

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

KLAUS NEGRÃO VIDRIK

**INDICADORES DE QUALIDADE DO RESTAURANTE
UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE DO SAGRADO
CORAÇÃO – BAURU, SP: UM ESTUDO DE CASO**

SÃO PAULO
2006

KLAUS NEGRÃO VIDRIK

**INDICADORES DE QUALIDADE DO RESTAURANTE
UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE DO SAGRADO
CORAÇÃO – BAURU, SP: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre em
Planejamento e Gestão Estratégica em
Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Nilma Morcerf de Paula

SÃO PAULO
2006

Vidrik, Klaus Negrão

Indicadores de qualidade do restaurante universitário da Universidade do Sagrado Coração – Bauru, SP: Um estudo de caso/ Klaus Negrão Vidrik. – 2006.

130 f.:il.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2006.

Bibliografia: f. 116-122

1. Indicadores de qualidade em serviço 2. Hospitalidade 3. Qualidade 4. Grupo Focal 5. Restaurante Universitário I. Título.

CDD

KLAUS NEGRÃO VIDRIK

**INDICADORES DE QUALIDADE DO RESTAURANTE
UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE DO SAGRADO
CORAÇÃO – BAURU, SP: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre em
Planejamento e Gestão Estratégica em
Hospitalidade, da Universidade Anhembi Morumbi

Aprovado em: 16 de Agosto de 2006.

Prof^a. Dr^a. NILMA MORCERF DE PAULA
Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. RAUL AMARAL REGO
Universidade Anhembi Morumbi

Prof^a. Dr^a. LUCILÉIA GRANHEN TAVARES COLARES
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Aos meus pais, VALDEIR e ALAIS,
mais do que isso, verdadeiros
educadores, com quem aprendi o
verdadeiro valor da vida.

À minha irmã INGRID,
pelo amor e carinho, nos momentos mais
importantes de minha vida.

AGRADECIMENTOS

À DANIELA PORTO, pelo amor, companheirismo, compreensão, e alegrias nos momentos mais árduos deste trabalho.

Ao meu cunhado CRISTIANO, pelo apoio e incentivo.

Ao LUCAS, motivo de alegria e prosperidade para a família.

À minha orientadora, Prof^a. Dra. NILMA MORCERF DE PAULA, que gentilmente me aceitou como orientando e acreditou neste trabalho.

À coordenadora do curso, Prof^a. Dra. SÊNIA REGINA BASTOS, pela atenção no decorrer do programa e pelo incentivo.

À Prof^a. CÉLIA DIAS e ao Prof. RAUL REGO, pelas ricas considerações realizadas em minha banca de qualificação.

À ALESSANDRA, da secretaria, pela atenção, profissionalismo e disposição nas horas da correria.

Aos amigos de turma, em especial, DÉBORA, JOYCE e JULIANA, pelo companheirismo, amizade e incentivo para a realização deste trabalho.

Aos professores do programa de mestrado em Hospitalidade, pessoas fundamentais na abertura de novos horizontes para a realização deste.

À Universidade do Sagrado Coração, pela oportunidade para que se pudesse realizar esta pesquisa.

Aos estudantes dos diversos cursos da USC, que aceitaram participar deste trabalho.

Aos meus amigos, que apoiaram, incentivaram e compreenderam este momento de minha vida.

Ao Prof. CARLOS MARSHAL FRANÇA, diretor da Faculdades de Agudos, e à Prof^a. CHIARA RANIERI, diretora das Faculdades Integradas de Bauru, pelo apoio e suporte para a concretização deste mestrado.

*Quanto mais luto, quanto mais trabalho,
mais sorte tenho.*

(autor desconhecido)

RESUMO

O estudo, de caráter qualitativo, do tipo exploratório, teve por objetivo identificar, a partir do levantamento das necessidades apontadas pelos estudantes, as variáveis a serem consideradas na construção de indicadores de qualidade para o restaurante universitário (RU) da Universidade do Sagrado Coração – Bauru, SP. Para atingir tal proposta, esta pesquisa desenvolveu-se por meio da utilização da técnica de grupo focal realizada com dezoito estudantes freqüentadores do RU. A análise do conteúdo dos depoimentos obtidos indica que atributos relacionados ao comportamento dos funcionários, como: gentileza no atendimento, saudações pessoais, entre outros, predominam na determinação da qualidade ou não do serviço, mais do que propriamente a refeição servida. Espera-se que os resultados desse estudo possam contribuir para o aprimoramento do modelo de gestão de pessoas em restaurantes universitários, com ênfase nos processos de seleção e treinamento, com vistas à melhoria da qualidade da prestação de serviço e conseqüente satisfação de seus usuários.

Palavras-chave: Indicadores de qualidade em serviço. Hospitalidade. Qualidade. Grupo focal. Restaurante Universitário.

ABSTRACT

This qualitative and exploratory study aimed at identifying, from the survey of the needs pointed out by the students, the variables to be considered in the formation of quality indicators for the University Restaurant (RU) at University of Sagrado Coração (USC) in the city of Bauru, Brazil. In order to achieve such objective, this research was developed by using the focus group technique, carried out with the participation of eighteen students, who are RU's regular customers. The analysis on the students' comments indicates that some attributes related to the employees' behavior, such as: kindness and consideration in serving the customers – among others – predominate when determining the good or bad service quality, more than the meal itself. It is expected that the results from this study can contribute to the improvement of the people management model in university restaurants, focusing on the selection and training processes and with the purpose of improving the service quality and, therefore, the customer satisfaction.

Keywords: Service quality indicators; Hospitality; Quality; Focus group;
University restaurant.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Segmentação da Indústria de Serviços de Alimentação		25
Quadro 2	- Expectativas do consumidor com relação à alimentação		31
Quadro 3	- Adaptação da hierarquia das necessidades humanas de Maslow para serviço de refeições, feita pelo pesquisador	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Hierarquia das necessidades dos alunos do RU USC		95
Tabela 2	- Níveis de importância dos indicadores apurados	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Tipologia de restaurantes	24
Figura 2	- Modelo de Maslow	62
Figura 3	- Categoria de tomada de decisão do consumidor e da avaliação de serviços	67
Figura 4	- Fases e componentes da pesquisa	79
Figura 5	- Forno Combinado da Cozinha do RU da USC	82
Figura 6	- Salão de refeições do RU da USC	83
Figura 7	- Balcão de distribuição de saladas do RU da USC	85
Figura 8	- “Bandejão” do RU da USC	85
Figura 9	- Área de preparo do marmitex do RU	86
Figura 10	- Placa indicativa das calorias alimentares do RU	89
Figura 11	- Balcão de devolução dos pratos e bandejas do RU	93
Figura 12	- Comparativo gráfico das necessidades de Maslow e dos usuários do RU	95

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO		14
1.1 Objetivos		17
1.2 Problema		18
1.3 Pressupostos da pesquisa		18
2 RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO		20
2.1 Origem dos restaurantes		21
2.2 Tipologia		24
2.3 O conceito de refeições coletivas e o de restaurante universitário		26
2.4 A importância dos serviços de refeição coletiva em restaurantes universitários		29
3 ASPECTOS DA HOSPITALIDADE E DA QUALIDADE EM RESTAURANTES		33
3.1 Hospitalidade		34
3.1.1 Conceitos gerais		34
3.1.2 Hospitalidade comercial		41
3.2 Princípios da qualidade		43
3.2.1 Definições da qualidade		43
3.2.2 Qualidade em serviços		50
3.3 Indicadores de qualidade em serviços de alimentação		54
3.3.1 Conceitos		54
3.3.2 Características		55
3.3.3 Aplicações de indicadores		58
4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR		60
4.1 Comportamento do consumidor e seus motivos		61
4.2 Fases do comportamento	65

5 ESTUDO DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DA USC		71
5.1 Metodologia		72
5.1.1 Tipo de pesquisa		72
5.1.2 Forma de obtenção dos dados		73
5.1.2.1 Planejamento e realização do grupo focal		74
5.1.3 Tratamento e análise das respostas		78
5.1.4 Limitações da pesquisa		80
5.2 Aspectos gerais do restaurante universitário da Universidade do Sagrado Coração		80
5.2.1 A Universidade do Sagrado Coração		80
5.2.2 O Restaurante Universitário da USC		81
5.3 Resultados e Discussão		94
5.3.1 Hierarquia das necessidades dos alunos no RU		94
5.3.2 Descrição dos indicadores		97
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS		111
REFERÊNCIAS.....		116
ANEXOS		123

1 INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

O crescimento da economia do setor de serviços vivido nos últimos anos no mundo passou a exigir que os paradigmas de gestão, oriundos da manufatura fordista, taylorista entre outros, fossem readequados ou até trocados, para se adaptar a esse segmento. Ocorre que diferentemente das indústrias, nos serviços o cliente faz parte do processo, ele tem que entrar na fábrica para ser “processado” (LOVELOCK, 1995). Assim, ao contrário da fábrica, há nesse caso, mais um importantíssimo “componente” a ser gerido, o próprio cliente. E esse não deve ser visto, gerido, como um fator de produção ou como um operário que se submete ao mando fabril. É, portanto, indispensável conhecê-lo para nele focar o processo. Trata-se da necessidade de agregar valor para o consumidor do serviço, a fim de competir no mercado. Nesse ambiente, estar atento a detalhes pode significar a sobrevivência ou a morte de uma organização.

São sobejamente conhecidos os trabalhos que mostram estratégias de atendimento com qualidade para os clientes de um determinado tipo de estabelecimento comercial. São centrados nas pessoas dos mesmos e não apenas no número que podem representar. É a diferenciação pela personalização.

Nos serviços de alimentação isso não é diferente. Os freqüentadores de um determinado restaurante já não buscam apenas restaurar suas energias (PAULA, 2002), mas têm outros desejos individuais e coletivos, de uma prática social com diferentes significados e exigências, dependendo de cada grupo. O denominador comum para satisfazê-los passa, por certo, pela hospitalidade e qualidade. É de se esperar que os restaurantes já levem em conta em sua gestão este pré-requisito e a isso busquem continuamente. Não obstante, na massificação norteadora dos serviços de alimentação coletiva, parece imperar, ainda, a impessoalidade. Metaforicamente falando, o cliente mais parece Charles Chaplin em tempos modernos, sendo engolido por uma engrenagem de uma “linha de fornecimento de energia para humanos”. Em outras palavras, isso tem a ver com a “americanização da alimentação” (FLANDRIN; MONTANARI, 1998) a respeito da qual as críticas se estendem além de fronteiras geográficas. Os serviços conduzidos por tal prática são administrados a partir do uso de diretrizes de qualidade que

privilegiam: o tempo mínimo de permanência do cliente no processo, a qualidade nutricional do alimento, instalações modernas e preços baixos. Os aspectos psicológicos, sociológicos e antropológicos, motivadores do cliente, parecem ser preteridos. Mesmo assim, muitos se submetem compulsoriamente a tal serviço, seja por causa de um contrato de trabalho, facilidade de acesso, escassez de tempo, baixo preço e outros. Ocorre que o desencontro entre o desejo do cliente e aquilo que lhe é ofertado, acaba se constituindo em insatisfação potencializadora de pressões no sentido da busca de outro fornecedor, de um concorrente.

Nesse cenário, torna-se imperativo promover a agregação de valor nos serviços de alimentação coletiva por meio da qualidade o que, por sua vez, vai exigir do ofertante, como já se mencionou o conhecimento de modo particular das atitudes e comportamentos do consumidor. Este deve ser visto como indivíduo pleno, a fim de ser fidelizado (VAVRA, 1993).

É com base nesse conceito que foi elaborada a presente pesquisa, mais especificamente, estudando os consumidores do serviço de alimentação coletiva da Universidade do Sagrado Coração, Bauru-SP, pois esta se ressentia da falta de tal tipo de informação na busca de melhor competir por agregação de valor em todos os seus serviços de alimentação. Outro fator que colaborou para a realização da presente pesquisa, foi pelo convívio e a observação, no restaurante durante a realização dos meus estudos nesta universidade, aliados ao interesse no assunto por refeições fora do lar e por fim por lecionar aulas de alimentos e bebidas em diversas instituições de ensino. O objetivo deste trabalho é identificar, a partir do levantamento das necessidades apontadas pelos estudantes, os indicadores de qualidade no Restaurante Universitário da Universidade do Sagrado Coração.

Para tanto o objeto utilizado neste trabalho foi o restaurante universitário da Universidade do Sagrado Coração – USC, localizada na cidade de Bauru – SP. Fundada em 1953, conta atualmente com mais de 5000 alunos em 33 diferentes cursos. Seu Restaurante Universitário (RU) teve início após alguns anos de funcionamento da faculdade e recentemente passou por uma remodelação. Hoje serve aproximadamente 500 refeições por dia.

Este estudo foi desenvolvido por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando a técnica do grupo focal. Para que isso se concretizasse, foram selecionados, por critério de julgamento, alunos de diversos cursos e idades, da universidade e freqüentadores do restaurante.

Foi então, através da tabulação dos dados coletados nas entrevistas do grupo focal, que encontramos, segundo a percepção destes alunos, os possíveis indicadores de qualidade no estabelecimento, isto foi feito de acordo com os referencias teóricos de Maslow presente no trabalho.

Esperamos que a presente pesquisa possa contribuir com a oferta de um serviço que venha a ser um contraponto às pressões e tensões do cotidiano acadêmico, bem como, daqueles típicos da idade ou fase de vida de um estudante, principalmente para os que têm que fazer suas refeições distantes de seus familiares, pois sabe-se que o rompimento do lar, com o ambiente em que está acostumado a viver, torna-se um rito de passagem, conforme aborda Godbout (1999) entrar em uma faculdade, ainda que longe do lar, ressentido da falta de um ambiente adequado para realização das refeições.

Desta maneira, acredita-se ser possível que a hospitalidade e qualidade no restaurante universitário possam ter influência positiva no resultado da vida acadêmica do aluno, bem como, em sua vida pessoal. E por fim, aspiramos também, que essa pesquisa possa contribuir para uma melhor compreensão da pratica e importância da hospitalidade para outros tipos de oferta de serviços de alimentação.

1.1 Objetivos

Objetivo Geral:

- Identificar, a partir do levantamento das necessidades apontadas pelos estudantes, os indicadores de qualidade no restaurante universitário da Universidade do Sagrado Coração – Bauru, SP.

Objetivos Específicos:

- Identificar, por meio de instrumento próprio (questionário), o perfil demográfico dos estudantes do restaurante universitário que participaram da pesquisa.
- Levantar variáveis da hospitalidade e qualidade em restaurante universitário, na opinião dos estudantes, a partir das necessidades humanas elencadas por Maslow: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

- Verificar a importância dos indicadores apurados, nas opiniões dos estudantes.

1.2 Problema

Segundo Juran (1992), o que não é medido não pode ser controlado e por sua vez, tão pouco gerenciado. É comum ver-se o posicionamento dos serviços de alimentação, e entre eles, os restaurantes universitários, baseados apenas na qualidade dos alimentos, higiene, balanceamento energético e outros. A premissa do posicionamento, e possivelmente de toda a gestão, é a de que garantindo esses aspectos acima, o cliente estará satisfeito. Falta, contudo, entre eles, um importante aspecto a contemplar: a qualidade baseada nos conceitos de hospitalidade, notadamente os ligados às necessidades psicossociais dos freqüentadores. Certamente um ambiente que não contemple tais quesitos, não trará a satisfação do cliente. Conseqüentemente, por definição, não terá qualidade. Daí a importância de controlar a qualidade dos serviços na busca competitividade e da sobrevivência do restaurante universitário. Mas como gerenciá-lo? Certamente, o primeiro passo é buscar indicadores que possam contribuir para isso. É justamente esta busca que se pretende na pesquisa proposta.

1.3 Pressupostos

A pesquisa foi desenvolvida utilizando-se de abordagem qualitativa e exploratória, não contemplando, assim, hipóteses a serem testadas. Segundo Martins (1994, p.33), uma hipótese é “[...] um enunciado conjectural das relações entre duas ou mais variáveis. Trata-se de suposições idealizadas na tentativa de antecipar respostas do problema de pesquisa”, e este não é o objetivo deste trabalho. Além disso, ainda segundo o mesmo autor, “nem todos os tipos de pesquisa necessitam da formulação de hipóteses”.

Mesmo não estabelecendo hipóteses, a pesquisa foi desenvolvida a partir dos seguintes pressupostos:

- a) Alunos freqüentadores de serviço de alimentação de restaurantes universitários têm perfil demográfico semelhante.

- b) Alunos freqüentadores de serviço de alimentação de restaurantes universitários têm expectativas semelhantes no que se refere ao atendimento de tal tipo de serviço.
- c) Há aspectos da hospitalidade em serviços de alimentação universitária específicos para tal ambiente, que vão além das refeições.
- d) Os alunos valorizam mais os aspectos “tangíveis” na avaliação da qualidade de prestação de serviços em restaurantes universitários.

2 RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO

2 RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO

2.1 Origem dos restaurantes

São diversas as discussões sobre a real origem dos restaurantes no mundo. As trocas de alimentos já aconteciam há mais de 10 mil anos, isto é notório quando vemos na história, o fato dos homens cultivarem a terra e possuírem criação de animais, podemos dizer que havia uma necessidade de possuir mais do que se tinha, “o desejo de poder seria uma das razões profundas para o domínio sobre as espécies selvagens” (DIGARD, 1990, p. 32).

Podemos verificar que em determinadas propriedades havia uma produção continua de gêneros alimentícios, fazendo com que, em alguns casos, sobrassem produtos, os quais eram trocados por outros de uma comunidade diferente. Esse surgimento das primeiras trocas dos alimentos gera grandes mudanças no meio social. “A expressão de uma mudança social e ideológica acarretou modificações na relação profunda entre o homem e o meio” (CAUVIN, 1994, p. 18).

Em outra situação, temos o surgimento das estradas romanas e, conseqüentemente, o deslocamento de pessoas, chamados de viajantes, que tinham como características percorrerem grandes distâncias, muitas vezes em situações precárias para chegar a um determinado destino.

A fim de ajudar o cotidiano da viagem dessas pessoas, começam a aparecer as tabernas, locais estes que davam provisões necessárias para seguirem seu caminho. Além de servir comida e bebidas, em um outro momento, estes estabelecimentos começam também a oferecer hospedagem.

[...] os taberneiros continuam a oferecer aos mercadores, aos camponeses da diocese, aos familiares e servidores dos poderosos, aos pobres clérigos da Igreja, produtos com que matar a sede e a fome num ambiente que favorecia a convivência [...] vende também o pão e o queijo e serve pratos de sua própria lavra (DESSPORTES, 1998, p. 38).

A teoria da origem do nome restaurante remonta a 1765, quando um dos ofícios era o de açougueiro e que tinha como especialidade única concedida ao seu ramo, vender nas esquinas caldos restauradores, que eram basicamente constituídos, segundo Pitte (1998, p. 55) de:

[...] caldos ricos que incluem carnes de aves e boi, diversas raízes, cebolas, ervas e, segundo as receitas, especiarias, açúcar-cande, pão torrado ou cevada, manteiga, assim como produtos de aparência tão insólita quanto pétalas secas de rosa, passas, âmbar, etc. [..].

Porém, um determinado Boulanger, decide abrir um estabelecimento, nas proximidades do Louvre e começa a vender “restaurants” ou “caldos restauradores”, e ainda inicia a venda de pata de carneiro cozida no molho branco, era um tipo de mocotó, um caldo grosso. Houve, então, uma grande revolta por parte dos outros vendedores, pois queriam a exclusividade de venda somente para eles. Chegaram a mover um processo contra Boulanger (REBELLO FILHO, 2006).

Inusitadamente, ele ganha a ação e começa a ser considerado primeiro restaurante da época – “resultado do nome dado ao estabelecimento inaugurado por Boulanger: *Boulanger débit dès restaurants divins!*” (TEICHMANN, 2000a).

Como se não bastasse, ele ainda desenvolve o primeiro menu da época:

A fim de que os comensais soubessem o que iriam encontrar nesses locais, era fixada na porta uma lista com os serviços e os alimentos que compunham a refeição. Esta lista foi chamada de MENU. [...] e ainda indicavam a ordenação dos serviços e os pratos que seriam servidos. [...] (TEICHMANN, 2000b, p.47).

Assim como no mundo, no Brasil é difícil também precisar uma data de início do funcionamento deste tipo de estabelecimento. Alguns autores dizem que sua origem foi em 1599, quando o português de nome Marcos Lopes abriu um estabelecimento que atendia aos viajantes. A idéia mesmo do nome “restaurante” só foi consolidada no final do século XIX e com grande influência francesa (MARICATO, 2001).

Com o final da segunda guerra e a chegada dos imigrantes, inicia a grande influência dos restaurantes típicos, a começar pelos italianos. Nesse mesmo sentido, com o desenvolvimento econômico e dos restaurantes, que acontecia nas grandes cidades, houve a necessidade de mão-de-obra, vinda, muitas vezes, de diversas regiões brasileiras; Começando a surgir, também, a regionalização das cozinhas.

Dentro do Brasil, é possível identificar muitas regiões e até famílias pelo modo com que preparam e servem certos alimentos.

O simbolismo da comida permite que se discuta uma questão muito complexa, a possibilidade de obter explicações sociológicas plausíveis para as singularidades culinárias que cada sociedade exhibe, pois cada um prepara o alimento de acordo com suas tradições e culturas (DAMATTA, 1987, p. 2).

Na década de 80, temos como característica principal e marcante o surgimento dos *fast-foods*, uma forte influência dos padrões de alimentação norte-americanos, retratando o stress do dia-a-dia, a falta de tempo no deslocamento do trabalho para casa e vice-versa. É neste momento que, para alguns autores, começa a extinção da mesa de refeição como um símbolo de união da família, em torno da qual era possível conversar e decidir assuntos pertinentes aos membros que ali estão. Hoje, já se torna difícil, pois cada um tem um hábito, uma rotina alimentar diferente do outro.

E por último, do fim da década de 90 até hoje, temos a vinda dos grandes chefes internacionais para o Brasil, os quais iniciam o desenvolvimento de receitas gastronômicas de diversos países, adaptando-as, em alguns casos, com ingredientes brasileiros. Vale lembrar ainda a formação de associações específicas que fomentam esse tipo de atividades restauradoras em nosso país, como a Associação Brasileira da Alta Gastronomia (ABAGA), a Associação Brasileira dos Proprietários de Restaurantes (ABPR), entre outras.

Diante de todas estas citações acima, podemos definir restaurante como sendo um estabelecimento que tem por finalidade, além de restaurar o cliente, mediante pagamento, por parte deste último, atender às suas mais diversas expectativas, fazendo com que possam ter satisfação com os serviços oferecidos.

2.2 Tipologia

Com a concorrência do mercado e a busca pela inovação e personalização dos produtos servidos por um restaurante, vêm aparecendo cada vez mais diversas tipologias destes estabelecimentos. Geralmente, são classificadas de acordo com o serviço e tipo de refeição que oferecem, como mostra a figura abaixo:



Fonte: Adaptado de Castelli, 2001.

Figura 1 - Tipologia de restaurantes

Cada um destes estabelecimentos possui características bem específicas, tanto como descrito anteriormente nos serviços e alimentação, como também no tipo de localização, ambiente, preços etc.

Um *pub*, não pode ser a mesma coisa que um café. No primeiro, teremos um serviço mais voltado para a venda de bebidas em geral e no segundo, produtos para o preparo de café. Concluimos, então, que os públicos que freqüentam estes dois tipos de estabelecimentos são distintos.

Podem ainda ser classificados em dois outros grandes segmentos: o Comercial e o Institucional ou Não-Comercial (DAVIS; LOCKWOOD; STONE, 1998).

O comercial é aquele que visa ao lucro permanente com a venda de alimentos, busca-se, ainda, um padrão de qualidade constante, que tem como principal objetivo fidelizar o cliente ao estabelecimento. Enquanto o institucional, pode ser caracterizado como aquele que busca atender os cliente com refeições para suprir as necessidades fisiológicas, porém não deixam de prezar pela qualidade do alimento que é servido, pois também, em alguns casos, pode sofrer problemas de aceitação por parte do cliente. (Quadro 1)

INDÚSTRIA DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO			
COMERCIAL		INSTITUCIONAL	
Hotéis	Clubes		
Restaurantes	Catering de eventos	Escolas	Presídios
Boates	Concessionária de alimentação	Hospitais	Asilos
Lojas de conveniência		Creches	Indústrias
Bares	Catering de viagem	Empresas	Instalações militares
Lanchonetes e <i>Street food</i>	<i>Delivery e Take out</i>		

Fonte: Paula (2004, p.150)

Quadro 1 – Segmentação da Indústria de Serviços de Alimentação

Delivery: solicitação eletrônica ou telefônica para entrega da refeição em local determinado pelo cliente

Take out: retirada da refeição pelo cliente, o consumo é feito em outro local, fora do de compra.

Street food: vendedores ambulantes, ex: carrinhos de cachorro quente, churrasquinhos e outros (PAULA, 2004).

2.3 O conceito de refeições coletivas e o de restaurante universitário

Hoje nossa sociedade exige uma grande parte do tempo da população no que diz respeito ao compromisso do desenvolvimento econômico e social de nosso país. Percebe-se que há uma necessidade de se empenhar naquelas atividades que realizamos para que assim possamos nos manter nelas, e dar o mínimo de nossa contribuição necessária para o crescimento de diversas comunidades. Essa carga de trabalho, dos mais variados tipos, torna o cotidiano cada vez mais difícil e corrido. Atividades domésticas, escolares e, principalmente, o profissional, tornam-se cada vez mais parte do nosso dia-a-dia.

Devido a isso, temos um menor tempo para realizar outras atividades, sejam elas de lazer e até mesmo de se alimentar no que diz respeito à preparação dos alimentos.

Outro aspecto relevante a ser tratado aqui é a necessidade do aumento da renda familiar, por esse motivo observa-se o crescente ingresso da mulher no mercado de trabalho, que até então era quem cuidava do lar, do seio familiar e principalmente da realização do preparo das refeições. Na década de noventa, isso já era evidenciado. “O Brasil apresenta uma taxa crescente de atividade feminina urbana, com um índice de 40,13% em 1990” (IBGE, 1992, p. 290).

Analisando os dados de hoje, segundo o IBGE, fica constatado que esse índice já chega a 41,5% da representatividade feminina no mercado de trabalho, segundo seu censo de 2003 (BRASIL, 2003). Esses dados nos levam a crer que essa realidade só tem a crescer nos próximos anos, tornando, portanto, difícil, para a mulher, a tarefa de preparar as refeições diárias da família.

Um outro fator a ser levantado aqui é a questão da distância das empresas e escolas em relação às residências dos funcionários e estudantes, daí a necessidade de se ter um local próximo do trabalho e das universidades, para que se possa realizar as refeições diárias. Foi pensando nisso, na saúde da alimentação do trabalhador, que o governo, em meados da década de 30, constituiu uma lei que regulamentasse isso nas empresas.

[...] No governo Vargas instituiu a obrigatoriedade das empresas com mais de 500 empregados instalarem um refeitório (Decreto-Lei nº 1.228, 02.05.39) e cria o SAPS (Serviço de Alimentação da Previdência Social). Esse último órgão, entre outras atividades, administrou diversos restaurantes para trabalhadores, por praticamente três décadas, com o objetivo de promover a progressiva racionalização dos hábitos alimentares do trabalhador brasileiro (PROENÇA, 1997, p. 88).

Na área da educação não foi diferente. Segundo o Ministério da Educação e Cultura, os estudantes deveriam também ter uma refeição balanceada, que pudesse lhes dar condições fisiológicas e psíquicas de manterem seus estudos. Assim na década de 50, a Universidade do Brasil, no Rio de Janeiro, iniciou o trabalho do primeiro Restaurante Universitário (RU). A instituição mantinha ainda em outras faculdades e algumas escolas da cidade restaurantes para atendimento de funcionários e alunos. (MEC, 1984, p. 2-3)

A alimentação coletiva está cada vez mais fazendo parte da vida das pessoas. Isso é compreensível quando se analisa os números das refeições servidas em restaurantes de coletividade. Segundo a Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas (ABERC, 2006), em 2004, o setor serviu 1,56 bilhões de refeições, empregou 165 mil funcionários e ainda por cima faturou R\$ 6 bilhões. Ainda, segundo a associação, os números não param por aí. Para se ter idéia através de estatísticas, estimou-se, por exemplo, no ano de 2005, um crescimento de 13% neste tipo de serviço, o que traduzidos em números reais seriam 1,75 bilhões de refeições servidas, gerando um lucro de quase R\$ 7 bilhões.

Reconhecendo esse fenômeno podemos ver a importância deste setor para o desenvolvimento econômico do mercado geral de alimentação.

Tal mercado refere-se inicialmente às refeições realizadas fora de casa. Há, ainda, de acordo com Mariani (1982), uma diferença de terminologia em várias partes do mundo, como na Inglaterra, que utiliza o termo *catering*, que significa fornecer alimentos necessários. Nos Estados Unidos, essa nomenclatura é denominada de *food service*. (SKRÖDER 1982, p.40)

Já nos países de idioma francês, o termo utilizado é *restauration*, que ainda pode se subdividir em *commerciale* e *restauration collective*, sendo que no primeiro caso, atende a indivíduos que ocasionalmente usam o tipo de serviço, já no segundo:

[...] refere-se ao atendimento de uma clientela definida, comunidade de direito, ou de fato, com o restaurante geralmente localizado no seio da mesma (escolas públicas e privadas nos diversos níveis), da saúde e do social (hospitais públicos e privados, asilos, orfanatos) e outros (prisões, comunidades religiosas, forças armadas) (PROENÇA, 1997, p. 24).

No caso do Brasil, temos o acompanhamento da designação francesa, dividida ainda em alimentação comercial e alimentação coletiva. A mesma autora define assim este setor: “as empresas prestadoras de serviços de alimentação de coletividade tratam de alimentar pessoas fora do âmbito de suas residências. São grupos variados de trabalhadores, estudantes, idosos, presidiários, enfermos”.

Estes estabelecimentos que trabalhavam com a produção de alimentos recebiam algumas denominações como Serviço de Alimentação e Nutrição (SAN), quando tinham por finalidade questões ligadas à coletividade sadia, de bem se alimentar e Serviço de Nutrição Dietética (SND), no caso das refeições estarem relacionadas aos enfermos (PROENÇA, 1997, p.24).

Com o decorrer do tempo, observa-se que os dois termos começam a se unir e ter uma única denominação comum, chamada de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), que se define como:

Um conjunto de áreas com o objetivo de operacionalizar o provimento nutricional de coletividades. Consiste de um serviço organizado, compreendendo uma seqüência e sucessão de atos destinados a fornecer refeições balanceadas dentro dos padrões dietéticos e higiênicos, visando assim, atender às necessidades nutricionais de seus clientes, de modo que se ajuste aos limites financeiros da Instituição (ABREU; SPINELLI; ZANARDI, 2003, p.13).

As Unidades de Alimentação e Nutrição podem estar inseridas em vários setores, como o industrial, o escolar, o empresarial, penal, hospitalar etc. Essas empresas podem possuir diferentes tipos de administração, sendo basicamente de:

- Auto-gestão – A própria empresa possui e gerencia a UAN, produzindo refeições que serve a seus funcionários.

- Concessão – A empresa cede seu espaço de produção e distribuição para um particular ou para uma empresa especializada em administração de restaurantes, livrando-se dos encargos da gestão da UAN.
- Refeição transportada – A UAN está estabelecida em uma empresa especializada na produção de refeições, transportando e distribuindo para um local conveniado que não dispõe de cozinha, somente refeitório (ABREU; SPINELLI; ZANARDI, 2003, p.13).

2.4 A importância dos serviços de refeição coletiva em restaurantes universitários

A cada ano que passa, como vimos anteriormente, o setor de refeições coletivas cresce cada vez mais, o que o torna importante dentro das empresas e principalmente nas escolas. Os alunos das universidades têm por necessidade básica fisiológica a alimentação e conseqüentemente a satisfação psicológica, abordando as mais diversas áreas, desde ambiente, até preço.

Para desenvolver o trabalho com este tipo de estabelecimento comercial, deve ser feito um estudo completo da implantação, pois como citam Klassen, Kumar e Trybus (2005, p. 579), “Serviços de alimentação são componentes importantes de planejamento que podem afetar a qualidade de vida de um campus”.

De acordo com o objetivo deste trabalho, iremos nos deter a estudar apenas os fatores de serviços prestados por um restaurante universitário.

Trabalhar com o serviço de refeição coletiva para alunos de uma universidade é algo extremamente complexo, uma vez que ele se diferencia muito dos outros restaurantes:

O serviço de alimentação num campus é completamente diferente dos outros tipos de restaurantes [...]. Em restaurantes tradicionais os clientes vão até lá por causa do estabelecimento em si, comer é o propósito principal. Num campus universitário, entretanto, os estudantes estão lá por causa das aulas e comer é uma necessidade básica para manter os estudos. Resumindo, poucas pessoas vão a um campus apenas para comer. Isto é evidenciado pelo fato de muitos campus não funcionarem nos finais de semana (KLASSEN; KUMAR; TRYBUS, 2005, p. 580).

Sendo assim, o que deve ser aplicado ao cliente tem de ser preciso, pois uma vez que é constatada uma falha e o cliente abandona o restaurante, fica difícil reconquistá-lo. O RU deverá trabalhar com um padrão de qualidade eficiente,

visando não só a satisfação dos alunos no que diz respeito à qualidade da refeição, como também dos serviços prestados.

Rodrigues (1991) enfatiza que a satisfação do comensal é atribuída a vários fatores sócio-econômicos, percepção da qualidade do atendimento da coletividade em questão, status, gostos e preferências. Comenta ainda que o fator de várias pessoas ficarem concentradas num mesmo ambiente, por um determinado período de tempo, pode vir a facilitar o desenvolvimento de ocorrências de insatisfação pela força da influência de comunicação entre os comensais.

É visando essa satisfação que muitas universidades procuram eximir, de certa forma, as suas responsabilidades perante esta prestação de serviços, aceitando empresas terceirizadas que oferecem padrões de qualidade e variedade alimentar para os alunos.

Redes de alimentação com marcas conhecidas das grandes cidades brasileiras estão olhando para esse segmento com interesse crescente. Elas começam a disputar a preferência dos alunos, que até pouco tempo dispunham das opções alimentação tradicionais, quase caseiras e, às vezes até meio improvisadas, nos campi das universidades (LACHINI, 2005, p.37).

O oferecimento de refeições por estas empresas deve ser visto atentamente, pois caso haja algum problema, como por exemplo, intoxicação alimentar de um aluno, a escola poderá ser responsabilizada por isso, como ainda cita Lachini (2005, p. 25): “[...] caso ocorra algum problema ocasionado pelo consumo dos produtos das lojas [...]. Mesmo na condição de contratantes, as instituições de ensino podem ser co-responsáveis por danos aos consumidores.”

Para que se tenha um controle preciso do processo de qualidade e satisfação dos clientes, algumas empresas do setor estão oferecendo a personalização das refeições aos estudantes.

Trata-se de um processo no qual o cliente é atendido com exatidão. A empresa busca saber quem é que está sendo atendido, qual o perfil exato do público e suas expectativas com o serviço.

Pivaro (2004, p. 89) reforça que “a personalização dos serviços tornou-se essencial para as empresas de alimentação para coletividades, que procuram formas de conhecer melhor o cliente, saber mais de seus desejos e necessidades”.

Para entendermos melhor essa situação, podemos observar no Quadro 2, quais são as expectativas do cliente com relação à alimentação que realizará.

Ela abrange três grandes áreas: o prazer, no que se refere à alimentação como uma satisfação, um desejo pessoal; a praticidade, que pode ser aliada tanto ao desejo da refeição, como uma necessidade; e por último, temos a saúde, geralmente ligada a uma necessidade específica do comensal de realizar esta refeição.

Características	Tendências	Produtos
PRAZER	Lúdico	Produtos que atraem pelo seu caráter lúdico ou original.
	Cosmopolitismo	Produtos que evocam uma origem estrangeira –real ou imaginária-tendência de evolução rápida.
	Tradição	Produtos que respeitam a tradição de um fabricante ou valor artesanal.
	Variedade	Produtos que desenvolvem um caráter multissensorial da sensação gustativa (sabores novos e surpreendentes).
	Qualidade – Sofisticação	Produtos especiais, a partir da valorização dos produtos básicos por cuidados particulares da fabricação
PRATICIDADE	Facilidade de manipulação	Produtos básicos, em que a inovação está em melhoramento da manipulação, embalagem por ex.
	Consumo instantâneo	Produtos que permitem e suscitam o consumo instantâneo e simples sem prejuízo da sua qualidade gustativa
	Rapidez de preparo	Produtos elaborados com tecnologia que reduza, consideravelmente, o tempo de preparação.
	Facilidade de preparo	Produtos que possibilitam que seja mais fácil, rápida e saborosa a realização das preparações culinárias
	Ecologia	Produtos que respondam a uma preocupação ecológica e proponham benefícios reais, imaginários ou simbólicos

Características	Tendências	Produtos
SAÚDE	Médico-cosmética	Os produtos aportam promessas pontuais, tanto médicas quanto cosméticas;
	Emagrecimento –nutrição	Produtos que respondem a uma preocupação emagrecedora, desde os reduzidos em alguns elementos até substitutos de refeições.
	Natureza	Produtos que evocam ingredientes constituídos por elementos naturais.
	Energia/Bem-estar	Produtos portadores de promessas e efeitos, tanto fisiológicos como psicológicos, de energia e de relaxamento.

Fonte: Proença (1997, p. 41)

Quadro 2 – Expectativas do consumidor com relação à alimentação

Uma outra característica é a importância dos RU, não só para os estudantes como também para a comunidade local. Muitos campus universitários são afastados do centro urbano, podendo estar próximo a empresas e periferias e tornando-se uma das poucas opções de alimentação dessas pessoas. Lachini (2005, p. 33) cita o caso do campus Santo Amaro do Senac:

[...] Foi criada uma praça de alimentação para oferecer várias opções aos 3,5 mil alunos, 500 funcionários da escola e as pessoas que trabalham na redondeza – há muitas fábricas e empresas por perto, mas são poucas as alternativas para lanches e refeições.

Atender esse nicho de mercado pode ser um fator positivo no que diz respeito à lucratividade, porém deve-se ter cuidados especiais com os diversos tipos de perfil que freqüentam o mesmo estabelecimento, principalmente se ele estiver moldado e para uso exclusivo de apenas um.

3 ASPECTOS DA HOSPITALIDADE E DA QUALIDADE EM RESTAURANTES

3 ASPECTOS DA HOSPITALIDADE E DA QUALIDADE EM RESTAURANTES

3.1 Hospitalidade

3.1.1 Conceitos gerais

A palavra hospitalidade, segundo alguns autores, como Grinover (2002 p. 26) quer dizer: recepção de hóspedes, visitantes, viajantes, podendo ser simplificada no ato de bem receber. Este mesmo autor diz ainda que “ela implica a relação entre um ou mais hóspedes e uma organização, colocando a questão da recepção nesta organização, inserindo-a no modo de funcionamento existente.”

Hospitalidade é fundamentalmente o ato de acolher e prestar serviços a alguém que por algum motivo esteja fora de seu local de domicílio. A hospitalidade é uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido por alguém (GOTMAN, 2001, p. 66).

Mas apesar de toda a relação de hospitalidade com modo hospitaleiro de receber mostrado acima, no mesmo dicionário podemos encontrar a palavra *hostis*, que também se refere à hospitalidade, estrangeiro e ainda para inimigos, considerados públicos. Neste mesmo sentido, refere-se Cixous (1997, p. 12):

É que a palavra latina reúne ao mesmo tempo, o significado de não *hostis*, no sentido de hóspede, o convidado e o *hostis*, o estrangeiro, o inimigo público, o inimigo do país. Sim, é assim o significado da palavra na língua francesa: o inimigo. *Ost*, no francês arcaico, quer dizer o exército dos inimigos. Daí comprovamos mais uma vez que o nosso hóspede, convidado, supostamente analisado e interpretado como um forasteiro bem-vindo, suspeito ou mal-vindo.

A palavra *hostis*, acrescenta-se ainda na questão do hóspede, quem recebe é quem será recebido. Imediatamente o estrangeiro, o hóspede, o inimigo tem que bem ou mal se distinguir quem ele realmente é (tradução livre do autor).

Nota-se agora que a palavra *hostis* denota ao mesmo tempo o sentido de estrangeiro (inimigo) e hóspede e, ainda, conforme a citação acima, se junta e se mistura se substituindo por *hospes*, que é quem recebe e quem é recebido.

O exame conceitual da palavra *hospes*, acima exposta, reduz a apenas um o papel transacional, da criação de uma obrigação, dos indivíduos envolvidos em uma recepção. Tal afirmação pode ser melhor entendida a partir da análise de Lanna (2000, p.176):

[...] ao receber alguém estou me fazendo anfitrião, mas também crio, teórica e conceitualmente, a possibilidade de vir a ser hóspede deste que hoje é meu hóspede. A mesma troca que me faz anfitrião, faz-me também um hóspede potencial [...] dar e receber implica não só numa troca material, mas também numa troca espiritual [...] a dádiva aproxima-os, torna-os semelhantes.

Quando recebemos alguém em casa ou realizamos uma visita, nos sentimos na obrigação de sempre tratar bem nosso hóspede e também, no segundo caso, de levar uma lembrança, um agrado à pessoa visitada, pois isso demonstra um símbolo de companheirismo, transformado em expectativa de receber uma retribuição daquilo que foi oferecido, conforme cita Reece (1993, p.35):

Presentes são oferecidos por um anfitrião a um convidado, nunca vice-versa, é um símbolo material de mostrar a sua ligação de amizade. Em outra via, o anfitrião espera que o convidado lembre-se dele, e como uma prática pura de consideração, este seja recíproco com ele, valorizando o presente dado em algum tempo no futuro, isto é uma retribuição.

A dádiva por sua naturalidade aproxima as pessoas e os grupos sociais e culturais, fazendo com que haja um compromisso de relacionamento entre si, são quase que como uma comunhão de almas, assim mostrada por Lanna (2000, p.175):

[...] a dádiva produz a aliança, tanto as alianças matrimoniais como as políticas (trocas entre chefes ou diferentes camadas sociais), religiosas (como sacrifícios, entendidos como um modo de relacionamento com os deuses), econômicas, jurídicas e diplomáticas (incluindo-se aqui as relações pessoais de hospitalidade). [...] Ela inclui não só os presentes como também

visitas, festas, comunhões, esmolas, heranças, um sem número de “prestações”.

As alianças mencionadas na citação da autora nos abrem um atalho via antropologia para examinarmos historicamente as primeiras práticas humanas, sociais, que podemos classificar como de hospitalidade:

[...] a hospitalidade pode ser concebida como um conjunto de comportamentos originários da própria base da sociedade. A partilha e a troca de frutos do trabalho, junto com a mutualidade e a reciprocidade, associadas originalmente à caça e à coleta de alimentos, são a essência da organização coletiva do senso de comunidade. Embora evoluções posteriores possam se preocupar com o medo em relação aos forasteiros e a necessidade de contê-los, a hospitalidade envolve, originalmente, mutualidade e troca e, por meios dessas, sentimentos de altruísmo e beneficência (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 5).

Apesar dos aspectos humanísticos e sociais envolvidos no conceito de hospitalidade mostrados no trecho final da citação dos autores acima, há quem a conceitue deixando de lado aspectos antropológicos e sociológicos, adotando uma abordagem pragmática, a nosso ver, pouco envolvida com a satisfação humana no serviço, ligando-a apenas a negócios:

A hospitalidade é vista como uma indústria composta de hotéis e *catering* ou indústria de serviços de alimentação voltada para a produção de produtos que satisfaçam a demanda por acomodação, alimento e bebida fora de casa, sendo esses os seus *core business* (BUTLLE, 1986 apud PAULA, 2004, p. 70).

Já Franco (2001 apud PAULA, 2004, p.72) busca os primórdios da hospitalidade, citando que a tendência humana de compartilhar alimento, idéia básica da hospitalidade, teria se originado quando o homem desenvolveu sua capacidade de matar grandes presas.

A análise detalhada das citações a respeito da origem da hospitalidade nos mostra que havia nos primórdios da humanidade alguns motivadores naturais possíveis que poderiam impelir as pessoas à prática da hospitalidade. Um primeiro, seria devido à necessidade do trabalho em equipe para suplantar a falta de tecnologia e máquinas para obter o alimento, por exemplo, o

abate de um animal de grande porte. Um segundo, em virtude da abundância sazonal dos alimentos vegetais ou animais obtidos, e não havendo técnicas adequadas de conservação, exigiam o consumo quase imediato, demandando, portanto, maior número de pessoas compartilhando o mesmo espaço físico e ao mesmo tempo.

Certamente em condições de convivência harmoniosa, sem a qual não se poderia ter plena a sensação de degustação do produto compartilhado. Não se pode conceber reuniões sociais contenciosas para repartir produtos abundantes. Um terceiro motivador vinha do caráter de segurança do grupo contra o inimigo. Todos os três nos levam a pensar que a hospitalidade tinha uma característica de obrigatoriedade e não partilha social.

Mas voltando agora à dádiva, discutida anteriormente, e transportando-a para nosso ambiente nos dias atuais, podemos dizer que quando damos uma festa, seja de batismo, aniversário ou casamento, geralmente esperamos um presente, e, na mesma proporção. Se o recebemos, nos sentimos na obrigação de retribuir a dádiva recebida, conforme nos mostra Lanna (2000, p.176):

O ato de dar não é um ato desinteressado. Isso não se limita à prática dos “chefes”. O ato de dar pode assim se associar em maior ou menor grau a uma ideologia da generosidade, mas não existe a dádiva sem a expectativa de retribuição. [...] Para Mauss, a dádiva é um ato simultaneamente espontâneo e obrigatório.

Isso nos leva à obrigação que a dádiva nos impõe, o dar-receber-retribuir, considerados cruciais para a hospitalidade, pois é através disso que podemos constituir o meio social de “trocas” de bens tangíveis e intangíveis que possuímos hoje, conforme cita Mauss (1986 *apud* WADA, 2004, p.62):

A tríplice obrigação de dar, receber e retribuir constitui o universal socioantropológico sobre o qual foram construídas as sociedades antigas e tradicionais. Foi tomando essa obrigação como alicerce que se edificou aquilo que se poderia designar, generalizando, a sociedade primeira.

A dádiva pode, ainda, ser considerada um jogo de busca de poderes e ideais, pois “o interesse, o poder e a sexualidade, são as três chaves da explicação moderna das trocas – existem e são importantes” (GODBOUT, 1999,

p.238). Quando se oferta algo, pode-se buscar um outro algo a mais, a dádiva-veneno, por exemplo. Este mesmo autor nos mostra que não podemos analisar, julgar, enfim pensar sobre a dádiva fora de seu contexto:

A dádiva não é boa nem má em si, tampouco sempre desejável. Tudo depende do contexto da relação que lhe dá um sentido. O mercado pode ser preferível. Não se tem, por exemplo, nenhum interesse em aceitar uma dádiva de uma pessoa de quem se quer permanecer independente (GODBOUT, 1999, p. 238).

As pessoas ao aceitarem uma dádiva tornam-se claramente dependentes das outras no que diz respeito a compensar esta que lhe foi dada. É neste cenário que “[...] o perigo da dádiva reside no peso da obrigação que se transforma em imposição [...] dádiva pesada demais, dádiva-veneno, presente envenenado” (GODBOUT, 1999, p.239). Isto nos remete à dificuldade da prática da hospitalidade.

A dádiva leva as pessoas à preocupação com o peso da compensação, há o pensamento sobre se o que será dado será melhor ou pior do que aquilo que foi recebido.

Medo de se deixar enganar porque se deu demais, medo de se deixar enganar porque se recebeu demais e se é obrigado a “retribuir”... Este último caso é pior, se bem que, teoricamente, na ideologia do crescimento, receber sempre mais é o próprio objetivo de toda vida moderna [...] (GODBOUT, 1999, p. 239).

No que diz respeito à sua aplicação prática, a hospitalidade tem um caráter também complexo. Como cita Camargo (2002), a hospitalidade pode ser classificada em três escolas: a francesa, que analisa apenas a hospitalidade social e privada, tendo como alicerce, a trilogia do dom (dar-receber-retribuir); a americana que trata a hospitalidade praticamente como sendo somente a hotelaria, isto é, o emprego da hospitalidade comercial; e por último, e mais recente, a brasileira, que busca o seu estudo dentro da área do turismo.

Já segundo Lashley e Morrison (2004), a hospitalidade pode ser dividida em: Social, Privada e Comercial.

A *hospitalidade social* pode ser entendida como aquela que acontece na sociedade, na convivência humana entre as pessoas. É regida por valores impostos e adquiridos com o passar das gerações que, muitas vezes, determinam como devemos agir em uma determinada comunidade. Podemos observar isto mais claramente nas sociedades pré-industriais, que consideravam um dever moral bem receber o hóspede em sua casa, e o anfitrião deveria fazê-lo como se fosse um integrante da família, dando-lhe de comer, beber e dormir. Caso houvesse falhas nesse tratamento, os anfitriões seriam julgados e condenados socialmente.

[...] atuar com generosidade enquanto anfitrião e proteger os visitantes era mais do que uma questão deixada ao gosto dos indivíduos. As crenças a respeito da hospitalidade e as obrigações em relação aos outros estavam fixadas em idéias e visões sobre a natureza da sociedade e ordem natural das coisas. Assim, qualquer falha em agir de modo adequado era tratada com condenação social (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 7).

A questão de proteção para o hóspede era levada em conta com muito rigor, enquanto era recebido em uma determinada residência, nada podia lhe ocorrer, era uma obrigação cuidar da sua integridade.

O dever de ser não só generoso em relação ao forasteiro, mas também protetor é um importante aspecto desse filão de hospitalidade. Em muitos casos, via-se essa conduta como um dever sagrado do anfitrião de proteger tanto a família imediata quanto os hóspedes (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 8).

Aliás, este aspecto de proteção já aparecia nos primórdios da civilização como um dos motivos de reuniões de indivíduos.

A proteção é retratada em muitos mitos e lendas e apresentada atualmente em forma de óperas e peças teatrais. "Telfer recorda a ópera *As Valquírias*, de Wagner, em que Hunding, o marido ciumento, não pode matar Siegmund enquanto ele é hóspede em sua casa. Siegmund tem de deixar a casa antes que Hunding possa persegui-lo" (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 9).

A hospitalidade social permite ainda que se avalie um determinado indivíduo por meio da análise das ações do indivíduo, da explicitação de sua cultura:

Ao exprimir-se socialmente em espaços públicos, os indivíduos revelam tanto sua ligação com a sociedade quanto a sua cultura e compreensão relativamente às normas comuns. As atividades relacionadas à hospitalidade, sob forma de comer e beber, dão oportunidade para a avaliação social dos indivíduos e para as manifestações sociais e de *status* (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 12).

Mas voltando à classificação de Lashley (2004), a *hospitalidade privada* é a ação de bem receber em casa, ao abrigar um conhecido ou um forasteiro. Demanda um oferecimento do aconchego familiar e o compromisso de tratar bem o convidado, pois quem hospeda, também se torna um hóspede, pois um dia a pessoa que foi a anfitriã poderá visitar o local de residência do hóspede e acabar se tornando uma visita, uma convidada.

Esse conceito de receber, possibilita, ainda, verificar se uma importante distinção entre ser um anfitrião e ser hospitaleiro. Apenas servir um prato quente de comida, dar de beber e dormir, assegurando que nada lhe falte, o torna um bom anfitrião, já “[...] a autêntica conduta hospitaleira exige um motivo pertinente, e uma pessoa hospitaleira, é assim, alguém que recebe freqüente e atenciosamente e por motivos não-pertinentes à hospitalidade.” É considerado algo nato, a hospitalidade tem de correr nas veias como um dom e não como algo forçado e imposto (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 16).

Portanto, ser hospitaleiro é ir além de ofertar apenas aspectos tangíveis a quem está sendo recebido, é necessário ir mais longe, até os aspectos intangíveis, aqueles difíceis de serem comparados em diversas ocasiões como a cordialidade, por exemplo, ela poderá não ser a mesma em todos os lugares que se é recebido por alguém. É neste lado intangível da hospitalidade que residem as maiores dificuldades para a sua compreensão, avaliação, aplicação e gestão em empreendimentos turísticos. Daí a motivação maior desta pesquisa.

Segundo Telfer (2004, p. 16), “as pessoas hospitaleiras, são aquelas que possuem o traço característico da hospitalidade, são aquelas que acolhem muitas vezes por um ou mais motivos ligados à hospitalidade [...]”.

A *hospitalidade comercial*, terceiro aspecto da classificação de Lashley e Morrison (2004), será tratada mais detalhadamente a seguir, dado que é dentro desta que se encontra o objeto de estudo deste trabalho.

3.1.2 Hospitalidade comercial

Desde o século VI, quando se iniciou a expansão das viagens pelo mundo, através das cruzadas, peregrinações e viagens de negócios, deu-se o surgimento de paragens que ofereciam um lugar para dormir e comer em troca de algo. Mas foi a partir do século XIV que a relação comercial da hospitalidade cresceu firmemente através do aprimoramento das hospedarias e albergues. Eram locais considerados pelos viajantes como ponto de apoio, pois ali encontravam, longe de seus lares, o básico para prosseguirem até o destino pretendido, criando, assim, um conceito estudado hoje como sendo a hospitalidade comercial, que:

[...] originou-se da hospitalidade doméstica como um negócio por si mesmo, para atender a um mercado que demanda comida, bebida e alojamento fora do lar, enquanto um sistema empresarial sociotécnico cujo objetivo principal é criar valor para seus clientes, dentro de certas limitações sociais (JONES; LOCKWOOD, 2004, p. 225).

Analisando-se a citação de Jones e Lockwood (2004), observamos que esses valores podem ser subentendidos tanto como a satisfação do serviço prestado como o pagamento por aquilo que foi oferecido. Importante ressaltarmos que quando oferecemos algo, por exemplo, dinheiro em troca de um serviço de hospitalidade, isenta o cliente da obrigatoriedade da retribuição daquilo que nos foi oferecido. “A troca financeira isenta o hóspede da obrigação mútua e da lealdade” (LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 19).

Este mesmo autor continua mostrando que o pagamento pode permitir ainda ao cliente maior autonomia tanto no desfrute quanto em suas obrigações:

O relacionamento movido comercial e mercadologicamente, permite ao cliente uma liberdade de ação que o indivíduo não poderia sonhar em demandar num ambiente doméstico. [...] os “hóspedes” podem usar as instalações sem temer qualquer outra obrigação mútua em relação aos hospedeiros, além daquela exigida pelo relacionamento mercadológico, isto é, pagar a conta (p. 17).

A questão do comportamento do hóspede doméstico e a possibilidade de ter de retribuir como anfitrião o que recebeu como hóspede, também é tratada por Brotherton e Wood (2004, p.193):

A hospitalidade não é um processo unidirecional, nem algo exclusivamente comportamental por natureza. Não envolve apenas a demonstração de comportamento apropriado e hospitaleiro, mas a reciprocidade desse comportamento, de modo que a hospitalidade inclua um processo de troca bidirecional.

Muitas vezes essa questão da cobrança de valores por serviços prestados na hospitalidade é entendido por alguns estudiosos como a ausência de hospitalidade no que diz respeito ao conceito do dom, pois para haver hospitalidade é necessário que esta dádiva seja desinteressada por aquilo que lhe é oferecido. Com o pagamento, ela é perdida. Neste sentido, Telfer (2004, p. 18) afirma que “este tipo de hospitalidade não é muito hospitaleiro”. Mais uma vez, podemos notar que na opinião destes autores somente a hospitalidade privada é tratada com genuinidade de acolhimento, mostrando, assim, que na comercial isso não aconteceria.

Mas como um contraponto a essa visão, poderíamos dizer que não é impossível que muitas pessoas que trabalham na hospitalidade o fazem não só por necessidade financeira, mas sim pelo fato de fazer aquilo por que possuem afinidades, muitas vezes adquiridas no convívio do oferecimento da hospitalidade privada. Isso se constata na citação de Telfer (2004, p.62-63):

A pessoa pode querer o emprego ao invés de ficar à toa, por querer uma vida decente, mas pode eleger esse tipo de trabalho por motivos semelhantes aos do hospedeiro privado hospitaleiro: gosta de deixar as pessoas felizes, acolhendo-as. [...] isso pode ocorrer por ela desejar verdadeiramente agradar os hóspedes ou por ter alguma noção de valores de hospitalidade por eles almejado.

Atuar com tal tipo de sentimento de querer agradar acima de tudo, é certamente um complicador quando o serviço ofertado é feito por diferentes e diversos tipos de colaboradores e não pelo dono. Haverá a necessidade de um processo de recrutamento, seleção e desenvolvimento de recursos humanos muito aprimorados, no qual, a meta não é apenas encontrar alguém capaz de

desempenhar tarefas de um processo, mas sim, alguém capaz de se comportar de modo comprometido com o processo, é uma questão de formação de atitude e não apenas de competências. Tal perfil de colaborador exigirá, ainda, um apurado processo de reconhecimento e recompensa por desempenho, afinal, como afirma Godbout (1999, p. 203.), a “dádiva não é gratuita ou ela não existe.” Neste mesmo sentido, também está a posição de Telfer (2004, p.63) quando vê a possibilidade da prática da hospitalidade ainda que paga:

[...] Se um hospedeiro comercial atende bem aos seus hóspedes, com um interesse autêntico por sua felicidade, cobrando um preço razoável não extorsivo por aquilo que oferece, suas atividades poderão ser chamadas de hospitaleiras.

É uma maneira de se realizar uma gratidão por aquilo que foi oferecido e usado no estabelecimento, dando liberdade para que o hóspede também possa cobrar algo daquele que um dia o hospedou.

Portanto, as dimensões da hospitalidade podem estar compreendidas nas esferas: social, privada e comercial.

3.2 Princípios da qualidade

3.2.1 Definições da qualidade

Muitas das técnicas utilizadas na gestão de qualidade em serviços têm sua origem na manufatura, nos princípios propostos por Shewhart, Deming, Juran, Ishikawa e outros.

Maximiano (2004) afirma que a evolução do controle da qualidade para a moderna administração da qualidade total, tem três períodos filosóficos ou “eras” principais: a da inspeção, do controle estatístico e da qualidade total, a qualidade assegurada.

Na era da inspeção, ainda segundo o autor, basicamente na produção artesanal, na qual o cliente se relaciona diretamente com o fornecedor, não existe a procura pela qualidade, mas sim a identificação dos produtos defeituosos.

O controle estatístico, ferramenta de qualidade, possibilita a identificação e separação dos produtos ruins através de amostragem estatística. Surge, então, o departamento de controle de qualidade nas empresas.

Na última das eras, a da qualidade total e qualidade assegurada, a ênfase se desloca da identificação dos produtos com defeito, para um sistema de qualidade, onde a responsabilidade pela qualidade já não é mais só do departamento de controle de qualidade, e não abrange só o produto ou serviço.

A qualidade passa a ter uma visão sistêmica, é problema de todos e abrange todos os aspectos da operação da empresa. “Garantindo-se a qualidade do sistema, garante-se a qualidade de produtos e serviços” (MAXIMIANO, 2004, p.30). Ainda para o autor, a qualidade pode ser definida ou conceituada de três maneiras diferentes:

- 1- É um conjunto de especificações que descrevem um produto ou serviço em termos de sua utilidade, desempenho, ou de seus atributos.
- 2- É o atendimento às especificações previstas, para os produtos ou serviços que são ofertados.
- 3- É a minimização ou redução nas variações que ocorrem em qualquer processo de trabalho.

Para Feigenbaun (1994, p. 09), a qualidade em produtos e serviços pode ser definida como:

“A combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através dos quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas dos clientes”.

Campos (2004a) afirma que um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente (projeto perfeito), de forma confiável (sem defeitos), de forma acessível (baixo custo), de forma segura (segurança do cliente), no tempo certo (entrega no preço certo, no local e na quantidade certa) às necessidades do cliente.

➤ **Pressupostos da qualidade**

Juran (1992, p. 15) afirma que, a gerência voltada para a qualidade é feita utilizando-se os mesmos processos gerenciais de planejamento, controle e melhoramento, sendo que no caso da qualidade, os nomes mudam e são chamados pelo autor de: planejamento de qualidade, controle de qualidade e melhoramento de qualidade. Estes três processos são denominados como *trilogia de Juran*.

Segundo o mesmo autor, as atividades desenvolvidas pelos processos de sua trilogia são:

a) *Planejamento da qualidade* – a atividade de desenvolvimento de produtos e processos, exigidos para a satisfação das necessidades dos clientes, e envolve os seguintes passos:

- estabelecer metas de qualidade;
- identificar os clientes;
- desenvolver características dos produtos que atendam às necessidades dos clientes;
- desenvolver processos que sejam capazes de produzir aquelas características do produto;
- estabelecer controles de processos e transferir os planos resultantes para as forças operacionais.

b) *Controle qualidade* – Consiste nos seguintes passos:

- avaliar o desempenho real da qualidade;
- comparar o desempenho real com as metas da qualidade;
- agir a respeito da diferença.

c) *Melhoramento da qualidade* – é o processo para elevar o desempenho da qualidade em “níveis sem precedentes”. A metodologia consiste dos seguintes passos:

- estabelecer a infra-estrutura necessária para garantir o melhoramento anual da qualidade;

- identificar as necessidades específicas de melhorias “os projetos de melhoramento”;
- determinar para cada projeto, uma equipe com claras responsabilidades para conduzi-lo até o fim e de forma bem sucedida;
- prover as equipes de recursos, motivação e treinamento que elas necessitam, a fim de: diagnosticar causas, estimular o estabelecimento de “remédios”, estabelecer controles para manter os ganhos.

Para Deming (1986) apud Scherkenback (1990, p.43), a gestão da qualidade envolve quatorze passos:

- 1- Criar constância de propósito para a melhoria do produto e do serviço, com o objetivo de tornar-se competitivo, manter-se em atividade e gerar emprego.
- 2- Adotar a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica criada pelo Japão. A gerência ocidental precisa acordar para o desafio, precisa aprender suas responsabilidades e assumir a liderança para mudar.
- 3- Deixar de depender da inspeção para atingir a qualidade de inspeção em massa, dando, antes de mais nada, qualidade ao produto.
- 4- Aperfeiçoar constante e ininterruptamente o sistema de produção e serviços para melhorar a qualidade e a produtividade, a assim diminuir constantemente os custos.
- 5- Remover as barreiras que roubam do trabalhador horista seu direito ao orgulho pelo trabalho realizado. A responsabilidade dos supervisores precisam se redirecionadas, de pressão de meros números para a qualidade. Remover as barreiras que roubam do pessoal de gerências e de engenharia seu justo orgulho pelo trabalho realizado. Isto significa, entre outras coisas, abolir a avaliação anual de mérito e a gerência por objetivo.
- 6- Eliminar o medo, para que todos possam trabalhar eficazmente para a empresa.
- 7- Derrubar as barreiras entre os departamentos. As pessoas de pesquisas, projetos, vendas e produção precisam trabalhar como uma equipe para preverem os problemas de produção e utilização que possam ser encontrados no produto ou serviço.
- 8- Eliminar slogans, exortações e metas para a força de trabalho que exijam defeitos e novos níveis de produtividade.
- 9- Eliminar os padrões de trabalho (cotas) de fábrica. Substituir a liderança. Eliminar a gerência por objetivos. Eliminar o gerenciamento pelos números (metas numéricas). Substituir a liderança.
- 10- Criar a liderança; o objetivo da liderança deve ser o de ajudar as pessoas, máquinas e dispositivos a realizarem um trabalho melhor. A supervisão dos gerentes está tão necessitada de uma revisão, quanto a supervisão dos trabalhadores da produção.
- 11- Instituir o treinamento local de trabalho.
- 12- Instituir um sólido programa de educação e de autodesenvolvimento.

- 13- Cessar a prática de fazer negócios na base do preço. Em vez disso, minimizar o custo total. Mudar para um único fornecedor de um determinado item, estabelecendo um relacionamento de longo prazo, baseado na lealdade e confiança.
- 14- Pôr todos na empresa trabalhando para realizar a transformação. A transformação é tarefa de todos.

Feigenbaun (1994, p. 06) cita que o objetivo de uma indústria competitiva pode ser estabelecido a partir dos seguintes aspectos: “fornecer produtos ou serviços no qual a qualidade seja projetada, desenvolvida, comercializada e mantida dentro dos menores índices de custo que possibilitem satisfação total do consumidor”.

O mesmo autor cita ainda que, o controle da qualidade total tem forte influência sobre a motivação de todos os indivíduos envolvidos na empresa. As relações humanas desempenham papel fundamental no controle da qualidade, e a utilização de métodos tecnológicos corretos são igualmente fundamentais. Para ele o controle da qualidade total faz uso de um sistema abrangente de processos por toda a empresa e pode ser definido como:

Controle da qualidade total é um sistema eficiente que visa integrar esforço para o desenvolvimento, manutenção e aperfeiçoamento da qualidade de vários grupos numa organização, de forma a permitir marketing, engenharia, produção e assistência dentro dos níveis mais econômicos e que possibilitem satisfação integral do consumidor (FEIGENBAUM, 1994, p. 39).

O autor coloca, ainda que dada a necessidade de integrar vários processos em uma organização, para atingir a qualidade total, torna-se necessário que se tenha uma integração sistemática de todos os processos. Sem essa integração, muitas empresas poderiam extraviar-se e ocorreria uma competição interna entre a crescente complexibilidade tecnológica, organizacional e de mercado, com a capacidade das funções técnicas e gerenciais, de planejar e controlar de forma efetiva e econômica, os aspectos dessa complexibilidade na qualidade de produtos e serviços.

Um sistema de qualidade total é a combinação da estrutura operacional de trabalho de toda a companhia ou de toda a fábrica, documentada em procedimentos, gerências e técnicos, efetivos e integrados, para o direcionamento de ações coordenadas de mão-de-obra, máquinas e informações da companhia e fábrica, de acordo com os melhores e mais práticos meios de assegurar a satisfação quanto à sua qualidade e custos (FEIGENBAUN, 1994, p.105).

Campos (2004a, p. 43) cita que “O controle da qualidade total é um novo modelo gerencial centrado no controle do processo, tendo como meta a satisfação das necessidades das pessoas”.

Juran (1992) afirma que a idéia de controlar processos está ligada ao estabelecimento de padrões. Já para Campos (2004b, p. 45), “manter sob controle é saber localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle, de tal forma que o problema nunca mais ocorra”.

Moreira (1993, p.559) conceitua controle “como um processo usado para manter certo fenômeno dentro de padrões preestabelecidos”. Para o autor, um processo industrial está sob controle se os produtos resultantes mantêm-se dentro da qualidade desejável, ou seja, dentro da “faixa desejável de qualidade”.

A qualidade de um produto pode ser definida por meio de variáveis, de atributos ou da combinação de ambos. Variável é a grandeza presente no produto e que pode assumir diversos valores, enquanto que atributo “pode ser definido como um fator, não mensurável, mas observável, que pode estar presente ou ausente no produto”. O atributo deve ser definido de modo que se torne possível verificar sua existência e comparação com padrões pré-determinados (MOREIRA, 1993, p.560).

O mesmo autor afirma ainda que é importante que se distinga a Qualidade de Projeto da Qualidade de Conformação, ou seja:

- *Qualidade de Projeto* - determina os aspectos característicos de um determinado produto. Como por exemplo, pode se citar um carro popular versus um carro de luxo. O primeiro tem características, determinadas no projeto que são marcadamente diferentes do segundo. “Resumindo, a qualidade de projeto refere-se à maior ou menor satisfação, desempenho, precisão, durabilidade etc., previstas no projeto do produto”.
- *Qualidade de Conformação* – é a capacidade que tem um processo para produzir produtos com as características desejadas (especificadas no projeto) dentro de uma regularidade consistente.

Moreira (1993, p.502) cita que a qualidade pode ser controlada por meio do uso do controle estatístico do processo e que há duas formas principais de praticá-los:

- *Controle de processo* - é efetuado sobre amostras tiradas do processo, em espaços determinados de tempo. Com isso poder-se-á verificar se o processo está conseguindo produzir conforme as especificações.
- *Inspeção por amostragem* - é efetuada sobre um lote de produtos recebidos ou fabricados. Com isso, verifica-se um determinado lote está bom ou deve ser rejeitado.

➤ ***Garantia da Qualidade***

A forma de se assegurar que os produtos são adequados ao uso, e que se forem defeituosos, o cliente receberá alguma forma de compensação, é o que Juran e Gryna (1992, p.14) conceituam como garantia da qualidade. Esses autores afirmam que do ponto de vista legal existem dois tipos de garantia:

1- *Garantias implícitas* – as garantias dadas pelo vendedor podem ser implícitas pelas ações, de acordo com cláusulas de código específico. De acordo com essas cláusulas, o vendedor, pelo simples ato da venda, dá duas garantias implícitas:

- Uma garantia geral ao uso, para os propósitos nos quais o produto é costumeiramente usado.
- Uma garantia especial extra de adequação. Ocorre quando o comprador expõe o produto, a um uso especial, desde que tenha permissão do fornecedor.

2- *Garantias expressas* – o vendedor expressa de alguma forma oral, escrita, exibição de amostra e outros, as propriedades do produto. Como exemplo, pode-se citar os casos de termos de garantias escritos.

3.2.2 Qualidade em serviços

Até o presente, se expôs uma série de conceitos sobre a gestão da qualidade mais ligados diretamente à manufatura, que é de onde se deram os primeiros passos na gestão da qualidade. Mas o serviço exige, como se verá a seguir, uma abordagem mais holística.

Avaliar variáveis e atributos da qualidade em produtos pode não ser uma tarefa fácil, mas pelo aspecto material, tangível, dos mesmos podemos inferir que é mais fácil do que estipular e controlar variáveis e atributos para o serviço. Essa dificuldade pode ocorrer devido às características de intangibilidade e perecibilidade que têm os serviços, e, o fato de que os serviços não são totalmente homogêneos, ou seja, para cada cliente pode ter uma representação, fruto das diferentes necessidades e desejos da pessoa humana. Cada serviço prestado é diferente de outro.

Zeithaml, Parassuraman e Berry (1990, p.01) afirmam que, de alguma forma, todas as organizações competem com base em serviços, e que o trabalho na prestação de serviços pode ser difícil e desmoralizante. Os clientes podem ser rudes, as políticas da empresa podem ser sufocantes. Atender muitos clientes ao mesmo tempo pode ser deprimente. “Desta forma os empregados vão se insensibilizando e criando atalhos na prestação de serviços, no dia-a-dia, o que acaba tornando o serviço menos efetivo”.

Para os mesmos autores, as características dos líderes de serviço são:

- 1- *Visão de Serviço* – os líderes em serviços vêem o serviço como o feito-chave para o sucesso, eles acreditam que um serviço superior é uma estratégia competitiva e lucrativa.
- 2- *Altos Padrões* – os líderes em serviço analisam detalhes do serviço, e acreditam que prestar um bom serviço pode não ser suficiente. Eles querem desenvolver serviços legendários.
- 3- *Estilo de Liderança de Campo* – os líderes em serviço lideram seu pessoal no campo onde as ações acontecem, e não atrás de escrivaninhas, e constroem um clima organizacional de equipes de trabalho dentro da organização.

- 4- *Integridade* – os líderes em serviço reconhecem a impossibilidade de construir uma atitude voltada para o serviço em uma organização cuja gestão perdeu a integridade pessoal.

Os líderes em serviço procuram valorizar as coisas bem feitas, ainda que inconvenientes e custosas. “Qualidade e integridade são inseparáveis”.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (1994, p.189) afirmam que a qualidade dos serviços é avaliada durante a prestação do mesmo, no encontro pessoal entre o fornecedor e o cliente. A satisfação pelo serviço prestado ocorre quando o serviço supera as expectativas do cliente. A avaliação se dá, portanto, comparando-se as expectativas do cliente com sua percepção sobre o serviço fornecido.

Para os autores, a qualidade do serviço começa com a qualidade do projeto e deve levar em conta os seguintes fatores:

- 1- *Facilidades Suportes* – leva em conta as características arquitetônicas do local onde o serviço é prestado e que permitem melhor operação do serviço. Exemplo: instalação que requeira pouca manutenção.
- 2- *Bens Facilitadores* - são os produtos, itens, leis, que facilitam a prestação do serviço. Ex: móveis fáceis de serem limpos.
- 3- *Serviços Explícitos* - a conservação, limpeza do local onde é prestado o serviço deve ser feita de modo padrão, garantindo uma aparência padrão.
- 4- *Serviços Implícitos* – o atendimento do cliente deve ser efetuado por pessoas habilidosas e bem treinadas, atuando na linha de frente, além de recursos tecnológicos que facilitem o acesso do cliente ao serviço.

Reichheld e Sasser (1990) afirmam que quem explora um negócio no setor de serviços deve pensar em termos de relacionamento e não de transação. Quanto mais tempo um cliente permanece fiel, maior valor ele agrega à empresa.

Os autores continuam afirmando que para reter os clientes, a empresa deve ter uma gestão de serviços voltada à prática de “defeito zero”. Os “defeitos” causam problemas aos clientes, que podem deixar a empresa. Apesar de que as empresas não podem, provavelmente, conseguir atingir o índice zero de “defeitos”, elas devem procurar reduzi-los ao máximo. Para essa redução, a empresa deve desenvolver mecanismos para verificar quais os clientes que deixaram de utilizar os serviços da empresa. Devem ainda definir critérios críticos qualitativos ou quantitativos, que possam caracterizar o abandono da empresa pelo cliente.

Encontrando, então, o cliente que deixaria ou deixou de se relacionar com a empresa, poder-se-ia trabalhar para recuperá-lo, o que seria muito importante na agregação de valor para a empresa. Outro aspecto importante é que, encontrando-se este cliente, o mesmo pode fornecer informações preciosas para a gestão do serviço.

Finalmente, para reter cliente, a empresa precisa enfatizar aos empregados a importância de cada cliente e quanto ele traz de recursos para a empresa, no tempo. Os colaboradores devem ser motivados e incentivados a abaixar cada vez mais a taxa de perda de cliente.

Wyckoff (1992, p.236) afirma que a operação de serviços deve gerenciar qualidade e controle de custos, sem tratar os indivíduos envolvidos como simples engrenagens de um sistema. Os indivíduos envolvidos no processo do serviço devem ser transformados nos agentes que encontrarão os caminhos para os padrões de qualidade.

Para o autor são os seguintes os fundamentos para a gestão da qualidade em serviços:

- *Padronização e personalização* - devem-se levar em conta na gestão do serviço, que partes do processo podem ser padronizadas e que partes têm que ser personalizadas. As partes possíveis de padronização podem ser mais facilmente controladas, enquanto que as partes personalizadas requerem maior apoio ao pessoal da linha de frente, na implementação do processo de interação humana.
- *Nova abordagem para a gestão de qualidade* - deve-se redescobrir ou reiniciar alguns dos antigos conceitos aplicados à manufatura, para utilizá-los em contextos mais modernos.

Ainda Wyckoff (1992, p.236 e 237) as seguintes informações devem ser levadas em conta na gestão de qualidade.

- “A qualidade existe apenas para fazer com que o produto ou serviço vá ao encontro das necessidades dos clientes”.
- “Um produto ou serviço de alta qualidade é o resultado de um sistema total de qualidade em cada aspecto da empresa”.
- “Os custos de baixa qualidade de produtos e serviços sobrecarregam os custos dos produtos de boa qualidade”.
- “A gestão deve ir além do mero pensamento de inspecionar a saída de produtos e serviços, separando os bons dos ruins, no sentido de fazer com que os ruins não cheguem até aos clientes”.
- “Os esforços de marketing têm como base as necessidades dos clientes”.
- Os conceitos de controle de qualidade total, oriundos da escola japonesa de gestão onde cada pessoa envolvida no processo é responsável pela qualidade, devem ser praticados.
- “O conceito de custo total da qualidade fornece a estrutura para análise das despesas associadas para produzir um produto ou serviço que atenda os padrões exigidos”. O custo total da qualidade pode ser dividido em quatro grupos: *Custos de segurança* - formado pelas despesas de inspeção, testes, coleta e processamento de dados de controle de qualidade. *Custos de prevenção* - são os custos decorrentes da prevenção contra baixa qualidade, ou seja, decorrentes de problemas como: treinamento, programas de qualidade, modificações de processos e outros. *Custos de falha interna* - são as despesas de retrabalho em produtos com defeitos, antes de chegar ao cliente. *Custos de folhas externas* – são decorrentes dos defeitos de produtos que chegam ao cliente. O objetivo da gestão é minimizar esses custos.

- O uso de controle estatístico de processo tem mudado o papel da inspeção de verificação de produtos bons ou ruins, para a gestão do processo de produção, pela avaliação do processo, ou seja, se o processo está sob controle e pela determinação da capacidade do processo em condições de controle.
- Como a avaliação do nível de satisfação do cliente é ainda um dos pontos mais subjetivos da gestão, os processos de avaliação junto aos clientes devem seguir rigoroso método ou determinação de amostra e estratificação.
- Os processos de geração de serviços não devem ser padronizados a ponto de tirar a interação entre indivíduos. Os modernos processos de gestão têm cultivado o uso do pensamento dos empregados, apoiados em métodos de gestão que os habilite a entender, controlar e melhorar o processo de gestão de serviço.

3.3 Indicadores de qualidade em serviço de alimentação

3.3.1 Conceitos gerais

Em se tratando de serviços Zeithaml, Parassuraman e Berry (1990, p.16) mostram que a satisfação do cliente não se dá apenas em função do serviço final em si. No caso, não se daria apenas em função da qualidade dos pratos e bebidas servidos e outros tangíveis, mas sim, da qualidade de todo o processo envolvido desde quando o cliente entra no mesmo.

Mas a identificação das características da qualidade de um produto ou serviço, por si só, não é suficiente para assegurar a satisfação dos clientes; é preciso ter indicadores que mostrem se estas características estão efetivamente adequadas (DELLARETTI FILHO; DRUMOND, 1994, p. 31).

Portanto, é primordial para a gestão eficaz de uma empresa, a adoção e uso de ferramentas para poder mensurar e avaliar as várias fases do serviço que presta. Dentre as ferramentas estão os indicadores de desempenho de um processo.

A tarefa básica de um indicador é expressar, da forma mais simples possível, uma determinada situação que se deseja avaliar. O resultado de um indicador é uma fotografia de dado momento, e demonstra, sob uma base de medida, aquilo que está sendo feito, ou que se projeta para ser feito (FERNANDES, 1998, p. 3).

Os indicadores têm como função facilitar a prática do processo de tomada de decisões.

Os indicadores podem ser vistos como meio de reduzir uma grande quantidade de informação de maneira simples enquanto retém informação necessária para tomar decisões. Os indicadores podem ser usados para apresentar informações de forma compreensível que seja facilmente comunicada, servindo como uma ferramenta para examinar tendências e salientar problemas e agir como um sistema de aviso precoce para prever condições futuras (MERIGLIANO apud KATAOKA, 2004, p. 25).

São essas informações que irão ajudar o gestor de um determinado tipo de estabelecimento de refeições coletivas a gerir o seu negócio de uma maneira mais coesa.

3.3.2 Características dos indicadores

Os indicadores como fontes de informação sobre o desempenho de processos devem ser construídos de forma criteriosa e assegurando a veracidade dos dados ali compostos. Para Herculano (1998, p. 87) “[...] as informações devem ser condensadas, simplificadas, quantificadas - que facilite a comunicação, comparações e o processo de decisão”.

O pré-requisito para um conjunto de indicadores em um processo é que eles tenham capacidade para retratá-lo fielmente. Para que isso aconteça é

preciso que ele atenda a vários critérios, dentre os quais, segundo Fernandes (1998, p.6), destacam-se: seletividade, importância, simplicidade, clareza, abrangência, rastreabilidade, acessibilidade, comparabilidade, estabilidade, rapidez de disponibilidade e baixo custo de obtenção.

Buscando-se alargar um pouco mais os critérios mencionados pelo autor, a partir do entendimento que se teve dos mesmos, pode-se dizer que:

- *Seletividade* – é a capacidade, possibilidade que tem o indicador escolhido de permitir a mensuração de algo que se possa delimitar no processo; que se possa entender claramente que recursos e atividades são retratados.
- *Importância* – um indicador que mereça ser escolhido precisa ser referente a algo de importância no objetivo final do processo. Deve representar algo que se gerido terá impacto significativo a favor da satisfação do cliente. “*Há um pequeno número de causas que podem representar a maior quantidade de problemas. É o que se denomina de princípio de Pareto*” (KUME, 1993, p.5).
- *Simplicidade* – o indicador deve ser simples de ser entendido no que diz respeito ao significado de seus níveis.
- *Clareza* – um indicador deve propiciar o diagnóstico de modo inequívoco de onde e como se localizam defeitos e virtudes de um processo.
- *Abrangência* – um indicador deve ter uma abrangência capaz de cobrir uma parte de um determinado processo que não seja mínima a ponto de não ser significativa sua gestão e também, não ser tão abrangente a ponto de que possa prejudicar sua seletividade.
- *Rastreabilidade* – o indicador deve permitir encontrar de modo mais fácil possível, um ponto de falha ou destoante do que havia sido planejado.

- *Estabilidade* – os eventos ou variáveis que fazem parte de um determinado indicador devem ser escolhidos entre aqueles que são estáveis no tempo.
- *Rapidez de disponibilidade* – o indicador precisa estar atrelado a eventos tais, que possa medir o seu nível sempre que necessário, a qualquer momento desejado, e realizado de modo mais simples possível. Indicadores cujo momento apropriado para medição não possa ser o desejado pelo gestor precisam ser evitados.
- *Comparabilidade* – o indicador deve ter escala que permita comparar as metas com os níveis por meio dele apurados.
- *Custo de obtenção* – um indicador deve permitir uma relação vantajosa entre custo de apuração / ganhos propiciados.

Apesar de parecer simples de entender a importância dos indicadores, sua finalidade e características, não é fácil defini-los e escolhê-los, principalmente no caso da hospitalidade. Possivelmente, sejam menos complicados aqueles relativos aos aspectos tangíveis de um serviço de alimentação, como o estudado nesta pesquisa. Contudo, o mesmo não se pode afirmar sobre os componentes intangíveis. Esses são relativos às imensuráveis atitudes da pessoa humana.

Assim, buscar indicadores para a qualidade implica em adentrar nos campos da psicologia, da antropologia e da cultura, os quais moldam a atitude dos envolvidos no processo. Os mesmos desafios e dificuldades são encontrados pelos que trabalham com marketing de produtos:

Enquanto um comportamento é manifestado, e por isso pode ser observado, a atitude não se manifesta, a não ser pelo comportamento apresentado ou através de declarações do próprio entrevistado, que permitam sua medição. A atitude possui três componentes: um cognitivo, resultante da vivência e da experiência do entrevistado com o rol de marcas e produtos existentes; um afetivo, resultante dos sentimentos adquiridos em relação ao rol de marcas e produtos existentes, e que está muito relacionado com a imagem que a empresa foi capaz de desenvolver para seus produtos ou sua marca; e um comportamental, relacionado com a rápida reação do comportamento diante de determinados estímulos de marcas e produtos (MATTAR, 1999, p. 157).

Analisando-se o texto do autor, pode-se correlacionar que a percepção de hospitalidade em um determinado espaço, poderá ser afetada por variáveis de um processo mais amplo e genérico, pertinentes ao ambiente em que vivem os clientes, e capazes de moldar a atitude dos mesmos antes que esses entrem em um determinado estabelecimento.

3.3.3 Aplicações dos indicadores

Uma outra consideração importante no entendimento de indicadores de hospitalidade é que eles podem ser usados como comparativos de um processo passado em relação a uma situação atual, indicando assim quais as estratégias a serem tomadas para correção futura.

O resultado das ações do passado com indicadores operacionais, relacionados com a satisfação dos clientes, com processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar – atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro (KAPLAN; NORTON 1999 apud ARAÚJO, p. 100).

Mas, por mais simples que seja um processo, este dificilmente poderá ser avaliado por meio da adoção de um único indicador. Haverá a necessidade de um grupo de indicadores, elaborados por quem realmente conhece o processo em todas as suas funções que para ele foram planejadas.

Fica bem claro que ter um painel de indicadores é essencial para a condução dos negócios, e estes tanto podem ser de resultado, para a empresa como um todo, como de processo – desde que estejam ligados à estratégia. Os indicadores de processo são específicos e devem ser elaborados pela equipe com a participação de administração, para garantir a convergência de interesses em direção às metas estratégicas. (ARAÚJO, 2001, p. 103).

A partir da adoção dos indicadores, e a formulação do uso sistêmico deles, podemos ter decisões tomadas com maior êxito.

Um sistema de indicadores que alimente o processo decisório com informações fiéis e úteis e pontuais, fotografando o desempenho de diversas atividades, pode ser, indubitavelmente, o elemento fundamental para a diferenciação da gestão e a perenidade do negócio (FERNANDES, 1998, p.3).

Na hospitalidade, de um ponto de vista mais abrangente, os indicadores vêm se tornando uma importante ferramenta para o planejamento da infra-estrutura empresarial e urbana tendo como foco o humanismo, conforme nos mostra Grinover (2003, p.50):

A hospitalidade pode, então, ser objeto de trabalho e de propostas em termos de indicador, pois se sustenta que, apesar de ela ter raízes profundas na sociedade humana, necessita de solução em termos de planejamento originária entre outras, de campos do turismo, do território, dos novos lugares urbanos da hospitalidade, dos espaços públicos e semipúblicos, hospitais etc.

E é justamente isto que se busca neste trabalho, oferecer uma ferramenta a mais para que os gestores deste tipo de estabelecimento de refeições coletivas, possam aprimorar a sua gestão, buscando na hospitalidade ações táticas para este desenvolvimento, aprimoramento administrativos e subseqüentemente atrair novos clientes.

4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

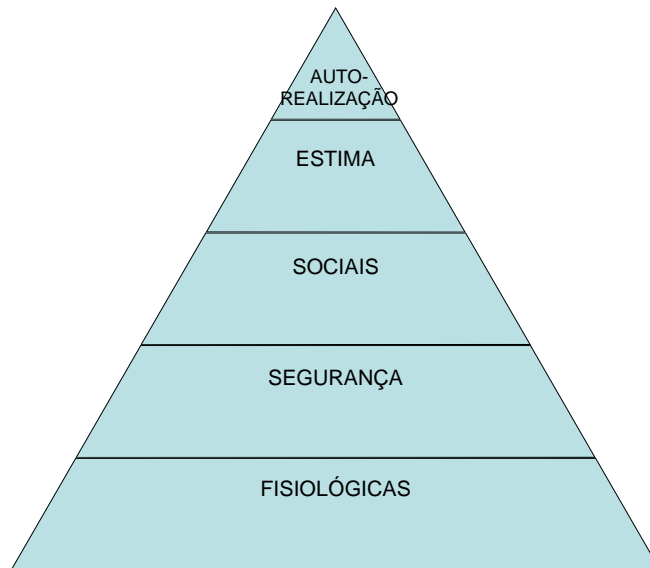
4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

4.1 Comportamento do consumidor e seus motivos

Na podemos falar de qualidade e seus indicadores para um serviço, se não passarmos pelo comportamento do consumidor e os motivos que o animam. Kotler (1998) mostra que o consumidor é aquele que busca, em sua aquisição de um produto ou serviço, resolver um estado de carência, ou seja, atender a uma necessidade. Essa necessidade se transforma na especificação de um produto ou serviço a ser consumido por meio de um desejo. Assim, para cada necessidade poderá haver um ou mais desejos, dependendo de diversos fatores, entre eles o motivo que impele o consumidor para a compra. Daí o imperativo de entender os componentes que compõem a motivação humana para poder compreender o comportamento daquele que compra.

Várias são as teorias sobre a motivação humana, dentre elas a de Abraham H. Maslow, um dos mais citados especialistas em motivação humana na área empresarial, autor do livro *Motivation and Personality*, publicado em 1954 nos Estados Unidos, que se tornou conhecido pela sua teoria hierárquica das necessidades humanas. É ancorada nesta teoria que se encontra a metodologia desta pesquisa. Essa opção se deu por Maslow ser um dos estudiosos mais conhecidos e abordados nesta área das necessidades humanas.

Segundo esse autor, as necessidades humanas estão organizadas e apresentadas em níveis, os quais podem ser visualizados por meio de uma pirâmide (Figura 2).



Fonte: Motta e Vasconcelos (2004, p. 49)

Figura 2 – Modelo de Maslow

De acordo com Maslow, citado por Marras (2000), a motivação dos indivíduos tem como finalidade principal satisfazer algumas das necessidades humanas, que vão desde as primárias, as fisiológicas, até as mais complexas, as psicológicas. Chiavenato (2005, p. 216-217), baseado nos estudos de Maslow, assim menciona as necessidades humanas:

- 1- Necessidades Fisiológicas:** representam as necessidades básicas para a sobrevivência do ser humano, como alimentação, sono, sede, sexo etc.
- 2- Necessidades de Segurança:** diz respeito à preservação da espécie, a se precaver do perigo físico, evitar a penúria fisiológica, buscar a estabilidade.
- 3- Necessidades Sociais:** as pessoas sentem necessidades de serem aceitas, reconhecidas, e de pertencerem a grupos, estabelecendo, assim, relações de amizade, afeto e amor.

- 4- **Necessidades de Estima:** as pessoas passam a sentir necessidade de estima, ou seja, tanto de auto-estima quanto de reconhecimento por parte dos outros. Buscam prestígio, status e consideração.
- 5- **Necessidades de Auto-Realização:** encontram-se no topo da hierarquia, levam a pessoa a realizar o seu próprio potencial e a se desenvolver ao longo da vida.

As pessoas quando percebem que a necessidade que elas buscam foi suprida, passam a procurar o próximo degrau motivacional da hierarquia, e isso fazem num processo contínuo. Quanto mais o indivíduo tem, mais ele pode querer (KWASNICKA, 1995, p. 58). Chiavenato (2003, p.331) também menciona o ciclo interminável nas necessidades humanas:

Quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados passam a dominar o comportamento. Contudo, quando alguma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar o comportamento, enquanto gerar tensão no organismo.

Essa ordem não precisa ser necessariamente linear, uma vez que o indivíduo, após atingir outro estágio da pirâmide, ou até mesmo o último, pode ainda retornar e buscar necessidades inferiores àquele em que ele se encontra.

Marras (2000, p. 34), analisando outras obras de Maslow, destaca ainda dois pontos:

1. Todas as pessoas têm necessidades, tendo, cada uma, particularidades e desejos distintos uma das outras. Essa busca constante pela necessidade que pretende alcançar, é que vai fazer com que perdue a motivação. Quando alcançamos isso, devemos buscar um novo estágio motivacional.
2. Todas as necessidades nos levam a crer que são carências, ou falta de alguma coisa que vem do meio em que vivemos, algo que é preciso para completar o indivíduo, com exceção do último estágio pois é algo puramente íntimo de cada pessoa.

Certamente, Maslow, outros cientistas que estudaram a motivação humana, bem como diversos autores que analisam sua obra, não podem dizer com certeza exatamente os motivos que levam um ou outro consumidor a se comportar de uma determinada maneira, comprando ou não um produto ou serviço. Mas essas teorias nos dão subsídios que nos permitem entender, de um modo geral, o processo de compra do consumidor, desde a geração de seu desejo, chegando até a tomada de decisão de como gastar seus recursos, não só financeiros, mas também de tempo, esforço e outros.

Buscando a aplicação da teoria de Maslow à esta pesquisa, procuramos interpretar cada uma das necessidades humanas mencionadas por ele e focá-las aos serviços de um RU, tendo como guia dimensões da hospitalidade, resultando no conteúdo do Quadro 3, no qual baseamos todo o plano de pesquisa e análise dos dados coletados.

O quadro abaixo foi elaborado a partir das necessidades humanas básicas e para cada uma delas foram apontadas variáveis intervenientes e suas recompensas, ambas foram apontadas através de leituras bibliográficas da área, tais como: ABREU (2003), BELL (2005), MARICATO (2001), TEICHMANN (2000), entre outros.

NECESSIDADES HUMANAS	VARIÁVEIS INTERVENIENTES	RECOMPENSA
FISIOLÓGICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variedade de opções no cardápio de alimentos e bebidas. 2. Temperatura e conservação dos alimentos. 3. Paladar dos alimentos e bebidas. 4. Carga calórica disponibilizada. 5. Quantidade de alimentos e bebidas ofertadas. 6. Espaço físico – área por pessoa, temperatura, ergonomia dos utensílios e móveis. 7. Horário de atendimento. 8. Duração da refeição. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Sentimento de satisfação quanto a fome sanada. 2- Sentimento de bem-estar físico, decorrentes dos alimentos e bebidas, bem como das instalações e utensílios disponibilizados. 3- Sentimento de identidade e adequação com a comida e bebida ofertadas.
SEGURANÇA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existência de recursos humanos, materiais e procedimentos que garantam a integridade física dos clientes nas dependências do restaurante. 2. Conservação dos alimentos e bebidas. 3. Limpeza das dependências. 	Segurança contra violência e bem-estar com os produtos consumidos.
SOCIAIS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimentos do pessoal de serviço que sinalizem aceitação e amizade ao cliente. 2. Lay out do ambiente (principalmente do salão) e uso de utensílios que não demonstrem espaços ou diferenciais segregatórios. 	Sentimento de pertinença ao meio.
ESTIMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimentos do pessoal de serviço que permitam identificar e prestigiar os clientes (não sinalizando segregação aos demais). 2. Ambiente e serviço em conformidade com a segmentação de mercado adequado ao status dos clientes pretendidos. 3. Existência de recompensas materiais e afetivas para clientes diferenciados. 	Sentimento de diferenciação e de adequação ao meio.
AUTO-REALIZAÇÃO	Abertura à mudanças e atendimento a sugestões dos clientes no sentido de lhes permitir influir nos produtos e serviços ofertados, tanto para eles próprios, bem como, em casos nos quais o restaurante possa tirar proveito, para os demais clientes.	Sentimento de interferência positiva, útil nos processos e produtos do restaurante.

Fonte: O autor (2006)

Quadro 3 – Adaptação da hierarquia das necessidades humanas de Maslow para serviço de refeições, feita pelo pesquisador.

4.2 Fases do comportamento

A motivação leva o consumidor ao seu comportamento, por isso é importante que examinemos esta fase do processo de consumo.

Quando comercializamos um determinado tipo de produto ou serviço, precisamos indagar sobre o quê, por quê, quando, onde, com que frequência, se compra um determinado tipo de serviço. Porém, somente esta análise superficial não basta, pois como já mencionamos acima, são vários os fatores

influenciadores e as fases do processo de compra de um determinado produto ou serviço por parte do cliente.

Iremos aqui nos atentar basicamente à fase de tomada de decisão do processo de compra do cliente, isto é, o que leva um determinado consumidor potencial a decidir-se por um produto ou a usar um tipo de serviço específico que atenda às suas necessidades e desejos reais. Para isso, podemos iniciar mencionando três importantes atributos que interferem na decisão do cliente:

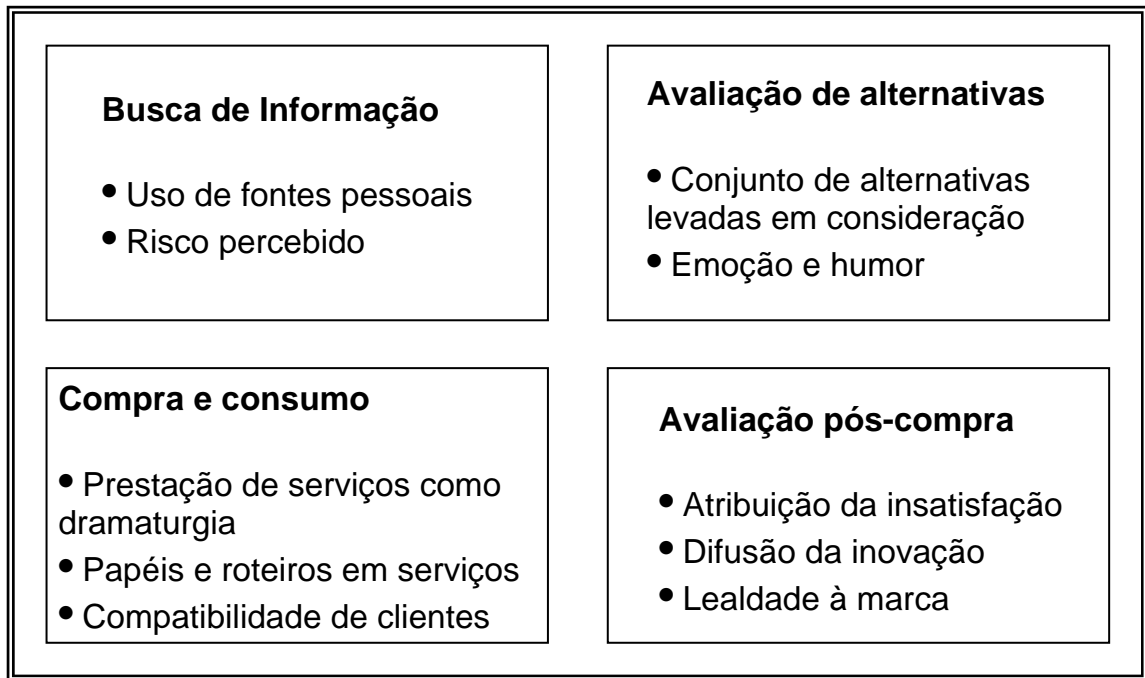
Atributos de procura, que são propriedades que um consumidor pode avaliar antes de adquirir um produto, atributo de experiência, que somente podem ser avaliados após a compra ou durante o consumo [...] uma terceira categoria, a dos atributos de credibilidade, corresponde às características que o consumidor pode achar impossíveis de serem avaliadas até mesmo após a compra ou o consumo (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.51).

Em se tratando de serviço, como é o caso desta pesquisa, um atributo fundamental é justamente o da experiência, pois como citaram os autores acima, só podemos avaliar um serviço após a compra e o consumo, como no caso do restaurante universitário que estudamos. Nele, somente após realizar sua refeição, o estudante poderá avaliar sua qualidade e se continua se alimentando nele ou busca um outro fora da Universidade.

Porém para que ele possa escolher se prefere o restaurante universitário da USC, ou outros da redondeza, ele passará pelo processo de tomada de decisão citado por Kanuk e Schiffman (2002, p.36) da seguinte forma:

Decisão é a escolha de uma opção entre duas ou mais alternativas. Em outras palavras, para uma pessoa toma ruma decisão, é preciso que mais de uma alternativa esteja disponível. Quando uma pessoa está diante da escolha entre fazer ou não fazer uma compra, da escolha entre a marca X e a marca Y, ou da escolha de passar o tempo fazendo "A" ou "B", essa pessoa está em posição de tomar uma decisão.

Essa escolha, entre no mínimo duas opções, é precedida pelas fases do processo mostradas na Figura 3. Nela, encontramos quatro fatores que intervêm no processo de decisão: busca de informação, avaliação de alternativas, compra e consumo e avaliação pós-compra.



Fonte: (ZEITHAML; BITNER, 2003, p.53)

Figura 3 – Categoria de tomada de decisão do consumidor e da avaliação de serviços

➤ **Busca de Informação**

A ênfase está em procurar saber o que determinado tipo de serviço oferece, e se irá satisfazer as expectativas do cliente. A busca por informações é a tarefa central deste tópico. Muitas vezes esta busca vai além da própria observação, na qual falta atributos de experiências, que serão buscados através de informações de amigos e familiares que já utilizaram do mesmo e possam dar um parecer sobre isso.

A influência pessoal torna-se fundamental à medida que aumenta a complexidade do produto e diminuem os padrões objetivos da avaliação de um produto, ou seja, quando há muitos atributos de experiência presentes (ZEITHAML E BITNER, 2003, p.51).

Essa busca por parte do cliente, de mais detalhes do que será comprado, aumenta conforme aumenta o risco percebido que estes produtos oferecem. Diferentemente dos bens, que caso haja a insatisfação ou defeito do

produto ele pode ser trocado ou devolvido, nos serviços não há como devolver uma viagem realizada e muita menos uma refeição consumida.

➤ ***Avaliação de Alternativas***

De posse das informações, o cliente deverá estudar qual a melhor opção de compra, qual o produto que melhor se enquadra às suas necessidades. Novamente, diferentemente dos bens, nos serviços é difícil expor os produtos em prateleira um do lado do outro, gerando uma opção de livre escolha pelo cliente, pois a empresa quase sempre coloca a venda uma única marca, o que dificulta a avaliação. Ou seja, trata-se do cliente avaliar aspectos intangíveis, subjetivos. Nisso interfere inclusive o seu estado de emoção e humor. Se o cliente estiver no dia com um humor positivo, será melhor lidar com ele, pois irá ser mais maleável e aberto à compra. Caso contrário, o cliente enxergará pequenos defeitos e poderá tornar-se um consumidor difícil de adquirir qualquer produto.

Emoção e humor são estados afetivos que influenciam as percepções e as avaliações das experiências das pessoas (e, portanto, dos clientes). Humores são diferentes de emoções na medida em que se referem a estados de sentimentos passageiros que ocorrem em momentos e em situações específicos, ao passo que as emoções são mais intensas, estáveis e difundidas (GARDNER, 1985, p.290).

➤ ***Compra e Consumo***

O ato de atender o cliente e fazer com que ele se interesse pelo produto e compre, é muitas vezes comparado a um ato de dramaturgia. Por isso, há os que consideram as empresas verdadeiros palcos de teatro, nas quais, o ator é a empresa e este terá que “entreter” e conquistar o cliente para que o mesmo possa comprar o produto. Cabe ainda ressaltar que em muitos casos não se permitem ensaios, o atendimento é feito em tempo real, ou, ao vivo. Portanto, não se pode errar em quase nada, pois a mínima falha percebida pode fazer com que o cliente mude o seu processo de decisão de compra. É exatamente esse o caso dos serviços, em que, na maioria dos casos, o cliente é processado durante sua oferta.

Outro fato importante, principalmente em estabelecimentos que trabalham com refeição, é a socialização do cliente, conforme se constata nos

resultados desta pesquisa, implicando na ampliação dos aspectos do serviço vivido por ele, notadamente os psicossociais envolvendo não só a interação com os freqüentadores, mas também os próprios funcionários, passando pela demanda de espaço físico que possibilite um atendimento confortável e até diferenciado.

Sobre a questão de espaço podemos citar, por exemplo, que um local que não tenha muito movimento, muitos freqüentadores, pode ser considerado pelos outros usuários como um ambiente desagradável, pois podem vê-lo como vazio por insatisfação anterior de outros consumidores. Em contra partida, podemos ter uma situação inversa, em que lugares abarrotados de pessoas tornam praticamente insuportável o convívio entre os que estão ali freqüentando. O êxito ocorre no balanceamento. Sobre isso, assim se manifestam Batson e Hui (1987, p.86):

Considere o quão importante é a mera presença de outros clientes em igrejas, restaurantes, danceterias, bares, saguões de hotel e esportes com torcida: se ninguém aparecer, os clientes não terão como socializar entre si, expectativa primária para este tipo de serviço. No entanto, se o número de clientes torna-se tão denso a ponto de haver amontoamento, os clientes também ficarão insatisfeitos.

Outro fator importante que pode afetar as decisões de compra de um determinado cliente pode ser o cultural. Ainda segundo o mesmo autor, a cultura é a mais importante determinante dos desejos de compra de uma pessoa.

Através dela podemos entender humanamente a necessidade de cada cliente. O que pode ser satisfatório para um americano pode ser considerado ruim por um polonês, por exemplo. Isso se torna mais complexo no planejamento de um serviço que se pretende difundir no mercado internacional, como nas redes de alimentação que existem em vários países. Neste caso, é preciso observar hábitos e costumes do público alvo especificamente em cada uma das sociedades a servir. Um exemplo claro disso é o McDonald's, o que para nós brasileiros é considerado normal, comer carne de vaca, hambúrguer, para os indianos pode ser uma ofensa, pois a vaca é considerada um animal sagrado.

Os hábitos e costumes representam a visão de uma cultura sobre as formas apropriadas de comportamento. É importante monitorar diferenças nos

hábitos e costumes, pois eles podem ter um efeito direto sobre o contato de serviços (ZEITHAML E BITNER, 2003, p.60).

A personalização de serviços é uma maneira encontrada por muitas empresas globais para poder atender os nichos de mercado, isso faz com que ocorra uma satisfação que pode ser considerada praticamente total de ambas as partes. Na análise dos resultados deste trabalho podemos constatar que a diferenciação é, por diversas vezes, mencionadas pelos alunos usuários do RU estudado.

➤ **Avaliação Pós-Compra**

Quando, por fim, o cliente efetua a compra, ele verificará a insatisfação e a satisfação do serviço adquirido. É neste momento que ele poderá dizer se as informações acessadas durante o processo decisório da compra foram realmente suficientes e adequadas ao que se esperava. Portanto, é importante que o cliente também procure se informar de maneira precisa do que realmente ele quer e o que espera de tal serviço oferecido para que assim não fique desapontado.

A qualidade de muitos serviços depende da informação que o cliente traz consigo para o contato do serviço: um diagnóstico de um médico exige uma história meticulosamente narrada sobre o caso e uma clara articulação dos sintomas (ZEITHAML E BITNER, 2003, p. 58).

Além de buscar atender melhor cada um de seus clientes, o bom serviço prestado contribui para que a empresa cerque até os que não a conhecem. É sabido que o “boca a boca” é um instrumento vital para a atração e afastamento de clientes. Isso implica dizer que a satisfação geral do cliente transforma o consumidor numa ferramenta importante da divulgação imprescindível, notadamente no setor de serviços, no qual, como já mencionamos anteriormente, o que se vende é uma experiência. O cliente bem atendido se torna um multiplicador de clientes, e passa a ser fiel ao estabelecimento.

***5 ESTUDO DO RESTAURANTE
UNIVERSITÁRIO DA USC***

5 ESTUDO DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DA USC

5.1 Metodologia da pesquisa

5.1.1 Tipo de pesquisa

A incursão pela hospitalidade e qualidade nos serviços de um restaurante universitário e a busca de indicadores, apontou para a necessidade do uso de uma abordagem qualitativa e exploratória para esta pesquisa. A opção pelo método qualitativo justifica-se pelo fato de se constituir:

[...] uma via essencial para a produção de teoria, isto é, para a construção de modelos teóricos de inteligibilidade no estudo de sistemas que não são diretamente acessíveis, nem em sua organização nem nos processos que os caracterizam à observação externa; definimos a teoria como a construção de um sistema de representação capaz de articular diferentes categorias entre e de gerar inteligibilidade sobre o que se pretende conhecer na pesquisa científica (REY, 2005, p.29).

Já o caráter exploratório visa:

Prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. [...] nos primeiros estágios da pesquisa, o pesquisador não tem conhecimento suficiente para formular questões e (ou) hipóteses específicas (MATTAR, 1999, p.80).

A escolha da Universidade do Sagrado Coração para a realização das pesquisas de campo se deve, basicamente, a dois fatores. O primeiro leva em conta que essa instituição de ensino é católica e comunitária e se posiciona pelo humanismo tanto no ensino quanto no relacionamento com seus alunos. O segundo, porque essa universidade ampliou e inaugurou no início de 2006 seu novo restaurante, o qual além de espaço amplo está dotado de equipamentos modernos e

sofisticados. Também, a Universidade, por meio de sua Pró-Reitora Administrativa autorizou a condução desta pesquisa, bem como a veiculação de seu nome.

5.1.2 Forma de obtenção dos dados

Para a obtenção dos dados, quanto ao perfil demográfico dos alunos que participaram da pesquisa, foi utilizado um questionário com questões fechadas, (Anexo F). Já para o delineamento das dimensões da qualidade, a técnica utilizada foi a de Grupo Focal, que segundo Cooper (2003, p.133) é usado para aplicações exploratórias. Segundo Parassuraman (1986), o grupo focal propicia riqueza, devido à interação entre os participantes, e flexibilidade na coleta de dados, normalmente não encontrados quando se utiliza instrumentos de coleta de dados estruturados.

Mattar (1993) cita que as principais vantagens que a técnica de grupo focal tem sobre as demais são:

- Sinergia devida à participação simultânea de todos os componentes do grupo, o que não ocorre no caso de entrevistas individuais;
- Resultados mais ricos em virtude de interação entre os elementos;
- Maior estimulação dos participantes;
- Espontaneidade e naturalidade nas colocações;
- Flexibilidade para o moderador explorar assuntos não previstos e de interesse;
- Profundidade;
- Amplo leque de dados possíveis de se obter;
- Rapidez na coleta.

5.1.2.1 Planejamento e realização do grupo focal

➤ **Número de grupos e componentes**

Para Babbie (2001,p.155), o número de pessoas deve ser de aproximadamente doze. Para Cooper (2003, p.133), o grupo pode ter de 6 a 10 pessoas. Já para Tanaka e Melo (2005, p.1), a recomendação é de haja entre 6 e 10 elementos, numa quantidade de 3 a 12 grupos. Corbetta (2003, p.92) de modo menos pragmático, cita que “um grupo focal é um gênero constituído de uma quantidade de pessoas suficiente para representar diferentes posições, mas ao mesmo tempo, com tamanho tal que permita a interação entre todos os participantes” (tradução livre do autor).

Mattar (1993, p.173) afirma que a experiência mostra que quando o grupo tiver mais de 12 integrantes, as pessoas se inibem e a possibilidade de participação de todos é reduzida. Por outro lado, se tiver menos de 8 componentes, o grupo será menos dinâmico, crescendo a possibilidade de que alguns dominem a reunião.

Levando em conta as recomendações desses autores, para esta pesquisa foram realizados três grupos com seis componentes cada um, totalizando dezoito participantes, mediado pelo próprio pesquisador. Os grupos se reuniram em sala da própria universidade. O registro foi feito por meio de gravação em fita cassete, bem como por meio de anotações que possibilitaram completar o que foi dito e registrar as impressões do moderador, pontos para reflexões, primeiras conclusões, resumos e outros.

➤ **Componentes dos grupos**

Segundo Vichas (1982), o grupo deve ser homogêneo em relação aos parâmetros que possam contribuir para que haja identificação e integração entre os componentes e principalmente para que o foco e posições não passem além do desejado. Mattar (1993) cita as seguintes limitações para a escolha dos integrantes: não devem ser parentes, amigos, conhecidos, vizinhos, pessoas da área de

marketing ou que atuem em pesquisas. Caso contrário, poderá haver predomínio de assuntos de interesses particulares e indesejáveis para a pesquisa.

Foram realizados três grupos focais, com a composição abaixo listada, com tempo médio de duração de uma hora. Os estudantes envolvidos foram indicados por professores e colegas da Universidade aos quais tínhamos acesso. Após isso foram escolhidos por terem o perfil desejado, e convidados pessoalmente a participar, ocasião em que eram informados da aplicação que teria os dados levantados, bem como do objetivo do estudo em si. Os grupos aconteceram em sala com mesa de reunião, cedida pela Universidade dentro de seu próprio *campus*, conforme segue:

- Novos alunos (50%) – Por não terem sofrido ainda uma grande influência do serviço prestado pela universidade.
- Veteranos (50%) – Pela vivência do tipo de serviço de alimentação estudada.
- Alunos de ambos os sexos para contemplar possíveis diferenças de atitudes/comportamentos.
- Idade entre 18 e 26 anos – Por se tratar da idade da maioria dos estudantes universitários que se alimentam na universidade.
- Aqueles que fazem sua alimentação pelo menos três vezes por semana na universidade, para garantir o conhecimento do serviço estudado.

Baseados no perfil dos componentes desejado para se realizar a pesquisa, foram organizados grupos entre diversos cursos, tanto na área de exatas, humanas e biológicas. Dos estudantes pesquisados, 100% são moradores da cidade de Bauru, onde se localiza a universidade, 76,5% possuíam idades entre 18 e 25 anos e moram num raio de até 3 km do RU.

➤ **Guia para a discussão**

O planejamento teve início com a elaboração de questões para discussão no grupo, pertinentes e relevantes aos objetivos da pesquisa. Com base

nisso o moderador preparou um guia para a discussão contendo os assuntos e temas específicos a serem tratados (AAKER, KUMAR; DAY, 2004).

Os temas e as questões para discussão dos grupos foram tirados das variáveis e recompensas que compõem as necessidades humanas hierarquizadas por Maslow e adaptadas pelo pesquisador para o um serviço de refeições, conforme Quadro 1. A elaboração das questões foi feita a partir das categorias propostas por Krueger (1994):

- Questões abertas – usadas na fase inicial da discussão. Numa primeira rodada, deveriam ser respondidas por todos de modo rápido (10 a 15 segundos). Isso permite uma visão mais abrangente da opinião dos componentes do grupo, bem como as características que têm em comum.
- Questões introdutórias – introduzem o tópico geral da discussão e fornecem aos participantes oportunidades para refletir sobre experiências anteriores.
- Questões de transição – levam a discussão de um caráter mais geral para um mais específico, são chaves para a pesquisa.
- Questões chave – diretamente ligadas ao foco, aos objetivos específicos do estudo. Em número aproximado de cinco, exigem maior atenção para a coleta e análise de suas respostas.
- Questões finais – feitas para o fechamento da discussão, permitindo aos participantes comentar pontos de interesse, rever e compartilhar opiniões, bem como identificar os aspectos mais importantes na opinião dos participantes.
- Questão-resumo – o moderador faz um resumo de cerca de dois a três minutos das principais e mais importantes idéias geradas em toda a discussão, discutindo com o grupo se realmente representa tudo o que foi falado.
- Questão final – após expor, mais uma vez, os objetivos do estudo, pergunta se houve algo que não foi dito.

➤ **Funcionamento do grupo**

Adaptando-se as recomendações propostas por Krueger (1994) para o presente estudo, o seguinte guia para os grupos desta pesquisa e a dinâmica de funcionamento foi adotado para um tempo de uma hora:

- ✓ **Abertura** – foi feita explicação geral e sobre os objetivos da pesquisa, bem como uma introdução simples e pragmática sobre hospitalidade, e qualidade focando restaurantes.
- ✓ **Primeira rodada** – após a explicação sobre hospitalidade e qualidade, foi perguntado ao grupo: O que na opinião de vocês pode haver em um restaurante universitário para que ele possa ser percebido como hospitaleiro? Citar experiências positivas vividas.
- ✓ **Segunda rodada** – foi perguntado: quando um restaurante universitário não tem hospitalidade, qualidade? Citar experiências negativas vividas.
- ✓ **Terceira rodada**

Necessidades fisiológicas

- Como devem ser os alimentos, os pratos servidos, para que você se sinta bem, satisfeito?
- Como deve ser o espaço físico, utensílios, decoração e o ambiente de um restaurante universitário para que você o classifique como hospitaleiro? (se necessário, enfatizar mais uma vez o conceito de hospitalidade)

Necessidade de segurança

- O que precisa ser feito para que você se sinta seguro no restaurante da universidade?

- Quando e/ou como você percebe que o restaurante da universidade segue as normas de higiene?

Necessidade social

- Quando você se sente como alguém bem acolhido, como alguém amigo, de casa, no restaurante universitário?

Necessidade de estima

- O que teria de ser feito para que você se sentisse diferenciado, prestigiado, no restaurante Universitário?

Auto-realização

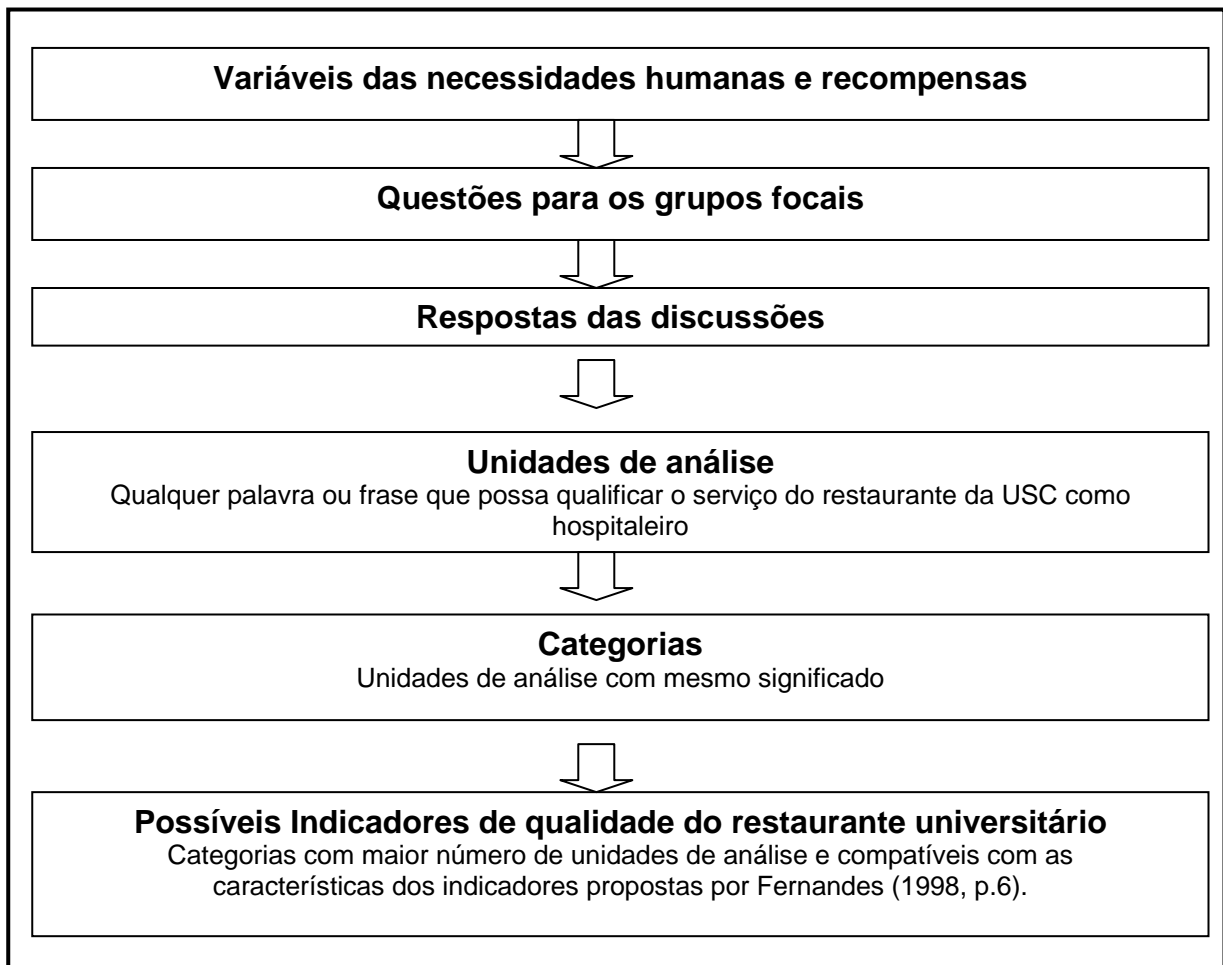
- O que teria de ser feito no restaurante da universidade para que você sentisse que tem condições de interferir para que as coisas pudessem ser como você gostaria que fossem?

- ✓ **Resumo** – foi feito um resumo geral das respostas.
- ✓ **Questão final** – teríamos deixado para trás alguma coisa a ser dita que seja importante para a hospitalidade no restaurante da universidade?

5.1.3 Tratamento e análise das respostas

As discussões foram gravadas em fita cassete, em seguida transcritas e tratadas por meio do uso de técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977, p.42), pode-se conceituar análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.



Fonte: O autor (2006).

Figura 4 – Fases e componentes da pesquisa

Por meio, então, de análise de conteúdo clássica, cujas técnicas são descritas por Bauer (2004, p.189), o texto obtido da transcrição foi dissecado em busca de unidades de análise. Uma unidade de análise, para o presente estudo, é qualquer palavra ou frase que possa qualificar o serviço do restaurante da USC como hospitaleiro. Em seguida, as unidades de análise com mesmo significado foram agrupadas formando subcategorias e depois as categorias. Uma ou mais categorias foram utilizadas para representar cada uma das necessidades humanas. O tratamento dos dados pode ser visto nas tabelas de análise de conteúdo para as necessidades fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização disponíveis nos anexos A, B, C, D, E.

Foram justamente as categorias, notadamente as que abarcaram os maiores números de unidades de análise, que foram consideradas como possíveis

Indicadores de qualidade do restaurante da universidade. Apenas para enfatizar, o conceito aqui utilizado para encontrar os indicadores de qualidade é o de que a qualidade do serviço ocorre quando este tem características que atendem as necessidades e desejos dos consumidores, satisfazendo-os. Também consideramos que nas demandas mencionadas pelos alunos para a qualidade se encontra implicitamente a hospitalidade como condição vital.

5.1.4 Limitações da pesquisa

A pesquisa qualitativa exploratória traz ainda, em si mesma, a dificuldade ou até impossibilidade de generalizações, notadamente com o tamanho de amostra neste trabalho utilizada. No entanto, se por um lado há esta limitação, por outro há a riqueza das variáveis encontradas para cada um dos indicadores e, possivelmente os mesmos possam se repetir em uma pesquisa quantitativa, ainda que em diferentes níveis de frequência. Mesmo assim, levaremos em conta na análise dos resultados os valores numéricos obtidos, no sentido de, pelo menos, entender prioridades dos usuários do restaurante estudado.

5.2 Aspectos gerais do restaurante universitário da Universidade do Sagrado Coração

5.2.1 A Universidade do Sagrado Coração

Fundada em 20 de Outubro de 1953, com o nome de Faculdade de Filosofia (FAFIL), localizada em Bauru, na Rua Irmã Armanda, 10-50, no Jardim Brasil, bairro de classe média, distante do centro da cidade 1,5 km, inicia suas atividades em 1954, inicialmente com os seguintes cursos: Geografia, História, Pedagogia e Letras. Na década de 70 iniciam as obras de ampliação do campus e além do curso de música, inicia o funcionamento dos cursos de Ciências, Psicologia

e Ciências Sociais, culminando em 1976, com a Faculdade de Enfermagem, consolidando-se a área da saúde.

Em 03 de Dezembro de 1980, passa a ser chamada de Faculdades do Sagrado Coração (FASC) e em 1986 passa a ser Universidade.

Após 18 anos de seu reconhecimento como Universidade, mantém hoje 33 cursos e mais de 11 habilitações. Conta também com cursos de especialização em diferentes áreas do saber e cursos de mestrado (USC, 2006).

A USC é mantida pelo Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus (IASCJ), fundado em 1854. Tem sua sede no Brasil, situada na cidade de São Paulo.

A USC possui, atualmente, apenas um campus universitário e oferece os seguintes cursos: Administração, Química, Matemática, Ciências da Computação, Ciências Biológicas, Enfermagem e Obstetrícia, Farmácia Bioquímica, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Nutrição, Odontologia, Terapia Ocupacional, Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas, Turismo, Educação Artística Artes, Cênicas, Filosofia, Geografia, História, Instrumento, Letras, Música, Pedagogia, Psicologia e Tradutor. Conta ainda com dois cursos superiores de tecnologia: Gastronomia e Secretariado Executivo.

Possui pós-graduação nas áreas de: ciências saúde e biológicas, filosofia de ciências humanas, ciências exatas e naturais, ciências sociais aplicadas. E mestrado na área de saúde e biológicas

Atualmente, a Universidade conta com aproximadamente quinhentos professores, seis mil alunos e trezentos funcionários técnico-administrativos.

A USC oferece os seguintes benefícios tanto para comunidade local como para a universitária: um restaurante universitário, quatro lanchonetes, uma biblioteca central e ainda clínicas odontológica, fisioterápica, de psicologia, de fonoaudiologia, de educação para a saúde entre outros.

5.2.2 O Restaurante Universitário da USC

Os dados desta apresentação do restaurante universitário da Universidade do Sagrado Coração de Bauru foram obtidos a partir de entrevista com

a nutricionista responsável pelo local (IGNÁCIO, 2006)¹.

O restaurante universitário da Universidade do Sagrado Coração (USC) iniciou as suas atividades em meados de 1986, trinta e três anos após o surgimento da então Faculdade de Filosofia FAFIL, quando ela passou a ser reconhecida como universidade.

Um dos objetivos principais do RU, na época de sua inauguração, já era, além de nutrir adequadamente, dar uma maior comodidade, em termos de ambiente e qualidade de refeição para os alunos e funcionários.

A evolução na Universidade em tamanho e número de alunos (conta hoje com cerca de seis mil) a levou à construção de um restaurante totalmente novo, inaugurado no dia 6 de março passado. Tal mudança se deu pela necessidade de oferecer um maior conforto para os clientes, principalmente em termos de espaço físico, atendimento e qualidade da alimentação, sem contar o desejo de ampliar o seu leque de público, no caso a comunidade em geral.

Hoje conta com uma moderna cozinha e equipamentos modernos, ao contrário do outro RU, onde a cozinha podia ser considerada, segundo Ignácio (2006), como “primitiva”. Lá existia uma falta muito grande de espaço e equipamento e “se assemelhava com uma cozinha doméstica, como por exemplo preparo de mais de 30 kg de arroz e feijão eram feitos em panelas de pressão normais e atualmente fazem uso de caldeirões industriais” (IGNÁCIO, 2006). Hoje encontramos equipamento mais moderno (Figura 5) capaz de reduzir o tempo de preparo das refeições condizentes com o número de alunos atendidos.



Fonte: Arquivo do autor (2006)

Figura 5 – Forno Combinado da Cozinha do RU da USC

¹ IGNÁCIO, Aparecida de Lourdes Ignácio: depoimento [abr.2006] Entrevistador: Klaus Negrão Vidrik. Bauru: USC, 2006.

O projeto de um novo restaurante foi desenvolvido por arquitetos e engenheiros através de sugestões das irmãs e professoras do curso de nutrição.

Esse projeto visava algumas facilidades como o acesso e banheiros para deficientes físicos no RU, que é considerado simples, pois a maioria dos prédios da USC, inclusive o bloco onde está localizado o restaurante, são dotados destas facilidades.

O RU da USC, hoje, possui um objetivo de trabalho diferente, no que diz respeito ao público a ser atendido. Este é composto não só dos estudantes e funcionários, mas também de clientes externos.

Atualmente, na USC, existe apenas um RU. Já quanto às lanchonetes existem quatro, distribuídas geograficamente por seu *campus*. Os produtos servidos nestas são obtidos de terceiros, com exceção dos lanches naturais que são preparados na própria cozinha do RU. No início das atividades do restaurante em 1986, o serviço também era terceirizado, era prestado por uma micro-empresária que preparava os pratos na própria cozinha da universidade, mais especificamente num local anexo ao RU. Contudo, não há qualquer dado sobre essa pessoa e os procedimentos operacionais utilizados na época.

A capacidade de clientes no RU é de 428 pessoas sentadas. Porém, se houver uma demanda maior, consegue-se, com planejamento antecipado, acomodar 1500 pessoas, que é a capacidade máxima de refeições do RU. O número de refeições servido diariamente é de aproximadamente 500, sendo no almoço em torno de 390 refeições e no jantar, 120 refeições.



Fonte: Arquivo do autor (2006)

Figura 6 – Salão de refeições do RU da USC

Em relação ao restaurante anterior, houve uma queda, pois sua inauguração coincide com uma nova administração, na qual o funcionário com carga horária de 6 horas diárias, passou a não fazer mais suas refeições no RU. Além disso, existe uma pequena evasão por parte dos alunos e funcionários que preferem comer em suas residências ou em outros locais, principalmente devido à imagem que havia das instalações anteriores. Por isso, há um projeto de marketing para reconquistar esses clientes perdidos.

As refeições servidas no RU são limitadas apenas ao almoço e jantar. Existe um projeto para que seja oferecido também café da manhã. Inclusive, a cozinha já dispõe dos equipamentos necessários para a elaboração deste. Porém, o serviço, que não se sabe se será por quilo ou *self-service*, ainda não foi inserido por uma questão de falta de ajuste dos maquinários, que já estão sendo realizados.

No que diz respeito ao tempo médio gasto pelos comensais por refeição fica em torno de 15 à 20 minutos, com exceção daqueles poucos que, mesmo após realizarem sua refeição, ficam ainda no RU para conversar com os outros clientes e colegas de trabalho ou estudo. Esse tempo curto se dá principalmente no curto período de intervalo dos alunos, os quais têm aproximadamente uma hora para retornar aos seus estudos.

O horário de funcionamento do restaurante é de segunda à sexta-feira, das 11h às 13h:30 e, no jantar, das 17h às 19h:30, e agora, atendendo também aos sábados, somente para almoço, das 11:h às 13h:30.

Já existia esse funcionamento aos sábados no antigo RU, porém a falta de espaço e o movimento intenso dos programas que a universidade desenvolvia aos sábados como a Teia do Saber² e as aulas de pós-graduação, causavam um transtorno muito grande.

A administração pretende manter o serviço aos sábados, caso seja comprovada uma movimentação suficiente que justifique tal feito. Por ser recente a sua operação, ainda não há uma resposta sobre isso, pois o grande aumento do movimento, aos sábados, será a partir de abril de 2006, quando reiniciam os projetos e as aulas de pós-graduação da USC. É importante ressaltar que o RU tem tido um grande aumento de clientela aos sábados. Desde a sua abertura neste dia, está

² Programa de desenvolvimento de professores da Rede Estadual de Ensino, que acontece aos sábados e atende à docentes de toda a região de Bauru.

sendo feito um levantamento que mostra um crescimento contínuo dos clientes, principalmente por parte da comunidade externa.

O tipo de serviço utilizado pelo RU não pode ser classificado exatamente como um *self-service*, pois o cliente pode servir-se de arroz, feijão, salada e suco à vontade, há, contudo, o porcionamento do prato principal, da guarnição e da sobremesa.



Fonte: Arquivo do autor (2006)

Figura 7 – Balcão de distribuição de saladas do RU da USC

Quanto ao controle do porcionamento é calculado em torno de aproximadamente 150g a 170g de proteína animal por pessoa. Esse cálculo é feito cru. Por exemplo, no caso da bisteca suína, gira em torno de 340 g, devido ao osso. No caso da guarnição, a porção gira em torno de 60 a 80g.

O cliente do RU tem como opção servir-se tanto no “bandejão”, em aço inox, como no prato de louça, este último inserido no RU recentemente.



Fonte: Arquivo do autor (2006)

Figura 8 – “Bandejão” do RU da USC

Quanto ao “bandejão”, é nítida a rejeição por parte dos comensais, por isso ele quase não é usado, pois é associado a hospitais, presídios, etc, fazendo com que os clientes não se sintam à vontade para realizar sua refeição. Porém, quando há aqueles que optam por comer nele, podem escolher entre o tipo mais raso e o mais fundo. A demanda pelo fundo é maior, possivelmente devido à possibilidade de acomodar um volume grande de alimentos.

Em termos de limpeza e manutenção, os pratos de louça têm uma facilidade maior no seu manuseio, tanto é que o RU já se prepara para aumentar o número de seus pratos de louça e reduzir o bandeirão.

O estabelecimento oferece, ainda, serviço de marmitex, e até algum tempo atrás tinha serviço de marmita, porém este foi retirado devido ao baixo preço e a falta de possibilidade de aumentar seu valor, o que gerava prejuízo.

Para se ter um exemplo claro disso, uma marmita para dez pessoas era comercializado na época (2005) por R\$ 10,00. Pretende-se voltar com esse tipo de serviço, com uma nova reestruturação de preço, pois na verdade, o serviço de marmita do RU da USC, teve como finalidade facilitar a vida do funcionário que tinha uma carga horária de trabalho muito grande na Universidade e com isso não tinha tempo de preparar as refeições para a família. Havia, também, a possibilidade de desconto em folha de pagamento.



Fonte: Arquivo do autor (2006)

Figura 9 – Área de preparo do marmitex do RU

Atualmente, os preços das refeições são os seguintes: R\$ 4,00 para estudantes, professores e funcionários e R\$ 6,00 e para a comunidade externa e visitantes. No restaurante anterior, o valor era de R\$ 1,50 para funcionários, pois havia uma filosofia de não gerar lucro com o RU. Entretanto, com a construção do novo restaurante, há a necessidade de se captar recursos, principalmente para compensar as obras realizadas no local, segundo dados não oficiais declarados por Ignácio (2006), orçadas em torno de R\$ 1 milhão.

O restaurante possui uma política de descontos das refeições que são concedidos somente para estudantes da USC. É necessária a apresentação da carteirinha da biblioteca e que a mesma esteja em ordem, isto é, renovada e sem pendências. Há também, descontos para os alunos estagiários do Centro de Integração Empresa Escola, CIEE, os quais possuem um desconto que lhes permite realizar as refeições por apenas R\$ 2,00. No entanto, existe um projeto para se reformular este valor, já que, na concepção da administração, é considerado inviável.

A média de custo alimentar de cada refeição para o RU é de R\$ 1,45 acrescido dos custos de RH, chegando a R\$ 3,76. Possuindo, assim, uma margem de lucro mínima.

Não há a classificação de bolsa-alimentação, uma vez que a filosofia da instituição é a filantropia. O aluno que necessita da refeição e não tem condições financeiras para arcar com os custos da mesma, preenche uma ficha, que é analisada pelo serviço social da universidade e, caso seja justificado seu pedido, a isenção é dada. No momento existe apenas um aluno nesta situação.

Em épocas anteriores, havia muito mais alunos, mas esse número foi reduzido. Havia a concessão de vales para inúmeras pessoas, e pelos mais diversos motivos, tais como: tratamento nas diversas clínicas da universidade, pacientes que eram residentes em outros municípios e tinham problemas com o atraso de transportes, beneficiando não só a pessoa, mas também os seus familiares. Isso não era compatível com os custos do estabelecimento.

No início do serviço do novo restaurante, houve reclamações de que o preço era caro. Mas por meio de uma pesquisa de mercado, ficou constatado que o preço oferecido pela USC era muito mais acessível do que qualquer outro restaurante da região, uma vez que o preço médio dos concorrentes estava em torno de R\$ 2,75, sendo preço promocional que dá direito apenas a um prato com arroz e

feijão e salada. O prato principal, a guarnição, o refrigerante e a sobremesa são pagos à parte, levando assim, a um valor mais alto do que o RU da universidade. Sem contar ainda, segundo Ignácio (2006), que a qualidade nutricional não é a mesma oferecida pelo restaurante da universidade.

Já no que diz respeito ao público que freqüenta este local, são: os alunos, funcionários, professores, e a comunidade. Esta última tem sido um alvo constante do marketing da instituição.

Existem ainda os clientes *habitués*, os quais freqüentam o restaurante praticamente todos os dias, compostos tanto por alunos como funcionários e comunidade. Esta última categoria, ainda é menor número, mas segundo consta são clientes que já testaram outros estabelecimentos, não se adaptaram e acabaram conhecendo ou voltando para o RU da USC, pois segundo os próprios, primam pela qualidade e pelo preço que lá é oferecido (IGNÁCIO, 2006).

A preocupação com o atendimento e a satisfação do cliente se mostra meta importante da gestão em vários esforços. Um deles se dá por meio de avaliação do serviço realizado diariamente. Para isso, é feito um acompanhamento desde o pré-preparo até a finalização, incluindo diversas tarefas avaliadoras. Por exemplo, após 20 minutos que o alimento está exposto, por volta das 11h:10 já há um controle de temperatura e que é feito novamente por volta de 12h:30, quando, além disso, é retirada da área de serviço uma amostra de tudo o que for servido, do suco à sobremesa para análise.

Este trabalho de coleta e análise tem sido desenvolvido pelos estagiários do curso de nutrição da própria universidade, os quais já são capacitados para tal função, além de contarem com o acompanhamento e orientação da nutricionista do local. Os estagiários participam também de todo o processo de preparação dos alimentos, desde o controle de manipulação e higiene dos ingredientes que serão usados na elaboração das refeições. Podem, ainda, contribuir com idéias e sugestões para o aprimoramento dos serviços realizados pelo estabelecimento.

Há também a cautela em mostrar para o cliente a quantidade de calorias que ele está ingerindo (Figura 10). Os comensais aprovaram a idéia e têm se interessado e observado atentamente os valores dos alimentos que compõem a

sua refeição. Esse trabalho foi desenvolvido por estagiárias do curso de nutrição que atuam no local.



Fonte: Arquivo do autor (2006)

Figura 10 – Placa indicativa das calorias alimentares do RU

No aspecto de gestão financeira, considera-se uma empresa parcialmente independente, pois ainda conta com um subsídio da própria Universidade do Sagrado Coração, principalmente no que diz respeito ao pagamento dos funcionários que trabalham no restaurante.

O custo dos alimentos servidos, mais especificamente legumes e verduras de época, têm redução em virtude do fato que muitos deles são produzidos desde a semente até a colheita pela própria Universidade, o que melhora o resultado financeiro.

Outro fator que deve gerar um aumento na margem de lucro é a pretensão de começar a produzir os salgados que abastecem o setor de lanchonetes. A cozinha já possui o espaço físico para isso, necessitando apenas das máquinas necessária para operar tal processo.

Na logística de atendimento, existe apenas uma caixa na entrada no restaurante para atender toda a demanda de clientes. A intenção é de brevemente trabalhar com comanda, a passagem pelo local seria livre, os comensais poderiam compor as suas refeições, por quilo também, como citado anteriormente, com sucos e sobremesas diversas. Em seguida, os pratos seriam registrados em comandas de leitura óptica, e por fim, seriam pagos em caixas localizados na saída do restaurante.

Como isso ainda não aconteceu foi improvisado este único caixa na área externa para efetuar as vendas dos *tickets* de refeição, os quais podem ser adquiridos somente neste espaço. Mesmo tendo um só local de venda, não há a presença de fila grande, pois a localização do caixa foi instalada num ponto estratégico, não misturando os que estão na fila com os comensais, reduzindo as tensões no interior do restaurante.

Outra facilidade que tem evitado filas grandes são os diversos turnos de refeições dos alunos e funcionários. Alguns saem às 11h:30, outros às 12h e por fim, às 13h, sendo que o pico de movimento é às 12h. Outro fato importante é a redução dos tipos de produtos vendidos, atualmente só se tem a comercialização de refeição, suco e sobremesa. Antigamente, fora refeição, havia a venda de salgados, doces, sorvetes, enfim, um grande número de itens que superlotava o antigo restaurante.

No caso das lanchonetes, localizadas fora do espaço físico do restaurante, cada uma possui o seu próprio caixa e não efetuam venda dos tickets para as refeições. No caso de eventos sediados na USC, são improvisados caixas no pátio para vender os vales, evitando correria e filas na hora de realizar o almoço e/ou jantar.

O acompanhamento nutricional na elaboração das refeições é realizado pela própria nutricionista chefe do restaurante universitário, Aparecida, e também pela sua equipe de cozinheiros. Há ainda a assistente da Sra Aparecida, chamada Vanda, com um conhecimento muito grande sobre o processo nutricional e funcional, auxilia constantemente a nutricionista a desenvolver suas funções.

No que diz respeito à elaboração dos cardápios, ele é desenvolvido também pela própria nutricionista chefe do local, com preocupação constante com custo, por isso há muitas possibilidades de matérias primas para a constituição do cardápio, por exemplo, podendo ser elaborado tanto com carnes de traseiro como de dianteiro. Todo o esforço de adequação de custos é balizado pelo sabor, cor, e as misturas de alimentos, evitando inclusive a repetição de ingredientes e prato.

O local vem buscando, também, fazer uma reeducação alimentar de seus freqüentadores. Antes, eles não demonstravam interesse em comer grãos: ervilhas, soja, feijão, lentilhas etc. Após a inserção e insistência para que provassem este tipo de alimento, os clientes se acostumaram. Isso é observado no dia em que

esporadicamente estes não são servidos e logo surgem os questionamentos sobre a falta de tais tipos de pratos.

As carnes são intercaladas diariamente com peixes, aves e lingüiças no sentido de evitar repetições. Pode até haver repetição, porém ela se dá com algumas ressalvas, os cortes, os temperos e modo de preparo são todos diferentes.

Há alguns pratos que possuem uma rejeição muito grande, como é o caso dos peixes, pois não há hábito por parte dos clientes no consumo de tal alimento. Hoje em dia, quando for o caso, este pode ser trocado por uma segunda opção, uma outra carne, por exemplo, o que anteriormente, até mesmo por falta de espaço físico, tinha como única opção, o ovo frito.

Refeições especiais para diabéticos, sem lactose, hipertensos etc, não têm tido solicitações. Porém, caso ocorram, dentro da capacidade de produção e ingredientes disponíveis há predisposição e possibilidade de atendê-las.

Existe um cuidado muito grande com as gorduras e carnes gordas, muitos dos pratos acabam inclusive sendo compostos de grelhados, e também a própria elaboração do cardápio já é tal que possa satisfazer estas restrições.

Quanto às sobras, elas são reaproveitadas, pois os pratos são montados aos poucos, e essas são guardadas pré-preparadas, os talos são todos batidos e usados para tempero de salada, tudo é reaproveitado. Só não se aproveita saladas e comidas que já foram expostas, devido ao alto índice de contaminação possível devido à circulação das pessoas que ali estão. As saladas que não são expostas no dia são cloradas e utilizadas no dia seguinte.

Quanto à gestão administrativa do restaurante, ela é feita por uma Irmã do Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração, mantenedora da USC, Irmã Polizel, pela nutricionista Aparecida e sua assistente Vanda. A nutricionista Aparecida é a principal responsável, porém todas as planilhas de gastos são enviadas por e-mail para conferência e aprovação da irmã Polizel. A USC possui, hoje, uma reitora que está sempre presente no RU. Ela ouve as sugestões e dá credibilidade e motivação a toda equipe. Hoje todos sabem quem é quem no restaurante, há uma grande preocupação também na divulgação do organograma da empresa (IGNÁCIO, 2006).

Todos os funcionários têm conhecimento do organograma, sabem a quem devem se dirigir e fazer as solicitações e sugestões para ao bom andamento do funcionamento do restaurante.

O local não possui um chefe de cozinha. Anteriormente, foi realizada uma tentativa de colocar um chefe com o objetivo de coordenar o trabalho, porém o mesmo não apresentou aspectos de liderança e acabou sendo mesmo um cozinheiro comum.

O restaurante hoje apresenta um quadro de aproximadamente 20 funcionários, todos exclusivos do restaurante. Ocorre um rodízio de setores, para que todos estejam aptos a exercer as diferentes funções existentes dentro da cozinha. Por exemplo, a pessoa que faz o serviço de limpeza de verduras no período da manhã, na hora do almoço exerce outra função, ela faz a lavagem dos pratos e panelas. A equipe é dividida ainda em funcionários do salão e da cozinha do restaurante. Através disso, dessa rotatividade setorial, todos sabem como exercer as diversas funções do RU.

Quanto ao treinamento dos funcionários, não existe um procedimento específico, apenas lhe é indicada a sua função dentro do setor, os seus deveres e obrigações dentro daquela atividade. Treinamentos são feitos quando empresas de fora, como no caso de limpeza de equipamentos, tomam a iniciativa de realizá-los ou quando alunos estagiários do curso de nutrição desenvolvem algum outro tipo de capacitação profissional tais, como de higiene e manipulação dos alimentos.

Os funcionários utilizam uniformes: calça, jaleco, com o nome da USC, toucas e equipamentos de segurança como: botas brancas, luvas, óculos de proteção etc. Os cozinheiros não possuem uniformes de padrão internacional, como dolman e chapéu característico, porém se pensa, no futuro, implantar este tipo de vestimenta.

A carga horária semanal de trabalho de cada funcionário é de 44 horas com turnos diários de 9 horas. Existem ainda dois turnos, um das 7h às 17 e outro das 12h às 21h e, aos sábados, das 7h às 11h e um segundo, das 12h às 15h. A equipe que entra às 12h já inicia seu trabalho preparando o jantar.

A remuneração da equipe é baseada em valores de mercado, o que varia entre R\$ 600,00 e R\$ 800,00 – salário para cozinheiros, com exceção daqueles que possuem tempo grande de casa, que fazem os valores em torno de R\$ 1500,00. Para aqueles que realizam serviços gerais, o salário fica por volta de R\$ 400,00.

A limpeza do salão é terceirizada, há uma limpeza durante a realização das refeições dos alunos, alguns funcionários trabalham com a retirada dos pratos e bandejas esquecidos e os levam até a devolução, enquanto outros orientam ainda os comensais sobre a importância de retirarem suas bandejas e as encaminharem até a devolução.



Fonte: O autor (2006)

Figura 11 – Balcão de devolução dos pratos e bandejas do RU

Nos aspectos de armazenamento do lixo, este é colocado em recipientes adequados e permanece em uma câmara fria exclusiva para este fim até que seja feito o seu descarte.

Quanto aos concorrentes, existem alguns nas imediações, porém acredita-se que por ter uma refeição diferenciada e balanceada, isso faz com que o aluno retorne a fazer suas refeições na universidade, pois existe uma preocupação com a satisfação do cliente. A direção do local está sempre abordando os clientes nas mesas e perguntando sobre a qualidade da refeição servida naquele dia. Isso tem feito com que aumente a procura dos alunos, funcionários e professores pelo RU. Hoje, o restaurante já atingiu quase $\frac{3}{4}$ dos clientes da sua capacidade total.

A administração observa apenas uma pequena concorrência, o que não os assusta tanto, principalmente por ser especulativo. Há uma grande preocupação em atrair os clientes "perdidos", principalmente aqueles que mudaram o local de sua refeição devido à precariedade do restaurante anterior.

Há no RU o uso de temperos e condimentos naturais, extração própria de caldos de carne, frango e a meta é a não utilização de produtos químicos, amaciantes de carnes e outros temperos químicos.

O que falta para o estabelecimento é divulgação. O marketing é caracterizado por eles como um ponto fraco na atual administração e, segundo eles, este é a causa da ainda pequena clientela.

5.3 Resultados e Discussão

5.3.1 Hierarquia das necessidades dos alunos no RU

Maslow, com sua pirâmide da hierarquia das necessidades humanas, conforme pode ser visto na Figura 12, mostra que a base da mesma é composta pelas necessidades fisiológicas, que é o estado mais primitivo das necessidades humanas, passando depois para necessidades de segurança, sociais de estima e auto-realização. Interessante ressaltar que tais necessidades são cíclicas, ou seja, o que é uma necessidade importante para uma pessoa hoje, pode não ser outro dia. Se considerarmos que em nossa pesquisa a importância dada a cada necessidade é diretamente proporcional ao número de citações de variáveis feitas pelos estudantes durante a discussão de grupo, veremos que a hierarquia de necessidades no RU não têm a mesma seqüência daquelas definidas por Maslow, embora os valores numéricos diferenciais entre uma necessidade e outra não sejam grandes. Mesmo assim, conforme mostra a Tabela 1, cujos dados foram retirados dos quadros utilizados para o tratamento dos dados (Anexos A, B, C, D e E) podemos ver que a seqüência hierárquica das necessidades mencionadas pelos estudantes, da mais baixa (equivalente à base da pirâmide) à mais alta, seria: segurança, estima, sociais, fisiológicas, auto-realização.

Tabela 1 – Hierarquia das necessidades dos alunos do RU USC

Necessidades	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Nível de Importância
Segurança	96	25,6	1
Estima	83	22,13	2
Sociais	76	20,27	3
Fisiológicas	74	19,73	4
Auto-Realização	46	12,27	5
Totais	375	100,00	

Na Figura 12 cujo número de citações (frequência absoluta de respostas) está plotado em cada linha, em escala proporcional à primeira linha da pirâmide de Maslow (fisiológica), podemos verificar o aspecto geral que teriam os resultados desta pesquisa, mostrados em forma de pirâmide, notadamente a seqüência da hierarquia de necessidades apuradas das citações dos alunos.

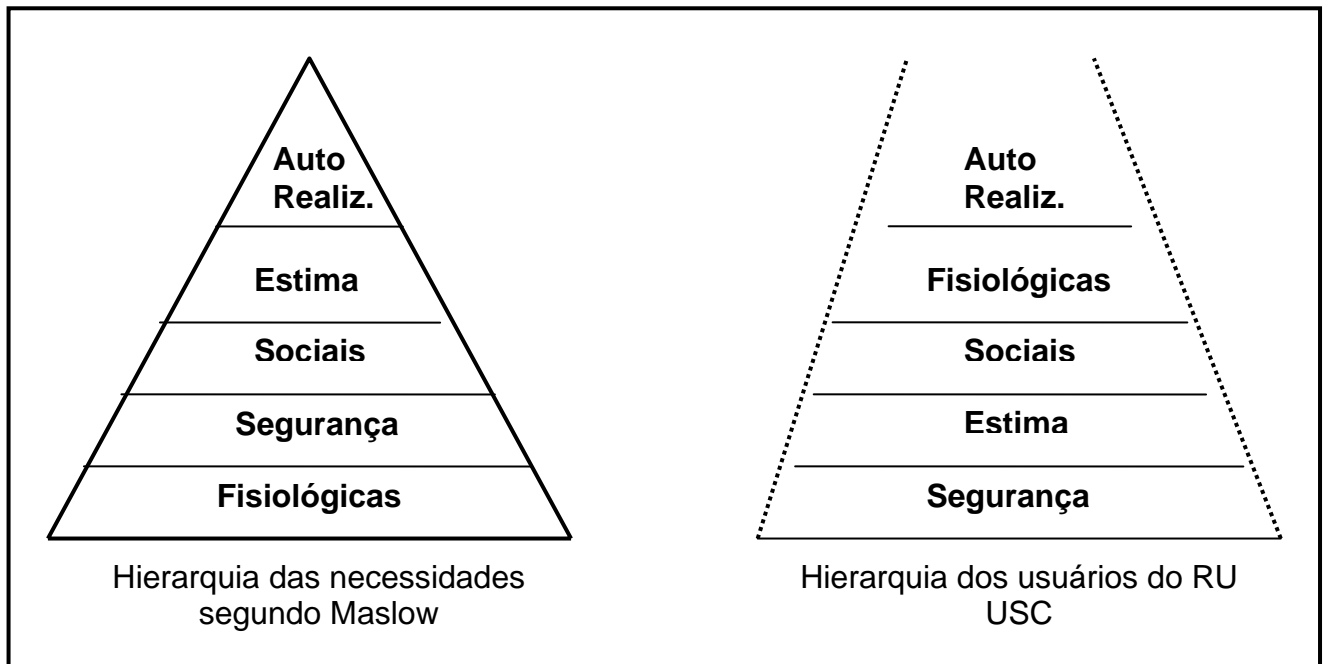


Figura 12 – Gráfico comparativo das necessidades de Maslow e dos usuários do RU

Ao buscar entender os desejos e necessidades de um estudante em um restaurante universitário, possivelmente uma pessoa menos avisada poderia taxativamente afirmar que a maior demanda destes seria por saciar a fome, buscando alimentos baratos e em quantidade. No entanto, a análise dos resultados desta pesquisa nos mostra que as aspirações dos comensais do RU estudado são outras. Seus desejos se concentram mais em aspectos intangíveis do serviço, ligados mais à socialização do que propriamente ao tangível: o alimento, como veremos no texto a seguir. Nesta linha, Brookes (2005, p.136) argumenta que “os restaurantes, especificamente, são conceituados por muitos especialistas de marketing como um pacote de produtos no qual a comida e a bebida representam a pequena parte”. O autor continua explicando que dependendo do tipo de cliente e suas necessidades será o critério de escolha. Hollenson (2003, p.21), por sua vez menciona que o foco da escolha dos consumidores em: custo, desempenho, atributos sociais e disponibilidade.

Apesar de a segurança ter merecido maior quantidade de citações (25,6%), ainda podemos dizer que os estudantes que participaram da pesquisa podem ser caracterizados como aqueles que decidem pelo restaurante baseados em critérios sociais, se levarmos em conta que o valor consolidado dos itens sociais (estima, social e auto-realização), tiveram juntos 54,67% de menções.

Bell (2005, p.55), ao estudar a sociologia dos hábitos da classe média e levá-los ao estudo dos restaurantes, conclui, corroborando com os resultados que obtivemos em nossa pesquisa (o de haver maior ênfase nos aspectos sociais), que “o gosto se voltou para dentro, para definir a associação a grupos e não para marcar distinção - reconhecemos nossos pares pelo que comem e onde comem e conseguimos nos sentir em casa toda vez que entramos em um restaurante e sentimos que este é o nosso lugar”. Isso nos mostra que o diferencial competitivo de um RU passaria, necessariamente, por uma estratégia de oferta de serviço focada nos aspectos humanos.

5.3.2 Descrição dos indicadores

Foram encontrados trinta indicadores, levando em conta os critérios mostrados na metodologia, cuja distribuição de frequência entre as cinco necessidades humanas de Maslow e o decorrente nível de importância, são mostrados na tabela de distribuição geral (Tabela 2). O nível de importância foi determinado de acordo com a frequência com que as unidades de análise que possibilitaram encontrar cada indicador apareciam no total de todas as citações. Na referida tabela, vemos que apesar de serem vinte e oito indicadores, devido à coincidência no número de citações, há empate entre alguns, levando-nos a apenas dezenove níveis de importância.

É interessante mencionar novamente que o indicador que representa a necessidade fisiológica, com maior número de menções, aparece apenas no terceiro nível de importância, mais uma vez mostrando que a hierarquia das necessidades de Maslow não equivale a dos alunos.

A Tabela 2 traz também, que se levarmos em conta a frequência isolada de citações, o indicador prioritário seria um social – gentileza dos funcionários com os alunos.

Apesar de haver uma apresentação quantitativa dos indicadores, mostrados na Tabela 2, procuraremos, ainda, neste item, descrever cada um deles a partir de uma síntese não quantitativa, mas sim por meio da interpretação das repostas transcritas e representadas nas unidades de análise, e do próprio texto transcrito, no seu todo ou em parte. Na apresentação de cada indicador, procuramos escrever em *itálico* as palavras-chave ou frases que acreditamos possam sintetizar o significado de cada um deles.

Tabela 2 – Níveis de importância dos indicadores apurados

Indicador	Necessid. de Maslow	% geral	% na neces.	Nível import.	Nível import. Geral
Gentileza dos funcionários	Sociais	9,46	46,05	1	1
Gestão participativa	Auto-realiz.	8,65	69,57	1	2
Variedade de opções dos alimentos	Fisiológicas	7,30	36,48	1	3
Saudações pessoais	Sociais	7,03	34,21	2	4
Atendimento personalizado	Estima	6,76	30,12	1	5
Higiene das instalações	Segurança	6,49	25,53	1	6
Práticas perceptíveis de contr. qualid.	Segurança	6,22	24,47	2	7
Higiene do pessoal de serviço	Segurança	5,41	21,28	3	8
Percep. sensorial de higiene dos alim.	Segurança	4,33	17,02	4	9
Rapidez no serviço	Fisiológica	4,06	20,27	2	10
Comensalidade	Sociais	4,06	19,74	3	10
Reconhecimento de participação	Auto-realiz.	3,51	28,26	2	11
Atmosfera e serenidade do restauran.	Estima	3,51	15,66	2	11
Sabor dos alimentos	Fisiológica	3,25	16,21	3	12
Poder de escolha dos pratos	Estima	2,43	10,84	3	13
Cardápios festivos	Estima	2,43	10,84	3	13
Amplitude do restaurante	Estima	2,16	9,64	4	14
Conhec. proc. prod. alimentos (coz.)	Segurança	2,16	8,51	5	14
Pratos e talheres bonitos	Estima	1,89	8,42	6	15
Mobiliário moderno e confortável	Estima	1,89	8,43	5	15
Preço baixo	Fisiológica	1,63	8,11	4	16
Capacidade de acomodação	Fisiológica	1,08	5,40	5	17
Quantidade flexível de alimentos	Fisiológica	1,08	5,40	5	17
Facilidade para mastigar e engolir	Fisiológica	1,08	5,40	5	17
Dispositivos de entretenimento	Estima	1,08	4,82	7	17
Bebidas naturais	Fisiológicas	0,54	2,71	6	18
Diferentes formas de pagamento	Estima	0,27	1,20	8	19
Liberdade de acesso ao ambiente	Auto-realiz.	0,27	2,17	3	19

➤ **Gentileza dos funcionários**

Este indicador, em primeiro lugar, revela-nos que os entrevistados, dão mais importância ao relacionamento com os funcionários, do que propriamente com seus pares. Ficou evidenciado que os estudantes esperam dos funcionários: atenção, calor humano, cortesia, tratamento bem humorado, oportunidades para conversas pessoais. *“Não olho tanto o preço, quando digo isso em relação à alimentação, mas o fato de ser bem atendido, bem recebido no ambiente.”* Cuillé (1992) citado por Castelli (2005, p.147-148), ao tratar da hospitalidade, também nos mostra que dois dentre os quatro princípios básicos que precisam ser ofertados para

que haja uma boa acolhida no serviço de hospedagem, são os mesmos almejados pelos frequentadores do RU estudado:

- segurança - acolher o viajante em abrigo seguro;
- cortesia - tratar com cordialidade;
- contato - dar atenção da chegada à saída do cliente;
- coerência - entregar produtos e serviços coerentes com o que foi ofertado, prometido.

Dencker (2003, p.109) também vai à mesma direção, citando que :

As mudanças que atingem a hospitalidade e o turismo estão além das questões de modernização, qualidade dos serviços, arquitetura dos equipamentos hoteleiros, formas administrativas e de comercialização. Trata-se de mudanças no próprio perfil do turista e suas relações com o meio ambiente, com outros turistas e com seus anfitriões. Mudanças que valorizem o contato pessoal com o viajante, que enfatizem mais as pessoas do que instalações.

E é justamente esse contato pessoal que o universitário também procura, uma vez que pode ser levado em conta que refeições, alimentos, são oferecidos em diversos locais, mas o diferencial do atendimento, isto é, contato com o funcionário, a identificação pessoal com o local, poderá ser o diferencial que faz com que o cliente tenha maior satisfação nos serviços prestados.

➤ **Gestão participativa**

Neste indicador, os *estudantes demonstram interesse em poder interferir no processo* e por ele transitar, podendo opinar sobre o que está sendo ofertado e sobre o que poderá ou gostariam que fosse ofertado. *“Uma coisa interessante é a gente realmente ter a opção de falar, de realmente sugerir.”* As respostas mostram que isso poderia se dar de duas formas: a primeira, de modo pró-ativo: eles seriam procurados, “questionados”, formal e informalmente sobre o serviço; e a segunda, de modo reativo, na qual os alunos teriam possibilidade de

procurar alguém ou meio, para opinar pelo serviço caso procurassem por isso. Enfim, atender a este indicador exigiria dotar o processo de mecanismos perceptíveis para que o usuários do RU pudessem sentir que têm possibilidade de influência sobre o serviço.

➤ ***Variedade de opções dos alimentos***

Por se tratar de necessidades fisiológicas, foram agrupados neste indicador as menções referentes à variedade de oferta de alimentos, interpretadas na análise como sendo aquelas que teriam função importante no aspecto de nutrição propriamente dito, e não as ligadas à diferenciação ou ao prestígio de clientes, as quais foram agrupadas em necessidades sociais ou estima, conforme o caso. A idéia, neste indicador, é a oferta de *alimentos não padronizada e cobrindo as demandas orgânicas de nutrientes balanceados*. “Acho que tem que ter mais opções, carne vermelha, carne branca, diferentes tipos de pratos.”

Ritzer, (1996) citado por Seymour (2005, p.19), afirma que a existência de propensão para preferir serviços padronizados é maior nas classes trabalhadoras do que nas classes mais elevadas, e ambígua na classe média. Possivelmente, isso justifique o grande número de menções de que deveria haver variadas opções de alimentos, pois grande parte dos alunos que estudam na Universidade, pertence às classes média e alta.

➤ ***Saudações pessoais***

Os entrevistados mostraram necessidade de *serem saudados* em dois momentos: na chegada e na saída (bom dia, boa tarde, boa noite, oi, tudo bem?, sejam bem-vindos), mencionando, ainda, preferência por saudação especial, como “vai com Deus” que remete, em uma análise mais apurada, que tal saudação pode demonstrar, por parte de quem a emite, o desejo de cuidado especial e carinhoso com aquele que está sendo saudado. “*Você chega lá e o funcionário nem olha no seu rosto, tem que cumprimentar ser cortês*”. Trata-se de contemplar dois de três momentos distintos da cadeia de acolhida de Cuillé (1992), citado por Castelli (2005,p.142) e que devem ser perfeitamente concatenados e harmônicos, que são: boas-vindas, atenção dada durante todas a estadia, despedida. Para o autor, se

houver falta de um destes três momentos, na percepção do hóspede a hospitalidade não será considerada de qualidade.

Grinover (2002, p.26) afirma que a hospitalidade “implica a relação entre um ou mais hóspedes e uma organização, colocando a questão da recepção nesta organização, inserindo-a no modo de funcionamento existente”. Esse autor nos permite dizer que a hospitalidade ocorre por meio de um ato de interação humana e que o processo decorrente do envolvimento de pessoas em um local de hospedagem exige atos e rituais de acolhimento, mencionadas na forma de saudação pelos estudantes.

Dias (2002, p.98), ao citar que “hospitalidade traduz-se como: ato de acolher hospedar; a qualidade do hospitaleiro; boa acolhida; recepção; tratamento afável, cortês, amabilidade, gentileza” – reforça, mais uma vez, a importância do anfitrião demonstrar atenção, carinho com quem é recebido, possibilitando sensação de bem-estar imediato, fazendo com que se sinta mais à vontade no local, quebrando até mesmo algumas barreiras típicas de um ambiente comercial.

➤ **Atendimento personalizado**

Enquanto no indicador *saudações pessoais*, o cliente reivindica ser cumprimentado, o que pode ser feito até de modo genérico, impessoal, neste indicador, a demanda é por atendimento diferenciado, no qual, cada freqüentador possa *ser reconhecido distintamente* e por isso ser lembrado e tratado. “*É bom quando o funcionário vai e conversa comigo, principalmente quando ele me chama pelo nome*”. As variáveis que aqui interagem, neste indicador dizem respeito a distinção no atendimento (ser chamado pelo nome, ter a ausência percebida, receber atendimento diferenciado); humanização no atendimento: o foco de todo o serviço deve estar no cliente e não apenas na alimentação propriamente dita (sensibilidade e presteza dos garçons), além de itens como conforto (não ter que se levantar para se servir, por exemplo).

Paula (2002, p.75) afirma que “a hospitalidade ainda pode ser enfocada sob a perspectiva das relações interpessoais e informais, no âmbito familiar ou de relações de amizade, em que conhecimento mútuo pode assumir o papel facilitador na identificação das necessidades a serem atendidas”. O aluno quer

se sentir alguém notado por freqüentar aquele local, e chamá-lo pelo nome, será um sinal de prestígio e aceitação, privilegiando-o por estar ali realizando a sua refeição.

➤ ***Práticas perceptíveis de controle de qualidade***

Juran (1992) afirma que para que todo o esforço de qualidade seja realmente eficaz é preciso que se “*garanta que o cliente saiba que você tem qualidade*”. Sem isso, todo o esforço invisível de controle de um processo poderá não ser conhecido e, conseqüentemente, desvalorizado ou até percebido como ausente. “*Agente percebe um cuidado, eles estão sempre medindo a temperatura dos alimentos.*” Assim, neste item, interpretando as respostas dos alunos, percebe-se que os mesmos valorizam os *procedimentos perceptíveis de controle de qualidade* dos alimentos e dos processos, tais como: controle de temperatura dos alimentos, exposição adequada, manipulação higiênica e cuidadosa, coleta de amostras de alimentos para análise, saber que há especialistas na gestão dos processos. É como se houvesse as *Garantias expressas* de Juran e Gryna (1992, p.14), quando o vendedor expressa de alguma forma oral, escrita, exibição de amostra e outros, as propriedades do produto.

➤ ***Higiene das instalações***

Neste item estão envolvidas a limpeza dos locais e *mobiliário* onde as refeições são preparadas e servidas, abarcando piso, portas, paredes, mesas, balcões e outros. Devemos aqui, como em outros pontos referentes à higiene do processo, pessoas e matérias-primas envolvidas, mais uma vez lembrar da citação de Juran sobre a necessidade de garantir que o cliente saiba que há qualidade, acima mencionada. E no caso da higiene de instalações, pessoas e matérias primas, o cliente tem facilmente condições sensoriais de detectar cores, manchas, odores, embaçamento de copos, talheres, superfícies etc. E se estão adequadas ou não, se estão sujas ou limpas, engorduradas ou não. Trata-se de garantir uma boa *percepção sensorial de limpeza de tudo o que está envolvido no serviço* está limpo e adequado, como veremos até em outros itens. “*A limpeza do espaço, a separação das áreas é muito importante neste tipo de local.*”

➤ **Higiene do pessoal de serviço**

Cabe aqui as mesmas considerações sobre a percepção de limpeza feitas no indicador anterior, sendo que neste estão envolvidos: *trajes e equipamentos de segurança* e higiene adequados (uniformes, máscaras, luvas) e *asseio corporal dos funcionários* (mãos e unhas limpas e sem esmalte, cabelos presos). “*Eu vejo a mão, o cabelo, as unhas, se está com barba por fazer, enfim a aparência pessoal se torna primordial.*”

➤ **Percepção sensorial de higiene dos alimentos**

Mais uma vez temos a necessidade de, além de garantir a higiene dos alimentos, mostrar ou *possibilitar que a percepção sensorial* do cliente a perceba como adequada. Foram mencionados: odor de alimentos frescos, aparência adequada dos alimentos e ausência de sujeiras nos alimentos. “*O aspecto visual do alimento, faz com que nos sintamos mais seguro, se você que não está com a cara boa não da vontade nem de comer.*”

➤ **Rapidez no serviço**

Parece ser uma tendência de toda sociedade a falta de tempo e a decorrente necessidade de melhor aproveitar o tempo gasto em atividades compulsórias como a de se alimentar fora. “*A reposição tem que ser rápido, enfim, as vezes o tempo é curto para comer e ainda temos que ficar pensando em escolher apenas entre duas opções de mistura, isso é ruim.*” Isso pode nos levar a refletir que o mesmo tempo despendido em esperas em um restaurante programado, por exemplo, para um sábado à noite, não seja tolerado na alimentação cotidiana, no nosso caso, no restaurante Universitário. Neste indicador, as respostas dos alunos mostram a necessidade *de economia de tempo advindas da racionalização de tarefas nos processos de serviço e no uso dos espaços e arranjo físico das instalações (lay out)*. Lovelock (1995) nos mostra que o tempo adicional pode ser considerado como um custo imposto ao cliente.

Contudo, a economia de tempo aqui exigida não pode nos levar a pensar em que os estudantes estejam indicando a necessidade de um restaurante

de serviço rápido com serviço, principalmente alimentos padronizados. Ao contrário, quando examinamos outros indicadores apurados, dentre eles, destaca-se o relativo à variedade de opções, não presente quando da padronização. A rapidez pode representar, assim, um desafio, pois de um lado temos a necessidade de ganhos em desempenho do processo pela racionalização de tarefas, e de outro, a diversificação de pratos.

➤ **Comensalidade**

Bell (2005) nos mostra que a comensalidade propicia ao cliente um sentimento de pertinência ao local e ao grupo por meio da sensação de igualdade de estar *“em uma mesma tribo”*, cujos códigos culturais podem ser compartilhados. O autor assim sintetiza a comensalidade: *“diga-me com quem andas e te direi quem tu és”*. A análise das respostas dos alunos nos mostra que a comensalidade lhes seria propiciada por meio de um *ambiente físico adequado ao convívio coletivo*, e um *atendimento* cujos códigos comportamentais possam remeter à sensação de amizade, família e cooperação. *“Aqui encontro um amigo que posso sentar junto, eu tenho essa coisa de família, de atenção de carinho.”*

Godbout (1999, p.38) afirma que *“o que circula entre amigos diz respeito obviamente à dádiva”* e assim, variáveis da hospitalidade. Dispondo, portanto, o restaurante deste ambiente, poderá gerar em seus clientes a sensação de gratidão, *“retribuída”*, possivelmente, em forma de fidelização.

➤ **Reconhecimento de participação**

A auto-realização é a necessidade humana de fazer diferenças, poder participar, interferir nas coisas, processos. *“Você dar sugestão, ser acatado, e melhor ainda quando tem o seu nome divulgado por ter sugerido aquilo, é muito bom.”* Mas a percepção de um cliente que ele teve êxito em sua investida para interferir em um processo só acontecerá se ele tiver seu ato reconhecido formal ou informalmente. Não basta, às vezes, por exemplo, apenas preparar o prato que o cliente sugeriu, pode haver a necessidade de que tal influência seja divulgada para conhecimento do mesmo ou até de outros que freqüentam o ambiente. As respostas

dos alunos nos mostram que isso pode se dar no RU por meio de respostas sobre sugestões e/ou aceitação de sugestões.

➤ ***Atmosfera e serenidade do restaurante***

Kotler e Armstrong (2000, p.232) definem atmosfera como sendo “ambientes projetados que criam ou reforçam as inclinações do comprador em direção à compra de um produto”. A atmosfera diferenciada traz pessoas com o mesmo gosto pelo tipo de ambiente. “Fazer decorações de época, comidas regionais, isso seria muito bom.” Elas para lá se dirigem, pois se sentem sintonizadas. A não sintonia com um grupo poderá levá-lo a se afastar de um determinado ambiente. O mesmo ocorre com o RU. Deve-se estudar que *aspectos comuns são procurados pelos estudantes para que se sintam sintonizados com o ambiente*. A análise das respostas dos alunos não fornece as características da atmosfera por ele desejadas, apontam apenas para uma variabilidade e uso de enfeites temáticos. Segundo Lashley, Morrison e Randall (2005, p.200), quando tratam da atmosfera, afirmam que seus “componentes podem ser os bens tangíveis da decoração interior [...]”. Isso nos remete às citações dos alunos de desejarem a tematização do ambiente, a decoração com motivos da época.

➤ ***Sabor dos alimentos***

Definir exatamente qual seria o paladar dos alunos e o sabor que os mesmos desejam seria, sem dúvida, um trabalho muito difícil, além do que, os dados coletados neste trabalho não permitiriam fazê-lo. “*Agente sente o gosto do tempero [...] esse sabor da comida que acaba fazendo você voltar e querer comer mais.*” Percebe-se pelas repostas que o desejo deles é de alimentos cujo sabor não seja “pasteurizado” ou democratizado como menciona Bell (2005, p.57) ao se referir aos alimentos produzidos pelo Mc Donald. Nota-se nas repostas que há uma denotação para o sabor no sentido de algo que contenha um *toque de condimentos que lhe dêem sabor específico*, que lhe acentue o sabor, embora a intensidade possa ser entendida como variando do moderado para o leve.

➤ **Poder de escolha dos pratos**

Este indicador difere do indicador fisiológico, *Variedade de opções dos alimentos*. No presente indicador, a idéia é a de que a escolha de alimentos possa ser um *mecanismo de diferenciação, prestígio do cliente*, permitindo-lhe escolha de opções especiais de matéria-prima (filé de peixe sem espinho), preparo do prato (carne bem ou mal passadas), diferentes temperos, enquanto que no caso do fisiológico, seria apenas a oferta de variados tipos de alimentos, no sentido de possibilitar-lhes variação de sabores e nutrientes, com o objetivo apenas da nutrição adequada do cliente. *“Mais variedade, colocar um grelhado, dando a opção de escolher entre mal e bem passado, variedade de saladas e combinações diferentes de temperos para elas.”*

➤ **Cardápios festivos**

Este indicador segue a mesma idéia de *demonstrar prestígio ao cliente pela diferenciação* dos pratos mostrada no indicador anterior, apesar de ter característica de atendimento *coletivo* e não individual, pois quando se prepara um cardápio festivo, este será ofertado para todo o grupo. *“Cardápio diferenciado, com motivos da época, pratos típicos das regiões do Brasil”*

➤ **Amplitude do restaurante**

Apenas se alimentar, no sentido restrito de repor as energias (fisiológico), poderia acontecer até em pé, ou num ambiente apertado. No entanto, quando a exigência do cliente de que o ato de alimentar-se se dê em um ambiente cujas dimensões possam ir além das necessárias, *requisitando ambiente espaçoso, amplo*, esse pode ser visto como desejo de ser atendido de modo diferenciado. *“O espaço, a disposição das mesas, para que a pessoa possa se sentar bem, se tiver que afastar a cadeira, não vai trombar na outra.”* Por isso, a amplitude foi categorizada dentro da necessidade de estima. Trata-se, para determinado grupo de oferta de valor agregado, algo que os atrai. Os estudantes deram ênfase a *“espaços bem amplos”*, bons para se deslocarem.

➤ **Conhecimento dos processos de produção dos alimentos (cozinha)**

Neste item, os alunos nos apontam mais uma vez um indicador que exige a percepção sensorial, ou seja, o ver, e, além disso, o conhecer. “*Agente saber como é preparado os alimentos é ótimo, tudo limpinho, me sinto seguro.*” Podemos também aqui nos remeter à premissa já mencionada anteriormente por Juran, da imperialidade de que os clientes saibam que há qualidade em um produto ou serviço. Neste indicador, as respostas dos alunos nos mostram que a qualidade deverá ser propagada, possibilitando que os mesmos *saibam como são preparados os alimentos e vejam como é feita limpeza de utensílios e ingredientes.*

➤ **Pratos e talheres bonitos**

Novamente aparece-nos a busca dos alunos pela não massificação, não padronização. As respostas dos mesmos vão na *direção do requinte* e desejo de *serem servidos em pratos ao invés de bandejas*, além de facas “bonitas”. “*O prato estava todo riscado, os talheres tortos, sem corte.*” Assim desejam, possivelmente, procurando igualar-se ao que dispõe em seus lares ou afastando-se da imagem simples das refeições dos operários nas fábricas.

➤ **Mobiliário moderno e confortável**

Certamente, este indicador tem um ponto de tangência com o indicador *Atmosfera do restaurante*, pelo menos quando reivindica modernidade das instalações, afastando-se um pouco quando trata de aspectos ergonômicos, responsáveis pela adequação ou não do conforto. “*Seria bom ter um local para descansar melhor, com música ambiente.*” Trata-se, segundo a análise das respostas dos alunos, de ofertar *um ambiente com cadeiras confortáveis, mesas de tamanhos diferenciados e sofá para repouso.*

➤ **Preços baixos**

Como podemos ver nas respostas dos alunos, o preço não teve lugar de destaque na tabela de níveis de importância para a qualidade do RU, merecendo pouca citação por parte dos mesmos. *“O preço é algo que tem que se tomar cuidado, num estabelecimento deste tipo, em uma universidade, ele não pode estar voltado totalmente para o lucro.”* No entanto, os que se manifestaram sobre esta variável, pediram que fosse baixo. Isso nos remete a Telfer (2004, p.63) quando trata do preço na hospitalidade, afirmando que *“se um hospedeiro atende bem aos seus hóspedes, com interesse autêntico por sua felicidade, cobrando um preço razoável, não extorsivo por aquilo que oferece, suas atividades poderão ser chamadas de hospedeiras”*.

➤ **Capacidade de acomodação**

Diferente do indicador *Amplitude do restaurante*, no qual o pedido era por espaços amplos, no presente indicador a reivindicação é por *espaço que possa ser suficiente para acomodar a todos sem ter que esperar para sentar. “Era horrível, ter que ficar em pé com o prato na mão, esperando um lugar pra sentar e além de tudo ter que comer correndo pra ceder lugar aos outros.”* Neste caso, a variável a ser gerenciada pode não ser o espaço, mas sim, um horário de atendimento diferenciado e segmentado, que possa fazer com que ao chegar o horário de cada segmento, possa haver lugar suficiente. Este indicador pode, portanto, ser visto como operacional e não físico.

➤ **Quantidade flexível de alimentos**

Os estudantes apontam, mais uma vez, para a não padronização dos serviços, agora requerendo *autonomia para decidir no momento de se servirem pela quantidade que desejam. “O homem come sempre mais que as mulheres, mesmo assim podia pegar somente um bife e uma sobremesa.”* Tal medida pode ser vista até como racionalizadora, se pensarmos que uns poderão consumir mais, mas outros menos, dependendo de suas necessidades de energia, tipo de prato, e

outros, reduzindo desperdícios que seriam conseqüentes de porções padrões, constantes, determinadas pela média.

➤ ***Consistência e textura dos alimentos***

A análise das repostas para este indicador nos permite dizer que o desejo básico dos alunos é o de *facilidade para mastigar e engolir*. “Os alimentos não podem estar duros, as vezes a carne é dura, acho que deveria ser mais mole.” Tal demanda pode se dar em virtude de pressa para se alimentar, conforto ao mastigar em engolir e até hábitos culturais de valorização a alimentos moles e suculentos.

➤ ***Dispositivos de entretenimento***

Acreditamos que os alunos tenham limitado suas repostas para a existência de dispositivos para entretenimento em virtude de termos dado ênfase, nesta pesquisa, apenas ao espaço do restaurante em si, o que, possivelmente teria sido diferente, se tivéssemos proposto um outro espaço para o período posterior ao da alimentação. Embora a quantidade de repostas tenha sido pequena, a análise das apuradas reivindicam apenas som ambiente e televisão. “Acho que a televisão deveria funcionar melhor, ter também um som ambiente.”

➤ ***Bebidas naturais***

Diferente dos alimentos, o tema bebidas nos forneceu poucas repostas, nenhuma de modo quantitativo e apenas duas no qualitativo, pedindo o não uso de sucos em saquinhos e o uso de sucos naturais. “O suco é em saquinho, em pó, super aguado”. Mais uma vez, aparece o apelo pela não massificação dos alimentos servidos.

➤ ***Diferentes formas de pagamento***

Os alunos reivindicaram que sejam usadas outras formas de pagamento que não apenas o dinheiro, como por exemplo, cartões de crédito e

débito. Isso possivelmente aumentaria a frequência dos estudantes ao RU, pois muitos deles podem não dispor, ou querer gastar dinheiro em espécie para este tipo de despesa, visto que a maioria deles não trabalha e têm suas contas pagas mensalmente por seus pais que lhes dão cartões de crédito. *“Lá só é aceito dinheiro, e o estudante que vem de fora, de outra cidade, o pai dá cartão de crédito para pagar as despesas.”*

➤ ***Liberdade de acesso ao ambiente***

Este indicador complementa outros já expostos que exigiam a visita aos locais de produção e limpeza de utensílios e ingredientes. No entanto, aqui ele tem um aspecto muito importante, não ligado diretamente a transitar para ver o processo, mas sim ter autonomia para decidir aonde ir. *“O percurso livre no Ru é importante pois você se sente livre, pode ir e vir pra pegar os alimentos”*. Foi justamente por sinalizar autonomia ao estudante é que este indicador foi alocado na necessidade de auto-estima.

São estes então, os principais indicadores de qualidade do restaurante universitário da Universidade do Sagrado Coração, que poderão ser utilizados para uma melhor gestão do estabelecimento.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do tempo o homem ficou mais exigente e crítico no que diz respeito ao recebimento de um determinado tipo de serviço que lhe é oferecido. O que não é diferente dentro das instituições de ensino, no caso, o restaurante universitário.

A pesquisa desenvolvida no restaurante universitário da Universidade do Sagrado Coração, Bauru-SP, procurou identificar os principais indicadores de qualidade do serviço a partir da percepção de seus alunos, o que traz uma nova contribuição para a área na medida em que permite a análise sob a perspectiva subjetiva e não pragmática, dos gestores em geral.

Os dados encontrados na pesquisa atendem o proposto pelo o objetivo geral, identificando, a partir do levantamento das necessidades apontadas pelos estudantes, os indicadores de qualidade no restaurante universitário da Universidade do Sagrado Coração.

A aplicação da técnica de grupo focal possibilitou identificar nas unidades de análise apuradas, que os alunos parecem privilegiar aspectos intangíveis (gentileza dos funcionários, gestão participativa, saudações pessoais etc.) em detrimento dos tangíveis (variedade de opções dos alimentos, sabor dos alimentos, entre outros). Assim, podemos constatar que as variáveis que conformam os indicadores da qualidade em serviços de alimentação universitários estão distribuídas, embora não equitativamente, em todas as cinco necessidades de Maslow e que há priorização daquelas ligadas às necessidades psíquico-sociais (sociais, estima, auto-realização) e de segurança em detrimento das necessidades fisiológicas.

De acordo com os depoimentos dos alunos, as questões relacionadas à humanização no atendimento, parecem ser de extrema importância para melhoria da avaliação do serviço prestado no Restaurante Universitário. Os alunos relatam que os funcionários muitas vezes, mostram-se com má vontade para atendê-los, principalmente, quando se trata de tomada de decisão para situações não previstas, como, a solicitação de um pouco mais de comida. “[...] O homem acaba comendo mais do que as mulheres, então eu percebi que você só poderia

pegar um bife [...] era tudo contado.” A personalização do serviço no atendimento aparece como ponto fundamental para os alunos, talvez porque queiram ou tenham a necessidade de se sentirem “especiais” e não apenas mais um comensal. Este resultado vem corroborar diversos estudos que enfatizam a representação simbólica desenvolvida no espaço social alimentar onde muitas vezes a comida não representa o motivo maior da presença do indivíduo naquele local.

Sendo assim, para que esta demanda possa ser oferecida e gerenciada, deverá haver, além de canais de comunicação eficientes entre os alunos e os funcionários, indicadores capazes de sinalizar as diferentes dimensões do relacionamento humano entre todos aqueles que por um motivo ou outro façam parte da população do restaurante universitário.

Quanto à necessidade de segurança, seus indicadores precisam ser construídos, levando em conta a capacidade de retratar as atividades e processos que possam garantir a qualidade da alimentação. E finalmente, quanto às necessidades fisiológicas, a ênfase dos indicadores será em mostrar a variedade de opções, quantidade e valor nutricional dos alimentos.

Assim, parece que os preceitos de Maslow, descritos na sua Teoria das Necessidades Humanas (fisiologia, segurança, social, estima e auto-realização), não apresentam a mesma ordenação para os alunos, pois estes identificam as necessidades em ordenação distinta àquela proposta por Maslow. Isso não implica em dizer que o modelo do autor está errado pois como visto anteriormente este sistema é cíclico e para se atingir um determinado estágio da pirâmide ele não precisa necessariamente ter cumprido a etapa anterior por completo para passar a seguinte e caso supere todas as fases ele supostamente reiniciara o processo em busca de algo sempre a mais. Este resultado parece indicar, sim, que os alunos buscam atender aquelas necessidades que correspondem ao seu estágio de vida, em razão de sua faixa etária, do momento de delineamento de futuro profissional e de ritual de passagem de seu estágio familiar para uma esfera de independência.

Observamos também na pesquisa, que os universitários têm um perfil sócio demográfico semelhante, a sua maioria ficam grande parte do tempo na universidade, moram longe de suas residências, e precisam conseqüentemente, alimentar-se no próprio restaurante universitário. O que nos leva a crer que possuem desejos em comum, como já descrito na variável atendimento. Isso pode ser identificado no decorrer do trabalho, quando os alunos buscam mais do que apenas

se alimentar, restaurar suas energias, eles querem um certo tipo de carinho, conforto, o que muitas vezes é encontrado nos lares, justamente na hora da refeição, pode se dizer que há uma necessidade de transferência de ambiente, ele muitas vezes deseja se sentir em casa, ser recebido com hospitalidade.

Espera-se ainda que com esta pesquisa, o restaurante universitário da Universidade do Sagrado Coração, possa aprimorar a qualidade dos serviços prestando aos alunos um atendimento adequado as suas necessidades e que estes por sua vez se sintam satisfeitos com as refeições e o atendimento que receberão, aumentando assim a frequência e a fidelidade no estabelecimento.

Dado o caráter contributivo da metodologia empregada neste estudo, sugere-se, que novas pesquisas sejam realizadas pelos gestores de outros restaurantes universitários de modo a contribuir para o entendimento das necessidades dos usuários de restaurantes universitários, considerando que cada unidade apresenta características únicas e distintas. Portanto, este estudo não é conclusivo, representa sim, um diagnóstico momentâneo, específico para o restaurante da Universidade de Bauru.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

AAKER, David; KUMAR, Vinay.; DAY, George. **Pesquisa de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ABERC. Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas. **História e Mercado**. Disponível em < <http://www.aberc.com.br/base.asp?id=2>> Acesso em: 14 Abr. 2006.

ABREU, Edeli; SPINELLI, Mônica; ZANARDI, Ana Maria. **Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer**. São Paulo: Editora Metha Ltda, 2003. 202p.

ARAÚJO, Aneide. **Desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. Tese (Doutorado em controladoria e contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Pt: Edições 70, 1977.

BATESON, Jhon; HUI, Michael. Crowding in the Service Environment. In: VENKATESAN, M.; SCHMALENSEE, D.; MARSHALL, C. (org). **Creativity in services marketing: what's new, what works, what's developing?** American Marketing Association: Chicago, 1987. p. 55-88.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. IN: BAUER, Martin W.; GASKEL, George. (org). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Ática: São Paulo, 2004.

BELL, David. Gosto e espaço: comer fora nos dias de hoje. In: SLOAN Donald. (org). **Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor**. Barueri: Manole, 2005.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mapa do Mercado de Trabalho**. 2003. Disponível em <www.ibge.gov.br> Acesso em: 04 Fev. 2006.

BROOKES, Maureen. Modelando o paladar gastronômico: a influência das empresas de alimentação (somos o que comemos ou o que somos persuadidos a comer?). In: SLOAN Donald. (org). **Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor**. Barueri: Manole, 2005. p. 1-24.

BROTHERTON, Bob; WOOD, Roy. Hospitalidade e administração da Hospitalidade. In: LASHLEY, Conard, MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004. p. 191-221.

CAMARGO, Luiz Otávio de Lima. Turismo, Hotelaria e Hospitalidade. In: DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002. p. 1-24.

CAMPOS, Vicente. **TQC - Controle da Qualidade Total**, (no estilo Japonês). 8. ed. Nova Lima: INDG, 2004a.

CAMPOS, Vicente. **TQC - Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Nova Lima: INDG, 2004b.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade na perspectiva da gastronomia e da hotelaria**. São Paulo: Saraiva, 2005

CAUVIN, Jacques. **Naissance de divinités, naissance de l'agriculture**. La révolution des symboles au néolithique. Paris: CNRS Éditions, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CIXOUS, Hélène. L'Hospitalité. **Le bac au Soleil**. 1997. Disponível em: <http://www.lebacausoleil.com/SPIP/article.php3?id_article=165>. Acesso em: 03 Jan.2006.

COOPER, Donald. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORBETTA, Piergiorgio. **La ricerca sociale: metodologia e tecniche**. Bologna: Mulino, 2003.

DAMATTA, Roberto. Sobre o simbolismo da comida no Brasil. **O Correio da Unesco**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 7, p.22-23, 1987.

DAVIS, Bernard; LOCKWOOD, Andrew; STONE, Sally. **Food and beverage management**. 3 ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

DELLARETTI FILHO, Osmário. **Itens de controle e avaliação de processos**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1994.

DENCKER, Ada F. M. Abordagem científica em hospitalidade. In: DENCKER, Ada F. M; BUENO, Marielys S. (Orgs.) **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. p. 93-112.

DESPORTES, Françoise. Os ofícios da alimentação. In: FLANDRIN, Jean Louis; MONTANARI, Massimo. (Orgs.). História da alimentação. São Paulo: Estação Liberdade, 1998. p. 422-436.

DIAS, Célia Maria de Moraes (Org.). **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.

DIGARD, Jean-Pierre. **L'Homme et lês animaux domestique**. Paris: Fayard, 1990.

FEIGENBAUN, Armand. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1994. 1.v.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista FAE**, n. 1/ 2, p. 1-18, jan./dez. 1998.

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona. **Service management for competitive advantage**. Singapore: Mc Graw-Hill, 1994.

FLANDRIN, Jean Louis; MONTANARI, Massimo. (Orgs.). **História da alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

GARDNER, Meryl. Mood States and Consumer Behavior: A Critical Review. **Journal of Consumer Research**, England, v.12, Dec. 1985.

GODBOUT, Jacques T. **O espírito da dádiva**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GOTMAN, Anne. **Le sens de l'hospitalité**. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.

GRINOVER, Lúcio. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In: DIAS, Célia M. (org). **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002. p. 25-38.

GRINOVER, Lúcio. Hospitalidade e qualidade de vida: instrumentos para a ação. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (Orgs.). **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomson, 2003. p. 49-60.

HOLLENSON, Svend. **Global marketing a market-responsive approach**. 2. ed. Oxford: Pearson Education, 2003.

HERCULANO, Selene. A Qualidade de vida e seus indicadores. **Revista Ambiente & Sociedade**, Rio de Janeiro, v.1, n. 2, jan.-jun. 1998.

IBGE. **Anuário estatístico do Brasil 1992**. Rio de Janeiro: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, v. 52, 1119 p., 1992.

IGNÁCIO, Aparecida de Lourdes. **Aparecida de Lourdes Ignácio**: depoimento [abr. 2006] Entrevistador: Klaus Negrao Vidrik. Bauru: USC, 2006.

JONES, Peter; LOCKWOOD, Andrew. Administração das operações de hospitalidade. In: LASHLEY, Conard, MORRISON, Alison. **Em busca da**

hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004. p. 223-250.

JURAN, Joseph; GRYNA, Frank. **O controle de qualidade.** São Paulo: Makron Books, 1992. 5 v.

JURAN, Joseph. **A qualidade desde o projeto.** São Paulo: Thomson Pioneira, 1992.

KANUK, Leslie; SCHIFFMAN, Leon; **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: LTC, 2002.

KATAOKA, Silvia. **Indicadores da qualidade da experiência do visitante no parque estadual Ilha Anchieta.** Dissertação (Mestrado em Recursos Florestais) – Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agronomia Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2004.

KLASSEN, Kenneth; KUMAR, Arundhati; TRYBUS, Elizabeta. Planning food services for a campus setting. **International Journal of Hospitality Management**, England, v. 24, n. 4, Dec. 2005. p. 579-609.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KRUEGER, Richard. **Focus group:** a practical guide for applied research. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.

KUME, Hotoshi. **Métodos estatísticos para a melhoria da qualidade.** São Paulo: Gente, 1993.

KWASNICKA, Eunice. **Introdução a Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LACHINI, Luciana. Para abrir o apetite. **Revista Ensino Superior**, São Paulo, ano 7, n. 83, p. 16-18, ago. 2005.

LANNA, Marcos. Nota sobre Marcel Mauss e o ensaio sobre a dádiva. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n.14, p.173-194, jun. 2000.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade:** perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison; RANDALL, Sandie. Minha refeição inesquecível! A hospitalidade como experiência emocional. In: SLOAN Donald. (org). **Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor.** Barueri: Manole, 2005. p. 191-214.

LOVELOCK, Christopher. **Product plus: produto + service = vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1995.

MARIANI, M.A.; GAETA, M. La restauration collective en Italie: problèmes liés à l'aspect nutritionnel. In: **Symposium on technological and economics aspects of catering.** Budapest (Hungary), p. 305-318, 1982.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes.** São Paulo: SENAC, 2001.

MARRAS, Jean. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** 5. ed. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amarú. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEC. Ministério da Educação e Cultura. **Assistência ao estudante universitário. Restaurantes Universitários.** Relatório de grupo de trabalho. Brasília, 1984. (mimeo).

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações.** São Paulo: Pioneira, 1993.

MOTTA, Fernando; VACONCELOS, Isabella. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PARASURAMAN, A. **Marketing research.** Toronto: Addison-Wesley Publishing Company, 1986.

PAULA, Nilma Morcerf de. Introdução ao conceito de hospitalidade em serviços de alimentação. In: DIAS, Célia Maria de Moraes (org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas.** São Paulo: Manole, 2002. p. 69-82.

PAULA, Nilma Morcerf de. Planejamento e gestão da hospitalidade em restaurantes. In: **Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade.** São Paulo: Thomson, 2004. p. 149-166

PITTE, Jean-Robert. Nascimento e expansão dos restaurantes. In: FLANDRIN, Jean Louis; MONTANARI, Massimo. (Orgs.). **História da alimentação.** São Paulo: Estação Liberdade, 1998. p. 751-762.

PIVARO, Juçara. Refeições coletivas: um mercado em evolução. **Revista Nutri News,** São Paulo, n. 202, p. 12-15, jan./fev. 2004.

PROENÇA, Rossana. **Inovação tecnológica na produção de refeições coletivas**. Florianópolis: Insular, 1997.

REBELLO FILHO, Moacyr Mallemont. História dos restaurantes. **Mallemont**. 2006. Disponível em: <<http://www.mallemont.redel.com.br/historia/restaurante/restaurante.htm>>. Acesso em: 06 jan. 2006.

REECE, Steve. **The stranger's welcome**: oral theory and the aesthetics of the homeric hospitality scene. Michigan: University of Michigan, 1993. 264p.

REICHHELD, Frederick.; SASSER Jr, Earl. Zero defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**, Sept-Oct 1990.

REY, Fernando Gozález. **Pesquisa qualitativa e subjetividade**: os processos de construção da informação. São Paulo: Pioneira, 2005.

RODRIGUES, R. D. Estudo: concessionária e autogestão. In: _____. **Concurso Alimentos 90**. São Paulo, 1991.

SCHERKENBACH, William. **O caminho de Deming para a produtividade e a qualidade**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1990.

SEYMUR, Diane. **A construção social do gosto**. In: SLOAN Donald. (org.). **Gastronomia, restaurantes e comportamento do consumidor**. Barueri: Manole, 2005. p. 1-26.

SKRÖDER, Per-Åge. Situation and trends of development in catering in ECE Countries - Sweden as an example. In: **Symposium on technological and economics aspects of catering**. Budapest (Hungary), p. 40-85, 1982.

TANAKA, Oswaldo Y.; MELO, Cristina. Como operacionalizar um grupo focal. **Adolec**. 2005. Disponível em: <www.adolec.br/bvs/adolec/P/textocompleto/adolescente/capitulo/cap09.htm>. Acesso em: 25 Jan. 2006.

TEICHMANN, Ione. **Tecnologia culinária**. Caxias do Sul: EDUSC, 2000a.

TEICHMANN, Ione. **Cardápios**: técnicas e criatividade. Caxias do Sul: EDUSC, 2000b.

TELFER, Elizabeth. A filosofia da "hospitalidade". In: LASHLEY, Conard, MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004. p. 53-78.

USC. Universidade do Sagrado Coração. **Áreas de ensino**. Faça pós-graduação na USC. Disponível em <www.usc.br>. Acesso. 17 Fev. 2006.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**: after marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

VICHAS, Robert. **Complete handbook of focus group research techniques**. New Jersey: Englewood Cliffs & Prentice-Hall, 1982.

WADA, Elizabeth. Reflexões de uma aprendiz de hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (Orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson, 2003. p. 61-70.

WICKOFF, Daryl. New tools for achieving service quality. In: LOVELOCK, C. **Managing Sciences New Jersey**. Prentice Hall, 1992, p.236-249.

ZEITHAML, Valerie; BITNER, Mary. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Bookmann: Porto Alegre, 2003.

ZEITHAML, Valerie; PARASSURAMAN, A; BERRY, Leonard. **Delivering quality on service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.

ANEXO A – TABELA DOS INDICADORES FISIOLÓGICOS

NECESSIDADES FISIOLÓGICAS								
INDICADORES	Sub. categorias	Fr.Ab.	Fr.%	Unidade de análise	Fr.Ab.			
Variedade de opções de alimentos (27)	Variedade de Prato	25	33,78%	Variedade de pratos	19			
				Opções dif. de molho p/ salada	2			
				Opções de salada	1			
				Carne branca	1			
				Carne vermelha	1			
	Variedade Nutritiva	2	2,70%	Almoço diferente do jantar	1			
				Comer todos os grs. de alimentos	1			
				Alimentos combinados	1			
				Lay out e processos do restaurante adequados para poupar tempo	4	5,41%	Facilidade para se servir	1
							Facilidade para pesar	1
Fluxo racional	1							
Sinalização	1							
Rapidez no serviço (15)	11	14,86%	Rapidez no atendimento	2				
			Pouco tempo em fila	3				
			Comer rápido	3				
			Rapidez no caixa para pagar	1				
			Reposição rápida	2				
			Sabor dos alimentos (12)	10	13,51%	Bem temperado	4	
Saborosa	2							
Comida boa	1							
Bom sabor	1							
Arroz gostoso	1							
Feijão gostoso	1							
Pouco condimento	2	2,70%				Sabor suave	1	
Capacidade de acomodação (4)	Cadeiras para todos	3	4,05%	Sem exagero no tempero	1			
				Ter lugar para sentar	2			
	Não ficar esperando para sentar	1						
Mesa para todos	1	1,35%	Mesa para todos	1				
Preço baixo (6)	Preço baixo	6	8,11%	Preço baixo	6			
Quantidade flexível de alimentos (4)	Quantidade de alimentos	4	5,41%	Decidir sobre o volume	2			
				Quantidade livre de comida	1			
				Porcionamento maior	1			
Facilidade para mastigar e ingerir (4)	Consistência dos alimentos	2	2,70%	Carne macia	1			
				Legumes macios	1			
	Textura dos alimentos	2	2,70%	Comida "não seca"	1			
				Boa consistência dos alimentos	1			
Bebidas naturais (2)	Sucos naturais	2	2,70%	Sucos Naturais	1			
				Não suco em saquinhos	1			
74		74	100%		74			

ANEXO B – TABELA DOS INDICADORES DE SEGURANÇA

INDICADORES	NECESSIDADES SEGURANÇA				Fr.Ab.
	Sub. categorias	Fr.Ab.	Fr.%	Unidade de análise	
Práticas perceptíveis do controle de qualidade (23)	Coleta de material para análise	2	2,13%	Coleta de material (alimentos) p/ análise	2
	Temperatura adequada dos alimentos	15	15,96%	Controle de temperatura	6
				Comida quente	6
				Comida fria	3
	Disposição adequada dos alimentos	4	4,25%	Alimentos separados corretam.	1
				Disposição dos alimentos	1
				Adequação na exposição dos alim.	2
	Manipulação higiênica no processo	2	2,13%	Funcionários sem contato direto com os pratos limpos	1
				Manipulação adequada dos alimentos	1
	Higiene das instalações (24)	Limpeza dos locais	21	22,34%	Limpeza das instalações
Limpeza do piso					2
Limpeza das portas					1
Cozinha bem arejada					2
Limpeza do mobiliário		3	3,19%	Balcão sempre limpo	1
Higiene do pessoal de Serviço (20)	Trajes adequados dos funcionários	10	10,64%	Uniforme limpo e adeq. dos func.	5
				Funcionários de luvas	3
				Pessoas com máscaras	1
				Uniforme Branco	1
	Asseio corporal dos funcionários	10	10,64%	Unha Limpa	3
				Cabelo preso	1
				Sem esmalte	2
				Mãos limpas	3
				Barba Feita	1
Conhecimento do processo de produção dos alimentos (cozinha) (8)	Conhecer o preparo dos alimentos	6	6,38%	Saber como alimento é feito	4
				Saber onde é feito	1
				Saber quem cozinha	1
	Conhecer o processo de limpeza	2	2,13%	Ver a força da água na limpeza dos pratos	1
				Saber como são lavados os alimentos	1
Percepção sensorial de higiene dos alimentos (16)	Percepção sensorial da adequação dos alimentos	10	10,64%	Comida fresca	1
				Odor fresco	5
				Aparência adequada dos alimentos	4
	Higiene dos alimentos e bebidas	6	6,38%	Não encontrar "coisas estranhas" na comida	5
				Suco sem gosto de encanamento	1
Higiene dos utensílios (3)	Talheres limpos	3	3,19%	Talheres desengordurados	3
		94	100%	94	

ANEXO C – TABELA DOS INDICADORES SOCIAIS

NECESSIDADES SOCIAIS					
INDICADORES	Sub. Categ.	Fr.Ab.	Fr.%	Unidade de análise	Fr.Ab.
Saudações pessoais		26	34,21%	Bom dia	9
				Boa tarde	4
				Boa noite	1
				Tudo bem	6
				Vai com Deus	2
				Oi	1
				Seja bem vindo	1
				Bom almoço	1
				Cumprimentar	1
	Gentileza dos funcionários				35
		Cortesia	2		
		Sorriso	3		
		Bom atendimento pessoal	2		
		Calor humano dos funcionários	2		
		Bom humor	5		
		Chefe cortês	4		
		Forma como é recebido	1		
		Bem acolhido	1		
		Olhar no rosto da pessoa	3		
		Bom relacionamento chefe/funcionário	1		
		Falar abertamente	1		
		Não ser recebido automaticam.	1		
		Func que conversa com o cliente	2		
		Relacionamento com o funcion.	1		
Comensalidade		15	19,74%	Tratar bem na hora de servir	1
				Não discriminação do cliente	4
				Possibilitar socialização	1
				Camaradagem	1
				Coleguismo	1
				Sendo uma família	2
				Ambiente de encontro c/ amigos	3
				Sentar junto	3
				Carinho	1
				Não se sentir só	1
	Restaurante acolhedor	1			
	Comer com suas amigas	1			
		76	100,00%	76	

ANEXO D – TABELA DOS INDICADORES DE ESTIMA

NECESSIDADES ESTIMA					
INDICADORES	Sub. categorias	Fr.Ab.	Fr.%	Unidade de análise	Fr.Ab.
Atendimento personalizado (25)	Distinção no atendimento	17	20,48%	Ser chamado pelo nome	8
				Cumprimentar pelo aniversário	5
				Diferenciar o atendimento para aniversariante	2
				Perceber ausência do cliente	1
				Atenção diferenciada dos funcionários	1
				Ser bem atendido	2
	Humanização no atendimento	6	7,23%	Pessoal ter sensibilidade	1
				Garçom prestativo	1
				Recepção diferente (datas comemorativas)	1
				Pensar no cliente e não só em servir refeições	1
	Poupar esforço durante a refeição	2	2,41%	Molho na mesa	1
				Ter sal na mesa	1
Poder de escolha dos pratos (9)	Poder de escolha dos pratos	9	10,84%	Opção de tempero	1
				Montar o próprio prato	1
				Poder escolher sobremesa	5
				Peixe sem espinho	1
	Decoração	8	9,64%	Carne bem passada/mal passada	1
				Decoração diferenciada	2
				RU decorado	1
				Enfeites temáticos	4
Atmosfera e serenidade do restaurante (13)	Lay out do restaurante	1	1,20%	Restaurante bonito	1
				Mesas enfileiradas	1
		4	4,82%	Ambiente sem ruído de vozes	1
				Ambiente confortável	1
				Ambiente claro	1
				Ambiente agradável	1
Cardápios Festivos (9)	Cardápio festivos	9	10,84%	Datas especiais	3
				Cardápio diferenciado	1
				Pratos típicos	2
				Tematizar	2
				Cardápios com motivos da época	1
Serviços com pratos e talheres bonitos (7)	Serviço em pratos	5	6,02%	Pratos bonitos	3
				Prato maior	1
				Não servir em bandeja	1
	Bandeja diferente	1	1,20%	Bandeja diferente	1
	Talher bonito	1	1,20%	Faca bonita	1

(Continua)

(Continuação)

Mobiliário moderno e confortável (7)	Conforto	5	6,02%	Ambiente confortável	1
				Cadeiras confortáveis	1
				Ter sala e sofá	1
				Mesas maiores	1
				Mesas individuais	1
Modernidade	2	2,41%	Cadeira nova	1	
			Coisas novas (instalação)	1	
Amplitude do restaurante (8)	Espaço físico amplo	8	9,64%	Bom espaço	1
				Bom espaço para deslocamento	3
				Bem amplo	4
Dispositivo de Entretenimento (4)		4	4,82%	Televisão (serviços adicionais)	1
				Som ambiente	3
Diferentes formas de pagamento (1)		1	1,20%	Forma de pagamento (só é aceito dinheiro)	1
		83	100%	83	

ANEXO E – TABELA DOS INDICADORES DE AUTO-REALIZAÇÃO

NECESSIDADES AUTO-REALIZAÇÃO					
INDICADORES	Sub. Categ.	Fr.Ab.	Fr.%	Unidade de análise	Fr.Ab.
Gestão Participativa		32	69,57%	Ser consultado sobre o serviço	2
				Poder participar	1
				Opção para falar (opinar)	9
				Pedir opinião	1
				Mostrar interesse nas opiniões	6
				Deixar papel para dar sugestões	3
				Dar abertura	2
				Trazer sugestões de cardápio	1
				Caixa de sugestão	2
				Flexibilidade	1
				Abertura	1
	Fazer pesquisa	3			
Liberdade de Acesso ao Ambiente		1	2,17%	Acesso livre as dependências	1
Reconhecimento de participação		13	28,26%	Divulgar o autor da sugestão	1
				Ter respostas sobre opinião	6
				Sentir-se importante	1
				Ter sugestão aceita	4
				Fazer comida sugerida	1
		46	100,00%		46

ANEXO F – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DO PERFIL DEMOGRÁFICO DOS FREQUENTADORES DO RU DA USC.

Levantamento do perfil demográfico

1 – Curso: _____

2 – Idade

< 18 entre 18 e 21 entre 22 e 25 entre 26 e 29 > 29

3 – Sexo

Masculino Feminino

4 – Estado Civil

Solteiro(a) Casado(a) Separado(a) Viúvo(a) Outros _____

5 – Renda Familiar

Abaixo de R\$ 500 de R\$ 501 a R\$ 1000 de R\$ 1001 a R\$ 2500
 de R\$ 2501 a R\$ 5000 Acima de R\$ 5000

6 – Possui algum tipo de Bolsa de estudo ou desconto para estudar na USC?

Sim Não - Qual? _____

7 – Caso more em Bauru, sua residência fica próximo da universidade?

Sim Não

Menos de 1 km entre 1,1 km e 3km entre 3,1km e 5km mais de 5,1km