



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Um estudo sobre a influência do atendimento  
em momentos de crise em serviço: o caso do  
restaurante Joaquina.**

**João Pedro Gélio**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, 04 de Junho de 2018.



**João Pedro Gélio**

**Um estudo sobre a influência do atendimento em  
momentos de crise em serviço: o caso do restaurante  
Joaquina.**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: João Renato de Souza Coelho Benazzi

Rio de Janeiro,  
04 de Junho de 2018.

## **Resumo**

Gélio, João Pedro. Rio de Janeiro. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho visa entender a importância que a qualidade do atendimento do restaurante Joaquina teve no período de crise que o país ultrapassou, focalizando na cidade do Rio de Janeiro, que enfrenta diariamente problemas relacionados à violência, que refletiram nos hábitos de consumo da sociedade carioca. Torna-se necessário entender o peso que o nível de serviço de um local possui para a escolha do consumidor, entendendo os conceitos de marketing de serviço e marketing de experiências, e o motivo do Joaquina não ter sofrido grandes consequências negativas nos últimos anos de instabilidade econômica.

Palavras-chave

Atendimento - Joaquina - Marketing - Crise

## **Abstract**

Gélio, João Pedro. The influence of the service in a period of crisis. Rio de Janeiro, 2018. Number of pages 43 p. Final paper – Business Department - Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This presentation aims to understand the importance that the quality of Joaquina's restaurant service had during the crisis period the country underwent, focusing on the city of Rio de Janeiro, that faces daily problems related to violence that reflected on the city's population's expenditure habits. It becomes necessary to understand the weight that the service of a place has on the consumer's decision, understanding the concepts of service marketing and experience marketing, and the reason why Joaquina has not suffered big negative consequences in the past few years of economic instability.

Key-words

Service - Joaquina - Marketing - Crisis

## Sumário

1. Introdução ao tema e problema de estudo	1
2. Referencial teórico	6
2.1. Marketing de experiências:	6
2.2. Marketing de serviços	8
3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	12
3.1. Etapas de coleta de dados	12
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	12
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	13
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	14
3.5. Limitações do Estudo	15
4. Apresentação e análise dos resultados	16
4.1. Descrição e análise dos resultados das entrevistas com os garçons	16
4.2. Descrição e análise dos resultados das entrevistas com os clientes	25
5. Conclusões e recomendações para novos estudos	36
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	38
6. Referências Bibliográficas	39

## Lista de figuras

Figura 1: Logo colorida do restaurante Joaquina.....	3
--	---

Figura 2: Comentários de Fernando S. e Maria Rosa R. no site TripAdvisor sobre o Restaurante Joaquina.....	30
Figura 3: Comentários de Jupira F de Cachoeiras de Macacu, RJ no site TripAdvisor sobre o Restaurante Joaquina. ....	30
Figura 4: Comentários de Vanessa S. no site TripAdvisor sobre o Restaurante Joaquina.....	31
Figura 5: Comentários de FaustoSaito no site TripAdvisor sobre o Restaurante Joaquina.....	31
Figura 6: Gráfico extraído do Ifood – Acessado em 15 de Março de 2018. ....	34

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Respostas e comentários coletados na entrevista. ....	16
Tabela 2: Respostas e comentários coletados na entrevista referente a pergunta “Quais os diferenciais que você enxerga no Joaquina em relação aos outros locais que trabalhou?”. ....	18
Tabela 3: Respostas e comentários coletados na entrevista referente a pergunta “Qual é a sua opinião sobre os treinamentos e integrações?”. ....	20
Tabela 4: Respostas e comentários coletados na entrevista referente a pergunta “Como o período de crise afetou o seu trabalho no restaurante?”. ....	23
Tabela 5: Respostas e comentários coletados na entrevista referente a pergunta “Qual o motivo que te faz frequentar o Joaquina?”. ....	25
Tabela 6: Respostas e comentários coletados na entrevista referente a pergunta “Quais são os diferenciais mais importantes do Joaquina?”. ....	27
Tabela 7: Respostas e comentários coletados na entrevista referente a pergunta “O que mais te chama atenção no atendimento do Joaquina?”. ....	29
Tabela 8: Respostas e comentários coletados na entrevista referente a pergunta “Como a crise atual na cidade afetou a sua frequência de visitas ao restaurante?”. ....	32

## 1. Introdução ao tema e problema de estudo

Com o desenvolvimento da globalização, o consumidor atual possui cada vez mais informações, tornando-se mais exigente no processo de escolha de compra. Buscam-se as melhores opções para consumir e ter experiências positivas. Conseqüentemente, em momentos de crise principalmente, a disputa entre os restaurantes por cada cliente torna-se maior, ocorrendo através de divulgações mais acentuadas, promoções, assessorias e busca por diferenciais de serviço.

Porém, observa-se que, poucos empresários cariocas focam suas energias e finanças em melhorar o nível de serviço de sua equipe, visando proporcionar uma melhor relação com o cliente. Dessa forma, demonstra-se presente a péssima qualidade de serviço oferecida no Rio de Janeiro (Freire, 2013).

Aliado ao problema do serviço explicitado, ocorreu a evolução de uma grave crise que o país se encontra em diversos âmbitos. Expõe-se que, em 2016, 34% dos bares e restaurantes operavam com prejuízo, através da queda no faturamento e aumento dos custos devido à crise (Abrasel, 2016) e 150 mil empresários admitiam fechar as portas no mesmo ano (Abrasel, 2016). Dados que explicitam os problemas financeiros graves enfrentados no Brasil, que afetam os hábitos de consumos dos clientes.

O investimento contínuo e profissional em treinamento é uma realidade que pode ser considerada nova no âmbito nacional, e demorou para ser implementada no mercado de bares e restaurantes. Gestores que dão ênfase ao atendimento e empresas especializadas que fazem um serviço de consultoria, começaram a crescer nos últimos anos buscando alterar esse cenário negativo, demonstrando uma demanda do mercado e uma percepção de possível crescimento em curto prazo. (Frey, 2016)

Através do desenvolvimento maior da internet, redes sociais, e a presença de sites de críticas e avaliações, ficou mais visível a diferença de profissionalismo e gestão entre Rio de Janeiro e outras grandes cidades, como São Paulo e Belo Horizonte, principalmente quando trata-se de bares e restaurantes. O consumidor se acostumou a ser mal atendido e ter péssimas experiências na cidade, como afirmou o economista Sérgio Besserman afirmou

em 2011 durante o Ted xRio: “Algo que não valorizamos e que devemos ficar conscientes é a cultura de trabalho do carioca, trabalhamos muito, mas temos de procurar a excelência em nossos serviços”

De acordo com uma pesquisa realizada em 2009 pelo Grupo Padrão em parceria com a consultoria Shopper Experience, no momento de compra de um produto, o bom atendimento é mais importante para os clientes do que o preço ou qualidade. Na mesma pesquisa, constataram que os paulistas dão mais importância ao atendimento, pois cerca de 76% afirmaram que esse fator é fundamental, e os cariocas ficaram em últimos nesse quesito, com 53%, dando grande valor a outros fatores como o preço justo.

Deseja-se tirar dessa pesquisa como parte do contexto, que existe a possibilidade de o problema não envolver somente a qualidade e evolução dos gestores, e sim, o comodismo, a falta de profissionalismo da mão de obra local, e o baixo valor dado por parte dos consumidores cariocas ao bom atendimento, contribuem para a estagnação do serviço.

O mercado de alimentação fora do lar cresceu 3% em 2016, faturando R\$184 bilhões. (Amaral, 2017), e o brasileiro gasta cerca de 25% de sua renda nesse setor (Lima, 2018). Tais dados relatam o potencial enorme do setor analisado e a real possibilidade de crescimento, dado que nos Estados Unidos o consumidor costuma gastar mais do que o dobro, entre 50% a 60% de sua renda (Dino, 2017). Porém, essa possível expansão do mercado deve ser acompanhada de um profissionalismo e visualização de tendências praticadas no exterior, visando mudar o cenário de insegurança relatado anteriormente.

Dados importantes para analisarmos a dimensão do campo analisado podem ser explicitados, como o fato de que 250 mil novos empregos para garçons são gerados por ano no Brasil (Sebrae,2016), e estima-se que, existam 1 milhão de bares e restaurantes no Brasil, que geram cerca de 8% dos empregos diretos no Brasil (Bares SP, 2007).

Dentre os diversos restaurantes no Rio de Janeiro, destaca-se o Joaquina Bar, criado em 22 de outubro de 2007, com o objetivo de buscar a essência dos sabores brasileiros, misturados num cardápio simples de bar. Essa é a combinação que o Joaquina apresenta aos seus clientes, em duas filiais cariocas: Cobal do Humaitá, centro comercial no coração da cidade, Botafogo; e Leme, à beira mar.



Figura 1: Logo colorida do restaurante Joaquina.

O menu é dividido em dois: no executivo que funciona de 11:30 até as 16h, com pratos individuais e a opção “Do jeito que você gosta”, no qual o cliente pode escolher uma proteína, um acompanhamento e um molho, e o cardápio principal que começa a partir das 16h, cujo menu é composto de petiscos originais, pratos tradicionais da culinária brasileira, e sobremesas clássicas como o arroz doce, pudim e goiabada gratinada. ( <http://joaquinabar.com.br> )

O Joaquina busca ter diferenciais competitivos, como o uso de tablets com cardápio em 4 línguas, o serviço pet friendly, pois o restaurante aceita animais e oferece biscoito e água, o uso de climatizadores na área externa, entre outros. Entretanto, o principal e mais reconhecido, foi o atendimento de qualidade, que ocorreu através do investimento contínuo em treinamento, intensificado no ano de 2017, tornando-se profissional e parte da cultura da empresa.

Ao passar do tempo, esse bom nível de serviço atingido começou a ser reconhecido, com avaliações e feedbacks positivos dos clientes. Algumas dessas avaliações podem ser visualizadas na plataforma digital TripAdvisor<sup>1</sup>. Tais exemplos serão visualizados posteriormente no trabalho.

São diversos detalhes como o preparo e conhecimento dos gerentes, integração diária com a equipe antes de abertura, criações de checklist em todas as áreas para evitar erros rotineiros, o feedback nas mesas no momento da conta, a contratação de funcionários com ótima referência e que se identificam com a ideia da empresa, entre vários assuntos que estão em pauta diariamente. Assim, com o tempo, todos eles começaram a ser um padrão nas operações do restaurante e viraram costume para toda a equipe.

O Joaquina desde sua inauguração buscou ser seletivo no processo de contratação. O foco sempre foi na insistência em evoluir e melhorar diariamente,

---

<sup>1</sup> TripAdvisor é um site de viagens que fornece informações e opiniões de conteúdos relacionados ao turismo como restaurantes, hotéis, bares e outros.

e a busca por ser diferenciado em relação aos concorrentes. Porém, houve o reconhecimento de que o serviço do Joaquina estava inferior em relação aos de outros restaurantes, que pareciam dominar as técnicas de relacionamento com os clientes.

Dessa forma, os gestores visualizaram fatores determinantes para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Assim, os objetivos criados foram a busca por métodos de treinamento e padronização, e a procura de algum profissional com experiência em treinamento, o que ocorreu através da contratação da colaboradora Edileide Castor, ex-gerente do Restaurante Rascal do Shopping Leblon, para integrar a equipe e repassar seus conhecimentos.

Relata-se a resistência de membros da equipe e o custo mais caro, de tempo e dinheiro, para institucionalizar essa mentalidade de atendimento de qualidade. Entretanto, o restaurante colheu frutos dessa persistência através da fidelização de clientes, aumento considerável de elogios nos sites de avaliação, e a percepção de que, grande parte dos clientes, não diminuiu seu número de visitas após o início da crise.

De certa forma, pode-se perceber uma leve movimentação dos jovens empreendedores em focar na questão do serviço em geral, buscando o desenvolvimento dos métodos de atendimento e treinamento de equipes. Acredita-se que um debate sobre o tema através de entrevistas com garçons e clientes, possa ser de grande benefício para quem deseja implementar um sistema profissional de treinamento.

Problema de pesquisa: Como o investimento em um bom atendimento trouxe vantagens ao Joaquina no período de crise?

O ponto principal a ser analisado e estudado no trabalho é a importância de um serviço de qualidade. Principalmente, quando enfrenta-se um período de crise econômica, no qual as pessoas buscam alocar melhor os seus gastos e a competição entre os gestores de restaurante aumenta consideravelmente.

Dessa forma, busca-se no estudo trazer a percepção dos envolvidos nesse desenvolvimento, analisando as opiniões de clientes e garçons, de como era o serviço do Joaquina no seu surgimento e como foi essa evolução, após a instauração na prática de treinamentos com a equipe. Como objetivo principal, busca-se analisar se o investimento contínuo realmente trouxe benefícios ao Joaquina, e como objetivo intermediário, buscou-se observar através de suas argumentações nas entrevistas, de como isso ajudou o restaurante a crescer mesmo nesse período de crise.

Com a visão de ambos, acredita-se que possa ser mais esclarecido para os gestores e a todos que participaram da implementação do sistema de treinamento, do que realmente beneficiou o Joaquina para não ser afetado fortemente pela crise, já que, grande parte dos bares foram afetados por essa instabilidade. Busca-se avaliar como os clientes e garçons percebem e dão valor ao atendimento, e também ao conjunto de fatores que geram uma experiência positiva no local, analisando o que torna-se essencial aos consumidores para escolherem o Joaquina no momento da compra.

Busca-se analisar se o foco em um bom atendimento realmente traz vantagens competitivas. Ser bem atendido é agradável e importante para a maioria das pessoas, mas será que vale o investimento e todo o esforço? Poderíamos dizer que os consumidores deram grande importância no momento de escolha da compra, nos últimos anos de crise, ao atendimento de qualidade? Outro ponto é, observar como esse momento de instabilidade afetou o trabalho dos garçons, e se isso pode alterar a forma que os mesmos atendem aos clientes.

Focar na percepção dos clientes do Joaquina é um dos objetivos principais. Ocorrerá através da entrevista com os clientes fiéis e os de primeira visita, buscando observar se os clientes antigos verificaram mudanças significativas ao longo dos anos no restaurante, e, os clientes novos, se perceberam diferença no nível de serviço, comparado a outros bares que frequentam na cidade.

O trabalho é de relevância para o mercado, pois traz informações e análises importantes sobre atendimento e o período de crise atual. Dessa forma, o estudo como um todo trará conhecimento e mais experiência no assunto, por meio do estudo das teorias de marketing de serviço, das entrevistas com a equipe e com os garçons, e a análise da importância do atendimento. Assim, visa-se uma percepção mais esclarecida sobre o que é essencial ou não na experiência do cliente, e como atravessar momentos de instabilidade econômica.

Acredita-se que o trabalho tem grande relevância também para os gestores, pois muitos ainda não se adequaram à evolução dos métodos de venda, as atuais necessidades dos clientes e a necessidade da padronização do serviço para o sucesso em longo prazo do negócio. Dessa forma, o estudo deve ser de grande importância para os gestores que desejam a evolução e o desenvolvimento de suas empresas.

## **2.Referencial teórico**

Acredita-se que o estudo do marketing de serviços, aliado à experiência do consumidor, é um fator cada vez mais essencial no âmbito do relacionamento com os consumidores. Visando a análise dessa tipologia de estudo com o restaurante Joaquina, pretende-se focar na importância da opinião do cliente e como se desenvolve um serviço e experiência completa.

“Em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidores, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Cada vez mais os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. Em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores.” (Kotler, 2010, p. 4)

Dessa forma, conceitos de administração e marketing que estão diretamente relacionados ao objetivo do trabalho estarão presentes durante o estudo. Primeiramente, será abordado sobre marketing de experiências e posteriormente marketing de serviços, relacionando ambos especificamente com o Joaquina e o estilo de atendimento proposto pelo restaurante.

### **2.1. Marketing de experiências:**

Cada vez mais, as pessoas têm se preocupado com o posicionamento das empresas sobre diversos assuntos. Dessa forma, os gestores devem buscar o uso dessa conexão para obter sucesso e atrair novos consumidores. O gestor, a partir disso, deveria tratar cada cliente individualmente, gerando uma experiência completa para cativar e transformar o consumidor em uma parte importante da empresa.

O trabalho abordará esse referencial em grande parte, pois, o atendimento, é imprescindível na experiência em um restaurante. Cada vez mais, o consumidor espera consumir produtos com um bom custo/benefício,

principalmente em momentos de crise. E assim, quando percebe que o atendimento em um local é diferenciado a chance de retornar torna-se maior.

O Marketing de experiências pode ser definido como a utilização da emoção dos clientes, para engajar e fidelizá-los. Dessa forma, a percepção por parte das empresas que o produto em si não basta, e que, o processo de compra gera estímulos, afetando os 5 sentidos do consumidor, mudaram-se as formas de vender e oferecer os serviços (Content, 2016).

Os 5 tipos de experiências normalmente utilizadas são a percepção (buscar a criação de experiências satisfatórias utilizando-se dos cinco sentidos do corpo humano), sentimento (despertar emoções na pessoa envolvida na ação), pensamento (busca de quebra de paradigmas e fugir do padrão), ação, que pode ser promocional, online ou marketing de guerrilha, sendo táticas possíveis para criar experiências (Content, 2015), e relacionamento, o qual busca que o cliente identifique-se com a marca (Teixeira, 2017).

A visão principal das estratégias de marketing de experiência é a construção de um relacionamento com o consumidor, interagindo e criando necessidades que os clientes não percebiam que possuíam. (Rocha, 2013)

“Segundo Silva e Tincani (2013, p. 150), “O Marketing de Experiências pode ser utilizado para alavancar uma marca em declínio, diferenciar um produto dos concorrentes, criar identificação para uma empresa, promover inovações ao consumidor ou colaborador e induzir o consumo de certo produto ou marca com fidelidade, proporcionando assim benefícios para a marca”.

Pode-se visualizar a utilização dessas experiências dentro do Joaquina. Primeiramente, com a questão da percepção, pois além do paladar, muito explorado com os temperos utilizados, é explorado o olfato. Como exemplo, é oferecido um festival de fondue durante o inverno, feito no vinho tinto temperado, que proporciona um cheiro muito particular em todo o ambiente do restaurante.

A empresa também busca trabalhar o sentimento, reforçando a marca e a história fictícia criada sobre a Joaquina, uma escrava que através de seus dotes culinários conseguiu sua liberdade. Dessa forma, a decoração e até os nomes dos pratos giram em torno do período imperial. Como exemplo, o “Mexido da fazenda”, “Petisco do coronel” e o “Camarão Navegante”. Acredita-se que esse ambiente criado, além do atendimento acolhedor de toda a equipe, ajudam os consumidores a se identificarem com a marca e geram sentimento.

Na parte da experiência de pensamento, buscando inovar, cita-se que no ano de 2017 o Joaquina realizou uma série de vídeos intitulados “a visão do

garçom “, demonstrando nos vídeos, as opiniões de membros da equipe sobre o que lhes agrada ou não no comportamento dos consumidores. Visando com isso, a inversão do papel, para que os clientes percebam quais atitudes suas quando estão no restaurante, prejudicam o trabalho e até magoam os garçons, e quais os fazem felizes no ambiente de trabalho.

Entrando em ação, é uma experiência muito utilizada no restaurante, pois, no Joaquina, os clientes recebem um cadastro no momento da conta, perguntando como foi a experiência e seus dados de contato. Dessa forma, caso preencham, são cadastrados no mailing online do Joaquina. E assim, o gestor além de enviar um email agradecendo a visita, utiliza os dados dos clientes para enviar informações sobre sugestões de pratos da semana, início da temporada de fondue, novidades do restaurante, entre outras ações de promoção.

A identificação ou relacionamento, é um assunto muito importante e delicado atualmente. O Joaquina vem, nos últimos anos, se atualizando e recebendo ótimos comentários sobre esse fator.

Principalmente em duas questões, a primeira diz sobre as causas dos animais, pois o restaurante tornou-se pet friendly (aceitando cachorros nas duas lojas), oferecendo biscoito e água aos cães. E a outra questão ocorre na causa dos veganos e celíacos, identificando no cardápio quais produtos são ou não consumíveis para quem tem restrição alimentar, e semanalmente criando pratos ou petiscos para esse público específico.

## **2.2. Marketing de serviços**

"Serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem". (Kotler, 1995, p.455)

Kotler separa o serviço em quatro individualidades. A intangibilidade ocorre, pois, o serviço não é visto, sentido, ouvido ou provado antes de ser consumido. A inseparabilidade, pois não pode ser separado de seus fornecedores, sejam eles pessoas ou máquinas. O serviço também é variável, pois a qualidade depende de quem os proporciona, e de quando, onde e como são proporcionados. E a perecibilidade, afirmando que os serviços são perecíveis já que, não podem ser estocados para vendas ou uso futuros. (Kotler, 1995)

Pode-se relacionar essas definições elaboradas por Kotler com o estudo proposto pelo trabalho, através da complexidade e peculiaridade existente na administração de um negócio que vende o serviço em si como um hotel, restaurante, hospital, entre outros.

O administrador possui diversas formas para criar estratégias de se comunicar com os consumidores e elaborar o seu mix de diferenciais. No caso, em virtude do serviço obter características muito individuais, torna-se a missão de propor uma experiência completa e memorável aos consumidores consideravelmente complexa. De forma que, um descuido pode manchar a reputação ou eliminar diversos momentos positivos construídos no passado.

"A chave é superar as expectativas dos clientes quanto á qualidade do serviço... Conservar os clientes é a melhor medida de qualidade".

Kotler, 1995, p.459).

Podemos relacionar as quatro individualidades do serviço com o Joaquina. Primeiramente destaca-se que os restaurantes encaixam-se em produtos híbridos, pois possuem os alimentos como bens físicos e os garçons como serviço.

A intangibilidade ocorre no atendimento dos garçons e no serviço em geral. Os consumidores, dessa forma, buscam evidências da qualidade das instalações, nos preços, nos funcionários e outros aspectos. Buscando tangibilizar o intangível na mente do consumidor (Frasson, 2014).

E assim, o Joaquina busca oferecer nas redes sociais vídeos demonstrando o manuseio adequado dos alimentos, a qualidade no preparo dos pratos e diversos materiais mostrando as integrações diárias dos garçons, externando dessa forma aos consumidores, o que acontece no restaurante quando eles não estão lá, passando confiança sobre os processos e profissionalismo da empresa.

A inseparabilidade é muito presente no restaurante, pois o serviço não depende apenas de um bom atendimento, e sim de uma interação entre o garçom e o cliente. Se um garçom mal preparado derruba uma bandeja de bebida ou um prato no cliente, não há como o cliente não perceber o ocorrido e nem como o atendente reparar a situação de forma absoluta. Portanto, essa experiência negativa pertencerá na memória do consumidor (Silva, 2010).

Dessa forma, o treinamento da equipe no Joaquina torna-se essencial, para que esse relacionamento pessoal no momento do serviço no restaurante tente sempre ser impecável. Visando diminuir ao máximo as possibilidades de falhas, tanto de atendimento, como de comunicação.

A variabilidade é um fator significativo em serviços. Acredita-se que, as cadeias de restaurantes mais famosas e duradouras destacam-se justamente pelo padrão. Em todos os sentidos, no sabor da comida, atendimento do garçom, e nos processos internos da empresa. Um dos segredos do serviço é estabelecer padrões mínimos, que possam proporcionar um desempenho adequado.

Ser excelente por um dia não é tanto difícil quanto manter a qualidade o ano todo (Batista, 2015). Pode-se afirmar que essa atenção a variabilidade é um dos pontos mais debatidos no Joaquina, pois além dos treinamentos semanais das equipes, relatando o passo a passo do atendimento ao cliente e como resolver problemas que possam ocorrer, existe também o sistema de checklists gerenciais.

Esses checklists informam aos gerentes como realizar a abertura e fechamento da casa, todos os preparos dos molhos, validade de etiquetas, limpeza da loja, requisições, e tudo que envolva os processos que ocorrem diariamente. Assim, diminuindo os riscos de erros dos funcionários, e facilitando que, na hora do funcionamento do restaurante, nada ocorra além do que foi planejado e organizado pelos gerentes.

A perecibilidade ocorre através dos conflitos entre oferta e demanda. De forma que, em um feriado ou qualquer dia concorrido no restaurante, os gestores se programam para ter uma equipe completa. E assim, se o restaurante não encher, ou as reservas de mesa não comparecerem, esse serviço não pode ser estocado. O dia seguinte já é outro serviço, portanto resta aos gestores buscarem soluções para minimizar esses riscos (Oliveira, 2013).

O Joaquina lida com a perecibilidade através do sistema de gestão e automação. No caso, existe o uso do sistema Colibri, que possui diversas funções que são utilizadas no restaurante. Como exemplo, é possível fazer previsão de vendas, vendo o mínimo e máximo que foi vendido em um certo dia nos últimos anos. E assim, os gerentes se programam e planejam no momento de montar a escala da equipe. Para não ocorrer o erro de ter muitos funcionários em um dia que costuma não ser movimentado.

Além disso, destaca-se o “No-show”, expressão conhecida que define o não comparecimento do cliente no dia reservado do serviço. Fato que envolve um prejuízo ao restaurante, pois a equipe se prepara em quantidade de comida armazenada e número de funcionários. E assim, essa questão merece uma atenção especial. O “No-Show” no Joaquina é minimizado através de ligações nos dias das reservas, para os clientes que a efetuaram, visando realizar a

confirmação que os mesmos comparecerão. Informando sobre o limite de atraso de 15 minutos. Atos simples, mas que estão presentes na amenização desse risco.

### **3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

#### **3.1. Etapas de coleta de dados**

No campo, esse trabalho realizou três etapas de coleta de dados que vão ser descritas na sequência. A primeira consistiu em entrevistas com os garçons, a segunda em entrevistar com clientes, e a terceira ocorreu a utilização de dados secundários, através da utilização das avaliações de clientes em redes sociais.

Foram entrevistados na primeira etapa parte dos garçons da empresa, buscando objetivos claros de ter a percepção sobre os diferenciais compreendidos no Joaquina, comparado aos outros bares e restaurantes, os feedbacks que os mesmos recebem dos clientes e como é trabalhar no ramo na situação atual.

Posteriormente, foram entrevistados clientes que frequentam o local há anos. Dessa forma, conseguiriam descrever claramente a mudança que ocorreu no serviço ao longo do tempo, a partir do treinamento rotineiro da equipe. Também foram entrevistados clientes que visitavam o Joaquina pela primeira vez, para saber suas primeiras impressões do restaurante, com objetivos de saber sobre o que acham mais importante na experiência em um restaurante, o que consideram como características importantes do Joaquina no momento de decisão de compra, e como está sendo a alocação ou não de recursos no último período de crise.

Também ocorreu a análise das postagens em redes sociais dos clientes do Joaquina, descrevendo as características do restaurante que são mais comentadas e valorizadas nessas publicações, no site de avaliações Tripadvisor.

#### **3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo**

Na primeira etapa de pesquisa foram entrevistados 15 garçons, de forma que 10 estavam há no mínimo 2 anos na casa, e assim, acompanharam as mudanças realizadas no período, e, podem falar com propriedade e experiência própria sobre como foi o processo de integração do treinamento, e as

consequências do mesmo. 5 garçons da entrevista eram novos, e assim buscou-se comparar o Joaquina com os outros lugares que já trabalharam, e como foi entrar em uma empresa nova que trata o atendimento como prioridade. Da mesma forma a amostra de clientes utilizada foi de 15 pessoas, misturando clientes antigos que frequentam desde a abertura, com clientes de primeira vez, abordados no momento da conta, para verificar a percepção de sua primeira impressão no local.

Houve a utilização de dados secundários, através da utilização de avaliações dos clientes no site Tripadvisor, era necessário que os clientes estivessem no restaurante e tivessem tempo disponível para serem entrevistados. Ocorreu também a tipicidade, já que, desejava-se pessoas que fossem clientes antigas, ou que estavam visitando pela primeira vez.

Objetivou-se entrevistar clientes e garçons que dispunham-se a opinar sobre as questões do estudo, com perguntas abertas, buscando saber suas opiniões sobre diversos assuntos de extrema importância aos gestores do Joaquina. O roteiro de perguntas foi gerado através de seleção de 4 questões simples e objetivas, para que a entrevista não se tornasse longa e cansativa, dificultando que clientes queiram participar. Exemplificando, por parte dos clientes, como ele conheceu o local, o que fez ele voltar, quais os diferenciais que ele consegue enxergar, o que ele valoriza mais no atendimento do Joaquina como um todo, e se houve mudanças nos hábitos de consumo durante a crise, e por parte dos garçons, as diferenças do Joaquina para os outros locais que trabalhou, como é participar de treinamentos, os diferenciais do restaurante, e como enfrentou o período de crise.

### **3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo**

Primeiramente, buscou-se observar na loja clientes antigos, identificados pelos gestores ou próprios garçons, e pessoas que estão visitando pela primeira vez, identificados pela recepcionista. A partir disso, ocorreu a abordagem e o questionamento se aceitariam participar da entrevista no momento, de forma breve e utilizando gravação de voz durante o processo.

Portanto, o instrumento utilizado foi uma entrevista, e essa escolha se deve pois acreditou-se que dessa forma poderia se ter uma visão mais ampla das opiniões dos entrevistados, usando perguntas abertas, e dando espaço e tempo para que sintam-se confortáveis. Os clientes têm pouco tempo disponível

para participar de entrevista pessoalmente, principalmente no horário de almoço executivo pois muitos estão no intervalo do trabalho, e assim acreditou-se que seria mais fácil realizá-las perguntando anteriormente, marcando no dia preferível do cliente ou feitas na parte da tarde.

As perguntas da entrevista foram baseadas na experiência de cada um no restaurante, e a sua percepção dos serviços oferecidos pelo Joaquina. Observando se eles enxergam ou não os diferenciais propostos pela equipe, e se dão valor a eles, visando pontuar o que é realmente importante para quem frequenta o local.

Foram questionados aos garçons os seus nomes, como conheceram o Joaquina, quais os diferenciais que enxergam no Joaquina em relação aos outros locais que trabalharam, quais são as opiniões deles sobre os treinamentos e integrações, e como o período de crise afetou o trabalho no restaurante.

Já aos clientes, foi perguntado os nomes, qual o motivo que os fazem frequentar o Joaquina, quais são os diferenciais mais importantes do Joaquina, o que mais chama atenção no atendimento do Joaquina, e como a crise afetou a frequência de visitas dos clientes ao restaurante

### **3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

Em todas as etapas foram realizadas análise de conteúdo, detendo-se a analisar o conteúdo das falas, e não especificamente as palavras ditas, e assim foram criadas as categorias explicitadas nas respostas.

Na primeira etapa, as respostas obtidas foram lidas e ouvidas, através das gravações, para serem compreendidas da melhor forma, e, posteriormente, separadas de acordo com as respostas em comum entre os entrevistados, observando o que claramente pode ser enxergado como pontos de vista importantes para o estudo, e também para a empresa. Dessa forma, buscando verificar se uma pergunta que obteve muitas conclusões e argumentações parecidas, podem estar relacionadas com os objetivos da pesquisa.

Na segunda etapa, as respostas dos garçons e clientes foram comparadas. Por exemplo, se ambos enxergam o atendimento do restaurante da mesma forma, e se tiveram considerações comuns nas respostas. As respostas dos clientes foram processadas de forma minuciosa e precisa, pois, cada detalhe

é de extrema importância para verificar se todo o esforço e custo de treinamento é realmente visto como um diferencial, e se o mesmo trouxe benefícios no período de instabilidade econômica.

Na terceira etapa, foram abordadas as publicações dos clientes do Joaquina na rede social Tripadvisor, buscando observar se essas respostas dadas pelos clientes nas entrevistas comparam-se com essas avaliações realizadas na internet.

As argumentações dos garçons foram visualizadas na mesma relevância, pois buscou-se a percepção de como a equipe vê a profissionalização do serviço e se estão levando a sério, ou observam do outro ponto de vista, de ser algo cansativo, demorado ou muito exigente, e por estarem de frente pros consumidores diariamente, as respostas devem conter muitos feedbacks importantes que eles escutam dos clientes, tanto sobre o Joaquina, como outras experiências em restaurantes.

Objetivou-se, através da análise de todas as respostas, construir tabelas demonstrando o tamanho e repetição de certas respostas, e também o que podemos perceber das mesmas. Foi comparado sobre o que era esperado e o que realmente foi respondido pelos entrevistados, e assim, o que pode-se levar de conclusão do conteúdo das argumentações.

### **3.5.Limitações do Estudo**

Durante todas as etapas da entrevista, visualiza-se que os entrevistados, tanto os clientes como os garçons, podem sentir-se constrangidos de darem respostas negativas sobre todos os temas abordados, por saberem que o entrevistador faz parte da equipe do restaurante, principalmente por parte dos funcionários, que temem em qualquer ocasião a chance de serem prejudicados.

Portanto, para não ocorrer esse risco, o entrevistador deve antes da entrevista deixá-los livres para exporem suas opiniões, relatando a importância de serem honestos e isentos de preocupações para a efetividade do trabalho. Além disso, alertando brevemente aos clientes, a importância das críticas construtivas e como é imprescindível a opinião dos consumidores para o gestor.

Por parte dos garçons, demonstrá-los que, por serem conectados diretamente a todo o processo de profissionalização do atendimento construído no Joaquina, suas respostas são de grande importância para as melhorias do sistema atual implementado, e para a veracidade da análise do trabalho.

## 4. Apresentação e análise dos resultados

Em seguida, será apresentado o que foi coletado e a análise do autor, primeiramente sobre as respostas obtidas dos garçons, e posteriormente as entrevistas com os clientes.

### 4.1. Descrição e análise dos resultados das entrevistas com os garçons

A primeira pergunta feita aos 15 garçons entrevistados foi: “Como conheceu o Joaquina?”, e a tabela a seguir representa as respostas coletadas e comentários relevantes feitos durante a entrevista.

Frequência	Categoria	Exemplo de Resposta
8	Indicação de pessoas que trabalharam ou trabalham na empresa.	“Estava procurando emprego e uma gerente do restaurante me indicou o Joaquina”
5	Anúncio em jornal	“Vendo a seção "classificados" observei o anúncio do Joaquina para garçom”
2	Trabalhavam em restaurantes próximos ao Joaquina e se interessaram.	“Trabalhei 5 anos no restaurante ao lado, quando fui demitido procurei o gerente do Joaquina”

Tabela 1: Respostas e comentários coletados na entrevista.

A partir da análise dos dados da Tabela 1, percebe-se que a indicação de pessoas que trabalharam ou trabalham no Joaquina se sobressaiu às outras categorias, o que já era esperado. Foi conversado com os gestores sobre o assunto, e relataram que os colaboradores da equipe costumam indicar a empresa para amigos que estão desempregados. Fazem essas indicações para todas as funções, como garçom, cozinha e limpeza, principalmente nos últimos anos que o desemprego cresceu no Rio de Janeiro.

Dessa forma, há uma grande contribuição da indicação dos funcionários para o Joaquina. Muitos comentaram nas respostas que identificam-se com a empresa e buscam indicar pessoas de um nível bom para o cargo desejado, para que assim contribuam e agreguem à empresa. Dois entrevistados relataram que não indicam amigos e sim pessoas que consideram adequadas e que possivelmente dariam certo no Joaquina.

Acredita-se que o treinamento contribui em grande parte para essa identificação com a empresa, pois durante as integrações são reforçados os valores da empresa e assuntos motivacionais. Assim, a equipe é estimulada a sentir-se bem no ambiente de trabalho, gerando uma possível reconhecimento dos colaboradores.

Portanto, foi observado que o treinamento inserido na rotina do restaurante traz benefícios além da boa experiência do cliente e de uma operação padronizada de trabalho, conseguindo atingir uma percepção de seriedade e profissionalismo por parte da equipe, que busca indicar a empresa para conhecidos.

Observa-se também a partir dos resultados da Tabela 1, que anúncios em jornais ainda são interessantes, mesmo com a utilização em larga escala de redes sociais. Um exemplo são os anúncios de vaga em grupos de emprego no Facebook, porém os entrevistados afirmaram nas respostas que esses grupos são desorganizados e ainda não confiam na veracidade das vagas e dos autores das publicações.

Relataram que, quando estavam desempregados costumavam visualizar os classificados, e que conheceram o Joaquina através disso. Pode-se analisar dessa forma que os gestores devem, pelo menos por enquanto, continuar com a utilização dos anúncios em jornais, nas próximas vezes em que surgirem oportunidades de trabalho.

A questão da proximidade do restaurante foi a que teve menos frequência de respostas. Porém, é importante relatar que os dois entrevistados que responderam dentro dessa categoria, disseram que ao passar pelo Joaquina, visualizando que o restaurante costumava estar cheio, observando a agilidade e método de trabalho dos funcionários, já se interessavam em conhecer melhor a empresa.

A próxima pergunta da entrevista aos garçons foi: “Quais os diferenciais que você enxerga no Joaquina em relação aos outros locais que trabalhou?”

<b>Frequência</b>	<b>Categoria</b>	<b>Exemplo de resposta</b>
13	Integrações diárias	“Os gerentes informam assuntos sobre a semana e fazem pequenos treinamentos de manhã que nos ajudam muito”
5	Uso do tablet	“Uso do tablet facilita demonstrar os pratos”
5	Aceitar e ter atenção com os cachorros	“Muitos clientes vem ao restaurante pois aceitamos cachorros”
3	Higiene do banheiro	“A limpeza constante dos banheiros é percebida pelos clientes”

Tabela 2: Respostas e comentários coletados na entrevista referente a pergunta “Quais os diferenciais que você enxerga no Joaquina em relação aos outros locais que trabalhou?”.

Interpreta-se pela Tabela 2, que as integrações foram percebidas como imprescindíveis para a equipe, sendo comentadas por 13 garçons como um importante diferencial. As integrações são pequenas reuniões entre a equipe que duram cerca de 15 minutos, lideradas pelo gerente, buscam debater os pontos positivos e as falhas do dia anterior. Dessa forma, visando corrigi-las, além de informar sobre produtos do cardápio em falta, ou alguma sugestão de venda para o dia.

Foi percebido através das entrevistas que a equipe enxerga positivamente essa prática, expondo ao longo das argumentações que outros restaurantes que trabalharam anteriormente ao Joaquina, não praticavam esses métodos de treinamento. E assim, acreditam que dessa maneira, sem as integrações diárias, possuíam uma forma de trabalhar mais desorganizada. Em razão de que, os gerentes não transmitiam informações essenciais para a rotina de trabalho.

Tais respostas são de grande valor para os gestores do Joaquina, pois demonstra que a equipe está valorizando esse novo sistema de treinamento. Essas informações geraram um insight, seria possível a empresa expandir as integrações para a equipe da cozinha?

Acredita-se que seria benéfico, dado que, mesmo os cozinheiros não possuindo contato direto com o cliente e não necessitando do mesmo tipo de treinamento realizado com os garçons, vários assuntos importantes poderiam ser abordados. Como exemplo, o manuseio ideal dos alimentos, informações sobre

os equipamentos da cozinha, informações sobre os feedbacks dos clientes, entre outros assuntos imprescindíveis para o funcionamento adequado das operações.

O uso do tablet começou no início de 2017, possuindo o cardápio em 4 línguas e com fotos e descrição de todos os pratos. Com o objetivo principal de facilitar o entendimento e ajudar os turistas. Possibilitando que aumente o ticket médio de venda e que os clientes de outro país saiam mais satisfeitos após visitar o Joaquina.

Consumidores de outras nacionalidades frequentam em grande quantidade o Joaquina do Leme, que fica na orla de Copacabana e ao redor de muitos hotéis. Local muito frequentado por turistas, que acabam visitando o Joaquina por indicações dos hotéis ou por visitarem sites de avaliações de restaurantes.

Relata-se nas respostas que os entrevistados afirmam que esse serviço minimizou o problema da dificuldade de comunicação. Dado que, a grande maioria dos garçons não fala outra língua. Dessa forma, com a utilização desse serviço, aumenta a possibilidade de os turistas terem uma melhor experiência no restaurante.

Acredita-se, portanto, que os gestores devem dar continuidade a essa proposta. Pois, ficou visível durante a entrevista o sucesso dessa implementação. Outros entrevistados, mesmo não afirmando ser o que consideram como o maior diferencial, citaram a importância do tablet e demonstraram acreditar na sua efetividade.

Um insight sobre a questão, é propor que os tablets possuam conexão com o tripadvisor e outros sites de avaliação. Pois, são serviços muito utilizados pelos turistas. E dessa forma, poderiam avaliar o Joaquina no momento da experiência, aumentando a quantidade de reviews nas redes sociais.

5 dos 15 entrevistados afirmaram sobre a aceitação de cachorros. O restaurante desde a sua abertura é pet friendly, liberando a entrada de cachorros em certas mesas na área externa, além de oferecer água e comida para todos os cães. Os entrevistados enaltecem o serviço. Afirmando que muitos clientes tiram fotos e compartilham com os amigos que o Joaquina é adepto dos animais.

Também dizem aos garçons que conhecem poucos lugares com a mesma proposta. Tais respostas são essenciais para visualizar a essência desse serviço, demonstrando que os gerentes devem estar sempre atentos, buscando manter a qualidade, e o atendimento simpático a esses clientes que levam seus animais e fazem divulgação boca-a-boca pela internet, que é um dos meios mais importantes de divulgação atualmente. (Nielsen, 2012)

A terceira pergunta feita aos garçons entrevistados foi: “Qual é a sua opinião sobre os treinamentos e integrações?”

<b>Frequência</b>	<b>Categoria</b>	<b>Exemplo de resposta</b>
8	Muito importante para o desenvolvimento profissional	“Gosto de participar pois me ajudam a ter mais conhecimento sobre diversos assuntos”
4	Repetitivos	“Muitas vezes falam a mesma informação por dias seguidos”
3	Essencial para poder se relacionar bem com o cliente.	“Os treinamentos nos ajudam a estar preparados no momento do serviço”

Tabela 3: Respostas e comentários coletados na entrevista referente a pergunta “Qual é a sua opinião sobre os treinamentos e integrações?”.

Interpreta-se da Tabela 3 e dos diversos comentários dos respondentes, que dos 15 entrevistados a maioria destacou que os treinamentos e integrações são muito importantes para o desenvolvimento profissional. Número satisfatório para o objetivo da pergunta, que era avaliar como a equipe recebeu os novos métodos de profissionalização do atendimento.

Acredita-se que, para a evolução efetiva dos treinamentos na rotina dos funcionários e da empresa, eles devem enxergar como uma prática essencial em curto e longo prazo para as carreiras de cada um. Observa-se que essa motivação está presente no ambiente de trabalho do Joaquina, pois, apenas 2 entrevistados sequer mencionaram sobre a importância do desenvolvimento profissional.

Crê-se através das respostas das entrevistas que o ensinamento dos conteúdos dos treinamentos deve ocorrer de forma conciliada às operações da empresa, e com o interesse mútuo por parte da equipe. Objetiva-se através disso, criar padrões bem definidos de serviço que sejam efetuados por todos os funcionários.

Como dito em (Roberto Morais Batista, 2015), o mais difícil é manter a qualidade durante o ano todo. O cliente cria uma expectativa de ter a mesma experiência que obteve em sua última visita. Portanto, um ato fora do padrão estabelecido pela empresa, torna-se comprometedor na experiência do consumidor.

De forma não esperada, 4 entrevistados responderam que os treinamentos e integrações são repetitivos. Pois os gerentes, segundo os respondentes, não demonstram ter criatividade ou motivação para liderar a capacitação dos funcionários. Apresentam-se, portanto, com informações repetidas durante toda a semana. Desalentando os participantes, que assim, paulatinamente passam a ter menos interesse no conteúdo.

Analisa-se a partir dessas respostas, que os treinamentos mesmo sendo de grande utilidade para a maior parte dos entrevistados, podem ser evoluídos. Principalmente, através da capacitação dos gerentes que são os líderes do sistema de treinamento, por serem delegados a elaborar os conteúdos das integrações.

Observa-se que, se os gerentes não estiverem extremamente conectados e dispostos à evolução diária dos métodos de treinamento, todo o sistema seria comprometido. Pois, segundo os respondentes das entrevistas, os funcionários observam os gerentes e buscam perceber se os mesmos realizam as práticas que eles ensinam. Portanto, é imprescindível que toda a equipe gerencial esteja interligada com o conhecimento geral sobre os temas dos treinamentos.

A resposta argumentada com menos frequência, foi que os treinamentos e integrações são importantes para o relacionamento com o cliente. Contradizendo o que era esperado. Mas é relevante ressaltar que, os 3 entrevistados que responderam sobre essa categoria são garçons novos na empresa. Portanto, é compreensível que estejam interessados a aprender o padrão Joaquina de atendimento, e como se relacionar melhor com os consumidores.

Acreditava-se que os garçons julgariam como principal fator o aprendizado de se relacionar melhor com o cliente. Já que estão em comunicação com os consumidores diariamente, sendo responsáveis pela experiência completa e por lidarem com todos os problemas que possam ocorrer.

Mas como relatado nas respostas dos outros entrevistados, que não responderam dentro dessa categoria, ocorre a percepção que já estão acostumados a se relacionar com os clientes. Afirmaram que por estarem há anos no Joaquina, sabem quais são as atitudes ideais que são ensinadas pelos gerentes, já que estão há mais tempo inseridos na empresa.

Analisa-se através da observação de todas as respostas, que o sistema de treinamento, especificamente para os garçons que foram os entrevistados, seguiu e segue um caminho positivo em geral. Estabelecendo consequências positivas que serão relatadas a seguir.

A equipe relatou que sentem-se mais preparados para atender consumidores de tipos e exigências diferentes. Um ambiente de trabalho mais agradável e uma motivação maior foi perceptível por parte dos funcionários. Nos quais 4 entrevistados afirmaram que chegam mais cedo diariamente para participarem da integração desde o início. Dessa forma adquirido tudo o que foi ensinado.

Por último, a maior capacitação dos gerentes também foi uma consequência positiva. Pois, anteriormente ao início dos treinamentos, os gerentes tinham poucas funções no Joaquina. Como por exemplo, recebiam a conta nas mesas dos clientes, realizavam pedidos de compra aos fornecedores de alimentos e aplicavam procedimentos básicos presentes em todos os restaurantes.

Porém, após o início do sistema de profissionalização do atendimento, os gerentes passaram a ter mais responsabilidades e funções delegadas pelos gestores. Já que, possuíram a partir disso, a responsabilidade de criar temas e conteúdos para os treinamentos, liderar as integrações diárias, identificar os funcionários que estão participando mais e colaborando com essas práticas, e buscar novos conhecimentos para a empresa que contribuiriam para o desenvolvimento dos treinamentos.

Entretanto, os gestores devem atentar-se ao fato da quantidade significativa que considerou os treinamentos repetitivos. Reforçando a relevância do teor dos comentários que reforçaram essa opinião. Deve-se buscar por parte dos gestores a realização de reuniões mais constantes com os gerentes, e a verificação mais próxima de qual conteúdo que estão passando aos funcionários diariamente. Para que assim, minimizem-se os riscos de ter mais colaboradores desinteressados. Buscando a transformação desse cenário, no qual uma parte da equipe considera os treinamentos e integrações menos importante do que a outra.

Um insight para uma possível resolução do tema, seria uma ordem dos gestores para que os gerentes dissertem em um papel diariamente, e mostrem aos seus superiores o que exatamente estão passando aos funcionários no momento dos treinamentos. Com o objetivo de que os gestores possam controlar os temas abordados, e evitar que sejam os mesmos rotineiramente. Assim, alterando essa monotonia e repetição de temas relatados pelos entrevistados.

A quarta e última pergunta, finalizando a entrevista com os 15 garçons, foi: “Como o período de crise afetou o seu trabalho no restaurante?”

<b>Frequência</b>	<b>Categoria</b>	<b>Exemplo de resposta</b>
9	Maior dedicação ao trabalho	“Passei a me dedicar mais com temor de demissão”
3	Problemas familiares afetaram a motivação no trabalho	“Minha esposa perdeu o emprego e afetou a minha rotina de trabalho”
3	Menos clientes no turno da noite	“O movimento noturno diminuiu nos últimos meses no Joaquina”

Tabela 4: Respostas e comentários coletados na entrevista referente a pergunta “Como o período de crise afetou o seu trabalho no restaurante?”.

A partir da análise dos dados da Tabela 4, destaca-se na descrição das respostas a frequência significativa dos que responderam que passaram a se dedicar mais ao trabalho no período de crise. Durante essa pergunta os entrevistados dissertaram mais em relação às outras questões.

A maioria afirmou que sente-se insegura, com temor de perder o cargo no trabalho pela situação atual do mercado. Ao descrever de onde vem essa insegurança, relataram que visualizaram nos últimos meses diversos conhecidos perderem o emprego, além do encerramento de atividades de muitos outros restaurantes. Vários deles tradicionais, que existem há anos, e não conseguiram sobreviver à crise (Ramalho, 2017).

Acredita-se que os colaboradores da equipe passaram a se dedicar mais à rotina de trabalho, visando se destacar em relação aos outros. Como argumentado pelos funcionários, afirmaram que tornaram-se mais efetivos nas operações básicas da empresa e mais simpáticos no atendimento ao cliente. Pois, caso o número de clientes diminuísse por motivo da crise financeira do Rio de Janeiro, pensava-se que os gerentes e gestores selecionariam os melhores funcionários da equipe para permanecerem na empresa.

O período de crise no Joaquina, portanto, segundo os dados da entrevista, trouxe consideravelmente uma insegurança no ambiente de trabalho. Algo que pode ser negativo a partir do momento que os colaboradores passam a enxergar o trabalho como competição entre os mesmos, enquanto o que é ensinado nos treinamentos no Joaquina é o oposto.

Aprende-se nos treinamentos que o trabalho em equipe deve ser o ponto principal do serviço ao cliente. Pois dessa forma facilitaria-se o desenvolvimento do atendimento. Acredita-se, portanto, que os gestores devem amenizar os

riscos gerados por essa insegurança para que não tragam consequências prejudiciais à empresa.

Os problemas familiares foram descritos como fator que afetou o trabalho de 3 respondentes da entrevista. Descrevendo problemas semelhantes, os entrevistados que responderam sobre essa categoria, dissertaram que o seu cônjuge foi demitido devido a demissões em massa em suas empresas, o que dificultou a situação financeira familiar.

Todos afirmaram que essas preocupações em casa foram transmitidas às suas atitudes no trabalho de forma inevitável. Já que, as rendas desses funcionários do Joaquina passaram a ser, por um tempo considerável, a única fonte de renda familiar. Dessa forma a responsabilidade torna-se muito maior, afirmaram assim, que deixaram as dificuldades externas ao trabalho afetarem o seu desempenho.

Respondido por 3 entrevistados, a diminuição no movimento no turno da noite é um fator a ser analisado pelo autor e gestores. Os respondentes argumentaram que, antes da crise ser mais presente na cidade, trabalhava-se normalmente até a madrugada com muitos consumidores no restaurante. E ultimamente antes de 23h, não há movimento nenhum aos redores do restaurante.

Tal fator afetou o trabalho da equipe noturna, que passou a ter menor produtividade no trabalho. Possuindo muito tempo livre e frequentemente sendo liberados mais cedo pelos gerentes para retornarem para casa, o que afeta consideravelmente a rotina do empregado e principalmente, a eficácia no ambiente de trabalho.

Os entrevistados afirmaram que durante o dia, o movimento de clientes foi percebido como em maior número no Joaquina. Com faturamento em valor monetário maior, fator que afeta diretamente o salário do funcionário, pois recebem os 10% cobrado pelo serviço. Essa medida é tradicionalmente utilizada na maioria dos restaurantes, e no turno da noite foi perceptível para os 3 entrevistados a diminuição do valor recebido pelo serviço.

A questão da violência e a crise no Rio de Janeiro será melhor analisada no capítulo 4.2, através das respostas das entrevistas com os clientes sobre o assunto.

## 4.2. Descrição e análise dos resultados das entrevistas com os clientes

A seguir, serão apresentados a descrição, interpretação e análise das entrevistas com 15 clientes feitas no restaurante Joaquina; A primeira pergunta realizada foi: “Qual o motivo que te faz frequentar o Joaquina?”

<b>Frequência</b>	<b>Categoria</b>
15	Sabor da comida
13	Atendimento diferenciado
8	Ambiente
3	Cardápio extenso
2	Opções veganas
2	Pet Friendly

Tabela 5: Respostas e comentários coletados na entrevista referente a pergunta “Qual o motivo que te faz frequentar o Joaquina?”.

Interpreta-se da Tabela 5 e dos diversos comentários dos respondentes, que as diferentes respostas demonstram a importância do conjunto do serviço como um todo para a percepção e experiência completa do cliente. Pois esperava-se que as respostas variassem apenas entre qualidade da comida e atendimento. Ocorreu a repetição entre 8 dos entrevistados sobre o ambiente e higiene por exemplo, outros relataram opções extensas do cardápio. Mesmo que esses fatores não tenham sido citados como motivo principal de frequentarem o restaurante, apresentam-se como essenciais na memória dos consumidores, que os citaram livremente.

O sabor da comida foi relatado por 6 dos entrevistados como motivo principal para visitarem o Joaquina, e citada por todos os 15 clientes como motivo de frequentarem o restaurante. Categoria respondida com frequência alta, mas que era esperado pelo autor pois a qualidade dos pratos foi relatada pelos gestores como grande fator dos elogios diários.

O atendimento diferenciado do Joaquina é considerado motivo principal para as visitas ao restaurante por 5 entrevistados. De forma que, 13 dos 15, citaram também essa categoria em algum momento da entrevista. Os entrevistados presentes nessa categoria, afirmaram que costumam sentir-se desprestigiados e muitas vezes abandonados em bares diversos que já frequentaram na cidade do Rio de Janeiro. Como dito em (Silva, 2010), essas

experiências negativas ficam na mente do consumidor, e estão atreladas a inseparabilidade dentro de serviços.

Todos disseram que surpreenderam-se na primeira visita ao restaurante Joaquina, pois obtinham a crença de que o atendimento no local não fugiria desse padrão negativo e, portanto, não criaram expectativas. Continuadamente, demonstraram afeto à equipe. Reforçando que sentem-se em casa quando estão no restaurante, afirmando que esse atendimento acolhedor foi o principal motivo para tornarem-se clientes fiéis, e também divulgarem o Joaquina para conhecidos em diversas oportunidades.

Fator importante dito em (Rocha, 2013), relacionado ao marketing de experiência. Reafirmando a importância de criar um relacionamento com o consumidor, de forma que, identifique-se com a marca, e crie a necessidade de estar presente no restaurante e consumir.

Dois dos entrevistados relataram o ambiente como principal motivo de frequentarem o restaurante. E a categoria foi citada por 8 respondentes, expondo pontos como a decoração, tipo de público que frequenta o local, música ambiente agradável e a atenção à higiene. Os entrevistados expuseram que sentem-se insatisfeitos com as condições insalubres de outros locais que frequentam, afirmando que, a maioria dos bares que possuem banheiros não apresentam-se responsáveis pela manutenção do local.

Tais respostas demonstram como é imprescindível o cuidado em geral que os gestores e gerentes do Joaquina, devem ter em relação a alguns pontos. Como a manutenção da equipe da limpeza, o zelo com artefatos de decoração do restaurante, como quadros e lustres, além da observação do funcionamento dos ares-condicionados, e tudo que possa estar ligado ao ambiente do local. Como dito em (Frasson, 2014), o consumidor busca tangibilizar o intangível presente em serviços, através de evidências das qualidades das instalações.

Os consumidores que trataram o cardápio extenso como motivo de suas visitas, afirmaram que o menu do Joaquina difere-se de culinária brasileira apenas, e possui opções como massas, pizzas e outros estilos de comida que os agradam. Assim, criando a possibilidade de que possuam experiências diferentes em todas as visitas. Os dois entrevistados que citaram essa categoria, afirmaram que o fato do cardápio ser amplo facilita também a indicação a conhecidos, e a possibilidade de levar a família e amigos com gostos distintos ao restaurante, por ter opções que possam agradar a todos.

A categoria das opções veganas foi citada por 2 entrevistados, que afirmaram terem inúmeras experiências desagradáveis ao frequentarem locais que

não oferecem nenhuma opção para quem possui essa restrição. Relataram que o Joaquina possui diversas opções no cardápio para esse público e que os garçons são treinados sobre o assunto, pois sabem responder as dúvidas em relação à presença de alimentos de origem animal nos produtos do restaurante.

Analisa-se que o restaurante deve continuar a oferecer alimentos veganos, pois são 5 milhões no Brasil que aderem a esse estilo de vida, e os comércios estão aderindo e criando opções para esses consumidores (Carreiro, 2018). Dessa forma, sugere-se criar no Joaquina uma maior divulgação sobre a questão do oferecimento de alimentos voltados ao veganismo, buscando mais clientes desse público específico.

Destacam-se também os respondentes que citaram a aceitação de animais no Joaquina como motivo de frequentarem o local. Reforçando o que foi dito pelos garçons, que também expuseram a questão do restaurante ser pet friendly como diferencial para eles. Crê-se que é uma tendência que os gestores do Joaquina devem manter, divulgando ainda mais para clientes que ainda não saibam desse serviço, objetivando que obtenham o conhecimento e passem a frequentar o restaurante.

A próxima pergunta da entrevista aos clientes foi: “Quais são os diferenciais mais importantes do Joaquina?”

<b>Frequência</b>	<b>Categoria</b>
12	Qualidade do atendimento
7	Banheiros
6	Pet Friendly
4	Tablets
3	Opções veganas
2	Carregadores portáteis

Tabela 6: Respostas e comentários coletados na entrevista referente a pergunta “Quais são os diferenciais mais importantes do Joaquina?”.

Dos 15 clientes entrevistados, 12 citaram em algum momento da argumentação a qualidade do atendimento como diferencial do Joaquina. Reforçando a ideia estudada durante o estudo, sobre a essência do atendimento no sucesso do Joaquina. Os entrevistados relataram comentários interessantes. Como o fato de serem tratados com cordialidade por toda a equipe, e por observarem que são treinados, confiam mais nas opiniões deles quando necessitam de ajuda para qualquer dúvida sobre o cardápio.

Parte dos entrevistados citou que consegue adquirir comida boa em outros restaurantes, porém o que destaca-se no Joaquina, na opinião deles, é o atendimento eficiente e personalizado. De forma que, esse serviço fica na memória do consumidor. Interpreta-se apenas por essa pergunta que os clientes do Joaquina estão visualizando a melhoria no serviço do restaurante, considerando-o como o principal diferencial, segundo a maioria dos entrevistados.

Sete dos entrevistados comentaram as características dos banheiros como essenciais para a experiência. Por possuírem um extremo zelo por parte da equipe da limpeza, além de acessórios como fio dental, enxaguante bucal, música ambiente e fraldário. O que, na opinião dos respondentes, se diferencia completamente de todos os outros bares que já frequentaram na cidade.

Fato de grande relevância para os gestores. Sugere-se que esse diferencial seja mantido e aprimorado, pois foi um fator elogiado de maneira eloquente na entrevista. Demonstrando que o custo de manter essa equipe de limpeza trouxe benefícios para a imagem da empresa pelos consumidores.

A aceitação de animais foi citada por 6 entrevistados. Comparativamente com o que foi dito na mesma pergunta feita para os garçons, possui uma frequência relevante. Analisa-se que essa proposta e divulgação nas redes sociais por parte da empresa, sobre ser pet friendly, trouxe retorno nos últimos períodos. E a tendência é que mantenha-se assim, pois os respondentes afirmaram que já compartilharam na internet com seus amigos e em grupos de amantes de cachorros, sobre essa proposta do Joaquina.

Acredita-se que, a partir dessa divulgação digital, foram proporcionados novos clientes ao restaurante. Como dito no referencial teórico, dentro dos 5 tipos de experiências, existe o relacionamento, no qual a empresa busca que o cliente identifique-se com a marca (Teixeira, 2017). E assim, esse serviço proposto pelo restaurante, propõe essa identificação de imagem entre o cliente e a empresa.

O uso dos tablets e as opções veganas foram elucidadas na análise da questão anterior, mas vale ressaltar que apareceram novamente na memória dos consumidores entrevistados, dessa vez através do que consideram como diferencial do Joaquina; Demonstra-se para autor a importância de ambos os serviços, os tablets para quem deseja visualizar fotos dos pratos antes de pedi-los, e as opções veganas são imprescindíveis para atingir o público seletivo que segue esse estilo de vida, que vem crescendo cada vez mais no Brasil.

Os carregadores portáteis foram relatados como diferenciais durante 2 vezes nas entrevistas. Trata-se de um serviço novo no Joaquina, funciona a

partir do momento que o cliente pergunta se pode carregar o celular no restaurante. E assim, o garçom leva à mesa carregadores portáteis do Joaquina. Os clientes relataram que o serviço é importante para eles, pois muitos dependem do celular para diversos assuntos. Dessa forma, no horário de trabalho almoçam no Joaquina e utilizam o carregador oferecido. Um serviço simples e de custo baixo, porém benéfico para os consumidores.

A terceira pergunta realizada aos 15 clientes foi: “O que mais te chama atenção no atendimento do Joaquina?”

<b>Frequência</b>	<b>Categoria</b>
14	Preparação dos garçons
10	Simpatia
8	Feedback dos pratos
3	Recepcionista bilíngue
3	Relacionamento por e-mail

Tabela 7: Respostas e comentários coletados na entrevista referente a pergunta “O que mais te chama atenção no atendimento do Joaquina?”.

Interpreta-se pelos dados da tabela 7, que os entrevistados destacaram principalmente a preparação dos garçons e a simpatia como essenciais no atendimento do Joaquina. A maioria relatou sobre a boa nivelção dos atendentes. Relatando que, percebem que todos buscam servir da mesma forma, utilizando frases parecidas, de forma calorosa e simpática.

Relataram também um mesmo padrão de atendimento, sendo de extrema relevância. Como dito no referencial teórico por (Batista, 2015). Ocorre a percepção de que, os garçons têm informações suficientes para tirar as dúvidas e serem eficientes na resolução de problemas.

Acredita-se que esses comentários dos clientes reforçam que os treinamentos e integrações estão sendo percebidos pelos consumidores. Dado que, visualizam diretamente essa busca por um padrão de atendimento no momento da experiência do consumidor no restaurante. Tal fator gera confiança por parte dos clientes de aceitarem uma sugestão dos garçons, e conseqüentemente uma possibilidade de que consumam mais produtos no restaurante.

"O garçom vendedor é aquele que faz o freguês se sentir especial. Ele consegue transformar um simples jantar em uma experiência

única. E ao oferecer pratos que sejam realmente diferenciados e bem preparados, conseguindo surpreender o cliente, ele fará com que essa pessoa volte para reviver esse momento maravilhoso” (Moraes, 2015)

As avaliações a seguir são do site Tripadvisor, e refletem a importância dada ao atendimento pelos clientes do Joaquina, e como os mesmos relatam diferenciais como a educação dos garçons e o serviço pet friendly relatado anteriormente. Comentários que reforçam o reconhecimento positivo dos consumidores sobre o Joaquina.

**Fernando S**  
Rio de Janeiro, RJ  
155 51

5/5 Avaliou em ontem via dispositivo móvel

**Muito bom!**

Comida saborosa, a um preço justo, com ótimas opções para sua escolha. Pratos deliciosos, atendimento rápido e equipe simpática. Valeu a pena a visita!

Obrigado, Fernando S

---

**Maria Rosa R**  
42 17

5/5 Avaliou em 4 semanas atrás via dispositivo móvel

**Prato do Coronel**

Excelente bar , super bem localizado , atendimento diferenciado , excelente . Pedimos um prato do Coronel indicado pelo garçom que é fantástico! Vale a pena !

Obrigado, Maria Rosa R

Figura 2: Comentários de Fernando S. e Maria Rosa R. no site TripAdvisor sobre o Restaurante Joaquina.

**Jupira F**  
Cachoeiras de Macacu, RJ  
25 15

5/5 Avaliou em 4 semanas atrás

**Meu restaurante preferido**

O Joaquina é um restaurante que está sempre cheio, mas o controle realizado por sua equipe de funcionários é tão bom que você nem percebe o tempo de espera enquanto fica tomando um chopinho no lado de fora.

A comida é servida individualmente, o cardápio é maravilhoso. Gosto muito da carne seca desfiada que é servida na casa e também a salada verde.

O local é bem descontraído, muito indicado para ir com a família ou amigos para um bate-papo informal.

Indico.

Mostrar menos

4/5 Custo-benefício 5/5 Atendimento 4/5 Comida

Peça informações para Jupira F sobre Joaquina.

Obrigado, Jupira F

Figura 3: Comentários de Jupira F de Cachoeiras de Macacu, RJ no site TripAdvisor sobre o Restaurante Joaquina.



Figura 4: Comentários de Vanessa S. no site TripAdvisor sobre o Restaurante Joaquina.

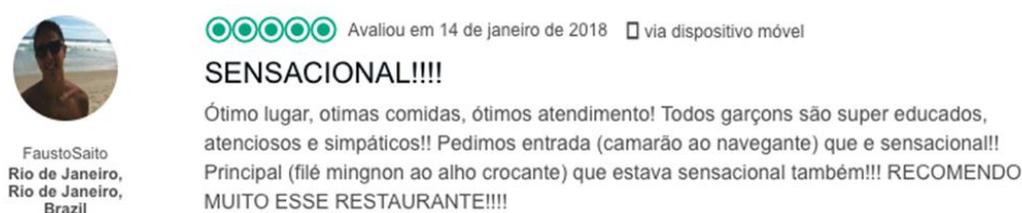


Figura 5: Comentários de FaustoSaito no site TripAdvisor sobre o Restaurante Joaquina.

O feedback dos pratos é um dos detalhes do serviço, que é praticado durante os treinamentos. Ocorre de forma que o garçom deve dirigir-se à mesa 2 minutos depois que os pratos são servidos, perguntando se veio tudo correto e se o sabor agradou aos consumidores. Essa atitude possui 2 objetivos principais. Primeiramente, demonstrar preocupação aos clientes sobre o sabor dos pratos, e também visar resolver possíveis problemas, pois a partir que o garçom faz a pergunta, o cliente poderia responder algum erro que ocorreu, como exemplo, se o ponto da carne não está o ideal, se a comida está salgada demais, entre outros.

Acredita-se que essa medida, por mais simples que pareça, é responsável pela resolução de muitos dos pequenos problemas, e também por encantar os clientes demonstrando eficiência e preparo dos garçons. Demonstrando-se importante, pois 8 dos 15 respondentes citaram essa categoria como relevante no atendimento do Joaquina.

Três entrevistados relataram em algum momento sobre a importância do recepcionista bilíngue. 1 dos entrevistados afirmou que trabalha em uma empresa de turismo e constantemente precisa indicar restaurantes para os seus

clientes de outros países. E assim, torna-se mais fácil para ele indicar o Joaquina por possuir em suas duas filiais, Botafogo e Leme, recepcionistas que se comunicam em outras línguas, além da confiança que possui no local.

Sugere-se aos gestores permanecer com o serviço e possivelmente buscar pessoas que trabalham em empresas de turismo ou hotéis, visando parcerias para que o nome do Joaquina seja mais indicado nesses ambientes.

Relaciona-se com o referencial teórico a questão da ação no marketing de experiências, que define-se como ações que podem ser promocionais, online ou com a utilização de marketing de guerrilha (Content, 2015). Dessa forma, a última categoria respondida pelos clientes compara-se à essa teoria, pois os gerentes e gestores se comunicam por e-mail, com todos os consumidores que responderem ao cadastro do Joaquina. Buscando agradecê-los pela visita, convidando-os para visitar o restaurante novamente e perguntando se os mesmos possuem alguma indicação de melhoria para o local.

Percebe-se pelo teor das respostas desses 2 entrevistados que citaram a categoria, que é de alto valor para os consumidores a procura, por parte da empresa, de saber como foi a experiência do cliente. E, acredita-se que essa forma de comunicação deve ser expandida pelos gestores. Buscando atingir novos clientes digitalmente, por ser uma plataforma de contato muito atuante hoje em dia.

A última pergunta da entrevista realizada aos clientes foi: “Como a crise atual na cidade afetou a sua frequência de visitas ao restaurante?”

<b>Frequência</b>	<b>Categoria</b>
11	Evita frequentar a noite
10	Continua visitando pela qualidade
4	Pede pelo Ifood
1	Consome menos

Tabela 8: Respostas e comentários coletados na entrevista referente a pergunta “Como a crise atual na cidade afetou a sua frequência de visitas ao restaurante?”.

A partir da análise dos dados da tabela 8, percebe-se como essencial a qualidade do atendimento em momentos de crise. Dos 15 entrevistados, 11 citaram em suas argumentações que sentem temor de sair a noite na cidade, o que afeta diretamente o Joaquina. Como dito no 4.1, os garçons relataram que perceberam o decréscimo do número de clientes na parte noturna, o que relaciona-se com as respostas do cliente sobre a mesma pergunta.

Analisa-se pelas respostas e por estudos recentes, que o fator principal que afeta o consumidor carioca que frequenta bares e restaurante durante a noite é a violência presente na cidade, exposta nos noticiários constantemente e motivo atual de insegurança e mudança de hábitos dos moradores da cidade.

“Os índices de criminalidade alta, além da crise econômica, representaram um baque no setor de bares e restaurantes. Os confrontos em favelas nas últimas semanas, que afetaram principalmente moradores dessas localidades, agravaram o cenários e tiveram reflexos negativos na vida noturna de outras áreas.” (Estarque, 2017)

Em entrevista feita pela Folha em 2017 com moradores cariocas, destaca-se o comentário da engenheira Gizelle Quintans: “A gente saía sempre para jantar, em restaurante japonês. Agora passamos o dia no clube e de noite pedimos comida em casa”. (Estarque, 2017)

A crise financeira aliada à violência na cidade, gerou o encerramento de atividade de mais de 200 bares e restaurantes no Rio de Janeiro em 2017 (Goulart, 2017). Assim, enfraquecendo o comércio e diminuindo as possibilidades de consumo dos clientes cariocas. Tornando-se um fator importante para a análise de estudo do Joaquina, e de como a empresa está se mantendo nesse período.

Uma análise que pode ser feita, é que para enfrentar a insegurança dos consumidores, em sair no período noturno devido a violência, poderia ocorrer um maior investimento por parte da empresa no serviço de delivery. Embora já utilize o aplicativo Ifood, que é um serviço de entregas no qual os entregadores são do próprio Ifood e não do restaurante, a empresa cobra um deságio de 27% por pedido do Joaquina, além de cobrar uma taxa de entrega elevada ao consumidor.

Portanto, não se torna vantajoso financeiramente, de forma que, o lucro de cada prato diminui significativamente e o número de pedidos não é alto. Acredita-se que uma forma de adaptação seria o estudo da contratação de uma frota de entregadores próprios, analisando os custos financeiros relacionados ao investimento e a divulgação do novo serviço, visando um maior número de pedidos e maior lucratividade nos pedidos feitos por delivery.

A figura 6 cedida pelo Ifood representa a evolução do número de pedidos para o Joaquina no aplicativo entre os meses de janeiro e março de 2018, com exatamente 155 pedidos em janeiro, 166 em fevereiro e 245 em março,

traduzindo como o aplicativo vem sendo bastante utilizado pelos consumidores e reforçando a ideia de investir em um serviço de delivery próprio.

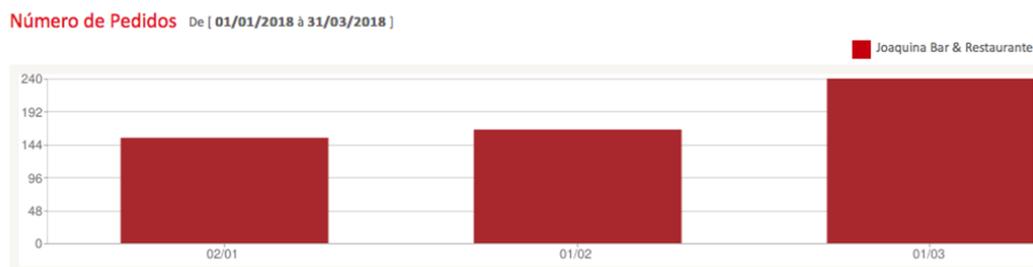


Figura 6: Gráfico extraído do Ifood – Acessado em 15 de Março de 2018.

Dez entrevistados citaram durante a argumentação da resposta que continuam frequentando o Joaquina no período da crise, e diversos pontos foram abordados pelos respondentes ao desenvolver da entrevista. Cita-se durante a entrevista que, os clientes afirmam ter certeza que terão uma experiência agradável e não se decepcionarão com o serviço do Joaquina.

Dessa forma, evitam visitar outros bares ou restaurantes pois acreditam que não terão a mesma experiência em outros locais, e confiam na capacidade de serviço oferecido pela equipe do Joaquina. Afirmaram que consideram muito importante em sua rotina o momento de sair para comer e beber, e sentem-se em casa frequentando o Joaquina com seus amigos ou família. Acredita-se, por parte dos clientes que responderam sobre essa categoria, que o custo/benefício do restaurante compensa o dinheiro que gastam no local.

Tais respostas demonstram o que foi objetivado no trabalho, demonstrando que o esforço gerado pelos gestores de instaurarem um sistema de profissionalização do atendimento, inspirado em restaurantes famosos no exterior e bares que destacam-se pelo serviço em São Paulo, trouxe benefícios em larga escala para o Joaquina.

Outros comentários foram analisados através das entrevistas, como a atração de novos clientes, fidelização dos consumidores que já frequentavam o local, maior reconhecimento na mídia, um grau melhor nos sites de avaliações, reconhecimento da equipe da evolução que atingiram e da importância do treinamento, entre outros analisados durante o capítulo.

Acredita-se que o conjunto desses benefícios traduziram o que está exposto nas respostas da última pergunta. De forma que, mesmo com a crise atingindo setores de toda a sociedade, expandindo a violência na cidade e o temor dos cidadãos cariocas de frequentarem locais durante a noite como

exposto anteriormente, os consumidores reforçaram que enxergam diversos diferenciais no Joaquina.

3 dos 15 entrevistados disseram considerar o restaurante a sua “segunda casa”, o que apresenta-se ser fruto da acolhida da equipe e todo o trabalho realizado diariamente com as integrações, nas quais são trabalhadas técnicas de comunicação e abordagem ao cliente.

4 dos 15 entrevistados afirmaram que utilizam mais o serviço do Ifood, do qual o Joaquina é cliente há 1 ano, com o objetivo de buscar atingir mais clientes de outros bairros que não conheciam o restaurante. Vale destacar que o Joaquina não tem serviço de delivery próprio, e o aplicativo do Ifood permite a entrega em bairros mais distantes como Cosme Velho, Urca e Santa Teresa, públicos que vem consumindo do restaurante através desse serviço.

Como analisado anteriormente, é sugerido que o Joaquina calcule e analise o investimento de uma frota própria de entregadores. Visando expandir o serviço de delivery que está em alto crescimento, movimentando R\$ 9 bilhões em 2015, impulsionado pela tecnologia e pela alta comodidade oferecida aos consumidores que aderem ao serviço sem precisar sair de casa. (Seganfredo, 2015).

## 5. Conclusões e recomendações para novos estudos

Esse trabalho pretendeu investigar a relevância do atendimento para o consumidor do restaurante Joaquina no período de instabilidade e crise financeira no Rio de Janeiro. Entrevistando garçons e clientes do local, visando conhecer a percepção de ambos sobre o nível de serviço e diferenciais competitivos oferecidos pelo restaurante, comparando-os com a importância da instauração dos treinamentos e integrações para a elevação da qualidade do atendimento do Joaquina, através da visão de ambos os grupos de entrevistados.

Para aprofundar a análise pretendida, buscou-se o estudo de dois conceitos fundamentais para a perspectiva dos fatores que englobam o serviço e o relacionamento com o consumidor, o marketing de experiências e marketing de serviços. Relacionando os 5 tipos de experiências e as 4 individualidades dos serviços com o que é exercido no restaurante Joaquina. Utilizando-se citações de Kotler (1995), pesquisas como a do Grupo Padrão (2009), que trouxe dados como a maior importância dada aos paulistas sobre o atendimento, comparado à percepção dos cariocas, e outras matérias que explicitam a gravidade da crise na cidade do Rio de Janeiro.

Para atingir os objetivos pretendidos realizou-se uma série de entrevistas com 15 garçons e 15 clientes do Joaquina. Com perguntas basicamente semelhantes, buscando observar a visão dos 2 grupos sobre os mesmos assuntos. Dessa forma, as entrevistas foram gravadas para uma melhor percepção do autor, e os dados foram tratados através da análise de conteúdo e comparação das argumentações dos entrevistados.

Dentre as principais questões abordadas, salienta-se a relevância da abordagem dos treinamentos e integrações realizadas na equipe do Joaquina, e pela análise dos garçons respondentes foram consideradas importantes para o seu desenvolvimento profissional e relacionamento com os clientes. Acredita-se que através de um sistema mais profissional de atendimento ao consumidor, o padrão de serviço do Joaquina foi elevado.

Também foram discutidas a percepção dos diferenciais do Joaquina por parte dos clientes e dos garçons, ressaltando as argumentações de que o

atendimento de qualidade e o ambiente foram considerados os principais pelos consumidores. Relatando a importância que os gestores devem dar a continuidade dos métodos de treinamento, e do controle e zelo ao ambiente do restaurante, como a higiene dos banheiros, muito citada pelos respondentes.

Demonstra-se imprescindível a divulgação boca-a-boca para o conhecimento do Joaquina por novos clientes, principalmente pelas redes sociais, argumentada pelos entrevistados como principal forma de divulgação para amigos, e o local que relatam suas experiências, tanto positivas como negativas, nos restaurantes que frequentam. Tornando-se assim, essencial por parte dos gestores a visualização das redes de comunicação com os consumidores e sites de avaliações, estando atentos aos comentários e possíveis riscos.

Destaca-se a abordagem de que a crise financeira na cidade foi responsável pelo fechamento de diversos bares e restaurantes. O estudo demonstrou o quanto foi imprescindível para o Joaquina o investimento no treinamento da equipe, gerando a preparação de todos os colaboradores para esse período delicado, visando cativar e fidelizar clientes, e fortalecer a marca da empresa, que passou a ser reconhecida por diversos consumidores através do seu padrão elevado de serviço.

Por outro lado, a investigação demonstrou que a violência disseminada na cidade alterou os hábitos de consumo dos cariocas, atingindo diretamente o Joaquina. Foram explicitadas matérias, citações e relatos das entrevistas que expuseram o temor e insegurança dos moradores da cidade de frequentarem o restaurante a noite, fato também argumentado pelos garçons, que perceberam a menor quantidade de clientes no período noturno, o que afetou a sua rotina no trabalho e gerou insegurança, além da menor produtividade analisada.

Trata-se como conclusivo para o estudo do trabalho, que a instauração da profissionalização do serviço, inspirada em métodos utilizados em outros restaurantes de sucesso, trouxe consideráveis benefícios para o estabelecimento do Joaquina como referência em atendimento entre os bares da cidade. Principalmente, como um forte diferencial no período delicado de crise nos últimos anos.

Demonstra-se pela análise das entrevistas, que a sobrevivência e crescimento do Joaquina durante esse período de instabilidade está diretamente conectada ao desenvolvimento do nível de serviço, percebida como importante para a grande maioria dos garçons e clientes entrevistados.

### **5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos**

Como desdobramentos futuros, imagina-se o desenvolvimento de novos estudos relacionados à evolução dos métodos de treinamento de equipes no Rio de Janeiro. Analisando se ocorre, ou não, a percepção por parte dos empresários da importância do atendimento de qualidade para a evolução da empresa e a fidelização de clientes. Estudos mais profundos sobre a mudança de hábitos dos consumidores no momento de crise seriam de grande relevância para pesquisadores da área e gestores, pois trariam referências importantes de como se agir, e onde alocar recursos nesse período, que costuma afetar grande parte das empresas. Investigações sobre o custo de tais treinamentos deveriam ser consideradas, pois nem sempre são esforços acessíveis financeiramente, e demandam comprometimento de toda a equipe para o seu sucesso e continuidade.

## 6.Referências Bibliográficas

AMARAL, L. **Alimentação fora do lar movimenta bilhões de reais.** Abrasel, Brasil. 17 de agosto, 2017. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/5465-17082017-alimentacao-fora-do-lar-gera-bilhoes-de-reais.html>>. Acesso em: 7 de maio, 2018.

ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **1 em cada 5 restaurantes podem fechar as portas em um ano.** Brasil, 2016. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/4617-26082016-1-em-cada-5-restaurantes-podem-fechar-as-portas-em-um-ano.html>. Acesso em: 20 de abril. 2018

ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **País pode fechar 150 mil restaurantes.** Brasil, 2016. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/4321-09052016-pais-pode-fechar-150-mil-restaurantes.html>>. Acesso em: 5 de junho. 2018

Bares SP. **O Mercado do food service - Promissor e Carente de Investimentos.** São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.baressp.com.br/noticias/o-mercado-do-food-service-promissor-e-carente-de-investimentos>. Acesso em: 10 de maio, 2018.

BATISTA, R. **Marketing de Serviços: a transformação do intangível em tangível.** Administradores, Brasil. 1 de junho, 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/marketing-de-servicos-a-transformacao-do-intangivel-em-tangivel/87622/>>. Acesso em: 27 de janeiro, 2018.

CONTENT, R. **O que é Marketing de Experiência, afinal de contas?.** Marketing de Conteúdo, 9 de setembro, 2016. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/marketing-de-experiencia/>>. Acesso em: 19 de janeiro. 2018

CARREIRO, J. **Mercado brasileiro se rende aos 5 milhões de clientes veganos e oferece opções para este público.** Estadão, São Paulo, 26 de fev. 2018. Disponível em: <<http://emails.estadao.com.br/blogs/comida-de-verdade/mercado-brasileiro-se-rende-aos-5-milhoes-de-clientes-veganos-e-oferece-opcoes-para-este-publico/>>. Acesso em: 15 de maio. 2018

DINO. **Segundo pesquisa, 34% dos brasileiros gastam com alimentação fora do lar.** Exame, São Paulo. 28 de abril, 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/segundo-pesquisa-34-dos-brasileiros-gastam-com-alimentacao-fora-do-lar-shtml/>. Acesso em: 13 de janeiro, 2018.

ESTARQUE, M. BARBON, J. **7 em 10 moradores do Rio querem deixar a cidade por causa da violência.** Folha de São Paulo, São Paulo. 7 de outubro. 2017. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2017/10/1925156-7-em-10-moradores-do-rio-quererem-deixar-a-cidade-por-causa-da-violencia.shtml>. Acesso em: 15 de maio. 2018

FRASSON, M. **As principais características dos serviços e seu Mix de Marketing**. Comunicação e Tendências, Brasil. 27 de fev. 2014. Disponível em: <http://www.comunicacaoetendencias.com.br/principais-caracteristicas-dos-servicos-e-seu-mix-de-marketing>. Acesso em: 3 de maio, 2018.

FREIRE, Q. **O péssimo serviço no Rio de Janeiro**. Diário do Rio, Rio de Janeiro. 8 de junho, 2013. Disponível em: <https://diariodorio.com/o-pssimo-servio-no-rio-de-janeiro/>. Acesso em: 27 de janeiro, 2018.

FREY, J. **Empresas que investem em inovação e treinamento lideram reação da economia**. Gazeta do Povo, Brasil. 6 de maio, 2016. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/empresas-que-investem-em-inovacao-e-treinamento-lideram-reacao-da-economia-bwhpr754wredlkqbyfb83en2w>. Acesso em: 17 de maio, 2018.

GOULART, F. **Mais de 200 bares e restaurantes fecharam as portas no Rio em 2017**. CBN O Globo, Rio de Janeiro. 31 de Julho, 2016. Disponível em: <http://cbn.globoradio.globo.com/editorias/economia/2016/07/31/MAIS-DE-200-BARES-E-RESTAURANTES-FECHARAM-AS-PORTAS-NO-RIO-EM-2017.html>. Acesso em: 18 de março, 2018.

GRUPO PADRÃO. **Revista Consumidor Moderno e Shopper Experience divulgam estudo “As empresas que mais respeitam o consumidor”** São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.shopperexperience.com.br/media/artigos/PressShopperEstudo.pdf>. Acesso em: 3 de março, 2018.

JOAQUINA. **Ambiente**. 2018. Disponível em: <http://joaquinabar.com.br/#ambiente>. Acesso em: 2 de maio, 2018.

JUCÁ, M. **Restaurantes que mantém seus banheiros bem cuidados garantem agrados de clientes que se preocupam com a limpeza do local**. Gestão de Restaurantes, Minas Gerais. 8 de junho, 2008. Disponível em: <https://gestaoderestaurantes.wordpress.com/2008/06/08/restaurantes-que-mantm-seus-banheiros-bem-cuidados-garantem-agrados-de-clientes-que-se-preocupam-com-a-limpeza-do-local/>. Acesso em: 4 de fevereiro, 2018

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Análise, Planejamento, Implementação e Controle, São Paulo, Atlas, 1995.

KOTLER, P. **MARKETING 3.0 - AS FORÇAS QUE ESTAO DEFININDO O**

**NOVO MARKETING CENTRADO NO SER HUMANO**. Rio de Janeiro, Elsevier: 2010.

LIMA, A. **Mesmo com crise, brasileiro gasta cerca de 25% de sua renda em alimentação fora do lar**. Segs, Brasil. 5 de abril, 2018. Disponível em: <http://www.segs.com.br/mais/economia/110267-mesmo-com-crise-brasileiro-gasta-cerca-de-25-de-sua-renda-em-alimentacao-fora-do-lar>. Acesso em: 20 de abril, 2018

MORAES, R. **6 passos para encantar os clientes**. Mundo Marketing, Rio de Janeiro. 30 de outubro, 2015. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/cases/34855/6-passos-para-encantar-os-clientes.html>. Acesso em: 20 de maio, 2018.

NIelsen. **CONSUMIDORES DA AMÉRICA LATINA SÃO OS QUE CONSIDERAM MAIS RELEVANTE A PUBLICIDADE NA INTERNET**. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.nielsen.com/br/pt/press-room/2012/consumidores-da-america-latina-sao-os-que-consideram-mais-relevante-a-publicidade-na-internet.html>. Acesso em: 21 de março, 2018.

OLIVEIRA, R. **Marketing de Serviços: As 4 principais características dos serviços e como gerenciá-las**. Portal GSTI, Brasil. 2013 Disponível em: <https://www.portalgsti.com.br/2012/10/marketing-de-servicos-as-4-principais.html>. Acesso em: 2 de maio. 2018

RAMALHO, G. **Crise chega a restaurantes tradicionais da cidade do Rio**. O Globo, Rio de Janeiro. 3 de junho, 2017. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/rio/crise-chega-restaurantes-tradicionais-da-cidade-do-rio-21431838>. Acesso em: 10 de fevereiro, 2018.

ROCHA, S. **Marketing de Experiência para entrar na Mente dos Consumidores**. DR Vendas, Rio de Janeiro, 5 de setembro, 2013. Disponível em: <http://sergioricardorochoa.com.br/marketing-de-experiencia-para-entrar-na-mente-dos-consumidores/>. Acesso em: 13 de janeiro, 2018.

SEBRAE. **Bares e restaurantes: um setor em expansão**. Brasil, 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao.1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 10 de maio, 2018.

SEGANFREDO, T. **Mercado de delivery de alimentos cresce no Brasil**. Jornal do comércio, Rio Grande do Sul, 15 março, 2015. Disponível em: <http://www.jornaldocomercio.com/site/noticia.php?codn=190596>. Acesso em: 2 de maio. 2018

SILVA, M. **A inseparabilidade dos serviços no restaurante**. Gastronômicos UAM, São Paulo. 16 de junho, 2010. Disponível em: <http://gastronomicosuam.blogspot.com.br/2010/06/inseparabilidade-dos-servicos-no.html>. Acesso em: 22 de janeiro, 2018.

SILVA, Mikeli Aparecida da; TINCANI, Daniela Pereira. Características e componentes do marketing de experiências: análise das ações realizadas pelo Itaú Unibanco no rock in rio 2011. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, p. 147-161, 2013.

TEIXEIRA, G. **Marketing de experiência: 6 cases para se inspirar**. Descola, São Paulo. 24 de agosto, 2017.

Disponível em: <https://descola.org/drops/marketing-de-experiencia-6-cases-para-se-inspirar/>. Acesso em: 17 de janeiro, 2018.