalho e Motta (2002), os cenários do serviço criam uma reação emocional nos clientes e os gerentes devem pensar qual tipo de reação pretendem suscitar nos consumidores.



**Figura 3** – Vista do salão banhado pela luz natural da sacada.

Na entrada do restaurante há pouca iluminação artificial por ser um imóvel estilo antigo, porém a sacada permite que todo o salão receba luz natural do dia, com o sol entrando e batendo nas primeiras cadeiras e a visão verde das árvores (figura 4). Esta luz natural, associada a pouca iluminação artificial na entrada e ao espaço reduzido conferem um clima de aconchego e de ambiente familiar ao restaurante.

Segundo Mezomo (2002), Teixeira *et al* (2000) e Karsaklian (2004) a luz garante a iluminação das preparações culinárias sem alterar sua aparência.

Ao entrar no restaurante ouvem-se conversas animadas, porém não perturbadoras da paz de quem não queira ambiente ruidoso. Ao fundo pode-se ouvir uma música ambiente que é alternada por CDs ou pela rádio local.





**Figura 4** – Vista pela sacada do restaurante. Prédio da antiga estação férrea e as árvores do Parque Centenário.

Os restaurantes *self service* têm um padrão de mesa pequena individual (LIPPEL, 2002) e música ritmada (SILVA, 2003) para levar o cliente a uma refeição mais rápida e com isto aumentar a rotatividade e, conseqüentemente, o lucro. Porém, no Restaurante Nutrinatural as mesas são para quatro pessoas se sentarem de forma confortável e a música ambiente é calma, baixa e muito agradável. Com isto os clientes não apresentam pressa, como o normal num *fast food*, para este tipo de estabelecimento. É comum ver grupos de clientes conversando animadamente mesmo não estando mais almoçando ou então alguns grupos marcarem encontro em horário mais cedo ali para fazerem reunião, antes do almoço.

Outra característica do Nutrinatural é que o convívio dos clientes torna-se amigável. Eles chegam sozinhos e se encontram no restaurante como se tivessem marcado hora para o encontro. Ro., um cliente assíduo, durante a entrevista que ele preferiu que fosse ali mesmo, no restaurante, durante seu horário de almoço, interrompia a entrevista a todo instante para cumprimentar os amigos que chegavam. Na figura 3, ao fundo se observa um rapaz, com seu prato de refeição na mão, conversando

com o funcionário que faz a marcação do peso do prato, fato bem incomum num restaurante *self service*.

Esta interação observada vai muito além do marketing de serviço, no Restaurante Nutrinatural há um clima de família. Um ambiente onde o cliente não é somente um cliente e os funcionários e proprietários fazem parte deste círculo familiar.

Talvez esta emoção seja devida ao restaurante ser uma microempresa com característica de empresa familiar. Característica porque ela foge do padrão de empresa familiar, como cita Oliveira (1999), porque deveria haver um patriarca ou matriarca detentor do poder. No caso deste restaurante, são duas amigas as proprietárias e todos os processos envolvidos na produção das refeições são compartilhados com os funcionários que também são membros da família.

Uma das proprietárias trabalhou anteriormente como cozinheira em um restaurante de comida natural que existia na cidade e com os proprietários aprendeu um pouco dos segredos deste tipo de alimentação. Quando este estabelecimento fechou, ela aproveitou os conhecimentos adquiridos durante o emprego e com o incentivo e apoio da amiga, abriu seu próprio estabelecimento. Um de seus funcionários, o sobrinho Anderson responsável pelo atendimento no salão, também trabalhou em um restaurante natural na cidade vizinha. Quando teve oportunidade de trabalhar com a tia, já tinha algum grau de aprendizagem sobre as técnicas culinárias da alimentação “natural”. Antes de decidir ser empreendedora, ela adquiriu conhecimentos suficientes para manter o seu próprio empreendimento e contou com a visão para negócios da amiga contadora. Fillion (1999), explica que a visão garante o sucesso do empreendedor e Maricato (2005) afirma que são os atributos e personalidades do empreendedor que garantem o sucesso do negócio.

Outro ponto forte da entrevista com as proprietárias e também observado nas suas atividades diárias é o sentimento que as envolve em suas atividades. Para elas os clientes “*formam como que uma família*”. Existem alguns clientes que freqüentam desde o início do restaurante, em 2001. Quando o restaurante está cheio estes perguntam se eles estão precisando de ajuda, permanecem um tempo na balança, fazendo a marcação do peso dos pratos dos outros clientes, juntam pratos vazios nas mesas e às vezes até levam à cozinha. Este fato é uma característica peculiar deste restaurante. Os freqüentadores se sentem muito mais do que um consumidor, sentem-se como parte do negócio. O afeto existente se manifesta em situações como esta.

As tarefas diárias envolvidas na produção das preparações culinárias para o restaurante (escolha dos alimentos na compra, elaboração do cardápio, preparo das refeições, etc) podem assemelhar-se às tarefas desenvolvidas em casa para a família. Miller (2002) cita que tais atividades podem ser percebidas como ato de amor e carinho na vida prática. Este amor, que também poderia ser carinho, preocupação, obrigação e responsabilidade, seria uma “ideologia normativa” que se manifesta em larga medida como prática em relacionamentos de longo prazo. Este amor alicerça a prática diária não somente de Valdirene, a proprietária cozinheira, mas também da outra proprietária e dos funcionários. O cuidado e a atenção despendida às atividades diárias e aos clientes são mostras deste sentimento.

Independente do empreendimento visar o lucro para garantir sua sustentabilidade, o ato de comer, ato tão natural e simples está envolvido por conceitos e sentimentos complexos, de difícil interpretação (CASOTTI, 2002). A percepção disto garante a harmonia do local. Como Lippel (2002) afirma, o restaurante deve ser planejado com um objetivo, e as proprietárias, principalmente a responsável pela cozinha, tem isto bem especificado.

Certa vez o restaurante lotou além do normal e eles não estavam dando conta do atendimento: fazer suco, atender na balança, repor as preparações culinárias no balcão térmico e atender no caixa. Então uma familiar de uma das proprietárias, que trabalha numa loja perto do restaurante, chegou com sua mãe para almoçar. Elas viram que estavam todos muito atarefados e começaram a ajudar recolhendo pratos, limpando as mesas; a mãe, uma senhora, foi para a cozinha e começou a picar frutas para a salada de frutas que já tinha acabado.

Esta atitude de solidariedade é compartilhada também por outros clientes. Os clientes se sentem tão à vontade, tão em casa que às vezes têm atitudes próprias de quem realmente está “em casa”, como anotar o peso de seu prato na comanda: quando já estão acostumados com a rotina do restaurante, anotam o peso de seu prato e às vezes anotam também do cliente que vem depois, quando observam que os funcionários estão ocupados com o salão cheio. Outra atitude própria de ambiente familiar é pegar algum material que tenham caído no chão. Uma moça de uniforme de firma de limpeza terceirizada sempre vai ao restaurante pegar alimentos em marmitex para seu almoço. Raramente ela faz suas refeições lá. Em um dia em que o restaurante estava muito cheio e os funcionários correndo muito para atender a todos, ela foi buscar sua refeição e depois que pesou foi seguindo o Deivison que iria fechar sua embalagem de almoço na

máquina própria. Quando se encaminhavam para o balcão, para esta finalidade, ela viu três saquinhos de talheres no chão e dois guardanapos que voaram do porta-guardanapo. Ela abaixou-se e pegou os lixos, sem nenhum constrangimento. Talvez, por ser funcionária de limpeza, possa ter feito isto de forma automática, devido à sua função. Ou talvez fizesse isto da mesma forma como uma cliente que simplesmente quis ajudar. Não tem como saber. Mas foi um fato inusitado num ambiente comercial onde, independente de sua atividade profissional, ela estava ali como uma cliente.

Além de ser um empreendimento de pequeno porte, este restaurante é também um empreendimento com características de empresa familiar como será discutido adiante.

Os clientes gostam e apreciam o envolvimento familiar e se mantêm mais envolvidos e confortáveis. Neste tipo de ambiente se desenvolve uma atmosfera aconchegante que envolve a vida particular de cada cliente, fazendo com que o restaurante se coloque como extensão do ambiente de sua casa.

Como tal, algumas pessoas fazem do restaurante um local de sociabilidade, o utilizando como ponto de encontro. Algumas vezes observei este fato: na primeira, quando chegava ao restaurante, já na porta do prédio escutei muitas vozes vindas do segundo andar onde fica o restaurante. Quando entrei vi que havia um grupo de senhoras almoçando. Embora o grupo estivesse ocupando mais de uma mesa, mas sem junta-las, parecia que estavam em uma confraternização. Em outra situação, por motivos de trabalho cheguei ao restaurante mais cedo: ele estava com as portas abertas, mas ainda não haviam terminado de montar as cubas de preparações culinárias. Já tinha um grupo de quatro pessoas ocupando uma mesa bem próxima do balcão de pagamento. Este grupo continuou ali sentado conversando e, em um caderno, um deles fazia anotações. Eu entrei e me sentei no meu lugar habitual, em uma das mesas próxima da sacada. Quando Deivison veio me avisar que eu já poderia me servir, perguntei quem eram aquelas pessoas e ele me disse que eram de uma ONG e que às vezes eles se encontravam ali para reuniões.

Um cliente estava sentado sozinho em uma das mesas, com o prato já vazio, após terminar sua refeição. Quando Anderson retirou seu prato, ambos começaram a conversar e o cliente se levantou encaminhando-se até o quadro mural, que é uma treliça de compensado furado (mas não dá pra ver o interior da cozinha, somente vultos) daí ele começou a conversar com os funcionários da cozinha. Logo depois ele foi até a porta de entrada da área da cozinha, conversou mais um pouco e voltou a se sentar à mesa. Ele

falou que não tinha pressa porque não ia trabalhar e estava esperando uns conhecidos no restaurante. Então conversamos e ele me disse que reparou que eu não vou almoçar no Nutrinatural com frequência. Expliquei que é por conta do meu trabalho e, como estava de branco, informei que sou nutricionista. Continuamos a conversa e ele dizendo que o restaurante tinha tudo a ver comigo e confidenciou que gosta de comer lá porque já conhece as pessoas e se sente em casa. A comida também não faz mal, tem muitas saladas preparadas de formas diferentes que fogem da mesmice de alface e legumes cozidos em água. Perguntei se ele só almoça neste restaurante, se ele não enjoa ou o que o leva até lá, ao que ele afirmou que são os conhecidos e a comida mesmo. Que fez amizades e que às vezes eles se encontram após o serviço. Então chegaram os amigos que ele esperava e terminei nossa conversa.

Segundo as proprietárias, em dezembro do ano passado uma cliente pediu no Natal uma encomenda de rabanada assada, que foi entregue dia 24 de dezembro. Outra cliente encomendou torta de banana *diet* para um fim de semana. É o dia-a-dia das preparações servidas no restaurante entrando nas festividades das famílias.

Uma característica dos funcionários do salão do restaurante é a fisionomia sempre agradável. Rial (2003,87) caracteriza-a como uma ação de “manter uma atitude”, isto é, “é o preço a se pagar quando se está na vitrine”. Sabe-se que é prática de mercado ensinar os empregados a sorrir para o cliente e ser agradável; a maior parte das empresas treina-os nesta direção. Não foi possível diferenciar se esta atitude dos funcionários do salão do Restaurante Nutrinatural é uma regra imposta pelas proprietárias ou se realmente eles agem desta forma naturalmente. O fato é que, para os clientes, isto gera uma sensação de que os funcionários se sentem felizes com o que fazem, ou como dito por Co:

*“Ah, mas o Deivison não trabalha, ele está em casa!”*

Ou pela Cs.:

*“Quando chego e os meninos me olham sorrindo ou simplesmente me olham, é como se eu chegasse em minha casa.”*

O ar de simpatia e acolhimento oferecido aos clientes pelos atendentes se mostra como o cartão de visitas do restaurante. As clientes V. e Cr. dizem que quando resolvem

ir à cozinha cumprimentar as cozinheiras, todas as recebem sorrindo e ela não diferencia a proprietária dos demais funcionários, só dizem que são todos muito agradáveis.

Durante sua entrevista, a cliente Cl. referenciou que não gostaria que houvesse divulgação na mídia sobre o restaurante. Chegou a me questionar se eu era da imprensa e se iria tornar públicas as qualidades do restaurante. Pois, segundo ela, caso o restaurante seja popularizado em meios de comunicação, apareceriam muitas pessoas estranhas ao convívio dos clientes atuais. E um restaurante onde ela não conheça os frequentadores, para ela, não será agradável.

Esta fala da cliente Cl. pode ser dividida em dois momentos: com a entrada de novos clientes, o restaurante perderia a característica de ambiente familiar e sobre o processo de retenção dos clientes atuais.

A característica de ambiente familiar é o ponto importante do Restaurante Nutrinatural. Desde seu espaço pequeno com poucos lugares, iluminado por luz natural e as preparações culinárias quentes e servidas em pequenas quantidades, como mostrado na figura 5, até o carinho e a atenção dedicados aos clientes. Há uma reciprocidade entre clientes-funcionários-proprietária, onde todos se tratam pelo nome, sabem o que fazem nos momentos de lazer, marcam passeios e saídas para o fim de semana. A entrada de outros clientes poderá, segundo a visão da cliente, comprometer esta harmonia que foi conquistada sem nenhum planejamento. As proprietárias não contrataram um profissional de marketing para aprenderem a lidar com as pessoas e nem para treinar seus sobrinhos e irmãos. A harmonia existente foi iniciada e conquistada não porque premeditaram que assim o seria. O clima existe, porque eles são assim. Às vezes Deivison se mostra um pouco mais mal-humorado, mas alguém logo comenta: *“ah, mas ele é assim mesmo, às vezes fica meio de mal humor. Mas quem não acorda assim às vezes, né?”* Há entendimento, aceitação e unidade, ou seja, ambiente de família.



**Figura 5** – Exemplo das cubas de preparações culinárias de saladas.



O carinho e a simpatia entre clientes e funcionários também se expressa pela forma íntima de apelidos ou diminutivos com que tratam os funcionários e principalmente as proprietárias e também o ambiente do restaurante. Jo. cita a área do salão com adjetivos no diminutivo: “pequeninho” ou “espaço quentinho”, e não está se referindo a temperatura ambiente, mas ao ambiente de carinho e acolhimento.

Os clientes chamam uma das proprietárias somente pelo apelido de Zeca ou Zequinha. Alguns que conhecem Valdirene somente a tratam por Val, seu apelido.

Observa-se que o restaurante vai na contramão do *fast food*, pois não segue os padrões desta tipologia de restaurante como visto anteriormente nos conceitos de Fonseca (2000) e Venturi (2003). Seria necessária outra classificação para este restaurante estudado, que apesar de ser *self service*, apresenta outro padrão de atendimento diferenciado, além de ser um restaurante que trabalha com a saudabilidade.

#### 4.3.3 – Profissionalismo X Amadorismo

Nesta categoria a relação do profissionalismo, e do amadorismo será discutida e a relação desta ambivalência com a confiança gerada entre clientes e funcionários e a fixação da marca.

Duas clientes afirmaram em entrevista que um ponto negativo do Restaurante Nutrinatural é o “amadorismo” dos funcionários, como dito abaixo pela Jo:

*“eu adoro comer no Nutrinatural, vou lá sempre que estou em Barra Mansa, mas observo um ponto negativo: o amadorismo deles. Eu não sou da área administrativa, mas é claro que eles não têm formação para o que fazem. O mesmo rapaz que atende no caixa repõe comida e recolhe prato. Acho que mexe com o sujo e o limpo”*

Ou pela fala da V.:

*“Eles precisavam de um pouco mais de cuidado, acho que treinamento. As vezes eles correm. Sei que tem hora que enche, mas se eles tivessem mais divisão de trabalho, talvez fosse mais fácil.”*

Estas práticas dos funcionários denotam falta de preparo e treinamento técnico especializado. Marques (2002) diz que a apresentação e o uniforme dos funcionários de um restaurante devem se sempre impecáveis e é absolutamente proibido a qualquer

funcionário correr no salão e permitir que o cliente sente-se numa mesa que não esteja limpa ou organizada.

Na fala da cliente Jo. um marco interessante é a relação do “sujo” e do “limpo”. A preparação culinária do balcão é o limpo a que ela se refere e o dinheiro e o prato usado é o sujo. Duas relações diferentes para o mesmo alimento. Marques (2002) e Santos (1999) mostram os vários momentos em que o funcionário de um restaurante deve lavar as mãos. Porém o cliente do salão não vê esta ação do funcionário. Por isto estes autores sugerem que cada funcionário tenha sua função específica e que o responsável pelo caixa não exerça outra atividade além desta. Por mais que os clientes desconheçam todas as normas envolvidas na prática de restaurantes, ele sabe que o dinheiro é sujo que carrega consigo uma série de sujidades e microorganismos contaminantes. É uma informação que vem da infância. E ali, um estabelecimento comercial, a falta deste cuidado denota falta de informação ou amadorismo dos proprietários.

Segundo as proprietárias, o início da firma aconteceu como em muitas outras microempresas. A Valdirene trabalhou por 12 anos em um restaurante de comida natural em Barra Mansa. Quando este fechou, ela recebeu a proposta de uma amiga, A Maria José de abrirem, juntas, um restaurante com a mesma especificação de comida. No ano de 2000 a idéia tomou corpo no Restaurante Nutrinatural. Elas afirmam que o início das atividades do restaurante foi difícil, principalmente conquistar os clientes, elaborar o cardápio, quantificar os alimentos a ser servido, comprar os alimentos. E principalmente assumir a gerência.

Enquanto ainda trabalhava no outro restaurante, Valdirene começou a ter interesse por este tipo de alimentação, pois sempre teve preferências alimentares por legumes e carne branca. Começou a procurar e testar pratos a base de soja e molhos de saladas. Seu interesse foi a cada dia aumentando e hoje ela tem um vasto conhecimento sobre a culinária vegetariana e macrobiótica<sup>19</sup>.

Os funcionários no restaurante, segundo afirmativa de Valdirene, não têm função específica: são polivalentes. Cada um faz de tudo e se dividem nas funções

---

19 – A alimentação macrobiótica é definida como o perfeito equilíbrio das forças positivas e negativa encontradas em nosso corpo, obtido através dos alimentos combinados de maneira correta. Esta dieta era praticada no Egito e foi levada a China há seis mil anos (MEZOMO, 2002).

diárias naturalmente. Mas também especificou as seguintes divisões de trabalho diário:

- Valdirene - cozinheira e idealizadora dos cardápios diários
- Maria José. – contadora, e auxilia nas compras na parte da manhã
- Shirley – irmã de Valdirene cuida das saladas
- Deivison e Anderson – sobrinhos da Maria José. Cuidam dos sucos, auxiliam na cozinha com as sobremesas e com os pratos do almoço, cuidam do salão durante o almoço, lavam utensílios durante o almoço. Fazem serviço de banco.

No início do funcionamento do restaurante, trabalhavam Valdirene, sua irmã Shirley e uma sobrinha delas. Maria José também, mas ficava somente até 13h porque trabalhava em outro lugar também. Outra sobrinha de Valdirene, que iniciou suas atividades com a inauguração do restaurante, depois de 02 anos pediu para sair, pois se casou e mudou de cidade. O Deivison trabalhou durante um tempo no atendimento em um restaurante de comida natural e macrobiótica em Volta Redonda. Como ficou desempregado, pediu para trabalhar com as três primeiras no restaurante que já estava funcionando. Como já tinha experiência, logo se habituou ao trabalho e começou a estagiar na cozinha, preparando doces e sucos.

O atendente Anderson começou a trabalhar em 2006. Também começou lavando pratos e fazendo reposições das comidas durante o horário de funcionamento. Mas agora já começou também a estagiar na cozinha, ajudando no processo de criação dos pratos.

A formação do grupo é variada e nada específica, com exceção de Maria José, que é técnica de contabilidade. Valdirene e sua irmã Shirley cursaram o magistério, Anderson terminou o curso de formação geral e Deivison é o único com curso superior, terminou curso de Biologia.

Segundo pesquisa do SEBRAE, Xeyla (2008) afirma que micro e pequenas empresas têm aberto suas portas para pessoas cada vez mais jovens. No Brasil, 45,6% dos empregados em microempresa tinham idade inferior a 30 anos em 2006. Assim como aumentou o grau de escolaridade dos funcionários. Porém se vê que, apesar de terem grau de instrução satisfatório (ensino médio e superior), este não está voltado para a atividade profissional que exercem. Oliveira (1999) diz que no Brasil as empresas familiares apresentam longevidade com 09 anos em contrapartida aos 12 anos das empresas não-familiares. E talvez este tempo curto de vida seja devido a pouca

profissionalização, falta de planejamento e tradição em produto específico do qual não sai mesmo quando o ciclo de vida entra em declínio.

Mas se, em determinada situação, este amadorismo que causa estranheza em alguns clientes, acaba se tornando um ponto positivo, pois os funcionários do Nutrinatural têm outro perfil de atendimento. Rial (2003) em seu estudo na França descreve que os funcionários que trabalham em restaurante *fast food* agem em ritmo frenético e mecânico imposto justamente pela necessidade de agilizar o processo.

No Restaurante Nutrinatural os funcionários do salão ou uma das proprietárias quando lá se encontram, no horário do almoço, recebem os clientes com sorriso; eles todos interagem com os clientes, participando de conversas quando chamados; conversam sobre sua vida pessoal e atividades que exercem fora do horário de trabalho; conseguem olhar nos olhos do interlocutor, independente de estar no caixa, repondo preparações no balcão ou mesmo anotando o peso dos pratos. Quando uma determinada preparação acaba na cuba, solicitam ao funcionário que rapidamente avisa que já vai repor. Outro funcionário chega para a reposição e é também cumprimentado pelos clientes. Estas atitudes não correspondem ao perfil dos funcionários de um *fast food* do tipo *self service*.

A qualidade das preparações culinárias e o ambiente familiar e de respeito mútuo entre clientes, proprietárias e funcionários sempre são mantidos. Então apesar do preço da comida a quilo ser um pouco mais alto em relação aos outros restaurantes, não interfere no relacionamento e na presença dos clientes. De uma forma geral os próprios clientes justificam este preço mais alto, como dito pelo M.:

*“.. aqui o preço é um pouco mais alto, mas arroz integral e feijão azuki são muito caros. Mas também compensa, porque afinal comer em casa e sem trabalho, nem dá para pensar no preço.”*

Um momento em que profissionalismo e amadorismo se mesclam é no preparo das refeições e na elaboração do cardápio. As preparações culinárias do dia são elaboradas no mesmo dia em que são servidas. Às vezes saem da panela diretamente para o balcão. Segundo Valdirene, o tipo de comida servida no restaurante não pode ser congelada ou guardada pronta para o dia seguinte, pois fica ruim, perde sua qualidade.

Também não tem planejamento do cardápio prévio para o dia seguinte ou para a semana. Quando termina o dia ela confere a pequena despensa e no dia seguinte de

manhã, quando percorre os supermercados, define o que fará para o almoço. Tudo é comprado no mesmo dia e nos supermercados da cidade.

A cozinha é muito pequena, assim como a despensa, não comporta estoque grande. A geladeira é pequena, doméstica. Ela não armazena vegetal na geladeira para o dia seguinte porque diz que se perdem, estragam facilmente justamente porque a geladeira é aberta a todo instante durante o funcionamento, podendo comprometer a qualidade dos vegetais armazenados.

Na entrevista com as proprietárias perguntei como foi o início do restaurante. Segundo elas, além da dificuldade inicial, um momento difícil foi o ano de 2007. O número de clientes diminuiu por conta da inauguração do Restaurante Popular<sup>20</sup> na cidade, levando a grande crise em todos os restaurantes. Este fato também foi sentido, segundo Valdirene, por outros donos de restaurantes.

Ela conta que na parte da manhã, quando eles se encontravam nos supermercados da cidade, todos reclamavam. Alguns diziam que iam ter que fechar as portas. Conta também que sempre incentivava, dizendo que era somente uma crise e logo esta fase iria passar. Mas realmente alguns fecharam as portas. Mas para o Restaurante Nutrinatural, segundo a Valdirene, este Restaurante somente atrapalhou no início e de forma mais amena do que para os outros estabelecimentos, justamente devido à especialidade da comida.

Em outro ano houve a abertura de um restaurante de comida “natural”, também num ponto central da cidade. Quando ele inaugurou, com muita propaganda e com visual bem refinado, observou-se diminuição na clientela. Mas logo os clientes foram voltando. Este restaurante ficou menos de um ano em funcionamento na cidade.

Novamente na contramão dos restaurantes *self service*, é interessante notar que geralmente quando os clientes chegam ao restaurante vão direto se servindo, sem ao menos verificar o que está no cardápio do dia. Servem-se com confiança. Não destampando as cubas, aceitando ou rejeitando determinados alimentos.

---

20 - Restaurantes Populares são Unidades de Alimentação e Nutrição com apoio do Ministério de Desenvolvimento Social, destinadas ao preparo e à comercialização de refeições saudáveis, oferecidas a preços acessíveis à população. O público beneficiário são trabalhadores formais e informais de baixa renda, desempregados, estudantes, aposentados, moradores de rua e famílias em situação de risco de insegurança alimentar e nutricional

Um dia, estava almoçando e reparei que Deivison, após atender uma ligação telefônica e conversar animadamente com alguém, foi preparar um marmitex escolhendo criteriosamente as preparações. Após uns 10 minutos uma pessoa aparece, e leva o marmitex fazendo antes o pagamento. Foi interessante porque a cliente nem quis conferir o peso. Quando o questionei se eles fazem sempre este tipo de atendimento com frequência, porque eu nunca havia reparado, ele avisou que se em algum dia eu estiver com muita pressa, eu posso telefonar que prepara um marmitex. Basta dizer rapidamente o que desejo, como carne, arroz integral ou arroz branco, o tipo de salada, por exemplo.

Em relação à forma de pagamento, eles não utilizam o pagamento via cartão eletrônico, somente em dinheiro. Mas isto não quer dizer que o pagamento tenha que ser a vista. Caso queira, o cliente pode optar para assinar a comanda de peso e anotar o valor num caderninho. Assim, o pagamento pode ser semanal ou mensal.

Quando entrevistei a cliente Cl., ela informou que não se lembrava desde quando freqüentava o restaurante. Uma semana depois, encontrei com ela na rua e ela me avisou toda contente que almoçava diariamente no Nutrinatural desde 2002. Perguntei como foi que ela se lembrou disto e ela me informou que pediu para ver sua caderneta de anotações de almoço e viu a data de início, onde ela mesma brincou que não era uma caderneta, mas um livro de créditos e débitos.

Foi interessante também notar na fala desta cliente, e também na fala de muitos deles, o jeito carinhoso como se referem ao restaurante, mostrando a fixação e a importância da marca. Na figura 6 observa-se a logomarca do restaurante.



**Figura 6** – Logomarca do Restaurante na porta do prédio.

A marca Restaurante Nutrinatural se mostrou muito firme na cabeça de todos os clientes entrevistados e durante as conversas informais no restaurante. Quando os clientes falam do restaurante, o chamam pelo nome Nutrinatural, e às vezes fazem abreviaturas do nome, como “Nutri” ou “Natural”, mas sempre se referem ao restaurante pelo nome. Os outros estabelecimentos são apenas restaurantes e nem sabem o nome. Os clientes referem-se de maneira alegre, satisfeitos do restaurante chamando-o pelo nome ou pelo apelido como se faz com alguém íntimo ou querido. A associação da marca com o saudável, o “natural”, com tudo que faz bem à saúde mostra que a marca tem valor para o cliente. As associações são positivas, pois atinge a questão-chave associada ao restaurante, uma alimentação natural.

Kotler (2005) afirma que “uma marca é uma promessa de valor”. E complementa: “ela se torna o conceito organizador para todas as atividades da empresa que giram em torno da marca”. Ela é uma promessa implícita de que um fornecedor de serviço desempenhará conforme as expectativas do cliente. Kapferer (1994) avalia que a marca pode trazer seis diferentes níveis de significado:

- ✓ Atributos: uma marca transmite atributos como qualidade, desempenho, prestígio, status, entre outros;
- ✓ Benefícios: são os atributos traduzidos em benefícios funcionais e emocionais;
- ✓ Valores: a marca denota os valores da empresa;
- ✓ Cultura: a marca representa o ambiente cultural no qual se insere;

- ✓ Personalidade: a marca pode projetar personalidade;
- ✓ Usuário: a marca sugere o tipo de consumidor que compra ou utiliza o produto.

De maneira geral, a marca é um vínculo de confiança, e sua força está nas associações que o cliente faz quanto aos benefícios materiais e imateriais que proporciona. A marca é o reflexo de um verdadeiro contrato estabelecido entre os consumidores, clientes e a empresa. A intensidade com que se estabelece esta conexão determina a força da marca e, conseqüentemente, seu valor. Como conclui Kapferer (2004), a marca é um contrato. Nada está escrito, mas há um compromisso tácito, a partir do qual se subentende o que a empresa irá oferecer. Como citado por Tybout e Carpenter (2006), uma marca deve conseguir desenvolver uma rede de pensamentos positivos na cabeça do consumidor. Como se verá, a marca deste restaurante rapidamente leva o cliente a imaginar várias sensações agradáveis relacionadas com saúde e bem-estar.

Este valor também é defendido por Tybout e Carpenter (2006) que afirmam: para que uma marca tenha valor, é preciso que as associações feitas em relação a ela tornem-se parte da vida dos consumidores. Ou, como citado por Calder e Reagan (2006): não importa o que o produto seja, o significado é a maneira como ele deve ser compreendido sob a perspectiva do cliente.

Provavelmente sem querer, ao escolher o nome do restaurante as proprietárias conseguiram construir uma marca cujo posicionamento tem sido construído à revelia de um esforço gerencial planejado, estendendo os vínculos e as práticas sociais empregadas em casa ao negócio. No caso do Restaurante Nutrinatural, a criação da marca apoiou-se na experiência de uma das proprietárias, já conhecida por outro restaurante, em que trabalhava. Uma experiência gratificante, que agradava aos clientes pelo paladar e o cuidado com as preparações culinárias.

A presença de uma das proprietárias à frente no estabelecimento e na recepção também favorece a formação da marca. Segundo a Revista Bares & Restaurantes (2006), o proprietário é a pessoa mais capacitada e consciente dos direitos e deveres da clientela. Portanto a presença de uma delas reforça o quesito seriedade e também o ar de ambiente familiar e o calor humano.



#### 4.3.4 – Laços de fidelidade

Nesta categoria vamos traçar as relações de fidelidade desenvolvida pelos clientes ao restaurante.

*“Meu namorado vem de Volta Redonda para almoçarmos no Nutrinatural”*  
(P.)

*“O que me atrai no Nutri é o ambiente acolhedor.  
Ele é pequenininho, dá uma sensação de ambiente familiar.”*  
(J.)

*“Aqui me sinto em casa. Conheço todo mundo que vem almoçar aqui.  
Não dá para ir para outro lugar”*  
(Co.)

*“Depois que conheci o Nutrinatural não fiquei mais procurando porque sei que não  
vou encontrar (este tipo de alimentação).”*  
(Cr.)

Um misto de emoções cerca a escolha dos clientes pelo Restaurante Nutrinatural. O sentimento que ali se encontra é o de ser um ambiente familiar no contexto de comida fora de casa. Lá encontramos amizade e amigos e também seremos mais que um cliente, mas parte da família. Longe do ambiente familiar, o aspecto afetivo acompanha a escolha pelo local da alimentação. Segundo Garcia (1997), a intimidade do ato de comer, a necessidade de companhia de amigos ou colegas próximos regem a escolha do restaurante. A afirmativa da pesquisadora se aplica a fala do cliente Co. e de muitos outros clientes que afirmam preferir o Nutrinatural por conta das amizades feitas ali, naquele ambiente.

Observa-se a transferência dos elementos presentes no ambiente doméstico para o convívio na rua, no ambiente coletivo do restaurante. Isto é observado, inclusive, no atendimento dos funcionários responsáveis pelo salão que auxiliam o cliente a sentar-se na mesa preferida, ou esperar em outra mesa até “seu lugar” desocupar, ou mesmo o oferecimento de sucos em porção reduzida (meia porção de suco). Ou agradando aqueles que preferem não consumir grande quantidade de líquidos, após a refeição. Os clientes se sentem respeitados em seus gostos, gratos por perceber que suas vontades e seus gostos são atendidos sem que necessite falar: um ambiente onde pode ser ele mesmo, com suas vontades e gostos.

Segundo Barros (2004), o enfoque de praticidade do restaurante *self service* a quilo não enfatiza o atendimento nem a ambientação, mas sim a própria forma como o

serviço foi projetado para o consumidor: refeição rápida e com variedades a preço médio. Porém, no Nutrinatural a ambientação e o atendimento são prioritários para garantir que os clientes o escolham, dentre outras opções possíveis de restaurantes que se situam no centro da cidade. Segundo McKenna (1993), o ambiente funciona como uma lente através da qual o cliente vê o produto. Portanto, o ambiente e o atendimento dos funcionários são fatores importantes na retenção dos clientes.

Na entrevista com Jo., uma professora do Rio de Janeiro que fica alguns dias da semana em Barra Mansa, foi interessante perceber que ela conhece algumas preparações culinárias que são servidas em dias específicos. Segundo ela, alguns pratos da culinária macrobiótica têm dia certo para ser servido, como o *moyashi*, uma preparação culinária macrobiótica a base de broto de feijão. É um alimento com alto valor nutritivo por conter grandes quantidades de sais minerais com cálcio. Ela afirma que às vezes vai a outro restaurante, mas não gosta. Diz que alguns amigos não gostam de comida “natural” e preferem carnes vermelhas e churrasco. Mas têm outros amigos e alunos que vão com ela, como também às vezes ela acaba indo sozinha.

Apesar de a cidade de Barra Mansa ter somente o Nutrinatural como opção de comida “natural”, em Volta Redonda existem vários outros restaurantes com esta mesma opção de preparações culinárias também no estilo *self service* à quilo. Quando alguns clientes vão a esta cidade, não costumam freqüentar os restaurantes de comida “natural” de lá. Uma cliente mora em Volta Redonda, mas tem atividades diárias em Barra Mansa, e em um dia, estava com o marido e resolveu almoçar por lá, com ele. Ela relata que não gostou de nada, apesar das preparações culinárias serem parecidas. Mas suas reclamações foram em relação ao ambiente: as mesas eram no corredor do shopping, próximo ao tumulto e os atendentes eram apressados e causavam a impressão de serem mal-educados. Terminou falando que nunca mais vai lá. Foi enfática.

Neste ponto, reforça-se o sentido da força da marca, quando a consumidora a apropria num sentido diferenciador. A idéia é reforçada por Aaker (1998), ao afirmar que “produto é algo que é feito na fábrica; marca é algo que é comprado pelo consumidor. O produto pode ser copiado pelo concorrente; a marca é única. O produto pode ficar ultrapassado rapidamente; a marca bem-sucedida é eterna”. Observa-se que a fidelidade que os clientes mantêm em relação ao restaurante se deve ao atendimento de suas necessidades e desejos. Como dito por V.:

*“porque eu vou sair procurando outros restaurantes se tudo o que eu quero tenho aqui?”*

Quando eu perguntei para as proprietárias se já foi feita alguma pesquisa de satisfação ou caixinha de sugestões com os clientes, Valdirene e Maria José disseram que nunca fizeram e nem pensaram nisto. Porém observei que elas ficaram pensativas quando falei disto, como se fosse uma idéia interessante, ou se valeria a pena fazer, ou não. Disseram que alguns clientes costumam deixar pedidos e opções de comida para Anderson e depois ele avisa quando o pedido será feito.

Porém não é somente à comida que os clientes se referem, mas todo o contexto do restaurante: o ambiente familiar, comida de rua parecida com comida de casa, clima de confiança, credibilidade na indicação para o amigo. Todos estes itens, que estão sendo discutidos nesse estudo e que vêm da fala dos clientes, compõem o cenário deste restaurante. E graças a estes atributos, os clientes se tornaram fiéis e voltam a cada dia.

Churchill e Peter (2000) afirmam que a oferta de um valor superior ao cliente pode deixá-lo satisfeito e isto poderá gerar a fidelidade. A fidelidade dos clientes leva a relações duradouras e lucrativas.

Segundo McKenna (1993) o desenvolvimento da credibilidade é um processo lento e difícil, porém é vital para a sobrevivência de um empreendimento. Também afirma que umas das formas de gerar a credibilidade é o uso da propaganda boca-a-boca, que veremos a seguir.

#### **4.3.5 - Clientes resistentes**

Neste item é interessante falar em específico de uma cliente: a L.. Ela deixou claro que o único restaurante que ela frequenta assiduamente é o Nutrinatural. É fã de legumes e verduras; gosta de cuidar de sua saúde e, se não fizer sua refeição no Nutrinatural, o fará em lanchonetes ou como ela mesma diz, comerá *“comida de rua”*<sup>21</sup>.

---

21 - O termo *comida de rua* é utilizado para identificar alimentos e bebidas prontos para o consumo, preparados e/ou vendidos nas ruas; em portas de igrejas, escolas, cinemas; em tendas, que se espalham por praias, praças e outros lugares públicos. Sempre muito apreciados por pessoas de todas as classes, esses alimentos são comercializados por vendedores ambulantes, em todas as partes do mundo (ARAÚJO e ARAÚJO, s/d).

É possível sentir seu grau de afinidade com o restaurante quando ela começa a citar os tipos de feijões que são comumente servidos; os pratos da culinária macrobiótica ou os tipos de arroz integral e até mesmo seu valor monetário, que segundo ela, é alto. Porém, de todas estas afirmativas, há um ponto em que ela diverge dos demais clientes: sua ‘aparente’ insatisfação. Inicialmente ela reclamou da falta de tempero da comida. Disse que a comida não tem gosto de nada. Também afirmou que, quando almoça no Nutrinatural, leva comida para sua mãe em marmitex e que esta também reclama muito da falta de sabor da comida. Depois de um tempo de conversa, esta cliente também cita que este restaurante é o mais caro dos *self service*. Porém ela mesma avisou que ele tem que ter preço maior por conta dos produtos integrais serem mais caros que os refinados.

*“Poxa, vai ver o preço do arroz integral. Cara, um pacotinho de 1kg é o mesmo preço de um de 5kg do arroz branco. Tem que ser mais caro mesmo, entendeu?”*

Portanto não é o preço alto que incomoda esta cliente. Quando a questionei quais pontos positivos ela vê no Restaurante Nutrinatural ela citou:

*“comida gostosa, quentinha, caprichada”*

Novamente um antagonismo na fala. Como pode ser comida caprichada se, ao mesmo tempo, é sem gosto? Ao final da entrevista, esta cliente pede para eu não falar para as proprietárias de suas queixas. Depois pede para falar, sim, para poder haver correção, mas para não dizer seu nome; depois diz que não liga e pode dizer que foi ela quem reclamou.

A fala desta cliente vai de encontro ao estudo de Chauvel (2000) quando ela afirma que, ao cliente se deparar com algum problema, não fica somente decepcionado, ele enfrenta sentimentos de ansiedade que se refletem inclusive no receio de reclamar e se expor. O cliente quer reclamar, porque está no seu direito, mas simultaneamente vem o sentimento de que pode ser mal-entendido. Ou mais: para a autora, o cliente pode interpretar que sua reclamação signifique o sinônimo de comprar uma briga, o que também desperta, mais ainda, ansiedade.

Outra percepção da insatisfação do cliente é que sua queixa quebre a harmonia e inicie um conflito com um adversário geralmente hierarquizado como mais forte, então

ele se assusta (CHAUVEL, 2000). Isto foi sugerido pelo receio da cliente que sua queixa chegue às proprietárias.

Na entrevista com as proprietárias elas afirmaram que “*tem sempre alguém chato*”. Elas falaram que tem uma cliente que não gosta de comida natural. Ela não gosta de nada que é servido. Mas ela frequenta o restaurante para fazer contatos com outros clientes ou donos de lojas oferecendo seus produtos, avisando quando chega mercadoria nova e conhecendo as novas tendências através de outros lojistas. Mas ela reclama de tudo: se a entrega do suco atrasa, se acaba alguma preparação culinária do balcão. Ela também fica horas para servir seu prato e vai reclamando da comida com outros clientes da fila.

Após a entrevista com L., procurei saber se as duas clientes eram as mesmas pessoas perguntando detalhes das clientes, mas elas disseram que não. A cliente que elas relataram tem outro aspecto físico.

Outras duas clientes entrevistadas e alguns clientes, durante o horário do almoço, comentaram que deveria ser servido feijão diariamente. Alguns até citavam o binômio arroz-feijão como um prato que não é servido diariamente, sendo que o arroz sempre é servido, tanto o integral como o branco, refinado. As clientes M.F. e P. ainda afirmaram que este prato, arroz e feijão fazem parte de nosso hábito alimentar como afirmado por Lippel (2002) e sentiam falta dele.

Casotti (2002), em sua pesquisa, comprovou que o feijão com o arroz é o sabor básico, o consenso familiar, a comodidade e a regularidade, que, aliás, são as mesmas características de um *fast food*. O arroz com feijão é a imagem da rapidez e praticidade e mesmo com a homogeneização da alimentação no mundo, este binômio representa uma identidade cultural brasileira que foi se formando ao longo do tempo.

## V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A alimentação, um ato tão normal e cotidiano, se mostra neste estudo um ato tão denso, cheio de elementos simultaneamente determinantes e excludentes. Assim, a escolha pelo restaurante deve vir ao encontro a estes elementos que não se limitam no alimento em si, ou a forma do seu preparo. O hábito alimentar é formado a partir da cultura de um grupo social, e a primeira sociedade conhecida é a família, seguida da escola. Cada sociedade apresenta hábitos e costumes próprios. Porém, quando a vida se expande além destas fronteiras outros elementos se associam, podendo ocorrer transformações nestes hábitos. A alteração da alimentação acompanha a evolução da dinâmica própria das relações sociais.

Porém, a escolha do local para a refeição no contexto de alimentação fora de casa apóia-se, antes de tudo, no se sentir bem de muitas outras maneiras: na era do consumo, é preciso ter as necessidades e desejos atendidos. Não é somente a comida que se deseja. O alimento nutre o corpo, mas antes é necessário encontrar pessoas conhecidas ou mesmo queridas, estar num local harmonioso e que este local se assemelhe o mais possível à própria casa, ao lar, ao ambiente da família. É a retomada do elemento determinante que nos forma; que nos faz ser o que somos. Então a presença constante de alguns clientes no restaurante Nutrinatural está relacionada à formação de um novo grupo social, um grupo de pessoas preocupadas com sua saúde e que se diferenciam pelo consumo de alimentos “naturais” frente a tantas outras propostas de consumo que emergem em outros estabelecimentos. O restaurante dá outro significado à vida destas pessoas frequentadoras. Observou-se a formação de um pilar de uma nova identidade cultural, onde os clientes passam a se identificar na rua como conhecidos ou colegas, por serem pertencentes a um novo segmento social.

Em relação ao atendimento, este restaurante vai na contramão das características dos restaurantes *self service*. Como tal permite a individualização do gosto, mas como *fast food*, não tem nenhuma relação. As pessoas ali não têm pressa para fazer suas refeições e nem de sair da mesa. O prato é recolhido com gentileza e não há oferta insistente de sobremesas. O retirar dos pratos sempre é precedido de um breve bate-papo, que faz o ato automático de um garçom, ter o significado de que somente se encerrou uma etapa da refeição. Próximo do caixa é servido chá de ervas, que geralmente é consumido de volta a mesa e não em pé, próximo do balcão ou do caixa.

Portanto, ao estudar o comportamento dos freqüentadores do restaurante Nutrinatural, o ponto primordial sugerido é a busca pela sensação de estar em casa, de estar no ambiente familiar. Os clientes procuram, acima de tudo, sentir-se em casa, mesmo no contexto da rua. O amor, o carinho, a confiança, a certeza de ser bem acolhido, de ser aceito por suas próprias características e individualidades, de poder reclamar ou elogiar são certezas de estar entre pessoas que são aceitas e queridas pelo que são.

Esta parece ser a tônica que garante o processo de fidelização dos clientes no restaurante Nutrinatural. E isto acontece não porque houve planejamento, mas porque as empreendedoras imprimem ao restaurante o mesmo espírito existente em suas casas. As proprietárias e seus familiares/funcionários não se prepararam para isto; não fizeram curso de marketing para aprender a atender e respeitar o cliente. Eles simplesmente são assim e, portanto, agem assim. E desta forma estão conseguindo manter o restaurante e a cada dia atrair mais clientes.

Apesar das ações intuitivas e atitudes empíricas serem um grande risco para qualquer empreendimento tem sido exatamente tais atitudes que levaram o restaurante ao sucesso. São atitudes às avessas em relação aos padrões de um restaurante comercial tipo de serviço (*self service*) que garantem a sobrevivência e a fidelização dos clientes. Através do atendimento diferenciado aos clientes, da presença de uma das proprietárias no salão durante o horário do almoço, da indicação de amigos através da propaganda boca-a-boca e também da qualidade da alimentação oferecida que o processo de fidelização aconteceu.

Cada um dos elementos envolvidos no processo teve forte peso. A alimentação servida e o carinho envolvido na confecção das preparações culinárias são percebidos e valorizados pelos clientes. Os clientes dizem que a alimentação é parecida com a alimentação de casa e novamente voltamos à referência familiar.

O nome do restaurante, ou melhor, a marca sugere ser outro ponto forte. Os clientes se referem a vários restaurantes da cidade, mas em relação a este em específico, o tratam pelo nome assim como por diminutivos carinhosos. A marca criou uma personalidade e um valor ao estabelecimento que são indecifráveis. O atributo de qualidade, desempenho e prestígio, entre outros, além dos benefícios funcionais e emocionais facilmente perceptíveis. O cliente que pertence ao universo dos freqüentadores sabe que todos têm a mesma preocupação com a saúde. Isto comprova o

que a literatura diz quando analisa a importância da construção da marca e da escolha do nome.

Seguindo a perspectiva do estudo de Miller (2002), onde sacrifício e devoção estão envolvidos no processo de compra, todos ditados pelo amor se observa que a busca e preocupação com a saúde como também o atendimento das necessidades e dos desejos do cliente são atingidos pelos que frequentam o restaurante. Observa-se, ali, que os clientes demonstram amor à sua saúde quando escolhem comer o saudável. E associam este amor também ao ambiente físico do restaurante e ao atendimento dispensado pelos funcionários e proprietárias assim como pelos amigos que ali encontram.

Ao atender as necessidades dos clientes gerando alto grau satisfação, os proprietários mostram uma visão de longo prazo em relação ao empreendimento. Com a fidelização se garante uma maior e segura participação no mercado. Isto é confirmado quando as proprietárias comentam, durante a entrevista, que alguns restaurantes fecharam numa fase de crise e estas conseguiram se manter. Este é um ponto forte, pois talvez sugira que seu restaurante teria um diferencial em relação aos outros. E mesmo quando outro restaurante de comida natural começou a funcionar na cidade, os clientes se mantiveram fiéis. Foram conhecer o novo, mas mantiveram o relacionamento com o primeiro restaurante por conta dos laços que o envolviam muito além da alimentação oferecida.

Apesar dos ganhos até aqui obtidos em termos de fidelização e construção de imagem, não se pode desprezar os riscos que esta micro-empresa, com a escolha de ser amadora como estratégia, corre caso encontre um concorrente mais bem estruturado do ponto de vista gerencial. Se até o momento os ganhos em qualidade de alimentação, ambiente acolhedor/, ambiência com luz natural favorável e ponto de sociabilidade para seus usuários são o ponto forte desta empresa, tais diferenciais podem perder consistência se lhe for exigido um maior nível de profissionalismo.

As informações colhidas durante o estudo foram obtidas graças à utilização do método qualitativo, na perspectiva da etnografia. Somente através deste encaminhamento foi possível compreender e apreender de forma mais profunda os processos de fidelização e algumas das nuances ali envolvidas.

Sugere-se que estudos etnográficos mais intensivos na perspectiva das microempresas sejam realizados a fim de estimular a construção de um banco de significados sobre a natureza dos processos sociais que lá ocorrem, no mais das vezes,



de forma empírica. São tais contribuições que podem ajudar a alicerçar a construção de novas teorias organizacionais baseadas no universo da micro-empresa no Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER D. A. **Marcas – Brand Equity** – Gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.

ABRASEL. [www.abrasel.com.br](http://www.abrasel.com.br). Acessado em 10/04/2007 às 11:12h.

ABRASEL. Restaurantes resistem em repassar inflação para o cardápio. 2008. [http://www.abrasel.com.br/index.php/atuabilidade/item/restaurantes\\_resistem\\_em\\_repassar\\_inflacao\\_para\\_o\\_cardapio/](http://www.abrasel.com.br/index.php/atuabilidade/item/restaurantes_resistem_em_repassar_inflacao_para_o_cardapio/). Acessado em 25/07/2008 às 11:15h.

ALMEIDA, S. F. A influência da marca nos processos de decisão de compra do consumidor: uma revisão teórica. Ba. 2006. <http://www.fsba.edu.br/semanaacademica2006/TEXTOS/FELIPE%20SABACK.pdf> . Acessado em 18/07/2008 as 19:42h.

AKUTSU R.C.; BOTELHO, R.A.; CAMARGO, E.B.; OLIVEIRA, K.E.S.; ARAÚJO, W.C. Adequação das boas práticas de fabricação em serviços de alimentação. **Revista de Nutrição**.v.18 n.3.Campinas.maio/jun.. 2005. [www.scielo.br](http://www.scielo.br) Acessado em 13/01/2007 às 9:58h.

ARAÚJO, W. M. C.; ARAÚJO, H. M. C. **Comida de rua e preservação da cultura alimentar**. s/d. <http://www.slowfoodbrasil.com/content/view/147/95/> Acessado em 16/10/2008 às 16:43h.

ARAÚJO W.M.C.; CARDOSO L. **Qualidade dos alimentos comercializados no Distrito Federal no período de 1997-2001** [dissertação]. Brasília: Universidade de Brasília; 2002.

ARNAIZ, M. B. Em direção a uma Nova Ordem Alimentar? Cap. 8. *In*: CANESQUI, A. M.; GARCIA, R.W.D. orgs. **Antropologia e Nutrição: um diálogo possível**. RJ: FIORUZ, 2005.

BARBOSA, L.; CAMPBELL, C. O estudo do consumo nas ciências sociais contemporâneas, cap. I. *In*: BARBOSA, L.; CAMPBELL, C. **Cultura, consumo e identidade**, RJ: FGV, 2006.

BARBOSA, L. Marketing etnográfico: colocando a etnografia em seu devido lugar. **RAE**. Vol 43. nº 3. jul/set. 2003. [www.scielo.br](http://www.scielo.br) . Acessado em 08/03/2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1977.

BARROS, C.F. Classificação de restaurantes a partir da visão do consumidor: um estudo etnográfico. [www.anpad.org/br/enanpad/2004](http://www.anpad.org/br/enanpad/2004).

BORGES, A.R.; **Marketing de Varejo: as Estratégias Adotadas pelos Supermercados de Vizinhança para Conquistar e Fidelizar Clientes**. <http://teses.eps.ufsc.br/tese3.asp> Acessado em 14/11/2006 as 18:30h.

**BRASIL: Guia Alimentar para a população brasileira: Promovendo a alimentação saudável.** Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção Básica à Saúde, Coordenação-Geral da Política de Alimentação e Nutrição. Brasília: 2005.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade.** 3ª edição. SP: Maltese, 1995.

CALDER, B. J; REAGAN, S. J. Projeto de marca. Cap. 3. *In:* IACOBUCCI, D. **Os desafios de marketing**, Ed. Futura, 2001.

CANESQUI, A. M. Comentários sobre os Estudos Antropológicos da alimentação. Cap. 1. *In:* CANESQUI, A. M.; GARCIA, R.W.D. orgs. **Antropologia e Nutrição: um diálogo possível.** RJ: FIORUZ, 2005.

CANESQUI, A. M.; GARCIA, R. W. D. Uma Introdução à Reflexão sobre a Abordagem Sociocultural da Alimentação. *In:* CANESQUI, A. M.; GARCIA, R.W.D. orgs. **Antropologia e Nutrição: um diálogo possível.** RJ: FIORUZ, 2005.

CARLINI JUNIOR, R.J. Marketing de relacionamento: identificação e reconquista dos clientes perdidos em estabelecimentos gastronômicos associados à ABRASEL-Pe. **Cadernos da FACECA**, Campinas, v12, n.1, p. 75-86, jan/jun, 2003.

CARVALHO, J. L. F. S.; MOTTA, P. C. Experiências em Cenários Temáticos de Serviços. **RAE - Revista de Administração de Empresas.** Abr./Jun. 2002. SP, v. 42, n. 2, p. 54-65.

CARVALHO, J. L. F. S; VERGARA, S.C. A fenomenologia e a pesquisa dos espaços de serviços. **RAE - Revista de Administração de Empresas.** Jul/Set. 2002. SP, v. 42, n. 3, p. 78-91.

CASOTTI, L. **À mesa com a família: um estudo do comportamento do consumidor de alimentos.** RJ: Mauad, 2002

CHURCHILL, G.A. Jr., PETER, J.P. **Marketing Criando valor para os clientes**, SP: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Marketing Básico: Uma Abordagem Brasileira.** 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.

COHEN, E. C. Uma exploração do comportamento de lealdade do consumidor do varejo brasileiro. **IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios.** RJ. 2006

COLLAÇO, J. H. L. **Um Olhar Antropológico sobre o Hábito e Comer Fora.** Campos - Revista de Antropologia Social, Vol. 4 (2003).  
<http://calvados.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/campos/article/view/1615>. Acessado em 10/04/2007 às 15:53h.

DANIEL, J. M. P.; CRAVO, V. Z. O Valor Social e Cultural da Alimentação. Cap. 3. *In:* CANESQUI, A. M.; GARCIA, R.W.D. orgs. **Antropologia e Nutrição: um diálogo possível.** RJ: FIORUZ, 2005.

- DOUGLAS, M. **Estilos de pensar**. Barcelona: Editorial Gedisa S.A., 1998.
- ESPINOZA, F. S.; NIQUE, W. M. O Impacto de Experiências Emocionais na Atitude e Intenção de Compra do Consumidor. [http://volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/detalheLivro.asp?livro=002950&radioTipo=M](http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/detalheLivro.asp?livro=002950&radioTipo=M). Mestrado PPGA - UFRGS, 2004. Acessado em 02/08/2008 às 12:47h.
- FERNANDEZ, D. R. A utilização do marketing operacional como instrumento de gestão nas micro e pequenas empresas industriais. **Revista FAE**, Curitiba, v.6, n.1, p.53-64, jan./abr. 2003. [www.rae.com.br](http://www.rae.com.br) acessado em 03/01/2007 às 17h40min.
- FERRAZ, C. **A Alimentação fora do lar cresce 15% ao ano**. Interviews. In [www.abrasel.com.br](http://www.abrasel.com.br). Acessado em 23/11/2008 às 12:21h.
- FILHO, J. R. Logística da Prestação de Serviços. **Revista Técnica IPEP**, São Paulo, SP, v. 5, n. 1/2, p. 29-37, jan./dez. 2005.
- FILLION, L. J. Diferença entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE**. V39. n°4. p 6-20. Out/Dez. SP. 1999
- FONSECA, M. T. **Tecnologias Gerenciais de Restaurantes**. São Paulo: SENAC, 2000.
- FREIRE, D. G.; FEIJÓ, C. A.; CARVALHO, P. G. M. **A economia do estado do Rio de Janeiro na segunda metade dos anos 90**. Cap.2. In: A ENCE aos 50 anos: um olhar sobre o Rio de Janeiro. RJ: IBGE, 2006.
- FRUTIGER, A. **Sinais e símbolos: desenho, projeto e significado**. SP: Martins Fontes, 1999
- GALEAZZI, I.M.S. Mulheres trabalhadoras: a chefia da família e os condicionantes de gênero. <http://www.fee.tche.br/sitefee/download/mulher/2001/artigo4.pdf> 2001. 2001. p 61. Porto Alegre. Acessado em 23/01/2008 às 11:12h.
- GARCIA, R.W.D. Práticas e comportamento alimentar no meiorbano: um estudo no centro da cidade de São Paulo. **Caderno de Saúde Pública**. Vol.13. n°3 RJ. Jul/Setembro.1997
- GARCIA, R. W. D. Reflexos da Globalização na cultura alimentar: considerações sobre as mudanças na alimentação urbana. **Revista de Nutrição**. Vol. 16. n° 4. Campinas. Out/Dez. 2003.
- GAZETA MERCANTIL. Faturamento de *food service* cresce 20%. SP, 17/08/2007. <http://www.abrasel.com.br/index.php/atuabilidade/item/1907/> Acessado em 19/08/2007 as 17:59h.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. RJ: Guanabara, 1989.
- GIGLIO, E. **O Comportamento do Consumidor e a Gerência de Marketing**. SP: Ed. Pioneira, 1996.

GODINHO, W. B. A oferta do consumidor sobre a ótica do marketing. **Revista. FAE**, Curitiba, v.2, n.3, set./dez., 1999, p.29-38

GRANDE, I. **Marketing Cross-Cultural**. SP: Thomson, 2007.

GRZYBOVSKI, D.; KLEIN, R.C. Contribuição do imaginário organizacional para os estudos organizacionais. 2005. Universidade de Passo Fundo. RS. [www.upf.br/cepeac](http://www.upf.br/cepeac) Acessado em 29/01/2008 às 13:57h.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. RJ: Editora Campos: 1995.

HERNÁNDEZ, J. C. Patrimônio e Globalização: o caso das culturas alimentares. Cap. 7. *In*: CANESQUI, A. M. ; GARCIA, R.W.D. orgs. **Antropologia e Nutrição: um diálogo possível**. RJ: FIORUZ, 2005.

JORNAL DO BRASIL. Rio de Janeiro. ano 117. n° 63. Caderno de Economia. 10 de junho de 2007.

KAPFERER, J. N. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do Consumidor**. 2ª edição. SP: Atlas, 2004

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **O marketing sem segredos: Philip Kotler responde às suas dúvidas**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LAGO, M. E. B. **Módulo de Marketing Institucional Marketing-UFHC**. Disponível em [http://antonini.psc.br/coordenacao/curso\\_capitacao/Marketing-UFHC1.pdf](http://antonini.psc.br/coordenacao/curso_capitacao/Marketing-UFHC1.pdf). Acessado em 13/08/2007, às 09:12h.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.

LARÁN, J. A. ; ROSSI, C. A. V. Surpresa e a Formação da Satisfação do Consumidor. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2006. [www.rae.com.br](http://www.rae.com.br) Acessado em 03/01/2007 às 18:20h.

LEAL, M. L. M. S. **A História da Gastronomia**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 1984.

LIPPEL, I. L. **Gestão de Custos em Restaurantes: utilização do método ABC**. 2002. SC, 2002. <http://teses.eps.ufsc.br/tese3.asp> Acessado 09/01/2007 as 18:24h .

LOURO, Modelos de avaliação de marca. *ERA*. Abr./Jun. 2000 *E* • v. 40 • n. 2 • Abr./Jun. 2000. [www.rae.com.br](http://www.rae.com.br). Acessado em 18/07/2008 às 16:41h.

MACÊDO, K. B. Empresa familiar no Brasil: inserção e perspectivas no mercado globalizado. [www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br) 2000. Acessado em 19/11/2007 às 13:40h.

MACIEL, M. E. Identidade cultura e Alimentação. Cap. 2. *In*: CANESQUI, A. M. ; GARCIA, R.W.D. orgs. **Antropologia e Nutrição: um diálogo possível**. RJ: FIORUZ,2005.

MAHFOOD, P. E. **Transformando um Cliente Insatisfeito em um Cliente para Sempre**. SP: editora Mac Graw-Hill Ltda, 1993.

MATOS, C.H. **Condições de trabalho e estado nutricional de operadores do setor de nutrição coletiva: um estudo de caso**. [www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3737](http://www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3737), SC. 2000. Acessado em 02/11/2005 às 17:37h

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

MASCARENHAS, A.O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **RAE**.

MARICATO, P. **Marketing para Bares e Restaurantes**. Rio de Janeiro: Editora SENAC Nacional, 2005.

MARQUES, J.A. **Manual de Restaurante e Bar**. RJ: Thex Editora, 2002.

MEZOMO, I.B. **Os Serviços de Alimentação: Planejamento e Administração**. 5ª edição. São Paulo: Manole, 2002.

McKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 4ª impressão. RJ: Campus, 1993.

MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de Satisfação: Um Modelo para Planos de Saúde. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 2, Art. 17, jul./dez. 2005. [www.rae.com.br](http://www.rae.com.br) acessado em 03/01/2007 às 17:20h.

MEZOMO, I.B. **Os Serviços de Alimentação: Planejamento e Administração**. 5ª edição. São Paulo: Manole, 2002.

MINTZ, S. W. **Comida e Antropologia: uma breve revisão**. RBCS. Vol 16. nº 47. Outubro. 2001. Acessado em 04/08/2007 às 20:07h

MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de Satisfação: Um Modelo para Planos de Saúde. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 2, Art. 17, jul./dez. 2005. [www.rae.com.br](http://www.rae.com.br) acessado em 03/01/2007 às 17:20h.

MILLER, D. **Teoria das Compras: o que orienta as escolhas dos consumidores**. SP: Nobel, 2002.

NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. **Gestão de Negócios em Alimentos**. SP: Pioneira Thompson Learning, 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. SP: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, V. CAMARA, S.F. NUNES, R.M.; XIMENES, A.C.A. Perfil do Empreendedor e satisfação do cliente: um estudo comparativo de dois empreendedores no ramo de restaurantes em Fortaleza-CE. **Rev. de Administração e Contabilidade**. Vol. 02. nº 1. 2005. <http://www.fa7.edu.br/rea7/artigos/volume2/index.php>. Acessado em 20/10/2006 às 10:10h

OLIVEIRA, M. S. **Gestão de Restaurantes: Uma Prática de Hospitalidade São Paulo**. 2006. <http://www2.anhembri.br/publique/>. Acessado dia 22/07/2007 as 21:06h.

ORTIGOZA, S. A.G. O *fast food* e a mundialização do gosto. **Revista Cadernos de Debate**, Campinas, vol. V, 1997. [http://www.unicamp.br/nepa/arquivo\\_san/O\\_fast\\_food\\_e\\_a\\_mundializacao\\_do\\_gosto.pdf](http://www.unicamp.br/nepa/arquivo_san/O_fast_food_e_a_mundializacao_do_gosto.pdf) Acessado em 02/08/2008 às 19:38h.

PACANHAN, M. N. **Fundamentos de Marketing**. 2004. <http://web.sercomtel.com.br/marionei>. Acessado em 12/11/2006 às 16:30h.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing Um a Um: Marketing Individualizado na Era do Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PITTE, J. R. Nascimento e expansão dos restaurantes. In MONTANERI, M.; FLANDRN, J.L. (org) **História da Alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

PORTILHO, M.F. O consumo de alimentos orgânicos: discurso, prática e auto-atribuição de representabilidade socioambiental. 26º Reunião Brasileira de Antropologia. Ba: 2008.

POSER. D. von. **Marketing de Relacionamento – Maior lucratividade para empresas vencedoras**. São Paulo: Manole, 2005.

REVISTA BARES & RESTAURANTES. Edição 61. 2008. <http://www.revistabaresrestaurantes.com.br/edicao61/capa.asp#1> Acessado em 05/04/2008 às 16:06h.

RIAL, C. **Pesquisando uma grande metrópole fast food studios em Paris**. In: VELHO, G. KUSCHNT, K. orgs. **Pesquisas Urbanas: desafio do trabalho antropológico**. RJ: Zahar, 2003.

ROCHA, E.; BARROS, C. F. **Dimensões culturais do marketing: Teoria Antropológica, Estudo Etnográfico e Comportamento do Consumidor**. 2004. [www.anpad.org.br/enanpad.2004](http://www.anpad.org.br/enanpad.2004).

RODRIGUES, M. A.; JUPPI, V. S. O comportamento do consumidor – Fatores que influenciam em sua decisão de compra. **Revista de Administração Nobel**, nº 03, p. 59-70, jan./jun.2004. [http://www.nobel.br/templates/administracao/revista/2005-03-03/07\\_artigo\\_05.pdf](http://www.nobel.br/templates/administracao/revista/2005-03-03/07_artigo_05.pdf). Acessado dia 11/04/2007 às 15 13h.

ROMANELLI, G. **O significado da alimentação na família: uma visão antropológica**. [www.fmrp.usp.br](http://www.fmrp.usp.br) Acessado em 04/11/2007 às 20:16h.

SALGADO, J.M. **Faça do Alimento o seu Medicamento**. 5ª edição. SP: Madras, 2000.

SANTOS, S.G.F. **Treinando Manipuladores de Alimentos**. SP: Varela, 1999.

SANTOS, L. A. S. **O Corpo, o comer e a comida: um estudo sobre as práticas corporais alimentares no mundo contemporâneo**. Ba: EDUFBA, 2008.

SHETH, J. D.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor**. SP: Atlas, 2001.

SILVA, P.C.R. Conquiste seu cliente explorando os sentidos humanos. 2003. [www.portaldapsique.com.br/Artigos\\_Marketing/Comportamento](http://www.portaldapsique.com.br/Artigos_Marketing/Comportamento). Acessado em 16/04/2008 às 22:37h.

SILVA, R. B.; SILVA, R. T. P. Como o marketing de relacionamento é promovido pela abordagem direta em restaurante por quilo. Rev. Conhecimento Científico. v.2, nº2, p. 99-116, jul/dez. 2006. [www.revistacientifica.famec.com.br](http://www.revistacientifica.famec.com.br). Acessado em 09/06/2007 às 12:30h.

SVIOKLA, J. J.; SHAPIRO, B. P. **Mantendo Clientes**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

TEIXEIRA, S.; MILET, Z.; CARVALHO, J.; BISCONTINI, T. M. **Administração Aplicada às Unidades de Alimentação e Nutrição**. São Paulo: Atheneu, 2000.

TYBOUT, A. M., CARPENTER, G. S. Criação e gestão de marcas. Cap. 4. In: IACOBUCCI, D. **Os desafios de marketing**, Ed. Futura, 2001.

TOGNINI, M. P. Análise do segmento de *fast food* em campo grande, Ms Estrutura competitiva e evolução. 2000. [www.scielo.com.br](http://www.scielo.com.br) Acessado em 06/01/2008 às 17:20h.

VENTURI, J. L. **Estudo das Características empreendedoras dos proprietários de restaurantes na cidade de Itapema, conforme a abordagem de David Mc Clelland**. [http://www6.univali.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=17](http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=17). SC. 2003. Acessado em 02/11/2005 às 17:37h

VIEIRA, V. A. As Tipologias, Variações e Características da Pesquisa de Marketing. **Revista. FAE**, Curitiba, vol 5, nº.1, p.61-70, jan./abr. 2002. <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/index.htm>. Acessado em 23/12/2006 as 10:00h.

VILAS BOAS, L. H. B; BRITO, M. J. SETTE, R. S. Perspectivas da antropologia no estudo do comportamento do consumidor: contribuições para o desenvolvimento da teoria e pesquisa em marketing. REAd. Edição 50. Vol. 12, mar/abr, 2006. [www.scielo.com.br](http://www.scielo.com.br) Acessado em 06/05/2007

XEYLA, R. Mulheres ocupam mais espaço no mercado formal de trabalho. [http://www.sebrae.com.br/integra\\_noticia?noticia=7494831](http://www.sebrae.com.br/integra_noticia?noticia=7494831) Acessado em 12/07/2008 às 19:33h



ZANATTA, H. Alta dos alimentos: a culpa é sempre do pequeno. <http://www.portaldoagronegocio.com.br/conteudo.php?id=25043>. Acessado em 25/07/2008 as 11:15h

ZANDONADI, R. P.; BOTELHO, R. B. A.; SÁVIO, K. E. O.; AKUTSU, R. C.; ARAÚJO, W.M.C. Atitudes de risco do consumidor em restaurante de auto-serviço. **Revista de Nutrição**. Vol 20. nº 01. Campinas. Jan/Fev. 2007.

WALKER, J. R.; LUNDBERG, D. E. **O Restaurante: Conceito e Operação**. 3ª edição. Porto Alegre: editora Bookman, 2003.

[www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php](http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php) Acessado em 12/01/2007 as 18:40h

[www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php](http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php) Acessado em 14/09/2008 às 11:03h

[www.agencia1.com.br/pmbm/](http://www.agencia1.com.br/pmbm/) Acessado em 01/01/2006 as 15:00h.

[www.ibge.gov.br/paisesat/](http://www.ibge.gov.br/paisesat/) Acessado em 21/09/2008 às 13:03h

## APÊNDICE

### 1 – Entrevista com as Proprietárias do Restaurante

- 1 Como surgiu o restaurante?
- 2 Quantas pessoas trabalham no restaurante? Existe algum vínculo entre vocês?
- 3 São as mesmas pessoas desde o início? Houve variação?
- 4 Como surgiu a idéia inicial?
- 5 Houve dificuldades para iniciar o negócio?
- 6 E no decorrer, houve alguma dificuldade?
- 7 Todo negócio passa por fases até chegar ao ponto de se estabelecer. Conseguem falar destas fases?
- 8 Qual a formação (profissional e/ou acadêmica) da equipe?
- 9 Pensam em profissionalizar a equipe?
- 10 Vocês já observaram que existe um público cativo, fiel, no restaurante. Consegue entender como esta fidelização aconteceu?
- 11 O restaurante recebeu um título. Como se deu este fato?
- 12 Vocês fazem ou já fizeram algum tipo de propaganda do restaurante?
- 13 (\_\_\_) Sim (\_\_\_) Não. Se sim, em qual meio de comunicação? \_\_\_\_\_

### 2 – Entrevista Clientes Assíduos do Restaurante Nutrinatural

- 1 Como você conheceu o Restaurante?
  - 2 Desde quando o frequenta? Quantas vezes por semana você almoça lá?
  - 3 Além da alimentação, o que mais te atrai no restaurante?
  - 4 Qual sua relação com os funcionários do restaurante? E com as proprietárias?
  - 5 Como você escolhe sua alimentação? Você sempre comeu alimentos naturais?
  - 6 Quais influências são importantes no momento de sua escolha de alimentos?
  - 7 Quando você pensa no restaurante, quais pontos positivos do lhe vem na cabeça?
  - 8 E negativos?
-