

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO NO PROCESSO DE ATENDIMENTO  
EM RESTAURANTE  
ESTUDO DE CASO EM PORTO ALEGRE**

**KELI DE OLIVEIRA**

**Porto Alegre, 2002**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**RECUPERAÇÃO DE SERVIÇO NO PROCESSO DE ATENDIMENTO  
EM RESTAURANTE  
ESTUDO DE CASO EM PORTO ALEGRE**

**KELI DE OLIVEIRA**

**Orientador: Professor Dr. Leonardo Rocha de Oliveira**

**Banca Examinadora:**

**Prof. Dr. Mirian Oliveira**

**Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo**

**Prof. Dr. Marcio Pires**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade  
Profissionalizante – Ênfase Gestão de Serviços**

**Porto Alegre, 2002**

**Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

---

**Professor Dr. Leonardo Rocha de Oliveira**

Orientador  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

**Prof<sup>a</sup>. Helena Beatriz Bettella Cybis**

Coordenadora  
Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Mirian Oliveira**  
PUC

**Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo**  
PPGA/UFRGS

**Prof. Dr. Marcio Pires**  
MSP Consultoria e Treinamento Ltda.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	VI
LISTA DE TABELAS .....	VII
RESUMO .....	VIII
ABSTRACT .....	IX
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Comentários iniciais .....	1
1.2 Justificativa.....	3
1.3 Objetivos .....	5
1.4 Método para o desenvolvimento do trabalho .....	6
1.4.1 Metodologia empregada .....	6
1.4.2 Método de investigação utilizado .....	6
1.4.3 Técnicas de coleta e tratamento dos dados .....	7
1.4.4 A pesquisa e a empresa.....	8
1.5 Limitações do trabalho .....	8
1.6 Estrutura do trabalho .....	9
2 RESTAURANTES .....	10
2.1 Uma breve história .....	10
2.2 Contexto dos restaurantes.....	12
2.3 Estrutura de restaurantes.....	14
2.3.1 Aspectos funcionais .....	14
2.3.2 Tipo de serviço prestado.....	16
3 PROCESSOS DE SERVIÇOS .....	18
3.1 Tipos de falhas.....	21
3.2 Recuperação de falhas .....	26
3.3 Planejamento de recuperação de falhas.....	28
3.4 Fazer muito bem o serviço da segunda vez .....	30
4 ESTUDO DE CASO .....	34
4.1 O restaurante.....	34
4.1.1 Estrutura.....	35
4.1.2 Equipe de trabalho .....	37
4.2 Formas de avaliação dos serviços executados pela empresa.....	38
4.3 Análise dos resultados obtidos pelas pesquisas.....	42
4.3.1 Dados quantitativos .....	43
4.3.2 Dados qualitativos .....	45
4.3.3 Análise dos processos.....	47
4.3.3.1 Atendimento .....	47

4.3.3.2 Cozinha .....	49
4.4 Ação de recuperação de serviço .....	51
4.4.1 Primeira fase: desenvolver a cultura de recuperar serviços .....	53
4.4.2 Segunda fase: identificar as falhas .....	59
4.4.3 Terceira fase: aprender .....	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	70
5.1 Aspectos relevantes .....	71
5.2 Sugestões futuros trabalhos .....	75
REFERÊNCIAS .....	76
ANEXOS .....	78

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Classificação dos processos de serviços .....	19
Figura 2 – Modelo para analisar falhas em serviços .....	24
Figura 3 – Matriz de possibilidades .....	26
Figura 4 – Benefícios de um sistema de informações .....	39
Figura 5 – Desempenho em relação às dimensões da qualidade em serviços de restaurantes ..	40
Figura 6 – Resultados obtidos na pesquisa cliente oculto – atendimento .....	41
Figura 7 – Resultados obtidos na pesquisa cliente oculto – alimentos .....	42
Figura 8 – Dimensão da qualidade em serviços de restaurantes .....	43
Figura 9 – Resultado das pesquisas de opinião dos clientes .....	44
Figura 10 – Diagrama de fluxo de processo de atendimento .....	49
Figura 11 – Diagrama de fluxo de processo da cozinha .....	51
Figura 12 – Plano de ação para recuperação de Serviço .....	52
Figura 13 – Diagrama de fluxo de processos de atendimento .....	64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	–	Concepções errôneas dos serviços.....	3
Tabela 2	–	Análise de facilidade e dificuldades do processo atendimento.....	48
Tabela 3	–	Análise de facilidade e dificuldades do processo da cozinha .....	50
Tabela 4	–	Ciclo de atendimento do restaurante.....	55
Tabela B.1	–	Equipe e funções da cozinha.....	89

## RESUMO

O trabalho contempla a recuperação de serviços como instrumento para obtenção de diferencial competitivo de atendimento direto ao público para empresa de serviços de alimentação. Apresenta-se uma revisão bibliográfica dos modelos de recuperação de serviço e sua importância na estratégia das empresas. Identificam-se diferentes tipos de serviços de restaurante, com seus processos os tipos de falhas encontrados nos mesmos.

Como parte do trabalho é realizado um estudo de caso em restaurante, apresentando suas características e estratégia de ação em relação à resolução de falhas no processo atendimento. O cenário da empresa, com suas características e necessidades particulares, é identificado a partir de levantamento de dados, onde são utilizadas fontes secundárias e resultados de pesquisa com os clientes da empresa.. Como resultado são estabelecidas estratégia de recuperação de serviços com ações práticas de atuação no dia-a-dia da empresa.

## **ABSTRACT**

This work provides services' recovering as instrument for obtaining competitive advantage for customer attendance at restaurants. It presents a literature review of current models of services' recovering and its importance for enterprise strategies. Different types of services for restaurants are identified, regarding its processes and the types of fails that usually occur.

A case study in a restaurant is presented in this work, evaluating its characteristics and actions adopted to solve fails in customers' attendance. The company scenario and its particular characteristics and needs is identified using data-obtained from secondary sources and results of direct survey with the restaurant's customers. As a result are draw practical actions for using at the daily activities at the restaurant.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Comentários iniciais

O setor de serviços aumentou sua participação na ocupação da mão-de-obra, de 24% em 1950 para 50% em 1989. Este crescimento foi compensado pela diminuição de atividades na agricultura, que passou de 60% a 23% no mesmo período e pela diminuição do crescimento industrial, o que ocorreu expressivamente entre 1960 e 1980, mas praticamente estacionou entre 1980 e 1989. A previsão para a década de 90 era de que 60% dos trabalhadores empregados atuassem no setor de serviços (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Os sistemas de serviços estão despertando maior interesse de estudos em várias áreas de conhecimento. Os sistemas de produção que se preocupavam com processos de manufatura somente do produto estão voltados também para formas de agregar maior valor ao mesmo e fornecer benefícios para os clientes.

Agregar valor ao produto é entendido como torná-lo diferenciado dentro de uma gama de opções de escolha do cliente. Por exemplo, farmácias fazem entrega em domicílio, lanchonetes são instaladas nas universidades, bancos oferecem sistema de consulta de extratos, revistas incluem sistemas de informação de eventos.

Os benefícios, que segundo Lovelock e Wright (2001) são uma vantagem ou um ganho que os clientes obtêm do desempenho de um serviço ou do uso de um bem físico, são fatores marcantes para concorrer em um mercado competitivo, onde as inovações e tecnologias apresentam-se rapidamente no dia-a-dia. Por exemplo, a melhora na agilidade de instalação de linhas telefônicas, em razão de uma mudança no mercado de fornecimento

deste produto, fez com que as empresas de telecomunicações agregassem serviços com qualidade mais marcante para o consumidor.

Paralelamente, cresce o número de empregos e empregados envolvidos com serviços. Os serviços são um fator marcante da economia de hoje não só no Brasil, onde respondem por 55% do Produto Interno Bruto (PIB), mas também no mundo (LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Nos Estados Unidos e no Canadá, respondem, respectivamente, por 72% e 67% do PIB, segundo os referidos autores.

Estudo da Ernest & Young (Jornal Zero Hora, 25 mar. 2001) mostra que os serviços têm mantido à tona as rendas de sociedades como Hong Kong, onde o setor responde por 90% do PIB. No Brasil, 80% dos empregos já estão fora das indústrias.

Há necessidade de as organizações voltarem-se ao ambiente externo, procurando o foco no cliente ou fazendo da atenção ao consumidor, não ao produto, um fator crítico de sucesso. É preciso oferecer atendimento eficaz aos clientes, e as empresas que forem capazes de manter o foco no usuário e a atenção nas necessidades atuais e futuras dos clientes serão aquelas que experimentarão prosperidade no longo prazo.

Dentro deste contexto, torna-se imperativo que empresas adotem sistemas que assegurem a qualidade da prestação de serviços, sob pena de perderem competitividade e, conseqüentemente, fatia de mercado (CERONI, 1997).

Estratégias para a diferenciação dos serviços apresentados pelas empresas fazem com que estas concorram no mercado com requisitos que, aos olhos dos consumidores, formem vantagens na aquisição dos produtos desta organização. Fazer melhor cada serviço proposto é o papel da empresa prestadora de serviço. Não basta vender; é preciso atender o cliente para que ele possa ter satisfação no uso do serviço.

Cobra e Zwarg (1987) afirmam que essa não é a regra. Empresas de serviços assistem mal a seu público, sobretudo porque falta vender a todos os funcionários, indistintamente, a mentalidade do serviço: prestar serviço.

Por outro lado, a diversidade entre os serviços torna-os enganosos. Preconceitos e atitudes podem levar a concepções erradas. A tabela 1, apresentada por Gaitear e Frasear (2001), relaciona algumas destas idéias errôneas.

**Tabela 1 - Concepções errôneas dos serviços (Gaitear & Frasear, 2001)**

<p>Os negócios de serviços são negócios de um único proprietário envolvendo a vizinhança.</p> <p>Os negócios de serviços são <i>drive-ins</i> de venda e varejo ou de <i>fast-food</i>.</p> <p>Os negócios de serviços usam mão-de-obra intensivamente e exigem poucos investimentos.</p> <p>A automação e novas tecnologias não afetam o serviço tanto quanto afetam a manufatura.</p> <p>Os empregados do setor de serviços preparam hambúrguer, limpam mesas ou servem clientes e ganham um salário mínimo por isto.</p> <p>Os funcionários que trabalham em serviços precisam ser agradáveis e ter treinamento somente em vendas e relações interpessoais.</p> <p>Poucos engenheiros, cientistas e outras pessoas tecnicamente treinadas trabalham em serviços.</p>
---

Ser competitivo é ser capaz de superar a concorrência naqueles aspectos de desempenho que os nichos de mercados visados mais valorizam (CORRÊA; GINESI; CAON,1997). Os negócios de serviços, por sua vez, necessitam de um melhor planejamento, controle e administração para alcançar tais parâmetros.

## 1.2 Justificativa

Os serviços de qualidade apóiam-se em confiabilidade, surpresas, integridade e recuperação, e estes são os princípios da criação de uma excelência em serviços (BERRY, 1996).

Os clientes julgam a confiabilidade de um serviço pelas experiências que tiveram com ele. A surpresa é a superação do fator confiança através de demonstrações inesperadas

de atenção pelo prestador de serviço. Já a integridade é o comportamento ético em que a empresa baseia sua atuação.

Slack *et al.* (apud ZEMKE, 1996) afirmam que a recuperação foi especialmente desenvolvida em operações de serviços. A palavra “recuperação” foi usada originalmente pela campanha “Colocando o cliente em primeiro lugar”, da *British Airway*. Slack *et al.* (apud ZEMKE, 1996) apontam que se sugeriu que a expressão “recuperação de serviços” não somente significasse “retorno ao estado normal”, mas obtenção de um estado de percepção melhorada. Segundo os autores, *Todas as falhas exigem que o prestador de serviço passe por uma experiência dolorosa para trazer o cliente de volta a um estado neutro. Mais dolorosa é a experiência das vítimas ao se recuperarem.*

A necessidade de prestar melhor um serviço torna a recuperação um fator fundamental para que o cliente sinta-se seguro na aquisição dos serviços de uma empresa, pois o que ele espera é que eles estejam dentro de suas expectativas. Quando isto não ocorre, é preciso um modelo de recuperação para aquelas especificações não atendidas.

No processo de prestação de serviços de um restaurante, tais fatores interagem de forma a levar que o cliente obtenha uma imagem definitiva da empresa.

Clientes de restaurantes desenvolvem um relacionamento afetivo com o estabelecimento que freqüentam. Deste, muitas vezes, dependem os momentos de realização de sonhos (comemoração do dia dos namorados, dia das mães, formaturas, entre outros). Sua não realização pode deixar marcas desagradáveis e duradouras nos clientes.

Uma das dimensões do serviço é que a produção e o consumo são simultâneos, impossibilitando a segregação dos defeitos sem que estes sejam percebidos pelos clientes (BERRY; PARASURAMAN, 1995) e, muitas vezes, é exigida uma flexibilização de procedimentos no momento de contato com cada cliente.

As falhas na prestação do serviço podem ocorrer por razões diferentes: uma máquina de cartão de crédito pode quebrar, um cliente pode fazer um pedido inesperado que a produção não consegue atender, o pessoal da linha de frente pode cometer erros simples em seus trabalhos, o material do fornecedor pode estar com defeito, podem ocorrer erros na confecção dos alimentos, nas reservas das mesas, no momento em que o pedido é trazido até o cliente, entre outros. Tais falhas demonstram que, no setor de restaurantes, a

característica referida no parágrafo anterior, junto com o aspecto afetivo, torna justificável a preocupação com a atividade de recuperar falhas neste sistema.

Um desenho de recuperação do serviço é necessário, como uma linha de atuação, para todos os funcionários da empresa possuírem um modelo direcionador de ações com os clientes e, desta forma, a empresa deixar clara sua posição quanto à preocupação de bem executar os serviços que presta.

Sabe-se que não existe uma fórmula pronta para situações de intensa fragilidade como a que existe entre o momento afetivo do cliente e o processo produtivo da empresa de serviço. A intenção é aproximar os estudos já realizados com recuperação de serviços ao desenvolvimento da atividade diária em um restaurante.

### **1.3 Objetivos**

O objetivo deste trabalho é demonstrar a necessidade de uma ação de recuperação de serviços para um restaurante na atividade atendimento.

Como objetivos específicos, propõe-se:

- a) desenvolver conceitos básicos para o manuseio da ferramenta gerencial de recuperação de serviço, utilizando modelos apresentados pela literatura;
- b) identificar em um restaurante quais as falhas de maior impacto na prestação do serviço;
- c) identificar e analisar o processo de atendimento do restaurante;
- d) construir uma ação de serviço através de um sistema de recuperação de falhas que sirva de orientação para a tomada de decisões.

Buscar-se-á fundamentação teórica para explicar a recuperação de serviço e far-se-á uma análise das situações enfrentadas na rotina diária de um serviço de alimentação. A partir destes elementos, será construída uma estratégia que oriente a empresa analisada e que possa ser usada de forma prática pelos gerentes operacionais. Não se pretende implantar a estratégia e, sim, justificar a importância de sua determinação para o processo de serviço prestado.

## **1.4 Método para o desenvolvimento do trabalho**

### ***1.4.1 Metodologia empregada***

Este trabalho caracteriza-se como exploratório, descritivo e avaliativo (DENCKER, 2002). A pesquisa é do tipo exploratória, pelo fato de ter como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. Será a metodologia usada na primeira etapa, onde se visa caracterizar o assunto e a empresa a ser investigada.

É descritiva por descrever o momento atual da empresa, sua forma de administrar processos, suas estratégias e a sua operação no dia-a-dia.

Por fim, o método avaliativo será utilizado no momento em que se procurar identificar a ferramenta a ser aplicada para descobrir as causas do problema em estudo, com vistas à sua solução.

### ***1.4.2 Método de investigação utilizado***

O método de estudo de caso, segundo Bruyne *et al.* (1991), está fundamentado na análise intensiva de uma organização: reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a descrever, criticar e avaliar um problema. Por isso, faz-se necessária a utilização de técnicas de coleta de dados igualmente variadas (observação, entrevistas e documentos).

O modo de investigação do tipo estudo de caso tem, por si mesmo, segundo Bruyne *et al.* (1991), um caráter particularizado, já que seu poder de generalização é limitado, na medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente. Essas conclusões não se revelam necessariamente corretas em outros casos, mesmo que semelhantes, em razão de variáveis distintas que podem escapar à análise.

Outro aspecto a destacar no estudo de caso é a possibilidade de estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos, o que dá origem aos estudos comparativos de casos.

### 1.4.3 Técnicas de coleta e tratamento dos dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo foram entrevistas não-estruturadas, análise documental e observação. A entrevista, segundo Selltiz *et al.* (1974), é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as explicações ou razões que apresentam a respeito das coisas precedentes.

A entrevista não-estruturada do tipo focalizada, aplicada em coleta de dados, ocorreu por meio de conversas realizadas com a equipe de linha de frente, com os responsáveis pela operação de atendimento e com a diretoria do restaurante analisado. Mesmo que não houvesse uma estrutura formal preestabelecida, ao realizar a entrevista fez-se uso de um roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa.

Na análise documental, será utilizado material que ainda não recebeu tratamento analítico adequado. Serão pesquisadas as fontes documentais, tais como arquivos e relatórios de pesquisas da empresa. Dencker (2002) descreve que os documentos são fontes estáveis de dados e permitem levantamentos históricos.

A observação tornou-se importante a partir do momento em que houve necessidade de verificar a realidade, ou seja, observar se os dados e informações coletados realmente mostravam o cenário da organização.

Sabe-se que os dados obtidos por meio de entrevistas nem sempre retratam a realidade histórica da organização, já que os depoimentos são voláteis e às vezes podem representar uma situação momentânea do pesquisado e não refletir o contexto geral da empresa. Da mesma forma, a observação pode distorcer a realidade, visto que, na observação, o que aparece é uma "fotografia" do momento pesquisado, ou de parte dele. Isso pode distorcer o que realmente acontece. Assim, procurou-se combinar as entrevistas informais com as observações e dados fornecidos pela empresa, com o intuito de obter uma aproximação máxima possível da situação real.

#### **1.4.4 A pesquisa e a empresa**

Pesquisar possui uma intencionalidade, que é a busca de conhecimento para compreender a realidade. A pesquisa deste trabalho está ligada ao contexto de uma empresa. Assim, o envolvimento com sua realidade faz com que os significados atribuídos às diferentes atividades da empresa observada fiquem condicionados ao referencial interpretativo do pesquisador.

O que determina o caráter científico do conhecimento é o método utilizado para a sua construção (DENCKER, 2001), e este orienta os procedimentos do pesquisador, que o utiliza como instrumento de descoberta.

Conhecer com detalhes uma determinada área da empresa é o motivo orientador deste trabalho, bem como descobrir, através de uma pesquisa estruturada, formas que orientem a compreensão da realidade.

### **1.5 Limitações do trabalho**

A ação de recuperação de serviços será analisada somente nos processos de atendimento em um restaurante. O uso desta em outras áreas da empresa ou mesmo em outros tipos de restaurantes – considerando o universo de tipos de prestadores de serviços de alimentação –, apesar de possível, não será abordado neste trabalho.

Será analisado o aspecto da recuperação de serviços no restaurante. Várias outras questões, como, por exemplo, os investimentos da empresa, seu nicho de mercado e parcerias estratégicas, não serão discutidas neste trabalho, embora possam aparecer como pano de fundo para determinação e compreensão do cenário abordado.

Na prestação de serviços na área de alimentação, também devem ser considerados aspectos como a formação de recursos humanos, a sazonalidade de clientes e de fornecimento de produtos, a respeitabilidade do negócio na comunidade em que está inserido.

## **1.6 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho é composto por cinco capítulos.

Este que apresenta o tema, sua justificativa, objetivos, método e limitações do trabalho.

O Capítulo 2 apresenta um breve histórico de restaurantes, assim como o contexto atual e a tipologia dos mesmos. O universo de serviços de alimentação possui algumas especificidades, que serão descritas nesta parte do trabalho para ajudar na compreensão do cenário que será pesquisado.

O Capítulo 3 apresenta o embasamento teórico do estudo. Faz uma revisão bibliográfica sobre operação de serviços, qualidade em serviços, sistemas de gestão do cliente, falhas nos processos e recuperação de serviços.

O Capítulo 4 apresenta o estudo de caso. Mediante análise dos dados coletados, centra-se na posição atual da empresa e em como ela trabalha o sistema de recuperação de serviços, como orienta seus funcionários e como percebe a necessidade de um sistema efetivo de recuperação de serviços. Também apresenta a análise da empresa, as pesquisas realizadas e a construção do sistema de recuperação de serviços. Este sistema baseia-se tanto na revisão da literatura quanto em soluções encontradas para adaptar o sistema de recuperação de serviço para o restaurante.

O Capítulo 5 apresenta as conclusões e sugestões para futuros trabalhos.

## 2 RESTAURANTES

### 2.1 Uma breve história

O restaurante é uma das instituições mais difundidas no mundo. É um local onde se procura alimento ou entretenimento. Existe diferença entre receber uma refeição trivial com atendimento medíocre e experimentar um momento de prazer gastronômico com atendimento agradável.

As origens dos restaurantes recuam aos limites da pré-história (FLANDRIN *et al.*, 1998). Este tipo de comércio surgiu com os mercados e as feiras, que obrigavam camponeses e artesãos a deixarem seu domicílio durante um ou vários dias; ao procurar alimentá-los, tais locais também se tornam ambientes para estabelecer relações comerciais ou sociais. A atividade tomou amplitude e diversificou-se no ritmo da urbanização.

O acontecimento remonta ao final do século XVIII.

Alimentar-se fora de casa era um evento destinado a estabelecimentos que vendiam bebidas alcoólicas e propunham pratos simples e baratos. Excetuando as estalagens destinadas aos viajantes e as cozinhas de ruas, que em todas as épocas se impõem como o principal comércio de venda de refeições, serve-se aí um prato feito ou um punhado de alimentos. Exemplos são as *charcutarias* (vendedores de carnes cozidas), os chucrutes e queijos servidos nas *Brauereien* alemãs, as tapas servidas nas bodegas espanholas, *uzerias* ou tabernas gregas e os *take-way* ingleses.

Em 1674, um napolitano abriu o primeiro café de Paris, onde se serviam chás e chocolates acompanhados de bolo e sorvetes.

Flandrin *et al.* (1998) citam que, por volta de 1765, um certo *boulangier* (padeiro) abriu uma *boutique* nas proximidades do Louvre. Vendia *restaurats* ou *bouillons restaurants*, isto é, caldos restauradores à base de carnes, propícios a restaurar as forças debilitadas. Para atrair os clientes, *Boulangier* inscreveu na fachada esta sentença:

*Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego vos restaurabo. (Vinde a mim todos os que sofrem do estômago e eu vos restaurarei).*

Em uma carta, Diderot escreveu: ... *eu saía de lá para jantar no restaurateur de rue des Poulies; a gente se sente bem aí, mas pagando caro* (FLANDRIN *et al.*, 1998).

Em 1782, Antoine Beauvilliers abriu um estabelecimento que se tornou internacionalmente reconhecido como pioneiro e que chamava pelo nome seus hóspedes. Dirigia-se aos estrangeiros no idioma deles e deslocava-se na sala flanqueado de uma espada. Os preços cobrados eram proporcionais a tantos talentos e, segundo Bolaffi, 2000: ... *durante 15 anos o melhor restaurateur de Paris foi o primeiro a ter uma sala elegante, garçons bem apresentados, uma adega sofisticada e uma cozinha de alta classe.*

Em 1835, a palavra restaurante aparece pela primeira vez em um dicionário, com o que este tipo de estabelecimento recebe um nome oficial (FLANDRIN *et al.*, 1998).

Em fins de 1870, Cezar Ritz, que contribuiu muito para mudanças nas formas de gerenciar restaurantes, tornou-se o gerente geral do Grand Hotel Lucerna. Em 1880, conheceu August Escoffier, que era chamado de “rei dos chefs” e “chefs dos reis”. Com esta união, devido à reputação dos dois, o cenário da restauração mudou. O primeiro possuía o estilo de atendimento refinado, que se traduzia no gerenciamento de pessoas e serviços; o segundo, o conhecimento da cozinha impecável, proporcionando impecáveis menus. Escoffier e Ritz eram seguidos por sua clientela, para onde quer que fossem. Na virada do século, comer fora tornou-se um comportamento respeitável, mesmo entre a acomodada classe alta de Londres (DAVIS, 2001).

Ao longo do século XX, elevou-se de forma sensível o nível dos estabelecimentos em que se pode comer (FLANDRIN *et al.*, 1998).

Durante esse período, a palavra *restaurant* se impôs na França, na língua inglesa (sem alterações), em italiano (*ristorante*), em espanhol e português (restaurante) e se

difundiu pelo mundo, podendo-se descobrir este estabelecimento nas fachadas de lojas de Tóquio ao Cairo (BOLAFFI, 2000).

Jean-Robert Pitte, no livro *A História da Alimentação*, escreve:

... a evolução dos restaurantes populares não deixa de ser inquietante pelo fato de ter se voltado tanto para o estereótipo, o asséptico e o insípido. E não adianta acusar a América, mãe da fórmula “*fast-food*” que arrasta multidões... Se a fórmula é bem-sucedida, é porque corresponde a certas necessidades. Sem dúvida, a concorrência de estilo tradicional não sabia ouvir a clientela. ... Se alguns julgam que toda a riqueza das tradições alimentares do planeta corre o risco de soçobrar, só lhes falta inventar soluções que, ao mesmo tempo, satisfaçam as preferências, gustativas e culturais, dos contemporâneos, e se adaptem a suas possibilidades econômicas (p. 762).

A história do ramo da alimentação é relativamente recente e ainda está evoluindo. Quanto mais desenvolvido o centro urbano, mais pessoas se alimentam fora de casa (BOLAFFI, 2000).

## 2.2 Contexto dos restaurantes

Davis (2001) descreve que, em princípios de 1980, as vendas de alimentos e bebidas nos hotéis e motéis chegavam anualmente a 9,4 milhões de dólares e que a previsão para o final dos anos 90 era de 13 milhões de dólares por ano. É natural, portanto, que aumentem as preocupações com a melhor forma de gerenciamento dos processos de serviços.

Metade de nós fará hoje uma refeição fora de casa. Um em cada 12 fará duas (ZEMKE, 1991). Embora no Brasil não existam dados para estabelecer este tipo de afirmação, não se está longe desta realidade.

Os restaurantes costumam ser questão de gosto pessoal. Para algumas pessoas, o ato de comer fora é um hábito de vida. Para outras, é um evento especial ou uma aventura nova, como se alimentar em lugares exóticos. Em outros casos, é uma imposição.

Para o restaurante é crítico saber o que agrada as pessoas, uma vez que, como consumidores, tornam-se fiéis freqüentadores de um mesmo local 78,4 % das vezes em que comem fora (ZEMKE, 1991).

Alguns consumidores valorizam o local pelo ambiente, outros pelo atendimento, para outros ainda vale o preço, para outros *coma e dê o fora* ainda é o melhor.

Um dos novos aspectos do novo foco no atendimento é a ênfase no tratamento dos clientes. Zemke (1991) relata um depoimento de um proprietário de restaurante, afirmando que é necessário elevar o nível das pessoas que atendem mesas, pois, como atividade, tal função não tem sido respeitada; sendo assim, não se consegue atrair pessoas qualificadas para prestar o serviço desejado.

Serviços prestados por restaurantes são altamente dependentes da mão-de-obra, o que introduz um grau muito alto de variabilidade no processo de produção, diferentemente de processos basicamente executados por máquinas.

As pessoas que prestam serviço diferem entre si em suas habilidades técnicas, atitudes e personalidade. Quantas das pessoas que pensam em ser garçom, planejam suas carreiras, fazem cursos de melhoria, apresentam currículos exemplares e são bem remunerados por sua profissão? Certamente, pensar-se-ia nos discretos garçons de restaurantes internacionais, nos *maitres* gentis e nos cozinheiros franceses, os quais não são a maioria neste mercado de trabalho.

Assim, serviços muito dependentes da mão-de-obra são mais sujeitos a erros; fornecer serviço sempre confiável nestas condições torna-se uma tarefa complexa, que exige planos de ações claramente definidos.

Várias são as tendências que se apresentam no mercado de restaurantes, tais como tipos de comidas, tipos de serviços, flexibilidade de horários, agilidade, uso de tecnologia na preparação de alimentos. Uma das mais notadas é a cozinha com vitrines, que permite que a produção de alimentos fique visível para os clientes.

Um novo conceito é um restaurante com uma cozinha apenas de terminação (SILVA, 1996), onde o uso de insumos pré-prontos eliminará problemas como a sazonalidade de produção, a padronização do sabor, a dedicação de funcionários a apenas um tipo de processo de transformação de alimentos, além de áreas de produção muito grande.

Na linha de frente, a tendência é unir preço acessível a um atendimento disponível e rápido. Para isso, ocorre mudança no treinamento, na remuneração, no processo de atendimento e na contratação da equipe.

## 2.3 Estrutura de restaurantes

Um restaurante é formado por setores que trabalham em cadeia para o atendimento dos clientes (administrativo, recursos humanos, compras, divulgação e eventos) e que variam conforme o porte do estabelecimento. Os dois diretamente responsáveis pela entrega de serviços e produtos aos clientes são:

a) o salão – considerado o *front office* onde se dá a realização do serviço, é o espaço freqüentado pelo cliente;

b) a cozinha – o *back office* onde ocorre a produção dos alimentos.

Apesar da separação física e muitas vezes administrativa desses setores, não se farão detalhamentos sobre a cozinha, apesar de muitos dos processos que concernem ao salão dependerem muito do desempenho da cozinha. Para auxiliar no entendimento, nos anexos A e B, apresentam-se a classificação dos tipos de cozinha e suas principais funções.

Na literatura, os autores divergem quanto à classificação dos restaurantes. Existe uma mistura do tipo de serviço oferecido ao cliente, do tipo de processo do serviço e do tipo de cozinha. O comum é a união destes fatores para formar a imagem do restaurante.

Para este trabalho, optou-se por uma divisão feita por Silva (1996) onde são apresentados dois grupos, conforme detalhado a seguir.

### 2.3.1 Aspectos funcionais

Quanto aos aspectos funcionais, a seguir estão listados alguns tipos de restaurantes.

- Restaurantes de primeira categoria – oferecem geralmente refeições *à la carte*, têm pessoal qualificado e atendimento requintado. É o tipo tradicional, que oferece um cardápio para escolha dos clientes. Para realizar o atendimento, será necessária a utilização uma estrutura ampla de serviços.

- Restaurante típico (regionais) – define-se pela sua cozinha específica e apresenta uma decoração da região na qual foram idealizados, inclusive no uniforme dos

funcionários. Oferece em seu cardápio comidas típicas e especialidades da região em que está instalado.

- Restaurante tipo *Grill-Room* – é restaurante especializado em alimentos grelhados e flambados e normalmente preparados à vista do cliente. Exige equipamentos específicos como *grill*, *rechaud*, o aparelho de *foundue*.

- Restaurante tipo *Snak-Bar* – oferece refeições rápidas e econômicas a qualquer hora do dia ou da noite. Normalmente, estes estão localizados em estações de embarque de passageiros, grandes lojas, aeroportos e hotéis.

- Restaurante tipo *Scotch-Bar* – normalmente, sua localização é agregada a uma boate ou a uma parte de um grande restaurante, funcionando até como uma ante-sala para ponto de encontro ou sala de espera antes da refeição principal.

- Restaurante tipo taberna – é um estabelecimento que se baseia principalmente na venda de vinhos, assados e pães.

- Restaurante tipo *Pub* – de origem inglesa, caracteriza-se por possuir dois ambientes, sendo um deles o subsolo. São casas que possuem um certo refinamento e algumas possuem ante-sala para jogos.

- Cervejarias – têm como atração principal a variedade de cerveja e o tira-gosto caracterizado com o estilo do estabelecimento.

- Churrascarias – são especializadas em grelhados e assados.

- *Steack House* – são especializados nos mais diversos tipos de carne bovina, normalmente acompanhados de molhos especiais.

- *Fast Food* – são caracterizados por prestar serviço rápido, normalmente direcionado a um público que tem pouco tempo.

### 2.3.2 Tipo de serviço prestado

Quanto ao tipo de serviço prestado, os restaurantes podem ser classificados como indicado a seguir:

- *à la carte* – onde o cliente escolhe, em um cardápio, a iguaria e a bebida de seu gosto e solicita os escolhidos ao garçom. Normalmente, o cliente combina os alimentos com guarnições e acompanhamentos de sua preferência. Os pratos podem ser personalizados conforme o gosto do cliente.

- *self service* – esses restaurantes usam o cliente para fazer o serviço do garçom. Grandes variedades de alimentos são expostos para a livre escolha do consumidor; em uma versão mais atual, utilizam o sistema por pesagem da quantidade de alimento consumido. O fluxo do sistema gira em torno do facilidade do cliente movimentar-se. Diminui o contato entre cliente e funcionário. Preço fixo.

- cardápio fixo ou *à table d'hôte* – serviço muito utilizado em hotéis de veraneio, clubes recreativos, restaurantes de locais de férias. O cardápio é fixo e o serviço é prático.

- *à francesa* ou *à diplomata* – muito usado em residências ou embaixadas e consulados. Neste serviço, o garçom apresenta a travessa com alimentos pelo lado esquerdo do cliente, onde o mesmo se serve. Cada garçom serve de seis a oito convidados. Este serviço, em restaurante, é usado para banquetes.

- *à inglesa direta* – o garçom apresenta o prato no centro da mesa, mostrando o trabalho do cozinheiro. Em seguida, serve o cliente diretamente sobre o prato à sua frente.

- *à inglesa indireta* ou *au gueridon* – o serviço é igual ao *à inglesa direta*; a diferença consiste em colocar a refeição em uma mesa auxiliar (*gueridon*), e dali servir o prato do cliente.

- *sur assiete* – os alimentos são montados nos pratos próprios na cozinha e servidos diretamente ao cliente.

- à russa – as peças são apresentadas, trinchadas e porcionadas, na presença de todos. Em seguida, são servidas à francesa.
- à americana ou *buffet* – todas as iguarias são montadas em uma mesa principal, e o cliente serve-se à vontade. Muito parecido com *self service*.
- rodízio – os alimentos são trazidos à mesa até que o cliente esteja satisfeito. Dependendo do tipo de alimento servido, pode ser misto, oferecendo acompanhamentos em balcões de *self service*.

Essa classificação propõe uma visão geral dos restaurantes e suas formas de atendimento. Muitos destes mesclavam várias destas classificações, sendo difícil o enquadramento dos restaurantes em uma só categoria.

### 3 PROCESSOS DE SERVIÇOS

Gaither e Frazier (2001) afirmam que a estratégia de negócio de uma empresa determina o tipo de projeto, e este determina o tipo de processo de produção, ou seja, a forma como é gerido todo o processo de serviço.

Uma ressalva válida é a questão do projeto do serviço e do projeto do processo. Em caso de produtos manufaturados, é possível executar os dois projetos separadamente; porém, em serviços, isto é mais difícil, pois o projeto de fabricação do produto é parte integrante do próprio serviço. Um exemplo citado por Nigel *et al.* (1997) é a dificuldade de distinguir entre um serviço que inclua alimentos servidos à mesa e o processo de trazer o alimento à mesa.

Contudo, nem sempre as empresas prestadoras de serviços enquadram-se categoricamente em apenas umas das classificações do processo de serviços. Assim, não é incomum encontrar mais de um tipo de operações dentro de uma empresa. Gaither e Frazier (2001) citam como exemplo o *Mac Donald's*, onde existe uma operação de manufatura no apoio e uma operação tendo o cliente como participante no balcão.

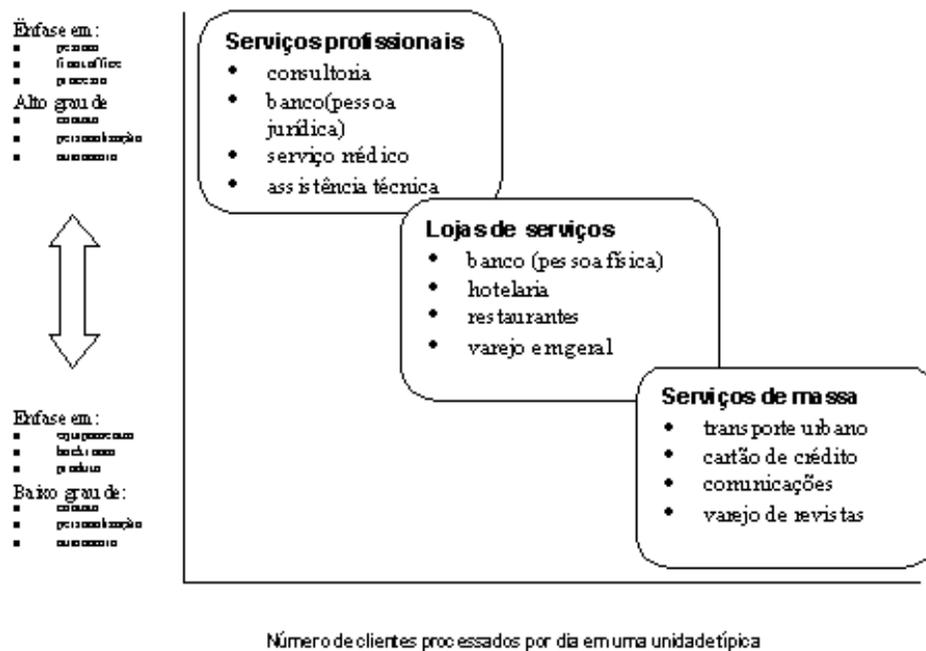
A tendência é tratar a fabricação de produtos e a prestação de serviços como um pacote oferecido pelas organizações, ou seja, um sistema de operação. Tal sistema pode ter mais predominância do produto, do serviço ou ser uma combinação de ambos. Traçar um pano de fundo para os sistemas de produção de serviços é uma forma de facilitar a análise dos mesmos.

Quando os clientes fazem uma compra, estão adquirindo um conjunto de benefícios esperados para atender suas necessidades ou expectativas. Um restaurante, por exemplo, proporciona mais que alimento para satisfazer uma necessidade fisiológica. Os benefícios

esperados incluem desde fornecimento de comida e bebida a um ambiente atraente, ou atenção do garçom.

Entende-se que existe uma variedade de serviços e que os conceitos ligados à gestão de suas operações não são generalizáveis a todos os tipos. Giansi & Corrêa (1994) apresentam uma classificação de processos de serviço (figura 1) cujos três tipos principais são os seguintes:

- a) serviços profissionais, como as consultorias especializadas, os consultórios médicos e os escritórios de advocacia especializados;
- b) lojas de serviços, como restaurantes em geral, agências de viagens e postos de gasolina;
- c) serviços de massa, como os estádios de futebol, as grandes companhias aéreas e os grandes mercados.



**Figura 1 – Classificação dos processos de serviços (Giansi & Corrêa, 1994)**

Esta classificação é o resultado da análise das principais dimensões de um processo de serviço que afetam a forma de gestão de suas operações, ou seja:

- a ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo;
- o grau de contato com o cliente;
- o grau de participação do cliente no processo;
- o grau de personalização do serviço;
- o grau de julgamento pessoal dos funcionários;
- o grau de tangibilidade dos serviços.

Gianesi & Corrêa (1994) afirmam que o aumento generalizado da competição por mercados está chamando a atenção para a área de operações e sua estratégia de funcionamento, e para isto eles apresentam três razões: a crescente pressão por competitividade, o crescimento de novas tecnologias e o desenvolvimento de um melhor atendimento do papel estratégico que as operações devem ter ao atingir os objetivos estratégicos da empresa.

A primeira, quanto à crescente competitividade, nota-se pela internacionalização de empresas de serviços que atuam em vários países (GIANESI; CORRÊA, 1994), o que faz com que se desenvolvam formas de gestão das operações que possam ser aplicadas em todas as unidades da empresa, forçando assim que empresas de atuação local elevem seus padrões de operação de serviços em detrimento da perda de mercado.

O desenvolvimento e a aplicação de tecnologia no setor de serviços pode aprimorar o processo de prestação de serviços tradicionais, substituir todo o processo de determinados serviços existentes ou, ainda, criar novos serviços, antes impossíveis. A responsabilidade por tirar as maiores vantagens da introdução de novas tecnologias recai sobre a área de operações, que exige, portanto, uma atenção especial.

Quanto ao melhor atendimento do papel estratégico, os autores apontam que uma nova abordagem se faz necessária frente a esta realidade, como equipar e administrar adequadamente este setor, rever os critérios de avaliação antigos, que são baseados em

custos, implementando novos critérios que avaliem confiabilidade, flexibilidade e prazos, e, ainda, focar a operação da empresa no que realmente importa para o cliente.

Os processos da empresa devem, pois, ser pensados de forma que estes tenham um padrão coerente de atuação, com foco nos objetivos maiores da empresa, devendo cada funcionário tomar decisões com base em pontos claros de desenvolvimento da empresa.

### 3.1 Tipos de falhas

Sempre há probabilidade de, ao se fabricar um produto ou prestar um serviço, as coisas saírem erradas (SLACK *et al.*, 1996). Aceitar que ocorrerão falhas não é, entretanto, a mesma coisa que ignorá-las.

Seria adequado que as empresas, após aceitar que os processos não são perfeitos, não só conhecessem os diferentes motivos de falhas, mas também identificassem as que são mais importantes para a qualidade do produto ou serviço oferecido.

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores da produção (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Berry & Parasuraman (1995) apontam que o “defeito zero” é algo decisivo nos serviços, tal como na fabricação de bens industrializados. Na fabricação de produtos, aparecia, tradicionalmente, como aceitável uma margem de 3% de produtos defeituosos. Até porque, neste processo, é possível, através de técnicas de controle da produção, eliminar o produto defeituoso antes de este chegar ao cliente. Contudo, Gianesi & Corrêa (1994) descrevem os exemplos abaixo:

a) uma companhia aérea que tenha um nível “aceitável” de pousos defeituosos: para cada 100 pousos, aceita-se que um não chegue inteiro e a salvo ao chão;

b) aceitar que 20% dos lançamentos bancários fossem feitos de maneira errada;

c) uma enfermeira que fizesse seus superiores satisfeitos com seu trabalho porque ao longo de um ano ela só derrubou 1% dos recém-nascidos que carregou.

Em serviços, fica claro que o único nível *aceitável* de erros seja o ZERO. Desta forma, fazer bem o serviço da primeira vez é algo que envolve maior presteza e requer disciplina maior do que é necessário para assegurar que a mercadoria não tenha defeitos quando o cliente a compra.

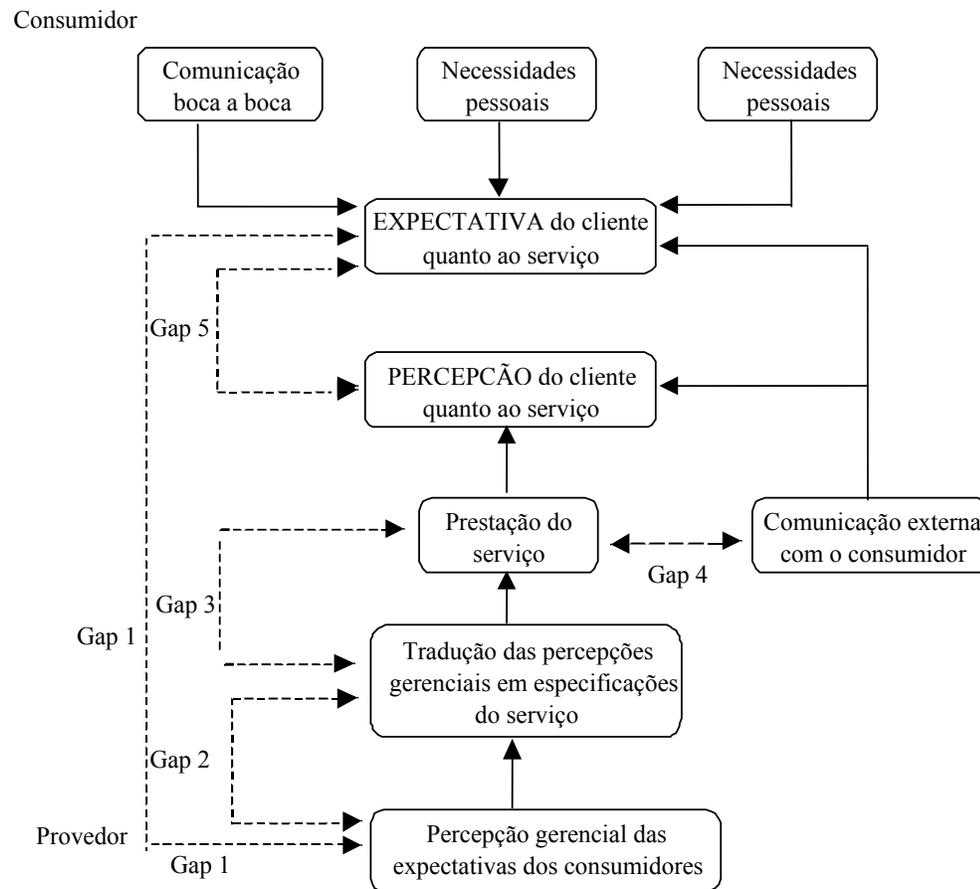
Porém, apesar de todos estes preceitos, as falhas acontecem. Uma classificação das falhas apontaria as seguintes:

- Falhas no projeto – Elas podem ocorrer pelo fato de o projeto estar mal dimensionado para a necessidade de produção. Algumas falhas ocorrem porque uma característica da demanda não foi observada, outras porque as circunstâncias em que a produção tem que trabalhar não são as esperadas (SLACK *et al.*, 1996).
- Falhas nas instalações – As máquinas, equipamentos, acessórios e médios têm a probabilidade de sofrerem uma avaria (pequeno dano) ou parar seu funcionamento completamente (falha). Ambas podem causar prejuízos ao cliente.
- Falhas de fornecedores – Qualquer falha no prazo de entrega ou na qualidade dos bens e serviços fornecidos pode desencadear uma falha dentro do processo produtivo. Quanto mais uma produção depender de fornecedores de materiais ou serviços, tanto mais terá probabilidade de falhar devido a *inputs* defeituosos ou de baixo padrão (SLACK *et al.*, 1996).
- Falhas de clientes – Os clientes podem usar mal os serviços ou produtos oferecidos pela empresa. A falta de atenção ao ler manuais de instrução ou a falta de bom senso dos clientes podem ser as causas da falha. SLACK *et al.* (1996) afirmam que a maior parte das organizações aceitará que tem a responsabilidade de educar seus clientes no uso de seus serviços/produtos para reduzir, ao máximo, o índice de falhas e a posterior insatisfação de seus clientes.

Outra forma de identificar falhas nos serviços é apresentada por Gianesi e Corrêa *apud* Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), que desenvolveram o modelo chamado de 5 *gaps*.

O esquema da figura 2, que apresenta os 5 *gaps*, é um modelo de análise das possíveis causas da baixa qualidade percebida pelo cliente.





**Figura 2 – Modelo para analisar falhas em serviços (Gianesi & Corrêa, 1994)**

*GAP 1: Falha na comparação da expectativa do consumidor – percepção gerencial.* Os gerentes de serviço nem sempre são capazes de identificar apropriadamente quais são as expectativas reais dos clientes quanto ao que seja um serviço de qualidade.

*GAP 2: Falha na comparação percepção gerencial – especificação da qualidade do serviço.* A gerência nem sempre incorpora, nas especificações do serviço a ser prestado, elementos capazes de atender a todas as expectativas levantadas pelos clientes, por vezes deixando de fora uma ou algumas expectativas consideradas importantes.

GAP 3: *Falha na comparação especificação do serviço – prestação do serviço.* Mesmo quando a especificação do serviço está adequada, às vezes o sistema falha na prestação do serviço ao cliente propriamente dita.

GAP 4: *Falha na comparação prestação do serviço – comunicação externa com o cliente.* Este é um tipo comum de falha. As empresas prestadoras de serviços se vêem normalmente num dilema: se a propaganda feita cria uma expectativa baixa nos clientes, por um lado é fácil satisfazê-los, mas por outro ficará difícil atraí-los; se a propaganda é tal que cria uma expectativa alta, é mais fácil atrair os clientes, mas é mais difícil satisfazer as altas expectativas. Isto indica que é importante gerenciar bem as expectativas dos clientes, para que estas fiquem em patamar que represente um equilíbrio entre atratividade e possibilidade de atendimento por parte do sistema

GAP 5: *Falha na comparação expectativa do cliente – percepção do cliente.* Esta falha é resultante da ocorrência de falhas dos tipos 1 e 4 . Um aspecto interessante é que as falhas 1 e 4 podem estar ocorrendo simultaneamente, anulando-se mutuamente, não gerando, num primeiro momento, falhas do tipo 5. Ganesi & Corrêa (1994) apresentam um exemplo para este *gap*:

Um gerente de um restaurante pode ter identificado equivocadamente que a velocidade de atendimento (após o cliente ter feito o seu pedido) é um critério importantíssimo e que a expectativa dos clientes é a de que o atendimento seja o mais rápido possível, quando, na verdade, os clientes apreciam esperar pela comida enquanto aproveitam o ambiente agradável do restaurante (*gap* 1). Este mesmo gerente especifica, então, padrões e procedimentos e procura motivar os seus funcionários que busquem alta velocidade do atendimento. Contudo por problemas diversos os funcionários não conseguem servir os pratos rapidamente, gerando um tempo de atendimento bem maior que o especificado (*gap* 3). Ironicamente, os clientes sentem-se satisfeitos, pois o tempo de atendimento é compatível com suas reais expectativas, pelo menos até que o gerente, após muito esforço, consiga reduzir o tempo de atendimento aos níveis especificados e, orgulhoso de seu feito, comece a receber reclamações de clientes que se sentem “enxotados” do restaurante (p. 206).

Olhando através deste modelo, pode-se imaginar o raio de ação com que se pode trabalhar para recuperar serviços que porventura tenham “saído errado” em alguns destes *gaps*.

### 3.2 Recuperação de falhas

O processo chamado de recuperação é definido como as atitudes tomadas por uma empresa quando ocorrem falhas no processo de prestação de serviços (Slack *et al.*, 1996).

Outro conceito apresentado são os esforços sistemáticos empreendidos por uma empresa após uma falha de serviço para corrigir um problema e reter a boa vontade de um cliente (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Sistematizar as atividades de recuperação é o caminho encontrado pelas organizações que conhecem seus processos e sabem que, pelas características que existem nos sistemas de prestação de serviço, falhas irão ocorrer e que é necessário estar à frente destes acontecimentos para atuar de forma a não perder a confiança do cliente.

Barlow & Moller (1996) escrevem que seria mesmo um “mundo maravilhoso” se as empresas pudessem fabricar produtos ou prestar serviços que sempre funcionassem ou que fossem tão confiáveis que nunca gerassem reclamações. Pode-se afirmar com segurança que os problemas sempre ocorreram e que, portanto, as empresas necessitam aprender sobre recuperação de serviços – o processo de fazer certo o que deu errado.

Barlow & Moller (1996) apresentam uma forma de ilustrar falhas e reclamações dos consumidores construindo uma matriz de possibilidades, como apresentado na figura 3.

<p>Não há falhas nos produtos ou serviços. Os clientes não dizem nada. Ação da empresa: celebrar.</p>	<p>Não há falha nos produtos ou serviços. Clientes insatisfeitos e se manifestam. Ação da empresa: educação pró-ativa do cliente.</p>
<p>Falha nos produtos ou serviços. Clientes não dizem nada. Ação da empresa: encorajar os clientes a reclamar.</p>	<p>Falhas em produtos ou serviços. Clientes insatisfeitos e se manifestam. Ação da empresa: serviço de recuperação.</p>

**Figura 3 – Matriz de possibilidades ( Barlow & Moller, 1996)**

Se a empresa está no quadrante 1, aparentemente os processos parecem estar funcionando bem do ponto de vista da empresa, e os clientes parecem confirmar que sim. Na realidade, a empresa não sabe quantos clientes estão satisfeitos, porque eles não falaram nada. Pode ser um erro sério este, pois o quadrante 1 pode ser menor do que parece.

As situações do quadrante 2 indicam que o cliente deve ser gentilmente educado. Algumas vezes, ele reclama sobre coisas que não ocorrem por culpa da empresa. Por exemplo, clientes de restaurantes que dizem não gostar da comida porque não leram no cardápio os ingredientes do prato. Mesmo não estando com razão, eles ainda são clientes (insatisfeitos). De sua perspectiva, a indignação lhes dá o direito de reclamar. Da perspectiva da empresa, é uma boa idéia ver os clientes como se estivessem certos, porque há uma chance de aprender com eles e de retê-los se ela souber lidar direito com as reclamações. Quando os atendentes de serviço assumem a responsabilidade pelo que aconteceu – ao menos a ponto de pedir desculpas pelo evento –, demonstram preocupação com os clientes. Se uma empresa enfrenta este tipo de situação, então é necessário que assuma uma postura pró-ativa e eduque seus clientes a fim de evitar incidentes semelhantes.

O quadrante 3 representa o maior problema para as empresas – clientes que não dizem nada sobre seus problemas. As empresas concluem que, se eles não disseram nada, foi porque nada aconteceu. Barlow & Moller (1996) acreditam que este é o assassino silencioso de muitas empresas e citam o caso da extinta Pan Am. Certa vez, toda a bagagem de um avião lotado foi perdida depois que os passageiros mudaram de uma aeronave para outra, onde ficaram sentados por algum tempo, até que o segundo vôo também foi cancelado. Supostamente, ninguém reclamou.

O quadrante 4, no qual os clientes contam seus problemas, exige grande habilidade da empresa. É na comunicação com os clientes que ocorre o máximo contato, muitas informações são coletadas e existe a oportunidade para que aconteça a recuperação do serviço. E o aprimoramento contínuo. Se a empresa puder consertar o problema, assumir as responsabilidades pelo que ocorreu e ser polida e amistosa, os clientes vão querer dar à empresa outra chance.

### 3.3 Planejamento de recuperação de falhas

Identificar a forma como organizações podem recuperar-se de falhas é de interesse especial para a gestão de serviços, porque permite-lhes contornar falhas para minimizar seu efeito sobre os clientes ou mesmo transformar falhas em uma experiência positiva, como exposto anteriormente.

O planejamento de recuperação das falhas é, em geral, representado por modelos constituídos de etapas que mostram os passos a serem seguidos no caso de uma falha. Contudo, vale lembrar que a montagem de um sistema eficaz de recuperação de serviços pressupõe:

- a) conhecer as expectativas do cliente;
- b) compreender o que significa uma falha no serviço, do ponto de vista do cliente.

Embora as especificidades possam variar de empresa para empresa, o processo de recuperação deve incluir os componentes gerais apresentados a seguir, como propõem SLACK *et al.* (1996), ou seja, descobrir, atuar e aprender:

DESCOBRIR – A primeira ação, quando constatada a falha, é descobrir sua natureza exata. Três informações importantes são necessárias:

- O que aconteceu exatamente?
- Quem será afetado pela falha?
- Por que a falha ocorreu?

O último ponto não precisa ser detalhado neste primeiro passo, isto vem depois, mas é necessário saber algo a respeito das causas da falha para determinar qual ação a adotar.

Alguns mecanismos para detectar as falhas, pró-ativamente, são os seguintes:

- a) verificar se o serviço está ocorrendo conforme o esperado, solicitando aos funcionários que consultem os clientes a respeito;

- b) realizar diagnósticos em máquinas, testando-as com seqüências de atividades simuladas;
- c) utilizar pesquisas telefônicas para solicitar opiniões sobre os produtos ou serviços;
- d) criar grupos focalizados que respondam perguntas focalizadas em algum processo de serviço da empresa ou produtos por ela oferecidos;
- e) disponibilizar fichas de reclamação para que o cliente expresse o seu ponto de vista sobre produtos ou serviços da empresa;
- f) criar questionários, que conseguem respostas mais altas que as fichas de reclamação, que produzem apenas informações generalizadas.

ATUAR – A etapa da descoberta pode levar somente alguns segundos, dependendo da seriedade da falha. Especialmente se a falha for severa, com conseqüências importantes, é preciso fazer algo rapidamente. Isto significa fazer três ações, entre as quais as duas primeiras podem ser realizadas em ordem inversa, dependendo da urgência da situação:

1 - Dizer às pessoas importantes envolvidas o que se está propondo fazer a respeito da falha. Em serviços, isso é especialmente importante nos casos em que os clientes precisam ser mantidos informados, tanto para manter sua paz de espírito como para demonstrar que algo está sendo feito. Também é necessário informar os pares de serviço para que não ocorram ações conflitantes, que transmitiriam ao cliente a idéia de que não existe controle sobre a situação ou (o pior) que o serviço está desorganizado.

2 - Limitar os efeitos das falhas, com a finalidade de parar a programação das conseqüências e a geração de falhas adicionais. As ações exatas dependerão da natureza da falha.

3 - É preciso haver algum tipo de acompanhamento para assegurar que as ações de limitação realmente limitem a falha.

APRENDER – Como abordado anteriormente, não deveriam ser subestimados os efeitos das falhas no que tange à oportunidade de aprendizagem. No planejamento da recuperação de falhas, a aprendizagem envolve reexaminar a falha para descobrir sua causa

primeira e, então, eliminá-la com um projeto, de forma que ela não aconteça novamente, ou que haja um padrão de atuação no caso de reincidência.

### 3.4 Fazer muito bem o serviço da segunda vez

Os erros são o ponto crítico de todo o serviço. Por mais que tentem, mesmo as melhores companhias não podem prever um atraso no vôo, um bife queimado ou um pacote extraviado de vez em quando. A verdade é que, como os serviços são feitos na frente do cliente, os erros são inevitáveis (HART, *apud* BERRY *et al.*, 1995, p. 57).

O que está implícito na citação acima é que a inevitabilidade das falhas dá à recuperação do serviço um papel indiscutível, tanto quanto a busca por um serviço excelente.

A recuperação do serviço não acontece automaticamente. As empresas que melhor o fazem pensam cuidadosamente sobre erros que podem ocorrer e criam abordagens para lidar com eles (porque eles vão ocorrer).

O grande número de pesquisas indicando a insatisfação dos clientes com os serviços prestados já seria uma boa razão para o investimento em recuperação de serviços, pois parece que os clientes estão ansiosos para que *alguém* se preocupe com quão mal ele está sendo atendido em troca da quantidade de dinheiro que está desembolsando.

Albrecht e Bradford (1992) citam os resultados realizados pela *Technical Assistance Research Programs* (TARP) para entender alguns componentes do comportamento do consumidor. Alguns resultados são apresentados a seguir:

- As empresas não escutam 96% de seus clientes insatisfeitos. Para cada reclamação recebida, na verdade existem 26 clientes com problemas, 6 dos quais com sérios problemas.
- Comparando reclamantes e não reclamantes, existe uma probabilidade maior de reclamantes fazerem negócios novamente com a empresa que os decepcionou, mesmo que o problema não seja satisfatoriamente resolvido.

- Dos clientes que registram uma reclamação, entre 54% e 70% irão novamente fazer negócio com a empresa se a reclamação for resolvida. Este índice se eleva para 95% se o cliente sente que a reclamação foi resolvida rapidamente.

- Na média, os clientes que tiverem um problema com uma empresa contam a 9 ou 10 outras pessoas sobre o seu problema; 13% das pessoas que tiveram um problema com uma empresa contam o incidente para mais 20 pessoas.

- Clientes que fizeram uma reclamação para uma empresa e tiveram sua reclamação satisfatoriamente resolvida contam para cinco pessoas, em média, o tratamento recebido.

Pode-se citar ainda outro motivo: a maioria dos autores das décadas de 50 e 60 baseava-se na suposição de que, se houvesse crescimento generalizado da economia, tudo estaria bem. Até que as regras do jogo mudaram, e ninguém pode jogar tênis seguindo o regulamento do jogo do golfe (ALBRECHT, 2000). Nas velhas regras, a empresa esperava que o cliente comprasse o que lhe fosse oferecido, da forma como a empresa queria – se o cliente não gosta, que compre de outro. Não foi bem isso, porém, que aconteceu. Mercados globalizados, interatividade e facilidades de viagens, entre outros pontos, fizeram o cliente conviver com várias opções de serviços e produtos, e isto o deixou mais “esperto” para o mercado de ofertas.

As empresas que são boas na recuperação de serviços treinam seus funcionários para lidar com os problemas ocorridos com os clientes. Os empregados são encorajados a antecipar os problemas e adotar medidas adicionais, algumas muito simples, como lembrar o cliente de que o produto que ele acaba de comprar necessita pilhas que não estão incluídas no mesmo.

Nas empresas que planejam a recuperação dos serviços, os empregados da linha de frente sabem que contam com o apoio da empresa para consertar as coisas que não deram certo para os clientes e são encorajados a levar as reclamações à atenção da gerência. As empresas que são excelentes na recuperação dos serviços nunca param de aprimorá-los.

Barlow & Moller (1996) demonstram que exceder as expectativas do cliente, seja durante a venda inicial ou quando uma reclamação for registrada, cria confiança entre compradores e vendedores. Se as pessoas estiverem satisfeitas com a forma como são tratadas por seus médicos, advogados, garçons e outros profissionais, um laço se

estabelece, desenvolvendo a lealdade dos clientes, que passam a ter nestes profissionais seu ponto de referência.

Uma recuperação de serviços eficaz pode levar a vínculos mais fortes com os clientes, pois estes formam uma platéia atenta para as mensagens que o esforço de recuperação da empresa transmite sobre seus valores e prioridades de serviços. Assim, as situações de recuperação oferecem uma das melhores oportunidades para transmitir o compromisso da empresa em relação ao cliente e, assim, reforçar sua lealdade (BERRY; PARASURAMAN, 1995).

Zemke (1991) apresenta dois níveis distintos do sentimento de um cliente ao deparar-se com uma falha na prestação do serviço:

- **ABORRECIMENTO:** é um pequeno sentimento de irritação que se tem quando o atendimento fica um pouco abaixo do esperado;
- **PREJUÍZO:** é um colapso mais sério, que gera um grande sentimento de ira, frustração ou contrariedade.

A diferença básica entre um e outro está na maneira como o cliente se sente a respeito da falha. Quando ele é impedido de agir, ao invés de ser meramente atrapalhado, e fica realmente aborrecido, em vez de levemente irritado, pode estar-se lidando com uma vítima.

Num grande estudo sobre 700 incidentes nos serviços de companhias aéreas, hotéis e restaurantes, os pesquisadores descobriram que, de todas as lembranças positivas que os clientes têm de bons serviços, 25% delas começaram com algum tipo de falha na entrega do produto, que, no entanto, foi recuperada através de uma ação eficiente (BARLOW & MOLLER, 1996).

Lovelock & Wright (2001) descrevem a técnica do “incidente crítico”, uma metodologia para coletar e classificar incidentes nos encontros de serviços, no qual ocorre um encontro entre um cliente e um fornecedor de serviço em que o resultado se mostra particularmente satisfatório ou insatisfatório para uma ou ambas as partes.

Os autores demonstram que é possível determinar os pontos falhos mais prováveis nos encontros de serviços em que há risco de considerável irritação dos clientes. Da

mesma forma, as constatações relativas à natureza dos acidentes que os clientes acham muito satisfatórios podem possibilitar aos gerentes o treinamento de seus funcionários para reproduzir estas expectativas positivas no futuro (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Após a realização de uma pesquisa com 838 incidentes críticos negativos que levaram um cliente a passar para uma concorrente, 44% dos pesquisados responderam que a decisão de troca deu-se em razão de uma falha no serviço seguida de uma demora no atendimento (21%) e de uma resposta insatisfatória à falha (17%) por parte da empresa prestadora do serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Os negócios não devem ser perdidos porque aconteceu um tipo de falha no serviço. Cada fornecedor tem uma chance de transformar uma situação negativa em uma experiência positiva para o cliente. Reclamar jamais significou algo positivo; exprime impugnação, protesto ou oposição (verbal ou escrita), e seu conceito identifica-se com queixar-se, proveniente do latim *quassare* (significando o ato de golpear-se violentamente; uma manifestação de dor ou pesar; emissão de gemidos por sofrimento). Reclamação é, portanto, protesto, queixa, clamor, pedido, demanda, súplica, exigência, lamento, lamúria, reivindicação.

Não é de admirar que ninguém goste de receber reclamações. Entretanto, através delas os clientes podem ensinar os administradores a gerir suas empresas e organizações, apresentando soluções para problemas que muitas vezes não conseguem ser vislumbrados pelos responsáveis pela prestação do serviço.

Se uma empresa incentiva, de fato, as reclamações dos clientes e depois as acompanha, deve desenvolver um método para prever as falhas e, então, planejar a recuperação dos serviços. Isto é, trata-se de um processo pensado, planejado para levar um cliente injuriado a um estado de satisfação com a empresa depois que um produto ou serviço falhou no cumprimento das expectativas (BARLOW; MOLLER *apud*, ZEMKE; BELL, 1996).

## 4 ESTUDO DE CASO

O presente capítulo apresenta a empresa estudada e reúne informações com vistas a descrever seu momento. Com base na pesquisa bibliográfica, buscam-se elementos para embasar a sistemática a que o trabalho se propõe. Foi usada a pesquisa explicativa, a qual, segundo Dencker (2002), procura identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Para a coleta de dados, será utilizada a técnica de observação e a entrevista informal.

A técnica de observação foi escolhida por permitir o registro do comportamento da empresa no momento em que os fatos ocorrem e onde o observador assume um papel no grupo observado. O contexto da observação se dará durante o funcionamento da empresa, quando todos os agentes prestadores de serviço estarão atuando.

A entrevista estará inclusa no processo de observação, sendo informal, assemelhando-se a uma conversa. O objetivo das entrevistas será descobrir ações executadas pela equipe da empresa que não ficaram claras no momento da observação, assim como conhecer os processos utilizados pela mesma.

### 4.1 O restaurante

Um restaurante dentro de um *shopping center* era uma idéia muito nova há alguns anos. Embora as vantagens possam parecer atraentes, culturalmente este era um local de compras, com sistemas de alimentação rápidos. É possível que na época em que o restaurante foi inaugurado as pessoas estivessem precisando de segurança e querendo agregar as comodidades e confortos que o *shopping* oferece.

O restaurante nasceu de uma idéia de cinco pessoas em 1992 e pretende ser uma empresa que une três linhas básicas: alimentação, lazer e cultura.

O objetivo da empresa é aproveitar o conhecimento adquirido em outro restaurante, de propriedade de dois dos sócios (Restaurante Al Dente), e trazê-lo para um ambiente mais amplo, que abrigasse um número maior de clientes, com um atendimento descontraído. Colocar comida italiana em um local que não fosse uma cantina tradicional.

Lazer e cultura são dois dos valores utilizados pela empresa para aproximar seu público da proposta apresentada, e tudo o que se relacione a estes itens é bem-vindo. Existe na empresa a parede da arte, onde periodicamente é exposto um quadro diferente. Existe um palco em cima do bar para apresentações de atores. Há, também, exposições de fotografias, feiras de artesanato e lançamentos de livros e *compact discs*.

São 60 mesas, divididas em área de fumantes e não fumantes, dispostas em dois ambientes: térreo e mezanino. Há uma barra de bar com 14 cadeiras altas e uma área externa em frente ao restaurante.

No restaurante, o cardápio é composto por seis tipos de massas (espaguete, fetutine, ravióli, capeleti, lasanha, e nhoque nos dias 29 de cada mês), que podem ser compostas com carnes e mais de 30 tipos de molhos. Pizzas, entradas, saladas e sobremesas também fazem parte do cardápio, além de uma variedade de bebidas.

Atualmente, dois sócios proprietários estão diretamente ligados à operação e administração.

O restaurante trabalha concentrado no controle de perdas e nas possíveis opções de melhorias. Alguns processos internos continuam com problemas, e novos instalaram-se a partir da evolução da empresa.

#### **4.1.1 Estrutura**

O restaurante constitui-se de seis setores: diretoria, recursos humanos (RH), financeiro, operação, *marketing* e divulgação e cozinha.

À diretoria são atribuídas as funções burocráticas e decisórias, acrescidas de antecipação das necessidades dos clientes, do estabelecimento de novas diretrizes, da criatividade para melhoria de processos e da decisão final quanto à realização de eventos.

Os setores de RH e operações estão sob a responsabilidade de uma mesma pessoa, apesar de eles tratarem de assuntos um pouco diversos. O RH é responsável, basicamente, pela seleção, treinamento e motivação dos empregados, pelo oferecimento de infraestrutura adequada à satisfação dos funcionários e pela criação de um ambiente laboral agradável. Ao segmento de operações competem, principalmente, a supervisão das operações cotidianas pertinentes ao salão (atendimento, recepção, serviços do bar, alocação de eventos), bem como as possibilidades de melhorias nessas operações.

O *marketing* e a divulgação, no que tange à parte interna do restaurante, tem como atributo fornecer às informações o melhor tratamento possível. Isto significa que o setor deve organizar e filtrar o fluxo de informações entre os setores. Paralelamente a isto, tal setor é responsável pela divulgação, entre os empregados, dos valores e da missão da empresa. Em relação ao ambiente externo (consumidores), o setor de *marketing* e divulgação deve planejar os meios de propaganda destinados a cada evento promovido pela empresa.

O setor administrativo comporta o departamento financeiro. Portanto, deve, além de efetuar o controle contábil, conhecer a situação financeira do restaurante, a fim de fornecer ou não o aval para a realização de algum projeto, seja uma melhoria interna, seja um evento externo. Concomitantemente, o setor administrativo/financeiro deve sistematizar a metodologia dos procedimentos do caixa e controlar os estoques. Este setor também absorve o departamento de pessoal.

A cozinha, obviamente, tem como função principal planejar e preparar os pratos. Entretanto, ela envolve outros processos que muitas vezes passam despercebidos pelos clientes, como ordenação e controle dos pedidos, verificação de estoques da câmara fria e leitura da comanda (papel contendo o pedido feito pelo cliente).

Cada setor acima tem seu respectivo responsável, o qual deve atender a pré-requisitos pessoais, como empatia e dinamismo, e profissionais, como eficiência e técnica.

Quando se fala em características comuns aos setores do restaurante, uma qualidade extremamente marcante, imprescindível a empresas com o quadro funcional enxuto, é a multifuncionalidade. Com isto, os grupos de empregados de cada setor têm a capacidade de substituir uns aos outros em casos de necessidade, o que evita um eventual surto operacional por algum tipo de absenteísmo.

Outro aspecto merecedor de destaque neste relacionamento intersetorial é o fato de eles se tratarem como clientes uns dos outros. A partir disso, cada setor se vê no papel de fornecedor e consumidor interno da empresa, ou seja, eles têm necessidade para atender, consoante com os requisitos do setor-cliente, e necessidades para serem atendidas, quando recebem, por exemplo, algum tipo de informação ou produto de outra seção do restaurante. Este relacionamento torna-se importante na medida em que os setores produzem e repassam, constantemente, avaliações sobre seus fornecedores e clientes internos.

#### **4.1.2 Equipe de trabalho**

A equipe do atendimento é formada por pessoas com nível universitário, com idade entre 18 e 33 anos, que possuem pouca ou nenhuma experiência na área. A determinação deste perfil deve-se ao fato de que a empresa quer formar mão-de-obra sem vícios comuns à profissão de atendentes de restaurantes; ela quer jovens que saibam fazer um atendimento diferenciado, devido ao seu nível de instrução, e pessoas que estão iniciando uma carreira profissional. A idade também implica condição de disponibilidade de horários.

Na equipe da cozinha, os funcionários têm nível de instrução primária, idade entre 20 e 40 anos, e pouco ou nenhum conhecimento da área. O motivo do perfil desta equipe deve-se ao fato de os mesmos também não possuírem vícios de trabalho de outros sistemas de produção de alimentos.

Na área administrativa/financeira há pessoas com nível universitário (administrador) a primário (*office-boy*).

A empresa conta atualmente com 64 funcionários. Todo novo funcionário faz um pequeno estágio nessas áreas, para conhecer melhor o funcionamento global da empresa.

A direção de empresa sempre optou pela política de compartilhamento de decisões e responsabilidades, apoiando idéias novas, promovendo cursos de aperfeiçoamento e “mexendo em time que está ganhando”, como afirma uma das diretoras de operação.

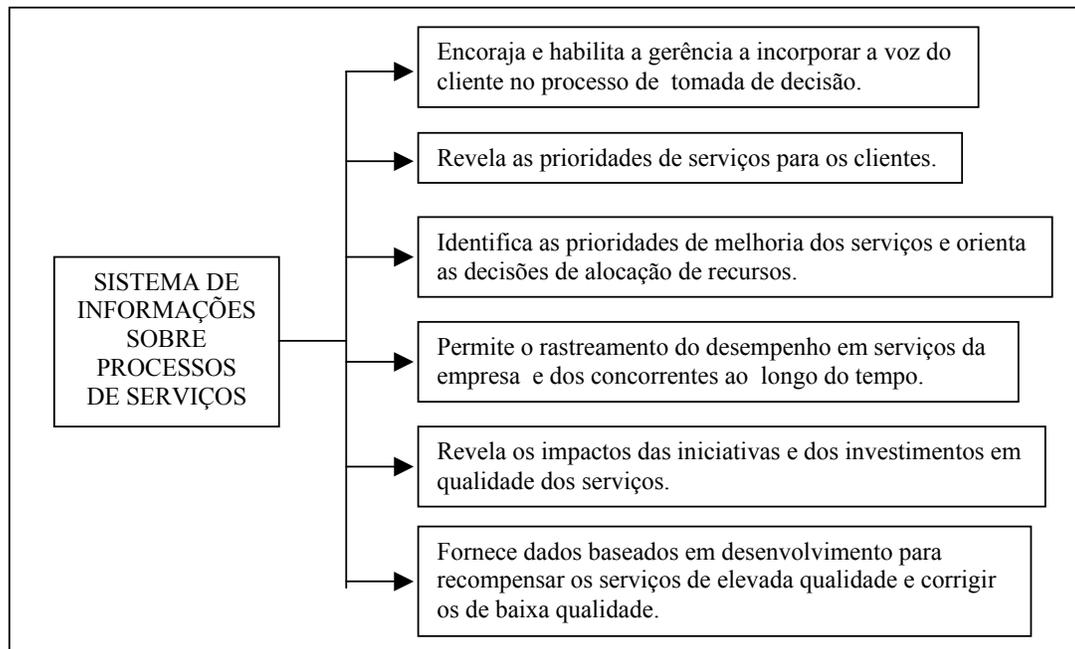
#### **4.2 Formas de avaliação dos serviços executados pela empresa**

Os valores da empresa, desde a toalha de papel para o cliente desenhar e colorir enquanto espera a comida, babeeiros de proteção para a roupa, minipratos e massas recheadas, foram sendo agregados conforme a necessidade, à medida que a empresa detectava sua necessidade através das pesquisas feitas com os clientes.

Criar um sistema de informações sobre qualidade em serviços não é uma tarefa fácil para as empresas (BERRY, 1996) e considerar sistematicamente a opinião dos clientes é igualmente necessário e prático. Um sistema de avaliações de serviços usa múltiplas abordagens de pesquisa para capturar e disseminar informações dentro da empresa e tem o objetivo de apoiar a tomada de decisões.

O uso de múltiplas pesquisas ajuda o gerenciador do processo a obter vários ângulos de seu trabalho com os clientes, pois o que pode ser visto em uma pesquisa pode não aparecer em outra. Da mesma forma, tais pesquisas podem ensinar aos gerenciadores do processo quais atributos são essenciais do ponto de vista do cliente.

A figura 4 apresenta um resumo dos principais benéficos de um sistema de informações para a prestação de serviço.



**Figura 4 - Benefícios de sistema de informações (AAKER *et al.*, 2001)**

O restaurante usa três formas de captação de informações junto a clientes e ao mercado: pesquisas diárias, pesquisa de mercado e pesquisa da observação simulada ou cliente oculto.

As pesquisas diárias são formulários preenchidos diariamente pelos clientes e distribuídos nas mesas para a avaliação dos processos que o restaurante considera importantes na prestação do serviço, tais como: recepção, bar, atendimento do garçom, cozinha, ambiente, limpeza e pagamento da conta. As respostas são tabuladas e pontuadas, e os funcionários recebem relatórios das sugestões e avaliações. As áreas que se destacam no mês são premiadas. Quando ocorre sugestão por escrito do cliente, o restaurante faz contato com o ele para “ouvi-lo” e informá-lo da atitude do restaurante em relação ao que foi exposto. O resultado destas pesquisas também é utilizado no treinamento de funcionários como um indicador das expectativas e necessidades dos clientes.

A pesquisa de mercado avalia o ambiente competitivo e a imagem e detecta tendências que os clientes identificam como necessárias para um restaurante.

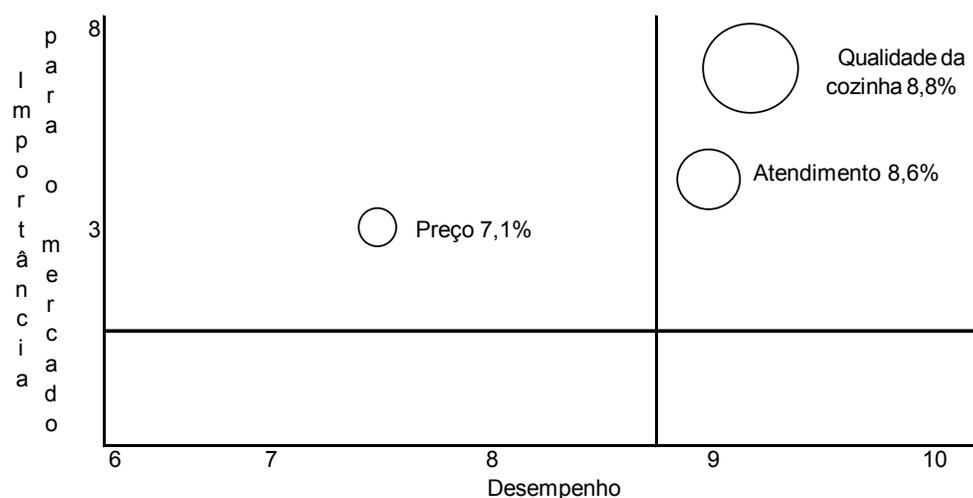
O ambiente competitivo é uma avaliação direta com os concorrentes-alvo (AAKER *et al.*, 2001), aqueles que participam, junto com a empresa, da captação de clientes no mercado. Para o restaurante, este fator tornou-se importante a partir do momento em que

novos concorrentes instalaram-se no mercado – como se disse em 4.1, há poucos anos eram raros os restaurantes em *shopping center* –, e hoje houve uma transformação em função da mudança de mercado.

A imagem é dada pela percentagem de clientes que citam a marca quando são perguntados sobre qual o primeiro nome que lhes ocorre quando pensam em frequentar um determinado restaurante (AAKER *et al.*, 2001). Desta forma, esta informação fornece ao restaurante a impressão que seus clientes têm da empresa, assim como demonstra quais são as suas preferências em relação a novos produtos para satisfazer as suas necessidades.

É utilizado um método quantitativo de investigação, através da técnica da pesquisa de opinião. O instrumento de pesquisa foi um questionário estruturado, contendo questões abertas e fechadas, que, em conjunto, garantiram qualidade às informações coletadas. Para garantir a confiabilidade dos resultados, a empresa contratada formou uma equipe de entrevistadores treinados para desenvolver o trabalho de campo.

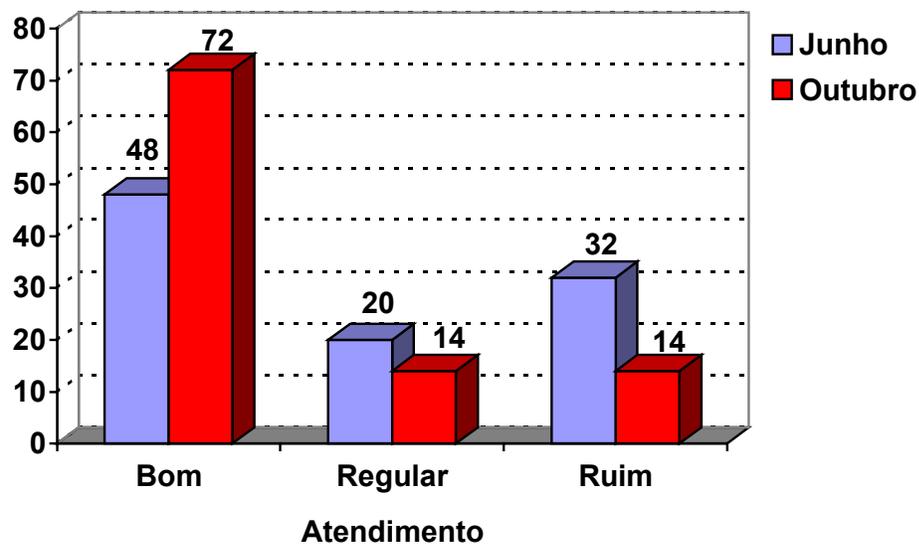
Através de pesquisa de mercado, a empresa identificou o seu desempenho em relação às três dimensões da qualidade em serviços de restaurante consideradas mais importantes pelos clientes: qualidade da cozinha, atendimento e preço. O resultado está demonstrado na figura 5.



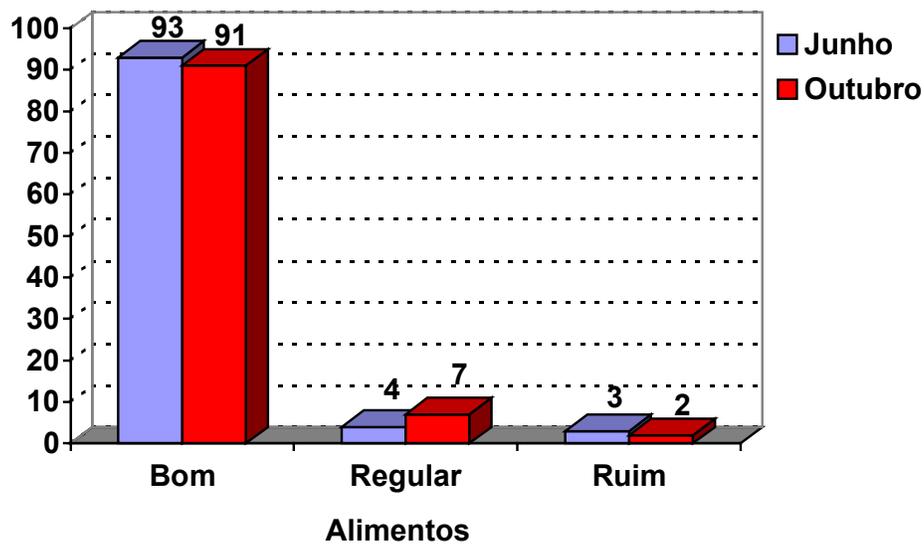
**Figura 5 - Desempenho em relação às dimensões da qualidade em serviços de restaurantes. Fonte: relatório da empresa.**

Por fim, a observação simulada, ou “cliente oculto”, é um teste projetivo de comportamento (AAKER *et al.*, 2001). Isto é, a reação de pessoas colocadas em uma situação simulada de observação pode revelar alguns aspectos mais detalhados do desempenho da empresa. É desenvolvida por pessoas treinadas para identificar e analisar o desempenho do processo de atendimento e as condições do ambiente do restaurante. Ocorre através de interações entre prestador de serviço e consumidores simulados em horários diferentes de funcionamento. Posteriormente, são preenchidos relatórios, previamente formatados, onde os “clientes ocultos” registram as impressões que obtiveram durante o consumo do serviço. Lovelock & Wright (2001) apontam que uma das vantagens desta técnica é que a ela oferece *feed-back* sobre o desempenho de cada funcionário do serviço.

No restaurante, foram obtidos os resultados demonstrados nos gráficos 1 e 2, em relação ao atendimento simulado. A pesquisa ocorreu em dois meses distintos e demonstrou melhora, pois foi usada para treinamento dos funcionários, no processo de atendimento (de 48% de conceito bom em junho para 72% em outubro).



**Figura 6 - Resultados obtidos na pesquisa cliente oculto – atendimento. Fonte: relatórios da empresa**



**Figura 7 - Resultados obtidos na pesquisa cliente oculto – alimentos. Fonte: relatórios da empresa**

Já em relação ao item alimento, houve uma leve redução da nota “bom” atribuída pelos compradores simulados, que de 93% em junho passou para 91% em outubro.

#### **4.3 Análise dos resultados obtidos pelas pesquisas**

Para analisar de forma mais abrangente os resultados obtidos pelas pesquisas, usou-se um método de pesquisa quali-quantitativa, que pudesse apresentar dados reais e atuais sobre o restaurante estudado (DENCKER, 2001).

Para a obtenção de dados quantitativos, optou-se pela utilização dos questionários de opinião usados na empresa e aplicados aos clientes, a fim de obter um maior número de opiniões a respeito da empresa, e pelos dados da pesquisa de mercado, descrita anteriormente. Esta última é considerada fonte de dado secundário, que é coletado por pessoas ou agências para outros propósitos que não a resolução do problema (AAKER *et al.*, 2001) específico do presente trabalho.

O questionário destinado ao público foi aplicado a todas as pessoas, não havendo preocupações quanto a sexo, idade, classe social e horário de utilização do restaurante. As

perguntas dos questionários foram fechadas. A aplicação das entrevistas deu-se nos mais diversos horários e dias de funcionamento do restaurante.

Posteriormente, com base nestes dados, entrevistou-se o proprietário da empresa, quando, já de posse dos resultados obtidos nos questionários aplicados, puderam os dados mais relevantes ser confrontados com a opinião destes, com a finalidade de se obterem dados qualitativos da pesquisa.

Desta forma, com base nos dados quali-quantitativos, foi possível analisar e diagnosticar a situação do restaurante e determinar a importância que há na aplicação de um modelo de recuperação de serviços.

#### 4.3.1 Dados quantitativos

Na pesquisa de mercado, os resultados obtidos ressaltam dois aspectos importantes, como aparece na figura 8.

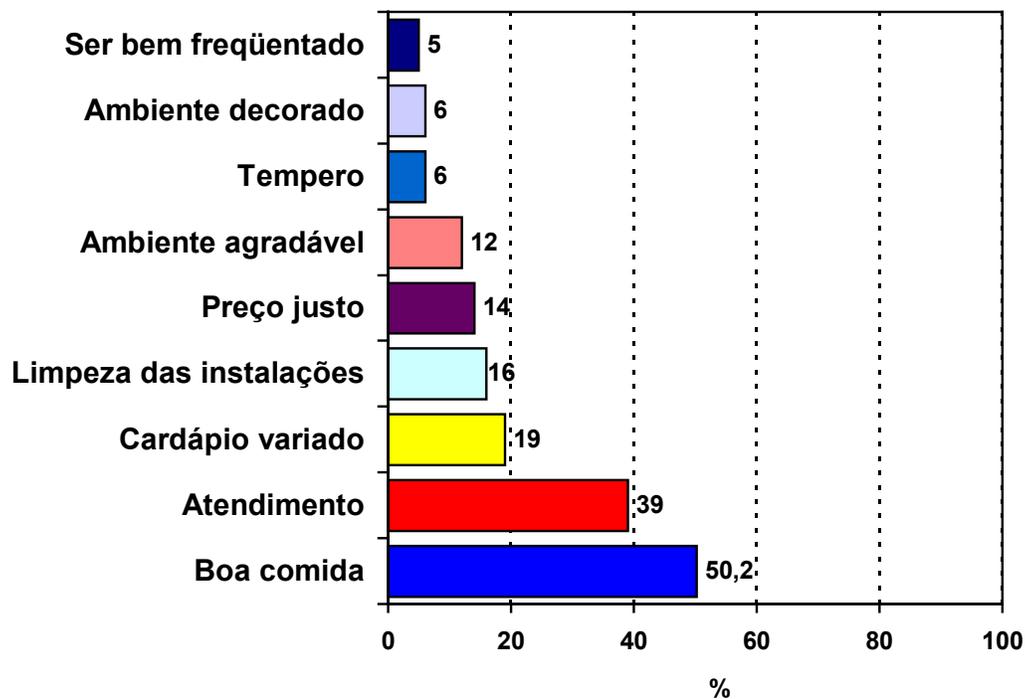


Figura 8 - Dimensão da qualidade em serviços de restaurantes. Fonte: relatórios da empresa

Pode-se constatar que, para 50,20% das pessoas entrevistadas, um restaurante deve servir boa comida. Se analisarmos os itens que se referem a comida (tempero (6%) e cardápio variado (19%)), a comida teria um impacto forte no desempenho na empresa. Nota-se que qualquer falha que ocorra nestes itens acarretaria um problema para o cliente, já que ele valoriza esses critérios.

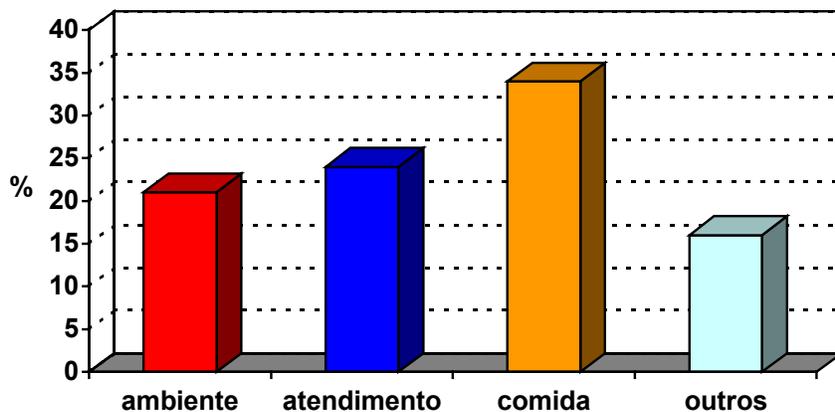
Na pesquisa de opinião feita no período de 1º de março a 20 de julho de 2001, os dados coletados foram os seguintes:

- Total de pesquisas preenchidas: 3.009
- Número de reclamações: 385

Das reclamações analisadas, surgem os seguintes números em relação a falhas no processo:

- Falhas de atendimento: 93 reclamações
- Falhas na comida: 139 reclamações
- Falhas em relação ao ambiente: 139 reclamações
- Outras: 67 reclamações

O percentual está demonstrado na figura 9, abaixo.



**Figura 9 - Resultado das pesquisas de opinião dos clientes**

Ao serem analisados os questionários de opinião dos clientes, nota-se claramente a relação que os clientes fazem entre falha no serviço de trazer o alimento e atendimento. Havia nos questionários preenchidos reclamações em que se misturavam o serviço do atendente e o processo de confecção do alimento. Mesmo assim, fica nítida a importância que o cliente atribui a estes requisitos (comida 36% e atendimento 24%), que estão interligados na prestação do serviço. No que tange ao ambiente, este número foi surpreendente. Notou-se, através dos comentários escritos pelos clientes, o quanto para eles o ambiente do restaurante necessita de renovação no aspecto cores, cadeiras, ar condicionado e áreas de fumantes separadas por salas (apesar de haver as duas áreas – fumantes e não fumantes –, não há uma divisão de paredes).

#### ***4.3.2 Dados qualitativos***

Após analisar os números das pesquisas, fez-se uma entrevista com a proprietária e os gerentes do restaurante.

A diretora da empresa apontou como prioridade da empresa que todos os setores estejam envolvidos com a preocupação de recuperar falhas que ocorrem no serviço. Ela acredita que o envolvimento de cada funcionário, desde os que trabalham diretamente na linha de frente até os da retaguarda, embasa a filosofia de atender o cliente da melhor forma.

Ela destaca como atitude importante que cada funcionário, ao deparar-se com um momento de falha no serviço, tome a iniciativa de corrigi-la, tendo o bom senso de agir de forma a atender as solicitações dos clientes e resolver os problemas.

Para a diretora do restaurante a transmissão desta filosofia a cada membro da equipe dá-se através do exemplo dos funcionários mais antigos, do treinamento que ocorre a cada admissão, do destaque deste item no manual da empresa e da responsabilidade e envolvimento dos chefes de área.

As ações mais importantes, apontadas por ela, em relação à recuperação do serviço, são:

- a) conversar com o cliente, mostrando interesse em resolver o problema;

- b) procurar a atitude corretiva mais ágil e segura para o cliente;
- c) isentar o cliente do pagamento da conta;
- d) convidar o cliente para voltar uma outra vez, quando o erro não tiver sido detectado no momento da falha,
- e) monitorar o funcionamento do processo passo a passo, isto é, enquanto ele se desenvolver, de modo a tentar evitar que algum erro chegue até o cliente;
- f) manter o cliente informado das condições do processo quando houver uma falha que está sendo corrigida.

Quanto aos gerentes do restaurante, eles mostraram na entrevista ter afinidade com os preceitos apresentados pela diretora. Acrescentaram que a maior dificuldade encontrada no momento do problema é saber com clareza qual a dificuldade detectada pelos funcionários no atendimento, para poderem, então, auxiliar na resolução da falha.

Outra dificuldade apontada foi a forma de comunicação entre os setores da linha de frente com os da retaguarda. Em muitos momentos, as situações de falhas geram tensão, fazendo com que os funcionários fiquem mais sensibilizados e reajam de forma mais agressiva a instruções de atendimento e solução dos problemas. A capacidade da equipe de manter controle nos momentos de falhas é apontada como importante para o bom andamento do processo.

Para os gerentes, a capacitação dos funcionários em relação às tarefas diárias e a flexibilidade para adaptar-se a mudanças da rotina são qualidades esperadas de quem participa da equipe de atendimento do restaurante.

Ambos os entrevistados acreditam que a falha nos serviços faz parte do processo, devendo todos estarem atentos para possíveis correções no momento em que ela ocorrer. Também pensam que, quanto mais rápida for a ação de correção, maiores serão as chances para recuperar a confiança do cliente.

### 4.3.3 Análise dos processos

Os métodos utilizados para esta análise foram:

- a) observação da atuação do gerente no momento da prestação do serviço;
- b) observação do produto no momento da entrega.

Dentro da empresa, foram identificados os dois processos de maior ocorrência de falhas. Primeiro, se descreverão estes processos e, num segundo momento, se identificará a falha dos mesmos.

#### 4.3.3.1 Atendimento

São três os gerentes de atendimento responsáveis pelos 15 atendentes, que trabalham em dois turnos.

O atendimento é realizado por jovens, com pouca ou nenhuma experiência no atendimento em restaurantes. A idade destes funcionários é de 18 a 33 anos, com nível de escolaridade entre segundo grau e superior em andamento, conforme a descrição de funções da empresa.

O tipo de serviço utilizado para o atendimento é informal, respeitando as regras básicas do serviço de mesa.

É de responsabilidade do *front office* a detenção da falha, antes de chegar ao cliente, ou a sua recuperação, conforme dados levantados na empresa.

O gerente trabalha junto ao atendimento nos horários de maior movimento. Quando ocorre uma falha, de qualquer origem, o gerente do restaurante deve ser informado pelos funcionários que estão atendendo. A partir da informação, ele deve decidir a resolução, informar o cliente e a pessoa responsável pelo seu atendimento e bloquear o motivo da falha. Dependendo do tipo e da gravidade da falha ocorrida, a ordem deste processo se altera.

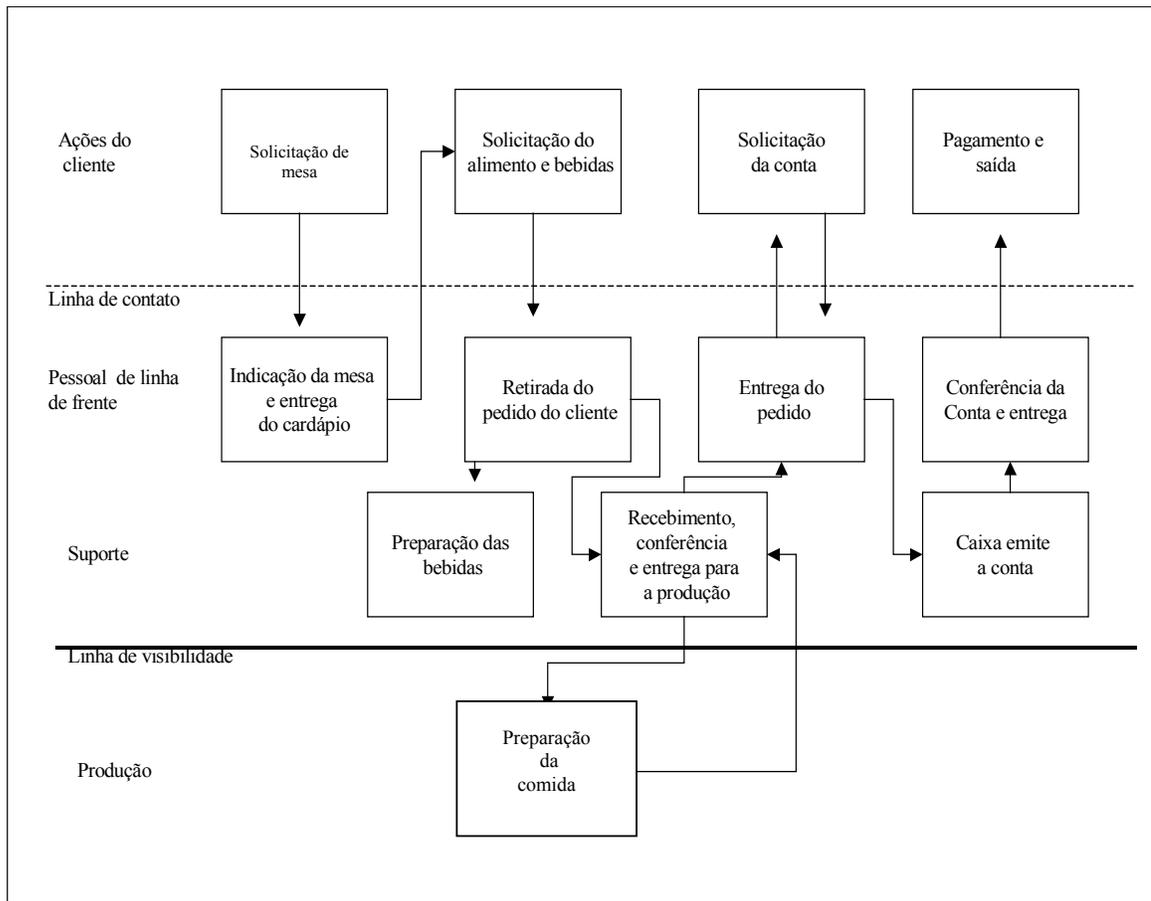
Após, a empresa trabalha com relatórios de falhas ocorridas, levantadas nas reuniões da equipe com o responsável e nos questionários de opinião preenchidos. No que se refere à equipe de atendimento, tais relatórios são usados para mostrar as soluções encontradas e para treinar novos funcionários. Em um outro momento, as chefias reúnem-se com a diretoria e debatem detalhadamente as falhas ocorridas para descobrir o motivo que as originou para então corrigi-las e determinar qual será a atuação caso elas ocorram novamente.

A tabela 2 apresenta uma análise das dificuldades e facilidades encontradas no processo de atendimento da empresa.

**Tabela 2 – Análise das facilidades e dificuldades do processo de atendimento**

FACILIDADES	DIFICULDADES
Porque o gerente atua com a equipe, o “sentimento” do processo está mais claro.	No momento de maior fluxo de clientes, pode haver demora na resposta ao cliente.
A atuação do responsável na linha de frente faz com que este possa solucionar a falha com maior rapidez, devido à proximidade física.	Conforme o grau de falha no processo, apenas uma pessoa não consegue abranger todos os clientes.
Sendo apenas um gerente por turno, os clientes acostumam-se a saber quem resolve seus problemas.	Pelo fato de o processo ser muito dinâmico, torna-se difícil uma única pessoa descobrir a falha e estancar sua fonte.
A recuperação sempre é efetuada da mesma forma, criando um padrão.	<p>Os funcionários que atendem aos clientes não relatam de forma imparcial a situação, apontando somente as situações-chaves para possível recuperação do serviço.</p> <p>O cliente não receber o formulário.</p> <p>O cliente não se sentir estimulado a preencher o formulário.</p> <p>O formulário preenchido com reclamações não chegar até o gerente.</p>

A seguir apresenta-se um fluxograma deste processo (figura 10).



**Figura 10 - Diagrama de fluxo de processo de atendimento** (Lovelock e Whight, 2001)

#### 4.3.3.2 Cozinha

O restaurante tem dois chefes de cozinha responsáveis por 10 auxiliares de cozinha que trabalham em dois turnos.

É de responsabilidade desta área a produção dos alimentos servidos aos clientes. O tipo de comida preparada é italiana, com 6 tipos de massas, 30 tipos de molhos e 2 tipos de carne, que os clientes podem combinar entre si, além de pizzas, 12 saladas e 9 sobremesas.

As comandas (ordem de pedidos dos clientes) são colocadas na cozinha por um funcionário que trabalha em um balcão (porta) existente entre a cozinha e o salão. Dentro

da cozinha, um dos auxiliares do chefe distribui esta comanda para os dois cozinheiros que estão preparando a comida ou, se for um pedido de sobremesa ou salada, para um outro auxiliar de cozinha responsável pelo preparo destes alimentos.

Quando os cozinheiros recebem as comandas, elas são dispostas em um painel por ordem de chegada.

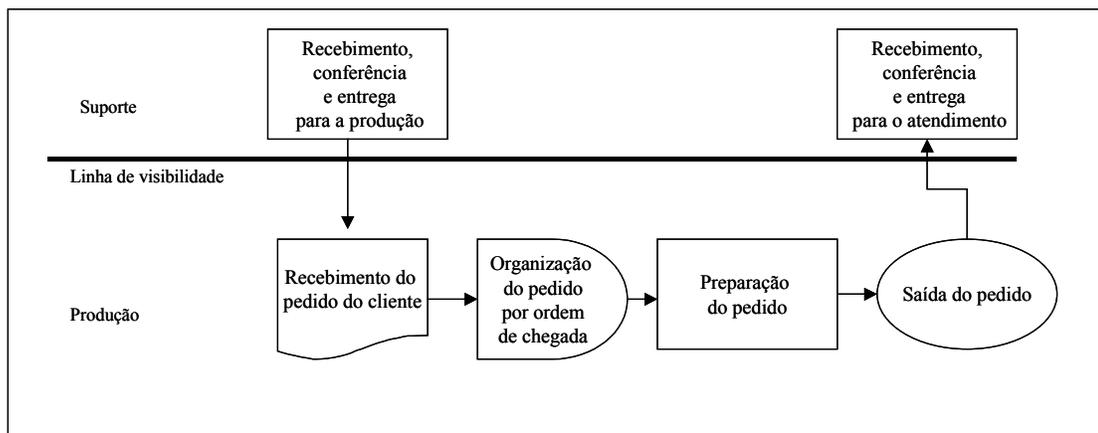
O mesmo auxiliar de cozinha que distribui as comandas dentro da cozinha também alcança os pratos para o salão; na parte de fora, o funcionário que recebe os pratos para distribuí-los para os atendentes é o mesmo que organiza as comandas para a entrada na cozinha.

A tabela 3 apresenta uma síntese das facilidades e dificuldades do processo da cozinha.

**Tabela 3 – Análise das facilidades e dificuldades do processo da cozinha**

FACILIDADES	DIFICULDADES
<p>Todos os pedidos passam por uma única pessoa, que organiza os pedidos de todos os atendentes antes de chegarem à produção, registrando hora e tipo de alimento solicitado.</p>	<p>Em momento de alto movimento, pode ocorrer de esta pessoa perder uma das comandas.</p> <p>Este posto de trabalho, que distribui as comandas, é um gargalo do processo.</p>
<p>As etapas do processo são poucas, o que facilita a localização rápida da falha.</p>	<p>Quando ocorre uma falha do atendimento na confecção da comanda, esta precisa ser encontrada para ser corrigida, atrapalhando o fluxo do processo.</p>

Abaixo se apresenta um fluxograma deste processo (figura 11).



**Figura 11 - Diagrama de fluxo de processo da cozinha** ( Lovelock e Whight, 2001)

#### 4.4 Ação de recuperação de serviço

Os objetivos principais de se propor um serviço de recuperação para um restaurante na área de atendimento são evitar as falhas e resolver o problema quando este acontecer. Ambos refletem a posição estratégica da área operacional da empresa.

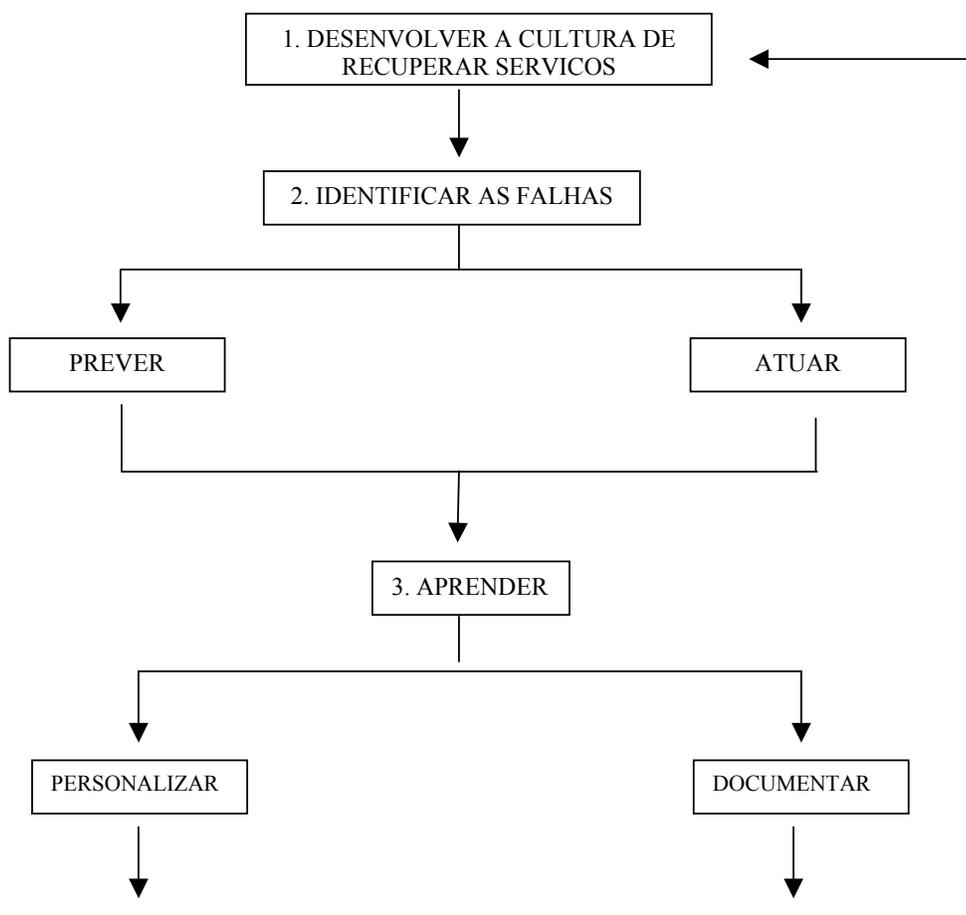
Evitar falhas significa desenvolver um formato de resolução das falhas com maior ênfase no seu processo operacional. Segundo Davis *et al.* (2001), processo operacional é o plano de longo prazo para a produção de serviços e produtos e constitui um mapa daquilo que a equipe de produção deve fazer, melhorando o sistema de serviços, para que no futuro a falha ocorra com menor freqüência.

Já resolver o problema no momento da produção do serviço e/ou produto significa que se tenha base para uma atuação rápida, segura e coerente. Desta forma, cada falha que não pode ser evitada, mas que pode abalar a confiança do cliente no serviço ou produto oferecido pela empresa, deve ter uma atitude padrão dos funcionários, uma atitude que demonstre a forma como a empresa se posiciona estrategicamente em relação a qualquer problema ocorrido com o cliente.

A ação estratégica (GIANESI; CORRÊA, 1994) pode ser caracterizada como um padrão coerente de tomada de decisões individuais que afetam a habilidade da empresa em

obter vantagem competitiva no longo prazo. Porém, nem mesmo uma estratégia perfeitamente elaborada poderá evitar um erro sério ou uma série de erros. Situações ocorrem em que a recuperação do serviço é difícil, porém um serviço que possui um sistema organizado para a recuperação aumenta a disposição dos clientes de continuar freqüentando a empresa, segundo Berry (1996).

Desta forma, determinar a visão estratégica da empresa em relação a recuperar serviços que não ocorrem de forma adequada fortalece o posicionamento da mesma junto aos clientes. Na figura 12 se apresentam as três fases de funcionamento de um plano de ação. Este consiste em detalhar ações gerenciais necessárias para implantação da estratégia de recuperação de serviço e está composto de uma mesma base de atuação para atender ambos os objetivos apresentados anteriormente.



**Figura 12 - Plano de ação para recuperação de serviço**

#### 4.4.1 Primeira fase: desenvolver a cultura de recuperar serviços

Segundo Morgan (1996), a palavra cultura está sendo usada com o sentido de que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida. Para desenvolver a cultura de uma organização, torna-se necessário desvendar tanto os aspectos mais simples como aqueles mais vivos do processo de construção da realidade (Morgan, 1996), os quais algumas vezes são tão sutis e infiltrados que ficam muito difíceis de identificar.

Recuperar serviços é uma atitude que requer envolvimento e participação de todos os níveis dentro da empresa; e desenvolver estas atitudes é uma tarefa derivada de uma posição estratégica em que todos acreditam na valia deste ato.

A empresa é um espaço compartilhado por inúmeras pessoas com padrões diferentes de cultura. Determinar os atos de pessoas que irão resolver situações problemáticas na prestação do serviço é propor-se a superar diferenças de atitudes culturais que cada funcionário carrega. Um exemplo disto é apresentado por Morgan (*apud* WHYTE, 1996) sobre um estudo em restaurantes onde o *status* e outras diferenças sociais entre o grupo da cozinha e os garçons geralmente criavam problemas operacionais, situações comuns quando grupos de alto nível interagem com outros de nível mais baixo e ambos são dependentes operacionalmente para realização de uma tarefa.

Desta forma, a cultura de uma empresa pode ser entendida como um processo contínuo de interação entre os funcionários e clientes, orientados por um padrão de comportamento esperado de ambos. Este padrão, para os funcionários, é determinado pela forma como a empresa se coloca frente às necessidades que os clientes possuem no momento da solução de uma falha.

Para o funcionário, é difícil admitir que houve falha na prestação do serviço, principalmente porque, na maioria dos casos, ele é o agente participante no momento da falha. O medo da retaliação por parte de superiores inibe a atitude pró-ativa de solucionar o problema, já que:

- a) sua atitude de recuperação pode ser errada ou não melhorar a situação;
- b) a causa da falha pode ser oriunda de um ato do funcionário;

- c) a atitude do cliente pode ser desrespeitosa com o funcionário;
- d) o desconhecimento do processo como um todo limita-lhe a atuação.

Uma forma de trabalhar esta questão é montando o ciclo de atendimento correto que o funcionário deve desenvolver. E, através deste desenho (tabela 4), trabalhar a conscientização do processo e de seus pontos críticos. Os gerentes de atendimento podem, através de um organograma funcional, mostrar a seus atendentes o funcionamento da empresa em qualquer ciclo da operação e dar aos funcionários saídas possíveis e liberdade de decisão sobre determinados procedimentos, para falhas mais incidentes.

O envolvimento e a preocupação de quem dirige a equipe nesta fase é primordial, pois dela emanarão as atitudes a serem tomadas pela equipe, assim como a confiança que o funcionário da linha de frente precisa ter para passá-la ao cliente.

Tabela 4 - Ciclo de atendimento do restaurante

(continua)

<b>CICLO IDEAL</b>	<b>O QUE PODE SAIR ERRADO</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>SOLUÇÃO</b>
Receber o cliente	A recepcionista não estar na entrada	Está com outro cliente	O funcionário mais próximo deve receber o cliente e entregar o cardápio
Atender o cliente	O atendente estar ocupado com outra tarefa  O atendente não ver o cliente	Entrada de muitos clientes simultaneamente na área de atendimento do mesmo funcionário  Mesas mal localizadas (cantos)  Acúmulo de tarefas	Outro funcionário atender  O funcionário responsável dar sinal de que viu o cliente  Avisar o atendente da presença do cliente
Levar bebidas	Demora na entrega	Entrada de muitos clientes simultaneamente na área de atendimento do mesmo funcionário  Acúmulo de tarefas	Solicitar ajuda de outros colegas
Levar alimento	Demora na entrega	Entrada de muitos pedidos na linha de produção  Erro de pré-preparo de alimentos	Avisar cliente do tempo de preparação  Oferecer outras opções

(continuação)

<b>CICLO IDEAL</b>	<b>O QUE PODE SAIR ERRADO</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>SOLUÇÃO</b>
Repor alimentos e bebidas	O atendente estar ocupado com outra tarefa O atendente não ver o cliente	Falta de atenção à atividade Acúmulo de tarefas	Manter contato visual e verbal com o cliente Solicitar ajuda de outros colegas
Retirar a louça	O atendente estar ocupado com outra tarefa O atendente não ver o cliente	Falta de atenção à atividade Acúmulo de tarefas	Manter contato visual e verbal com o cliente Solicitar ajuda de outros colegas
Oferecer sobremesa ou café	O atendente estar ocupado com outra tarefa O atendente não ver o cliente	Falta de atenção à atividade Acúmulo de tarefas	Manter contato visual e verbal com o cliente Solicitar ajuda de outros colegas
Entregar a pesquisa ao cliente	O atendente estar ocupado com outra tarefa Não entregar a pesquisa	Acúmulo de tarefas Desinteresse ou medo da opinião do cliente	Manter contato visual e verbal com o cliente Apoio do gerente

<b>CICLO IDEAL</b>	<b>O QUE PODE SAIR ERRADO</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>SOLUÇÃO</b>
Apresentar a conta e pagamento	<p>O atendente estar ocupado com outra tarefa</p> <p>O atendente não ver o cliente</p> <p>Atraso no caixa</p>	<p>Falta de atenção à atividade</p> <p>Acúmulo de tarefas</p> <p>Falta do consumo do cliente</p> <p>Entrada de muitos pedidos na linha de produção do caixa</p> <p>Problema nas máquinas</p>	<p>Manter contato visual e verbal com o cliente</p> <p>Solicitar ajuda de outros colegas</p> <p>Caixa manter comandas organizadas</p> <p>Fechar a conta manualmente</p> <p>Clientes conhecidos, liberar para pagamentos em outro momento</p> <p>Antecipar pedidos de contas para evitar gargalo</p>

O conhecimento do processo da empresa, apesar de ser primário para o treinamento do funcionário, muitas vezes é desconsiderado. Ao atendente ensina-se somente o onde e o como, sem apresentar o porquê. Sem considerar o todo, este acaba por vezes usando informações erradas ou fazendo pressuposições. Como os funcionários de atendimento desta empresa são jovens com pouco ou nenhuma experiência na área de serviço de alimentação, é fundamental demonstrar-lhes o funcionamento do restaurante.

A vantagem desta situação é poder trabalhar tais funcionários para o envolvimento com a recuperação do serviço, já que eles não possuem vícios de outras formas de trabalho.

Por outro lado, é necessário demonstrar para os clientes a importância de seu papel no processo de prestação do serviço, com vistas ao posicionamento estratégico da empresa, pois isto influencia sua própria percepção de qualidade de serviço. No momento em que o cliente executa tarefas ao receber o serviço e não sabe a forma correta de executá-las, a empresa facilita o surgimento de situações que levam a falhas no sistema.

Algumas falhas detectadas nas pesquisas apresentadas anteriormente, em relação ao serviço de atendimento, têm origem no fato de o cliente não perceber o seu papel no sistema de atendimento. Por exemplo, clientes dizem que é “muito demorada a entrega do prato”, em comparação à de outros clientes que fizeram pedidos de refeições posteriores ao seu. Isto ocorre por eles não saberem o tempo de preparo do alimento solicitado por um ou por outro. Esta falha, comprometida do ponto de vista do cliente, possui uma solução fácil. Se no momento da solicitação o atendente explicar ao cliente o tempo de seu pedido, ele evitará o desconforto posterior, quando o cliente já está irritado pelo atraso. Esta, porém, é uma atitude que será desenvolvida com a implantação da cultura de solucionar os problemas.

Cabe à pessoa que determina a estratégia da empresa assumir papel secundário, deixando a escolha de particularidades para aqueles que são responsáveis pela implantação (MORGAN, 1996), pois os primeiros determinam os pontos primários de referência para os funcionários, e estes dão sentido aos contextos nos quais trabalham. Forma-se, assim, a cultura de responsabilidade, para que o serviço ocorra de forma correta.

#### 4.4.2 Segunda fase: identificar as falhas

Para identificar falhas em serviços, Bery (1996) aponta duas ações necessárias: atitudes pró-ativas e reativas.

As atitudes pró-ativas envolvem a ação da empresa na identificação da falha. Como apontado no Capítulo 3 deste trabalho, as falhas podem ser classificadas como ocorrendo no projeto, nas instalações e nos fornecedores, ou sendo cometidas pelos clientes.

Os sistemas pró-ativos têm a função de prever possíveis erros que o sistema de serviço da empresa possa apresentar e que atuam sobre a capacidade produtiva da empresa, ou seja, a extensão das instalações, equipamentos, mão-de-obra, infra-estrutura e outros recursos disponíveis para a empresa criar produtos para seus clientes.

Lovelock & Wright (2001) apontam que, em um contexto de serviço, a capacidade produtiva pode assumir pelo menos cinco formas potenciais: *as instalações físicas* destinadas a conter clientes e utilizadas para prestar serviços processados com pessoas; *as instalações físicas destinadas ao armazenamento ou processamento* com bens que pertençam ao cliente ou estão sendo vendidos; *equipamento físico* utilizado para o processamento com pessoas, bens ou informações; *mão-de-obra*, que é o número de funcionários disponíveis para executar o serviço; e *infra-estrutura pública para atendimento ao cliente*, como serviços telefônicos e segurança nas ruas.

A atitude pró-ativa exige do prestador de serviço gerenciamento da capacidade e da demanda, através de um sistema de controle da mesma, apesar de muitas vezes, devido a características do serviço, esta ocorrer no mesmo momento da produção; neste momento, porém, se considerará a identificação da falha do ponto de vista da prevenção.

O restaurante analisado apresenta um sistema de serviço de múltiplos estágios, como foi demonstrado na figura 10. Tais estágios tornam-se gargalos que causam falhas na prestação do serviço. Uma política para ajustar a capacidade da demanda auxilia a determinar quais os setores que uma alteração de capacidade proporcionará. Segundo Gianesi & Corrêa (1994), estes gargalos podem, em dias da semana, horários ou meses diferentes, migrar de uma etapa para outra do processo.

Nas reclamações analisadas, apareceram 139 reclamações sobre alimentos, e os clientes indicavam em 43% dos casos a demora para estes chegarem até a mesa. Na figura 10, é possível observar pontos de gargalo que causam a demora do serviço de entrega do alimento e, a partir destes pontos, pode-se promover um planejamento de capacidade de carga que elimine falhas no sistema.

Atitudes pró-ativas também consistem em pôr à disposição dos clientes cartões de comentários, telefones do tipo *toll free* e funcionários preocupados em descobrir suas opiniões. Berry (1996) escreve que um elemento essencial para o serviço de recuperação é o encorajamento para que os clientes não deixem de apresentar suas reclamações, tornando para eles mais fácil esse procedimento. Se todos na empresa estão imbuídos do espírito de recuperar serviços mal executados, tanto do ponto de vista efetivo como do ponto de vista de expectativa do cliente, ações simples como perguntar “Como está o jantar?” ou “A música está em um bom volume?”, ou “O que achou do tempo do serviço, hoje?”, ou “O senhor frequenta muito o restaurante, teria alguma sugestão para o nosso novo cardápio?” são importantes. A atitude de mostrar envolvimento com a expectativa do cliente demonstra a sensação de parceria com a empresa, fato este que, além de aproximá-lo, faz com que ele “perdoe” com mais facilidade falhas ocorridas ocasionalmente com o serviço.

Já as atitudes reativas dependem do cliente para o início do contato. Neste primeiro momento, quando se nota a falha, na presença ou não do cliente, a atuação é no sentido de ouvir as pessoas envolvidas e/ou responsáveis pela produção do serviço.

Se for na presença do cliente, o funcionário deve reconhecer o erro o mais breve possível e desculpar-se. O pedido de desculpas deve ser pessoal. Cannie (*apud* ZENKE; BELL, 1995) aponta que, na média, as empresas se desculpam somente por 48% das falhas, o que é muito pouco para evitar a perda de clientes.

Clientes vitimados por falhas no serviço querem saber que existe uma pessoa se envolvendo com o seu problema. Ouvi-los significa que a empresa está se preocupando com a forma como eles entendem a situação e como estão se sentindo com aquela falha. (BERRY, 1996).

Quando houver a necessidade da interferência de um terceiro funcionário no processo, este deve ouvir o funcionário que está prestando o serviço ao cliente e transmitir-lhe o comportamento esperado pela empresa.

A união das duas versões dará, ao mediador da recuperação, ferramentas para atuar.

Se a falha ocorre antes de o cliente percebê-la, ouvir os funcionários envolvidos também demonstra respeito pela pessoa que está executando a atividade e dá a ela a segurança de um apoio para a solução da falha, pois com certeza esta atividade terá repercussão no atendimento ao cliente.

Como exposto anteriormente, restaurantes são locais que propiciam momentos afetivos muito fortes a seus clientes. Por isso, a equipe do restaurante deve ter consciência da importância do papel que desempenha no momento de consumo do cliente. Ter consciência desta afetividade na hora de solucionar as falhas pode auxiliar a desenvolver a confiança do cliente.

Segundo Giansesi & Corrêa (1994), a confiabilidade aparece como um dos requisitos mais pontuados em relação à qualidade em serviços, seguida pela sensibilidade, segurança, empatia e os fatores tangíveis.

Se o serviço básico não é realizado de maneira confiável, os clientes podem supor que a empresa é incompetente. A confiabilidade do serviço está ligada diretamente à forma como ocorre o atendimento ao cliente, que, por sua vez, é bastante dependente da capacitação dos recursos humanos envolvidos. Portanto, uma das razões para a ineficácia do bom atendimento é a preparação da equipe, desde sua seleção até a forma como se gerencia a capacidade de cada membro.

Shiozawa (1993) aponta que uma das ações que as empresas estão tomando para aplicar com eficácia os seus conceitos de atendimento ao cliente é a cuidadosa formação de seus funcionários. Além do treinamento formal, procura dispensar toda atenção possível aos quadros internos. Parte-se da premissa, segundo o autor, de que é necessário tratar os funcionários da forma como a empresa quer que seus clientes sejam tratados.

Quando a falha se der nos momentos de alto contato com o cliente, as respostas precisam ser rápidas e inteligentes. A rapidez virá de uma seleção adequada, de um treinamento preciso de pessoas para operarem no *front office* e de um *lay out* para o serviço correto. Já a inteligência estará num aspecto qualitativo do funcionário no momento da atuação: a vocação para atender pessoas. Por melhores que sejam o treinamento e as condições da empresa, um funcionário de má vontade não tem o perfil

desejado para o atendimento. Os momentos de falhas, no serviço de alto contato com o cliente, são momentos tensos, em que o perfil emocional do funcionário será marcante para um desenrolar adequado da situação.

Lovelock & Wright (2001) usam o conceito de trabalho emocional para descrever o ato de um funcionário expressar emoções socialmente apropriadas (mas às vezes falsas) diante de um cliente durante as transações de serviços. Em momentos de recuperar uma falha na prestação do serviço, a exigência de controle emocional, principalmente com clientes injuriados, e de demonstração de envolvimento com a situação que o cliente está passando são pontos fundamentais para a eficácia da resolução da falha.

Outro ponto importante, em momentos de ação reativa, é a forma como a empresa se comunica com o cliente. São necessárias ações de personalização do problema de cada cliente, adequadas à forma de trabalho da empresa.

Acompanhar os clientes vitimados pela falha e saber se receberam a solução adequada a suas expectativas demonstra a sensação de que o caso foi levado até o final e de que numa próxima vez o cliente pode confiar na idoneidade da empresa. Em casos considerados pela empresa como “muito graves”, uma ficha de acompanhamento do cliente pode aumentar a confiança do mesmo na prestadora de serviço.

A personalização pressupõe atitudes como: a) ser pessoal e direto no que está causando a falha no serviço, sem oferecer explicações técnicas que não dizem respeito ao problema do cliente; b) agir rapidamente e envolver-se com o problema que o cliente está apresentando (respostas demoradas demonstram desinteresse da empresa); e c) manter o cliente informado da atitude que a empresa está tomando para solucionar a falha.

Em qualquer deste passos, fica evidente a comunicação entre as partes envolvidas. Processos burocráticos de resolução de falhas do tipo “preencha um formulário que lhe daremos um retorno” quase sempre perdem o efeito “surpresa” para o cliente, até mesmo porque o normal é que não haja retorno.

Apresentar uma resposta para o problema no momento é fundamental, mesmo que a solução precise de um tempo para acontecer. A falha no sistema de serviço deve ser encarada como uma oportunidade de recuperar a confiança no cliente.

Esta atitude coloca em jogo a questão da confiabilidade da empresa (BERRY, 1996), pois o cliente pode pensar que, além de um serviço com problemas, a empresa também tem problemas éticos.

Desta forma, atitudes pró-ativas de recuperação ajudam a superar a percepção, comum entre clientes, de que a empresa não dá importância aos seus problemas e que reclamar é perda de tempo (BERRY, 1996). E atitudes reativas dão oportunidade para a empresa transformar um momento de erro em uma relação mais próxima com o cliente.

#### *4.4.3 Terceira fase: aprender*

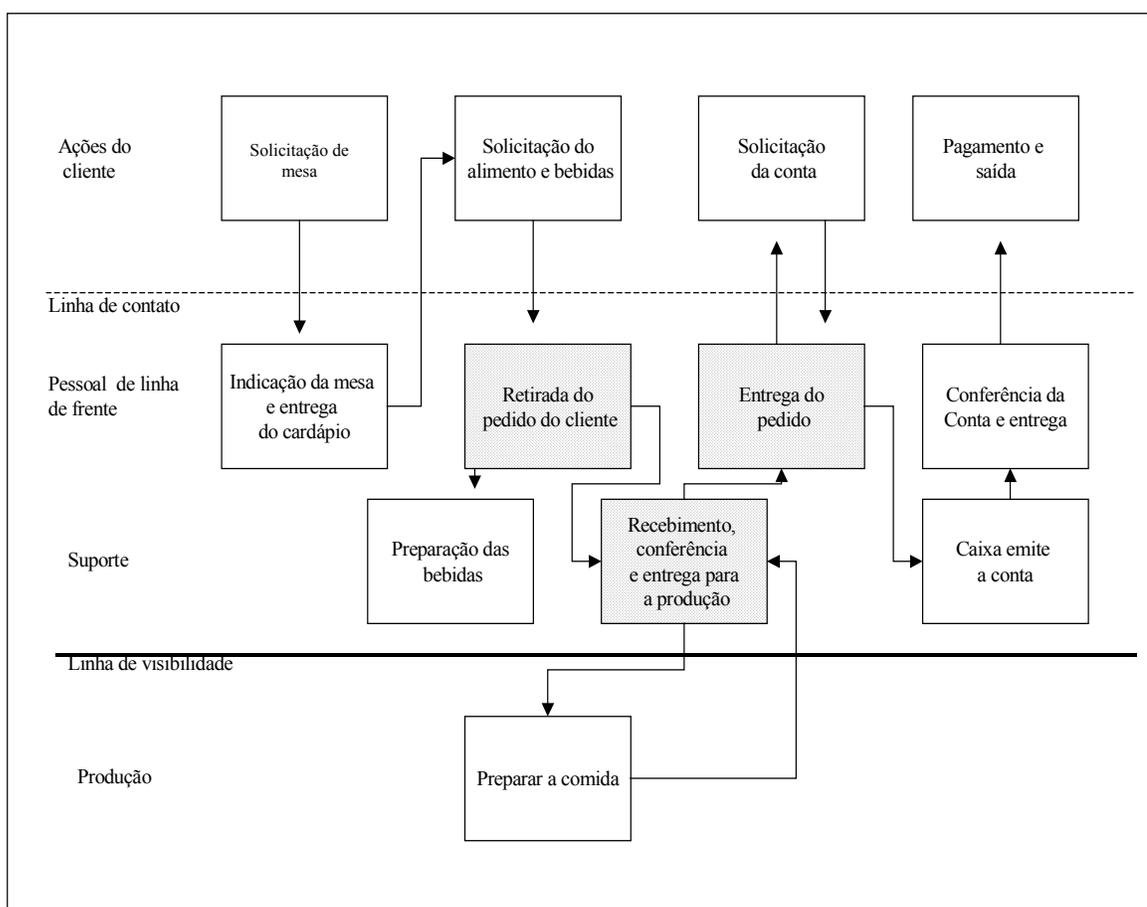
Como se pode saber que o aprendizado está começando a acontecer na empresa como parte das atitudes diárias? Senge (1998) descreve que, antes de tudo, não se pode perder de vista o óbvio, a melhoria do desempenho. O aprendizado nesta fase da recuperação de serviços diz respeito não somente a ganhar de volta a confiança do cliente, mas também constitui uma oportunidade de melhoria de desempenho.

Um completo sistema de aprendizagem é aquele que detecta erros, os diagnostica e prescreve ações. Estas ações requerem informações, conhecimento e compreensão do ocorrido (ACKOFF, 1999). Um conjunto de ferramentas, um contexto para o aprendizado e um cenário estruturado para conduzir experimentos são elementos necessários para que a aprendizagem se desenvolva.

Lovelock & Wright (2001) apontam algumas ferramentas eficazes para aprender com as falhas e monitorar as causas originais:

a) fluxogramas – Eles são úteis para examinar os processos de entrega do serviço. Uma vez entendido o processo, fica mais fácil para os gerentes conhecer os pontos potenciais de falha. Saber o que pode dar errado é um passo importante na melhoria da produtividade, segundo Lovelock & Wright (2001).

Dados levantados no capítulo anterior apontam 139 reclamações em relação a falhas na comida, que alguns clientes classificaram como atraso na entrega do pedido. Podem-se levantar possíveis falhas no processo, observando o fluxograma da figura 13. Nas áreas rasuradas, nota-se uma complicação no processo que pode estar acarretando problemas de logística. O funcionário que transfere o pedido para a produção também recebe os pratos para distribuir ao atendimento, que, por sua vez, deve levá-los até o cliente. Se necessário, podem-se estabelecer estimativas de tempo para cada atividade (LOVELOCK; WRIGHT, 2001) e reconhecer que o atraso na execução deve-se a acúmulo de atividades pelo mesmo funcionário ou ao fato de o *lay out* do sistema de serviços não estar adequado às necessidades;



**Figura 13 - Diagrama de fluxo de processo de atendimento (Adaptado de Lovelock e Whight, 2001)**

b) diagramas de controle – Trata-se de um mapa do desempenho de um critério do serviço ao longo do tempo;

c) diagrama de causa e efeito – Levantamento de possíveis fatores que possam estar causando problemas, feito por funcionários envolvidos com a prestação do serviço. Tais fatores são classificados em grupos e analisados.

Ferramentas deste tipo auxiliam na visualização da possível falha no processo de serviço, tornam-se úteis como prática diária e enfatizam a importância de tentar entender um problema e não apenas resolvê-lo.

Berry (1996) afirma que, tanto quanto possível, as falhas devem ser identificadas e classificadas para análise e ação corretiva, de forma a que se possa evitar a ocorrência futura.

Quanto à melhora dos processos de serviço, pode-se corrigir o mesmo obtendo-se informações do tipo:

- a) fases do processo que se imaginavam corretas do ponto de vista do projeto inicial, mas que foram mal dimensionadas;
- b) visão do cliente quanto à eficiência do sistema de prestação do serviço, já que ele é um dos envolvidos;
- c) visão dos funcionários envolvidos no sistema, visto que eles são agentes do mesmo.

Do ponto de vista da classificação do processo de serviço, algumas características (DAVIS, 2001) são comuns aos processos de serviço e precisam ser observadas: o sistema de serviço deve estar de acordo com o foco operacional da empresa, ser de uso amigável para o cliente, ser robusto para suportar variações de demandas, ser estruturado de forma que desempenho consistente do pessoal e sistema sejam facilmente mantidos, fornecer ligações efetivas entre a retaguarda e o atendimento, administrar a evidência da qualidade de serviços de maneira tal que os clientes vejam o valor do serviço oferecido e ser efetivo em termos de custos.

Partindo destas características, propõe-se uma forma de documentação e análise das falhas, apresentada na tabela 5. A utilização de documentos para registrar falhas destina-se não somente a gerar burocracia no sistema, mas sim a provocar debates para soluções, fornecer subsídios para treinamento de novas equipes e constituir memória dos fatos e arquivo de pesquisa necessária para futuros projetos. O conhecimento adquirido em cada momento de falha vivido por um funcionário não pode perder-se quando o mesmo não estará mais presente.

De outra forma, as falhas que se repetem podem ser pesquisadas para saber-se da solução adotada e se a mesma foi eficaz; caso não for, deve-se reavaliar novamente o processo para identificação correta da causa.

Nas tabelas 5 e 6, apresenta-se um exemplo da forma de documentar e analisar uma falha ocorrida no dia 17/06/01. A documentação da folha e a análise do motivo de sua ocorrência são de responsabilidade do funcionário indicado para atuar nessa área.



**Tabela 5 - Exemplo de quadro para documentação da falha**Tipo de falha: na produção de alimentoData: 17/06/2001Turno: AlmoçoPercentual de reclamação nos formulários de opiniões de clientes atendidos: 35%

<b>CARACTERÍSTICA DA FALHA</b>	<b>MOTIVO DA FALHA</b>	<b>SOLUÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
Demora em servir	Entrada de muitos pedidos na linha de produção	Atendente de mesa entregar comanda a cada pedido efetuado	Gerente de operação
Comida servida fria	Tempo de entrega do prato	Treinar atendimento para estar atento à saída do prato	Gerente de operação
	Pratos frios ao ser posto o alimento no mesmo	Fazer manutenção na estufa para aquecer pratos	Chefe de cozinha
Prato fora do padrão	Desconhecimento do padrão	Formular fichários com fotos dos pratos, treinar cozinheiros	Chefe de cozinha
	Pressa na produção	Avisar clientes do tempo de produção do alimento solicitado	Gerente de operação

Tabela 6 – Exemplo de análise da falha

DESCRIÇÃO DA FALHA	ANÁLISE DA FALHA
Demora em servir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falha, no momento, de sensibilidade do gerente para detectar o aumento da demanda e orientar equipe</li> <li>2. Falha de comunicação entre <i>back office</i> e <i>front office</i></li> <li>3. Falha de treinamento de equipe para tal situação</li> <li>4. Falha no dimensionamento de pessoas e equipamentos para a produção dos alimentos</li> </ol>
Comida servida fria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falha do funcionário que controla a entrega de comida</li> <li>2. Falha de treinamento de funcionários que atendem quanto a estarem atentos à saída de seus pedidos</li> <li>3. Falha na manutenção da estufa de pratos</li> </ol>
Prato fora do padrão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funcionários novos mal preparados para a função</li> <li>2. Atendentes sem visão ampla do funcionamento do restaurante e despreparados para informar corretamente o tempo de preparação dos pratos</li> </ol>

Outro ponto a ser considerado no momento da aprendizagem é o impacto do erro nos custos da empresa.

Albrecht (1994) afirma que uma das perguntas mais freqüentes em seminários de executivos sobre a administração de serviços é a seguinte: *É possível fazer um programa de qualidade de serviços funcionar numa situação em que se precisa manter os recursos sob controle, ou mesmo reduzir os custos drasticamente?*

A esta pergunta, ele costuma responder: *É uma pergunta difícil, mas acredito que tenha uma resposta legítima. A resposta sucinta é sim. A resposta mais longa pode não ser tão agradável.*

O autor observa que o dilema custo - qualidade está sempre presente, em alguma medida, em todas as empresas:

Não conheço empresa alguma que possa aplicar rios de dinheiro à melhoria da qualidade do serviço sem ser obrigada a prestar atenção muito grande a receitas e custos. Algumas estão em situações melhores que outras, evidentemente, mas todas estão essencialmente no mesmo barco (Albrecht, 1994).

É comum ouvir em reuniões de gerentes observações do tipo “Precisamos fazer mais com menos” e a resposta ser “Precisamos fazer mais com nada”. Parece que esta frase introduz um tom de desespero e não de determinação nas pessoas.

Albrecht (1994) relata que muitas organizações defrontam-se com a necessidade de controlar custos e usar recursos mais cuidadosamente, mesmo quando a situação é das mais favoráveis. Entretanto, continua o autor, é importante reconhecer a diferença entre estratégia e tática. A idéia de “fazer melhor com menos”, outra versão da citação apresentada acima, sugere que a redução de custos é uma tática, e não uma estratégia. Uma orientação para o serviço é a estratégia; a redução de custos é uma das muitas coisas que se fazem para implantar a estratégia. Se houver recursos muito limitados, torna-se obrigação tentar equilibrar os dois aspectos, mas isto não faz que a situação seja qualitativamente diferente. A excelência do serviço continua sendo a meta de longo prazo.

Corroborando este enfoque, Carlos A. Diehl, em seu trabalho de conclusão de mestrado “Proposta de um Sistema de Avaliação de Custos Intangíveis” (1997), escreve:

Embora seja corrente, tanto nos meios acadêmicos como empresariais, que as organizações devam orientar-se para a qualidade, no seu sentido mais amplo, ainda são os argumentos econômicos que mais as estimulam para isso. Conforme Lascelles, Dale (1989), é possível verificar que aproximadamente 70% do número total de respostas de suas pesquisas apontam para fatores de ordem econômica como agentes motivadores para a melhoria da qualidade. Também Robles (1996), referindo-se aos objetivos de custo da qualidade, afirma que ‘conhecer na realidade o quanto a empresa está perdendo pela falta de qualidade... ajuda na sensibilização e compromisso de enfrentar o desafio da melhoria da qualidade’.

Custos e qualidade não são particularmente bons amigos, mas tampouco são necessariamente inimigos. É importante, no lançamento de um programa de serviços, dar aos membros da organização uma idéia clara do que está acontecendo e ajudá-los a

visualizar as mudanças previstas como algo que está incluído na categoria geral do conceito de qualidade em serviços (ALBRECHT, 1994).

Mesmo que o custo de um erro pareça relativamente baixo, se as conseqüências não tiverem sido avaliadas com propriedade, os erros poderão ser mais caros que o previsto. (KIMURA, 1998)

Desta forma, para ser duradouro e significativo, o aprendizado organizacional deve avançar tanto no nível operacional quanto no conceitual. Segundo Morgan *apud* Kim (1996), aprendizado operacional significa melhor comportamento ou métodos, modificar a configuração de um equipamento, por exemplo, a fim de melhorar o desempenho de um determinado sistema. O aprendizado conceitual, por sua vez, diz respeito à mudança dos modelos mentais, que segundo Senge (1998) são pressupostos “enraizados” que influenciam o modo como as pessoas percebem o mundo, tais como reformular um problema num contexto diferente e investigar as implicações.

Morgan *apud* Kim (1996) propõe a união do Controle da Qualidade Total (CQT) e o pensamento sistêmico, dando origem à Gestão Sistêmica da Qualidade, que destaca a importância de criar um entendimento comum de todo o sistema. Sendo assim, à medida que os trabalhadores aprendem a inspecionar defeitos na própria atividade, os inspetores de qualidade isolados estão se tornando obsoletos, o que faz com que a empresa opte por uma abordagem orientada para o cliente, aumentando a satisfação dos consumidores.

Entende-se que a etapa da aprendizagem também é responsável por realimentar o processo e por mantê-lo informado das ações bem sucedidas levadas a cabo, com vistas a padronizá-las e serem usadas novamente, assim como para buscar novas informações para as ações corretivas que não surtiram o efeito esperado. A estratégia de recuperação de serviço não deve ignorar a possibilidade de melhoria do processo, produzindo resultados tanto imediatos quanto de longo prazo.

Assim, para as empresas atingirem a excelência em serviços de recuperação, Berry (1996) escreve que elas precisam de um conjunto de ações que orientem todos os funcionários de campo que interagem com clientes irritados e que têm de responder inteligentemente apesar de pouco tempo disponível para pensar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a desenvolver uma ação de recuperação de serviço usando uma empresa prestadora de serviço de alimentação como estudo de caso.

Como a recuperação está ligada aos sistemas da qualidade, foi a partir desta que se depreendeu a base deste trabalho. A recuperação possui estreita ligação com a indústria manufatureira, porém, com o crescimento do setor de serviços, se faz necessário aproximar tais conceitos às empresas prestadoras de serviços.

A base da qualidade em serviços é a diferença entre vendas únicas e negócios repetidos. Se uma empresa consegue referências por recomendações de seus clientes atuais, ou mais freqüentemente de clientes satisfeitos, a mesma estará auferindo benefícios de um bom serviço que prestou.

A qualidade em restaurante pressupõe oferecer produtos e serviços com base nos padrões oferecidos pela empresa. Envolve adaptar, comunicar e realimentar o processo de serviços com ações que visam satisfazer a necessidade dos clientes.

Quando as vendas em serviços de alimentação caem, devido à recessão econômica ou por aumento de concorrência, os restaurantes que se mantêm no mercado são aqueles que investem no crescimento do profissionalismo, caracterizado pelo esforço em melhorar os processos e oferecer aos clientes um retorno maior que o valor despendido. Estas operações trarão melhor resultado do que as rotineiras, porque proporcionarão um fator extra ao cliente, que torna-se mais e mais exigente.

A indústria de restaurantes prepara-se para um cliente futuro mais sofisticado. Aprende, com o seu passado, como evitar erros no futuro e como se beneficiar da mudança do contexto em que está operando atualmente. Desta forma, para que uma gestão de

serviços possa ser eficiente, é necessário o estabelecimento de padrões para todos os processos realizados na empresa, preceito fundamental da Gestão da Qualidade Total (TQM), o aprimoramento contínuo. É a adaptação da empresa a um mercado em constante mudança.

Qualidade em serviços não está baseada em hipóteses, mas na medição precisa dos desejos dos clientes através de uma grande variedade de programas de realimentação. Os conceitos de qualidade do serviço são avaliações cognitivas de longo prazo, por parte dos clientes, sobre a entrega dos serviços de uma empresa, e estas estão muito ligadas à satisfação do cliente. São reações emocionais de curto prazo ao desempenho específico de um serviço. Esta dicotomia faz com que muitas empresas percam o foco de suas estratégias durante a prestação do serviço.

Não seria possível melhorar os serviços e expandir as linhas de produtos sem um *feedback* contínuo; por isso, as reclamações originadas das falhas do serviço, percebidas pelos cliente, devem ser tratadas como um patrimônio da empresa.

Durante a evolução do trabalho, observou-se que nem sempre está claro o momento da falha. Sabe-se que ela ocorreu porque através de algum meio a empresa notou o erro (questionários de opiniões, reclamações pessoais do cliente, observação de um funcionário e até o não retorno de um cliente).

## **5.1 Aspectos relevantes**

Em um primeiro momento da análise desenvolvida, foi importante descobrir o processo de serviço e, logo após, determinar uma ação estratégica para corrigir as falhas apontadas pelos clientes e corroboradas pelos prestadores de serviço da empresa.

Na descoberta do processo, além da delimitação da operação em si, analisaram-se os elementos envolvidos, como os funcionários prestadores do serviço, a tecnologia utilizada, o ambiente da empresa e a proposta por ela desenvolvida.

Através da teoria, que foi o corpo de conhecimento pesquisado na primeira etapa do trabalho, desenvolveu-se um sistema para buscar conhecer a realidade da empresa e, assim, desmembrar as etapas envolvidas no processo de recuperação. O processo de serviço

“atendimento” ficou claro no momento da elaboração do fluxograma da figura 10. Porém, para clarificá-lo, teve-se que aproximar a teoria da prática, encontrando pontos em comum e estabelecendo regras de funcionamento de acordo com o que foi observado.

Independentemente do tipo de restaurante, existem dois elementos básicos para a sua manutenção no mercado: (1) a cortesia, que tem origem na preocupação genuína dos funcionários em atender todas as solicitações dos clientes que estejam ao alcance da empresa; e (2) a eficiência, que é a forma como a empresa organiza a operação do serviço para que os produtos oferecidos sejam apresentados de forma a atender as expectativas do cliente.

A eficiência passa pela determinação dos processos, que possui papel significativo no bom desempenho da empresa, pois sem conhecer com clareza todos os aspectos que interagem para o desempenho da produção do serviço, certamente, haverá dificuldades no momento de resolução de falhas. Este conhecimento do processo não passa somente pela descrição das etapas do mesmo, mas também pelo desenho das possibilidades de ações em momentos em que houver mudança de variáveis que modifiquem o processo. Exemplo desta afirmação, que ocorre no restaurante, é receber uma demanda maior que a esperada para determinado horário de atendimento. Se o processo está sob o domínio de quem nele atua, este poderá atuar de forma rápida para atender os clientes, sem o prejuízo da empresa e dos solicitantes do serviço, evitando, desta forma, falha nos mesmos.

Na etapa de pesquisa na empresa, constatou-se que o vício da rotina de execução da tarefa acaba por impor limites aos funcionários responsáveis pelo desenvolvimento do processo, fazendo-os não encontrar caminhos de solução para os problemas ou manter os procedimentos de solução de problemas sempre iguais, sem ver a empresa como um organismo vivo e mutante.

Já a cortesia, que está atrelada ao desempenho dos funcionários envolvidos no processo, foi outro ponto observado nesta etapa. Apesar da importância conhecida da qualificação da linha de frente, a realidade está longe de alcançar o ideal. As dificuldades são de várias ordens: financeiras, de concorrência no mercado e de nível socioeconômico.

As dificuldades são financeiras, porque manter funcionários qualificados é um custo fora do alcance de algumas empresas, que acabam optando por uma mão-de-obra mais barata e que responda por alguns aspectos necessários para o atendimento. Exemplos são

as pessoas simpáticas e disponíveis que substituem outras com as mesmas características, mas que, devido a conhecimentos técnicos maiores, procuram remuneração compatível.

Elas são de concorrência no mercado, porque profissionais competentes são disputados por empresas de restauração, pois estas sabem que formar um atendente é mais caro do que retirá-lo de outra empresa.

Por último, as dificuldades incluem o nível socioeconômico da equipe de atendimento. Este fator surge por dois motivos. Um é o descrito no primeiro item, a questão financeira: como se pode imaginar um atendente de restaurante que necessita trabalhar diariamente com produtos que significam algumas vezes o valor de um dia de trabalho? O segundo é o próprio conceito cultural acerca da profissão de um funcionário do serviço de alimentação: atender pessoas que, pela projeção social mais elevada ou apenas por estarem do outro lado da mesa, destratam ou subestimam tais funcionários, acabando por causar impasses no momento do atendimento que precisam ser superados.

Mesmo quando tais dificuldades são superadas, a questão emocional destes funcionários deve causar impacto na prestação do serviço.

A maior parte das tarefas de um restaurante são trabalhosas e requerem funcionários que se dediquem a executá-las bem. A tecnologia pode auxiliar no momento de tornar os processos mais rápidos e seguros. Planilhas eletrônicas de controle podem dar uma sensação de controle sobre números, determinando causas e conseqüências, possíveis, porém um número cada vez maior de pessoas busca ser reconhecida com um “ser único”. A tecnologia não substitui o contato pessoal por máquina, no momento do atendimento. Embora, em alguns restaurantes, as máquinas automáticas de venda tenham substituído alguns postos de trabalho, o fator impessoal deste tipo de atendimento é fonte freqüente de reclamações.

Outro aspecto relevante levantado foi a real necessidade do cliente quanto à prestação de um serviço de alimentação. Muito embora o foco de um restaurante seja o alimento, o item ambiente, que apareceu na pesquisa com uma pontuação marcante, demonstrou ser fundamental na escolha e utilização do restaurante. Sabe-se que o cliente avalia o serviço por um critério chamado “aspectos tangíveis do processo” e nele está inserido o ambiente onde o serviço é executado. A aparência das instalações físicas, dos equipamentos dos funcionários e dos materiais de comunicação utilizados pelo restaurante

participa do contexto da prestação de serviço. Essas aparências levam o cliente a fazer avaliações cognitivas sobre o resto da empresa. Muito embora o foco deste trabalho não tenha contemplado este item, notou-se que ele é causa de reclamações na empresa. Essa é, porém, uma área de difícil reestruturação, pois, no caso do restaurante estudado, o ambiente físico disponível não permite muitas variações.

Determinar uma estratégia pressupõe propor uma linha de ação igual e coerente a todos os funcionários envolvidos na recuperação de serviço. Para tanto, descobriu-se que questões culturais da empresa estão enraizadas em colaboradores mais antigos, que passam aos novos contratados.

Apesar de estar claro para todos que o cliente, ao reclamar de alguma falha no processo de receber o serviço, deve ser atendido com presteza, na maioria dos casos o procedimento de recuperação é muito pessoal, dependendo de quanto tempo o funcionário exerce a função de atendimento e, desta forma, possui maior apoio da gerência.

Mesmo sabendo-se que a recuperação precisa estar sempre se adaptando ao tipo de cliente e à situação apresentada, notou-se que a variação é muito marcante; assim, clientes recebem tratamentos diferentes de pessoas diferentes, mesmo que a falha seja semelhante.

O que foi possível observar é que, quando o pensamento for realmente voltado para a conscientização de que algo vai sair errado em serviços, devido às suas características, as empresas prestadoras de serviço farão melhor o seu papel: prestar serviços para pessoas com pessoas. Nada garante que soluções encontradas para um grupo de problemas alterem-se em um espaço de tempo muito curto e que não tenham mais eficiência. Com uma estratégia clara em relação a recuperar serviço, podem-se desenhar os cenários possíveis e adaptar as prováveis mutações que surgirem. Com certeza, empresas com fluxo de produção precisam justificar seus custos aumentando a entrada de recursos. Como os funcionários estão imersos nesta rotina e imbuídos do espírito de fazer as tarefas, os momentos de pensar as formas do “fazer a tarefa” são raros ou são deixados na mão de poucas pessoas, que também têm a responsabilidade do “fazer”.

## 5.2 Sugestões futuros trabalhos

Reconhecer que a área de serviços é um fator de diferenciação competitiva deve ser alvo de uma maior quantidade de pesquisas acadêmicas, como forma de assegurar o seu desenvolvimento estruturado.

A aplicabilidade maior da estratégia proposta poderia ser testada em outras empresas prestadoras de serviços, tais como hotéis, instituições de ensino, empresas aéreas de transporte de passageiros e cargas, abrangendo assim outras áreas do setor de serviços.

Um segundo campo de pesquisa que se abre é a investigação do poder de competitividade gerado pelas empresas que possuem estratégias de recuperação de serviços. Trata-se de abordar aspectos como valor percebido pelo cliente, confiabilidade do consumidor em relação ao serviço prestado e desgaste emocional dos funcionários ao empreenderem esforços na recuperação do serviço, gerando assim indicadores que balizem os esforços de melhoria das empresas em busca da qualidade em serviços.

Também são de relevância pesquisas que visualizem a liderança de empresas que se preocupam em recuperar serviços, buscando, assim, um *benchmarking* para este setor.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David; KUMAR, V.; DAY, George. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron, 1992.
- ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Vocação para serviço*. *Revista HSM Management*. p. 46-54. 2000. Edição especial.
- BERRY, Leonard. *Serviços de Satisfação Máxima*. Rio de Janeiro: Campus, 1996
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese, 1995.
- BARLOW, J.; MOLLER, C. *Reclamação de clientes? Não tem melhor presente...*. São Paulo: Futura, 1996.
- BOLAFFI, G. *A saga da comida: receitas e histórias*. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os pólos das Práticas Metodológicas*. Rio de Janeiro. F. Bastos. 1991.
- CANNIE, Joan Koob. *Como recuperar clientes perdidos*. São Paulo: Nobel, 1995.
- CERONI, Silvio. *Elementos fundamentais para a excelência em serviços*. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- COBRA, Marcos Henrique; ZWARG, Flávio Arnaldo. *Marketing de Serviços*. São Paulo. Mc Graw-Hill. 1987
- CORRÊA, Henrique; GIANESI, Irineu; CAON, Mauro. *Planejamento. Programação e Controle da Produção: MRP II/ERP: Usos e Implantação*. São Paulo. Atlas. 1997.
- DAVIS, Carlos Alberto. *Alimentos e Bebidas*. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

DAVIS, Mark; AQUILANO, Nicholas; CHASE, Richard. *Fundamentos da administração da produção*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. São Paulo: Futura, 2002.

DIEHL, Carlos. *Proposta de um sistema de avaliação de custos intangíveis*. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FLANDRIN, Jeans-Loius; MONYANARI, Massino *et al.* *História da alimentação*. São Paulo: Editora Estação Liberdade, 1998.

GAITHER, Norman; FRASIER, Greg. *Administração da Produção e Operações*. São Paulo: Pioneira, 2001.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 1994.

KIMURA, Alice. *Administração de Custos em Restaurantes Industriais*. São Paulo. Fazendo Arte. 1998

LASCELLES D. M.; DALE B. G. *Quality improvement: what is the motivation?* Proc Instn Mech Engrs, v. 203, 1989.

LOVELOCK, Christopher; WHIGHT, Luren. *Serviços marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo. Atlas. 1996.

ROBLES, JR. *Custos da qualidade: uma estratégia para competição global*. São Paulo: Atlas, 1996.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTCH, M.; COOK, S. *Método de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1994.

SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina – A Arte e a Prática da Organização que Aprende*. Editora Best Seller. São Paulo, 1998.

SILVA, Antônio Romão Filho. *Manual básico para planejamento e projetos de restaurantes e cozinhas industriais*. São Paulo: Livraria Varela, 1996.

SHIOZAWA, R. S. C. *Qualidade no atendimento e tecnologia de informação*. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine *et al.* *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1996.

ZEMKE, Ron. *A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente*. São Paulo: Harbra, 1991.

## **ANEXOS**

## ANEXO A – Tipos de Cozinha

1. COZINHA FRANCESA TRADICIONAL – clássica, de custos elevados.  
Tendência: poucas mudanças.
2. *NOUVELLE CUISINE* – simplicidade, cozinha da horta e do pomar, combinação de novos sabores, molhos mais leves. Tendência: adaptar cardápio às exigências do consumidor atual.
3. COZINHA INDUSTRIAL – rapidez, baixo custo, produtos semiprontos e padronizados. Tendência: rápida evolução, implantação de tecnologia para melhores processos.
4. COZINHA ITALIANA – ótima aceitação, custos médios. Tendência: regionalizar para variar.
5. COZINHA CHINESA – rápida, leve, expansão no mercado de telentrega.  
Tendência: adaptar-se aos padrões locais.
6. COZINHA INTERNACIONAL – alimento das cozinhas francesa e italiana, sofisticada. Tendência: buscar meio termo entre as duas cozinhas.
7. COZINHA *FAST FOOD* – rapidez, porções-padrão, novos equipamentos e utensílios. Tendência: buscar idéias nas cozinhas tradicionais para conquistar novos adeptos.

## ANEXO B – FUNÇÕES DA COZINHA

Tabela B.1 - Equipe e funções da cozinha

EQUIPE	FUNÇÕES
Administrador	Gerir todos os processos
Gerente de produção	Produção e distribuição das refeições Elaboração de cardápios, controle de uniformes, distribuição e treinamento de equipes
Chefe de cozinha	Elaboração de cardápios, organização das equipes de trabalho Requisição e controle de materiais do setor Preparação de alimentos Limpeza de equipamentos
Cozinheiros	Preparação de guarnições, frituras e forneados Apoio nas rotinas diárias da cozinha Limpeza de equipamentos
Auxiliar de cozinha	Distribuição e reposição de pratos quentes e frios, preparação de saladas e sobremesas, apoio aos cozinheiros Limpeza de equipamentos
Copeiros	Limpeza de utensílios e louça Limpeza de equipamentos

Fonte: Silva, 1996.