



RELISE

O REPOSICIONAMENTO DE MERCADO A PARTIR DE UM ESTUDO MERCADOLÓGICO DA CANTINA ICBS¹

*MARKET REPOSITIONING BASED ON A MARKETING STUDY OF CANTINA
ICBS*

Elcio Luiz Palmeira Tenório de Lima²

Ibsen Mateus Bittencourt³

Jovino Pinto Filho⁴

Luciana Peixoto Santa Rita⁵

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo estruturar um reposicionamento de mercado com a finalidade de alcançar novas metas para o crescimento e solidificação financeira da empresa Cantina ICBS. Para alcançar esse intento, foram identificadas novas demandas do público; realizou-se um estudo de segmentação de mercado; e foram elaboradas estratégias para suprir as demandas identificadas. Quanto à sua metodologia, utiliza uma abordagem quantitativa, de natureza aplicada com objetivo descritivo. Em relação aos procedimentos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, e os dados obtidos foram catalogados por meio de questionários impressos respondidos pelos clientes da Cantina ICBS, que contou com uma amostra de 100 questionários respondidos, com 97% de confiança e margem de 5% de erro. A pesquisa também é compreendida como um estudo de caso. Dentre os resultados, foi possível verificar que a empresa alcançou um retorno positivo em relação à qualidade dos produtos oferecidos e ao atendimento prestado, o que justifica a alta frequência semanal dos clientes; o almoço é o serviço mais procurado; o tempo de espera para servir o almoço, o espaço limitado e a falta de pratos variados foram as principais reclamações; com a mudança de segmento, passando a adotar o serviço de self-service e a ampliação do espaço, ocorrida durante a pesquisa, o valor médio das vendas teve um aumento próximo de 16%, o que elevou o lucro da empresa. Em suma, foi possível verificar a

¹ Recebido em 08/02/2023. Aprovado em 21/02/2023. DOI: 10.5281/zenodo.8308430

² Universidade Federal de Alagoas. elciolluiz@outlook.com

³ Universidade Federal de Alagoas. ibsen.ead@gmail.com

⁴ Universidade Federal de Alagoas. jovinoadm@gmail.com

⁵ Universidade Federal de Alagoas. lupsantarita@gmail.com



RELISE

192

importância de realizar o estudo de viabilidade de negócio antes de entrar em atividade, o que pode diminuir riscos e evitar os diversos problemas de operação.

Palavras-chave: pesquisa de mercado, segmentação de mercado, self-service.

ABSTRACT

This research aimed to structure a market repositioning in order to reach new goals for the growth and financial solidification of the company Cantina ICBS. To achieve this goal, new demands from the public were identified; a market segmentation study was carried out; and strategies were developed to meet the demands identified. As for its methodology, it uses a quantitative approach, of an applied nature, with a descriptive objective. Regarding the procedures, bibliographic research was used, and the data obtained were cataloged through printed questionnaires answered by Cantina ICBS customers, which had a sample of 100 questionnaires answered, with 97% confidence and a margin of 5% mistake. The research is also understood as a case study. Among the results, it was possible to verify that the company achieved a positive return in relation to the quality of the products offered and the service provided, which justifies the high weekly frequency of customers; lunch is the most popular service; the waiting time to serve lunch, the limited space and the lack of varied dishes were the main complaints; with the change in segment, the company started to adopt the self-service service and the expansion of space, which occurred during the research, the average sales value had an increase close to 16%, which increased the company's profit. In short, it was possible to verify the importance of conducting a business feasibility study before going into operation, which can reduce risks and avoid the various problems of operation.

Keywords: market research, market segmentation, self service.

INTRODUÇÃO

Empreender no ramo alimentício é uma opção desafiadora, pois é necessário atender às exigências – cada vez mais complexas e específicas – dos consumidores alvo. Todavia, é um mercado que pode oferecer grandes retornos, principalmente financeiros.

A Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (2019), ou ABIA, mostrou que em 2018 o setor de alimentos gerou um faturamento de R\$ 656



RELISE

bilhões, que representaram 9,6% do PIB brasileiro. Cerca de 13 mil novos postos de trabalho foram criados neste período. Também apresentou “que o setor da indústria de alimentação é o que mais emprega no país. Formado por mais de 35,7 mil empresas, é responsável por 1,61 milhão de empregos diretos, respondendo por 26,8% dos empregos da indústria de transformação”.

O SEBRAE cita que o ramo de alimentação fora de casa, que são bares, restaurantes, lanchonetes, cresce, por ano, em torno de 10%. Também informa que este setor gera cerca de 450 mil novas oportunidades de emprego por ano, segundo dados da ABRASEL (BARES..., 2019).

Diante das oportunidades que o setor pode oferecer, uma delas é a abertura de empreendimento em prédio concedido pelo poder público por meio de processo licitatório. O presente trabalho estuda, de maneira específica, um empreendimento que conquistou, através de uma licitação realizada pela Universidade Federal de Alagoas – UFAL, o direito de usufruir de espaço localizado no prédio do Instituto de Ciências Biológicas e da Saúde – ICBS, que ficou conhecido, popularmente, como Cantina ICBS.

Com o passar do tempo, houve aumento do fluxo de atendimento na cantina e o surgimento de novos clientes que demandaram o serviço de almoço, o que modificou o cenário de atuação do empreendimento. Para atender à demanda, houve uma mudança no contrato e a empresa teve sua funcionalidade alterada para restaurante, podendo, assim, vender refeições completas e aumentar sua oferta de produtos, o que fez com que seu faturamento crescesse exponencialmente.

Nesta pesquisa foram estudadas as ações tomadas pela empresa para a modificação de seu funcionamento de lanchonete para restaurante, e como esses processos foram importantes para o grande crescimento econômico da empresa nos quase cinco anos de atividades. Esses processos englobam pesquisa de mercado e estratégia empresarial.



RELISE

Nesse sentido, objetivou-se estruturar um reposicionamento de mercado com a finalidade de alcançar novas metas para o crescimento e solidificação financeira da empresa. Para alcançar esse objetivo, foram identificadas novas demandas do público; realizou-se um estudo de segmentação de mercado; e foram elaboradas e implementadas estratégias para suprir as demandas identificadas.

O estudo se justifica por trazer informações que possibilitem, de maneira prática, utilizar estratégias empresariais na prestação de melhores serviços alimentícios pela Cantina ICBS, com ideias de mudanças na forma de trabalho, na área financeira e na eficiência da empresa, contribuindo para o novo posicionamento da empresa. Os achados permitem que empresas similares, incluindo as localizadas nos demais prédios da UFAL e/ou em outras instituições universitárias, possam compreender a importância da pesquisa de marketing e segmentação de mercado, e compreender o processo de aplicação para obter resultados favoráveis em suas operações.

REVISÃO TEÓRICA

Pesquisa de mercado e suas características

O maior objetivo do marketing nas organizações é a identificação das necessidades e desejos dos clientes para assim poder satisfazê-los (KOTLER, 2000). Para identificar as necessidades e utilizar estratégias que visem à satisfação do cliente, os gerentes de marketing precisam de uma base de dados formada dos clientes, dos concorrentes e de outras forças que atuam no mercado (VIEIRA, 2002).

Essa base de dados pode ser obtida por meio da pesquisa de marketing, que, segundo Malhotra (2019), serve para identificar, coletar, analisar e disseminar informações, de maneira sistemática, objetiva, precisa,



RELISE

confiável, válida e atual, com o intuito de agregar valor e melhorar a tomada de decisões, considerando a identificação e a solução de problemas, bem como as oportunidades encontradas.

De maneira similar, Moraes (2019) apresenta que a pesquisa de mercado é um instrumento adotado para que as empresas colem informações e compreendam a realidade de um mercado, de forma a auxiliar no aumento da efetividade das ações tomadas em relação a um empreendimento. Essa ferramenta pode ser utilizada por qualquer tipo de organização: ONGs, empresas grandes, médias, pequenas, serviço público (ZAMBERLAN, 2008). Por sua vez, Perez e Perez (2016) versam que a pesquisa de mercado funciona como uma bússola que descobre tendências e movimentos mercadológicos e sociais, facilitando sua observação e compreensão.

A pesquisa de mercado é utilizada em inúmeras situações, seja para saber o nível de satisfação dos clientes, ou seu comportamento de compra, para descobrir a sua participação no mercado, até mesmo verificar a eficácia da sua determinação de preços, produto, distribuição, entre outras (KOTLER; ARMSTRONG, 2012). Também serve para observar tendências, avaliar a satisfação dos consumidores, testar produtos e estratégias antes do seu lançamento, analisar as práticas da concorrência (quantidade e agressividade), monitorar a dinâmica e o comportamento dos diferentes segmentos e nichos (SEBRAE, 2015a).

Torna-se necessário para o desenvolvimento de uma empresa que haja a preocupação em resolver os problemas existentes, para que estes não venham a ser limitadores de crescimento. Estes problemas têm de ser identificados de forma clara e objetiva, para que se possa partir para uma pesquisa de mercado de natureza científica, com variáveis que possam ser



RELISE

testadas e passíveis de observação, bem como serem modificáveis (SOUSA, 2017).

Importa observar que os mercados ficam mais saturados com o decorrer do tempo, e os consumidores também mudam seu comportamento de compra com frequência cada vez maior, ficando cada vez mais exigentes, o que deixa as tomadas de decisão mais complexas, o que mostra a importância da pesquisa de mercado (SEBRAE, 2015a; ZAMBERLAN, 2008).

De acordo com Mattar (1995), a pesquisa de marketing teve sua origem e se desenvolveu a partir de 1910, nos EUA, onde o capital destinado pelas empresas em 1948 chegava a US\$ 50 milhões e em 1975, ultrapassava os US\$ 600 milhões, enquanto no Brasil, nesse mesmo ano, o investimento em pesquisa de marketing foi de apenas US\$ 3,5 milhões.

Segundo Vieira (2002), os negócios de pesquisa de mercado passaram a se desenvolver no Brasil por solicitação das filiais de empresas norte americanas instaladas, no entanto, até hoje seu desenvolvimento tem sido muito restrito, não há termos de comparação com o grande desenvolvimento do tema nos EUA.

Segmentação de mercado

A segmentação de mercado consiste no estudo e pesquisa de um determinado mercado consumidor, dividindo-o em grupos menores, que tenham consumidores com necessidades, características, expectativas ou comportamentos em comum, e que podem exigir produtos ou mix de marketing variados, sendo possível identificar, com essas informações, qual o público-alvo mais adequado aos negócios de uma empresa, bem como desenvolver os perfis desse segmento de forma a abordá-los e capturá-los. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; SEBRAE, 2015b).



RELISE

Ambrosio (2007) versa que a segmentação de mercado faz parte do marketing estratégico das empresas, sendo necessária a atenção na busca de informações para se saber quais os segmentos existentes nos mercados, o tamanho destes segmentos em volume e em valor, e quais são as líderes ou as mais importantes empresas nos segmentos.

Dentre seus objetivos, destacam-se: desenvolvimento de um novo produto; reposicionamento de marca; e atendimento excepcional a clientes específicos (SEBRAE, 2015b). Em épocas de crise, as organizações que se utilizam da segmentação de mercado têm maior capacidade de se sobressair, em relação aos concorrentes, adquirindo vantagem competitiva (SEBRAE, 2015b).

Torna-se interessante que essa ferramenta seja utilizada, com frequência e método, para que reoriente os esforços da organização, pois isso fará com que o empresário destine corretamente os recursos financeiros nas ações corretas dentro da empresa (SEBRAE, 2015b). Frisa-se, contudo, que a decisão mais importante sobre a segmentação de mercado é se ela deve ser feita ou não, ou seja, a empresa somente deve partir para uma segmentação a partir de informações confiáveis que justifiquem uma possível mudança (FERREL; HARTLINE, 2009).

Os tipos mais comuns de segmentação são: segmentação geográfica – que promove atenção especial a região onde se localiza a empresa; segmentação demográfica – que divide o mercado em variáveis como idade, sexo, renda, ocupação, nacionalidade, religião, entre outros; segmentação psicográfica – que alcança os clientes segundo seu estilo de vida, valores, hábitos, atitudes e opiniões; e segmentação comportamental – que aborda o relacionamento dos clientes com a empresa, como se comportam no momento da compra (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; SEBRAE, 2015b).



RELISE

Ferrel e Hartline (2009) também apresentam algumas formas de segmentação, tais como o “marketing de massa”, que é uma estratégia de abordagem geral em que as empresas supõem que seus clientes têm necessidades semelhantes; o “marketing diferenciado”, no qual as empresas identificam as necessidades particulares de segmentos do mercado e usam programas de marketing específicos para cada grupo de clientes; e o “marketing de nicho”, em que as empresas limitam ainda mais os grupos de consumidores, que têm necessidades bem definidas e específicas, e pagam mais por isso.

Ainda de acordo com Ferrel e Hartline (2009), existem abordagens de segmentação de mercado mais recentes, que surgiram junto com os avanços tecnológicos (internet e comunicações), tais como o “marketing *one-to-one*”, em que empresas criam programas de marketing para cada consumidor do segmento de mercado, utilizando softwares e bancos de dados; a “customização de massa”, em que as empresas oferecem produtos singulares para clientes específicos em grande escala; além do “marketing de permissão”, em que os consumidores permitem que as companhias enviem dados de seus produtos aos clientes, principalmente por via eletrônica.

Apesar do difundido conhecimento sobre a segmentação de mercado como estratégia de negócio, autores como Souza e Freitas (2016) explanam que ainda é um campo teórico fraco, pois cada trabalho é feito com o uso da segmentação a seu próprio modo e isso impede que generalizações sobre o tema possam ser usadas em campo prático.

Os segmentos Prato Feito e Self Service

Prato feito ou PF, segundo Freixa e Chaves (2008), é um prato típico da culinária brasileira, que consiste em arroz, feijão, macarrão, algum tipo de carne, salada e batata frita. A refeição é servida em um único prato, no serviço



RELISE

de prato feito. Mesmo com essa configuração, o prato feito pode ser modificado por solicitação do cliente, mas essa alteração é conforme o que está ofertado no prato feito, ou seja, retirar um dos itens e substituir (ou não) por outro presente no prato (FREIXA; CHAVES, 2008).

O prato feito pode ser do tipo popular, com preços bem reduzidos, com um nível de qualidade baixo, para um perfil socioeconômico de cliente, mas também pode ser mais requintado, com melhor matéria-prima e preços mais altos (MIRANDA, RODRIGUES, LUIZ, 2017). O restaurante de prato feito apresenta um cardápio pré-definido, ficando disponíveis aos clientes as informações do prato disponível em cada dia (MIRANDA, RODRIGUES, LUIZ, 2017).

Por sua vez, o Self-service é o restaurante de “autosserviço”, onde o cliente prepara o seu próprio prato. Modalidade que surgiu devido à necessidade de um público que desejava se alimentar de forma rápida, devido a sua limitação de tempo e dinheiro, que trabalham em centros comerciais ou grande afluxo de turistas (FONSECA, 2014). O desenvolvimento do restaurante self-service ocorreu por vários fatores, como o aumento no número de refeições, concentração de refeições no período do almoço, exigência de uma refeição rápida e redução de custo (FONSECA, 2014).

O surgimento do self-service ficou marcado por ele ser do tipo “fluxo obrigatório”, pois o cliente segue um percurso onde se serve nos pratos dispostos e vai de encontro ao caixa ou balança (FONSECA, 2014). Anteriormente, até o início dos anos 1990, se utilizava um preço fixo no self-service, modalidade em que o consumidor pagava um valor e podia se servir o quanto desejasse no balcão de exposição de pratos, porém, anos mais tarde foi sendo implementado o serviço de restaurante por quilo, que viria a predominar no mercado de autosserviço, em que o cliente paga o valor correspondente ao peso de sua refeição (FONSECA, 2014).



RELISE

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho utiliza uma abordagem quantitativa, utilizando-se de dados estatísticos para traduzir os números em conhecimento para o pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013). Os dados obtidos foram catalogados por meio de questionários respondidos pelos clientes da Cantina ICBS.

Quanto à natureza, o trabalho é encarado como pesquisa aplicada, pois objetiva apresentar novos conhecimentos que serão utilizados como estratégia pela empresa para solucionar problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Sobre objetivos, apresenta-se como uma pesquisa descritiva pois os dados dos questionários foram organizados, analisados, e interpretados, sem qualquer manipulação de informação (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Em relação aos procedimentos adotados, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, para buscar através de dados secundários, informações de outros autores que apontem o direcionamento da pesquisa (ALYRIO, 2009). A pesquisa também é compreendida como um estudo de caso, considerando-se que houve procedimentos que realizaram uma análise de uma situação particular que, neste trabalho, trata do reposicionamento de mercado da cantina ICBS (ALYRIO, 2009).

A primeira etapa prática deste trabalho foi a realização de uma pesquisa de mercado para descobrir as características do público, suas preferências e opiniões. Na sequência, foi elaborado um estudo de segmentação de mercado para analisar as características microeconômicas e comportamentais de compras do público.

Durante o período de planejamento, notou-se que a melhor forma para realização de uma pesquisa, em um ambiente que funciona em horário de



RELISE

grande fluxo, seria durante a realização do pedido e registro da comanda. Para isso, foram discutidas formas de abordagens aos clientes, com um acompanhamento das respostas conforme as comandas liberadas. Como os aplicadores foram os próprios sócios e funcionários, não houve duplicação de respostas que pudessem comprometer os resultados.

A pesquisa foi feita por meio de questionários impressos, com perguntas abertas e fechadas, utilizando toda a população de clientes que adquiriram almoço durante este período para a obtenção da amostra de confiabilidade. Primeiramente foram aplicados 92 questionários, dentro de uma faixa de 95% de confiança e erro amostral de 5%. Ao final, a pesquisa conseguiu 100 questionários respondidos, o que aumentou a confiabilidade para 97%, sendo mantido em 5% o erro amostral.

O cálculo amostral foi feito por meio da utilização de software online para cálculo amostral. Durante a tabulação dos dados, foi utilizado o software de análise estatística IBM SPSS e, como ferramentas de apoio, os programas do Office (Word e Excel) para compilação das informações e montagem do relatório final.

ANÁLISE DOS DADOS

A empresa estudada é a Empório Alimentos, com nome fantasia “Cantina ICBS”. Localiza-se na Universidade Federal de Alagoas, bloco 16, no prédio do Instituto de Ciências Biológicas e da Saúde - ICBS.

Sua fundação foi originada a partir de um pequeno estudo acadêmico sobre a demanda local e suas necessidades, bem como da vivência diária dos proprietários – até então discentes do curso de Administração de Empresas da UFAL, que observaram a escassez de alimentação de qualidade, segura, e que atendessem à procura do público da Universidade.



RELISE

A empresa é gerida por dois sócios, um dos quais está entre os autores deste trabalho, que dividem funções administrativas de compras, contas a pagar, recursos humanos, produção, finanças, atendimento ao cliente, setor de qualidade e contabilidade. Possui nove funcionários, dos quais oito possuem contrato pela CLT, e um diarista que auxilia nas demandas emergenciais.

A entrada da empresa Empório Alimentos nesse mercado ocorreu através de uma licitação, ocorrida no ano de 2014. Sua modalidade foi de concorrência pública, ganhando a maior oferta de aluguel por lote licitado. Suas atividades foram iniciadas no mês de outubro de 2015, ofertando lanches e sucos rápidos. O contrato que regia, à época, os serviços prestados à Universidade apenas contemplava a atividade especificada como Lanchonete.

No início das atividades, a empresa não contava com um plano de negócios, o que gerou dificuldades nos primeiros meses de funcionamento. Nesse período inicial, não se sabia o público-alvo, frequência, preços a serem trabalhados e outros fatores importantes para o desenvolvimento da empresa, assim como segmentação de mercado a atingir. Após os três primeiros meses, foram percebidos alguns problemas mercadológicos e característicos do ambiente que, caso não tivessem sido solucionados, poderiam levar ao fracasso da organização.

Para alcançar os dados almejados pelo estudo, foi realizado, inicialmente, o levantamento das comandas liberadas na cantina em um dia de atividades, tendo sido mapeada a presença de 200 clientes frequentes no local. Dentre esses, 120 são potenciais clientes que frequentam a cantina para aquisição de refeição (almoço). Com base neste número, realizou-se a aplicação de questionário buscando identificar o perfil de público. A população escolhida teve o total de 120 pessoas, que representam os potenciais clientes, tendo sido respondidos 100 questionários, o que representou 83,33% da



RELISE

população, e proporcionou uma amostra com 97% de confiabilidade e erro amostral de 5%.

O primeiro dado apresentado mostra o perfil de ocupação dos clientes da Cantina ICBS, em que foi identificado que o principal público que frequenta a cantina são alunos da UFAL (61%), seguidos de servidores (37%). Visitantes e pessoas que eram, ao mesmo tempo, servidores e estudantes totalizaram 1% do total de questionados.

Além do perfil do cliente que busca refeição, também foi mapeada a sua origem (localidade), qual bloco ou curso faz parte, que estão presentes na tabela 1. Observa-se que a maioria dos frequentadores fazem parte da Faculdade de Medicina - FAMED, que funciona em um prédio vizinho ao de onde está localizada a Cantina ICBS. Esse dado mostra que apesar de a FAMED ter um restaurante em seu prédio, a Cantina ICBS consegue atrair significativa parcela de clientes potenciais do restaurante concorrente.

Considerando que a frequência de consumo dos clientes é elevada, foram indagados sobre quantas vezes na semana visitam a Cantina ICBS. Assim, foi verificado que 71% destes frequentam o estabelecimento para consumo de 3 a 5 dias na semana, enquanto os outros 29% visitam até duas vezes na semana. Esses dados se revelam de caráter relevante, considerando que a grande frequência pode indicar fidelidade dos clientes ao estabelecimento.

Quanto aos tipos de produtos adquiridos no estabelecimento, foi possível verificar que o item mais buscado na Cantina ICBS é o almoço, com 57% dos respondentes. Essa informação é confirmada, visualmente, pelo grande fluxo de pessoas que frequentam o local no período compreendido entre as 11h e 14h. A procura de lanches foi relatada por 10% dos questionados, 1% indicou estar buscando bebidas, e 32% dos questionados



RELISE

apontaram que costumam procurar todas as opções fornecidas pela Cantina ICBS.

Tabela 1 – Local de origem dos clientes.

| Local de Origem | Quantidade nominal |
|---|---------------------------|
| Centro de Educação – CEDU | 5 |
| Curso de Comunicação Social - COS | 1 |
| Centro de Saúde – CSAU | 4 |
| Centro de Tecnologia – CTEC | 1 |
| Escola de Enfermagem e Farmácia - ESENFAR | 5 |
| Faculdade de Letras – FALE | 1 |
| Faculdade de Medicina - FAMED | 33 |
| Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEAC | 1 |
| Faculdade de Odontologia - FOUFAL | 7 |
| Hospital Universitário Alberto Antunes - HUPAA | 2 |
| Instituto de Computação – IC | 3 |
| Instituto de Ciências Biológicas e da Saúde - ICBS | 24 |
| Instituto de Matemática – IM | 1 |
| Instituto de Química e Biotecnologia - IQB | 1 |
| Núcleo de Tecnologia da Informação - NTI | 5 |
| Reitoria | 5 |
| Abstenção | 1 |
| Total de respondentes | 100 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Quando indagados sobre a percepção de valor da empresa, observada pelo potencial de indicação, os dados mostram que a Cantina ICBS apresenta boa aceitação perante a comunidade acadêmica, considerando que 77% dos usuários mantêm o interesse e revela que indica o estabelecimento a alguém conhecido, enquanto outros 47% apontam que se tornaram clientes após uma indicação, o que também mostra a importância do marketing boca a boca por agregar uma imagem de confiabilidade nos serviços prestados. Houve abstenção em 6% das respostas.

Com a aplicação dos questionários, também houve a possibilidade de serem averiguados alguns aspectos de atração de clientes, nos quais houve questionamentos a respeito do tempo de atendimento, da proximidade do local de trabalho/estudo, do preço de produtos e qualidade dos pratos.



RELISE

Em relação ao tempo de atendimento, 87% dos respondentes informaram que havia atraso na entrega dos pratos, um percentual significativo que indica que precisa de atenção especial da empresa para não afugentar clientes, enquanto apenas 13% responderam que não observavam atrasos. Pelo baixo percentual dos que não percebiam atrasos, possivelmente, este percentual de clientes que não percebeu atrasos se refere aos que adentram ao estabelecimento no início do período de almoço, ou que não notaram o tempo de espera.

Já quando questionados sobre o deslocamento para a cantina, 50% dos clientes citaram que o restaurante é próximo de onde estudam/trabalham. Os outros 50% disseram que o local fica distante. Foi possível descobrir que metade dos clientes está em locais próximos à cantina (ICBS, FAMED, CSAU), enquanto outros clientes vêm de lugares mais distantes, o que indica que a cantina tem condições de atrair ainda mais clientes de blocos mais distantes, tendo em vista que significativa parcela dos frequentadores não são de prédios circunvizinhos do ICBS.

A pesquisa também questionou se o preço praticado pelo prato feito era bom, ou não. Dos respondentes, 56% disseram que o preço não era bom, enquanto 46% informaram que sim. Esse dado é importante para que a empresa realize um estudo direcionado ao preço praticado para observar o nível de adequação necessário ao seu maior público, que é o de estudantes universitários, de forma que possa atender os anseios desse segmento.

Com relação à qualidade dos pratos servidos, 87% dos respondentes disseram que a comida servida é boa, enquanto 13% disseram que não. Foi possível averiguar que, dos clientes que não aprovaram a qualidade da alimentação, havia a indicação de que fossem oferecidos pratos mais diversificados, assim como algumas mudanças no tempero.



RELISE

Com a aplicação do questionário, também foi possível avaliar a opinião do público quanto à mudança para um novo sistema de oferta de almoço. A tabela 2 apresenta os resultados que, ao serem comparados com a Tabela 3, de correlação entre Tipo de Consumo x Quantidade de dias de consumo, reforçam a possibilidade de sucesso desta mudança.

Com a tabela há a possibilidade de avaliar a frequência de consumo e observar quais as sugestões em relação a melhor forma de ofertar almoço. Compreende-se que, mesmo os resultados sendo similares, os clientes de maior assiduidade, que consomem de 3 a 5 vezes por semana, acreditam que Self-Service é a melhor alternativa para atendimento do público, este resultado confirmou-se quando verificadas as sugestões obtidas em pergunta aberta.

Tabela 2 – Frequência/Preferência de serviço de alimentação

| PREFERÊNCIA | MÉDIA DE DIAS QUE FREQUENTA A CANTINA | | | | | Total |
|---------------|---------------------------------------|----|----|----|----|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| PRATOS FEITOS | 3 | 7 | 6 | 13 | 6 | 35 |
| SELF-SERVICE | 2 | 9 | 17 | 13 | 4 | 45 |
| OUTROS | 3 | 4 | 8 | 1 | 3 | 19 |
| Total | 8 | 20 | 31 | 27 | 13 | 99 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Para confirmar a confiabilidade da questão anterior, verificou-se qual o tipo de serviço que os clientes consomem. Cabe destacar que, mesmo filtrando os clientes assíduos, nota-se que alguns frequentam o estabelecimento para consumirem lanches durante o horário de almoço, o que tornaria a preferência pelo tipo de serviço enviesada. O resultado detalhado é apresentado na Tabela 3.

Como das 100 pessoas participantes, 89 consomem o almoço, pode-se depreender, diante dos dados, que a preferência de serviço dos clientes assíduos é o Self-Service.

Porém, considerando que a grande quantidade de sugestões de melhoria deu-se em torno do tempo de atendimento e disponibilidade de mesas, foi necessária uma avaliação prática para verificar se o Self-Service



RELISE

aumentaria o tempo de espera, ou se atrapalharia no espaço disponível para clientes, pois tais mudanças poderiam ocasionar um aumento da insatisfação e, conseqüentemente, perda de clientes.

Tabela 3 – Frequência / Tipo de produto consumido

| PREFERÊNCIA | MÉDIA DE DIAS QUE FREQUENTA A CANTINA | | | | | Total |
|-----------------|---------------------------------------|----|----|----|----|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| LANCHE | 1 | - | 4 | 2 | 3 | 10 |
| ALMOÇO | 7 | 18 | 15 | 12 | 5 | 57 |
| BEBIDAS | - | - | - | - | 1 | 1 |
| TODAS AS OPÇÕES | - | 3 | 12 | 13 | 4 | 32 |
| Total | 8 | 21 | 31 | 27 | 13 | 100 |

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Em questão aberta, foi solicitado que os clientes sugerissem melhorias ao estabelecimento, que estão apresentadas no Quadro 1, com os comentários originais, e separados pelos temas categorizados.

Quadro 1 – Sugestões dos clientes.

| Atendimento |
|--|
| Diminuir o tempo de atendimento, disponibilizar a opção de meio prato para quem come pouco (pela metade do preço). |
| Diminuir o tempo de espera. |
| Diminuir o tempo de entregar o almoço. |
| Agilidade no tempo de atendimento. |
| Tempo de espera para almoço, mudanças de tempero e preço. |
| Os salgados não têm muito sabor. O tempo de atendimento deixa a desejar. |
| Tempo de atendimento e opções saudáveis com bons preços. |
| Melhorar o tempo de atendimento. |
| O tempo de atendimento, em média, é lento. |
| Falta feijão no arroz, self-service ajuda na questão do tempo. |
| Tempo de atendimento e espaço. Precisa de decoração. |
| Aumentar a agilidade diminuindo o tempo de espera. |
| Organizar o tempo e ordem de entrega dos pratos. |
| Tempo de espera do prato e espaço físico pequeno. |
| Qualidade |
| Ajustar padronização dos pratos bem como logística de pedidos e pagamentos. A qualidade dos pratos é excelente. |
| Manter qualidade e higiene dos serviços. |
| Horário de abertura |
| A cantina abre muito tarde, muitas vezes me deparo com a porta fechada. |
| Abre tarde (três repostas iguais). |



RELISE

| |
|--|
| Abre muito tarde. |
| Cardápio |
| Poucas mesas e cardápio fixo semanal. Creio que poderia alterar os dias dos pratos. |
| A combinação dos ingredientes dos pratos poderia ser melhorada: "Panqueca com feijão?". |
| Ajustar padronização dos pratos bem como logística de pedidos e pagamentos. A qualidade dos pratos é excelente. |
| Pratos saudáveis para lanche (tapioca, salada de frutas). |
| Os pratos demoram e as porções variam, deveria haver a opção de pedir virtualmente. |
| Organizar o tempo e ordem de entrega dos pratos. |
| Preços |
| Diminuir o tempo de atendimento, disponibilizar a opção de meio prato para quem come pouco (pela metade do preço); |
| Tempo de espera para almoço, mudanças de tempero e preço; |
| O preço não é muito razoável para estudante; |
| Espaço |
| Espaço e horário de abertura: deveria haver café da manhã; |
| Aumentar o espaço externo com mesas e cadeiras; |
| Espaço e ventilação; |
| Tamanho do espaço, dependendo da hora tem de esperar em pé; |
| O espaço físico precisa ser ampliado; |
| Tempo de atendimento e espaço. Precisa de decoração; |
| Tempo de espera do prato e espaço físico pequeno. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa conseguiu, por meio dos questionários, verificar quais as principais demandas dos clientes e, com elas, possibilitar seu reposicionamento de mercado, atendendo ao objetivo pretendido.

Com os dados obtidos, foi possível verificar que a empresa alcançou um retorno positivo em relação à qualidade dos produtos oferecidos e ao atendimento prestado. Ao se observar essas variáveis em conjunto com a alta frequência semanal dos clientes, pode-se interpretar que existe fidelidade da maioria dos clientes que participaram da pesquisa.

Outro destaque foi o almoço como serviço mais procurado, o que indica que a estratégia utilizada pelos proprietários, ao incluírem este serviço em sua Cantina, teve boa aceitação e, consecutivamente, benefícios para o empreendimento.



RELISE

As informações obtidas dos questionários também apresentaram alguns aspectos negativos da organização, de acordo com a visão dos clientes. Um dos principais problemas identificados foi o tempo de espera para servir o almoço. O prato feito, mesmo considerado de boa qualidade, demorava muito para ser servido, o que ocasiona insatisfação dos clientes devido à longa espera.

Observou-se também algumas solicitações por variações nos pratos e mudanças no cardápio, que são medidas facilmente sanadas com a mudança do serviço para o self-service, em que é possível a disposição de maior quantidade de alimentos ofertados. Outra reclamação verificada no questionário foi acerca da limitação de espaço. Os proprietários já haviam solicitado a ampliação da área comercial à Superintendência de Infraestrutura da UFAL e, em data posterior à aplicação do questionário, o espaço passou a contar com um salão de 140 m², conseguindo atender a este problema anteriormente apontado.

Com relação à segmentação de mercado, após a análise dos questionários os proprietários decidiram implementar, de forma permanente, o serviço de self-service. Essa decisão de reposicionamento da empresa, por meio de um novo tipo de serviço, conseguiu resolver os problemas de atrasos no atendimento e aumentou a variedade do cardápio, problemas que já tinham sido apontados pela pesquisa.

Em seus primeiros meses de atividade, a Cantina ICBS tinha uma média de 30 a 40 pratos servidos por dia, o que passou a uma demanda diária entre 140 e 150 pratos servidos, diariamente, após as mudanças implementadas pela organização. O ticket médio dos pratos, que é o valor médio das vendas de um período, teve um aumento próximo de 16%, o que elevou o lucro da empresa. Observa-se que, apesar de os questionários apontarem reclamações quanto aos preços, a alteração realizada pela empresa



RELISE

não incorreu em diminuição dos números de clientes e do lucro obtido, conforme apontado pelos proprietários.

Sobre a elaboração de estratégias para suprir demandas, pode-se concluir que foram efetivas. Além do serviço de self-service, foi contratado um funcionário para a produção interna de salgados, que promoveu melhorias no que se refere à qualidade dos salgados, o que elevou o número de salgados vendidos em torno de 150%. Outra mudança implementada foi a adoção de um sistema de Ponto de Vendas (PDV), ferramenta que tem o objetivo de registrar as saídas da empresa e auxiliar na organização da sua estrutura financeira.

Este estudo demonstra relevância ao fornecer informações que possibilitaram com que a organização compreendesse melhor o segmento de mercado em que atua e tivesse informações necessárias a uma tomada de decisão mais efetiva, bem como para resolução de diversos problemas apontados pela pesquisa. Também foi possível constatar, com os resultados financeiros obtidos após mudanças implementadas pelos proprietários, a importância de estudar a segmentação de mercado para implementação de mudanças que visem o desenvolvimento das organizações.

Outra observação importante é que a empresa não havia feito um estudo de viabilidade de negócio antes de entrar em atividade, o que poderia diminuir riscos e evitar os diversos problemas de operação relatados pelos clientes pesquisados, assim como os custos desses problemas, o que demonstra a importância de ser feito um Plano de Negócio adequado e em tempo hábil ao estabelecimento da organização.

Sugere-se, então, que seja feita uma nova rodada de pesquisa com os clientes para avaliar as novas percepções quanto à nova política de preços, o novo espaço e o novo serviço de almoço self-service.



RELISE

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. M. de. História, memória e futuro da pesquisa de mercado no Brasil. **Organicom**, SP. Ano 13, n. 25, 2º sem 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/download/139344/134685>. Acesso em: 27 jan. 2020.

ALYRIO, R. D. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Vol. Único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/recurso/6448>. Acesso em: 01 fev. 2020.

AMBROSIO, V. **Plano de Marketing**: Um roteiro para a ação. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 201 p.

BARES e restaurantes: um setor em expansão. **SEBRAE nacional**, 11 set. 2019. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 05 fev. 2020.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. Tradução da 4ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learnig, 2009. 641 p.

FONSECA, M. T.. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: SENAC, 2014.

FREIXA, D.; CHAVES, G.. **Gastronomia no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: SENAC, 2008.

INDÚSTRIA de alimentos fecha 2018 com aumento de 2,08% em faturamento. **ABIA**, São Paulo, SP, 13 fev. 2019. Disponível em: https://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=393. Acesso em: 05 fev. 2020.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 600 p.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman Editora Ltda, 2019.



RELISE

MATTAR, N. F. **Pesquisa de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995. v. 2.

MIRANDA, E. P. de; RODRIGUES, J. A. da S.; LUIZ, A. A viabilidade de se trabalhar com prato feito em estabelecimento gastronômico. **Revista Pensar Gastronomia**, MG, v.3, n. 2, jul. 2017. Disponível em: http://revistapensar.com.br/gastronomia/pasta_upload/artigos/a69.pdf. Acesso em: 01 fev. 2020.

MORAES, D. Pesquisa de Mercado: o que é, como fazer, e os principais tipos. **Rock Content**. Fev. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/pesquisa-de-mercado/>. Acesso em: 29 jan. 2020.

PEREZ, C.; PEREZ, F. História, memória e futuro da pesquisa de mercado no Brasil. **Organicom**, SP. Ano 13, nº 25, 2º sem 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/download/139344/134685>. Acesso em: 27 jan. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. Ed. Rio Grande do Sul: U Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>. Acesso em: 01 fev. 2020.

SALGADO, J. P. A. **Segmentação e Definição do Perfil do Consumidor Go Natural**. 2019. 115f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade Católica Portuguesa, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/28407>. Acesso em: 01 fev. 2020.

SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda o que é uma pesquisa de mercado**. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://bis.sebrae.com.br/bis/download.zhtml?t=D&uid=24131C962E2F9B6C0325714700683043>. Acesso em: 29 jan. 2020.

SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Segmentação de mercado: Estratégia inteligente em momentos de crise**. São Paulo, 2015. Disponível em: <https://promo.sebrae-sc.com.br/e-book-segmentacao-na-crise>. Acesso em: 31 jan. 2020.

SOUSA, F. P. **Empreendimento Sustentável e o consumidor consciente: pesquisa de mercado para implantação de um restaurante vegetariano**. 2017. 68f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pesquisa de Mercado) – Curso de Gestão Ambiental, Universidade de Brasília, Planaltina, DF, 2017.



RELISE

SOUZA, L. L. F.; FREITAS, A. A. F. Revisão da Produção Científica Brasileira em Segmentação de Mercado. **Revista de Ciências da Administração**, SC, v. 18, n. 43, p. 96- 108, ago. 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273546627007.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2020.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**, Curitiba, PR, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan. 2002. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/449>. Acesso em: 15 jan. 2020.

ZAMBERLAN, L. **Pesquisa de mercado**. Rio Grande do Sul: Unijuí, 2008. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/183/Pesquisa%20de%20mercado.pdf?sequence=1>. Acesso em: 2 jan. 2020.