

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFPR
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL**

MARIA IZABEL CARDOSO DUVA RAPOPORT

**PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA O RESTAURANTE MEZANINO DAS
ARTES**

**CURITIBA
2015**

MARIA IZABEL CARDOSO DUVA RAPOPORT

**PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA O RESTAURANTE MEZANINO DAS
ARTES**

Trabalho final de conclusão de curso apresentado à Especialização em Marketing Empresarial, na Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Marketing Empresarial.

Orientador: Prof. Msc. Rodrigo Havro Dionísio Rodrigues.

**CURITIBA
2015**

Dedico este trabalho ao meu marido, Ian Rapoport, que com toda a sua dedicação, sensibilidade, conhecimento e inteligência construiu e mantém vivo o Restaurante Mezanino das Artes, um ambiente tão acolhedor, lindo e especial para a cidade de Curitiba e tema deste estudo. A ele, dedico todo o meu amor, amizade e a minha eterna gratidão, com muito orgulho.

RESUMO

Diante de um cenário econômico ainda incerto e com recentes anúncios de fechamento de restaurantes em Curitiba (final de 2014 e início de 2015), muitos empresários do segmento gastronômico da cidade estão batalhando para reduzir ao máximo seus custos e encontrar fornecedores mais baratos. Apesar da existência de investimentos no mercado, com o lançamento de restaurantes neste mesmo período, o discurso de cautela e de necessidade de ajustes entre os empresários é corriqueiro e atual. Com isso – diante da instabilidade e da alta competitividade no mercado, a busca pela diferenciação dos serviços torna-se, cada vez mais, um item de sobrevivência do negócio. Será analisado a seguir o caso do Restaurante Mezanino das Artes, localizado no centro da capital do estado do Paraná. Mediante a um trabalho de vivência no estabelecimento e de pesquisa com clientes, procurou-se entender as principais características internas e externas da empresa para que sejam mapeados seus pontos fortes e pontos fracos. A partir deste levantamento e dos resultados, foram traçadas estratégias de marketing, com foco em melhorias especialmente no fluxo e na retenção e satisfação dos clientes, a serem consideradas e implementadas por sua gestão.

Palavras-Chave: Restaurante Mezanino das Artes. Mercado gastronômico. Clientes. Serviços.

ABSTRACT

Facing a still uncertain economic environment and recent closure of ad restaurants in Curitiba (late 2014 and early 2015), many entrepreneurs gastronomic segment of the city are struggling to minimize their costs and find cheaper suppliers. Despite the existence of investments in the market with the release of restaurants in the same period, the discourse of caution and the need for adjustments between contractors is commonplace and current. With that – in the face of instability and high competitiveness in the market, the search for differentiation of services becomes more and more an item of business survival. It will be reviewed following the case of Restaurant Mezanino das Artes, located in the Paraná state capital. By an experience of work in the establishment and the customer survey, we tried to understand the key internal and external characteristics of the company to be mapped their strengths and weaknesses. From this survey and results, marketing strategies have been outlined, focusing on improvements, especially in the flow and retention and customer satisfaction, to be considered and implemented by management.

Keywords: Restaurant Mezanino das Artes. Gourmet market. Customers. Services.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo Geral.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
1.4 A EMPRESA.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 MARKETING.....	13
2.1.1 Marketing de Serviços.....	14
2.2 COMPOSTO DE MARKETING.....	15
2.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	17
2.3.1 Tipos de Planejamento.....	18
2.3.2 Etapas do Planejamento.....	19
2.4 OBJETIVOS DE MARKETING.....	24
2.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	24
2.6 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MARKETING.....	26
2.7 CONTROLE DO PLANEJAMENTO.....	26
3 METODOLOGIA	28
3.1 MÉTODO.....	28
3.2 COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS.....	29
3.3 COLETA DE DADOS SECUNDÁRIOS.....	31
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	33
4.1 DADOS PRIMÁRIOS.....	33
4.1.1 Pesquisa com Clientes.....	33
4.1.2 Pesquisa com Gestor e Equipe.....	37
4.2 DADOS SECUNDÁRIOS.....	39
5 PLANO DE AÇÃO	42
5.1 RESUMO.....	42
5.2 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	42
5.2.1 Ambiente Interno.....	42

5.2.2 Ambiente Externo	43
5.3 POSICIONAMENTO DA MARCA.....	43
5.4 COMPOSTO DE MARKETING	44
5.5 CONCORRENTES	44
5.6 PÚBLICO-ALVO	45
5.7 ANÁLISE SWOT	45
5.7.1 Oportunidades	45
5.7.2 Ameaças.....	46
5.7.3 Forças.....	46
5.7.4 Fraquezas.....	47
5.8 MATRIZ SWOT	47
5.9 OBJETIVO DE MARKETING	48
5.10 ESTRATÉGIAS	48
5.11 MONITORAMENTO DOS RESULTADOS.....	50
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

“Se quisermos que a glória e o sucesso acompanhem nossas armas, jamais devemos perder de vista os seguintes fatores: a doutrina, o tempo, o espaço, o comando, a disciplina.” (SUN TZU, tratado militar escrito durante o século IV a.C.). No livro *A Arte da Guerra*, traduzido em 1995 para o português por Caio Fernando Abreu e Miriam Paglia, o estrategista militar chinês Sun Tzu afirma que a batalha só é vencida com planejamento das lutas para que, com a chegada da vitória, seja mantido intacto o maior número possível de bens, sejam eles sociais ou materiais. Diante da crise econômica no Brasil, que só avançou em 2014, essa foi, evidentemente, a principal das lições para os empresários do setor gastronômico de Curitiba: a estratégia é fundamental para vencer uma crise.

E não foi apenas o empresário que sentiu essa adversidade no setor de restaurantes, mas o consumidor também. Dados mostram que a alimentação fora de casa ficou 9,79% (IBGE, 2014) mais cara em 2014, quando comparada com 2013. Por outro lado, comer na rua ainda ganha cada vez mais peso nos gastos mensais das famílias. Os últimos dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF 2008 – 2009), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014), mostra que a refeição fora de casa responde por 31,1% do total de gastos com alimentos das famílias. No levantamento anterior (2002 – 2003), o percentual era de 24,1%.

Com base nas informações acima, a Associação das Empresas de Refeição e Alimentação Convênio para o Trabalhador (Assert) realizou uma pesquisa no fim de 2014 em 51 cidades no Brasil, sendo Curitiba uma delas, onde se conclui que o brasileiro gasta hoje em dia, em média, R\$ 27,36 por uma refeição completa, o equivalente a 76,4% do salário mínimo atual, que é de R\$ 788,00. Este dado também caiu se comparado a 2013, quando a Assert publicou uma pesquisa em que o gasto médio era de R\$ 30,14, correspondente a 91,6% do salário mínimo nacional naquela época, que era de R\$ 724,00 (FIGUEIREDO, 2015).

Estes dados apenas confirmam a existência da crise econômica no setor gastronômico do país e a necessidade de ajustes, adaptações e de muita criatividade na gestão e na operação dos restaurantes.

É com este pano de fundo que o Restaurante Mezanino das Artes opera em Curitiba desde julho de 2013. No seu lançamento, havia uma sociedade entre o atual proprietário, Ian Rapoport, e o chef de cozinha do empreendimento, que deu fim à parceria em meados de 2014. Neste momento, houve adaptações de processos e de equipe. Mas, como toda mudança, há pontos fortes (melhoria no relacionamento entre funcionários e também com clientes) e pontos fracos (leve queda na qualidade do sabor de alguns pratos – o que evidentemente foi perceptível para alguns clientes, que devem ser reconquistados). Hoje, depois de um ano de trabalho após o fim da sociedade, o Restaurante Mezanino das Artes já retomou sua estrutura de operação e de atendimento, melhorou ainda mais a qualidade dos pratos e está preparado para colocar em prática um plano estratégico de marketing com foco no aumento do fluxo de pessoas e na retenção e satisfação de todos os clientes.

Para traçar estratégias e concretizar o referente planejamento, este trabalho será organizado basicamente por três etapas: Coleta de Dados; Análise dos Dados; e Elaboração do Plano de Ação.

1) Coleta de Dados: será feita a captação de dados primários, fundamentada com entrevistas em profundidade com clientes, funcionários e proprietário do estabelecimento. Também será feita a captação de dados secundários, por meio de redes sociais, como Trip Advisor, Facebook, Yelp, Instagram, Grubster e blogs, que já registram o nível de satisfação de alguns clientes.

2) Análise dos Dados: essa etapa consiste no cruzamento de todos os dados coletados, para que a maior quantidade de informação possível sobre o ambiente externo e interno seja levantada e as principais características sejam identificadas. Entre elas, estão: a forma em que as pessoas estão conhecendo o Mezanino (por indicação de amigos, passando em frente, publicações na mídia ou redes sociais, entre outras opções); o perfil e a frequência dos clientes; a avaliação dos clientes para a proposta, o atendimento, a apresentação e o sabor dos produtos, o ambiente, a música, o preço (custo-benefício), horário de atendimento, localização, fachada, além de sugerir dicas e indicar pontos fortes, fracos e concorrentes. Esta etapa também prevê uma descrição do histórico da empresa, objetivos e informações que possam complementar este estudo.

3) Elaboração do Plano de Ação: após coleta e análise das informações que servirão de base para o desenvolvimento de uma matriz SWOT, será elaborado um plano de marketing.

Este estudo tem como objetivo examinar a dinâmica do mercado gastronômico no centro de Curitiba e identificar os atributos que trazem o consumidor para dentro do estabelecimento. Portanto, servirá para diagnosticar a operação atual do Restaurante Mezanino das Artes, levando em consideração aspectos internos e externos da organização. “Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades de marketing.” (KOTLER, 2000, p. 98).

1.1 PROBLEMA

O Restaurante Mezanino das Artes, após a saída de um dos sócios-fundadores (o chef), passou por uma reformulação interna, considerando sua estrutura e operação.

Durante este processo, não houve desenvolvimento de praticamente nenhuma ação de marketing e nem de comunicação na empresa. Sendo assim, não há (e nunca houve) no restaurante acompanhamento eficaz de métricas junto ao mercado e tampouco aumento considerável de público nos últimos meses. Desde então, a divulgação da marca só se deu via indicações “boca a boca” e por meio de mídia espontânea.

O restaurante investe no conceito de unir a gastronomia e a arte em ambiente despretensioso, aconchegante e descontraído, funciona de segunda-feira a sábado, das 11h30 às 23h00, e tem capacidade de atender 66 pessoas sentadas (evento para até 150 pessoas, estilo *finger food*). **Como planejar e aumentar o fluxo de clientes durante os três períodos do dia (almoço, tarde e noite)?**

Este estudo será desenvolvido a partir de um plano de marketing – o qual contemplará o conhecimento e experiência disponibilizados pelo proprietário do local a ser estudado e também pelo conhecimento teórico adquirido pela autora deste trabalho durante o curso de especialização em Marketing Empresarial na Universidade Federal do Paraná (UFPR).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um plano de marketing para o Restaurante Mezanino das Artes. De caráter exploratório, o objetivo geral deste trabalho é identificar e satisfazer as necessidades e os desejos do cliente (KOTLER, 2000), para que haja uma ação efetiva de marketing que resulte em mais clientes e retornos cada vez mais significativos para a empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) buscar informações sobre os clientes e concorrentes, além de outras forças que atuam no mercado (pesquisa de satisfação, pesquisa de mercado e análise SWOT);
- b) analisar os pontos fortes e fracos da empresa e do mercado em que está inserida, além das oportunidades e ameaças, fazendo cruzamento dos dados coletados;
- c) traçar estratégias de marketing que fortaleçam a marca do restaurante e atinjam seus objetivos. Esta etapa deve considerar possibilidades de diferenciação nos serviços prestados pelo local, além de identificar oportunidades.

1.3 JUSTIFICATIVA

O entendimento e a elaboração de um plano de marketing são dois grandes desafios que as empresas enfrentam atualmente, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. De acordo com Westwood (1996), nenhuma organização pode sobreviver no mundo moderno a menos que planeje o seu futuro. Entende-se, então, que o planejamento em marketing é tido como uma ferramenta que dê diretrizes para a empresa decidir qual o melhor uso dos seus recursos para atingir seus objetivos.

A escolha do tema é fundamentada na utilidade de conhecer e de explorar as atuais exigências das pessoas que frequentam os restaurantes no centro de Curitiba, especialmente aquelas que gostam e se identificam com a arte, trazendo-a o máximo possível para o seu cotidiano – conceito muito explorado pela empresa analisada. Como este plano estratégico de marketing será, de fato, implementado pelo Mezanino, a proposta deste trabalho acadêmico também se justifica pelo real aprimoramento à prestação de serviços nessa categoria e região em Curitiba.

Para o Restaurante Mezanino das Artes, a justificativa também está na captação e na retenção de clientes, mantendo uma relação de confiança, parceria e identidade, em longo prazo, entre cliente e estabelecimento.

Por meio de um bom planejamento em ações diferenciadas de marketing, será possível posicionar o Mezanino de maneira mais estratégica no mercado.

1.4 A EMPRESA

Há quase dois anos em atividade no Centro de Curitiba – Al. Dr. Carlos de Carvalho, 805, bem próximo à Praça da Espanha, no Batel Soho (área central nobre da cidade), o Restaurante Mezanino das Artes surgiu do sonho de dois amigos de infância que, juntos, idealizaram um espaço para levar ao dia a dia das pessoas comida e arte de maneira descontraída e despretensiosa. Hoje, apenas um dos amigos está no comando, mas a proposta foi mantida.

Composto por 12 funcionários, organizados em dois turnos, o restaurante oferece gastronomia contemporânea de diversas regiões do mundo considerando quatro tipos de serviço: **buffet por quilo** (de segunda a sexta-feira, das 11h30 às 14h30); **à La Carte** (de segunda a sexta-feira, das 14h30 às 23h00, e aos sábados, das 11h30 às 23h00); **especiais do dia** (aos sábados, das 11h30 às 16h00); e **eventos**, seja ele dentro ou fora do restaurante.

Além disso, o Mezanino também oferece aos seus clientes diversas manifestações culturais, como: artes plásticas, fotografia, literatura, cinema, poesia, música, teatro, dança, entre outras.

O público é diversificado, tendo em vista os quatro tipos de serviços oferecidos pelo restaurante. Durante a semana, no almoço, o perfil do consumidor é principalmente o executivo, pois há muitos escritórios no bairro. À tarde, o

estabelecimento costuma atender turistas e pessoas que almoçam fora no horário habitual. À noite e aos sábados, o Mezanino recebe muitas famílias e casais, além de hóspedes dos hotéis ao lado.

O perfil econômico do cliente do Mezanino fica em torno da classe B. Por apresentar fortemente o conceito de arte no espaço (há reproduções de grandes mestres em todas as paredes do restaurante, além de trabalhos e apresentações de artistas locais), as pessoas que são amantes da arte costumam se surpreender com a proposta e se tornam clientes fiéis. Já é comum a frequência de professores, médicos, artistas e jovens estudantes ao local.

Os principais fornecedores do Restaurante Mezanino das Artes são: PQS e JBS (carne), Gouvêia (peixe), Rei do Queijo (laticínios), La Violetera (acetos e massas), Casa do Confeiteiro (matéria-prima para doces), Mercado Municipal (temperos e etc.), Supermercado BIG (despesas em geral), Porto a Porto (vinhos e outras bebidas) entre outros. As compras de ingredientes e matéria-prima são feitas semanalmente, tendo em vista pouco espaço para depósito, e gastam, em média, R\$ 17 mil por mês.

Os outros custos fixos mensais ficam em torno de R\$ 15 mil para salários dos funcionários, R\$ 5 mil para aluguel e R\$ 3 mil para contas a pagar (seguro, água, luz, gás, telefone e internet). O faturamento mínimo mensal é de R\$ 60 mil atualmente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresentará o referencial teórico que fundamentou a proposta deste trabalho.

2.1 MARKETING

O marketing é a área de conhecimento que estuda o mercado com o objetivo de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores e de seus *stakeholders* (interessados na empresa) por meio de um produto, serviço ou ideias, como apontam Arantes (1975), Cobra (1992), Kotler (1996), Las Casas (2001) e Sandhusen (2003). A sua institucionalização se ocorreu em universidades norte-americanas no início do século XX, e seu conceito ganha, a cada dia, um importante papel no setor acadêmico e também no empresarial.

O marketing passou por várias transformações conceituais, sendo construído no decorrer de sua história em virtude de novas pesquisas, mudanças culturais e sociais no mundo, além da necessidade de se adequar às exigências cada vez mais específicas dos consumidores e ao aumento da competitividade no mercado empresarial.

Para Cobra (1990), marketing é a forma de sentir o mercado e adaptar produtos e serviços como sendo um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas. Churchill e Peter (2000) definem o marketing como o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideia, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Com base nas definições dos autores, entende-se que com o uso das ferramentas adequadas, a abordagem do plano de marketing proposto neste trabalho poderá focar especialmente nas necessidades, indicações e exigências alertadas pelos clientes do Restaurante Mezanino das Artes, além de criar e implantar ações com objetivo para aumentar o fluxo do local, trazendo novos clientes.

2.1.1 Marketing de Serviços

Alberto de Oliveira Lima Filho, em seu artigo *Marketing de Serviços* (2001), define este conceito específico:

(...) como as atividades operacionais destinadas a investigar, obter e servir a demanda por assistência profissional, objetivando investigar a oportunidade de mercado para planejar, organizar e oferecer assistência de serviços de qualidade, a preços razoáveis que possibilitem satisfação dos clientes e remuneração adequada aos profissionais. (LIMA FILHO, 2001).

Para Hoffman e Bateson (2008, p. 5) serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos. E Keller e Kotler (2006, p. 397) definem serviço como "(...) qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto".

Outra definição interessante é a defendida por Ronald H. Ballou. Para ele, o serviço ao cliente possui elementos definidos em três momentos em relação à transação: na pré-transação, na transação e na pós-transação. Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente e pressupõe uma relação de contato direta entre empresa e consumidor (2006, p. 94).

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), os serviços incluem todas as atividades econômicas cujo produto não é uma construção ou produto físico, sendo geralmente consumido já no momento em que é produzido. Neste caso, proporciona valor agregado em formas, como: conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde, que são essencialmente intangíveis. Pode-se afirmar também que os serviços, ao contrário dos produtos, variam muito mais em termos de qualidade e eficiência e, por essa razão, os estudiosos afirmam que os serviços são de natureza mais inconsistente.

Calcula-se que o setor terciário, em linhas gerais, vem crescendo rapidamente nos últimos anos, tendo em vista o aumento da demanda dos consumidores, além do avanço das tecnologias, que tornam os serviços cada vez mais acessíveis.

2.2 COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing, também conhecido como “mix de marketing”, é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos no mercado-alvo, que pode ser definido como grupo de pessoas a quem a empresa decide dirigir seus projetos de Marketing (BOONE; KURTZ, 2008).

O composto tradicional é formado pelos 4P's: Produto, Preço, Praça e Promoção. Todas as variáveis são inter-relacionadas e dependem uma das outras em alguma medida.



FIGURA 1 – COMPOSTO DE MARKETING
 FONTE: KOTLER (2006, p. 17).

Analisando cada um dos 4P's, Las Casas (1997) afirma que no conjunto, o Produto é o mais importante, tendo em vista ser o principal objetivo para qualquer relação de troca. E, sobretudo, uma característica importante dos Produtos, é que eles também podem ser intangíveis, já que serviços e ideias são produtos intangíveis (LAMB, 2001, p. 296).

Para Zeithaml e Bitner (2003), o reconhecimento da importância de características próprias dos serviços levou profissionais de marketing a adotar o conceito do mix expandido para serviços. Assim, o composto passa a incluir

Pessoas, Evidência Física e Processos também como variáveis integrantes deste modelo, tornando, então, os 4P's em 7P's.

Geralmente, para produtos, são utilizados apenas os 4P's, visto que os outros 3P's não se enquadram em questão. Porém, na avaliação de um restaurante, como é o caso tratado neste estudo, este adicional de serviços torna-se fundamental para nortear o planejamento estratégico.

1) Produto: um bem material (tangível) ou imaterial (intangível) oferecido a um mercado, visando à satisfação de um desejo ou necessidade por parte dos clientes. Os produtos tangíveis podem ser divididos em dois grupos: bens duráveis e não duráveis. Os produtos intangíveis são classificados como serviços, pessoas, locais, organizações ou ideias; e os tangíveis são aqueles palpáveis, que conseguimos ver, tocar e testar. Aspectos relacionados ao produto são: características, qualidade, embalagem, ciclo de vida, tamanho, benefícios, marcas relacionadas, garantias e treinamento dos vendedores.

2) Preço: elemento muito complexo e extremamente sensível, pois afeta diretamente a receita e o lucro da empresa. Este elemento do mix de marketing inclui muitas variáveis, que vão desde os custos do produto até o preço para o consumidor, passando por descontos e valores de venda para os canais. É necessário estabelecer o objetivo definido para a determinação do nível de preço escolhido para os produtos, além de visualizar o preço da concorrência e avaliar se estão compatíveis com o mercado. Aspectos relacionados ao preço são: descontos, subsídios e condições de pagamento.

3) Praça: conjunto de elementos que visa tornar o produto disponível para o consumidor onde e quando ele o desejar. Aspectos relacionados à praça são: canais de distribuição, logística de mercado, a localização dos pontos de venda e o transporte, estoques e armazenagem.

4) Promoção: é a atitude de comunicar, que pode ser entendida como um conjunto de esforços para tornar o produto ou o serviço que se quer vender percebido pelo cliente. É também por meio da comunicação que a empresa transmite o posicionamento desejado. Vale ressaltar que a comunicação não se limita a simplesmente informar o mercado sobre um produto ou serviço, tendo em vista que o objetivo é levar o consumidor a adquirir o produto, de fato, satisfazendo a sua necessidade e maximizando o lucro da empresa.

Aspectos relacionados à promoção são: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, assessoria de imprensa, venda pessoal e merchandising.

5) Pessoas: são os funcionários que interagem com o cliente ou todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço, influenciando as percepções do consumidor. Estes podem ser denominados como pessoal de contato (aproximação breve com o cliente) ou provedores de serviços (que prestam o serviço final).

6) Evidências Físicas: é o ambiente no qual o serviço é executado e o local onde a empresa interage com o cliente. Considera-se evidência física também qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço. Aspectos relacionados às evidências físicas são: elementos que compõe o exterior do estabelecimento (design de exterior, sinalização, paisagismo e ambiente circundante), interior do estabelecimento (design de interior, equipamentos usados para servir o cliente diretamente ou para gerenciar a empresa, layout, climatização), outros elementos tangíveis que fazem parte das evidências físicas da empresa (cartões de visita, uniformes e aparência dos funcionários, folhetos, embalagens e itens de papelaria).

7) Processos: são os procedimentos e os mecanismos de atividades pelas quais o serviço é executado, desde o acompanhamento do cliente em seus primeiros contatos com a empresa, o envolvimento dele durante todo o processo de elaboração do serviço, até a sua finalização relatando como é feito o relacionamento de pós-venda.

2.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e definem o melhor procedimento para alcançá-los. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 5).

De acordo com Kotler (2000, p. 86), o “(...) plano de marketing tático delinea táticas específicas de marketing, incluindo táticas de propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços”. Para Maximiano (2006), “(...) o

entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”.

Seguindo essas orientações, é evidente que o empresário não deve se embasar apenas na sua própria vontade, sexto sentido, *feeling*, deduções ou algum outro tipo de diretriz. Sendo necessário, então, ao menos respeitar os aspectos básicos de um planejamento de marketing, que deve ser relacionado aos objetivos da empresa e do mercado, considerando as melhores ações para alcançá-los.

2.3.1 Tipos de Planejamento

A seguir, seguem alguns tipos de planejamento de marketing e seus conceitos.

- 1) Planejamento estratégico: pode ser visto de forma abrangente e mais ampla, com conteúdo genérico e de longo prazo, ou pode ser visto de forma específica, trazendo o aspecto da dinamicidade, com conteúdo não tão ao longo prazo, Para Barbosa & Rabaça (2001), planejamento estratégico de marketing é:

(...) processo de planejamento e decisão que permite à empresa reagir positivamente às variações do meio ambiente, explorar melhor as oportunidades de mercado, através de um correto posicionamento de marketing, da implantação de novas técnicas de administração e de um conjunto de ações objetivando atingir as metas em sintonia com a missão da empresa. Este processo, realizado pelos integrantes da direção da empresa, segue geralmente os seguintes passos: missão da empresa, análise dos objetivos globais e políticos, avaliação dos recursos, integração com o meio ambiente, estrutura organizacional, estratégia global, prioridades estratégicas, planos, controle e realimentação do sistema organizacional. (BARBOSA; RABAÇA, 2001).

- 2) Planejamento tático: envolve os objetivos intermediários de cada unidade organizacional, de maneira mais detalhada. Normalmente é elaborado pela gerência média, utilizando conteúdo para médio prazo. Vale ressaltar que o plano tático deve estabelecer uma coordenação e integração entre si, alinhado com o plano estratégico da empresa. “O planejamento no nível tático é utilizado para traduzir os objetivos gerais e as estratégias da alta diretoria em objetivos e atividades mais específicos” (BATEMAN, 1998). Este planejamento não é necessário ser elaborado em pequenas e médias

empresas, tendo em vista que são formas intermediárias de esclarecer os grandes planos estratégicos em ações operacionais.

3) Planejamento organizacional: “aquele planejamento integrativo que envolve todo o conjunto de unidades interdependentes da organização, facilitando e unificando as suas tomadas de decisão”. (KUNSCH, 1986). A autora apresenta cinco vantagens de sua utilização:

(...) propicia a coordenação de esforços e a maximização de recursos escassos; faz com que a organização tome consciência de sua razão de ser, por meio de uma sistematização estratégica de seu desempenho; permite aferir se está perseguindo os resultados propostos nos objetivos; aumenta o nível de interação entre as pessoas que compõem a organização; e amplia o horizonte dos dirigentes, orientando-os na prospecção do ambiente em que a organização irá operar, bem como suscita-lhes novas ideias sobre oportunidades a serem exploradas. (KUNSCH, 1986).

Nessa perspectiva, o planejamento envolve toda a empresa, permitindo que se tenha uma base para a tomada de decisões, conhecida e compartilhada por todos.

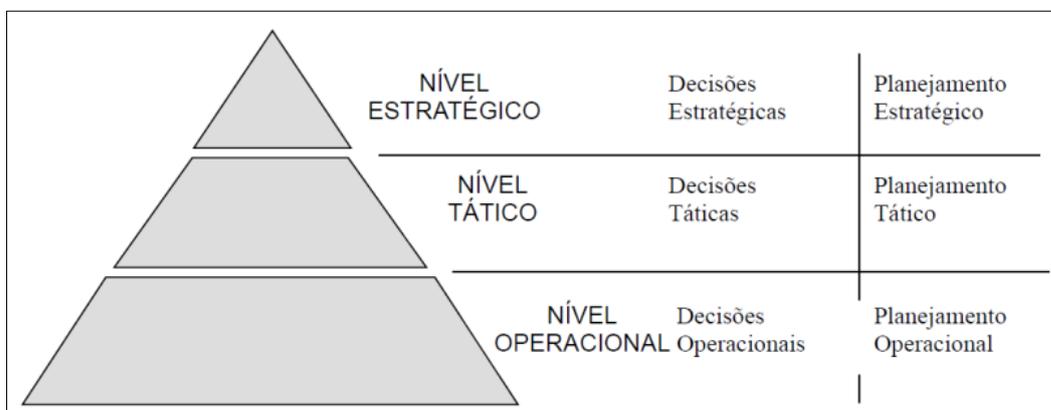


FIGURA 2 – TIPOS DE PLANEJAMENTO
FONTE: DINIZ (2011).

2.3.2 Etapas do Planejamento

De acordo com Ferrell e Hartline (2005), há algumas diretrizes que podem ser utilizadas durante elaboração de um plano de marketing empresarial. Segue exemplo e suas descrições.

I.	Resumo Executivo
II.	Análise do Ambiente
	A. O ambiente de marketing
	B. Mercado(s)-alvo
	Objetivos atuais de marketing e desempenho
III.	Análise SWOT
	A. Pontos fortes e pontos fracos
	B. Oportunidades e ameaças
IV.	Objetivos de Marketing
V.	Estratégias de Marketing
	A. Mercado-alvo
	B. Mix de marketing
VI.	Implementação do Marketing
	A. Organização do marketing
	B. Atividades e responsabilidades
	C. Cronograma de implementação
VII.	Avaliação e Controle
	A. Padrões de desempenho
	B. Controles financeiros
	C. Procedimentos de monitoração (auditorias)

FIGURA 3 – ETAPAS DO PLANEJAMENTO
 FONTE: PRIDE E FERRELL (2001, P.32).

- 1) Resumo Executivo: texto com informações úteis e resumidas para que gerentes possam compreender o plano sem que conheçam seus detalhes. Para Pride e Ferrell (2001), o resumo é uma das partes mais importantes do plano, pois é, com frequência, fornecido a pessoas de fora da organização.
- 2) Análise do Ambiente: resumo da situação interna e externa da empresa. Segundo Pride e Ferrell (2001), “essa análise é uma avaliação dos fatores externos do ambiente: competitivos, econômicos, políticos, legais e reguladores, tecnológicos e socioculturais, que podem afetar as atividades de marketing”.
- 3) Análise SWOT: levantamento dos fatores internos e externos para que haja conhecimento das vantagens e desvantagens da empresa no mercado.

A sigla SWOT, proveniente do idioma inglês, tem como significado: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Para Ferrell e Hartline (2005), os pontos fortes e fracos são determinados por elementos internos relacionados à situação atual, enquanto as oportunidades e ameaças (riscos) são determinadas pelas forças externas e relacionadas ao futuro.

- 4) Objetivos de Marketing: definição sobre as metas e a expectativa/objetivo do planejamento.
- 5) Estratégias de Marketing: descrição das ações que serão realizadas pela empresa, após consolidação do planejamento.
- 6) Implementação do Marketing: descrição de como serão as operações e as implementações das estratégias empresariais.
- 7) Avaliação e Controle: descrição sobre medidas preventivas, caso alguma das ações não siga o caminho planejado.

O processo de preparação do plano é mais importante do que o documento em si. Um plano de marketing, porém, exige atenção. Ele faz com que a equipe de marketing se concentre no mercado, nos objetivos da companhia e nas estratégias e táticas apropriadas a esses objetivos. É um mecanismo para sincronizar ações. (FERRELL; HARTLINE, 2005).

Já para Kotler (2000), um plano de marketing deve ser estruturado conforme indicação a seguir.

I. Resumo executivo e sumário	Apresenta uma rápida visão geral do plano proposto.
II. Situação atual de marketing	Apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macro ambiente.
III. Análise de oportunidades e questões	Identifica as principais oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e questões relacionadas à linha de produtos.
IV. Objetivos	Define as metas financeiras e de marketing do plano em relação a volume de vendas, participação de mercado e lucros.
V. Estratégia de marketing	Apresenta a abordagem geral de marketing que será utilizada para alcançar os objetivos do plano.
VI. Programas de ação	Apresenta os programas especiais de marketing projetados para atingir os objetivos do negócio.
VII. Demonstrativos de resultados projetados	Projeta os resultados financeiros esperados do plano.
VIII. Controles	Indica como o plano será monitorado.

FIGURA 4 – ETAPAS DO PLANEJAMENTO
 FONTE: KOTLER (2000, P. 111).

De acordo com o autor, empresas de sucesso têm visões do ambiente interno e externo dos seus negócios e reconhecem que o ambiente de marketing vive em constante mutação, com ameaças e oportunidades a cada dia. Por isso a importância de monitorar e de se adaptar sempre ao ambiente. Após identificar as principais ameaças e oportunidades, a empresa pode ilustrar a atratividade geral do negócio e chegar a um dos quatro resultados listados a seguir (KOTLER, 2006).

- 1) Negócio ideal: apresenta muitas oportunidades e poucas ameaças importantes.
- 2) Negócio especulativo: tem grandes oportunidades e ameaças importantes.
- 3) Negócio maduro: apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças.
- 4) Negócio com problema: apresenta poucas oportunidades e muitas ameaças.

A análise SWOT, como ferramenta de trabalho, possui muitos benefícios para a empresa, segundo Ferrell e Hartline (2005):

- 1) Simplicidade: não exige treinamento e habilidades técnicas para ser utilizada com sucesso. O analista deve apenas ter conhecimento sobre a natureza da empresa e do setor.
- 2) Baixo custo: como não requer treinamento e nem habilidades técnicas especiais, o uso dessa ferramenta diminui custos referentes ao planejamento estratégico da empresa.
- 3) Flexibilidade: pode aprimorar o planejamento estratégico de uma empresa, ainda que não tenham amplos sistemas de informação de marketing.

Há uma matriz, apresentada por Ferrell e Hartline (2005), que auxilia a análise SWOT ao ilustrar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa.

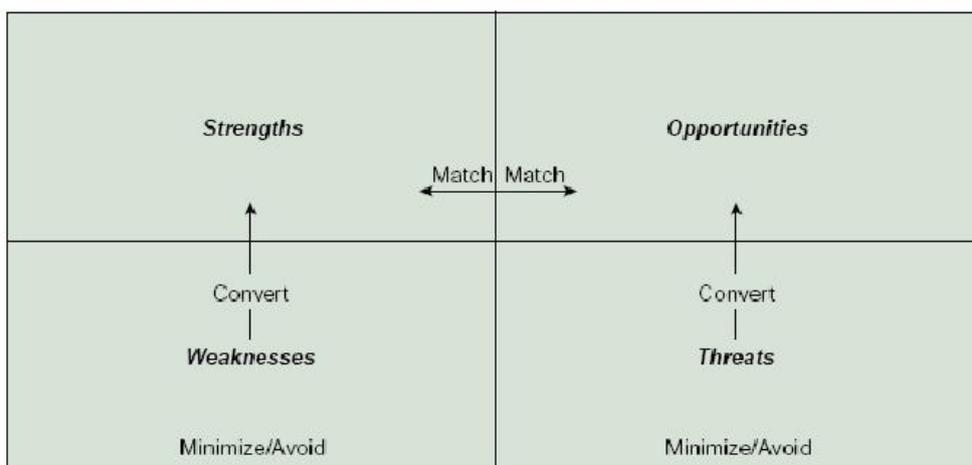


FIGURA 5 – ETAPAS DO PLANEJAMENTO/MATRIZ SWOT
 FONTE: FERRELL E HARTLINE (2005)

Na avaliação da matriz SWOT acima, a análise de cada célula deve combinar “forças e oportunidades” e converter “fraquezas em forças” e “ameaças em oportunidades”. O ideal é atingir essa classificação a partir de informações coletadas em pesquisas realizadas com os próprios consumidores da empresa.

Ao analisar as descrições apresentadas pode-se concluir que as estruturas não são idênticas, mas possuem itens em comum. Com isso, seguiremos com a elaboração do plano de marketing para o Restaurante Mezanino das Artes.

2.4 OBJETIVOS DE MARKETING

Objetivo é a meta que a empresa quer atingir. E deve ser coerente com o planejamento estratégico da organização, tendo em vista que será a diretriz para definição de todo o planejamento. Las Casas (2001) diz que cada objetivo define como cada departamento da organização atuará, sendo necessário seguir a origem do objetivo geral, determinado pela administração da empresa.

Para Kotler (1998), os objetivos significam a razão de ser da empresa e onde deverão ser canalizados todos os esforços da organização. A definição desta etapa do planejamento pode ser denominada “formulação de metas”, pois se trata do momento de desenvolver as metas específicas do plano.

“Os objetivos devem ser definíveis e quantificáveis de forma que haja um alvo atingível para o qual se possa mirar”. (WESTWOOD, 1996, p. 114).

2.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

“Se os objetivos indicam aonde uma empresa quer chegar, a estratégia é o meio de como chegar lá” (KOTLER, 1998). Para o autor em questão, a estratégia é um “(...) conjunto de objetivos, políticas e normas que guiam o esforço de marketing de uma empresa no decorrer do tempo, em parte de forma independente e em parte como resposta a mudanças nas condições competitivas e ambientais”.

Westwood (1996, p. 139) defende que a estratégia é um método escolhido para se atingir objetivos específicos, de acordo com as seguintes definições:

- 1) Defensiva: criada especialmente para evitar a perda de clientes existentes. Tem como meta melhorar a imagem da empresa, a qualidade, confiabilidade e desempenho dos produtos e serviços, aumentar a durabilidade (se for o caso) e superar as suas falhas.
- 2) Desenvolvimento: criada especialmente para desenvolver uma variedade maior de serviços e produtos aos clientes existentes. Tem como meta aumentar a variedade de opções, encontrar novas utilidades para os produtos ou serviços já existentes, desenvolver um novo item e torna-lo mais favorável ambientalmente.

3) Ataque: criada especialmente para desenvolver o negócio por meio da captação de novos clientes. Tem como meta mudar a política de preço da empresa, usar novos canais de venda, encontrar novos distribuidores, entrar em um novo mercado geográfico ou setor industrial.

Segundo Boone e Kurtz (1998), estratégia de marketing é:

(...) um programa geral da empresa para selecionar um mercado-alvo específico e satisfazer os seus consumidores através de um cuidadoso equilíbrio dos elementos do composto de marketing que representam subconjuntos da estratégia geral de marketing. (BOONE; KURTZ, 1998, p. 123).

Porter (1997), que defende estratégia como a criação de uma posição unívoca e valiosa, divide essa questão em três grupos conforme segue:

- 1) Liderança total de custos: quando a empresa tenta atingir um custo baixo de produção e de distribuição para oferecer preços mais atrativos para o consumidor, comparando com os preços dos seus concorrentes. A ideia é conquistar uma grande participação de mercado;
- 2) Diferenciação: quando a empresa cria uma linha de produto ou de serviço altamente diferenciada, buscando a sua liderança;
- 3) Foco: quando a empresa foca no bom atendimento a poucos segmentos do mercado.

Considerando a elaboração da estratégia com base na matriz SWOT, encontram-se:

- 1) Aproveitamento das capacidades: criada a partir da combinação de uma ou mais oportunidades com um ou mais pontos fortes (estratégia de desenvolvimento);
- 2) Minimização das limitações: criada a partir da combinação entre uma ou mais oportunidades com um ou mais pontos fracos (estratégia de crescimento);
- 3) Conversão das desvantagens: criada a partir da combinação de um ou mais pontos fracos da empresa com uma ou mais ameaças do mercado (estratégia de manutenção).

2.6 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MARKETING

Com as estratégias definidas, é chegado o momento do plano de ação. Conforme explicam Ferrell e Hartline (2005), a implementação de marketing irá descrever como as estratégias serão executadas após levantamento das respostas para as seguintes questões:

- 1) Quais atividades específicas de marketing serão assumidas?
- 2) Como e quando essas atividades serão desempenhadas?
- 3) Quem é o responsável pela execução dessas atividades?
- 4) Como será feita a monitoria da execução das atividades?
- 5) Qual será o custo dessas atividades?

A fase de implementação é tão importante quanto qualquer outra fase do plano de marketing, pois a falta de cuidado na execução ameaça o sucesso da estratégia. “Uma estratégia clara e programas de apoio bem arquitetados podem ser inúteis se a empresa não conseguir implementar com cuidado” (KOTLER, 2000, p. 104).

2.7 CONTROLE DO PLANEJAMENTO

Esta é a última etapa do planejamento de marketing. Momento de definir como serão feitos os monitoramentos do plano, detalhando a forma de controle dos resultados.

Kotler (2000) defende que empresas devem reconhecer que o ambiente de marketing vive em constante mutação. Portanto, de acordo com o autor, à medida que a organização implementa a sua estratégia já definida, ela precisa acompanhar os resultados sem deixar de mensurar novos acontecimentos nos ambientes internos e externos. Alguns ambientes podem permanecer estáveis de um ano para outro, mas outros acabam mudando rapidamente de maneira aleatória e isso deve ser considerado.

Cobra (1995) segue a mesma perspectiva ao afirmar que as mudanças ambientais externas e internas podem tornar um plano de marketing obsoleto, desviando-se das estratégias básicas. Sendo assim, fica clara a importância do uso de controle e monitoramento dos resultados no decorrer do processo.

Para Westwood (1996), o controle deve atuar sobre as responsabilidades da implementação, e não sobre prazos e custos. Nesse caso, o monitoramento deve ser feito a cada ação planejada, quando os resultados começam a surgir. O controle também deve ser uma ferramenta de reavaliação do plano de marketing como um todo, sendo necessário:

- 1) determinação dos indicadores para avaliação;
- 2) definir o responsável pela atualização dos indicadores;
- 3) definir periodicidade da análise;
- 4) definir o responsável pela condução da análise.

Seguindo este entendimento, Kotler (1998) afirma que a empresa poderá analisar o andamento do projeto, monitorar os fatos positivos e negativos, além de realizar ajustes sempre que for preciso.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos deste trabalho consistem na identificação do problema, na coleta de dados (primários e secundários), na análise dos dados coletados e na elaboração de um plano estratégico de ação de marketing, além da sua implementação e monitoramento.

3.1 MÉTODO

Entre as abordagens para diagnosticar a empresa de acordo com a metodologia e o referencial teórico apresentados neste trabalho, pode-se considerar as estruturas “composto de marketing” e “matriz SWOT”, que serão desenvolvidas por meio de análises internas e externas. Para que sejam estruturadas, foi fundamental a realização da coleta de dados primários – “aqueles coletados especificamente para uma determinada investigação” (CHURCHILL, 2003); e dados secundários – “aqueles reunidos para algum propósito que não o estudo imediato em mãos. São publicações oriundas de institutos de pesquisa, internet e outros veículos oficiais de comunicação e de pesquisa” (CHURCHILL, 2003).

De acordo com Malhotra (2006),

(...) a pesquisa de marketing define-se em identificação, coleta, análise e disseminação das informações de maneira sistemática e objetiva, sendo que o seu uso serve para assessorar a gerência na tomada de decisões que sejam relacionadas à identificação e à solução dos problemas (e oportunidades) de marketing. (MALHOTRA, 2006).

Este estudo, por se tratar de um caso onde é necessário definir o problema com precisão, optou-se pelo uso da pesquisa exploratória – que visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema. Considerando o raciocínio de Kotler (2000), a matriz SWOT, que faz o levantamento da análise do ambiente interno e externo, será essencial para formular as estratégias e definir o plano de ação.

3.2 COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS

Um total de 33 clientes do Restaurante Mezanino das Artes respondeu um questionário de 15 perguntas referentes ao estabelecimento, além de informações sobre o mercado ao redor e de comportamento pessoal. O escopo do questionário surgiu com o objetivo de certificar o composto de marketing da empresa, identificar os concorrentes, levantar os pontos fundamentais para o bom andamento do negócio (apontados pelos próprios consumidores) e iniciar a produção de um mailing de clientes. As entrevistas foram realizadas entre maio e junho de 2015.

O questionário abordou itens como atendimento, produtos, preço, ambiente, comunicação, localização, além de abrir margem para que os entrevistados pudessem registrar suas próprias críticas e sugestões. Segue roteiro:

- 1) Como conheceu o Restaurante Mezanino das Artes?
- 2) Vai ao Mezanino com que frequência no almoço e no jantar?
- 3) Dos temas abordados no *buffet* de almoço (americano, árabe, brasileiro, oriental e italiano), conhece todos? Se sim, qual a sua ordem de preferência?
- 4) Quantas vezes por semana costuma almoçar e jantar na rua?
- 5) O conceito de arte, explorado pelo restaurante, é um fator que te trás ao Mezanino?
- 6) Você considera a proposta de alimentação do Mezanino saudável?
- 7) Avalie as características abaixo, por favor:
 - Atendimento - ruim | normal | bom | ótimo
 - Apresentação dos Produtos - ruim | normal | bom | ótimo
 - Sabor dos Produtos - ruim | normal | bom | ótimo
 - Ambiente - ruim | normal | bom | ótimo
 - Música - ruim | normal | bom | ótimo
 - Visual da fachada - ruim | normal | bom | ótimo
 - Preço (custo X benefício) - ruim | normal | bom | ótimo
 - Comunicação - ruim | normal | bom | ótimo
 - Horário de Atendimento (11h30 às 23h, de 2ª a sábado) - ruim | normal | bom | ótimo
 - Localização - ruim | normal | bom | ótimo

- 8) De que forma você costuma ir ao Mezanino? (carro, táxi, a pé, bicicleta...).
- 9) Levante um ou mais pontos a favor do Mezanino, por favor:
- 10) Levante um ou mais pontos contra o Mezanino, por favor:
- 11) Quem você considera os principais concorrentes do Mezanino?
- 12) Você tem alguma sugestão para nos indicar?
- 13) O Mezanino está nas seguintes redes sociais e plataformas de avaliação: Instagram, Facebook, Swarm, Foursquare, Trip Advisor, Yelp, Kekanto, entre outros. Você já nos acompanha?
- 14) Você gostaria de receber informações, promoções e programação cultural e gastronômica do Mezanino por e-mail, mídias sociais e/ou SMS? Se sim, quais seus dados, por favor?
- 15) Seu perfil:
- Idade?
 - Estado Civil?
 - Mora em Curitiba?
 - Economicamente ativo?
 - Gênero (feminino ou masculino)?
 - Você autoriza a divulgação dessas informações em trabalho acadêmico?

PERFIL DOS ENTREVISTADOS					
Amostra	Idade	Gênero	Estado Civil	Como conheceu?	Como vai?
1	49	M	Solteiro	Indicação de amigos	Carro
2	35	M	Casado	Perto do trabalho	A pé
3	35	F	Casada	Perto do trabalho	A pé
4	33	M	Casado	Indicação de amigos	A pé
5	22	F	Solteira	Indicação de amigos	A pé
6	31	F	Solteira	Indicação de amigos	A pé
7	20	M	Solteiro	Indicação de amigos	A pé
8	37	F	Solteira	Indicação de amigos	A pé
9	21	F	Solteira	Perto de casa	A pé
10	34	M	Casado	Passando em frente	A pé
11	31	M	Solteiro	Indicação do pai	A pé
12	33	F	Casada	Era perto do hotel	Carro
13	50	M	Casado	Passando em frente	A pé

14	37	F	Solteira	Perto do trabalho	A pé
15	26	M	Casado	Restaurant Week	A pé
16	25	F	Solteira	Passando em frente	Carro
17	21	M	Solteiro	Passando em frente	A pé
18	48	F	Divorciada	Indicação da filha	Carro
19	49	F	Casada	Era perto do trabalho	Carro
20	41	F	Casada	Indicação de amigos	Carro
21	28	M	Solteiro	Indicação da namorada	A pé
22	28	F	Solteira	Perto de casa	A pé
23	60	M	Casado	Perto do trabalho	A pé
24	29	F	Solteira	Indicação de amigos	Carro
25	31	F	Solteira	Perto do trabalho	A pé
26	48	F	Solteira	Indicação de amigos	Carro
27	51	M	Divorciado	Perto de casa	A pé
28	65	M	Casado	Passando em frente	A pé
29	41	M	Solteiro	Passando em frente	A pé
30	31	M	Casado	Indicação de amigos	A pé
31	66	F	Divorciada	Passando em frente	A pé
32	68	F	Divorciada	Passando em frente	A pé
33	49	M	Solteiro	Passando em frente	A pé

QUADRO 1 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS
 FONTE: ELABORADO POR RAPOPORT (2015)

Ainda considerando os dados primários, houve também conversas informais realizadas com o proprietário, Ian Rapoport, e com alguns funcionários do Mezanino. O objetivo, neste caso, foi justamente fazer um cruzamento de dados para obtenção de mais subsídios e informações nesta etapa do projeto. Nos alinhamentos em questão, foram abordados temas como: histórico da empresa, fluxo de trabalho, perfil dos serviços, perfil dos clientes, pontos fortes e pontos fracos, relacionamento de equipe (incluindo fornecedores), concorrentes, mercado, expectativas, sugestões e outras considerações.

3.3 COLETA DE DADOS SECUNDÁRIOS

Foram analisadas as avaliações registradas por clientes em redes sociais e plataformas de avaliação como: Instagram, Facebook, Swarm, Foursquare, Trip

Advisor, Yelp e Kekanto, além de publicações sobre o Mezanino em blogs e sites especializados. Também foi analisado o posicionamento do restaurante na Internet a partir dos resultados do site de busca Google.

É muito importante monitorar o posicionamento e repercussão da marca na Internet e redes sociais, pois estas são a principal fonte utilizada pelos concorrentes para avaliar o andamento da empresa e seus consumidores. E, sobretudo, essa também é a principal fonte de pesquisa utilizada atualmente pelos próprios consumidores e clientes potenciais. Atualmente é comum pessoas decidirem jantar em um restaurante que ainda não conhecem fazendo uma busca geográfica pelas redes e conferindo as avaliações já deixadas por clientes. Isso indica que, se a média das avaliações do estabelecimento nestas redes for positiva, há mais chances de aumentar o fluxo de visitantes ao local.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão abordadas as questões referentes à análise e à interpretação dos dados coletados nesta pesquisa.

4.1 DADOS PRIMÁRIOS

4.1.1 Pesquisa com Clientes

Após realização de coleta de informações com 33 clientes do Restaurante Mezanino das Artes, conclui-se que:

- **Como conheceu o local:**

A maioria dos pesquisados respondeu que conheceu o Mezanino por indicação de amigos ou familiares, o que demonstra que há um boca a boca eficiente e positivo para a empresa. Com o resultado da pesquisa, também ficou claro que o local recebe muitas pessoas que trabalham e/ou moram na região, atendendo a praticidade do ponto de vista geográfico exigida pelo consumidor – a localização se mostrou um ponto a favor, porém, deve-se considerar o risco de perder esses clientes para outros bairros nos casos de mudança de emprego ou de endereço residencial.

A minoria informou que conheceu o Mezanino por intermédio de um festival gastronômico de Curitiba em que o restaurante participou – é fato que este número pode aumentar consideravelmente no segundo semestre de 2015, tendo em vista mais investimento do Mezanino para a sua participação em diversas iniciativas culturais e gastronômicas promovidas na cidade, alavancando mídia espontânea e importante para o local, além de aumentar o movimento. Durante análise dos dados, percebeu-se que muitos clientes conheceram o restaurante passando na frente, a pé, o que confirma o alerta de alguns pesquisados que dizem que a fachada do local

é muito discreta para os carros, chamando atenção apenas para quem está na calçada.

▪ **Atendimento:**

Dos 33 pesquisados, 29 avaliaram este item como “ótimo” e, desses, 16 destacaram como ponto a favor e diferencial do estabelecimento. Alguns falaram da simpatia e outros ressaltaram a agilidade e a atenção dos garçons. Uma curiosidade foi verificar que muitos reconheceram e elogiaram a presença diária do proprietário no atendimento e na recepção – neste caso, para não sobrecarregar o dono (tendo em vista a carga horária de funcionamento do restaurante), é preciso treinar diariamente a equipe do salão para manter a qualidade deste item, mesmo com a ausência do proprietário.

▪ **Apresentação e sabor dos produtos:**

Este item também entrou para os destaques apontados pelos clientes. Nas duas características, 29 pessoas avaliaram como “ótimo”, sendo as demais como “bom”. Destas, 19 destacaram o sabor como ponto a favor. Porém, tivemos uma crítica referente à carne e ao peixe, onde um cliente nos descreve que “nem sempre estão bons” – neste caso, o restaurante deve se preocupar e trabalhar mais com o padrão dos alimentos, não apenas destes produtos, mas em todos. A falta de padronização, especialmente no sabor, ainda é uma das fraquezas do Mezanino, tanto no buffet quanto no à La Carte, e deve ser fortalecida. Também houve mais um alerta, onde duas pessoas questionaram a temperatura do café. Para elas, o café deve ser servido mais quente. Dentre os elogios específicos, estão a salada e a variedade de opções temáticas no buffet do almoço. Com relação à apresentação, é importante considerar um aumento na visibilidade das sobremesas, sugerido por um cliente bem fiel que respondeu a pesquisa.

▪ **Ambiente:**

De acordo com as respostas dos questionários, os clientes consideraram a decoração e o conceito de arte do restaurante como aspectos deste item. A grande

maioria (28 dos 33 pesquisados) acha “ótimo” o ambiente do Mezanino, sendo que 15 consideram como ponto forte e crucial para a ida deles ao local. Porém, cinco pessoas apontaram como algo problemático o espaço apertado entre algumas mesas e no buffet – o restaurante é pequeno e resolver essa questão 100% é uma tarefa difícil. Para amenizar o problema, o restaurante deve trabalhar com mais agilidade na reposição das travessas e também no atendimento da balança, diminuindo o fluxo de pessoas na área do buffet. Já, para o salão, os clientes que se demonstrarem incomodados com a proximidade entre as mesas podem ser direcionados para os mezaninos, onde há mesas maiores e um pouco mais de circulação – nestes casos, ainda que os clientes não queiram subir as escadas, geralmente já se sentem “melhores atendidos” pelo simples fato do Mezanino escutá-lo e oferecer alguma solução para atendê-lo. Outro ponto que vale registrar é a consideração de alguns clientes para a iluminação do restaurante, que dizem ser clara demais em alguns pontos e escura demais em outros.

▪ **Música:**

Quase a metade dos clientes avaliou este item como “bom”, o que demonstra ao estabelecimento uma oportunidade de melhoria neste aspecto. Durante o almoço, o Mezanino costuma colocar músicas conforme o tema (americana, árabe, brasileira, oriental e italiana) – a ideia pode ser interessante, tendo em vista o conceito cultural do restaurante, mas, para que seja assertiva, é preciso fazer uma pesquisa anteriormente, evitando o risco de errar na seleção com a casa cheia. O local já recebeu músicos para tocar ao vivo, mas ainda não há uma programação definida – essa foi uma sugestão apontada por seis clientes que responderam a pesquisa.

▪ **Preço:**

Dos 33 entrevistados, 21 optaram pela avaliação “boa” nesta categoria, sendo o restante pela “ótima” – para que a avaliação “custo-benefício” seja ainda melhor, é importante que o Mezanino consiga resolver os questionamentos já levantados e manter a qualidade e o padrão dos serviços, além de inovar sempre

que possível para superar as expectativas não só de novos clientes, mas também dos já fiéis.

▪ **Comunicação:**

Alguns clientes não avaliaram este item por falta de entendimento da questão. Outros indicaram mais penetração na mídia, mais participação em festivais culturais e gastronômicos, mais promoção dentro da casa e a inclusão de um cartão fidelidade – por ser um aspecto amplo e de muitas possibilidades de retorno, o restaurante deve realizar um plano de comunicação efetivo para que os objetivos e expectativas dos clientes e da empresa sejam atendidos e até superados.

▪ **Horário de Funcionamento:**

No geral, todos aprovam o horário de funcionamento da casa, pois o restaurante abre às 11h30 e só fecha às 23h00, de segunda-feira a sábado. Manter as portas abertas durante a tarde toda é um diferencial do Mezanino, que pode (e deve) ser mais explorado. As únicas críticas referentes a este item gira em torno do domingo, solicitando que o restaurante abra também neste dia.

▪ **Localização:**

O Mezanino fica no Batel Soho, parte nobre da região central da cidade, em uma rua com muito comércio, bares e restaurantes, além de edifícios comerciais e residenciais de alto poder aquisitivo. De acordo com as respostas do questionário, a avaliação dada a este item foi relativa, pois as pessoas que moram ou trabalham na região e frequentam o restaurante no período do almoço colocaram “ótima” especialmente por benefício próprio. Já as pessoas que selecionaram outra resposta não moram e nem trabalham ao redor. O ponto fraco deste item para o Mezanino – talvez o mais crítico de todos atualmente – é a falta de estacionamento, especialmente para o período noturno, quando não há mais fluxo de executivos na rua. Dos 33 pesquisados, nove destacaram este aspecto como ponto contra ao estabelecimento.

▪ **Concorrentes:**

Dos 33 entrevistados, seis não responderam e sete afirmaram que o Mezanino não tem concorrente por se tratar de uma proposta única. Os estabelecimentos citados entre as respostas foram:

- três indicações: “Todos da região”, Rause, Casa do Kibe;
- duas indicações: Le Duc Café, Clube do Malte, Café Milano;
- uma indicação: Godinnes Grill, Spaghetti, Di Tarugo, Lucca, Bar do Vitor, Don Max, Bom Gosto, Caixeiro Viajante, Veg Lev, Tasty.

4.1.2 Pesquisa com Gestor e Equipe

Tratando-se ainda da análise e da interpretação dos dados primários, é importante considerar informações coletadas em conversas com funcionários e proprietário do Mezanino, com foco principalmente no operacional da empresa.

▪ **Histórico da empresa:**

O primeiro ano de vida do Restaurante Mezanino das Artes, assim como todo empreendimento, passou por momentos bons e por momentos ruins. O conceito, a comida e o ambiente sempre encantaram a clientela, que aumentava um pouquinho a cada dia. Porém, houve um período especialmente turbulento, com muitos problemas internos (de operação, de gestão e de relacionamento) e também externos (concorrentes experientes em meio à crise econômica no país). Às vésperas de completar um ano, o Mezanino quase fechou suas portas. Mas conseguiu se reerguer após o fim da sociedade, revisão do fluxo de trabalho, reformulação na equipe e adaptações em tudo que se tornava necessário. Em julho de 2015, o restaurante completará dois anos de vida e boa parte da equipe está desde o seu lançamento, além de funcionários antigos estarem voltando para trabalhos temporários.

▪ **Pontos fortes e pontos fracos:**

Entre os pontos fortes apontados pela equipe estão: o controle rígido de compra e armazenamento dos materiais no estoque para que não haja desperdício; manutenção e armazenamento dos ingredientes e bebidas nas geladeiras da cozinha e do bar; e consulta de preços e solicitação de compras para fornecedores, além da entrada de materiais, que é sempre conferida. Estes itens já foram problemáticos no dia a dia da empresa, mas atualmente funcionam bem. Também foi citada pelos funcionários a satisfação do emprego formal, tendo em vista que o estabelecimento registra em carteira todos que trabalham diariamente no local – prática que muitas vezes não é seguida por empresários do mercado. O próprio ambiente de trabalho, hoje, é satisfatório para a equipe. De acordo com o proprietário, com a sua gestão diária, o entrosamento entre os colaboradores, especialmente entre cozinha e salão, tem funcionado muito bem. Ele explica que essa é uma questão fundamental a ser trabalhada todos os dias, pois a equipe é muito enxuta e qualquer erro ou descaso de um funcionário, todo mundo é prejudicado, sendo perceptível até na mesa do cliente, dependendo do caso.

Entre os pontos fracos, do ponto de vista interno, está a falta de padronização dos alimentos, tanto na apresentação e na quantidade, quanto no sabor. Uma das dificuldades, relacionada ao padrão, é o fato do Mezanino trabalhar com dois turnos e equipes diferentes: no período do almoço, durante a semana, a equipe está familiarizada com serviço em buffet. Já, à noite, os profissionais dominam o à La Carte. À tarde, durante a semana, e aos sábados durante o almoço, a qualidade do à La Carte ainda não é a mesma do período noturno – para resolver essa questão (treinar não está sendo assertivo), uma possibilidade seria ter um cardápio mais simplificado para as tardes de segunda a sexta-feira e para o almoço no sábado. O baixo fluxo de clientes também é um fator muito prejudicial para a equipe, pois gera estresse, preocupação, tempo ocioso, boatos, entre outros aspectos negativos – por isso, é fundamental manter os colaboradores bem treinados, melhorar o serviço onde for preciso e ter um trabalho eficiente de gestão, posicionamento de marca, relacionamento, comunicação e marketing.

- **Objetivos:**

Como objetivo principal de curto e médio prazo, o Restaurante Mezanino das Artes tem por métrica aumentar o fluxo de clientes e retê-los, tornando-os fiéis e amantes do estabelecimento. Outra meta, que auxilia a primeira apontada, é fazer jus ao conceito de arte promovendo eventos culturais com frequência – o Mezanino já realizou duas semanas de arte (cada noite uma atração diferente), o que leva público ao local, gera mídia e promove artistas.

Como objetivo de longo prazo, está a ampliação do restaurante, reformando a área externa e fazendo um incrível jardim de inverno, com possibilidades de projetar filmes de arte no muro (essa ideia é um sonho do proprietário, que pensa em realizar um projeto na área externa do Mezanino chamado “cinema no jardim”). Este objetivo não estará presente nesta etapa do planejamento.

4.2 DADOS SECUNDÁRIOS

Para analisar e interpretar os dados secundários foram considerados os registros de clientes sobre as suas experiências no Mezanino em redes sociais e plataformas de avaliação disponíveis na Internet. É importante ressaltar que o restaurante nunca anunciou em nenhuma plataforma até o momento e tampouco tem imagens profissionais para divulgar o espaço e o cardápio.

- **Facebook:**

O Mezanino está com quase 1,6 mil fãs na sua página no Facebook; Computa 109 avaliações, atingindo 4,7 de 5,0 estrelas. Não há argumentos registrados nas avaliações baixas (apenas a nota). Existem algumas descrições altamente favoráveis ao estabelecimento. A periodicidade de publicação de post tem sido diária e a média é de 10 interações por post.

- **Instagram:**

A conta do Mezanino no Instagram existe há cerca de um mês. Com posts diários, o perfil registra quase 300 seguidores e a interação por post varia bem (entre 10 a 40 curtidas). Já existem muitas imagens de clientes no Mezanino publicadas com *tag* (do que conseguimos verificar, apenas um post apresenta uma crítica negativa – a qual teve resposta do proprietário). Do restante, só avaliação positiva.

- **Trip Advisor:**

O Mezanino conta com 40 avaliações nesta ferramenta, sendo: 20 “excelente”, 14 “muito bom”, 2 “normal” e 4 “horrrível”. Na maioria delas, há bastante descrição do que o Mezanino oferece e não oferece, agradou e não agradou. Das quatro avaliações muito negativas, apenas duas tiveram respostas do estabelecimento, pois o local considerou ‘suspeitas’ as outras duas (da mesma turma da pessoa que publicou a crítica negativa no Instagram).

- **Foursquare/Swarm:**

Baseado em 89 avaliações, o Mezanino tem nota 8,3 nesta plataforma. Além disso, tem 33 dicas registradas, sendo três negativas (da mesma mesa). As outras 30 dicas são positivas.

- **Yelp e Kekanto:**

O Mezanino tem duas avaliações positivas em cada uma dessas plataformas, além de fotos publicadas sem descrição.

- **Blogueiros e Jornalistas:**

O Mezanino já apareceu como indicação em alguns blogs (mas ainda há muito a explorar) e também já apareceu em poucas e boas reportagens na Gazeta do Povo (Caderno Bom Gourmet; Revista Bom Gourmet; Revista Haus; Coluna do Reinaldo Bessa; guia online), Revista Veja Curitiba Comer & Beber; Bom Paraná,

Metro Jornal, Revista Where Curitiba, entre outras publicações. Além disso, como o restaurante apoia com frequência espetáculos no Teatro do Paiol, sendo uma opção alternativa de “bilheteria”, acaba aparecendo nas publicações como forma de serviço sobre “como e onde comprar ingresso” destes shows.

- **Grubster:**

O Mezanino faz parte da lista de restaurantes parceiros do Grubster, um sistema que divulga e leva clientes para o estabelecimento em troca de descontos em determinado dia. O local atende clientes via Grubster quase toda semana e costuma funcionar muito bem. Há 10 avaliações registradas no site e no aplicativo do sistema, todas bem positivas.

Com base nas descrições acima, é possível afirmar que a avaliação do Mezanino nas redes sociais, de uma maneira geral, é positiva (mas sempre pode melhorar). E a presença do restaurante na mídia tradicional existe, mas ainda é baixa e tem muito a explorar.

5 PLANO DE AÇÃO

5.1 RESUMO

O Restaurante Mezanino das Artes, aberto desde julho de 2013 em região central de Curitiba, trabalha com o conceito de aliar gastronomia e arte ao cotidiano das pessoas. Funciona de segunda-feira a sábado, das 11h30 às 23h00, e oferece serviço em buffet e à La Carte. O estilo da cozinha é contemporânea inspirada em várias regiões do mundo, utilizando sempre ingredientes frescos e selecionados.

Há diversas possibilidades que podem aumentar o fluxo de clientes durante os três períodos do dia em que a empresa se mantém aberta. Por isso, é preciso desenvolver um plano de marketing que organize os pontos que devem ser trabalhados no ambiente interno, considerando o ambiente externo e as expectativas dos clientes, e que forneça diretrizes para que os objetivos sejam alcançados.

5.2 ANÁLISE DO AMBIENTE

5.2.1 Ambiente Interno

A equipe é composta por 12 funcionários, organizados em dois turnos para prestar quatro tipos de serviço: Buffet por quilo; À La Carte; Especiais do Dia; e Eventos (dentro ou fora do restaurante). A casa é composta por três ambientes totalizando capacidade de 66 lugares – eventos para até 150 pessoas. Além disso, o Mezanino também é um espaço para artistas que podem desenvolver e realizar seus projetos dentro do restaurante. Isso já acontece, mas não de forma muito programada.

O Mezanino faz parte de associações de bairro, bares e restaurantes, realiza parcerias com clubes gastronômicos e com projetos artísticos como apoiador.

No almoço de segunda-feira a sábado, o movimento registrou uma queda nos últimos meses (novos concorrentes e clientes que saíram da região) e precisa ser retomado; o período da tarde, em que a casa fica aberta deve ser explorado para receber clientes; e, à noite, em que o movimento aumenta durante festivais e

eventos culturais e gastronômicos, deve ser bem trabalhado para que seja mantido e aumente cada dia mais.

Dentro deste escopo, o proprietário gerencia as tarefas de análise de estoque, compra de matéria-prima, criação de cardápios, precificação, montagem e preparação dos pratos, contratação de pessoal, planejamento de investimentos, além de coordenar também os processos internos operacionais, de atendimento ao cliente, pagamentos e etc. Vale ressaltar que ele também se relaciona com artistas e outros profissionais que se interessam pela casa para desenvolver parcerias. Até o momento, por falta de estrutura e tempo do responsável, o marketing e a comunicação foram pouco abordados.

5.2.2 Ambiente Externo

O país está em meio a uma crise econômica colocando o mercado diante de incertezas, mas, ainda assim, o brasileiro passa a comer mais fora de casa ano a ano. A cidade de Curitiba está se tornando cada vez mais cosmopolita e, assim, empreendimentos são lançados para atender uma demanda que não segue necessariamente a tradição curitibana. Este é um mercado potencial para explorar e que está bem alinhado com o conceito do Mezanino que, por ser um lugar pequeno e intimista, e apoiar artistas de distintas cenas e movimentos do mundo, ainda é original na cidade.

5.3 POSICIONAMENTO DA MARCA

O restaurante leva “artes” no nome e mantém em seu espaço reproduções de obras de arte conhecidas em todo o mundo, mas, acima disso, quer ser visto pelo público como um “espaço de comida e arte apoiador de artistas locais e não locais, em suas mais diversas manifestações”. Muito importante é revelar ao público a essência da proposta do local, que é levar arte para o cotidiano das pessoas (por isso a ideia de ser um restaurante em ambiente despretensioso, que não trabalha com alta gastronomia, mas que trabalha com comida com muita qualidade). Para que essa identidade seja verdadeira, o Mezanino precisa reforçar este

posicionamento recebendo artistas com bastante frequência, realizando parcerias e eventos culturais, relacionados à gastronomia ou não.

5.4 COMPOSTO DE MARKETING

O Restaurante Mezanino das Artes se enquadra nos seguintes parâmetros, relacionados aos 7P's:

- **Produto:** comida (tangível) e arte (intangível);
- **Preço:** compatível com o mercado. Dificilmente o restaurante trabalha com descontos e é bem flexível nas formas de pagamento;
- **Praça:** localização privilegiada em Curitiba, especialmente para quem costuma caminhar. O acesso para quem anda de carro não costuma ser tão fácil (há poucas vagas na rua e os estacionamentos privados ficam nos quarteirões ao lado);
- **Promoção:** o Mezanino participa de associações comerciais, realiza parcerias, apoia projetos artísticos e participa eventualmente de feiras gastronômicas na cidade. Ainda não tem assessoria de imprensa eficiente, não faz propaganda e mantém a comunicação ativa apenas nas redes sociais e na distribuição de *flyers*;
- **Pessoas:** a equipe do Mezanino é treinada para atender os clientes com gentileza e simpatia, fazendo o possível para atender exatamente o que o cliente quer, demonstrando flexibilidade e atenção;
- **Processos:** enquanto o cliente está no restaurante os procedimentos costumam funcionar bem. Mas é preciso trabalhar melhor o relacionamento após a sua ida ao Mezanino.

5.5 CONCORRENTES

A determinação dos principais concorrentes do Restaurante Mezanino das Artes foi levantada a partir das entrevistas realizadas com os clientes e com o proprietário. Os locais citados, em sua maioria, concorrem com o Mezanino apenas

na parte de alimentação e ambiente, pois não alia um conceito de arte ao local – o que não significa que não sejam concorrentes, obviamente. Alguns citados, inclusive, são bem mais populares, com um custo mais acessível.

5.6 PÚBLICO-ALVO

O público do Restaurante Mezanino das Artes é diversificado, tendo em vista os quatro tipos de serviços oferecidos pelo restaurante. Durante a semana, no almoço, o perfil do consumidor é principalmente o executivo, pois há muitos escritórios no bairro. À tarde, o estabelecimento costuma receber turistas e pessoas que almoçam fora do horário habitual. À noite e aos sábados, o Mezanino atende famílias e casais, além de hóspedes dos hotéis ao redor. O perfil econômico deste público é ativo e gira em torno da classe B. Com base nas 33 entrevistas realizadas com os clientes, o perfil é constituído da seguinte forma:

- Idade: entre 21 e 68, sendo a maioria acima de 35 anos;
- Gênero: 16 homens e 17 mulheres;
- Estado Civil: 21 solteiros (dentre eles, divorciados) e 12 casados;
- Como conheceu: 13 indicações de amigos ou família, nove passando em frente, 10 moram ou trabalham na região e um durante festival gastronômico da cidade (Restaurant Week);
- Como vai para o Mezanino: oito vão de carro e 25 a pé.

5.7 ANÁLISE SWOT

Com base na interpretação dos dados primários e secundários coletados a partir das pesquisas feitas, será realizada a análise SWOT, que verificará as oportunidades e ameaças existentes no mercado onde a empresa está inserida, e também as forças e fraquezas que há no próprio estabelecimento.

5.7.1 Oportunidades

As oportunidades identificadas, a partir deste estudo, são:

- crescente demanda por lugares alternativos que apoiam e fomentam artistas em Curitiba;
- mudança no comportamento da população, que cada vez mais se alimenta na rua, não cozinhando com frequência em casa;
- crescente demanda por alimentação saudável, em que pessoas estão deixando de frequentar restaurantes de estilo *fast food* para irem a lugares que forneçam alimentos frescos e selecionados;
- aumento do fluxo de pessoas a pé na região do Batel Soho, recém-reformado em Curitiba, para que tenha aspecto de *Boulevard* (calçadas mais largas);
- existente demanda por almoço fora de hora (geralmente os restaurantes que servem almoço na rua fecham às 14h30).

5.7.2 Ameaças

As ameaças identificadas, a partir desta pesquisa, são:

- na região há muitos concorrentes indiretos que já são consolidados no mercado (a maioria com serviço mais popular e de custo mais acessível ao consumidor);
- crise econômica no país, deixando a maioria das pessoas com cautela nos gastos;
- abertura de novos restaurantes na região (com proposta de alimentação e custo similares ao do Mezanino);
- mão-de-obra desqualificada no mercado.

5.7.3 Forças

As forças identificadas, a partir deste estudo, são:

- conceito original na região com muitas possibilidades de cativar e reter público;
- boa relação custo/benefício, considerando a qualidade da comida e ambiente;

- flexibilidade e atenção no atendimento (a equipe faz o possível para atender a vontade do cliente e superar a sua expectativa);
- qualidade da comida, que usa apenas produtos e ingredientes frescos e selecionados;
- localização em local central e de boa circulação na cidade, tanto de dia quanto à noite;
- condições de pagamento ampla e flexível (aceita todo tipo de cartão e tickets restaurantes);
- participação em diversos festivais gastronômicos promovidos por instituições da cidade (dentro ou fora do restaurante);
- horário de funcionamento amplo, das 11h30 às 23h00, possibilitando atender pessoas que almoçam fora de hora.

5.7.4 Fraquezas

As fraquezas identificadas, a partir desta pesquisa, são:

- falta de estacionamento ou serviço de manobrista, além de estar em rua com disponibilidade de poucas vagas;
- comunicação pouco efetiva, tornando mais ativa apenas nas redes sociais, há cerca de um mês;
- fluxo baixo de clientes, pois o restaurante geralmente não opera em sua capacidade máxima;
- espaço apertado entre as mesas e na área do buffet;
- falta de padronização no sabor e na apresentação dos pratos;
- baixa frequência de eventos culturais e artísticos no estabelecimento.

5.8 MATRIZ SWOT

Confira a seguir a Matriz SWOT do Restaurante Mezanino das Artes.

FORÇAS	FRAQUEZAS
Conceito original	Falta de estacionamento ou manobrista
Bom custo/benefício	Comunicação pouco ativa

Atendimento atencioso e flexível	Fluxo baixo de clientes
Qualidade da comida	Ambiente apertado
Localização	Falta de padronização na comida
Condições de pagamento	Poucos eventos culturais e artísticos no espaço
Participação em festivais gastronômicos da cidade	
Horário de funcionamento amplo	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Alta demanda por lugares de apoio e fomento aos artistas	Concorrentes consolidados
População se alimenta na rua cada vez mais	Novos concorrentes diretos
Alta demanda por alimentação saudável	Crise econômica no país
Aumento no fluxo de pessoas a pé na região	Mão-de-obra desqualificada
Demanda por almoço fora de hora	

QUADRO 2 – MATRIZ SWOT DO RESTAURANTE MEZANINO DAS ARTES
 FONTE: ELABORADO POR RAPOPORT (2015).

5.9 OBJETIVO DE MARKETING

O principal objetivo do restaurante atualmente é aumentar o fluxo de clientes durante o almoço, à tarde e à noite, além de trabalhar com o relacionamento para a sua retenção e fidelidade. Com base na matriz SWOT, elaborada acima, foram mapeadas possibilidades de estratégias e ações de marketing que possam atender a necessidade da empresa a curto, médio e longo prazo.

5.10 ESTRATÉGIAS

Para atingir o objetivo de marketing do Restaurante Mezanino das Artes, serão mapeadas estratégias e ações a serem detalhadas a seguir (QUADRO 3).

OBJETIVO	
Aumentar o fluxo de clientes	
Estratégia	Ação
Criar promoções específicas	Oferecer cartão fidelidade para os clientes do almoço (a cada 10 almoços, ganha uma sobremesa ou entrada do à La Carte); Oferecer preços promocionais para grupos acima de 20 pessoas.
Fortalecer divulgação ao redor	Distribuir flyers nos escritórios, hotéis, salões de beleza, lojas, academia, entre outros estabelecimentos comerciais da região.
Padronizar a qualidade dos produtos	Aprimorar o fluxo de trabalho e a ficha técnica para manter o padrão de sabor, tamanho dos pratos, montagem, apresentação e reposição da comida no buffet.
Cuidar do atendimento	Treinar a equipe para que seja feito o possível para satisfazer as necessidades do cliente.
Conhecer melhor seus clientes e manter o bom relacionamento para retê-lo	Realizar pesquisa de satisfação e criar um mailing com o contato dos clientes; Sempre dar retornos para qualquer necessidade ou questionamento; Interagir com fãs e seguidores nas redes sociais (responder com agilidade e gentileza, criar campanhas, agradecer/curtir publicações favoráveis...).
Disponibilizar estacionamento para os clientes	Fechar convênio com estacionamentos ao redor ou contratar serviço de <i>valet</i> (especialmente à noite).
Elaborar cardápio especial para a tarde	Criar opções de cafés, sucos e chás com acompanhamentos mais simples que o cardápio tradicional do restaurante.
Fortalecer a divulgação para a realização de eventos no restaurante (ou fora dele)	Estabelecer modelos de eventos e seus custos (para facilitar a divulgação), mas demonstrar a flexibilidade do Mezanino em fazer adaptações onde forem necessárias para atender a expectativa do cliente.
Firmar parcerias com profissionais que possam utilizar nosso espaço para trabalhar	Firmar parcerias com professores, estudantes e/ou executivos que possam usar nosso mezanino para oficinas, reuniões, pesquisas, atendimento terapêutico, entre outras possibilidades, durante à tarde ou noite.
Promover e realizar eventos culturais com frequência	Realizar mensalmente a “semana de arte do Mezanino”, onde a cada dia há uma atração artística diferente (música ao vivo, exposições, rodas de histórias e literatura, cinema, teatro, improvisações, dança...); Realizar eventos culturais não vinculados à semana de arte.
Apoiar espetáculos artísticos pela cidade (com formatos de apoio específicos e com	Além da divulgação da marca do restaurante no material de divulgação do evento, o Mezanino pode ser um local de venda de ingresso antecipado (assim, as pessoas passam a conhecer o

diferenciais)	estabelecimento e garante aparecer nas mídias como serviço, já que como apoiador não costuma aparecer). Realizar pequenas intervenções do espetáculo durante almoço e jantar para divulgar o evento propriamente dito.
Fortalecer a divulgação	Elaborar um plano de comunicação que contemple assessoria de imprensa, parcerias ou alianças com blogs focados em cultura ou gastronomia, anúncios em veículos especializados.
Participar com frequência de festivais culturais e gastronômicos da cidade	Acompanhar, participar e manter bom relacionamento com associações e instituições que promovem festivais culturais e gastronômicos em Curitiba, seja em local aberto ou no próprio estabelecimento.
Aproveitar produtos sazonais e datas comemorativas	Elaborar menus e atrações especiais para cada data comemorativa (dia dos namorados, dia das mães, páscoa, aniversários...), além de sugestões do dia ou da semana (só daquele dia ou semana por conta da época da matéria-prima).
Comercializar produtos em compotas e por encomendas	Vender compotas de pimentas e patês feitos no restaurante, além de produzir alimentos por encomendas.
Explorar o marketing social	Apoiar e firmar parcerias com entidades ou programas sociais e sustentáveis.
Melhorar a fachada do restaurante	Disponibilizar o cardápio na calçada; Colocar um aviso “aberto” iluminado na janela superior da casa para que chame mais atenção de quem passa na frente com carro (sem fugir da aparência discreta de bistrô).

QUADRO 3 – ESTRATÉGIAS E AÇÕES PARA ATINGIR O OBJETIVO DA EMPRESA
 FONTE: RAPOPORT (2015).

5.11 MONITORAMENTO DOS RESULTADOS

A avaliação e o controle dos resultados são realizados a partir da implementação das estratégias e ações do plano de marketing, que deverão ser orçadas pela pessoa de marketing e analisadas pelo gestor para definição de prioridades e realização. Com isso, será desenvolvido um cronograma de atividades tendo em vista que todos os componentes deste planejamento se complementam e devem considerar resultados de curto, médio e longo prazo, dependendo da complexidade da implantação.

Medir o sucesso de um planejamento de marketing é tão importante quanto o seu desenvolvimento e implementação. O processo de monitoramento poderá ser

feito a partir de métricas simples, como o número de clientes por mês, volume de interações nas redes sociais, nível de avaliações publicadas e valor faturado por mês, por exemplo. São justamente essas métricas de resultados que dirão se o plano estratégico está adequado ao objetivo da empresa e do mercado ou se precisará de correções para redirecionar seu rumo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Calcula-se que o setor terciário, em linhas gerais, registra um crescimento ano a ano, tendo em vista o aumento da demanda dos consumidores e o avanço das tecnologias, que tornam os serviços cada vez mais acessíveis. Porém, diante de um cenário econômico incerto em todos os setores do país, os empresários em geral andam mais conservadores com seus gastos, especialmente os que gerenciam pequenas organizações, como é o caso do Restaurante Mezanino das Artes. De qualquer forma, para sobreviver no mercado de Curitiba, o local deve trabalhar diariamente com: a qualidade e a diversidade dos serviços, o bom e o pleno relacionamento com os clientes, a inovação (manifestações artísticas, por exemplo), entre outros aspectos fundamentais que exigem tempo, pesquisa, criatividade e capacidade de implementação e monitoramento.

O Mezanino está se tornando um restaurante cada vez mais conhecido e comentado em Curitiba – fato sensacional, mas que exige muito cuidado na gestão para que o estabelecimento evite declarações negativas que possam prejudicá-lo a ponto de fechar suas portas (tendo em vista que o local está em uma cidade cada vez mais cosmopolita, mas que ainda carrega muita característica de identidade provinciana).

Com a realização deste estudo, ficou clara a necessidade de a empresa analisada definir metas reais, planejar estratégias, implementar ações, monitorar os resultados, acompanhar o mercado, inovar e se adaptar sempre que for preciso. Tudo isso em sintonia com a gestão operacional e de relacionamento interno da empresa. Afinal, não adianta o planejamento de marketing conhecer 100% do mercado e implantar ações que aumentem o fluxo de clientes (atingindo o objetivo traçado), se o serviço e o atendimento interno não agradarem o consumidor. Para que o resultado do plano de marketing seja, de fato, positivo e pertinente ao principal objetivo da empresa e do mercado, o consumidor deve ir ao Mezanino e voltar logo, além de recomendar o espaço aos amigos e familiares. Caso contrário, o fluxo de clientes será tipo “efeito sanfona”, que aumentará e diminuirá com muita rapidez, exigindo esforços que poderiam ser evitados diante de plano estratégico, de implementação e de controle eficientes.

Por meio da realização da pesquisa com 33 clientes do Restaurante Mezanino das Artes – ainda que tenha sido um número relativamente baixo, foi possível reconhecer falhas que devem ser trabalhadas, pontos fortes que devem ser reforçados, alertas e oportunidades que devem ser considerados, além de receber boas sugestões que podem ser atendidas.

O processo, do qual resulta o plano estratégico de marketing, certamente ajudará a transformar o sonho da família do proprietário do Mezanino em ações estruturadas. Este documento servirá para ajudar a empresa a seguir neste rumo, em direção ao sucesso pretendido.

REFERÊNCIAS

ARANTES, A. C. A. et. al. **Administração Mercadológica: Princípios e Métodos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

BARBOSA, Gustavo Guimarães; RABAÇA, Carlos Alberto. **Dicionário de comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOONE, Louis E; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. Tradução da 12ª Edição Norte Americana. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

CHURCHILL, Gilbert; PETER, Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

DINIZ, Lumara. **Processo administrativo: planejamento**. Disponível em: <<http://admabrangente.blogspot.com.br/2011/07/processo-administrativo-planejamento.html>>. Acesso em: abr. 2014.

FERRELL, O.C; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. 3ª Ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

FIGUEIREDO, Lucas. **Gasto médio com refeição fora de casa é de R\$ 27,36 nas grandes cidades**. O Globo. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/negocios/gasto-medio-com-refeicao-fora-de-casa-de-2736-nas-grandes-cidades-15882291#ixzz3eYQr2tiA>>. Acesso em: mai. 2015.

HOFFMAN, Douglas K.; BATESON, John E. G.. **Princípios de Marketing de Serviços**. 2ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Índices nacionais de preços ao consumidor: IPCA e INPC**. Disponível em: <http://ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/ipca-inpc_201412comentarios.pdf>. Acesso em: mai. 2015.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida M. K.. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LAMB, Charles W. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para micro e pequenas empresas**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA FILHO, Alberto de Oliveira. **Marketing de Serviços**. 2001. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing%20de%20servicos.htm>>. Acesso em: jun. 2015.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2006.

MAXIMIANO, Antonio C. A.. **Introdução à administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Sérgio. **O processo de Institucionalização do Marketing nos Estados Unidos**: os primeiros Centros de Pesquisa. 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/8878>>. Acesso em: jun. 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRIDE, William M.; FERRELL, O.C. **Marketing**: conceitos e estratégias. 11ª Ed. São Paulo: LTC Editora, 2001.

SANDHUSEN, R. L.. **Marketing Básico**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. Traduzido para o português por Caio Fernando Abreu e Miriam Paglia, 1995.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, M.J. **Marketing de Serviços**: a empresa com foco no cliente. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**: guia prático. 2ª Ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.