UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
JOSÉ ALMEIDA DOS SANTOS

GESTÃO DE QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE: AVALIAÇÃO NOS RESTAURANTES DO POLO GASTRONÔMICO DA MASSAGUEIRA-AL

São Paulo
2012

JOSÉ ALMEIDA DOS SANTOS

GESTÃO DE QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE: AVALIAÇÃO NOS RESTAURANTES DO POLO GASTRONÔMICO DA MASSAGUEIRA-AL

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração Hospitalidade e Serviços em Organizações da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo Frota de Albuquerque Maranhão e coorientação do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres.

São Paulo
2012

JOSÉ ALMEIDA DOS SANTOS

GESTÃO DE QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE: AVALIAÇÃO NOS RESTAURANTES DO POLO GASTRONÔMICO DA MASSAGUEIRA-AL

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre do programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração Hospitalidade e Serviços em Organizações da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo Frota de Albuquerque Maranhão e coorientação do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres.

Aprovado em

Prof. Dr. Fernando Lefevre / Universidade de São Paulo - USP

Prof. Dr. Ricardo Frota de Albuquerque Maranhão / Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres / Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Airton Cavenaghi / Universidade Anhembi Morumbi

São Paulo
2012

DEDICATORIA

Dedico esta obra

A Minha esposa Joaneide Almeida Souza, aos meus filhos: Sue Hellen Almeida Santos, Guilherme Almeida Santos, Vinícius Almeida Souza Santos e Ana Clara Almeida Souza Santos; a minha Mãe Maria de Lourdes dos Santos e a minha Vó D. Zuca *(in memoriam).*

AGRADECIMENTOS

Agradecer é ter a hombridade de admitir que sozinhos não chegaríamos muito longe; é ter a consciência de que o agradecimento é uma dádiva. Por isso, quero agradecer primeiramente a Deus por todas as coisas e aos irmãos superiores.

Agradeço também ao meu orientador, Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres, que com muita presteza, habilidade e dedicação, sempre marcando presença em todos os momentos, acompanhando e orientando-me gradativamente nesse processo contínuo de aprendizagem.

Ao professor Dr. Ricardo Frota de Albuquerque Maranhão, pela participação.

Ao Professor de Metodologia da Pesquisa, Dr. Airton Cavenaghi, que nos proporcionou os primeiros ensinamentos relacionados aos nossos projetos e que, com muito conhecimento e paciência, nos ajudou a dar os primeiros passos para a pesquisa.

Ao professor Renê Corrêa, que com a mesma dedicação ministrou duas disciplinas, Planejamento e Gestão Ambiental e a Hospitalidade do Lugar Turístico e Turismo receptivo, Transporte e Logística de Serviço no Contexto da Hospitalidade, além de está sempre disposto a ajudar todos àqueles que sentiam algum tipo de dificuldade.

À professora de Turismo e Patrimônio Cultural, Dr.ª Sênia Bastos, pelos ensinamentos culturais e o passeio no centro da cidade de São Paulo.

À Coordenadora e professora do Programa de Mestrado em Hospitalidade, Dr.ª Elizabeth Kyoko Wada pela compreensão e pelas duas disciplinas ministradas - Estruturas Hoteleiras no Brasil e Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade.

Agradecimentos especiais à funcionária Alessandra Marota, secretária do Mestrado, que mesmo muito atarefada sempre disponibilizou ou um pouco do seu precioso tempo para nos atender e nos dar atenção; aos funcionários da biblioteca, em especial, Ingrid Gasques e Maria Auxilene Rodrigues, que fazem a diferença no atendimento deste setor; a todos os demais professores e funcionários da Universidade que de uma forma ou de outra nos ajudaram neste processo de crescimento.

Agradeço ainda aos colegas de curso e da pesquisa que juntos caminhamos por estes dois anos em busca de alcançar nossos objetivos, bem como ao amigo James Souza de Oliveira *(in memoriam),* pelo incentivo e apoio no meu retorno à escola.

À minha primeira professora, D. Edvalda Alves Freire, por toda sua sabedoria, habilidades e por ter ensinado-me os primeiros passos na minha vida acadêmica.

À Srta. Dilmara Cirino pelo apoio imensurável e a gentileza com que sempre me ajudou nos momentos que mais precisei.

A Sr.ª. Joseilde dos Santos Menezes, que gentilmente cedeu-me espaço em sua casa durante grande parte do tempo em que fiquei em São Vicente, colaborando assim para meu desenvolvimento e crescimento profissional.

Ao Sr. Abrahão Souza, D. Valesia Almeida Souza, Abrahão Junior Souza, Alysson Souza e demais membros da família pelo total apoio nestes dois anos de estudo.

Aos amigos Paulo e Adelaide Costa de Moraes e família, que sempre com muita boa vontade auxiliaram-me nos momentos em que estive por São Paulo.

Ao Robson Alves, pelo apoio tecnológico. A Maria Sonideia Alves pelo incentivo do meu ingresso a Universidade.

À colega Paula Roubache e a Sr.ª Mara Rubia dos Santos Cezar pela hospitalidade nos primeiros momentos em que estive em São Paulo para o processo seletivo do mestrado.

À minha Tia Josefa e aos filhos José Bernardo, Jailton, Antonio, Maria, e os demais membros da família pela hospitalidade e o apoio a me proporcionado na reta final da minha permanência em São Paulo.

Aos meus irmãos José dos Santos, Edilson dos Santos, Edineuza dos Santos, pelo apoio incondicional.

Aos meus amigos e companheiros do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas - Prof. Éder Junior, Prof. Vicente Rodolfo, Prof. Wellington Spencer e Prof.ª Marília Góis, pelo total apoio e desempenho no processo da minha liberação e Devaran Santos, que disponibilizou um espaço em sua residência caso eu precisasse.

A todos, meus sinceros agradecimentos e que Deus os abençoe sempre.

José Almeida Santos.

“O ser humano vivência a si mesmo, seus pensamentos como algo separado do resto do universo - numa espécie de ilusão de ótica de sua consciência. E essa ilusão é uma espécie de prisão que nos restringe a nossos desejos pessoais, conceitos e ao afeto por pessoas mais próximas. Nossa principal tarefa é a de nos livrarmos dessa prisão, ampliando o nosso círculo de compaixão, para que ele abranja todos os seres vivos e toda a natureza em sua beleza. Ninguém conseguirá alcançar completamente esse objetivo, mas lutar pela sua realização já é por si só parte de nossa liberação e o alicerce de nossa segurança interior”.

Albert Einstein.

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo pesquisar a satisfação dos clientes frequentadores dos restaurantes do Polo Gastronômico da Massagueira, localizado próximo à cidade de Maceió, verificando se os estabelecimentos daquela região adotam algum sistema de gestão da qualidade voltada para atender a satisfação do cliente incluindo neste contexto a estrutura dos estabelecimentos, a higiene tanto da cozinha como do restaurante assim como a apresentação dos funcionários em especial aqueles que atendem o cliente diretamente entre outros. A pesquisa, de natureza exploratória e Qualiquantitativa fundamentou-se em referencial teórico sobre gestão da qualidade, lucratividade por meio de operações e de satisfação do cliente. Foram analisados os tipos de estabelecimentos e sua estrutura naquele local da microrregião de Maceió denominada Massagueira, além de aplicados questionários aos proprietários dos estabelecimentos com objetivo de verificar o que significa qualidade num restaurante e o que eles fazem para melhorar esta qualidade em suas empresas. Um segundo questionário foi aplicado diretamente aos clientes usuários destes mesmos estabelecimentos visando verificar a percepção dos mesmos no tocante a qualidade daqueles restaurantes. O conteúdo das respostas foi analisado sob a ótica das representações sociais utilizando-se o Discurso do Sujeito Coletivo e a Teoria do Núcleo Central. Verificou-se que tanto gestores quanto clientes associam qualidade de um restaurante a Atendimento, Comida e Higiene. Quase todos os clientes recomendariam o restaurante em que comeram demonstrando satisfação com a qualidade do mesmo.

Palavras-chave: Qualidade. Gestão. Restaurante. Hospitalidade. Nordeste Brasileiro.

ABSTRACT

This work purpose was to verify customer satisfaction at restaurants in the “gastronomical” cluster of Massagueira located nearby Maceio, capital of the Northestearn Brazilian state of Alagoas. It was investigated whether the restaurants in this region adopt some sort of quality management system focused on meeting customer satisfaction concerning enterprises structure, hygiene and food handling. The exploratory study relied on the state of the art studies to bolster up the analysis of quality management, profitability through operations and customer satisfaction. Restaurants historical background in the Massagueira micro region is studied. Questionnaires were applied to owers and managers to inquire about quality management system and customer satisfaction measurement. Another questionnaire was applied to customers targeting theirs quality perception regarding: hygiene and site structure, restaurant welcome, expeditious service and food and drink quality. Responses content was analyzed under the concept of Social Representations using the Discourse of the Collective Subject and the Central Core Theory. It was found that both restaurant managers and customers associate quality to Service, Food and Hygiene. Almost all the customers would recommend the restaurant where had eaten showing satisfaction with its quality.

Key-words: Quality. Management. Restaurant. Hospitality. Brazilian Northeast.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Análise quantitativa do discurso do sujeito coletivo – Gestores.....73
Gráfico 2 - Análise quantitativa do discurso do sujeito coletivo – Clientes.....77

LISTA DE FOTOS

Foto 1 – Foto da entrada da Massagueira…….....…68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Fatores que estimulam a transformação da economia dos serviços.....63
Quadro 2 – Identificação dos elementos do núcleo central - gestores 71
Quadro 3 - Identificação dos elementos do núcleo central – clientes.....73
Quadro 4 – Gerente – DSC 01 e 02. Pergunta: O que a sua empresa está fazendo para melhorar a qualidade.....74
Quadro 5 – Gerente - DSC 03, 04 e 05. Pergunta: O que a sua empresa está fazendo para melhorar a qualidade.....75
Quadro 6 – Cliente - DSC 01, 02 e 03. Pergunta: Você indicaria este restaurante para um amigo? Por quê?.....78
Quadro 7 – Cliente - DSC 04, 05 e 06. Pergunta: Você indicaria este restaurante para um amigo? Por quê?.....79
Quadro 8 **–** Cliente - DSC 07, 08 e 09. Pergunta: Você indicaria este restaurante para um amigo? Por quê?.....80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de localização da Massagueira.....16
Figura 2 – Ciclo PDCA.....28
Figura 3 – Custos da qualidade total.....36
Figura 4 – Modelo para analisar falhas de qualidade em serviços.....38
Figura 5 – A flor do serviço: produto principal cercado por grupos de serviços suplementares.....64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Visão interna e visão externa da qualidade.....24
Tabela 2 – Serviços avaliados pela pelos clientes.....33
Tabela 3 – Tipos de custos de qualidade.....35
Tabela 4 – Serviços suplementares.....64
Tabela 5 - Teoria do núcleo central - gestores.....71
Tabela 6 - Teoria do núcleo central - clientes.....72

QUADRO DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
AC	Análise de Conteúdo
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APPCC	Análise de Perigos e Pontos Críticos e Controle.
DSC	Discurso do Sujeito Coletivo.
FAO	*Food and Agriculture Organization* - Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação.
HACCP	*Hazard Analysis and Critical Control Point.*
ISO	*International Organization for Standardization* - Organização Internacional de Normalização
NASA	*National Aeronautics and Space Administration* - Administração Nacional do Espaço e da Aeronáutica.
OMC	Organização Mundial do Comercio
OMS	Organização Mundial da Saúde.
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento.
PAS	Programa de Alimentos Seguros.
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro Pequenas Empresas.
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.
SESC	Serviço Social do Comercio.
SESI	Serviço Social da Indústria.

TQC	*Total Quality Control* - Controle da Qualidade Total.
TQM	*Total Quality Management* - Gestão da Qualidade Total.
VIP	*Very Important Person* – Pessoa muito Importante.
GQPTE	Gerenciamento da Qualidade Por Toda Empresa
PEA	População Economicamente Ativa
EUA	Estados Unidos da America
SIC	*Standart Industrial Classification* – Classificação Industrial Padrão
NAICS	*North American Industry Classification* System – Sistema Norte Americano de Classificação de Indústria.
ONG	Organização não Governamental
TRS	Teoria das Representações Sociais
TNC	Teoria do Núcleo Central

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS **5**

SUMÁRIO **13**

INTRODUÇÃO **15**

CAPÍTULO 1 – QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE **20**

1.1 HISTÓRICO DA QUALIDADE **20**

1.2 Controle estatístico da qualidade *23*

1.3 Gestão estratégica da qualidade *24*

1.4 Gestão de Qualidade Total *25*

1.5 A qualidade e o consumidor *26*

1.6 Gestão de qualidade *27*

1.7 Processo de gestão da qualidade *29*

1.9 A HORA DA VERDADE E A QUALIDADE **31**

1.10 Qualidade e melhorias dos sistemas de serviços *31*

1.11 Custos de qualidade *34*

1.12 Modelo dos 5 Gaps da qualidade *38*

1.12.1 O Gap na Percepção gerencial (Gap 1) *39*

1.12.2 O Gap na especialização da Qualidade (Gap 2) *40*

1.12.3 O Gap na Entrega dos Serviços (Gap 3) *40*

1.12.4 Gap nas comunicações com o mercado (Gap 4) *41*

1.12.5 Gap na Qualidade Percebida do Serviço (Gap 5) *42*

1.14 Satisfação do cliente *43*

CAPÍTULO 2 – RESTAURANTES E OPERAÇÃO **46**

2.1.1 RESTAURANTE **46**

2.1.2 As cozinhas de rua *47*

2.1.3 Restaurantes e turismo *48*

2.1.4 Operação do restaurante *50*

2.1.5 Análise de Perigos e Pontos Críticos e Controle - APPCC (HACCP) *53*

2.1.7 TIPOLOGIA DE RESTAURANTE **57**

2.1.8 Serviço de restaurante *58*

2.2.1 Definição de Serviços *59*

2.2.2 Desenvolvimento dos Serviços *61*

CAPÍTULO 3 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS **68**

3.2 METODOLOGIA **69**

CONSIDERAÇÕES FINAIS **84**

REFERÊNCIAS **86**

APÊNDICE A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA **90**

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPRESÁRIO/GERENTE **91**

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS CLIENTES **92**

ANEXO A – EVOCAÇÕES DOS GESTORES POR CATEGORIA (FREQUÊNCIA- EVOCAÇÃO) **93**

ANEXO B – EVOCAÇÕES DOS CLIENTES POR CATEGORIA (FREQUÊNCIA- EVOCAÇÃO) **94**

INTRODUÇÃO

O setor de alimentação congrega cerca de um milhão de empresas e gera aproximadamente seis milhões de empregos diretos em todo o Brasil. Este segmento representa 2,4% do PIB (produto interno bruto) brasileiro. Além disso, com o crescimento da economia, o hábito de fazer refeições fora de casa é crescente e corresponde a 26% das despesas dos brasileiros, ficando evidente que, quanto mais cresce o segmento, maiores são as possibilidades de geração de emprego e renda. Outro fator relevante é que o segmento dá oportunidade para o primeiro emprego (absorvendo mão de obra não especializada, candidata permanente à exclusão) e melhora a qualificação profissional, desenvolvendo também novas profissões (ABRASEL, 2010).

O segmento de alimentação fora de casa é dos que mais tem crescido no Brasil. No ano de 2010, o setor bares e restaurantes teve um crescimento de 12% em relação ao ano anterior. Esta taxa foi maior do que o crescimento da economia nacional. As empresas de gastronomia apresentaram, neste mesmo ano, uma receita de 73 bilhões de reais. E este mercado tende a crescer com a aproximação de dois grandes eventos mundiais que serão sediados no Brasil: a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016 (ABRASEL, 2011).

Segundo Dencker (1998), o segmento turístico é o setor da economia com maior potencial de crescimento. A disseminação da atividade turística trouxe como consequência a necessidade de formação de recursos humanos, dando origem à criação de cursos de treinamento e de formação profissional, que aumentam de forma significativa tanto no nível técnico quanto no de graduação e pós-graduação.

Este trabalho busca ligar a gestão de qualidade nos restaurantes do Polo Gastronômico da Massagueira - AL, praticada pelos empresários, à qualidade na percepção dos clientes frequentadores destes restaurantes, quer sejam eles turistas ou naturais da própria região.

O bairro da Massagueira está situado no município de Marechal Deodoro, a 15 km de Maceió, a 5 km da praia do Francês e distante 10 km de Marechal Deodoro-AL. A região da Massagueira foi formada a partir de uma antiga colônia de pescadores que, com seus bares e restaurantes rústicos e simples, foram se estabelecendo nas margens da lagoa Manguaba, local onde hoje é o Polo Gastronômico. Os itens mais apreciados pelos clientes são bebidas e pratos típicos da região. Estes estabelecimentos sobrevivem do público local e do turismo, nos meses de média a alta temporada, que correspondem aos meses de julho, dezembro, janeiro e fevereiro ou até após o carnaval, sendo que o mês de julho corresponde à média temporada (PORTALBRASIL, 2010).

Figura 1 - Mapa de localização da Massagueira – Marechal Deodoro / AL
Fonte: Google Maps, 2012

Na baixa temporada, quando o fluxo de turistas é reduzido, o maior movimento é nos finais de semana, com o público regional.

A escolha pelo estudo Gestão da Qualidade e Satisfação do Cliente na região da Massagueira se deu em decorrência do autor ter a percepção de que, em todo Polo, há uma carência de qualidade em aspectos tais como: estrutura física, higiene do ambiente e dos funcionários, agilidade e educação no atendimento e repetibilidade do padrão das refeições, entre outros.

Baseado nessas observações questiona-se: **Os produtos e serviços ofertados aos clientes frequentadores da Massagueira estão atendendo as suas expectativas?**

Os pressupostos do estudo são:

a. Os clientes dos restaurantes do Polo Gastronômico da Massagueira estão satisfeitos com o padrão de atendimento que recebem nos estabelecimentos;
b. Os proprietários dos restaurantes do Polo Gastronômico da Massagueira estão satisfeitos com o padrão de atendimento dispensado a seus clientes; e
c. A percepção da qualidade de serviço é a mesma para proprietários e clientes dos restaurantes do Polo Gastronômico da Massagueira.

O estudo teve como objetivo geral determinar a percepção de qualidade de atendimento de proprietários e clientes dos restaurantes do Polo Gastronômico da Massagueira – AL e o relacionamento dessa qualidade percebida com a satisfação dos clientes. Como objetivos específicos, determinar: a estrutura física e forma de atendimento dos restaurantes; a percepção de qualidade dos proprietários e clientes; e a satisfação dos clientes.

A pesquisa, de caráter exploratória e qualiquantitativa, foi realizada no período de 11 de dezembro de 2011 a 15 de janeiro de 2012. Optou-se realizar a pesquisa nessa época para aproveitar o período de alta temporada do Polo Gastronômico da Massagueira. Após estes meses pode ocorrer menor possibilidade de visitação no complexo de restaurantes.

No que se refere ao objeto da pesquisa, procurou-se classificar os estabelecimentos segundo sua estrutura física, movimento, capacidade e instalações como: “A”, “B” e “C”.

Questionou-se aos gestores, sobre o movimento de seu estabelecimento nos fins de semana, se referindo a média de números de clientes e não de faturamento. A partir destes questionamentos, observaram-se os demais itens tais como: a estrutura física, qual o estado de conservação daquele restaurante, se o ambiente apresentava-se limpo e organizado, o tipo de mobiliário, arrumação das mesas, uso toalhas ou não (no caso do não uso da toalha, era observado se a mesa era adequada para esta atividade sem as mesmas), o estado dos cardápios, os utensílios correspondentes àquele estabelecimento, de acordo com os itens observados, a limpeza dos banheiros, os toalheiros de papel que ficam geralmente nos corredores fora dos banheiros ao lado do lavabo, se estavam sempre com toalhas ou não e, no horário de almoço, se verificou se o atendimento demonstrava regularidade etc.

A partir dessas observações os restaurantes foram classificados da seguinte forma: restaurantes mais simples, que atendem em média nos fins de semana até 150 pessoas – Tipo “C”, os restaurantes medianos, que atendem em média até 300 pessoas – Tipo “B”, e aqueles com melhor infraestrutura, que atendem acima de 300 pessoas - Tipo “A”.

Na fase do pré-teste, foi observado que nos dias de segunda, terça, quarta e quinta-feira, apenas os estabelecimento do Tipo “A” e “B” tinham movimento. Nos classificados como Tipo “C”, nestes dias não havia nenhuma movimentação com clientes. Dessa forma, a pesquisa de campo foi realizada nos dias de sexta-feira e domingo em virtude de se ter percebido que esses dias eram os dias de grande movimentação em todas as categorias além de ter públicos variados, turistas e os clientes locais. Para auxiliar na pesquisa de campo foram recrutadas quatro bolsistas pesquisadoras do Instituto Federal de Educação, as quais fizeram revezamento de acordo com a disponibilidade de cada uma.

A pesquisa foi desenvolvida em quatro etapas. A primeira se refere ao mapeamento da região, com a verificação do número de estabelecimentos que compõe o Polo Gastronômico da Massagueira. Nesse momento, constatou-se que o Polo possui 27 estabelecimentos, se estendendo desde o Bar e Restaurante Paraíso, na Massagueira de cima, e até o Vitória Chácara Bar e Restaurante, na Massagueira de baixo.

A segunda etapa da pesquisa foi a fase de pré-teste, que serviu de orientação para as etapas seguintes. Nessa etapa foi testado o procedimento de gravação das entrevistas e adequação das perguntas do questionário ao entendimento dos gestores de restaurantes e clientes entrevistados. Como resultado dessa etapa, chegou-se até a versão final do Termo de Autorização para Entrevista e dos Roteiros de Entrevista apresentados nos Apêndices A, B e C.

A terceira etapa da pesquisa foi a entrevista com os gestores por meio de questionário com perguntas abertas (Apêndice B). Foram entrevistados 23 gestores do total de 27 empresários do segmento restaurantes existentes na Massagueira.

A quarta etapa da pesquisa também foi realizada através de questionários com perguntas abertas (Apêndice C), sendo entrevistados 413 clientes. Para se chegar a uma amostra representativa de clientes de cada estabelecimento, perguntava-se para o gestor quantas pessoas em média frequentavam o restaurante e, a partir da resposta, foram entrevistados, em média, cerca de 10% dos frequentadores de um dia de alta temporada. Todas as entrevistas foram gravadas, transportada para o computador, transcritas, passadas para o programa QualiQuantisoft para posteriormente serem analisados os resultados.

O trabalho buscou contribuir para o entendimento da percepção de qualidade pelo cliente desses restaurantes rústicos e ensejar futuros estudos abordando como foco principal a gestão da qualidade e a satisfação do cliente, tendo como pano de fundo o tema da Hospitalidade.

O Capítulo 1 apresenta a gestão da qualidade, seus conceitos, satisfação do cliente, custo da qualidade, entre outros, e fundamentou-se em autores como Deming (1990), Garvin (2002), Gianesi e Corrêa (1996), Juran (1992), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1995) e Sachin, McLaughlin e Gomes (2007), entre outros, para embasar aspectos como gestão da qualidade, lucratividade por meio de operações e de satisfação do cliente através da qualidade assim como o histórico da qualidade etc.

O Capítulo 2 fala sobre a operação de restaurantes, suas tipologias, modalidades de serviços, assim como sua origem, conceitos e estratégias de gerenciamento. O Capítulo fundamentou-se em autores como Beck *et al* (2005), Flandrin e Montanari (1998), Fonseca (2002), Savarin (1995), Spang (2003) e Walker e Lundberg (2003), entre outros.

O Capítulo 3 discorre sobre a metodologia da pesquisa, interpretação dos dados e as análises dos resultados. Para as análises dos resultados é utilizada a metodologia de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2010) procurando identificar as Representações Sociais (SÁ, 1998) presentes no Discurso do Sujeito Coletivo (LEFEVRE; LEFEVRE, 2010) dos grupos sociais representados por gestores e clientes dos restaurantes do Polo Gastronômico da Massagueira. Para a categorização das respostas e agilização do processo de análise foram utilizados o aplicativo denominado QualiQuantiSoft desenvolvido, especialmente, para análises de DSC (Discurso do Sujeito Coletivo) e o aplicativo EVOC (VERGÈS, 2000) para identificação do Núcleo Central das Representações Sociais.

De acordo com Lefevre e Lefevre (2005), o DSC é uma metodologia de preparo ou processamento da matéria-prima dos depoimentos para que, sobre essa matéria-prima preparada, que revela o *que pensam as coletividades*, possa ser exercitada toda a força da explicação sociológica, antropológica, sanitária, fisiológica, ética, política educacional, literária e por que não dizer do senso comum, capaz de dar conta do *porque pensam assim* às coletividades pesquisadas.

CAPÍTULO 1 – QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Vender produtos com qualidade, além de atender consumidores e clientes com amabilidade, educação e presteza, não deveria ser novidade para ninguém. Ao contrário, todos prestadores de serviço e empresas fabricantes e fornecedoras de produtos deveriam ter plena consciência da importância deste conhecimento. No entanto, nem sempre é satisfatória a qualidade dos serviços em diversos segmentos.

O que mais surpreende é que até mesmo para aquelas empresas que não pagam salário fixo, e cujos funcionários dependem exclusivamente da comissão das vendas que fazem aos seus consumidores, como é o caso da maioria dos restaurantes, ainda assim, com frequência, se presencia a falta de qualidade nos serviços prestados no que se refere ao atendimento, a padronização dos pratos e bebidas, a falta de preparo técnico por parte de muitos funcionários e, até mesmo, de gerentes e proprietários.

Este capítulo tem como principal objetivo discorrer sobre a temática da qualidade e suas diversas facetas como: qualidade total, custo com qualidade, benefícios trazido para organização, assim como sua trajetória a partir do Japão, na década de 1950, com o precursor Edward Deming.

1.1 Histórico da Qualidade

Não existe um conceito único do que seja qualidade. Segundo Garvin (2002), a qualidade pode ser percebida de cinco maneiras diferentes:

1. **Transcendente -** qualidade é algo nato, não absoluta, sendo reconhecida através de seus padrões indiscutíveis e concretos. Um fato subentendido da visão transcendente é algo que escapa do tempo, duradouro com cheiro das mudanças de gosto ou estilo. Diz que não se tem como explicar qualidade através do que se aprende e sim por experiência.
2. **Baseada no produto** – qualidade é algo preciso e mensurável sendo um reflexo dos insumos ou um atributo do produto. Essa percepção leva à conclusão de que a obtenção da qualidade está ligada a custos elevados de produção. A não ser que todos os clientes priorizem os atributos dos produtos na mesma ordem, a determinação da qualidade com base nos atributos pode levar a ambiguidades.
3. **Baseado no usuário** – a qualidade está baseada no que "esta defronte dos olhos do observador". É certo que cada consumidor tem desejos ou necessidades diferentes, porém todos buscam o que tenha melhor qualidade e atenda sua preferência. Isto é

uma visão peculiar e pessoal da qualidade, altamente subjetiva. A qualidade poderia estar na combinação certa de atributos dos produtos que ofereçam maior satisfação para o consumidor que, apesar de ser um conceito objetivo, esbarra na dificuldade de juntar opções individuais largamente incertas. A qualidade poderia se refletir por deslocamentos na curva da procura de um produto ou mesmo pela adequação ao uso.

4. **Baseada na produção -** as definições baseadas na produção ficam mais fortes no lado da oferta da equação e se obtém, principalmente, pelas práticas relacionadas com engenharia e a produção. A nobreza é igualada ao atendimento das especificações e a "fazer correto na primeira vez". Tratando-se de empresas terceirizadas, ocorre da mesma forma, pois ela é tradicionalmente associada à produção. Já em serviços, conformidade significa cumprir prazos, como o de entrega.
5. **Baseada no valor -** as significações baseadas no valor definem qualidade em termos de custos e preços. Deste modo, um produto de qualidade oferece uma atuação em consonância a um preço ou valor aceitável. Por este entendimento, um tênis com um preço de R$ 1.000, com uma confecção perfeita, teria poucos compradores e não teria qualidade. Estudo de percepções da qualidade dos consumidores para vinte e oito classes de produtos aponta que a visão fundamentada no valor é dominante, apesar dos ingredientes e materiais serem considerados os principais indicadores da qualidade em grupos como os alimentos, o vestuário, os cuidados pessoais e os produtos de beleza.

Garvin (2002), ainda acrescenta que a ênfase maior, ou mais popular, seria a da produção e a do usuário e elas resultariam nos programas de padronização da produção como a série 9000 da norma ISO *(International Organization for Standardization* - Organização Internacional de Normalização), que assegura para o consumidor, de certa forma, garantia de qualidade no produto que ele está comprando ou no serviço que lhe está sendo ofertado.

> Uma correta gestão da qualidade dos serviços será a responsável por produzir um pacote de valor que gere níveis de satisfação que garantam que o cliente fique fidelizado. Um cliente fiel será um cliente retido, frequente, que mais do que apenas voltar, será um agente de marketing da empresa, fazendo propaganda boca a boca e divulgando sua satisfação em seu círculo de influência, auxiliando a ampliar a conquista de novos clientes. (GIANESI; CORRÊA, 2002; p.87).

O "movimento da qualidade" teve seu primeiro período por volta de 1950 no Japão e persiste até os dias atuais. Esse primeiro período ocorreu durante a recuperação da economia japonesa depois da Segunda Grande Guerra e foi liderada por Deming, o qual apresentou uma visão de qualidade fundamentada em métodos utilizados até os dias atuais (GARVIN, 2002).

Um programa de qualidade implantado em todos os setores da organização conduz a uma ‘cultura de qualidade’, a qual influencia toda a empresa. Quando uma empresa chega num nível onde todos os setores têm plena consciência da importância da prestação de serviço com qualidade, esta organização está fadada ao sucesso. É importante ressaltar que uma empresa, independentemente de seu segmento e de sua magnitude, deve está sempre preocupada com a qualidade dos seus produtos, serviços e, acima de tudo, com a qualidade de sua mão de obra. Uma organização que trabalha com qualidade possui ambiente e clientes satisfeitos. E clientes satisfeitos traduzem-se em melhores resultados financeiros, imagem melhor e futuro mais brilhante (MOLLER, 1997).

Garvin (2002) afirma que a qualidade como conceito existe há anos, mas só agora surge como função de gerência formal. A disciplina está se formando. Na sua concepção original, foi relativa e voltada para a inspeção. Hoje, as atividades associadas à qualidade se ampliam e são consideradas fundamentais para o sucesso estratégico. A disciplina qualidade era específica dos departamentos de produção e operações. Hoje, a qualidade se espalha para diversas funções como compras, engenharia e pesquisa de marketing, tendo atenção dos diretores executivos.

Garvin (2002) destaca que as atuais abordagens de qualidade sugiram aos poucos, através de um desenvolvimento regular, e não de novidades marcantes. São fruto de uma série de descobertas que remontam há pouco mais de um século. Nos Estados Unidos, estas descobertas se formaram em quatro ‘eras da qualidade’ distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade.

Nos Séculos XVIII e XIX, não existia ainda o controle da qualidade tal como o conhecemos nos dias atuais. Quase tudo era fabricado por artesãos e artífices habilidosos ou trabalhadores experientes e aprendizes sob a supervisão dos mestres do oficio. Produziam-se pequenas quantidades de cada produto; as peças eram ajustadas umas as outras manualmente e a inspeção, após os produtos prontos, pra assegurar uma alta qualidade, era informal, quando feita. Um produto que funcionasse bem era visto como resultado natural da confiança nos artífices qualificados para todos os aspectos do produto, da produção e do serviço.

A inspeção formal só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis. Com o aumento dos volumes de produção, as peças não mais podiam ser encaixadas umas a nas outras manualmente: o processo exigia um grande grupo de mão de obra qualificada, era caro e demorado. Os preços eram quase sempre, acima do poder aquisitivo do consumidor médio, especialmente no caso das máquinas e equipamentos (GARVIN, 2002).

1.2 Controle estatístico da qualidade

Um marco do movimento de qualidade foi, no ano de 1931, a publicação do livro *Economic Control of Quality of Manufactured Product,* de W.A. Shewhart, conferindo pela primeira vez um caráter científico à disciplina. Grande parte do moderno controle de qualidade é atribuída a esse livro. Nele, Shewhart definiu de forma precisa e mensurável de controle de fabricação, inventou poderosas técnicas de acompanhamento e avaliação da produção diária e propôs diversas maneiras de se melhorar a qualidade (GARVIN, 2002).

A partir desse período a qualidade deixou de ser restrita e baseada na produção fabril, com implicações amplas para o gerenciamento e o desdobramento em quatro elementos distintos: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito.

Segundo Moura (1993), tradicionalmente a preocupação com qualidade foi sempre voltada para a manufatura de produtos, dando ênfase na correção dos seus defeitos, em sua fase de acabamento final. Sob este ângulo, a qualidade passou a ser controlada estatisticamente, por meio da inspeção dos defeitos na linha de montagem – controle estatístico de qualidade. As organizações que prestam serviços devem investir de forma continua na qualidade do fator de recursos humanos, na excelência do serviço que faz parte da condição da competitividade. A sobrevivência da empresa depende de como esse fator de recursos humanos está trabalhando perante seu cliente.

As empresas costumam medir a satisfação do consumidor pela simples razão de que clientes satisfeitos são essenciais para um bom negócio. Apesar de parecer haver um acordo sobre a importância do cliente satisfeito, há pouco consenso sobre os detalhes que resultam na satisfação - até mesmo em como quantificar a satisfação do cliente. A forma como deve ser medida a satisfação do cliente está relacionada com o desempenho de uma organização. Carlzon (2005), no que se referem ao fator recursos humanos de qualquer tipo de organização prestadora de serviço, afirma:

> Os funcionários que estão diretamente lidando com os clientes têm que ter consciência que existe, e que deve ser praticado o momento verdade, que nada mais é do os primeiros 15 segundos que o cliente fica na frente dele, este funcionário precisa ter autonomia para resolução de problemas e se faz necessário treinamento para desenvolver habilidades e conhecimento de suas atribuições (CARLZON, 2005, p.10).

Sachin et al (2007) afirmam que para uma empresa que tem como objetivo manter seus clientes internos e conquistar mais clientes externos e manter todos satisfeitos e fieis à organização, é de suma importância que ela tenha um planejamento e a devida preocupação

de valorizar sua equipe. São os clientes internos que irão atender os externos e por esta razão a importância de mantê-los treinados, conscientes de seu papel e, acima de tudo, remunerados com justiça.

1.3 Gestão estratégica da qualidade

De acordo com Carpinetti (2010), a evolução do controle da qualidade no ocidente, em especial nos Estados Unidos, a partir das ideias desenvolvidas por Juran, Deming e Feigenbaum, aconteceu principalmente na década de 70 devido à perda de mercado e competitividade das empresas americanas para os seus concorrentes japoneses, com produtos de qualidade e confiabilidade superiores. O desempenho da indústria japonesa e desenvolvimento do TQC *(Total Quality Control)* ou Controle da Qualidade Total, japonês tornaram-se claros exemplos de como a satisfação dos clientes quanto à qualidade do produto poderia ser usada como instrumento de vantagem competitiva. Era preciso vincular qualidade com satisfação dos clientes e não com o atendimento as especificações. Ou seja, o predomínio da perspectiva externa, do mercado, em relação à visão interna, da produção. Juran expressou esta visão da qualidade no que ele chamou de visão interna e visão externa, conforme ilustra a Tabela 1.

Essa visão da qualidade impulsionou uma nova cultura organizacional e uma nova forma de gerencialmente no mundo ocidental, que se tornou bastante conhecida e associada à Gestão pela Qualidade Total.

Tabela 1- Visão interna e visão externa da qualidade

Visão interna	**Visão Externa**
Compare o produto com as especificações	Compare os produtos com a concorrência e como os melhores
Consiga que o produto seja aceito na inspeção	Garanta a satisfação ao longo da vida útil do produto
Previna contra defeitos na fabricação e no campo	Previna as necessidades dos clientes
Qualidade centrada na fabricação	Cobre todas as funções
Uso de referências internas para medir qualidade	Uso de referencias baseadas no cliente para medir qualidade
Qualidade vista como uma questão técnica	Qualidade vista como uma questão gerencial
Esforços coordenados pelo gerente da qualidade	Esforços coordenados pela alta gerência

Fonte: Carpinetti, 2010.

1.4 Gestão de Qualidade Total

Baseado no controle descentralizado é que a *TQM (Total Quality Management)* - Gestão da Qualidade Total promove em toda a organização o esforço para infundir a qualidade na empresa em todas as atividades desenvolvidas de forma continua.

A *TQM* tornou-se atraente para os gerentes nos *EUA* (Estados Unidos da America) na década de 1980 porque ela havia sido implementada com sucesso pelas empresas japonesas que estavam ganhando participação no mercado – e uma reputação internacional pela alta qualidade. O sistema japonês foi baseado no trabalho de pesquisadores americanos e consultores como Deming, Juran e Feigenbaum, cujas ideias atraíram os executivos americanos depois que os métodos foram testados no exterior.

A filosofia *TQM* foca no trabalho em equipe, aumentado a satisfação do cliente e rebaixando os custos. As organizações programaram a *TQM*, encorajando os gerentes e funcionários a colaborarem entre as funções e os departamentos, assim como com os clientes e fornecedores, para identificar as áreas para melhoria, não importando quão pequena ela fosse. Cada melhoria da qualidade é um passo em direção à perfeição e ao alcance de uma meta de zero defeito. O controle da qualidade tornou-se parte dos negócios diários de cada funcionário, em vez de ser atribuído a um departamento especializado (SACHIN et al, 1997).

Os programas de TQC são a maneira mais rápida, segura e econômica de atingir os principais objetivos de uma empresa. O cliente fica inteiramente satisfeito, uma vez que passa a ter sempre disponível o produto ou serviço adequado ao seu uso, pelo qual vai pagar um preço que será o menor possível:

> [...] A qualidade não tem fronteiras. Esta garantia de colocação se traduz não só em lucros financeiros para seus acionistas, como também em satisfação crescente para os funcionários, que estão mais felizes e seguros por pertencerem a uma empresa de qualidade que lhes garante as condições adequadas de trabalho propiciando ascensão funcional condizente com seus esforços com as decorrentes melhorias nas condições de vida e os motiva, pela confiança que inspira [...]. Além disso, é com empresas de qualidade que se faz o desenvolvimento de um país, condição imprescindível para a felicidade do seu povo e qualidade de vida para as pessoas. Isto, entretanto, ocorre dentro de um referencial técnico, político e cultural, e nele deve ser tratado. (CERCEIRA, 1991, p.50).

Para fazer com que um cliente saia satisfeito e assim retorne ao restaurante ou ao um bar é importante que a equipe e principalmente o empregador tenha a consciência da importância da qualidade dos seus serviços e dos produtos ofertados aos seus clientes tais como: alimentos, bebidas ente outros.

A gestão da qualidade em organizações compreende um processo estrutural, que envolve um conjunto de ações direcionadas conforme a composição da organizacional de

cada empresa, ou seja, cada empresa organiza seu processo de qualidade segundo seus conceitos e necessidades. Para definir qualidade, é necessário interpretar o valor que a qualidade representa para as empresas desde que foi criado o conceito de investir em qualidade empresarial (VIERA, 2004).

1.5 A qualidade e o consumidor

De acordo com Deming (1990) a qualidade não é estática, ela evolui gradativamente, o processo de globalização é notável em todo mundo, os cliente estão mais exigentes e conhecedores de seus direito como consumidores de forma que as empresas precisam de imediato se organizar de maneira a não vir a perder clientes.

Os questionamentos que devem ser levantados são: quem se preocupa com questão qualidade; quem toma a decisão de comprar ou não o produto; as impressões sobre a qualidade não são estáticas, elas mudam com o passar do tempo e o cliente não está em posição de determinar qual o produto ou serviço que lhe será útil no futuro.

O fabricante está em posição bem melhor do que do consumidor para criar um novo projeto ou um novo serviço. Será que algum dono de automóvel, no ano de 1905, iria pensar em pneus de borracha, se alguém lhe perguntasse qual a sua necessidade? Será que eu possuidor de um preciso relógio de bolso, teria pensando em uma diminuta calculadora com relógio a quartzo?

Como a qualidade não é estática as organizações precisam mudar, aperfeiçoar-se e criar novos produtos e serviços, que venham a acompanhar as constantes mudanças e evolução do mercado e as exigências dos consumidores, paralelamente as estas mudanças se faz necessário investir nos recursos humanos da empresa estes são imprescindíveis que estejam acompanhando o processo evolutivo da organização.

Atualmente, a qualidade é um termo que passou a fazer parte do jargão das organizações, independentemente do ramo de atividade e abrangência de atuação publica ou privada. A principal diferença entre a abordagem dos meados do século XX e a atual é que a qualidade agora está relacionada às necessidades e os anseios dos clientes. Seja qual for o porte da empresa, observam-se programas de qualidade e de melhoria de processos na maioria dos setores econômicos. Não importa fazer o melhor produto com melhores processos, se o que faz não vai ao encontro do consumidor, razão de ser de todos os processos organizacionais.

A similaridade funcional, e até mesmo de desempenho, dos produtos e bens de consumo é cada vez maior. Por isso, é preciso estar bastante sintonizado com os colaboradores, pois a qualidade hoje está muito mais associada à percepção de excelência dos

serviços. E quando se fala em serviços está-se falando basicamente de pessoas. O elemento humano e sua qualidade representam o grande diferencial contemporâneo. Assim, prover treinamento adequado, por exemplo, pode significar o êxito do empreendimento (MARSHALL JUNIOR, et al, 2010).

Atualmente o conceito e a prática da qualidade tornaram-se importantes para as empresas, pois os consumidores estão cada vez mais exigentes e buscam produtos ou serviços que atendam suas necessidades com o maior padrão de qualidade e também, com menor preço (ABREU, et al, 2003).

1.6 Gestão de qualidade

Os princípios da qualidade são favoráveis a qualquer um ampliando sua produção, diminuindo custos e mão de obra. A falta de eficiência na organização de serviços, ou industriais, aumenta os preços para os consumidores e diminui seu padrão de vida. Fabricação de bens e prestação de serviços tem princípios e métodos de melhorias iguais. A qualidade apesar de intangível se faz obrigatória para manutenção e sobrevivência da organização, seja ela prestadora de serviços e fornecedora de produtos. (DEMING, 1990)

Para Marshall et al (2010), o tema gestão da qualidade é dinâmico, sendo sua evolução fruto da interação dos diversos fatores que compõem a estrutura organizacional e sua administração. Alguns fatores estruturais e tendências apontam para ciclos de vida e perfis quantitativos com influência decisiva nos paradigmas vigentes, pois criam desafios e transformações multidisciplinares na gestão organizacional, causando impactos surpreendentes na gestão da qualidade; afetam a estruturação, a abrangência, os conceitos e o portfólio de competências, conhecimentos, habilidades, ferramentas, técnicas e metodologias, expandem as fronteiras atuais e interligam áreas do saber e de especialização em um novo conceito da qualidade, diversificado e holístico. Qualidade é conceito espontâneo e intrínseco a qualquer situação de uso de algo tangível, a relacionamentos envolvidos na prestação de um serviço ou a percepções associadas a produtos de natureza intelectual, artística, emocional e vivencial.

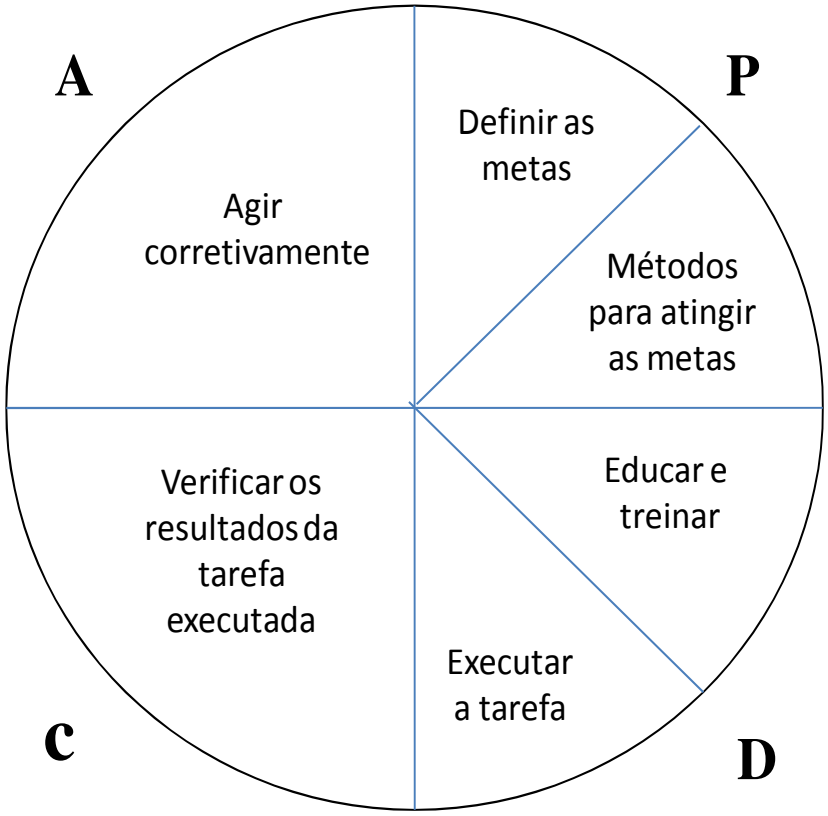
De acordo com Carpinetti (2010), a qualidade é processo contínuo e como tal é preciso que haja melhorias. A melhoria de desempenho de produtos e processos pode ser obtida de duas abordagens complementares, entretanto diferentes: melhoria continua e melhoria radical. A melhoria radical sugere grandes mudanças no conceito ou nos projeto de produtos, se tratando de processos industriais a melhoria pode ser obtida através de novos equipamentos de produção. Outra característica marcante no processo de melhoria radical é que estas decisões

só são tomadas pela alta gerência, uma vez que estas mudanças implicam em investimentos financeiros.

O processo de melhoria contínua é uma abordagem para melhoria e se caracteriza pelo processo de continuo aperfeiçoamento de produtos e processo na direção de grandes melhorias de desempenho. A melhoria contínua se caracteriza pelo processo interativo, ciclo. Ou seja, a partir da avaliação dos resultados obtidos, da investigação e conhecimentos adquiridos com uma ação de melhoria sobre um determinado objeto de estudo, podem-se propor novas ações de melhoria, o que levaria a um ciclo virtuoso de melhoria. Uma ação de melhoria radical pode ser complementada por ações de melhoria contínua. Da mesma forma, o desempenho de um novo equipamento pode ser melhorado por um processo contínuo de ações de melhoria a partir do uso e aprendizado adquirido sobre o equipamento (CARPINETTI, 2010).

Essa interatividade típica da melhoria contínua torna o processo sistemático, ou seja, segue-se um conjunto de etapas padrão. Os japoneses chamam melhoria contínua de Kaizen, que significa mudar para melhor. O método mais genérico de processo de melhoria contínua é o ciclo PDCA (P- *Plan* "Planejar"; D- *Do* "Executar"; C- *Check* "Verificar"; A- *Action* "Atuar".

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte: Carpinetti, 2000, p.41.

As quatro etapas do PDCA, mostradas na Figura 2, são:

(P) Planejamento: em um ciclo completo, inclui: identificação do problema; investigação de causas raízes; proposição e planejamento de soluções;

(D) Execução: preparação (incluindo treinamento) e execução das tarefas de acordo com o planejado;

(C) Verificação: coleta de dados e comparação de resultado alcançado com a meta planejada;

(A) Ação Corretiva: atuação sobre os desvios observados para corrigi-los. Se necessário, replanejamento das ações de melhoria e reinício do PDCA.

1.7 Processo de gestão da qualidade

Para gerir uma empresa ou um departamento, seja ele de serviço ou de produtos, se faz necessário uma série de processos os quais serão como uma espécie de guia para o gestor ter como base nos momentos de suas ações.

Para Paladini (2011), o conceito tradicional de Gestão da Qualidade sempre envolve duas áreas básicas de atuação- uma no âmbito global e a outra no âmbito operacional. No âmbito global, cabe a gestão da Qualidade colaborar decisivamente no esforço da alta administração da empresa em definir as políticas da qualidade da organização. No âmbito operacional, cabe à Gestão da Qualidade desenvolver, implantar e avaliar programas da qualidade. A Gestão da Qualidade pode ser conceituada, portanto, de forma muito sintética, como o processo de definição, implantação e avaliação de políticas da qualidade.

Fica difícil praticar gestão da qualidade sem que para isso haja políticas claras e bem definidas por parte dos gestores da qualidade. Paladini (2011) reforça que é bem evidente a dependência da ação da Gestão da qualidade com questão das políticas da qualidade.

Há mesmo um conceito de Gestão da Qualidade como, essencialmente, a viabilização, em termos operacionais, das diretrizes gerais da qualidade da empresa – diretrizes estas que são decorrentes da própria política da qualidade. Esse posicionamento leva a concluir que não é possível estruturar o processo de gestão da qualidade sem que seja definida, conhecida e bem entendida a política que a organização adotará em relação à qualidade.

É importante ressaltar que as políticas da gestão de qualidade, as normas e procedimentos para a implantação dos processos devem ser de responsabilidade da alta administração da empresa. Esta administração é que têm claro quais são seus objetivos, como estão os mercados interno e externos e quais são as tendências futuras.

1.8 Gerenciamento da qualidade por toda a organização

O gerenciamento da qualidade por toda empresa (GQPTE) é um sistema que abrange toda organização com o objetivo de que todos os setores tenham qualidade naquilo que se propõe a fazer quer seja prestador de serviço ou fornecedor de produtos manufaturas. Para que esta qualidade exista de fato é preciso que as equipe sejam devidamente treinadas e capacitadas para prestar serviço de qualidade, esta abordagem é semelhante ao método usado para atingir as metas financeiras.

Na linguagem do setor de finanças, as metas são chamadas de orçamentos e a unidade de medida é o dinheiro. Quando feitos apropriadamente, os orçamentos (para vendas, lucros, despesas, capital) são obtidos através da participação ampla de todos os níveis.

O resultado final são as metas financeiras em todos os níveis: orçamentos à corporação, as divisões, aos departamentos. Ou seja, quando estas metas são devidamente atingidas, o mérito é de todos os departamentos que trabalharam para este objetivo.

Juntamente com os esclarecimentos e os estabelecimentos das metas, também são estabelecidos planos para atingir as metas. Por exemplo, para conseguir o orçamento das vendas, podem ser necessários planos para aumentar a força de vendas. Dentro desta proposta de planos se incluem os subplanos na forma de programas, delegação de responsabilidade, capacitação de equipes entre outros.

Na sequência para executar os planos se faz necessário recursos financeiros, melhoria de estrutura ou instalações de novas estruturas, mão-de-obra, serviços, programas efetivos de treinamentos, o planejamento tem como objetivo fornecer estes recursos além de funcionar também como controle de custos, controles das despesas e controle de estoques.

Os controles envolvem a avaliação de desempenho real, o qual consiste em comparar o desempenho real das metas e a atuação sobre o que está sendo efetivamente desenvolvido.

O planejamento bem elaborado tem a função de fornecer motivação sistemática que venha a motivar os funcionários a atingir as metas proposta pela alta gerência, vale ressaltar que a motivação acontece de acordo como a equipe é liderada.

Juran (1995) enfatiza que as organizações que usam abordagem correspondente ao GQPTE tem tido desempenho superior àquelas que não se utilizam da abordagem de gerenciamento por toda empresa.

1.9 A hora da verdade e a qualidade

Segundo Grönroos (1995), em situações nas quais os consumidores se deparam com os recursos e com as maneiras de operar do fornecedor de serviços são oportunidades para a experiência da qualidade. As experiências das interações entre consumidor/cliente / fornecedor ou contato direto com os serviços determinam o nível da dimensão funcional da qualidade. Nestas experiências de contato as qualidades técnicas dos resultados dos serviços são transferidas aos consumidores por se tratar de momentos verdades (clientes x fornecedor de serviços), ou seja, é o momento chamado de hora da verdade.

O conceito de hora da verdade é o momento onde o prestador de serviço tem a oportunidade de mostrar ao seu cliente ou consumidor a qualidade de seus serviços no instante em que o serviço está acontecendo, este momento pode ser utilizado como uma estratégia de marketing e venda de seus serviços conforme a habilidade de quem está demonstrando os serviços. Uma vez o prestador de serviço deixando passar esta oportunidade o cliente já foi, o serviço já aconteceu e, portanto, pode ser que este fornecedor não tenha mais a oportunidade de está com este mesmo cliente em outro momento verdade para vender seus serviços ou tentar corrigir possíveis falhas ocorridas no momento passado. A empresa prestadora de serviço tem possibilidade de contatar seu cliente na tentativa de explicar as falhas ocorridas, mas nem sempre conseguirá que o cliente aceite suas desculpas e volte a comprar seus serviços, principalmente se este ciente já conheceu outros concorrentes e estes concorrentes o trataram melhor do que o anterior (CARLZON, 1995).

Este momento chamado de hora da verdade deve ser bem planejado, administrado e bem gerenciado de maneira que não saia do controle, caso este planejamento não aconteça devidamente, a empresa corre o risco que os serviços regridam e a qualidade do funcional do processo pode ficar prejudicada.

1.10 Qualidade e melhorias dos sistemas de serviços

De acordo Gianesi e Corrêa (2010), os consumidores brasileiros como também em vários outros países do mundo não tem como hábito reclamar dos maus serviços que recebem e pelos quais pagaram. Com poucas exceções a cultura dos brasileiros ainda é de conformismo tanto no que se refere à busca de bons serviços como também na prestação de bens serviços.

Ainda segundo Gianesi e Corrêa (2010), existem alguns motivos que pode ser relatados como responsáveis pela generalizada baixa de qualidade na prestação de serviços:

- Com frequência os profissionais de serviços são contratados como mão de obra temporária e nesta situação poucos empreendedores têm a devida preocupação em investir em treinamentos e capacitação, de maneira que com esta cultura tende a proliferar a má qualidade dos serviços a qual será refletida diretamente no cliente e consequentemente nos lucros futuros da organização;
- Prioridade sempre em corte de custos o qual na visão de alguns gestores quando se fala em corte de custos, a primeira atitude é cortar e recursos humanos na visão destes gestores o importante é que o nível da empresa é mensurado pelos números e principalmente os que se refere a cifras;
- Os clientes de maneira geral se acostumaram com a pobreza nos serviços e por isso não criam o hábito da exigência. Estudos mostram que só em torno de 4% dos consumidores insatisfeitos reclamam dos serviços;
- Em alguns casos por falta de concorrência séria os prestadores de serviço são monopolistas em sua localidade ou setores de forma que não sofrem pressão de outras empresas, desta forma se sente único e por não sofrer nenhum tipo de ameaça a melhoria dos serviços não tem tanta importância;
- Geralmente na grande maioria dos casos não tem como padronizar serviços, principalmente aqueles que são intensivos a mão-de-obra em virtude da grande variação de clientes e as necessidades de cada um deles. O serviço com é intangível as situações de não conformidade ocorrem no momento da ação, por esta razão a dificuldade da padronização;
- De uma maneira geral o serviço é produzido e consumido simultaneamente de forma que há tempo para fazer inspeções de qualidade e acertos de possíveis serviço ou produtos não conforme;
- Outro fator importante que vale ressaltar é que a qualidade do pacote isso se tratando de produtos que necessariamente acompanha o serviço, com frequência, e em grande parte intangível e, portanto difícil de mensurar e fazer os devidos controles.

Ainda segundo Gianesi e Corrêa (2010), a baixa qualidade generalizada de serviço causa impaciência e irritação para aqueles prestadores de serviços mais esclarecidos, e podem significar oportunidades de bons negócios, oportunidades de gerenciar serviços os quais venham fazer a diferença neste mercado tão carente e necessitado de profissionais capacitados e de mente aberta que estejam dispostos fazer diferente. Os autores pressupõem que qualidade em serviços pode ser definida no momento em que as expectativas dos clientes são atendidas/ exercidas por suas percepções do serviço prestado.

De acordo com Gianesi e Corrêa (2010), as expectativas e a percepção do cliente quanto ao serviço acontecem no momento da prestação do serviço em consequência do mesmo ser intangível. O cliente ao comprar um determinado serviço, geralmente, compra de acordo com a propaganda que é veiculada de várias maneiras. Uma das formas mais conhecidas de divulgação é a boca a boca – aquela que um cliente vai falando para outras pessoas e assim vai se propagando. Entretanto, independentemente da forma como o cliente comprou o serviço, ele pode ser avaliado depois que foi prestado e é nesse momento que o cliente irá fazer o comparativo entre o que lhe foi oferecido e que de fato foi percebido durante a execução do serviço.

Este modelo de avaliação que o consumidor faz do serviço é genérico, e válido para os produtos também, entretanto, na questão dos produtos por sua tangibilidade, o cliente já tem a impressão real através da imagem, esta se torna o principal atrativo reforçando as expectativas do cliente por dar a real condição do cliente poder observar, tocá-lo e chegar algumas conclusões mesmo antes da compra deste produto.

A Tabela 2 mostra os aspectos da qualidade de serviços avaliados pelo cliente.

Tabela 2– Serviços avaliados pelo cliente

CONSISTÊNCIA	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
COMPETÊNCIA	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades técnicas dos consumidores.
VELOCIDADE DE ATENDIMENTO	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido).
ATENDIMENTO/ATMOSFERA	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.
FLEXIBILIDADE	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou suprimento de recursos.
ACESSO	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
TANGÍVEIS	Qualidades e/ou aparência de qualquer evidencia física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
CUSTO	Fornecer serviços a baixo custo.

Fonte: Gianesi e Corrêa, 2010.

De acordo com Gianesi e Corrêa (2010), é necessário que os procedimentos de garantia de qualidade sejam gerenciados por profissionais que tenham habilidades e competência e desta forma venham a garantir a continuidade do processo e que com isto se distancie da concorrência competitiva.

> Os serviços que constituem uma série de processos mais ou menos inatingivelmente vivenciados, onde a produção e o consumo não podem ser totalmente separados e onde o cliente, com frequência, participa ativamente no processo de produção, são provavelmente percebidos como sendo de extrema complexidade. Entretanto, para desenvolver modelos de gestão de serviços e marketing é importante compreender o que os clientes, de fato, procuram e o que eles avaliam (GRÖNROOS, 1995, P. 45).

No gerenciamento da qualidade, como em outras situações na gestão, existem diferenças e similaridades nas melhorias de processos e de sistemas de manufatoras, por esta razão a cautela no gerenciamento no processo da qualidade.

1.11 Custos de qualidade

Segundo Gianesi e Corrêa (2010), o custo financeiro que uma empresa pode ter com a implantação de projetos de qualidade total que venham a beneficiar o desenvolvimento da organização, é sempre inferior aos custos de não ter qualidade em seus serviços e produtos, contrariando as expectativas dos consumidores.

A ideia que se tinha anteriormente à Qualidade Total era que todos os esforços de qualidade concentram-se nas atividades de controle da qualidade, que seria a inspeção após o serviço ou produto ter sido executado. Desta forma as empresas tinham equipes de inspetores que tinham como função principal separar os produtos bons dos ruins. Esta atitude torna-se onerosa para as organizações uma vez que o custo de um produto rejeitado já foi gerado, o tempo já foi perdido e, inclusive, a empresa poderia correr o risco de perder o cliente também.

O fato é que quando se falava em custo de qualidade, as empresas só pensavam em custos com inspeção da qualidade tarefa que consistia em separar o os produtos não conforme dos conformes. Esta forma de política das organizações implicava em três situações que dificultavam os processos de melhorias nas organizações:

- Os custos com investimentos na qualidade eram insuficientes, em virtude que os problemas causados pela falta de qualidade não eram associados a eles de maneira que estes pudessem ser identificados e eliminados;
- Priorizava-se a inspeção como única e melhor forma de melhorar a qualidade, consequentemente aumentado o número de inspetores. Não considerava investimento em qualidade como fator primordial; e
- Quem produzia produtos ou serviços não tinha responsabilidade com qualidade dos mesmos, ficando esta tarefa apenas para quem os inspecionava.

Ainda segundo Gianesi e Corrêa (2010), a ideia então de gerenciar a qualidade era a de determinar o nível ótimo de esforço de inspeção que minimizasse os custos combinados dos erros e do esforço de inspecionar.

De acordo com os resultados mostrados na Tabela 3, percebe-se que com a expansão do movimento sobre a qualidade total pelo Brasil e no mundo este comportamento começou a mudar e que os custos com a qualidade total devem ser considerados levando em conta os pontos demonstrados na Tabela, além da inspeção.

Tabela 3 - Tipos de custos de qualidade

Tipos de custos de qualidade	Exemplos em serviços
Custos de prevenção Custos de todas as atividades que visam impedir, preventivamente, os erros de ocorrem.	Treinamento e desenvolvimento de pessoal; Manutenção preventiva de equipamentos de processos; Desenvolvimento e implantação de projetos de melhorias de qualidade; Avaliação desenvolvimento de fornecedores; Desenvolvimento e implantação de auditorias do sistema de qualidade; Aferição de instrumentos de medição; Desenvolvimentos de sistemas a prova de falhas
Custos de inspeção Custos de todas as atividades que visam checar se erros ocorreram, depois de a atividade, serviço ou produto terem sido executados.	Inspeção e teste de material comprado; Inspeção e teste ao logo do processo; Inspeção e teste do resultado do serviço prestado; Operação de sistemas de controle de processo; Sistema de avaliação da qualidade do serviço pelo cliente;
Custos de falhas internas Custos de todas as atividades que visam lidar com erros que ocorreram e foram detectados enquanto o cliente ou seu bem ainda estão na organização	Refazer de imediato um serviço mal prestado; Refugos e retrabalhos em bens do cliente ou bens facilitadores; Compensações imediatas ao cliente por falhas na prestação do serviço; Reorganizar processo e procedimentos após a falha; Negócios perdidos enquanto corrigindo a falha; Diagnostico das causas das falhas; Custo com recuperação do cliente;
Custos falhas externas Custos de todas as atividades que visam lidar com erros que ocorreram e foram notados depois que os serviços foram prestados e o cliente ou seu bem já deixou a organização.	Garantia do serviço Retrabalho e ré-serviço; Responsabilidade civil por falhas no serviço prestado; Gerenciamento de reclamações; Perda de fidelidade do cliente, afetando futuros negócios; Testemunho desfavorável do cliente insatisfeito a outros clientes potenciais.

Fonte: Gianesi e Corrêa, 2010.

Ainda de acordo com Gianesi e Corrêa (2010), a significativa vantagem de demonstrar os custos de qualidade desta forma é que os gestores das organizações têm melhor condições de visualizar a maneira da relação dos custos das variadas categorias. Pelos menos as duas principais que são a prevenção e a inspeção, elas podem ser consideradas mais relevantes por estar sob o controle da gerência, enquanto que as falhas internas e as falhas externas são consequência das duas anteriores – prevenção e inspeção.

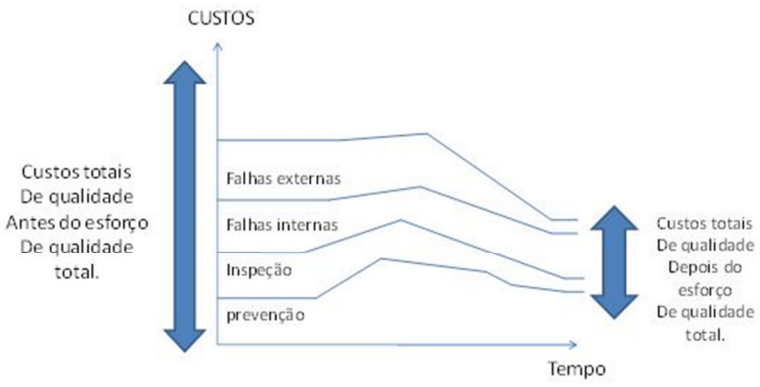
Ou seja, se as duas causas primeiras – prevenção e inspeção não forem gerenciadas adequadamente de acordo com as normas e os procedimentos da qualidade total, consequentemente os problemas de não conformidades irão ocorrer no futuro, nas falhas internas e externas.

No passado antes da expansão da qualidade total, todo esforço da qualidade era direcionado para inspeção por se pensar que daquela forma poderia ter resultado satisfatório em termos de falhas externas, inspecionar para não deixar que estas falhas saíssem do sistema e chegasse ao cliente. Nos tempos atuais dentro dos conceitos da qualidade total é mais aceitável que os esforços sejam voltados para a prevenção por se perceber que o retorno é mais garantido. A princípio é que se levando ao extremo todos os erros poderão ser evitados preventivamente, levando-se e consideração que todos os colaboradores têm como produzir qualidade e à medida que produzem, "inspetores e esforços de inspeção nem seriam necessários para que as falhas internas fossem eliminadas".

A aplicação de conceitos reais da qualidade total ao longo dos anos levaria a situação do posicionamento relativo entre os quatro tipos de custos de qualidade que são: prevenção a qual se considera ser a mais importante de todas uma vez que esta esteja controlada possivelmente evitaria futuras falhas, inspeção, falhas internas e falhas externas.

Na Figura 3 mostra que um aumento inicial dos custos de prevenção repercute em diminuição dos custos de falhas externas e falhas internas de maneira que o nível de inspeção passa a ser menos necessário (GIANESI; CORREA, 2010).

Figura 3 – Custos da qualidade total



Fonte: Gianesi e Corrêa, 2010.

Ainda de acordo com Gianesi e Corrêa (2010), toda dedicação voltada para melhoria dos processos de qualidade de total, repercutirá em competitividade. Quanto mais prioridade nas ações de qualidade nos níveis de serviços prestados ou na produção de produtos mais positivos serão os impactos diretos na competitividade da empresa, pois os clientes estão cada dia valorizando mais a qualidade dos serviços por isso não é exagero superar a concorrência naquilo que o cliente mais busca a qualidade dos serviços prestados assim como produtos bem elaborados com selos e garantia de qualidade.

Segundo Zeithaml (2003, p.405), atrair um cliente novo é cinco vezes mais caro do que manter um já existente. Empresas de Consultorias que se dedicaram a pesquisar este relacionamento confirmam que o abandono dos clientes tem um efeito mais forte sobre os lucros de uma empresa que a participação de mercado, a escala, os custos por unidade e muitos outros fatores associados à vantagem competitiva e os mesmos consultores afirmam que, dependendo do setor, as empresas podem aumentar os lucros de 25% a 85% retendo apenas 5% mais dos seus clientes. O estudo do *General Accounting Office* dos semifinalistas na competição Malcolm Baldrige descobriu que a qualidade reduzia os custos: o tempo de processamento de pedidos diminuiu em média 12% ao ano, os erros e defeitos caíram 10% ao ano, o inventario reduziu em 7,25 e o custo da qualidade também reduziu em 9% ao ano.

Zeithaml (2003, p.405), ainda considera os seguintes fatores como importantes agregadores da qualidade do serviço na diminuição dos custos:

- O dia da mais alta qualidade foi o dia dos mais baixos custos operacionais declaração de (Fred Smith, Federal Express);
- Elaborar produtos ou prestar algum tipo de serviços sem qualidade da primeira vez pode chegar a custar de 25 a 30% da receita da empresa, ou, seja, fazer certo da primeira vez é uma alternativa de baixar custos operacionais na organização e consequentemente aumentar a receita e o lucro sobre os serviços comprados por um cliente de dez anos é em média três vezes maior do que um cliente de cinco anos. Declaração do Gerente geral de qualidade da Hewlett-Packard Company, Mr. David F. Colicchio;
- Uma consultoria especializada em pesquisa de retenção, a Bain & Company, estima que nos negócios de seguros de vida, um aumento anual de 5% na retenção do cliente, diminui os custos por apólice de uma empresa em 18%.

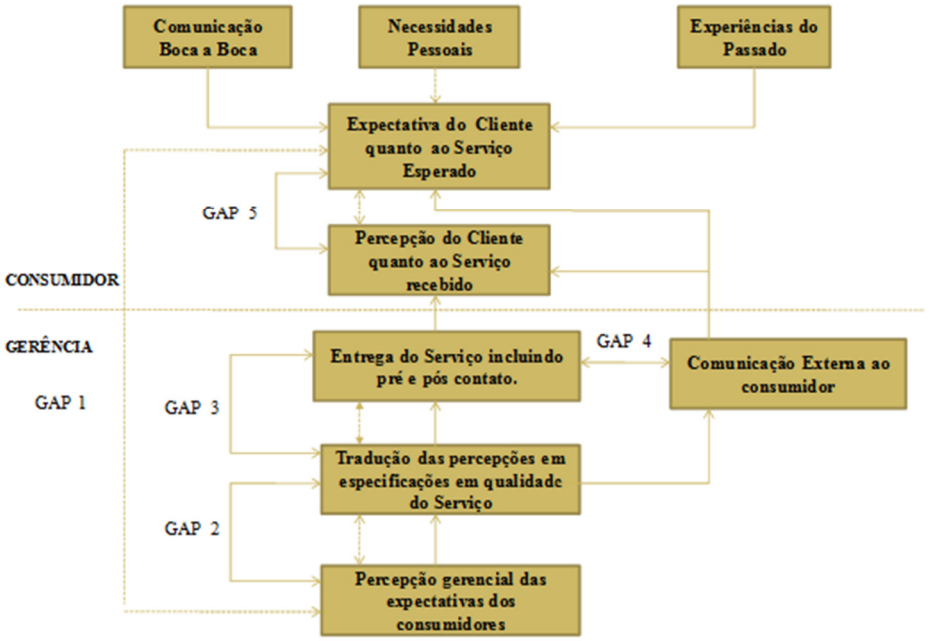
Vale ressaltar que todas as vezes que uma empresa busca novos clientes, há sempre uma possibilidade de aumento de custos em virtude da necessidade do marketing, propaganda entre outros.

1.12 Modelo dos 5 *Gaps* da qualidade

O modelo de análise dos 5 *Gaps* da qualidade, desenvolvido por Parasuraman et al (1985), se destina ao uso de análises das origens das falhas da qualidade e tem fundamental importância no auxilio para a gerência compreender de que forma a qualidade dos serviços podem ser melhoradas a partir das análises.

O modelo dos 5 *Gaps* que é ilustrado na Figura 4, demonstra como o serviço se devolve de acordo com as expectativas da gerencia de uma empresa prestadora de serviço e a percepção do cliente no processo de prestação de serviço.

Figura 4 - Modelo para analisar falhas de qualidade em serviços



Fonte: PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY (1985)

Na parte superior, o modelo demonstra os fenômenos relacionados com o cliente e na parte inferior da figura, o modelo demonstra os fenômenos relacionados com a empresa de prestação de serviço.

O cliente espera o serviço em função de alguma experiência passada na empresa, assim como suas necessidades pessoais e da comunicação boca a boca, comunicação esta que se torna a mais barata e mais eficiente por ser divulgada pelo próprio consumidor sem que para isso necessite cobrar qualquer tipo de ônus.

O serviço que o cliente espera é influenciado pelas atividades da empresa de comunicação com o mercado da empresa. Entretanto, o serviço percebido, por outro lado, é resultado de várias decisões e atividades internas na própria empresa. As percepções da

gerência com relação às expectativas dos consumidores e /ou clientes servem de orientação nas decisões políticas da qualidade por serviços a serem seguidas pela organização no momento da entrega de um novo serviço.

Esta estrutura básica demonstra os passos a serem considerados na análise e planejamento da qualidade de serviços. Na sequência se podem observar as possíveis origens de problemas da qualidade.

Como visto na Figura 4, cinco discrepâncias entre os vários elementos da estrutura básica, os chamados *gaps* da qualidade, são também ilustrados. Esses *gaps* da qualidade são resultado da inconsistência no passado de gestão da qualidade. O *gap* final, ou seja, aquele entre o serviço esperado e o percebido (*gap* 5) é, uma função de outros *gaps* que possam ter ocorrido no processo. Os cinco *gaps*, suas consequências e as razões de sua ocorrência são discutidos a seguir.

1.12.1 O *Gap* na Percepção gerencial (*Gap* 1)

Esta falha (*gap)* é o resultado de uma interpretação da gerência com relação às expectativas da qualidade de forma inadequada, o *gap, pode* ocorrer devido a fatores tais como:

- A falta de informações precisas, as quais impedem que a gerência tenha conhecimento das expectativas dos consumidores;
- Informação imprecisa da pesquisa de mercado e da análise da demanda;
- Interpretação imprecisa das informações sobre as expectativas;
- Inexistência de uma análise de demanda;
- Informações sofríveis ou inexistentes partindo da interface da empresa com os clientes para o nível gerencial superior; e
- Níveis organizacionais em demasia que estancam ou alteram os pedaços de informação que podem fluir, partindo dos envolvidos nos contatos com os clientes para os níveis superiores.

Mudança no conhecimento caso seja a falta do conhecimento técnico da gerência, é de fundamental importância, entretanto umas das mais eficientes ações ainda deve ser a pesquisa qualitativa e quantitativa as quais darão uma ampla visão de como a gerencia irá planejar com segurança e confiabilidade estratégias de melhorias relacionadas à suas expectativas no tocante a qualidade dos serviços que serão ser prestados aos seus consumidores ou clientes.

Esta atitude terá a condição de proporcionar melhoria à qualidade dos serviços, uma vez que a gerência baseada nas interfaces da comunicação entre empresa prestadora de

serviço e consumidor, teria condições de trabalhar com conhecimento das expectativas dos próprios consumidores, assim ofertando serviço com qualidade e superando suas próprias expectativas porque o cliente encontrou naquela empresa o que de fato esperava.

1.12.2 O *Gap* na especialização da Qualidade (*Gap* 2)

Esta falha (*gap*) aponta que as especificações da qualidade por serviço não são condizentes com as percepções da gerência das expectativas da qualidade. Esta falha (*gap*) é resultado de fatores como:

- Erros de planejamento ou planejamento insuficiente de procedimentos;
- Mau gerenciamento do planejamento;
- Falta de estabelecimento de metas claras na organização; e
- Suporte deficiente no planejamento da qualidade por serviço por parte da alta gerência.

O planejamento mesmo sabendo que é de extrema importância para uma organização, pode variar de acordo com suas peculiaridades, neste caso é importante verificar o planejamento do *Gap 1*, porque, a depender de como foi feito este planejamento, o *Gap 2* poderá variar em muito mais. Segundo Grönroos (1995), mesmo em situações onde se tenha informações adequadas e confiáveis e em quantidades necessárias, ainda assim podem ocorrer erros no planejamento em virtude da falta de comprometimento por parte da alta gerência.

Nesta situação se pode imaginar que a qualidade não é fator de prioridade para esta alta gerência, e neste caso será preciso mudar o foco da estratégia fazendo com que todos possam aceitar a ideia de que prestar serviços com qualidade é prioridade, questão de sobrevivência e competitividade de mercado. Este compromisso não deve ficar apenas na responsabilidade da gerencia, pois todos aqueles que prestam serviços também têm que sentir um compromisso com as especificações da qualidade.

1.12.3 O *Gap* na Entrega dos Serviços (*Gap* 3)

Esta falha *(gap)* pode estar ocorrendo em virtude das especificações da qualidade não estarem sendo atendidas pelo desempenho do processo de produção. Este *gap* se deve as situações tais como:

- Muito complicado e /ou especificações rígidas;
- Os empregados não concordam com as especificações, pois, por exemplo, a boa qualidade por serviços parece exigir um comportamento diferente;
- As especificações não coincidem com a cultura corporativa existente;

- Mau gerenciamento das operações dos serviços;
- Falta ou insuficiência de endomarketing; e
- A tecnologia e os sistemas não facilitam o desempenho em conformidade com as especificações.

Segundo Grönroos (1995), os problemas neste *gap* podem ser muito variados em consequência de que falhas nas entregas dos serviços geralmente são mais complexas, e salienta que estas falhas podem ser divididas em três categorias:

- métodos de supervisão adotados não estão motivando os funcionários o suficiente para um comportamento voltado para a qualidade;
- sistemas de controle de supervisão podem estar em conflito com os serviços ou com as especificações da qualidade;
- falta de suporte nas operações de tecnologia e sistemas dificultando as atividades de prestação dos serviços.

1.12.4 *Gap* nas comunicações com o mercado (*Gap* 4)

Nesta falha (*gap*) as possíveis promessas feitas pelas as atividades de comunicação junto ao mercado consumidor não são condizentes com os serviços entregues. Ações que, por exemplo, podem ser tomadas:

- O planejamento da comunicação com o mercado não é integrado com as operações dos serviços;
- Coordenação inexistente ou deficiente entre o marketing tradicional e as operações;
- A organização deixa de operar de acordo com as especificações, enquanto que campanhas de comunicação com o mercado seguem as especificações; e
- Uma propensão inerente a exagerar e, portanto, prometer demasiado.

Grönroos (1995) afirma que os motivos para a ocorrência de um gap nas comunicações com o mercado está relacionada com planejamento e a execução das comunicações de marketing externo, estas duas atividades não estão caminhando juntas com as operações, e a probabilidade da empresa prestadora de serviço prometer além da capacidade de cumprir com os serviços de qualidade. Neste caso se faz necessário que se crie um sistema que coordene de maneira eficaz o planejamento e a execução das atividades relacionadas a campanhas externas de comunicação com mercado e com as entregas dos serviços.

1.12.5 *Gap* na Qualidade Percebida do Serviço (*Gap* 5)

Nesta falha (gap) o serviço percebido não é coerente com as expectativas do serviço esperado. A falha (gap) resulta em fatores tais como:

- Qualidade confirmada negativamente (má qualidade) e problemas com a qualidade;
- Má comunicação boca a boca;
- Impacto negativo na imagem corporativa local; é
- Negócios perdidos.

O *gap* de número 5 pode ser positivo o que leva uma qualidade confirmada ou até excelente.

1.13 SERVQUAL

A abordagem dos *gaps* da qualidade pode ser uma das bases coerentes e consistentes no tocante a descoberta das falhas ocorridas na prestação dos serviços de qualidade. Os *gaps* têm a função de auxiliar a gerência ou a alta gerência na descoberta das origens de onde parte os problemas nos quais com frequência só irão aparecer no momento das expectativas do consumidor. Partindo deste princípio estas descobertas podem auxiliar a gerência a criar mecanismo do tipo planejamento, formulação de estratégias táticas nos quais serão de fundamental importância para assegurar as expectativas e as experiências consistentes progredindo, a probabilidade de satisfação de uma avaliação positiva.

A partir da abordagem dos *Gaps*, os mesmos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) criaram a escala SERVQUAL que inclui cinco dimensões: tangíveis, confiabilidade, sensibilidade, segurança e empatia e procura verificar a diferença entre a expectativa do cliente e o serviço recebido. Dentro de cada dimensão encontram-se vários itens medidos em uma escala de sete pontos que vão de concordo inteiramente a discordo inteiramente, para um total de 22 itens:

Tangíveis

1. O restaurante tem equipamentos com aparência moderna.
2. As instalações físicas são visualmente atraentes.
3. Os funcionários tem uma aparência impecável
4. Materiais relativos ao serviço são visualmente.

Confiabilidade

5. Quando o restaurante promete fazer algo até certa data, eles o fazem.

6. Quando os clientes têm um problema, o restaurante demonstra um interesse sincero em sua solução.
7. O restaurante realiza o serviço corretamente na primeira vez.
8. Os serviços prestados no prazo prometido.
9. Os registros são livres de erro.

Sensibilidade

10. Os funcionários do restaurante dizem aos clientes quando o serviço será realizado.
11. Os funcionários do restaurante dão atendimento imediato aos clientes.
12. Os funcionários do restaurante sempre estão dispostos a ajudar os clientes.
13. Os funcionários do restaurante nunca estarão ocupados demais para atender pedidos dos clientes.

Segurança

14. O comportamento dos funcionários inspira confiança nos clientes.
15. Os clientes se sentem seguros em suas operações.
16. Os funcionários são sempre gentis.
17. Os funcionários têm conhecimento necessário para responder as perguntas dos clientes.

Empatia

18. O restaurante dá atenção individualizada aos clientes.
19. Os funcionários dão atenção personalizada aos clientes.
20. O restaurante entende as necessidades específicas de seus clientes.
21. O restaurante tem os interesses dos clientes em primeiro lugar.
22. O horário de atendimento é conveniente para todos os clientes.

1.14 Satisfação do cliente

A satisfação do cliente pode está relacionada a uma perspectiva de desejo por determinado produto ou serviço e esta perspectiva se supera quando as características do serviço ou produto são correspondidas. Uma vez o produto satisfazendo as expectativas do cliente ele se torna um estimulo para o processo de aceleração das vendas resultando em maior volume de vendas e consequentemente maior receita (JURAN, 1992).

> Satisfação é a resposta ao atendimento do consumidor. Trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou de um serviço, ou o próprio produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo (ZEITHAML, 2003, p. 87).

Frequentemente clientes e consumidores experimentam diversos níveis de satisfação ou de desilusão depois de cada experiência vivida com algum tipo de serviço ou mesmo de algum produto que acabou de adquirir, de acordo com a medida na qual suas expectativas foram atendidas ou ultrapassadas. Como a satisfação é um estado emocional, suas reações pós-compra podem envolver ira, insatisfação, indiferença ou mesmo muita alegria, estas reações podem dificultar ou facilitar a forma de como o prestador de serviço deverá agir para corrigir a falha ou dar retorno da satisfação do cliente uma vez que a ocorrência acontece após o serviço executado (LOVELOCK; LAUREN, 2001).

Lovelock e Lauren (2001) afirmam que clientes insatisfeitos podem migrar para outras empresas e ainda pode fazer propaganda boca a boca negativa contra quem ele era cliente no passado. Empresas que perdem clientes poderiam argumentar que dificilmente um produto ou um serviço irá satisfazer um cliente totalmente. Entretanto, uma empresa prestadora de serviço ou fornecedora de um produto não deve trabalhar com essas hipóteses, pois poderia se tornar uma rotina para os funcionários acharem que produtos e serviços não podem ser perfeitos e que as pessoas são insatisfeitas por natureza.

Ainda segundo Lovelock e Lauren (2001), clientes que estão apenas meramente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos com facilidade para os concorrentes por se sentirem meramente satisfeito e não encantados. Os clientes encantados são estáveis e tem maiores probabilidades de permanecerem fiéis àquela empresa e assim resistir às ofertas dos concorrentes que ocorrem diariamente nos mais variados segmentos.

Lovelock e Lauren (2001) afirmam que uma estratégia para melhorar os níveis de satisfação dos clientes de uma organização prestadora de serviços ou fornecedora de produtos descobrir o quanto seus clientes atuais estão satisfeitos ou insatisfeitos com os serviços recebidos. Uma das formas de mensurar esta satisfação é solicitando aos clientes que identifiquem quais são os fatores mais relevantes em sua satisfação e na sequência fazer uma avaliação de desempenho de um fornecedor de serviço e seus concorrentes nos fatores identificados.

Os resultados obtidos nestas pesquisas de satisfação de cliente podem ser utilizados para ter ideia de um número de clientes fiéis possuído pela empresa, assim como quantos clientes estão correndo o risco de migrar para outro fornecedor. É importante salientar que uma vez que a pesquisa foi realizada e os resultados obtidos, o planejamento para uma estratégia para manter os clientes fiéis deve ser imediato.

De acordo Cobra (2001), os consumidores de serviços atualmente estão mais exigentes e buscam no mercado produtos e serviços personalizados, de alta qualidade e preços que atendam suas expectativas. No futuro estas tendências devem ficar mais acentuadas, conforme

a concorrência se torna gradativamente competitiva e, ao mesmo tempo, com as facilidades do uso da tecnologia virtual e real, exigindo a criação de serviços que fidelizem clientes globais. As estratégias de valor agregado passam a merecer a atenção redobrada para uma tecnologia inovadora, impulsionada por um marketing personalizado e apoiado por esforço de vendas excepcionais.

Neste contexto de satisfazer e fidelizar o cliente é de fundamental importância que os empreendedores busquem se atualizar com as melhorias que o mercado proporciona, uma destas melhorias são as normas e procedimentos que garantem a qualidade pela padronização de seus serviços e produtos, tais como as normas ISO:

> As normas ISO possuem um papel muito importante no mundo globalizado, devido ao seu reconhecimento intencional no que diz respeito às relações contratuais entre organização, sociedade e indivíduos. Elas revelam um consenso mundial sobre gestão e, hoje, formam, junto com outras normas, os chamados *sistemas de gestão integrados* que tanto influenciam o cotidiano de todas as organizações (MARSHALL, et al, 2010, p.67).

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002), para que uma empresa sobreviva e tenha sucesso neste mundo tão concorrido, não basta apenas ter bons serviços e produtos de qualidade é precisão que o gestor tenha habilidades e capacidade para constante inovação. As grandes transformações ocorridas em todas as profissões estão levando muitas empresas prestadoras de serviços profissionais a procurar novos caminhos. As profissões tradicionais estão enfrentando uma acirrada concorrência não apenas entre seus membros, como também entre as diversas áreas.

De acordo com González (2005), a busca por ofertar qualidade nos produtos e serviços e, consequente, garantir a satisfação dos clientes, começou a orientar estratégias de empresas no intuito de consolidar suas posições diante dos concorrentes ou de aumentar sua participação no mercado. Anteriormente bastava para as empresas conseguir níveis altos de satisfação para garantir que os clientes iriam continuar dando preferência aos seus produtos e serviços ao longo do tempo. Apesar de esta ideia ter sido predominante na visão de muitos gestores, alguns fatos se mostram contrário a esta proposição. Pesquisas, como as de Reichheld (1996) indicavam que índices entre 60% e 80% dos clientes, que mudavam de fornecedor consideravam-se plenamente satisfeitos ou muito satisfeitos. A relação entre a satisfação e a fidelidade começou a ser estruturada com maior detalhamento.

Segundo González (2005), o conceito de fidelidade se tornou ainda mais relevante, a partir do momento, em que as empresas começaram a perceber que a fidelidade de seus clientes garantiria retorno financeiro futuros. O autor afirma que clientes fiéis não são necessariamente satisfeitos, mas clientes satisfeitos tendem a serem fiéis.

CAPÍTULO 2 – RESTAURANTES E OPERAÇÃO

Fazer as refeições fora de casa para muitas pessoas é uma necessidade em consequência da vida atribulada que levam no dia a dia nos grandes centros urbanos, e por esta razão fica inviável voltar pra casa durante o expediente de trabalho para fazer suas refeições.

Para outras pessoas, ir a um restaurante fazer uma boa refeição, beber um bom vinho é uma forma muito prazerosa de lazer e entretenimento. Com o crescimento do número de restaurantes este lazer é acessível tanto para as classes mais favorecidas como também para menos favorecidas.

Este capítulo discorrerá sobre a trajetória do segmento de alimentação em especial restaurante se iniciando em 1.760 na França até os dias atuais. Nesta trajetória serão expostos os tipos de restaurantes, suas modalidades de serviços, assim como sua operacionalização incluindo nesta operacionalização, setores tais como: compras, custos, fichas técnica dos pratos, e itens de fundamental impotência como a elaboração de cardápio, sua principal arma de vendas, e os fatores que determinam a higiene na manipulação dos alimentos como APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle) e PAS (Programa de Alimentos Seguros).

Estes programas têm como principal objetivo garantir a integridade da saúde dos consumidores através da qualidade dos alimentos servidos nos restaurantes e em outros pontos de vendas fornecedores de alimentos.

2.1.1 Restaurante

Atualmente um restaurante é um local aonde qualquer cidadão tendo as devidas condições de pagar pelos seus gastos pode sentar e fazer suas refeições de acordo com seus gostos e sua situação financeira, mas nem sempre foi assim, até o Século XIX, não existia este local com esta nomenclatura.

Em 1.765, o primeiro estabelecimento com o nome de restaurante foi aberto em Paris na *rue des Poulies*, como este local não era a melhor localização para o negócio de restaurante, logo foi transferido para *rue Saint Honoré, hôtel d'Aligre,* ambiente dirigido com o mesmo sucesso e segundo as mesmas condições de higiene, responsabilidade e decência, estes requisitos básicos são essenciais e necessário para quem deseja empreender neste tipo de negócio (SPANG, 2003).

O empreendedor responsável por este feito foi Mathurin Roze de Chantoiseau que era conhecido como Boulanger que no idioma francês quer dizer padeiro. O significado da palavra restaurante é caldo o qual tinha o poder de restaurar as energias e forças, por isso Boulanger escreveu na porta de seu estabelecimento a seguinte frase: *vinde a mim, vos que trabalhais, e restaurarei vosso estomago.* De modo que a partir daí teve inicio a origem do restaurante, que restaura restaurador (SPANG, 2003). Na ocasião, Brillat-Savarin escreveu o seguinte comentário, "Boulanger criou uma profissão que traz fortuna todas as vezes que quem exerce tem boa fé, ordem e habilidades" (SAVARIN, 1995).

O restaurante é dos segmentos alimentares mais difundidos no mundo, é um estabelecimento no qual mediante pagamento qualquer pessoa pode sentar comer e beber fora de seu lar. Na pior hipótese uma refeição trivial, porém saborosa ou na melhor, para viver um momento de intensa criação artística. De modo geral o momento intermediário conjuga em proporções diversas, em unir o agradável ao útil, a qualidade a modicidade ao valor (FLANDRIN; MONTANARI, 1998).

Ainda de acordo com Flandrin e Montanari (1998), as origens do restaurante recuam aos limites da pré-história e da história. Com o comercio das feiras, o comercio dos artesãos, e a necessidade das pessoas ficarem fora de casa por vários dias, era imprescindível que as refeições fossem feitas fora do lar. Nesta ocasião os comerciantes aproveitavam a oportunidade para se sociabilizar com os amigos o momento de lazer como também falar dos negócios que aconteciam na feira.

O comércio de alimentação tomou amplitude e foi se diversificando nas mesmas proporções da urbanização e, de maneira especial, permaneceram ligados. Porém, desde a antiguidade o Império Romano quanto na China existiam estalagens ou postos de correios situados nas estradas principais como também na zona rural, nestes locais procedia à troca de montarias, como também a restauração das forças através dos alimentos e bebidas, esta diversão assim como a dormida eram proporcionadas pelo pessoal da casa.

2.1.2 As cozinhas de rua

Segundo Flandrin e Montanari (1998), por todo mundo em todas as épocas o serviço de alimentação proporcionado pelas cozinhas de rua impõe o principal comércio. Com pequenas quantias de dinheiro é possível comprar um prato feito ou outras quantidades de alimentos pré-cozidos. É importante ressaltar que as cozinhas de ruas e o hábito de se alimentar nestes locais já existiam na China e se manteve por toda Ásia, inclusive no Japão, nas cozinhas móveis da cidade de Tóquio.

O comércio de rua do tipo restaurante ainda prevalece em grandes quantidades na America Latina e no Oriente Médio. Na África vendedores de espetinhos constituem um dos encantos de Papeete cidade em que depois do poente e durante a noite caminhões-restaurantes 'trailers' estruturados com balcões, prateleiras e outros acessórios necessários para atender o tipo de alimentação oferecido aos comensais se instalam a onde servem diversos tipos de pratos regionais e internacionais. Na mesma época na Europa praticamente este segmente se extinguiu, somente subsistem alguns ambientes nos quase não oferecem comodidade para os clientes como, por exemplo, local para sentar-se a mesa (FLANDRIN; MONTANARI, 1998).

Com estruturas menos imponentes, mas, no entanto sempre com movimento nas cidades brasileiras o crescimento dos estabelecimentos que servem comida de rua é contínuo e o estado de Alagoas, região onde está inserido o objeto de pesquisa deste trabalho, em especial na cidade de Maceió e municípios vizinhos, a movimentação deste segmento é notável principalmente os carrinhos de cachorro quente, carrinhos de salgadinho em geral, carrinhos de pastel com caldo de cana, barracas de tapiocas, carrinhos de churrasquinhos com os mais diversos tipos de carnes tais como: carne bovina, frango, carne suína, linguiça calabresa, coração de frango, asinha de frango, camarão entres outros. Os estabelecimentos mais frequentados são aqueles que vendem os variados tipos de churrasquinhos.

Segundo Andrade, (2008) a cidade de Maceió tem cadastrados na SMCCU (Secretaria Municipal de Controle do Convívio Urbano), 166 ambulantes de churrasquinhos. Ainda segunda Andrade (2008), a venda de churrasquinhos em vias públicas é desempenhada por homens em plena idade produtiva e a predominância do sexo masculino na atividade e a presença de pessoas com idade acima de 30 anos, demonstra que esta é uma atividade alternativa para as pessoas que não conseguem uma colocação no mercado de trabalho. Essa afirmação se apóia no fato de que segundo a autora para 75 vendedores, esta é a única fonte de renda da família que varia entre 01 a 03 salários mínimos de 60 entrevistados. Dos 100 vendedores de churrasquinho de rua entrevistados, 62% são do sexo masculino e 38% do sexo feminino. Quanto à idade, observou-se que 80% dos entrevistados estão entre 21 e 50 anos.

O maior movimento nestes pontos de vendas em especial os carrinhos de churrasquinhos acontecem com maior frequência depois das 18h, em virtude de ser este o horário que as pessoas estão saindo do trabalho e aproveitam para fazer lanche e beber cerveja e se sociabilizar.

2.1.3 Restaurantes e turismo

Segundo Flandrin e Montanari (1998), no final do século XIX com desenvolvimento do transporte rápido e do turismo de luxo, começa a se desenvolver uma revolução na arte da

gastronomia fora de casa. Desde o final do Século XVIII alguns ricos ingleses se instalaram durante o inverno, na Riviera do Condado de Nice na França, depois no decorrer do Século XIX na Itália, na ilha de Corfu, mas o hábito destes turistas era mandar alugar ou construir Villa, para a operacionalização dos serviços, era contratado um significante número de trabalhadores permanentes ou temporários de acordo com as reais necessidades. Pelo fato de que estes ricos montavam suas próprias estruturas, este turismo não significou nenhum marco histórico na abertura de restaurantes para a época. Isto só aconteceu quando as viagens de lazer começaram se expandir por toda Europa e quando não eram mais privilegio apenas da alta aristocracia e sim de toda burguesia. É neste momento que profissionais com experiência no segmento começaram abrir grandes hotéis de luxo. Ainda segundo os autores, por se tratar de instalações de luxo, a mesa, a alimentação, os utensílios, o serviço revelou-se à altura da decoração dos ambientes da época.

Um dos pioneiros desta inovadora fórmula hoteleira que se espalhou na década de 1880, portanto no Século XIX foi o suíço César Ritz. Segundo o site turismocriativo.com (2010) Cesar Ritz se associou ao chef Francês Georges Auguste Escoffier em 1888 e, juntos, abriram o primeiro restaurante em sociedade na cidade de Baden-Baden, na Alemanha, depois os dois seguiram com a parceria para trabalhar do primeiro Hotel Savoy, localizado em Londres a convite de Richard D'Oyly Carte, onde Cesar Ritz assumiu o cargo de gerente e Auguste Escoffier como chef de cozinha, os dois desempenharam suas funções no Savoy no período de 1889 a 1897. Ritz desfrutou de uma longa parceria com Escoffier, o famoso chef francês e pai da moderna cozinha francesa. A parceria durou até quando Ritz teve de se aposentar em 1907 devido à fragilidade de sua saúde.

Ainda segundo Flandrin e Montanari (1998), desde 1820, na cidade de Londres, já existia bons hotéis, e na mesma cidade surgiu o *Cecil*, no qual Escoffier elaborou e planejou o'jantar de Epicuro', refeição francesa que consistia em servir centenas de comensais simultaneamente em 37 estabelecimentos por toda Europa. Auguste Escoffier em parceria com outros chefs de cozinha renomados da época povoaram o velho continente com cozinheiros franceses transformando a profissão de cozinheiro em uma das mais difíceis, mas também uma das mais bem pagas entre as profissões braçais, profissão que continua sendo muito bem requisitada por todo mundo até os dias de hoje.

Nesta atividade os bons profissionais que sejam eles cozinheiros, confeiteiros ou padeiros não ficam sem emprego. Eles continuam sendo bem requisitados tanto no segmento da hotelaria como também nos restaurantes que demandam este tipo de mão-de-obra especializada. A propósito de Escoffier, Flandrin e Montanari (1998) cometam que:

> A arte de cozinhar é talvez, uma das formas mais úteis da diplomacia. Solicitado em todas as partes do mundo para organizar os serviços de alimentação dos mais suntuosos hotéis de luxo, tive sempre o cuidado de impor o material francês, produtos franceses e, antes de tudo funcionários franceses. Com efeito, o desenvolvimento da cozinha francesa é amplamente devido aos milhares de cozinheiros franceses que trabalham nos quatro cantos do mundo. Eles expatriaram-se para dar a conhecer, nos países mais longínquos, os produtos franceses e a arte de prepará-los. Sinto uma grande satisfação por ter contribuído para esse desenvolvimento. Durante toda a minha carreira, semeei uns dois mil cozinheiros no mundo inteiro. A maioria deles criou raízes nesses países, e pode-se dizer que se trata de outros tantos grãos de trigo semeados em territórios incultos. Atualmente, a França está procedendo à colheita dessas espigas (FLANDRIN; MONTANARI, 1998, p. 760).

2.1.4 Operação do restaurante

Segundo Walker e Lundberg (2003), a operação de um restaurante tem inicio a partir do momento que o empreendedor decide pelo tipo do negócio, auxiliado por um profissional de arquitetura e outro profissional do ramo de restaurante com experiência em montagem de cozinha e sala. O arquiteto por mais experiência que tenha em arquitetura nem sempre tem o conhecimento necessário para elaborar com eficiência projetos especifico de cozinha a não ser que o mesmo tenha alguma formação neste segmento, a partir daí decide-se a composição do cardápio.

Ainda de acordo com Walker e Lundberg (2003), embora alguns empresários valorizem outros fatores tais como: localização, plano de marketing, decoração, etc., a primeira e mais importante de todas as etapas é o planejamento do cardápio, a escolha pelo cardápio certo, é o passo mais significante na abertura do empreendimento, pois é ele que irá direcionar todos os passos seguintes. No planejamento do cardápio é de fundamental importância que se leve em consideração alguns fatores que são relevantes para a maior possibilidade de acertos na operação e no sucesso do estabelecimento.

Entre esses fatores relevantes está o tipo de restaurante que se deseja abrir, se é um restaurante especializado em comidas típicas daquela região, se é um restaurante especializado em comidas de outro país como, por exemplo, comida italiana, japonesa, espanhola etc. Outros fatores são as necessidades e desejos dos clientes, que devem ser descobertas através de pesquisa feita na localização onde o restaurante estará inserido, acesso dificuldades de contratação da mão-de-obra, habilidade para qualificação das equipes de cozinheiros, da equipe de sala e do bar; os equipamentos e utensílios que serão utilizados; onde encontrar estes matérias. O *layout* que deve harmonizar com a composição do cardápio; os alimentos que foram escolhidos não podem faltar, por está razão é importante ressaltar que na elaboração do cardápio é preciso pesquisar aonde encontrar a matéria-prima que vai fazer parte desta composição; estratégia de preços que deve ser planejada baseada nos custos fixos e custos variados.

Walker e Lundberg (2003) salientam que além de uma minuciosa análise de concorrentes, é importante considerar o valor nutricional, item geralmente elaborado com o apoio de uma nutricionista e a utilização de receitas padrão, as quais devem ser elaboradas pelo chefe de cozinha com a supervisão da gerência entre outros.

Um fator indispensável na elaboração dos preços do cardápio é, juntamente com as receitas padrões, a elaboração das fichas técnicas de todos os pratos e de todos os drinks e cocktails. A ficha técnica é composta por todos os ingredientes que fazem a composição do prato, quantidades exatas, tempo de preparação, modo de preparo, fator de correção, preço de custo individual de cada ingrediente e os impostos que são repassados de acordo com a política do estado que a empresa está inserida.

Além do exposto, a ficha técnica tem como principal objetivo saber exatamente quanto custará o prato sem a margem de lucro, qual será a sugestão para o preço de venda, manter o padrão dos pratos e corrigir possíveis aumentos dos pratos de acordo com o aumento da matéria prima através de sistemas de informação. A prática da ficha técnica tanto serve para os pratos como também para os *drinks* (bebida de modo geral e *cocktails* (mistura de duas ou mais bebidas não necessariamente alcoólicas).

Ainda de acordo com Walker e Lundberg (2003), além dos fatores citados acima é relevante ressaltar que o cardápio é uma das principais armas de vendas do restaurante, ele é o cartão de visita do restaurante, serve como o guia principal para o cliente e é um instrumento de marketing e por estes fatores que quem o elabora deve ter os devidos cuidados com apresentação, tipos de letras (fonte), cores, excesso de *merchandising,* erros de grafia, tipo de papel, sequência correta dos nomes dos pratos, etc.

Uma vez o cardápio decidido, é a vez de partir para a localização, este fator é decisivo pelo cardápio em virtude de não haver um contra senso relacionado ao perfil de clientela aliado a gastronomia que se pretende ofertar naquele ambiente, ou seja, se o cardápio foi planejado para alta gastronomia, a localização deve ser pesquisada com o intuito de saber se naquela região tem o perfil de cliente que frequente este tipo de ambiente e que consuma este tipo gastronomia. O contrario também é verdadeiro. Um cardápio mais simples, clientela mais simples, público jovem, composição de cardápio que atenda a estas características, público mais idoso composição de cardápio que atenda a este perfil.

Uma vez que o projeto esteja definido é preciso que seja discutida com atenção a questão da mão de obra, a qual será contratada e treinada de acordo com os aspectos já citados anteriormente tais como cardápio, perfil de restaurante, serviço que será executado, tipo de gastronomia perfil da clientela, entre outros. É importante ressaltar que o treinamento é necessário e independe de qualquer fator (WALKER; LUNDBERG, 2003).

Entre as operações de um restaurante o processo de compras é um dos mais importantes. Esse processo se caracteriza como subsistema dentro do sistema de um restaurante. Primeiro deve ser definido quem será o profissional responsável pelo departamento de compras, esta pessoa precisa ser treinada e deve possuir várias habilidades entre elas podem ser destacadas: a de negociação, desenvolver novos fornecedores, conhecimento dos produtos utilizados no restaurante e conhecimento dos cardápios.

Ainda de acordo com Walker e Lundberg (2003), com base na composição dos cardápios é preciso desenvolver fornecedores que possam atender com qualidade e competência todos os produtos que atendam as especificações de acordo com as exigências e o padrão determinado pela gerência do restaurante, proprietário ou profissional designado para esta tarefa.

O profissional responsável pelo departamento de compras deve se planejar para fazer vistas periódicas aos fornecedores com o intuito de acompanhar a qualidade de seus produtos, assim como sempre que possível procurar novos fornecedores de maneira de que quando algum dos antigos falharem o restaurante não corra o risco de ficar sem a mercadoria. O restaurante também pode optar pelo processo de desenvolver, junto ao fornecedor, na forma de uma parceria, as características que lhe são desejáveis no tocante ao fornecimento dos produtos.

No que refere ao recebimento das mercadorias o restaurante deve preparar pessoas com habilidades e autonomia para devolver qualquer produto que por acaso não esteja dentro dos padrões de como foi pedido como, por exemplo: peso não conforme com o pedido, quantidade de modo geral a menor ou maior do que consta no pedido. A minuciosa conferência da nota fiscal com os produtos recebidos e conferidos, a aparência das carnes, como cor, textura, etc., da mesma forma para os peixes e frutos, frescor dos legumes e frutas, entre outros, devem ser considerados.

Os locais onde serão armazenados os insumos tais como: hortifrúti granjeiros, laticínios, carnes, peixes, frutos do mar e produtos de limpeza devem ser devidamente planejados de acordo com a estrutura da empresa. Estes espaços devem ser extremamente limpos e bem arrumados de forma que não venham a tumultuar a operação das atividades diárias inclusive os inventários que deve ser realizados mensal, quinzenal, semanal ou até diariamente, dependendo da estrutura e do controle da organização. Os autores ainda sugerem que os inventários tanto do restaurante como do bar deva ser feitos de preferência por empresa terceirizada desta forma não há envolvimento de funcionários no processo e o relacionamento entre profissionais terceirizados e os da própria empresa fica neutro.

É importante ressaltar que para manter e garantir a qualidade dos produtos que chegam e são servidos no restaurante é de fundamental importância à implantação do programa APPCC, programa que visa assegurar a garantia de qualidade desde a compra até a volta do prato sujo da mesa do cliente (WALKER; LUNDBERG, 2003).

2.1.5 Análise de Perigos e Pontos Críticos e Controle - APPCC (HACCP)

O sistema Análise de Perigos e Pontos Críticos e Controle (APPCC) conhecido internacionalmente por HACCP *(Hazard Analysis and Critical Control Point)*, teve sua origem, de acordo com o Manual de Alimentos (SENAC, 2001), na indústria química britânica na década de 1950 e tem por objetivo a garantia, efetividade e eficácia do controle dos perigos à produção de alimentos.

Nos anos 1960, a NASA nos Estados Unidos da América dava inicio a suas primeiras viagens tripuladas rumo ao espaço, nesta época estabeleceu como projeto prioritário o estudo da segurança da saúde dos astronautas no sentido de eliminar qualquer possibilidade de doença procedente dos alimentos durante a permanência no espaço, dos possíveis males que poderiam afetar os astronautas, os considerados mais importantes foram àqueles associados às doenças de fontes alimentares. A NASA tinha, então, duas preocupações principais.

A primeira estava relacionada com os problemas que poderiam ocorrer com restos de alimentos pequenos - migalhas a flutuar na cápsula espacial em condições de gravidade zero, a preocupação estava relacionada com possíveis interferências nos sofisticados circuitos eletrônicos. A segunda preocupação dizia respeito a seguranças dos alimentos, os quais seriam consumidos pelos astronautas e estes não deveriam trazer nenhum dano à saúde destes tripulantes: em hipótese alguma os alimentos poderiam conter microrganismos patogênicos ou suas toxinas, já que um caso de diarréia numa cápsula espacial teria consequências graves, de forma à ideia precisaria ser regulamentada e divulgada para o mundo.

Um programa de segurança alimentar foi desenvolvido, nos Estados Unidos, pela Pillsbury Company, na década de 60, atendendo solicitação da NASA (*National Aeronautics and Space Administration)* - Administração Nacional do Espaço e da Aeronáutica com o objetivo de assegurar aos astronautas que em suas missões no espaço havia alimentos com garantia de qualidade (ANVISA, 2002).

O tema da garantia de segurança alimentar foi promulgado e regulamentado nos Estados Unidos da America pela primeira vez em 1972, neste regulamento foram incluídos vários conceitos e termos do sistema para alimentos enlatados de baixa acidez. Até 1985, as indústrias e as agencias regulamentadoras oficiais não demonstraram interesse pelo tema. No

entanto, ainda neste mesmo ano, a Academia Norte Americana de Ciências publicou um artigo sobre "uma avaliação do papel dos critérios microbiológicos para alimentos e ingredientes alimentares que recomendava, com ênfase, o uso do HACCP como um sistema efetivo e preventivo para a garantia da segurança dos alimentos". Desde esta publicação, o sistema tem sido divulgado, adotado, revisto e sistematizado.

Silva (1995) acrescenta que a 'International Commission on Microbiological Examination of Foods' e o 'Codex Alimentarius' tem papel preponderante e fundamental na regulamentação e implantação o APPCC em nível internacional. Com o objetivo de alinhar a gestão de qualidade com a elaboração de produtos isentos de defeitos conforme prescrita pela norma ISO 9000, o Brasil introduziu em 1990 através da Secretaria de Pesca e do Ministério da Agricultura, hoje Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento o sistema APPCC sistema cujo objetivo é servir alimentos com segurança e garantia de qualidade (FALEIROS, 2005).

De acordo com MORETTI (2004), no Brasil o sistema APPCC encontra-se instalado em vários segmentos da indústria de alimentos tais como: setor se carnes, sorvetes, bebidas e pescados, entre outros. Nestes casos, cada empresa possui uma equipe responsável por mapear todo o processo de produção e identificar os perigos e pontos críticos.

O sistema APPCC, ferramenta imprescindível de gestão de segurança de alimentos é recomendado por órgãos internacionais tais como: OMC (Organização Mundial do Comércio), FAO – (Food and Agriculture Organization)- Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação, e a OMS (Organização Mundial da Saúde). Já é também exigido por alguns segmentos do setor alimentício da Comunidade Econômica Européia e dos Estados Unidos. Para que os alimentos sejam produzidos e tenham garantia de segurança e não causem nenhum dano para a saúde do consumidor, o sistema "S" SENAI (Serviço Nacional Aprendizagem Industrial), SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), SESI, (Serviço Social da Indústria), SESC (Serviço Social do Comércio), e a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) junto com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro Pequenas Empresas), assinaram um convênio de cooperação técnica e financeira para implantação do Sistema APPCC no segmento mesa, que reúne os estabelecimentos que servem alimentos ao consumidor, parceria esta que além de trabalhar a higiene na manipulação dos alimentos servidos, ainda garante um aumento na competitividade nas organizações (SENAC, 2001).

De acordo com Silva (1995), a indústria de alimentos foi o primeiro segmento no Brasil a implantar o sistema APPCC, a diferença do segmento indústria para o segmento mesa é que no APPCC indústria o sistema está diretamente voltado para a produção de um determinado

produto, enquanto que no APPCC mesa o sistema está diretamente voltado para um tipo de serviço que envolve vários tipos de produtos, tais como: restaurantes, bares, lanchonetes, padarias, quiosques entre outros, ou seja, todos aqueles estabelecimentos que preparam e servem alimentos diretamente ao consumidor.

2.1.6 O Programa Alimentos Seguros – PAS / Mudança de projeto APPCC para PAS

Em agosto de 2002, o projeto APPCC, passou a se chamar PAS. A mudança das siglas justifica-se pelo fato de se constatar que a sigla APPCC oficial no Brasil já estava satisfatoriamente difundida no país, no âmbito das empresas de alimentos. Uma vez que o foco necessitava ser gradativamente na conscientização do consumidor e da sociedade, de modo geral, a sigla PAS ficara mais adequada para a assimilação e conexão com as ações do Programa, além de melhor caracterizar a ampliação de seu objetivo, com a inclusão de grande quantidade de ações de implantação de Boas Práticas. Assim o programa ficou estruturado e composto por cinco projetos conhecidos de Campo à Mesa (PAS - Campo à Mesa) da seguinte forma:

PAS Campo: se caracteriza pelo fomento da melhoria da qualidade e de segurança dos produtos animais e vegetais, provenientes de pequenos produtores rurais e promove a segurança ambiental e a saúde dos trabalhadores do campo. O PAS Campo abrange desde o preparo da terra para a plantação dos alimentos, até o envio destes alimentos direto para o mercador consumidor ou para a indústria (SEBRAE, 2011).

PAS Transportes: Seu principal objetivo é manter a segurança e a qualidade dos produtos durante seu transporte, diminuindo perdas e risco de contaminações. Como por exemplo: para transporte de carnes, peixes, aves e outros produtos de origem animal que sejam frescos ou congelados, o transporte deve ser feito em caros frigoríficos com temperatura ideal de acordo com as exigências da vigilância sanitária, para o transporte de horti fruti granjeiros carros fechados livre de poeira, luz e calor, etc.

PAS Indústria: se caracteriza por aplicar o sistema de segurança alimentar na produção de um determinado produto. O PAS Indústria tem como principal objetivo beneficiar a matéria prima advinda do campo transformado em produto seguro para o consumo humano sem correr o risco de contaminação por manuseamento, ou seja, o processo consiste em transformar o maracujá em polpa sem colocar em risco a saúde do consumidor (SILVA, 1995).

PAS Mesa: se caracteriza por um tipo de serviço que envolve vários produtos. São o caso dos restaurantes, bares, lanchonetes, e similares, etc.. O PAS mesa tem a função de

receber os produtos advindos da indústria ou do campo, recebê-lo de maneira adequada, manuseá-los, guardá-los em locais apropriados prepará-los e servir-los para os consumidores. Todas estas etapas são feitas obedecendo às normas e procedimentos de acordo com o manual do PAS. Este processo demanda algum tempo em virtude de exigir uma equipe treinada e consciente de suas responsabilidades, que são a servir alimentos com garantia de qualidade.

PAS Ações Especiais: sua principal finalidade de apoiar os demais programas de alimentos seguros ou ações ligadas à segurança dos alimentos ou a melhoria da qualidade de órgãos, instituições, associações e outros grupos. A implantação do Sistema APPCC no segmento mesa baseia-se numa série de etapas inerentes à produção dos alimentos, incluindo todas as operações que ocorrem desde a obtenção da matéria-prima até o consumo do alimento. É importante salientar que como ferramenta de controle deve ser utilizada adequadamente, e que a análise dos perigos é específica para cada produto ou preparação considerada. Também cabe ressaltar que o método deve ser revisado sempre que novos perigos forem identificados ou quando ocorrer alguma modificação no modo de preparo ou a incorporação de novos ingredientes (SENAI, 2009).

> Os fatores que determinam a qualidade de um alimento são aqueles que definem as suas características microbiológicas. A avaliação da qualidade microbiológica de um produto fornece informações que permitem avaliá-lo quanto às condições de processamento, armazenamento e distribuição para o consumo, sua vida útil e quanto ao risco à saúde da população. Para que a análise microbiológica seja conduzida de forma que os resultados obtidos permitam um julgamento correto do produto analisado, é necessário que critérios de avaliação sejam claramente estabelecidos (FRANCO; LANDGRAF, 2008, p. 155).

Ainda no processo de operacionalização, outro fator de fundamental importância é setor de custos, este setor no caso específico do segmento de restaurante, bares e similares, se envolve diretamente na elaboração dos cardápios, na elaboração dos preços da fichas técnicas dos pratos, nas compras da matéria prima, nos eventos, nos inventários mensais, quinzenais, semanais ou até diários a depender das normas da empresa. O setor de custos tem a finalidade de controlar e administrar os departamentos que de alguma forma estão envolvidos com custos da empresa prestando às devidas informações as líderes dos departamentos, nestas informações deve conter esclarecimentos de como está à situação dos custos, das perdas e possíveis sobras.

É a partir destas informações que cada líder terá as condições de criar estratégias de melhorias tais como: verificação dos processos de compras, análise profunda das fichas técnicas dos cardápios, fazer alterações e mudança de itens dos cardápios, análise da sazonalidade fator relevante para criação de novos pratos, necessidade de treinamento da equipe, caso o restaurante trabalhe diretamente com *buffet*, analisar a composição e promover mudanças de acordo com as

ofertas do mercado, promoções, programa de economia de energia e água, em último caso corte de funcionários. Vale ressaltar que todas as economias são bem-vindas desde que não prejudiquem a qualidade dos produtos e do serviço, o cliente não pode ser penalizado por programas de economia mal elaborados.

Para que os departamentos envolvidos com o setor de custos sejam bem administrados e tenham os custos dentro dos objetivos da empresa se faz necessário alguns critérios como, por exemplo: previsão das vendas, custos das vendas, lucro bruto, custos orçados, custo da mão-de-obra, custos operacionais, custos fixos, entre outros, só através deste processo bem elaborado, administrativo operacionalmente, é que se pode ter a exata noção de como anda a vida da empresa (WALKER: LUNDBERG, 2003).

2.1.7 Tipologia de Restaurante

Fonseca (2002), afirma que são vários os tipos de restaurantes existentes no Brasil e no mundo. De acordo o perfil da região, a demanda da cidade, seu potencial turístico e a capacidade aliada às habilidades dos empreendedores, vão surgindo os mais diversos tipos de restaurantes tais como: Internacional, Gastronômico, Tradicional, de Especialidades, Grill, Brasserie, Chaparias, Típicos, *Fast-Food, Self-Service, Coffee Shop,* Gênero.

Os restaurantes de categoria Internacional trabalham com gastronomia de alto padrão e sua principal característica é que, obrigatoriamente, seu cardápio deve conter pratos reconhecidos mundialmente e o objetivo desta prática é facilitar para os clientes de outras nacionalidades o momento de fazer seus pedidos. Restaurantes Gastronômicos também utilizam a alta gastronomia e sua principal característica é a presença de um *sommelier* e de um *chef* de cozinha na sala. O *sommelier* - profissional especialista em vinhos - auxilia os clientes nas escolhas dos vinhos de acordo com seu gosto. O *chef* de cozinha assiste os clientes nas escolhas dos pedidos da cozinha. Isto não quer dizer que em outros tipos de estabelecimentos não possam existir estes dois profissionais.

Ainda de acordo com Fonseca (2002), no Brasil esses dois tipos de restaurantes internacionais e gastronômicos são mais encontradas nos grandes centros urbanos como São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte e a maioria deles estão nos hotéis de luxo. Na Europa, ao contrário, grande parte destes empreendimentos está fora dos centros urbanos e uma das explicações para a questão da diferença de localização é que na Europa são aproveitadas as construções históricas como os castelos e moinhos, entres outras.

Estes estabelecimentos demandam grande quantidade mão de obra com maior grau de especialização além de utensílios e insumos que não são encontrados facilmente. Por esse

motivo, e devido ao principal de todos eles, o consumidor, a razão da existência do empreendimento, é que a maioria desses restaurantes está localizada nos grandes centros urbanos e em especial nos grandes hotéis.

2.1.8 Serviço de restaurante

O bom serviço do restaurante pode ser sentido pelo cliente a partir do momento que ele chega à porta do estabelecimento. Uma equipe bem treinada, com pleno conhecimento de suas atividades, responsabilidades, senso de organização e ordem, isso fará a diferença entre um serviço comum e aceitável e outro feito com esmero e profissionalismo.

Importante ressaltar que o esmero não deve ser apenas para determinada ação e sim para todo o processo na prestação de serviço, um profissional que se dedica exageradamente ao atendimento pode ter problemas caso precise resolver algum tipo de problema com a confecção do prato, o serviço de maneira geral deve ser uniforme e imparcial, ou seja, não deve haver distinção ou preferência por determinados tipos de cliente, tais como, políticos e celebridades.

O serviço tem uma sequência de inicio, meio e fim e funciona como um balé, a equipe de serviço deverá se mover como se executasse uma coreografia pré-estabelecida, por este motivo é que uma equipe de profissionais de serviço deve ter treinamentos constantes e rápidas reuniões periódicas cujo objetivo é informar à equipe as mudanças que estão para ocorrer na empresa tais como: reservas de mesa e reserva de mesa especial VIP *(Very Important Person)* – pessoa muito importante, aniversário de algum cliente, possíveis alterações da escala de folgas, ou de férias, mudança de cardápio, mudança de alguns pratos, lançamento de outros, apresentação de novos funcionários, saída de outros, sugestão do chefe ou do dia, novos vinhos que chegaram à adega. Enfim a informação bem passada pode se tornar uma das maiores ferramentas de qualidade dentro do restaurante. Quanto mais preparada à equipe for, maior probabilidade de lucros e maior garantia de qualidade (BECK et al, 2005).

O perfil da mão de obra utilizada nos diversos tipos de serviços vai depender do perfil do empreendimento e do tipo de cardápio adotado pelo restaurante.

Com o crescimento das cidades aliado a necessidade de aproveitar o máximo possível do tempo foi surgindo à necessidade de que os serviços fossem mais ágeis. As pessoas estão mais apressadas e o tempo para fazer suas refeições está mais curto. Baseado nesta perspectiva a modalidade mais comuns nos dias atuais é a *self service*. Devido à necessidade de agilizarem-se os serviços, impostas pelo próprio mercado, muitas empresas aderiram a esta

modalidade que é utilizada por grande parte dos clientes que faz suas refeições fora de casa. Este tipo de serviço é bom para a empresa em virtude da redução de custo com funcionários, além de que a mão de obra contratada para este tipo de serviço não precisa ser tão especializada, sendo também bom para o cliente pela vantagem da rapidez (BECK et al, 2005).

As formas de servir dos restaurantes têm as algumas peculiaridades sendo os mais conhecidos: serviço à francesa ou diplomata, à inglesa, à inglesa direto, à russa, serviço de bufê*, Self-Service*, modelado ou empratado, americano, etc. Estas modalidades de serviços são aplicadas de acordo com perfil do restaurante, ou seja quando o empreendedor define o projeto do restaurante juntamente com o cardápio define também, o tipo de serviço que será utilizado (FONSECA, 2002).

2.2.1 Definição de Serviços

Serviços são todas as ações e reações que os clientes percebem que compraram. Em hospitalidade, o serviço é prestado ao hóspede por pessoas ou (menos frequentemente) por sistemas, como o *check-out* operando através de uma tela de televisão do hotel. A ênfase nessa definição está na experiência total do hóspede. De fato, do ponto de vista do hóspede, serviço é o desempenho da organização e de seus funcionários (POWER, BARROWS, 2004).

Segundo Grönroos (1995), o serviço é de maneira geral um fenômeno complexo, a palavra serviço tem diversos significados variando de serviço pessoal a serviço como produto. O termo se torna amplo se tratando de projetos que contemplem vários tipos de serviços. Uma máquina ou alguns produtos podem ser transformados em um serviço para um consumidor na medida em que a empresa se dedica a desenvolver soluções sobre medida para atender a demanda detalhadas daquele cliente.

Segundo Vieira (2004), existem vários tipos de serviços e sua conceituação é complexa, por exemplo, um consultor, quando comercializa seus serviços, tem como enfoque seu conhecimento. Ele também pode utilizar outros elementos adicionais, tais como: relatórios e propostas, porém seu objeto de comercialização é realmente seu conhecimento, portanto, intangível.

Entretanto, existem serviços que são consumidos junto com bens, ou seja, o objeto de comercialização incluiu ambos: produtos tangíveis e intangíveis. Um bom exemplo são os hotéis restaurantes em que o cliente fica exposto a uma combinação, como a prestação do atendimento (intangível) e as refeições (tangível). Ao servir um bom prato, com apresentação adequada, o atendimento deve atender às expectativas do cliente. A qualidade do prato e a do

serviço precisam ter interação, uma vez que este tipo de serviço é considerado híbrido, tendo a mesma importância, tanto o intangível o quanto o tangível.

Os serviços identificados e rotulados são inúmeros e, constantemente novos tipos deles são criados e inseridos na pratica mercadológica que é inesgotável, os serviços geralmente apresentam quatro características básicas (VIEIRA, 2004):

1. **Intangibilidade:** ao contrário dos produtos, os serviços não podem ser sentidos antes de sua compra. As evidências da qualidade dos serviços oferecidos são buscados pelos consumidores potencias para definir a compra. Em um hotel, os futuros hóspedes buscarão essas evidências de qualidade após avaliarem os seguintes itens: Localização do hotel; forma de atendimento praticada pelos funcionários; equipamentos; material de comunicação; símbolos e preços praticados.
2. **Inseparabilidade:** os serviços são vendidos primeiramente ao contrário dos produtos, depois são executados e consumidos simultaneamente. Eles não são inseparáveis daqueles que os fornecem, pois existe uma interação entre fornecedor e cliente devido à presença deste último durante a execução e o consumo do produto.
3. **Variabilidade:** a qualidade de um serviço prestado vai depender de quem a executa, onde e quando executa o mesmo, diferentemente de um produto que é produzido em série com resultado de qualidade controláveis daí sua característica de variável. Um hotel poderá ser escolhido pela qualidade do atendimento, pela localização, pela facilidade de acesso, estacionamento e pela atenção dispensada do pessoal. Os hóspedes têm a liberdade da informação e da consulta para definir a preferência. Para hotel que busca atendimento de qualidade três pontos são de fundamental importância: seleção e treinamento de pessoal; padronização do processo de prestação de serviço; e controle e monitoramento constante do índice de satisfação do cliente.
4. **Perecibilidade:** serviços não podem ser estocados para ser vendidos depois como os produtos. A diária de um hotel que não foi comercializada no dia de hoje, não poderá ser estocada para o dia seguinte, pois mudou a data, passou o dia, e a diária não vendida jamais será recuperada, ou seja, este é tipo de custo não se recupera o serviço por ser algo intangível. As ações acontecem no contato do fornecedor com o cliente, de maneira que o profissional que trabalha com serviço precisa ter conhecimento técnico e habilidade para no momento do atendimento, da venda, da pós-venda etc, poder causar a melhor impressão possível fazendo com que o cliente propague sua percepção positiva para outros futuros clientes sobre o serviço que lhe foi proporcionado.

Uma empresa que se preocupa em manter equipe de funcionários bem treinada não só no que se refere ao fator custos, mas com todo o processo de operação, visando desta forma prestar o melhor serviço, aos seus clientes, esta empresa além ser competitiva no mercado que atua é uma organização sustentável, esta sustentabilidade se refere à manutenção do seu quadro de pessoal assim como a manutenção dos lucros da empresa.

2.2.2 Desenvolvimento dos Serviços

Nos Estados Unidos, já em 1929, 55% da população economicamente ativa (PEA) estava empregada no setor de serviços e em 1948, aproximadamente, 54% do PIB era gerado pelos serviços. Em 1996, o setor de serviços representou 76% do PIB norte-americano e 79% dos empregos estavam neste setor (ZEITHAML, 2003).

Vale ressaltar que estes dados não incluem os serviços internos prestados no âmbito de uma empresa manufatura (como Xerox e Boeing), ou serviços que esses fabricantes vendem externamente e o número de trabalhadores e o valor dos serviços por eles produzidos tem sido classificado como dados do setor industrial (ZEITHAML, 2003).

O serviço é efêmero transitório e perecível e não pode ser estocado após de produzido, por esta razão após a execução mal feita de um serviço o fornecedor, provavelmente, não terá mais a oportunidade de corrigir o erro ocorrido.

Existem, entretanto, algumas poucas exceções em que o consumidor pode ter a oportunidade de apreciar o serviço depois do mesmo ter sido executado, no caso, por exemplo, de serviço de impressão e, ainda, instalações, equipamentos e trabalho que possam ser mantidos de prontidão para criar um determinado serviço (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Esses elementos representam, entretanto, capacidade produtiva e não o produto em si, e se não houver demanda durante um dado período de tempo, a capacidade não utilizada é desperdiçada e irrecuperável. Em períodos em que a demanda é maior do que a capacidade, clientes podem ser recusados e se sentirem desapontados ou então terão de esperar até haver capacidade suficiente para atendê-los (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

O setor de serviço cresce em praticamente todas as economias do mundo e à medida que uma economia nacional se desenvolve, a participação relativa do emprego entre os setores agrícola, industrial (incluindo manufatura e mineração) e de serviços muda consideravelmente.

As economias emergentes também se desenvolvem e junto com este desenvolvimento cresce de forma rápida a produção de serviços às vezes representando parte significativa do PIB. Em países desenvolvidos, os serviços baseados em conhecimentos definidos como os

que fazem uso intensivo de recursos da alta tecnologia e cuja força de trabalho tem elevada capacitação – tem revelado serem os mais dinâmicos.

Ainda segundo Lovelock e Wirtz (2006), para um melhor entendimento da atual economia dominada por serviços, agências governamentais de estatística desenvolveram novos métodos de classificação para os setores. Nos Estados Unidos o *Standart Industrial Classification (SIC),* que existe há décadas está sendo substituído pelo novo *North American Industry Classification* System (*NAICS*), desenvolvido em conjunto com o Canadá e o México.

O crescimento da produtividade e da automação na agricultura e na indústria, aliados com a demanda crescente por serviços novos e os já existentes resultaram, em conjunto, no aumento contínuo ao longo do tempo da empregabilidade da mão-de-obra que é colocada no mercado de serviços.

Além dos serviços já citados anteriormente ainda se conta com os serviços ocultos, aqueles que não aparecem diretamente para o cliente, mas estão nas grandes corporações e são classificados pelos profissionais das estatísticas dos governos como pertencentes aos setores de manufatura, agrícola ou de recursos naturais.

Estes serviços que são classificados como serviços internos e abrangem uma grande variedade de atividades que incluem: Recrutamento, Serviços Jurídicos, Serviços de Limpeza, Propaganda e muito outros tipos de serviços, estão gradativamente sendo executados por empresas terceirizadas. As organizações estão preferindo optar pela terceirização por achar que assim a tarefa é executada com mais eficiência, uma vez que cada empresa terceirizada é especialista em um determinado segmento:

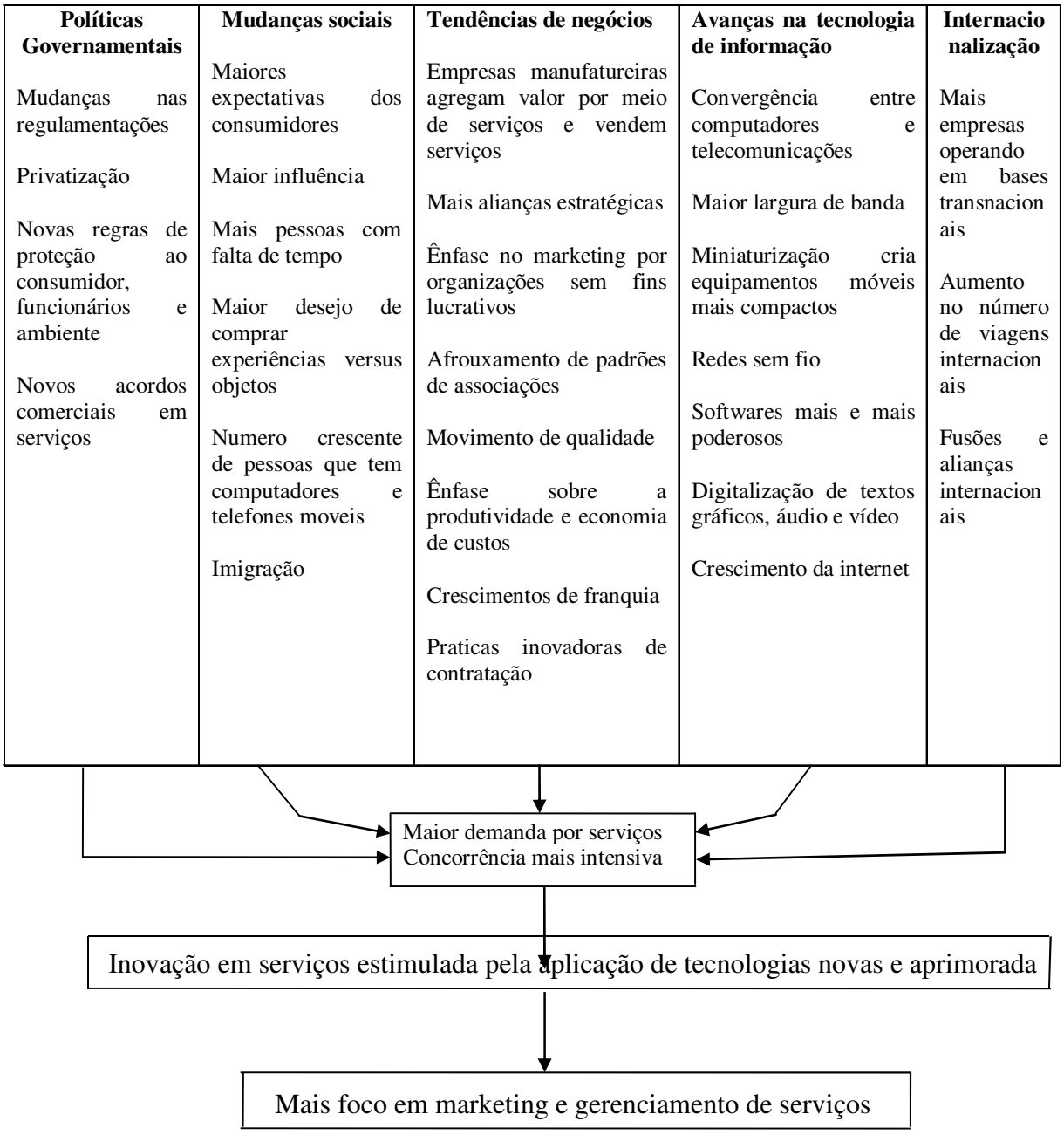
> Quando essas tarefas são terceirizadas, tornam-se parte do mercado competitivo e, por conseguinte, tornam-se mais fácil identificá-las como contribuintes do componente de serviços da economia (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, P. 5).

Ou seja, várias empresas de diversos segmentos prestando serviços para várias organizações, aumentam a contribuição de impostos, emprego e renda e por consequência estão contribuindo para o crescimento da economia.

As políticas governamentais, as mudanças sociais, as tendências dos negócios, os avanços constantes na tecnologia de informação e internacionalização estão entre as forças que moldam os mercados de serviços.

O quadro 1 ilustra o impacto dos fatores sobre os padrões de consumo e a estratégia competitiva, fatores estes que estimulam a transformação da economia de serviços.

Quadro 1- Fatores que estimulam a transformação da economia de serviços.



Fonte: Lovelock; Wirtz, (2006, p. 7).

2.2.3 Serviços Suplementares

Segundo Lovelock e Wirtz (2006, p. 83), quanto mais se examina os diversos tipos de serviços mais se percebe que uma grande parte deles tem muitos serviços suplementares em comum.

Entende-se por serviços suplementares todos aqueles serviços que são envolvidos direto ou indiretamente com os serviços principais, sem que para isso sejam percebidos, mas

que quando executados com eficiência agregam valor ao serviço principal tornando o mais competitivo.

Em um restaurante, por exemplo, seriam serviços suplementares as seguintes atividades: estacionamento com manobrista, o serviço de reserva de mesas, atendimento ao telefone, o pagamento da conta, uso do banheiro, o serviço de *drinks* e coquetel antes das refeições, as resoluções dos problemas ocorridos no restaurante entre outros. Problemas que podem ocorrer durante o serviço de refeições: o ponto das carnes não de acordo com a solicitação do cliente, valores errados no momento do pagamento da conta, molhos derramado na roupa do cliente, temperatura das bebidas não conforme etc.. Entre as potenciais dezenas de serviços suplementares, quase todos podem ser classificados em um dos oito grupos apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Serviços suplementares

Serviços facilitadores	**Serviços realçadores**
Informação	Consulta
Recebimento de pedidos	Hospitalidade
Cobrança	Salvaguarda
Pagamento	Exceções

Fonte: Lovelock; Wirtz (2006) adaptação do autor.

Na figura 5, esses oitos grupos são representados como pétalas que cercam o centro de uma flor, que denominamos a flor de serviço, mostraram os grupos em sentido horário na provável sequência em que eles muitas vezes são experimentados pelos clientes, embora essa sequência possa variar, por exemplo, às vezes o pagamento tem de ser feito antes e não após a entrega do serviço.

Figura 5. A Flor de serviço: produto principal cercado por grupos de serviços suplementares.
Fonte: Lovelock; Wirtz (2006, p. 84) adaptação do autor.

Quando a organização de serviço é bem projetada e bem organizada as pétalas e o centro são frescos e bem formados. Um serviço mal projetado ou mal executado é como uma flor na qual faltam pétalas ou então com pétalas murchas e descoloridas. Mesmo que o centro seja perfeito, a impressão geral causada pela flor não é atraente.

Todo produto principal está cercado por elementos suplementares dos oito grupos. A natureza do produto ajuda a determinar quais os serviços suplementares devem ser oferecidos e quais poderiam ser acrescentados para realçar valor e satisfazer o cliente.

Em geral, serviços de processamento de pessoas tendem a ser acompanhados por mais serviços suplementares do que as outras três categorias; do mesmo modo, serviços de alto contato terão mais serviços suplementares do que serviços de baixo contato.

A estratégia de posicionamento de mercado de uma empresa ajuda a determinar quais sérvios suplementares devem ser oferecidos aos clientes. Uma estratégia de agregar benefícios para aumentar as percepções de qualidade de clientes provavelmente exigirá mais serviços suplementares e, também, um nível mais alto de desempenho em todos esses elementos, do que uma estratégia de concorrência em preços baixos.

Empresas que oferecem diversas categorias de serviços – como primeira classe, classe executiva, e classe econômica no contexto de uma companhia área frequentemente as diferenciam agregando serviços suplementares extras para cada elevação de categoria.

1. **Informação –** para que um bem ou serviço seja mais valorizado ou obtenha valor total e absoluto, os consumidores de serviços ou produtos precisam ter informações de forma mais precisa e relevantes possíveis. Os clientes novos são carentes de informações. Informações como: preços dos produtos e serviços, mapa de como chegar no local da empresa, horário de funcionamento, tipos de produtos existentes novidades que a empresa pode está lançando, esclarecimentos sobre leis vigente que o consumidor deve saber, prazo de validade dos produtos. No caso de um restaurante, por exemplo, informações como: cardápio, se ah serviço de entrega, se sim quais são os procedimento tem alguma taxa para este serviço, quanto tempo demora em entregar um produto na casa do cliente, informar se pode fazer reservas de mesas ou não e quais são as regras para estes procedimentos, aviso sobre mudanças nas reservas, informações sobre estacionamento, se é pago ou não e quanto custa este serviço. Música a vivo ou ambiente se por acaso tenha música ao vivo informar ao cliente se é pago o couvert artístico ou não se for pago quanto custa por pessoa. Informações sobre os partos, a maneira de como são servidos se são individuais, se tem serviço de internet grátis no restaurante tipo

Wi-fi, entre outras. Todas estas informações são de extrema importância tanto para fidelizar como para conquistar novos clientes.

2. **Recebimento de pedidos -** este item é de fundamental importância para um restaurante tanto no tocante ao pedido de reserva de um cliente que pretende ir ao restaurante, como também o pedido do restaurante para uma empresa fornecedora de produto como matéria prima, ou outros produtos utilizados pelo restaurante. O fato é que ao receber um pedido de ambas as partes o atendente deve prestar o máximo de atenção para não cometer erros do tipo: número de telefones errados, endereço incompletos, e-mail ou sites incompletos, forma de pagamento, entre outros. Para esta atividade o funcionário deve ter pelo conhecimento e habilidades para executar todos os procedimentos de acordo com as regras e os cuidados com qualidade do serviço.
3. **Cobrança –** a cobrança é nas empresas é fato corriqueiro nas empresas que prestam serviços, no entanto apesar de parecer algo simples, nem sempre os cliente ficam satisfeitos, pode acontecer de um cliente estar plenamente satisfeito com os serviços recebidos num restaurante, ter ficado na mesa por três horas ou te mais tempo e tudo transcorrendo na perfeita ordem, mas no momento da cobrança da conta ele pode se aborrecer até ao ponto de deixar de ser cliente ou se for cliente novo não retornar mais caso aconteça falhas na cobrança tais como: valores errados para maior demora em excesso pra chegar à conta, vale ressaltar que os clientes ficam no restaurante por tempo indeterminado, mas no momento que ele pede a conta é porque chegou a hora de ir embora, sendo assim qualquer 5 minutos pra ele se torna em uma hora, itens e valores invisíveis, etc.
4. **Pagamento -** uma fatura necessita que um cliente execute uma ação de pagamento o que pode demorar tempo mais do que o necessário. Um restaurante que realiza serviços de Buffet nem sempre os pagamentos são executados antes que o evento aconteça, portanto é importante que a empresa tenha sistema eficientes de informática os quais irão auxiliar o gestor a não perder dinheiro e nem aborrecer o cliente com pequenas coisas.
5. **Consulta** – a consulta é contrária da informação, mas sugere simples e objetivas respostas para perguntas dos clientes. A consulta envolve conversas entre cliente e fornecedor. Um cliente no restaurante faz consulta constantemente dos serviços. Essas consultas são feitas para os garçons ou *maître*, os clientes os consultam sobre possíveis sugestões e os profissionais precisam estar atentos para atender seus pedidos de forma a não sugerir produtos que não são do agrado do cliente.

6. **Hospitalidade –** os prestadores de serviços que estão relacionados com a com hospitalidade deveriam, constantemente pensar na possibilidade do prazer de tratar melhor seus antigos cumprimentando os sempre que chegarem a sua empresa assim como conhecer outros novos clientes. Todos os clientes devem ser tratados como se fossem hóspedes, com cortesia e amabilidade, eles são a razão da existência da empresa por isso a hospitalidade é fundamental para o sucesso ou a manutenção do mesmo.
7. **Salvaguarda** – os clientes quando chegam ao um restaurante frequentemente querem cuidados com seus objetos pessoais a menos que o restaurante ofereça serviços de salvaguarda como estacionamento com seguro para os carros. Os serviços de salvaguarda incluem: chapelaria; transporte, manuseio e armazenagem de bagagem; salvaguarda de valores; e até mesmo serviços dirigidos a crianças e animais de estimação. As empresas que desejam fazer diferentes e que são mais responsáveis investem na segurança de seus clientes.
8. **Exceções –** como o próprio nome denuncia as exceções são serviços suplementares que não fazem parte do dia a dia das empresas, e os gestores que estão atentos a estes detalhes podem fazer a diferença e conquistar novos clientes. No restaurante não é difícil cliente se deparar com situações aonde ele solicita algum produto que não está cardápio e receber não como resposta e às vezes, a matéria prima está na cozinha, mas por falta de informação, ou vontade ou qualquer outro motivo que geralmente é a falta de habilidades e conhecimento, o cliente fica sem produto e as vezes o restaurante fica sem o cliente o que é desejável.

Os serviços suplementares são necessários e tem extremo valor relevante para a conquista de novos clientes e a permanência daqueles que já são existentes na empresa, apesar de que nem sempre todos os gestores estão atentos a este importante detalhe. Os serviços suplementares, como o próprio nome diz, servem para complementar os serviços principais. Portanto, devem ter o mesmo grau de importância nas empresas prestadoras de serviços.

CAPÍTULO 3 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foto 1 – Foto da entrada da Massagueira

Fonte: Arquivo pessoal do autor, 2012.

O bairro da Massagueira está situado no município de Marechal Deodoro, a 15 km de Maceió, A Massagueira foi formada a partir de uma antiga colônia de pescadores os quais, com seus bares e restaurantes rústicos e simples, foram se estabelecendo nas margens da lagoa Manguaba, local onde hoje é o Polo Gastronômico.

3.1 A hospitalidade nos restaurantes

A hospitalidade está presente em todas as empresas que prestam serviços. Nos restaurantes, que são objeto de estudo deste trabalho, o serviço de um restaurante está diretamente ligado à hospitalidade.

Um restaurante para ser considerado bom e completo precisa ter além de boa comida, estrutura sofisticadas, louças e demais utensílios de alto luxo e caros. Tudo isso, entretanto, se torna insuficiente se a equipe de profissionais de todos os setores em especial: sala, cozinha e bar, não tiverem plena consciência de seu papel como verdadeiros prestadores de serviços. Vale ressaltar que, o trabalho de conscientização se inicia com os proprietários os quais deve motivar os membros das equipes a seguir o mesmo caminho visando um único objetivo que é a satisfação plena de seus clientes através da hospitalidade.

Por diversas vezes é possível se deparar com garçons atendendo se utilizando de uma postura tão rígida ao ponto de se parecer mais com um soldado no quartel do que mesmo um garçom de restaurante, isso não quer dizer que o atendimento nestes tipos de estabelecimentos seja ruim. Entretanto, o conjunto de características tais como: a presteza, simpatia, habilidade e amabilidade no atendimento, que é provavelmente o que os clientes esperam quando entra num restaurante, formam um conjunto de características voltadas para o bom atendimento e isso só acontece com verdadeira prática da hospitalidade.

Funcionários desatentos encostados nos cantos do restaurante, falando alto, conversando com os colegas de trabalho, pouco preocupados com os clientes, situações que não são muito difíceis de encontrar, uma empresa com este perfil de funcionários não caracteriza um restaurante hospitaleiro.

A hospitalidade, do ponto de vista analítico-operacional, pode ser definida como o ato humano, exercido em contexto domestico, publico ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat. “A interseção de ambos os eixos cria dezesseis campos teóricos para o estudo da hospitalidade humana” (DENCKER; BUENO, 2003, p. 19).

Para Camargo (2004), o termo hospitalidade é pleno de diversas interpretações. A busca de um entendimento de vários objetos do termo, comum as diferentes acepções em que é tomado e que permita o enunciado de um conceito é, assim, cheia de artifícios.

3.2 Metodologia

A pesquisa para este estudo teve como base duas amostras de sujeitos diferentes. A primeira amostra, os sujeitos foram os empresários ou gerentes das empresas do segmento restaurante e contou com 23 respondentes do total de 27 restaurantes existentes no Polo Gastronômico da Massagueira. A segunda pesquisa teve como sujeitos respondentes 413 clientes frequentadores destes mesmos restaurantes.

A escolha desses restaurantes se deu em virtude de haver um interesse do pesquisador em saber como está à qualidade nestes estabelecimentos, tanto na visão dos proprietários quanto também na visão dos consumidores.

A pesquisa utilizou-se duas metodologias que tiveram como base a Teoria das Representações Sociais que, de acordo com Sá (1996), designa tanto um conjunto de fenômenos quanto o conceito que os engloba e a teoria construída para explicá-los identificando um vasto campo de estudos psicossociológicos. Moscovici (1978), que foi o criador dessa abordagem, reforça que as Representações Sociais são um conjunto de

conceitos, proposições e explicações originais na vida cotidiana no curso de comunicações interpessoais. Elas são o equivalente, em nossa sociedade, aos mitos e sistemas de crenças das sociedades tradicionais, podem também ser vistas como a versão contemporânea do senso comum.

Abric (1998) propôs a Teoria do Núcleo Central segundo a qual toda representação social está organizada em torno de um núcleo central e de um sistema periférico. O Núcleo Central está relacionado à memória coletiva sendo, portanto, estável e resistente a mudanças enquanto o Sistema Periférico é responsável pela atualização e contextualização da representação podendo, num ambiente dinâmico, vir a incorporar-se, ou mesmo substituir, o Núcleo Central.

Importante ressaltar que apesar dos dados serem analisados pelos dois métodos, os sujeitos foram os mesmos - ou seja, as mesmas repostas foram analisadas de duas maneiras diferentes.

Na primeira metodologia, para cada gestor ou cliente de restaurante da Massagueira foi solicitada a evocação das três primeiras palavras que lhe viessem à mente quando fosse mencionada a palavra “Qualidade”. A seguir, pediu-se que ele identificasse, entre as três palavras, qual seria a mais importante (Apêndice A).

A análise do resultado teve como base a Teoria do Núcleo Central e o suporte do programa EVOC 2000, desenvolvido por Pierre Vergès (2002).

O aplicativo EVOC 2000 consiste num conjunto de dezesseis programas que facilitam a operacionalização de uma análise com base na a Teoria do Núcleo Central. A partir da frequência com que as palavras são evocadas e da importância atribuída às mesmas o EVOC 2000 gera um indicador da importância relativa da palavra, chamado de Ordem Média de Evocação (OME). A seguir as palavras são distribuídas em quadrantes em função da frequência com que são citadas e da OME. As evocações com maior frequência e importância ficam no quadrante superior esquerdo e compõe o Núcleo Central. As evocações com menor frequência de citação e com OME correspondente ficam no quadrante inferior direito e compõe o Sistema Periférico. As evocações nos outros dois quadrantes apresentam inconsistências sendo muito importantes para alguns grupos, mas estando pouco disseminadas ou, ao contrário, tendo pouca importância apesar de relativamente bem disseminadas.

A segunda metodologia utilizada foi à análise do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) desenvolvida por Lefevre e Lefevre (2010). Para essa análise foram tabuladas as respostas às perguntas feitas para os gestores de restaurantes (O que a sua empresa está fazendo para melhorar a qualidade?) e para os clientes (Você indicaria este restaurante para um amigo? Por quê?) para identificar o que pensam essas duas coletividades tomadas como um grupo.

Os questionários, previamente desenvolvidos e testados, foram aplicados pelo próprio pesquisador no período entre 11 de dezembro de 2011 a 15 de janeiro de 2012, com os gestores e com clientes saindo dos restaurantes após as refeições.

3.3 Resultados – Teoria do Núcleo Central - EVOC

Utilizando o aplicativo EVOC 2000, as evocações dos Gestores foram classificadas em sete Categorias segundo critério de semelhança de significado (Anexo A). A Tabela 5 apresenta a frequência e importância (OME) das evocações de cada Categoria **(1. Ambiente; 2. Atendimento; 3. Comida; 4. Higiene; 5. Preço; 6. Qualidade; 7. Simpatia).**

Teoria do Núcleo Central - Gestores

Tabela 5 – Teoria do núcleo central - gestores

Categoria	1ª Evocação	2ª Evocação	3ª Evocação	Frequência	Ordem Média de Evocação
Ambiente	1	2	3	6	2,33
Atendimento	13	4	11	28	1,93
Comida	5	14	2	21	1,86
Higiene	3	2	4	9	2,11
Preço	0	0	3	3	
Qualidade	0	1		1	
Simpatia	1			1	
TOTAL	**23**	**23**	**23**	**69**	

Quadro 2 – Identificação dos elementos do núcleo central – Gestores.

OME< 2,4 e F>=8 Atendimento (28) 1,93 Comida (21) 1,86 Higiene (9) 2,11	OME>=2,4 e F>=8
OME< 2,4 e 4<=F<7 Ambiente (6) 2,33	OME>= 2,4 e 4<=F<7

No Quadro 2 são apresentados os possíveis elementos do Núcleo Central de representação da Qualidade para os Gestores dos restaurantes. Verifíca-se que apesar de terem

sido identificadas sete categorias de evocações, apenas três (Atendimento, Comida e Higiene) constituem o Núcleo Central. Destaca-se a inexistência de um possível Sistema Periférico demonstrando que Atendimento, Comida e Higiene estão bem consolidados nas Representação Sociais de Qualidade para esse grupo de Gestores.

Utilizando o aplicativo EVOC 2000, as evocações dos Clientes foram classificadas em nove Categorias segundo critério de semelhança de significado (Anexo B). A Tabela 6 apresenta a frequência e importância (OME) das evocações de cada Categoria **(1. Ambiente, 2. Atendimento, 3. Comida, 4. Higiene, 5. Preço, 6. Qualidade, 7. Quantidade, 8. Simpatia, 9. Variedade).**

Teoria do Núcleo Central –Clientes

Tabela 6 – teoria do núcleo central – clientes

Categoria	1ª Evocação	2ª Evocação	3ª Evocação	Frequência	Ordem Média de Evocação
Ambiente	18	36	66	120	2,40
Atendimento	61	111	107	279	1,86
Comida	74	147	120	341	2,13
Higiene	144	76	54	274	1,67
Preço	5	19	35	59	2,51
Qualidade	6	16	18	40	2,30
Quantidade	1	2	2	5	2,20
Simpatia	2	2	5	9	2,50
Variedade	2	4		6	1,67
TOTAL	**313**	**413**	**407**	**1.133**	

No Quadro 3 são apresentados os possíveis elementos do Núcleo Central de representação da Qualidade para os Clientes dos restaurantes.

Verifica-se que apesar de terem sido identificadas nove categorias de evocações, apenas as mesmas três (Atendimento, Comida e Higiene), que constituem o Núcleo Central da representação dos Gestores, aparecem, aqui, como Núcleo Central dos Clientes. Destaca-se, da mesma forma que para os Gestores, a inexistência de um possível Sistema Periférico demonstrando que Atendimento, Comida e Higiene estão bem consolidados nas Representações Sociais de Qualidade para esse grupo de Clientes.

A evocação de Qualidade, ao lado de Atendimento, Comida e Higiene, como fazendo parte do Núcleo Central, evidência, no caso dos Clientes, a forte presença da Qualidade como um conceito intrínseco (GARVIN, 2002) que estes não conseguem explicar.

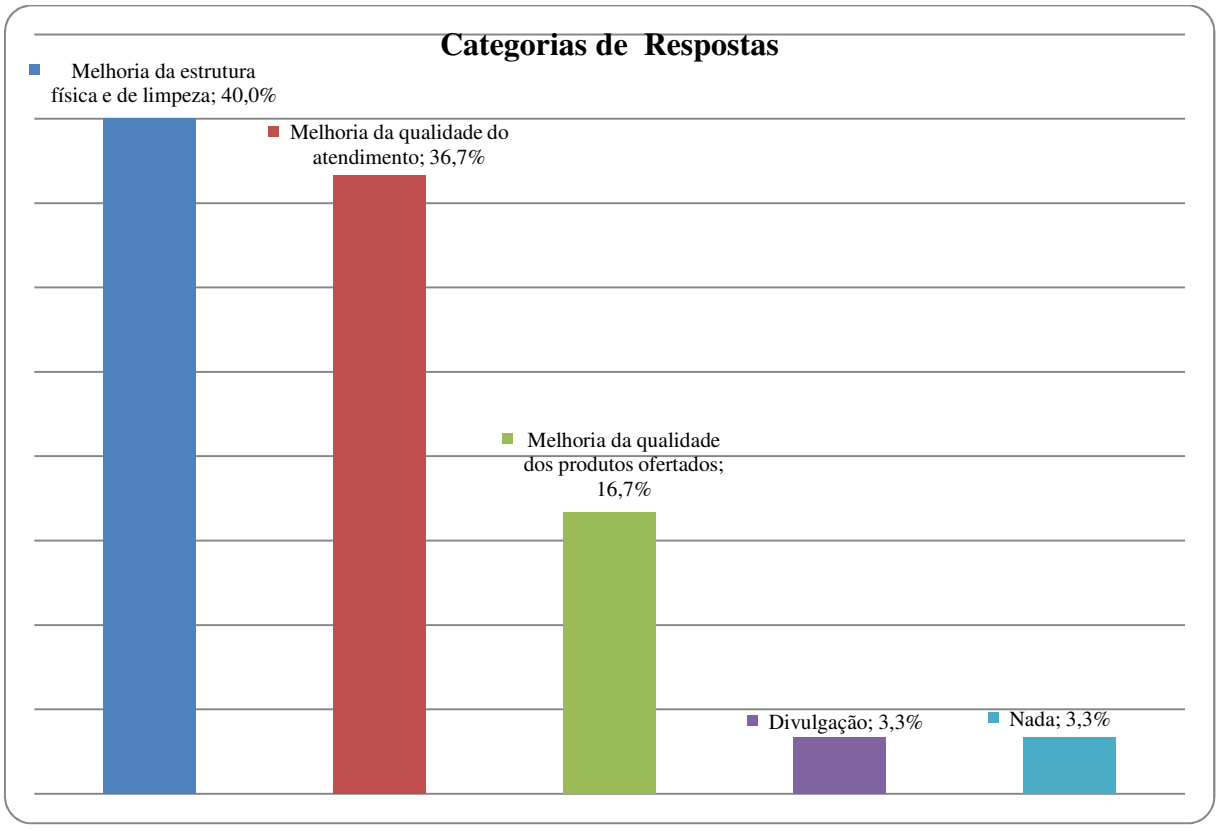
Quadro 3 – identificação dos elementos do núcleo central - clientes

OME <2,4 e F>= 10 Atendimento (279) 1,86 Comida (341) 2,13 Higiene (274) 1,67 Qualidade (40) 2,30	OME >=2,4 e F>= 10 Ambiente (120) 2,40 Preço (59) 2,51 Simpatia (10) 2,50
OME <2,4 e5<= F<9 Quantidade (5) 2,20 Variedade (6) 1,67	OME >=2,4 e 5<=F<9

3.4 Resultados – Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) – Quantitativo – Gestores

A consolidação das respostas à pergunta feita aos gestores sobre o que a empresa está fazendo para melhorar a qualidade é apresentada no Gráfico 1. Com suas respectivas análise quantitativas.

Gráfico 1 – Análise quantitativa do discurso do sujeito coletivo - Gestores. Pergunta: O que a sua empresa está fazendo para melhorar a qualidade?



O gráfico 1 – aponta que a melhoria da estrutura física e de limpeza representa 40,0% do total das respostas dos gestores seguido da segunda categoria melhoria da qualidade do atendimento que representa 36,7% das respostas, vindo na sequência a terceira categoria que é a melhoria da qualidade dos produtos ofertados com 16,7% das respostas e por ultimo com 3,3% ficaram as categorias divulgação e nada. Nas duas últimas questões apontam que divulgação dos restaurantes e não mudar nada, não são fatores relevantes para melhorar a qualidade dos seus estabelecimentos e produtos.

3.5 Resultados – Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) – Qualitativo – Gestores.

Quadro 4 – Gerente - DSC 01 e 02. Pergunta: O que a sua empresa está fazendo para melhorar a qualidade.

CATEGORIA **A** **GERENTE** MELHORIA DA ESTRTURA FÍSICA E DE LIMPEZA	***DSC*** *Estamos modificando, construindo, pintando a estrutura física da empresa no tocante aos ambientes como: restaurante, cozinha, bar, e cais. No que se referem às melhorias, limpezas das fossas são realizadas com frequência com o objetivo de manter o ambiente limpo e saudável, evitando que estes dejetos sejam jogados na lagoa causando dano para o meio ambiente. Reforma dos moveis como mesas e cadeiras também são realizadas com o objetivo de estar sempre agradando o cliente e o deixando satisfeito com o atendimento que recebe. Projeto de capacitação dos funcionários para a higiene e manipulação dos alimentos também são ideias que estão em andamento as quais visam atender o cliente com qualidade e segurança*
CATEGORIA **B** GERENTES MELHORIA NA QUALIDADE DO ATENDIMENTO	***DSC*** *Já temos uma boa cozinheira e uma equipe de auxiliares, agora estamos fazendo treinamento com os profissionais da cozinha e restaurante como também com os proprietários com intuito de melhorarmos nosso atendimento. Paralelo a estas atividades estamos realizando algumas melhorias como pintura da estrutura, melhoria do cardápio, ouvindo as opiniões dos clientes e nos organizando para melhor atendê-los. A ideia é que dono pensando em progresso, pensando pra cima, os garçons também pensa igual e andam juntos.*

No quadro 4 a categoria ‘A’ a qual revela o maior percentual de respondentes deixa evidente que a maior preocupação por parte dos gestores é com as melhorias de: estrutura física, atendimento e de limpeza. Eles ainda apontam que existe uma preocupação com a higiene no tocante a limpeza de fossas e que esse tipo de higiene é importante pois evita que dejetos sejam jogados na lagoa de Manguaba um dos cartões postais da região e local aonde estão inseridos todos os restauranetes objeto de estudo desta pesquisa.

A categoria ‘B’, revela que no discurso dos sujeito coletivo ficou evidente que a preocupação é com o atendimento aos clientes, treinamento com os funcionários de sala e cozinha. Melhorias nos cardápios do tipo, tirar ou acrescentar itens são outros fatores relevantes porque na opinião deles o cardápio bem elaborado facilita a leitura para o cliente e os deixa mais a vontade para escolher. E ainda ressalta que, ouvir a opinião dos clientes também é importante para a continuidade do bom atendimento prestados a eles.

Quadro 5 – Gerente - DSC 03, 04 e 05. Pergunta: O que a sua empresa está fazendo para melhorar a qualidade.

CATEGORIA **C** GERETNE MELHORIA DA QUALIDADE DOS PRODUTOS OFERTADOS	***DSC*** *Estamos investindo na qualidade da alimentação começando com a qualidade dos produtos comprados (matéria prima), como na melhoria dos cardápios, as quais consistem em algumas alterações como mudança de preços, alterações de alguns itens, padronização dos pratos e aproveitamos a oportunidade para fazer algumas promoções de verão. Estamos querendo ter um bom produto para que o cliente se sinta bem e a vontade.*
CATEGORIA **D** GERENTE DIVULGAÇÃO GERENTE	**DSC** *Estamos divulgando o produto através de panfletagem.*
CATEGORIA **E** GERENTE NÃO MUDOU	**DSC** *A empresa mudou de proprietários, mas não houve mudança nem na estrutura e nem na operação.*

Na categoria ‘C’, o dado relevante é a questão da melhoria da qualidade dos produtos ofertados aos seus consumidores. Estes produtos são as matérias primas utilizadas na confecção dos pratos que são servidos aos seus clientes e reforça que melhorias nos cardápios também são realizadas com o objetivo de manter os preços atualizados e produtos padronizados. Outro fator de relevância nesta categoria é que também, são realizadas algumas promoções de verão com intuito de atrair novos cliente ou chamar a atenção dos antigos e consequentemente aumentarem as vendas e os lucros.

Na categoria ‘D’, a qual não teve uma expressão significativa alega que e a divulgação do restaurante através de panfletagem é que está sendo feito para melhoria da qualidade.

Já na categoria ‘E’, e ultima dos quadros 4 e 5 referentes aos sujeitos gerentes é outra categoria que também não teve expressão muito significativa, a mesma alega que não está fazendo nada para melhorar a qualidade do restaurante.

3.6 Resultados – Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) – Quantitativo – Clientes.

No gráfico 2- serão ilustradas as categorias encontradas na análise do DSC de forma quantitativa. **(A. Comida de qualidade, B. Bom Atendimento, C. Boa higiene, D. Ambiente agradável, E. Conjunto de qualidades, F. Localização, G. Experiência repetida, H. Preço bom, I. Não indico).**

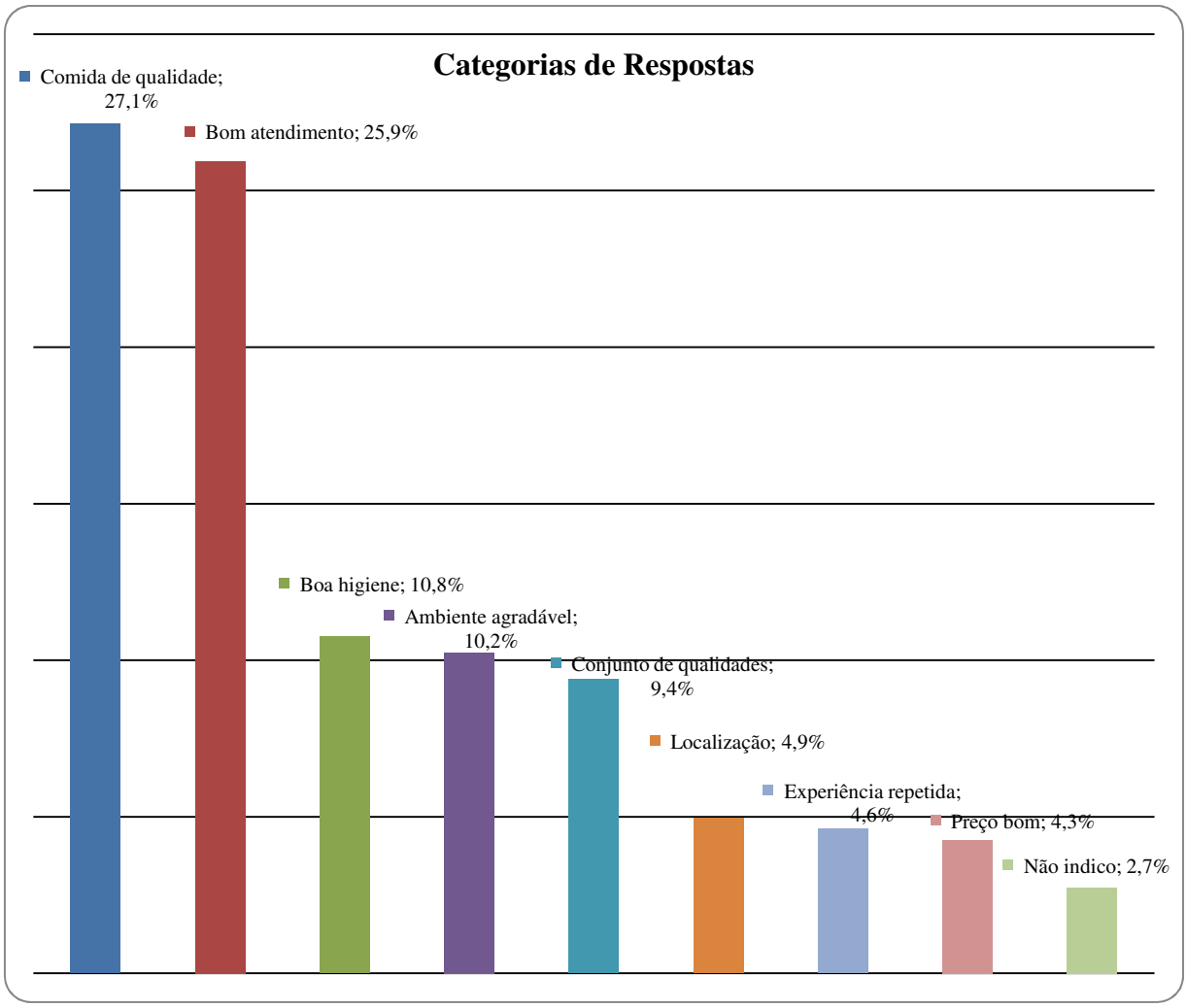
A categoria ‘A’, os resultados apontados no Gráfico 2 - demonstra que os clientes indicam o restaurante e os fatores que determinam esta indicação para amigo estão diretamente ligados ao fator qualidade da comida. Esta categoria representa 27,1% do total dos respondentes.

Já na categoria ‘B’, a indicação será pelo bom atendimento representado no gráfico com 25, 9% dos respondentes. Na sequência a categoria ‘C’, vem em terceiro lugar com uma participação de 10,8% do total, para estes respondentes a indicação vem porque o restaurante tem higiene.

A categoria ‘D’, para os respondentes o ambiente agradável é o ponto mais relevante no tocante o desejo de indicar este ambiente para um amigo, mas esta categoria representou apenas 10,2% do total dos respondentes, ficou praticamente empatada com a categoria anterior. Já a categoria ‘E’ que está relacionada com qualidade de um modo geral, representa 9,4% do total dos respondentes. Essa categoria ficou denominada categoria de conjunto de qualidades porque quando se perguntava aos respondentes se ele indicaria o restaurante pare um amigo e por que, ele respondia que sim em virtude de ter este conjunto de qualidade tais

como: atendimento, comida, limpeza, ambiente entre outros, mas não definiam o porque exatamente com objetividade.

Gráfico 2 – Análise quantitativa do discurso do sujeito coletivo – Clientes. Pergunta: Você indicaria este Restaurante para um amigo? Por quê?



Na categoria ‘F’, o fator relevante foi à questão da localização, 4,9% dos respondentes alegaram que indicaria porque o fator principal de um restaurante era a localização. Já para os respondentes da categoria ‘G’, que participa com 4, 6%, disseram que o fator que determina a indicação de um restaurante é a experiência repetida, eles alegam que vão várias vezes no mesmo local e isso significa confiabilidade.

A categoria ‘H’, com 4,3%, afirma que o mais importante no restaurante é o preço dos produtos e como este restaurante tem um preço muito bom ele o indicaria.

A categoria ‘I’ com representação de 2,7%, alega não indicar por diversos motivos os quais destacam-se: falta de atendimento eficaz, comida ruim, suco demorado, demora na conta e pratos servidos não condizentes com o que foi pedido ao garçom.

3.7 Resultados – Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) – Qualitativo – Clientes.

Quadro 6 – Cliente - DSC 01, 02 e 03. Pergunta: Você indicaria este restaurante para um amigo? Por quê?

CATEGORIA A COMIDA DE QUALIDADE	*DSC* *Indicaria este restaurante por ser tradicional típico o qual serve aos seus clientes pratos como peixada camarão, siri, sururu, casquinha de siri, e reúne as qualidades que eu almejo quando saio para comer fora. Dentre elas destacam-se: comida gostosa de excelente qualidade e cerveja bem gelada, sabendo que ele zela por estas qualidades o indico para qualquer amigo porque sei que este restaurante trabalha com produtos frescos e de qualidade.*
CATEGORIA B BOM ATENDIMENTO	***DSC*** *Indico este restaurante porque, apesar de estar sempre cheio nesta época, é rápido, tem o atendimento que eu espero de um restaurante. Aqui os garçons são educados, limpos, não andam amassados, não bebem e atendem bem. O atendimento é excelente e tranquilo. Gosto do cardápio e, além disso, ainda tem a cortesia do dono o qual sou amigo. A qualidade dos bons serviços é satisfatória, supera as minhas expectativas e por estas razões o indico.*
CATEGORIA C BOA HIGIENE, TANTO DO ALIMENTO COMO DO AMBIENTE	***DSC*** *Eu indico este restaurante porque em termos de qualidade e de higiene e limpeza, tanto do ambiente como pessoal, ele tem uma boa higiene. O banheiro é limpo, a cozinha tem controle higiênico sanitário na manipulação dos alimentos e como a higiene é fundamental para a saúde e aqui é satisfatória, indico-o.*

Quadro 7 – Cliente - DSC 04, 05 e 06. Pergunta: Você indicaria este restaurante para um amigo? Por quê?

CATEGORIA D AMBIENTE AGRADÁVEL, ORGANIZADO, BEM FREQUENTADO.	***DSC*** *Este é um ambiente fantástico e agradável que reúne diversas características de caráter positivas e por elas o indico. Características tais são: bem transado, aconchegante, claro e gostoso além de ser um ambiente bem estruturado, com boa organização - isso o torna um ambiente diferente e tranquilo. O bar também é organizado e belíssimo de modo que acaba sendo um ambiente familiar e bem frequentado. Por todas estas razões e praticidade indico sim.*
CATEGORIA E PREÇO BOM	*DSC* *Indico por que este bar tem um preço bom o que se torna mais adequado, agradável e acessível.*
CATEGORIA F PELA EXPERIÊNCIA REPETITIVA COM O LOCAL	***DSC*** *Aqui na Massagueira eu sempre venho. Aqui o dono é meu amigo já tem uma pessoa que me atende muito bem. Por ser frequentador há muitos anos e gostar muito daqui conheço bem o ambiente, por isso estou satisfeito e faz com que sempre eu venha aqui, é como se fosse a minha segunda casa, gosto muito e sempre que posso chamo todo mundo.*

Quadro 8 – Cliente - DSC 07, 08 e 09. Pergunta: Você indicaria este restaurante para um amigo? Por quê?

CATEGORIA	**DSC**
G CONJUNTO DE QUALIDADE DO RESTAURANTE	*Este é um bom restaurante, é referencial da Massagueira e um dos melhores da região, ele contempla todas as qualidades, é um ambiente muito bom, ar fresco, comida gostosa como: camarão e marisco. A apresentação dos pratos, sabor, higiene, e atendimento é outro conjunto de qualidades que satisfaz as expectativas, é muito gostoso e sendo assim, o recomendo por que até agora não tem nada de ruim e nunca tive problemas aqui, até acho que deveria ser mais divulgado.*
CATEGORIA **H** PROXIMIDADE E LOCALIZAÇÃO	*DSC* *Este ambiente tem um espaço físico ventilado com vista para a lagoa, é formidável e tem uma paisagem belíssima. É um restaurante que tem boa localização, fica perto de casa. Vindo aqui também estou variando de local. É um lugar ótimo, e estar em contato com a natureza é muito agradável, e apesar de ser um ponto turístico, não tem tanto turista assim, o que torna um local mais reservado. Por esta vista lagunar e as demais características o indico.*
CATEGORIA **I** NÃO INDICO	**DSC** *Apesar de ser considerado um dos principais pontos turísticos do Estado e ser um local perfeito, não indicaria porque o atendimento é péssimo e sem presteza e, além disso, o peixe veio meio sem gosto, o suco demorou muito, outros pratos que pedidos não vieram de acordo com o que se esperava. A demora é muito grande até que o atendimento seja concluído. Já vim muitas vezes aqui, mas agora não estou gostando mais, não tenho mais elementos para indicar.*

Categoria ‘A’ o fator preponderante para a indicação do restaurante para um amigo foi à questão da qualidade da comida, para esta categoria a qualidade dos alimentos estão em primeiro lugar quando se pretende indicar o estabelecimento para alguém. Eles ainda alegam que a cerveja estando gelada e os produtos sendo frescos têm motivos para fazer a indicação.

Para categoria ‘B’, o ponto forte para a indicação foi o que se refere ao atendimento, os respondentes alegam que o atendimento é tudo num restaurante e como esta característica é um ponto positivo, alem das peixadas, os camarões e os siris, que são de bom gosto, por estas razões não tem motivo para não indicar.

Na categoria ‘C’, a qual tem como título boa higiene, tanto do alimento, tanto como ambiente, a indicação está garantida por saber que naquele restaurante estes fatores de extrema relevância fazem parte do dia a dia dele.

Categoria ‘D’, denominada ambiente agradável, organizado, bem frequentado, os respondentes alegam a indicação por saber que naquele local é muito aconchegante, eles se refere à tranquilidade do local e a organização da empresa. Nesta categoria ‘E’, o ponto forte para os respondes é o preço, eles alegam que um restaurante precisa ter preço acessível onde todas as pessoas tanto turista como nativo possa frequentar.

Nesta categoria denominada ‘ F’, cujo ponto forte para a indicação segundo os respondentes é pelas repetidas vezes que eles voltam ao local, eles afirma que é perto e que ali é referência esta é a razão principal pela qual pode ser indicado.

Categoria ‘G’, a qual foi chamada de conjunto de qualidades do restaurante, os respondentes alegam que o indicam por diversos motivos e o principal é que eles chamaram de conjunto de qualidade. Este nome foi criado por que os clientes não conseguiam determinar em poucas palavras o motivo pelo qual ele indicaria o restaurante.

Nesta categoria ‘H’, ficou evidente que os respondentes indicam o estabelecimento pela proximidade, comodidade, são pessoas que preferem não ir muito longe e como a Massagueira fica distante da capital Maceió 15 km, se torna mais fácil o acesso até para aquelas pessoas que estão sem carro.

Esta categoria ‘I’ os respondentes alegam que não indicariam o restaurante por diversos motivos dentre eles: comida ruim, bebida demorada, atendimento demorado pratos servidos errados entre outros.

3.8 Discussão

No estado de Alagoas local onde foi realizada a pesquisa sobre gestão de qualidade e satisfação do cliente as quais tiveram dois perfis de sujeitos respondentes, um que são os

gestores, e o outro que são os clientes. Embora os respondentes tenha sido de perfis diferentes, o objetivo da pesquisa era saber o que era qualidade na percepção de ambos os grupos uma vez que um é fornecedor e o outro consumidor dos mesmos estabelecimentos os quais são de propriedades dos sujeitos gestores.

Na visão de alguns elementos de ambos os grupos a qualidade não tem definição nem conceito, pois quando se perguntava para o sujeito o que era qualidade, alguns deles respondiam qualidade. Essa afirmação vem corroborar com a teoria de Garvin (2002) quando o mesmo afirma que não existe um único conceito de qualidade e acrescenta que qualidade é algo nato, não absoluta, sendo reconhecida através de seus padrões indiscutíveis e concretos.

A pesquisa demonstrou que em ambos os grupos, quando se fala da qualidade de um restaurante, a mesma está pautada nas questões que se referem à qualidade da comida, bom atendimento, boa higiene, boa prestação de serviço, entre outros. Segundo Grönroos (1995), o serviço é de maneira geral um fenômeno complexo e a palavra serviço tem diversos significados variando de serviço pessoal para serviço como produto.

Kotler, Hayes e Bloom (2002), afirmam que, para uma empresa sobreviva e tenha sucesso neste mundo tão concorrido, não basta apenas ter bons serviços e produtos de qualidade é precisão que o gestor tenha habilidades e capacidade para constante inovação e uma simples divulgação por panfletagem não é a melhor forma de fazer um produto com qualidade.

Tratando-se de um restaurante podemos citar os serviços que estão diretamente ligados ao atendimento do tipo recepção do cliente o serviço a mesa assim como os serviços suplementares que segundo Lovelock; Wirtz (2006), os serviços suplementares são todos aqueles serviços que são envolvidos direto ou indiretamente com os serviços principais, sem que para isso sejam percebidos, mas que quando executados com eficiência agregam valor ao serviço principal tornando o mais competitivo.

A comida, por ser o produto principal do restaurante deveria ser uma prioridade para os gestores, os consumidores ficarão mais confortáveis sabendo que naquela empresa trabalha com alimentos de qualidade e para o grupo cliente a comida é o fator preponderante para a indicação do restaurante para um amigo, entretanto para os gestores que são os responsáveis pela elaboração dos pratos e responsáveis por tudo que acontece com seus clientes, eles não vêem a comida como fator principal e aponta que os gestores preocupados com este item corresponde a 16,7%. O que não correspondem com os desejos dos consumidores que tem a alimentação como fator principal.

De acordo Franco; Landgraf (2008, p.155) os fatores determinantes para a qualidade de um alimento são todos aqueles que definem as suas características microbiológicas. A

avaliação da qualidade microbiológica de um produto fornece informações que permitem avaliá-lo quanto às condições de processamento, armazenamento e distribuição para o consumo, sua vida útil e quanto ao risco à saúde da população. Para que a análise microbiológica seja conduzida de forma que os resultados obtidos permitam um julgamento correto do produto analisado, é necessário que critérios de avaliação sejam claramente estabelecidos.

Sendo assim a opinião dos gestores com relação à prioridade no tocante a qualidade de um restaurante diverge com a opinião de seus consumidores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi levantar as questões referentes à qualidade nas empresas do segmento restaurante, no Polo gastronômico da Massagueira tendo em vista que qualidade é uma questão de sobrevivência para uma organização de serviços ou produtos.

Foi questionado aos empresários e clientes sobre o que era qualidade para eles em três palavras, e conforme os resultados demonstrados nas análises anteriores, os gestores estão mexendo em suas estruturas para melhor atender o cliente. Entretanto, não foi notado com relevância preocupações tais como um trabalho de conscientização para os funcionários, tanto no que se refere à qualidade do serviço como também com o meio ambiente.

O Polo gastronômico da Massagueira fica as margens da Lagoa Manguaba, fator que o tornou conhecido e famoso justamente por ter uma vista privilegiada. Época em que o mundo está preocupado com futuro do planeta, percebeu-se durante a pesquisa a existência de várias tubulações com lançamento de esgoto doméstico diretamente na lagoa, o que pode causar dano para o meio ambiente. É inadmissível que este tipo de comportamento ainda ocorra num local tão privilegiado, o qual sem as belezas naturais muitos dos estabelecimentos poderão deixar de existir.

No caso dos respondentes clientes a pesquisa apontou que a grande maioria deles está satisfeita com a qualidade que recebem no Polo gastronômico da Massagueira, salvo exceções daqueles 2,7% que alegam não indicar os restaurantes para um amigo por razões já citadas nas análises. Vale ressaltar que 79,9% dos clientes que frequentam o Polo gastronômico são oriundos do Estado de Alagoas, sendo 21% dos entrevistados de outras regiões do Brasil.

Como o próprio Garvin (2002) afirma, a qualidade pode ser vista de várias maneiras essa é uma forma de se confirmar sua teoria. No que se refere aos respondentes clientes, percebu- se que em lugares que estavam sujos, louças espalhadas pelas mesas, chão sujo, banheiro inadequado, lavabo sem papel, atendimento demorado, entre outros fatores, muito clientes responderam que naquele lugar tinha qualidade. Outra forma de indicação para algum amigo citado por alguns clientes, era pelo fato de ser amigo do dono ou conhecer o dono ou são amigos de alguém no restaurante, o que demonstra que, para esta pessoa, o fator qualidade não é importante e sim as amizades que ele tem na empresa.

O quesito higiene que foi citado como palavra chave na questão da qualidade vista pelos consumidores, é contraditória no instante em que se percebe que a limpeza de vários setores deixava a desejar até mesmo naqueles em que o cliente falava que era importante, mas não deixava de indicar, este fato era visível que aquele cliente não estava de fato preocupado com a higiene ou ele desconhece o que é higiene. Sendo assim a qualidade pode vista e aceita

de acordo dos olhos de cada um, suas condições financeiras, culturais, intelectuais e interesses pessoais.

Conclui-se que, tanto para os gestores dos restaurantes quanto para os clientes, a qualidade de um restaurante está expressa na forma de um bom atendimento, comida saborosa, limpeza e higiene. Apesar de constatada a falta de higiene em alguns estabelecimentos pesquisados, os clientes destes estabelecimentos, mesmo os que enfatizam a importância da higiene, recomendariam estes restaurantes por estarem satisfeitos com a qualidade dos mesmos.

REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Perfil da ABRASEL**. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, 2010. Disponível em www.abrasel.com.br/index.php/perfil-da-abrasel.html - acesso em 18 de novembro de 2011.

ABRIC, J. C. **A abordagem estrutural das representações sociais.** In: MOREIRA, A.S. P.; OLIVEIRA, D. C. Estudos interdisciplinares de representação social. Goiânia: Ed. AB, 1998.

ANDRADE, Janaina Freitas de. **Caracterização dos vendedores e dos consumidores de churrasquinho comercializados nas ruas do município de Maceió AL.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Nutrição da Universidade Federal de Alagoas: Maceió, 2008.

_____. **Presidente da Abrasel ministra palestra sobre gastronomia no Brasil.** Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, 2011. Disponível em www.abraselbonito.blogspot.com/2011/03/html - acesso em 18 de Nov de 2011.

ABREU, Edeli Simioni de, **Gestão de unidade de alimentação e nutrição**: um modo de fazer. São Paulo: Editora Metha, 2003.

ANVISA. **Alimentos**. http://anvisa.gov.br/alimentos - acesso em 02/08/2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2010.

BECK, Heinz. et al. **Arte e ciência do serviço.** São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2005.

BRASIL. Lei Federal nº 9.294 de 15 de julho de 1996. Disponível em www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9294.htm - acesso em 18 de outubro de 2011.

BRASIL. **Plano Nacional do Turismo 2007/2010.** Brasília: Ministério do Turismo, 2007. Disponível em www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/plano_nacional/downloads_plano_nacional/PNT_2007_2010.pdf - acesso em 25 de janeiro de 2012.

BRASIL. **Turismo no Brasil 2011 – 2014.** Brasília: Ministério do Turismo, 2011. Disponível em www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_no_Brasil_2011_-_2014_sem_margem_corte.pdf - acesso em 24 de janeiro de 2012.

CARLZON. Jan. **A hora da verdade.** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão de qualidade:** conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**-São Paulo: Aleph, 2004.

CERCEIRA, Egard Pereira de. **Gestão da qualidade princípios e métodos.** São Paulo: Pioneira, 1991.

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Cobra: 2001.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade:** a renovação da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva,1990.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisas em turismo.** São Paulo: Futura, 1998.

_____, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Siqueira Marielys. **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FALEIROS, Ana Elisa de Souza. **Implantação do programa de alimentos seguro:** o caso do serviço de nutrição e dietética do hospital de clinicas de Uberlândia. 2005. Disponível em www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/449.pdf - acesso em 14 de setembro de 2011.

FLANDRIN, Luis-Jean; MONTANARI, Massimo. **História da alimentação.** São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

FONSECA, Marcelo Traldi. **Tecnologias gerenciais de restaurantes.** 2ª ed. São Paulo: SENAC, 2002.

FRANCO, Bernadette Dora Gombossy de Melo; LANDGRAF, Mariza. **Microbiologia dos Alimentos.** São Paulo: Editora Atheneu, 2008.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva**.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Luiz Henrique. **Administração estratégica de serviços:** operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2010.

GONZÁLEZ, Mario Orestes Aguirre. **Gestão de satisfação e fidelidade do cliente na hotelaria:** um estudo sobre os fatores que influenciaram a satisfação e a fidelidade do turista internacional no Brasil**.** Dissertação Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2005. Disponível em http://bdtd.bczm.ufrn.br/tedesimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo =431 – acesso em 12 de setembro de 2011.

GOOGLE MAPS. Disponível em: http://maps.google.com.br/maps?f=q&source=s_q&hl=pt-BR&geocode=&q=-9.70195%2c-35.830879&aq=&sll=-14.239424%2c-53.186502&sspn= 42.337366%2c86.572266&sllexp=-22.546052%2c-48.635514&sspnexp=5.532586%2c5. 532586&vpsrc=0&ie=UTF8&t=m&z=12 - acesso em 13 de abril de 2012.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviço**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campos, 1995.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto:** os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____, J. M. **Planejando para a qualidade**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, N. Paul. **Marketing de serviços profissionais.** 2ª ed. São Paulo: Editora Manole, 2002.

LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria Cavalcanti. **Depoimentos e Discursos:** uma proposta de análise em pesquisa social. Brasília: Liber Livro, 2005.

_____, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria. **Pesquisa de Representação Social:** um enfoque qualiquantitativo. Brasília: Liber Livro 2010

LOVELOCK, Christopher; LAUREN, Wright. **Serviços:** Marketing e gestão. São Paulo: Saraiva 2001.

_____, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços:** pessoas, tecnologia e resultados. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice, Hall, 2006.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da qualidade** . 10ª ed. Rio de Janeiro: FVG, 2010.

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total.** São Paulo: Makron Books, 1994.

MOLLER, Claus. **O Lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços Através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira Thompson Lerning, 1997.

MORETTI, Celso Luiz. **Segurança alimentar na produção de alimentos:** O programa APPCC – Campo. 2004. Disponível em www.embrapa.br/imprensa/artigos/2000/ artigo.2004-12-07.2396788741- acesso em 13 de setembro de 2011.

MOURA, José Aristides A. **Os frutos da qualidade:** a experiência da Xerox do Brasil. São Paulo: Makron Books, 1993.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, Valarie; BERRY, Leonard. **A conceptual model of service quality and its implications for future research.** Journal of Marketing, v.49, p.41-50, Fall 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie; BERRY, Leonard.**Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.** Journal of Retailing, v. 64, n. 1; p.12-40, Spring 1988.

PORTALBRASIL. **Alagoas**. 2010. Disponível em www.portalbrasil.net/estados_al.htm - acesso em 19 de setembro de 2010.

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade:** turismo, hotelaria, restaurante. São Paulo: Atlas, 2004.

SÁ, Celso Pereira de. **A Construção do Objeto de Pesquisa em Representações Sociais.** Rio de Janeiro: EDUERJ, 1998.

SACHIN, Gupta; Mc LAUGHLIN, Edward; GÓMES, Miguel. **Guest Satisfaction and Restaurant Performance.** Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterley, n.48, v.3, August 2007, p. 284 – 298.

SASHKIN, Marshall; KISER, J. Kenneth. **Gestão da qualidade total na prática.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SAVARIN, Brillat. **A fisiologia do gosto.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SEBRAE. **PAS - Programa Alimentos Seguros.** 2011. http://antigo.sp.sebrae.com.br/ principal/sebrae%20em%20a%C3%A7%C3%A3o/pas/pas_faq_prog_ campo. aspx - acesso em: 16 de setembro de 2011.

SENAC. **Manual de elementos de apoio para o sistema APPCC.** Rio de Janeiro: SENAC/Departamento Nacional, 2001.

SENAI. **O Programa de Alimentos Seguro.** 2009. Disponível em www.alimentos.senai.br/ subpaginas/ projeto.htm - acesso em: 13 de setembro de 2011.

SILVA JUNIOR, Enio Alves da. **Manual de Controle Higiênico:** Sanitário em Serviços de Alimentação. São Paulo: Livraria Varela, 1995.

SPANG, Rebeca L., **A invenção do restaurante.** Rio de Janeiro: Record, 2003.

TURISMO CRIATIVO Disponível em: turismocriativo.blogspot.com.br/2010/03/cesar-ritz-o-pai-da-hotelaria-moderna.html - acesso em: 23 de abril de 2012.

VARGAS, Judney de Oliveira. **Satisfação do Cliente.** 2010. Disponível em www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/satisfacao-do-cliente/2859/ - acesso em 14 de Nov. de 2011.

VÈRGES, P. **Conjunto de programas que permitem a análise de evocações:** EVOC - manual. Versão 5. Aix en Provence: [s.n.], 2002.

VIERA, Eleonora Viera de. **Qualidade em serviços hoteleiros:** a satisfação do cliente é função de todos. Caxias do Sul: Educs, 2004.

WALKER, John R.; LUNDBERG E. Donald. **O restaurante:** conceito e operação. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, Valarie A. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA

Exmo. Senhor._____

Assunto: Autorização para entrevista de pesquisa científica

Inicialmente, gostaria de agradecer-lhe por colaborar com esse estudo e me receber para esta entrevista. Meu nome é José Almeida dos Santos, sou aluno do curso de mestrado em hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi – São Paulo / Campus Vila Olímpia e estou desenvolvendo o trabalho de pesquisa intitulado "**GESTÃO DE QUALIDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE: AVALIAÇÃO NOS RESTAURANTES DO POLO GASTRONÔMICO DA MASSAGUEIRA - AL,** visando à obtenção do título de mestre, sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo Frota de Albuquerque Maranhão e co-orientação do Prof. Dr. Ricardo de Gil Torres, que pode ser contatado no telefone (11) 8354-2376.

A entrevista deve ter duração média de 30 minutos, para tanto, solicito ao Senhor (a) autorização para a gravação, que poderá ser interrompida caso o Senhor (a) tenha interesse em não gravar algum dado de sua resposta. Após a gravação, as informações serão transcritas e analisadas. Caso seja de sua preferência o anonimato, este será assegurado tanto na divulgação dos dados por meio de publicações científicas, como em apresentações de eventos. Espero que o senhor (a) concorde com os propósitos desse estudo, com os procedimentos a serem realizados e nos conceda a realização dessa entrevista a qual será de fundamental importância para a realização do projeto.

Com os melhores cumprimentos e agradecimentos.

_____

Ciente: pesquisado.

_____

Ciente: pesquisador.

Marechal Deodoro,_____/_____/_____.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPRESÁRIO/GERENTE

Ficha de nº _____Empresário / Gerente (Restaurante)

Nome:_____

Natural de Alagoas ( ) Sim ( ) Não

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino. **Idade:**_____Anos

Profissão: _____ **Estado civil:** ( ) Solteiro ( ) União estável.

Grau de instrução: ( ) Médio Incompleto ( ) Médio Completo ( ) Superior Incompleto ( ) Superior Completo ( ) Com Pós-Graduação.

Ligar o gravador e não se esquecer de falar no inicio da entrevista o nº da Ficha e a quem ela pertence.

No verso da ficha anexar o termo de autorização para a entrevista assinado pelo o entrevistado.

1 - PERGUNTA: Quando se fala em qualidade num restaurante que três palavras vêm logo a sua mente?

1 (a) PERGUNTA: Destes itens respondidos na primeira questão, qual é o mais importante?

2 – PERGUNTA: O que a sua empresa está fazendo para melhorar a qualidade?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS CLIENTES

Ficha de nº _____Cliente (freguês)

Nome:_____

Mora em Alagoas ( ) Sim ( ) Turista

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino. **Idade:**_____Anos

Profissão: _____ **Estado civil:** ( ) Solteiro ( ) União estável.

Grau de instrução: ( ) Médio Incompleto ( ) Médio Completo ( ) Superior Incompleto ( ) Superior Completo ( ) Com Pós-Graduação.

Ligar o gravador e não se esquecer de falar no inicio da entrevista o nº da Ficha e a quem ela pertence.

1 - PERGUNTA: Quando se fala em qualidade num restaurante que três palavras vêm logo a sua mente?

1 (a) PERGUNTA: Destes itens respondido na primeira questão, qual é o mais importante?

2 – PERGUNTA: Você indicaria este restaurante para um amigo? Por quê?

ANEXO A – EVOCAÇÕES DOS GESTORES POR CATEGORIA (FREQUÊNCIA-EVOCAÇÃO)

Comida
1 - Comida boa
1 - Cozinha
1 – Manipulação dos alimentos
1 - Fornecedor
1 – Comida de qualidade
1 – Qualidade dos pratos
2 - Produtos
3 – Boa comida
10 - Comida

Atendimento
1 – Estar sempre presente
1 – Receber as pessoas
1 - Cliente
1 – Dar assistência a mesa
1 – Recepção ao cliente
1 – Atender bem o cliente
1 – Não demorar no pedido
1 - Responsabilidade
1 – Educação com os clientes
3 – Bom atendimento
16 - Atendimento

Higiene
1 – Banheiros limpos
1 - Boa higiene
3 - Limpeza
4 - Higiene

Ambiente
1 - Organização
1 - Conforto
1 - Estrutura
3 - Ambiente

Preço
1 – Forma de pagamento
2 - Preço

Qualidade
1 – Satisfação do cliente

Simpatia
1 - Amor pelo que se faz

ANEXO B – EVOCAÇÕES DOS CLIENTES POR CATEGORIA (FREQUÊNCIA-EVOCAÇÃO)

Comida
1 – Aspecto da comida
1 – Bem apresentável
1 - Refeição
1 - Molho
1 – Tipo da comida
1 - Bom gosto
1 – Bom preparo na cozinha
1 - Origem
1 - Ingredientes
2 - Produto
2 - Culinária
2 - Apresentação
2 - Cozinha
2 – Apresentação do prato
2 – Qualidade da comida
3 - Aparência
5 - Gosto
6 - Paladar
12 - Tempero
23 - Alimentação
53 – Qualidade da comida
72 - Sabor
147 - Comida

Atendimento
1 - Responsabilidade
1 - Horário
1 - Recepção
1 - Eficiência
1 - Assistência
1 - Manutenção
1 – Qualidade no atendimento
1 - Tempo
1 - Velocidade
2 - Acolhimento
2 – Respeito com cliente
2 – Tempo de atendimento
3 - Atenção
3 - Presteza
7 - Rapidez
12 - Agilidade
17 - Serviço
323 - Atendimento

Higiene
1 – Ambiente saudável

1 - Asseio
1 – Tratamento com o meio ambiente
1 - Saneamento
2 – Ambiente limpo
4 - Banheiro
77 - Limpeza
187 - Higiene

Ambiente
1 - Aconchegante
1 – Estrutura que seja confortável
1 - Arrumação
1 - Vista
1 – Local agradável
1 - Tranquilidade
1 – Apresentação do local
1 – Área agradável
2 - Paisagem
2 - Silêncio
2 - Comodidade
2 - Música
2 – Bem estar
2 - Instalações
2 - Visual
3 – Espaço físico
9 - Conforto
13 - Estrutura
15 - Organização
16 - Local
40 - Ambiente

Preço
1 – Custo benéfico
1 - Valor
2 - Barato
55 - Preço

Quantidade
1 – Bem servido
1 – Comida farta
1 – Serve bem
2 - Quantidade

Variedade
1 – Disponibilidade do cardápio
1 - Opções de cardápio
4 - Variedade

Qualidade
1 - Satisfação

1 - Estética
1 - Lazer
1 - Fator
1 – Condições gerais do restaurante
1 - Bonito
1 - Excelente
2 – Cerveja gelada
2 - Ótimo
2 – Qualidade em geral
2 - Bom
25 - Qualidade

Simpatia
1 - Cortesia
1 – Interação com o pessoal do restaurante
1 - Proprietários
1 - Fidelidade
2 - Simpatia
2 – Simpatia do dono
2 - Pessoal