

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

ANÁLISE E MELHORIA DOS SERVIÇOS DE UM RESTAURANTE

JOÃO PAULO REIS FALEIROS SOARES

ORIENTADOR: PROF. PAULINO GRACIANO FRANCISCHINI

SÃO PAULO
2001

TF 2001
So 11a

Agradecimentos

A meus pais, Lauro e Moema, pelo enorme empenho que sempre tiveram em minha formação técnica e pessoal, sem o qual nunca seria capaz de concluir este curso. A eles, também destino meu sincero reconhecimento pelo esforço e dedicação despendidos na administração da empresa, objeto deste trabalho, bem como pelo apoio irrestrito em minhas pesquisas.

Ao meu orientador Paulino G. Franscischini, pelo auxílio sempre atencioso e bem-humorado.

Aos professores da Escola Politécnica, principalmente aos do Departamento de Engenharia de Produção, que tanto contribuíram nesta etapa da minha formação.

A todos meus amigos de faculdade, em especial a Alexandre Sakamoto, Bruno Yukihara, Carlo Eduardo Itani e Edson Serápico, que além de muito me apoiarem, me concederam o privilégio de aprender através da convivência existente ao longo destes anos.

A minha família, a Olívia e à família Razaboni, e aos meus amigos do estágio, especialmente Ricardo Oréfice, Bruno Fucci Jr., Diego Ribeiro e Maria Luiza Silva, que, seja por um suporte emocional ou por discussões técnicas, ajudaram na concretização deste trabalho.

E a Deus, não só por este trabalho, mas por toda a minha vida.

Sumário

Este trabalho trata da revisão dos processos críticos ao serviço prestado por um restaurante que serve almoço executivo na cidade de São Paulo. Para tanto, fez-se inicialmente uma breve revisão do conceito de serviço, a partir da estratégia competitiva da empresa, a fim de garantir que as propostas que seriam realizadas fossem a ele coerentes. Em seguida, baseado em dados coletados através de uma pesquisa com clientes, e nos resultados da construção de uma Matriz Importância x Desempenho, foram eleitos os objetivos de desempenho críticos que mereceriam ser alvos de um plano de ações. Por fim, estes pontos falhos foram analisados a partir do modelo dos 5 Gaps, e os processos por eles responsáveis, revistos através da utilização do Gerenciamento por Processos. Como resultado, foram propostas, além de soluções viáveis, uma nova alternativa de gestão das operações voltada à satisfação dos clientes.

ÍNDICE

Agradecimentos	II
Sumário	III
Resumo dos capítulos	IX
1. Introdução.....	1
1.1 Objetivo e justificativa do trabalho.....	1
1.2 Descrição e histórico da empresa	2
1.3 O estágio na empresa	4
2. Situação Atual da Empresa	5
3. Revisão bibliográfica	9
3.1 Conceitos de estratégia.....	9
3.1.1 Análise SWOT.....	10
3.1.2 Estratégia Básica.....	10
3.1.3 Conceito de serviço.....	11
3.2 Matriz Importância x Desempenho	13
3.3 O modelo dos 5 GAP's.....	16
3.4 O gerenciamento por processos (Process Management)	20
3.5 Algumas ferramentas básicas da qualidade.....	24
3.5.1 Diagrama de Causa-e-Efeito.....	24
3.5.2 Fluxograma.....	26
4. Resolução dos Problemas.....	27
4.1 Análise estratégica da função produção.....	28
4.2 Definição dos objetivos de desempenho prioritários	35
4.2.1 A pesquisa de opinião	35
4.2.2 A Matriz Importância x Desempenho.....	42
4.2.3 Validação dos objetivos de desempenho a serem solucionados.....	45
4.3 O plano de ações.....	48
4.3.1 Velocidade.....	48
4.3.2 Os outros objetivos de desempenho falhos: "Comodidade e conforto" e "Desenvolvimento de novos produtos"	93
5. Conclusões	103
Bibliografia.....	105
Anexos	106

ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 1.1 Quadro de empregados do Mosteiro Dévakan e prestadores de serviço. Elaborada pelo autor.</i>	4
<i>Tabela 2.1 O crescimento nos faturamentos mensais, de maio de 1999 a maio de 2001. Elaborada pelo autor.</i>	6
<i>Tabela 2.2 Desempenho operacional do Mosteiro Dévakan. Elaborada pelo autor.</i>	6
<i>Tabela 3.1 Definição dos GAPs, suas possíveis causas e propostas de solução. Elaborada pelo autor.</i>	19
<i>Tabela 4.1 Análise SWOT do Mosteiro Dévakan. Elaborada pelo autor.</i>	29
<i>Tabela 4.2 Elementos principais do pacote de serviços do Mosteiro Dévakan. Elaborada pelo autor.</i>	34
<i>Tabela 4.3 Resultados da pesquisa de opinião a respeito do item importância. Elaborada pelo autor.</i>	37
<i>Tabela 4.4 Resultados da pesquisa de opinião a respeito do item desempenho. Elaborada pelo autor.</i>	37
<i>Tabela 4.5 Resultados da pesquisa de opinião a respeito de outros tipos de restaurantes frequentados pelos clientes do Mosteiro Dévakan. Elaborada pelo autor.</i>	38
<i>Tabela 4.6 Resultados da pesquisa de opinião a respeito de quanto os clientes do Mosteiro Dévakan costumam gastar em outros restaurantes no horário de almoço. Elaborada pelo autor.</i>	40
<i>Tabela 4.7 Resultados da pesquisa de opinião: elogios, críticas e sugestões. Elaborada pelo autor.</i>	42
<i>Tabela 4.8 Análise dos 5 gaps para o objetivo de desempenho "velocidade". Elaborada pelo autor.</i>	49
<i>Tabela 4.9 Membros da equipe process management (PM) de 1º nível e suas responsabilidades. Elaborada pelo autor.</i>	50
<i>Tabela 4.10 Processos relacionados ao baixo desempenho em velocidade. Elaborada pelo autor.</i>	51
<i>Tabela 4.11 Indicadores de desempenho ligados ao processo "Elaboração dos produtos". Elaborada pelo autor.</i>	54
<i>Tabela 4.12 Impacto dos subprocessos em "Elaboração dos produtos" e seus desempenhos. Elaborada pelo autor.</i>	58
<i>Tabela 4.13 Caracterização dos subprocessos críticos de "Elaboração dos produtos". Elaborada pelo autor.</i>	62
<i>Tabela 4.14 Requisitos de qualidade, microprocessos críticos e indicadores de desempenho internos dos subprocessos críticos de "Elaboração dos produtos". Elaborada pelo autor.</i>	67
<i>Tabela 4.15 Resumo das propostas de soluções para "Falha na verificação de produtos necessários que faltam". Elaborada pelo autor.</i>	71
<i>Tabela 4.16 Resumo das propostas de solução para "Demora entre a solicitação de montagem do prato e o início da montagem". Elaborada pelo autor.</i>	73
<i>Tabela 4.17 Resumo das propostas de solução para "Demora na montagem das saladas". Elaborada pelo autor.</i>	75
<i>Tabela 4.18 Resumo das propostas de solução para "Atraso na decoração e na exposição das sobremesas no balcão refrigerado". Elaborada pelo autor.</i>	76
<i>Tabela 4.19 Desempenhos dos subprocessos em "Atendimento ao cliente nos salões". Elaborada pelo autor.</i>	80

<i>Tabela 4.20 Caracterização dos subprocessos críticos de “Atendimento ao cliente nos salões”. Elaborada pelo autor.</i>	<i>82</i>
<i>Tabela 4.21 Requisitos de qualidade, subprocessos críticos e indicadores de desempenho internos dos subprocessos críticos de “Atendimento ao cliente nos salões”. Elaborada pelo autor.</i>	<i>86</i>
<i>Tabela 4.22 Resumo das propostas de solução para “Tempo excessivo de permanência das garçonetes na cozinha”. Elaborada pelo autor.</i>	<i>89</i>
<i>Tabela 4.23 Resumo das propostas de solução para “Atividades que não agregam valor desempenhadas pelas garçonetes”. Elaborada pelo autor.</i>	<i>90</i>
<i>Tabela 4.24 Análise dos 5 gaps para o objetivo de desempenho “comodidade e conforto”. Elaborada pelo autor.</i>	<i>94</i>
<i>Tabela 4.25 Análise dos 5 gaps para o objetivo de desempenho “Desenvolvimento de novos produtos”. Elaborada pelo autor.</i>	<i>94</i>
<i>Tabela 4.26 Caracterização dos processos relacionados a “Comodidade e conforto” e “Desenvolvimento de novos produtos”. Elaborada pelo autor.</i>	<i>97</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 2.1 Faturamento mensal do estabelecimento, de maio de 1999 a maio de 2001. Elaborada pelo autor.</i>	5
<i>Figura 3.1 Matriz Importância x Desempenho. Transcrita de Slack, 1996</i>	16
<i>Figura 3.2 Modelo de falha na qualidade de serviços (5 Gaps). Adaptado de Fitzsimmons, 2000.</i>	18
<i>Figura 3.3 Matriz Impacto x Desempenho para avaliação de subprocessos. Elaborada pelo autor.</i>	23
<i>Figura 3.4 Estrutura do diagrama de causa e efeito. Adaptado de Kume, 1993.</i>	25
<i>Figura 3.5 Legenda referente aos fluxogramas a serem utilizados. Elaborada pelo autor.</i>	26
<i>Figura 4.1. Abordagem de seleção e solução dos problemas. Elaborada pelo autor.</i>	27
<i>Figura 4.2 Determinação da estratégia básica da empresa. Elaborada pelo autor.</i>	31
<i>Figura 4.3 Posicionamento do Mosteiro Dévakan diante clientes e concorrentes. Elaborada pelo autor.</i>	33
<i>Figura 4.4. Matriz Importância x Desempenho para os objetivos de desempenho do Mosteiro Dévakan. Elaborada pelo autor.</i>	43
<i>Figura 4.5 Pontos prioritários a serem atacados pelo plano de ação. Elaborada pelo autor.</i>	46
<i>Figura 4.6 Fluxo do processo "Elaboração dos produtos". Elaborada pelo autor.</i>	57
<i>Figura 4.7 Matriz Impacto x Desempenho dos subprocessos de "Elaboração dos produtos". Elaborada pelo autor.</i>	59
<i>Figura 4.8 Fluxograma do subprocesso: "Geração do pedido de compra". Elaborada pelo autor.</i>	63
<i>Figura 4.9 Fluxograma dos subprocessos: "Preparação prévia do prato do dia" e "Montagem final do prato do dia". Elaborada pelo autor.</i>	64
<i>Figura 4.10 Fluxograma do subprocesso: "Montagem final das saladas". Elaborada pelo autor.</i>	64
<i>Figura 4.11 Fluxograma do subprocesso: "Preparação de sobremesas". Elaborada pelo autor.</i>	65
<i>Figura 4.12 Diagrama de Causa e Efeito para "Verificação de ingredientes faltantes". Elaborada pelo autor.</i>	69
<i>Figura 4.13 Diagrama de Causa e Efeito para "Demora entre a solicitação de montagem do prato e o início da montagem". Elaborada pelo autor.</i>	71
<i>Figura 4.14 Diagrama de Causa e Efeito para "Atraso na decoração e na exposição das sobremesas no balcão refrigerado". Elaborada pelo autor.</i>	75
<i>Figura 4.15 Fluxo do processo "Atendimento ao cliente nos salões". Elaborada pelo autor.</i>	79
<i>Figura 4.16 Microprocessos que influenciam na "Observação de entrada de novos clientes". Elaborada pelo autor.</i>	84
<i>Figura 4.17 Fluxograma de "Oferecimento, anotação, entrega e cobrança de pedidos complementares". Elaborada pelo autor.</i>	85
<i>Figura 4.18 Diagrama de Causa e Efeito para "Tempo excessivo de permanência das garçonetes na cozinha". Elaborada pelo autor.</i>	87
<i>Figura 4.19 Diagrama de Causa e Efeito para "Falha no atendimento a pedidos complementares". Elaborada pelo autor.</i>	91

<i>Figura 4.20 Novo fluxograma de "Oferecimento, anotação, entrega e cobrança de pedidos complementares". Elaborada pelo autor.</i>	<u>92</u>
<i>Figura 4.21 Proposta de estruturação do processo "Manutenção das instalações de apoio visíveis aos clientes". Elaborada pelo autor.</i>	<u>99</u>
<i>Figura 4.22 Proposta de estruturação do processo "Comunicação externa: Clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros". Elaborada pelo autor.</i>	<u>100</u>
<i>Figura 4.23 Proposta de estruturação do processo "Desenvolvimento de novos produtos". Elaborada pelo autor.</i>	<u>102</u>

Resumo dos capítulos

1. Introdução

Neste capítulo é apresentado o objetivo do trabalho e determinado seu foco de ação dentre as operações da empresa. Além disso, a empresa é brevemente apresentada, sendo evidenciados os serviços por ela oferecidos e seu ramo de atuação. Por fim, foram descritas a relação do aluno com a empresa e a relevância do trabalho para ambas as partes.

2. Situação atual da empresa

Nesta etapa do trabalho, são analisados indicadores financeiros que comprovam o crescimento da empresa nos últimos dois anos, além de outros indicadores operacionais. Entretanto, algumas impressões sobre as operações da empresa evidenciam a necessidade de se buscar a melhoria em alguns processos.

3. Revisão bibliográfica

São revistas neste capítulo as ferramentas a serem utilizadas na detecção dos principais pontos críticos da empresa e na solução dos mesmos. Focou-se na apresentação das funcionalidades que seriam utilizadas de cada ferramenta.

4. Resolução dos problemas

Esta é a parte principal do trabalho. Desenvolve a metodologia a ser utilizada, a escolha dos pontos a serem atacados e as propostas de solução aos mesmos, através da utilização das ferramentas descritas no capítulo anterior.

5. Conclusão

Neste capítulo é feita a análise dos resultados do trabalho, em que são discutidas as maneiras pelas quais as ferramentas utilizadas auxiliaram no alcance dos objetivos do trabalho, além dos benefícios marginais por ele gerado à empresa.

1. Introdução

1.1 Objetivo e justificativa do trabalho

O presente trabalho tem como objetivo realizar uma **revisão dos processos operacionais de um estabelecimento comercial visando a melhoria do nível de serviço ao cliente**, utilizando algumas ferramentas da Engenharia de Produção.

A empresa em que será realizado o trabalho é a Trigo e Soja Comércio de Produtos Naturais Ltda, de nome fantasia *Mosteiro Dévakan* (nome que será utilizado, daqui em diante, sempre que se referir à empresa). Trata-se de uma organização que atua principalmente no **ramo de alimentação natural**, pertencente à família do aluno.

O Mosteiro Dévakan é uma empresa que desenvolve duas atividades principais. Duas das três salas de atendimento aos clientes são destinadas ao restaurante, onde refeições são servidas no horário de almoço. Na outra sala funciona um entreposto de comercialização de produtos naturais tais como cereais, pães, doces, chás, medicamentos, méis e, inclusive, muitos dos ingredientes utilizados na preparação dos pratos servidos no restaurante. **O foco do trabalho será na melhoria dos procedimentos ligados ao serviço de restaurante**, por ser esta a principal atividade da empresa e a que apresenta maiores dificuldades operacionais.

Pode-se dizer que este trabalho é de grande importância tanto para a empresa quanto para o aluno. Para o Mosteiro Dévakan, trata-se de uma ótima oportunidade de ter seu serviço aprimorado, o que deve aumentar a satisfação de seus clientes e, por consequência, incrementar suas chances de sucesso. Vale notar que a empresa é administrada por seus fundadores, os quais não possuem formação relacionada a administração de empresas. Assim, nunca tiveram contato com técnicas de gestão de operações. A empresa encontra-se,

portanto, carente de idéias e procedimentos que possam ajudá-la a tornar-se mais eficiente.

Por outro lado, o trabalho significa ao aluno uma oportunidade ímpar de consolidar muitos conceitos aprendidos no curso de Engenharia de Produção, dado que estes conceitos poderão ser colocados em prática e ter seus resultados posteriormente analisados.

Relacionados à importância que o trabalho possui para ambas as partes estão os motivos que levaram à escolha desta empresa. Há problemas visíveis de projeto de serviço, principalmente no que se refere ao atendimento ao cliente. Trata-se, então, de um problema muito interessante a um aluno de Engenharia de Produção. Além disso, por se tratar de uma pequena empresa da família do aluno, há acessibilidade total a qualquer tipo de dado e real possibilidade de implementação das soluções propostas.

1.2 Descrição e histórico da empresa

O Mosteiro Dévakan situa-se na avenida Padre Antônio José dos Santos, no bairro do Brooklin, em São Paulo, e iniciou as suas atividades em 1985, como uma loja de produtos naturais e de artesanato. Em maio de 1988, foi adquirida pelos atuais proprietários, que constituíram, então, a Trigo e Soja Comércio de Produtos Naturais Ltda, mantendo o nome fantasia original.

Já em agosto de 1988 foi descontinuada a venda de artesanato e começaram a ser servidos sanduíches naturais e saladas, tendo como clientes, pedestres que transitavam pela avenida, na época bastante movimentada, além de moradores do bairro. Com o passar do tempo, o foco do negócio foi se voltando para a parte alimentação natural, por ser este um ramo de interesse para os sócios, além de ser identificado como uma boa oportunidade. Inicialmente, foi criada uma estrutura para abrigar uma lanchonete. Posteriormente, adaptou-se esta estrutura para a formação de um restaurante, quando começaram a ser

servidos pratos quentes. *Atualmente, existem 18 mesas em dois ambientes, que podem acomodar um total de 61 pessoas.*

O perfil dos clientes, assim como o foco do negócio, foi se alterando com o tempo. A partir do início da década de 90, o comércio da região foi gradualmente se enfraquecendo. Por outro lado, a Avenida Engº. Luís Carlos Berrini (da qual a avenida em que se situa o restaurante é uma travessa) começou a atrair grandes empresas, o que acabou por valorizar a região como um todo. Assim, podemos dizer que hoje em dia os clientes do Mosteiro Dévakan são principalmente pessoas que trabalham nas empresas que se situam nas proximidades. Observa-se que estas pessoas buscam uma refeição de boa qualidade no horário de almoço, fugindo dos restaurantes *fast-foods* e por quilo.

Apesar de ser reconhecido como um dos melhores restaurantes naturalistas da cidade - tendo constado nas últimas três listas anuais dos melhores restaurantes de São Paulo, organizadas pela revista Veja São Paulo, na categoria "Natural", além de já ter sido citada e motivo de matérias em vários veículos de comunicação de alta circulação - vale notar que os concorrentes da empresa não são somente os outros restaurantes naturalistas. Estes restaurantes, além de serem poucos na cidade de São Paulo, são distantes do Mosteiro Dévakan. Percebe-se que o Mosteiro Dévakan concorre principalmente com os outros restaurantes das imediações pelos clientes que trabalham na região da Avenida Engº. Luís Carlos Berrini.

O restaurante funciona apenas no horário de almoço, das 11:45h às 15:00h, durante os dias de semana, e das 11:00h às 16:00h aos sábados. Há a opção do serviço de entrega para aqueles que não podem sair de seus escritórios no horário de almoço, que funciona de segunda a sexta-feira, das 12:00h às 14:00h.

Para que o serviço de restaurante possa ser prestado, a empresa conta com o seguinte quadro de funcionários:

Função	Vínculo com a empresa	Quantidade
Cozinheiras	Empregado	2
Gerente de cozinha	Empregado	1
Auxiliar de cozinha (prepara sucos e sanduíches)	Empregado	1
Garçonetes	Empregado	2
Organizadora de pedidos para entrega	Empregado	1
Motoboys	Terceirizado	2
Total		9

Tabela 1.1 Quadro de empregados do Mosteiro Dévakan e prestadores de serviço. Elaborada pelo autor.

Além dos funcionários, trabalham em tempo integral na parte operacional os dois sócios da empresa, que desempenham o papel de gerente geral e fazem o atendimento ao cliente (serviço de caixa, venda dos produtos, etc...). Entretanto, esta estrutura tem se mostrado deficiente e é possível que se contrate mais uma pessoa para a função de atendimento.

O sistema de funcionamento, por muitos anos, foi o de "prato do dia". A casa trabalha com aproximadamente trinta pratos, ou seja, um prato diferente para cada dia do mês. Entretanto, no início deste ano foi introduzido um novo prato, que serve então como alternativa ao prato do dia, além das saladas e dos sanduíches, já servidos anteriormente. Esta inovação foi bem aceita, tornando a clientela ainda mais fiel.

1.3 O estágio na empresa

É importante citar que o aluno trabalhou diariamente nesta empresa em atividades operacionais por mais de cinco anos, além de, nos últimos dois, auxiliar intensamente no processo de tomada de decisão. Isso faz com haja um grande conhecimento do funcionamento da empresa por parte do aluno, o que facilitará bastante a realização do projeto.

2. Situação Atual da Empresa

Para que se possa realizar uma análise da situação atual, é conveniente apresentar-se alguns dados financeiros e operacionais da empresa.

Analizando-se os dados financeiros, fica evidente que a empresa tem crescido nos últimos meses. Como se pode ver na figura 2.1, em que se apresenta a evolução do faturamento do estabelecimento no decorrer dos últimos 24 meses, nota-se nitidamente uma tendência de sazonal ascendente.

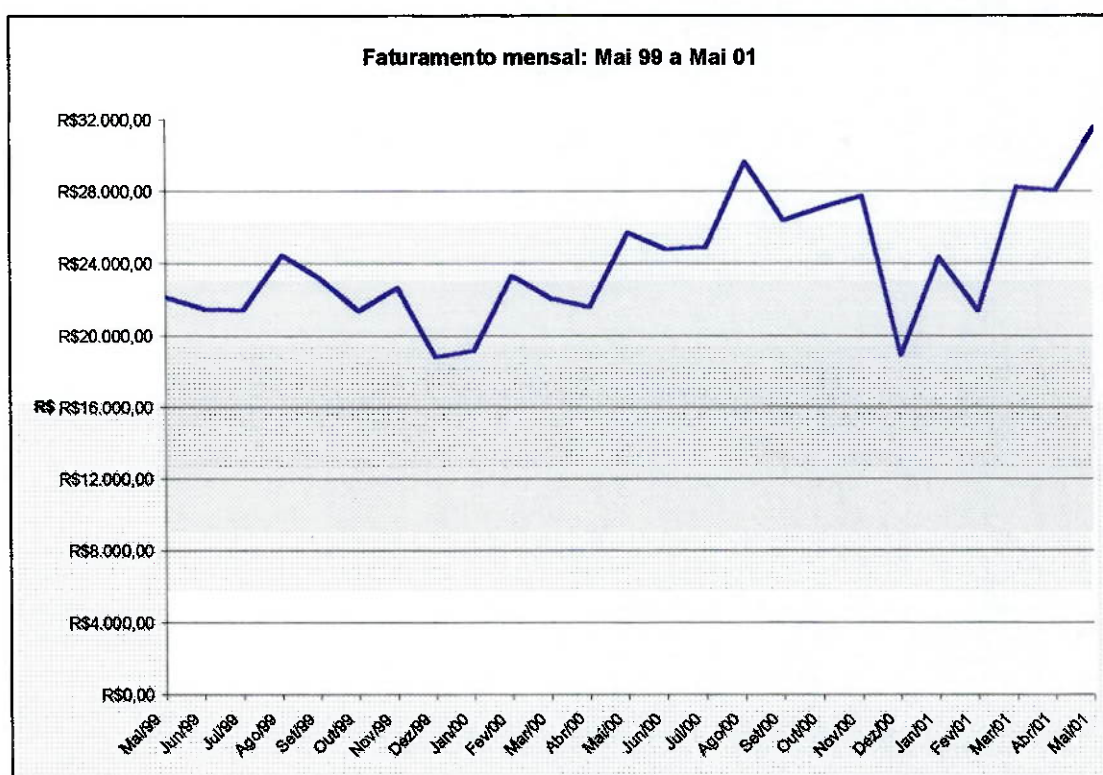


Figura 2.1 Faturamento mensal do estabelecimento, de maio de 1999 a maio de 2001. Elaborada pelo autor.

Para confirmar-se essa constatação, foram realizados cálculos sobre os dados de origem do gráfico acima, comparando o crescimento do faturamento entre os mesmos meses dos diferentes anos com a inflação acumulada entre os mesmos meses (tabela 2.1). Nota-se que a variação entre os faturamentos dos meses comparados supera, na maior para dos casos, a taxa de inflação (medida pelo IGP-M) acumulada entre estes meses. Nos casos em que isso não acontece, como em dezembro e em fevereiro, há uma forte justificativa:

houve significativamente menos dias úteis nos referidos meses do biênio 2000/2001 que no biênio 1999/2000 (em virtude de feriados como natal, ano-novo e carnaval). De qualquer forma, percebe-se com clareza o crescimento real do faturamento da empresa, que chega a quase 20% nos últimos meses analisados. Além disso, pode-se afirmar que houve um crescimento real médio no faturamento de aproximadamente 4% em todo o período analisado.

Mês	Faturamento em 99/00	Faturamento em 00/01	Acréscimo no Faturamento	Inflação acumulada (IGP-M) *	Crescimento Real
Maio	R\$22.114,00	R\$25.673,00	16,09%	13,55%	2,54%
Junho	R\$21.467,00	R\$24.761,00	15,34%	14,85%	0,49%
Julho	R\$21.395,00	R\$24.892,00	16,34%	16,23%	0,11%
Agosto	R\$24.421,00	R\$29.634,00	21,35%	17,19%	4,15%
Setembro	R\$23.136,00	R\$26.339,00	13,85%	16,73%	-2,89%
Outubro	R\$21.370,00	R\$27.104,00	26,83%	15,50%	11,33%
Novembro	R\$22.597,00	R\$27.717,00	22,65%	13,90%	8,75%
Dezembro	R\$18.805,00	R\$18.879,00	0,39%	11,94%	-11,55%
Janeiro	R\$19.146,00	R\$24.337,00	27,11%	10,63%	16,48%
Fevereiro	R\$23.289,00	R\$21.367,00	-8,25%	9,53%	-17,78%
Março	R\$22.032,00	R\$28.221,00	28,09%	9,76%	18,33%
Abril	R\$21.585,00	R\$28.000,00	29,72%	10,69%	19,03%

Crescimento real médio	4,08%
------------------------	-------

Tabela 2.1 O crescimento nos faturamentos mensais, de maio de 1999 a maio de 2001. Elaborada pelo autor.

*Fonte: fgvdados.fgv.br

Já do ponto de vista operacional, pode-se apresentar alguns dados que expressam o desempenho operacional atual no horário de funcionamento do restaurante:

Indicadores	Valores diários médios
Refeições servidas	90
Clientes servidos no horário de almoço	140
Entregas	14

Tabela 2.2 Desempenho operacional do Mosteiro Dévakan. Elaborada pelo autor.

Apesar de não haver, nos dias atuais, o costume de se registrar tais números na empresa, o que inviabiliza uma comparação com o passado, há a certeza de que os valores apresentados acima são superiores à média histórica, o que ratifica o crescimento da demanda pelos serviços e produtos da empresa.

Baseados nos resultados financeiros e operacionais apresentados acima, os sócios têm ficado bastante satisfeitos com o desempenho da empresa nos últimos tempos. Nunca houve tanta procura pelo restaurante, e esperas têm sido freqüentes no horário de almoço. Aliás, este é um fato importante que merece maior atenção.

O fato de haver espera quase todos os dias evidencia, por um lado, que os clientes gostam do restaurante. Esta constatação é ratificada pela fidelidade dos clientes e por depoimentos informais, que constantemente elogiam o sabor da comida servida. Por outro lado, a espera é um dos fatores que mostram também falhas da empresa no projeto de serviço. O fato de haver espera pode ser problemático, dado que as pessoas possuem um horário restrito de almoço. Além disso, o alto número de pessoas atendidas ao mesmo tempo por um atendente no restaurante sempre lotado pode causar descontentamento ao cliente.

Partindo desta ótica, começam a se revelar os pontos em que a empresa se mostra deficiente, pontos estes que podem ou não ser percebidos pelos clientes. O atendimento prestado pelas garçonetes, por exemplo, muitas vezes é abaixo do desejado. Isso pode estar ocorrendo por uma série de fatores, tais como falta de instrumentos formais de treinamento, falta de rotinas bem definidas, ou ainda falha no processo de recrutamento e seleção. Até no que se refere à parte de manufatura (dos pratos, saladas, sanduíches, sucos e salgados), há falhas por falta de padrões pré-estabelecidos e, novamente, falta de treinamento. Isso algumas vezes fica evidente aos clientes, através das seguintes constatações:

- Incapacidade dos funcionários de linha de frente em passar aos clientes informações precisas;
- Incapacidade dos funcionários de linha de frente em atender todos os clientes ao mesmo tempo;
- Alta variabilidade no tempo de atendimento / preparação dos pratos;
- Falhas esporádicas da qualidade nos produtos

- Falhas na prestação do serviço,
- Custo relativamente mais alto que o possível, por haver desperdícios;
- Falta de política na recuperação de falhas;

Conclusão: O restaurante vem sendo cada vez mais reconhecido pelo cliente. Entretanto, há muitos fatores, tanto da manufatura (tais como qualidade e tempo), quanto do serviço (tais como prontidão) que podem ser muito melhorados. Estas melhorias podem garantir uma vantagem competitiva na manufatura e na prestação de serviços, condição necessária para a manutenção do sucesso do negócio.

Desta maneira, o que se verá no decorrer deste trabalho é a análise das operações da empresa e a formulação de um plano de ações para sanar as deficiências encontradas. Para que o resultado do mesmo seja o melhor possível, lançaremos mão de algumas ferramentas da Engenharia de Produção, que serão revisadas no próximo capítulo.

3. Revisão bibliográfica

Apresentados o escopo do trabalho e a empresa, serão revistas, neste momento, algumas ferramentas que irão direcionar o plano de ações no que se refere a **o quê deve ser revisto**, do ponto de vista de processos, e a **como realizar as mudanças** a fim de solucionar os problemas existentes. Deve ficar claro que não se pretende esgotar os assuntos aqui abordados, mas apenas apresentar os principais conceitos que serão utilizados.

Vale ainda lembrar que a maneira pela qual estas ferramentas serão utilizadas e condensadas de forma a auxiliarem na solução de problemas da empresa será abordada diretamente no próximo capítulo, "Resolução dos Problemas".

3.1 Conceitos de estratégia

O presente trabalho possui um enfoque claramente operacional. Entretanto, não se deve esquecer que a empresa como possui um conjunto maior de objetivos, e que sua função produção deve contribuir amplamente para o alcance dos mesmos. Assim, torna-se necessário que, antes da escolha dos processos principais ou daqueles que precisam ser reformulados, explicitem-se tais objetivos, com o intuito de se definir uma estratégia que garanta a coerência entre o processo decisório na produção e a maneira que a empresa adota para competir e atingir estes objetivos. Vale a pena ressaltar que não se tem a intenção aqui de se elaborar um plano estratégico minucioso, mas sim determinar os conceitos básicos da estratégia da empresa, de forma a se garantir a referida coerência.

Para se chegar, então, na **estratégia básica** da empresa (maneira pela qual a empresa pretende competir e atingir os seus objetivos), é necessário realizar-se uma análise de fatores internos e externos a ela. Para tanto, será realizada a **análise SWOT**. Feito isto, com o intuito de se definir mais claramente a estratégia da produção – alinhada, logicamente, à estratégia básica -, será elaborado o **conceito de serviço**. Feita toda esta análise, é possível elaborar

uma lista prévia de critérios competitivos prioritários para a empresa, a ser comparada posteriormente com os critérios apontados por outra ferramenta a ser utilizada: a Matriz Importância x Desempenho.

3.1.1 Análise SWOT

A análise SWOT (sigla que deriva das palavras em inglês *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, ou seja, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é uma ferramenta que auxilia na organização dos fatores internos e externos à empresa que são relevantes para o negócio. Ela sugere que se listem todos os **fatores macro-ambientais** (tais como questões demográficas, econômicas, políticas, legais ou sócio-culturais) e **micro-ambientais** (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) **que possam interferir de forma significativa nas atividades e na competitividade da empresa, representando oportunidades ou ameaças a ela**. Por este motivo, estes fatores devem ser constantemente monitorados.

Paralelamente a isso, deve-se fazer a **análise das competências da empresa**, identificando em quais critérios de desempenho relevantes do ponto de vista competitivos ela apresenta uma boa performance, e em quais critérios ela possui um desempenho abaixo do desejado. Estas competências podem estar relacionadas a funções, entre elas marketing, produção, finanças ou gestão de recursos humanos.

3.1.2 Estratégia Básica

Segundo Michael Porter (1980), há três abordagens estratégicas para se competir em um mercado e superar as outras empresas de uma indústria. O autor afirma que a escolha deve ser feita por apenas uma delas, ou seja, é preciso ter comprometimento total com a estratégia adotada. As três abordagens são:

- a) **Liderança global em custos:** decorrente de instalações com eficiência em escala, rígido controle sobre custos e despesas gerais e muitas vezes tecnologia inovadora, esta estratégia proporciona uma defesa contra a concorrência, ao passo que possibilita à empresa obter retornos ao mesmo tempo em que seus concorrentes estão tendo seus lucros diminuídos com a competição. Requer grandes investimentos em equipamentos de última geração, preços agressivos e perdas iniciais para conquistar fatias de mercado. A qualidade dos produtos não é esquecida, mas muitas vezes os projetos de produtos são simplificados para baixar o custo de produção.
- b) **Diferenciação:** esta estratégia envolve a criação de um serviço percebido como único. A diferenciação deve ser escolhida em um certo fator, tal com imagem da marca, tecnologia, serviço ao cliente, rede de distribuição, entre outras dimensões. Esta estratégia não ignora a preocupação com custos, mas esta não é a prioridade, que na realidade consiste na lealdade do cliente. Assim, geralmente se verifica um *trade-off* entre diferenciação e custo, mas neste caso, o cliente se mostra disposto a pagar mais pelo produto diferenciado.
- c) **Enfoque:** esta abordagem prevê a satisfação de um mercado-alvo particular, atendendo o melhor possível suas necessidades. A focalização torna necessário servir este mercado-alvo de forma muito mais efetiva do que o faz uma empresa de abrangência mais ampla. Assim, a empresa consegue uma vantagem competitiva por conhecer melhor as necessidades do seu cliente, podendo concorrer em custo e/ou em diferenciação em um segmento particular.

3.1.3 Conceito de serviço

Segundo Giansesi (1996), “**o conceito de serviço constitui a missão do sistema de operações, ou seja, a definição daquilo em que o sistema de operações tem que atingir a excelência**”. O conceito de serviço irá consolidar um padrão coerente de decisões em todo o sistema, apontando a ações prioritárias de forma a atender as expectativas dos clientes. Para a sua elaboração, dois passos anteriores devem ser seguidos:

a) **Segmentação do mercado:** A segmentação é um processo de identificação de grupos de consumidores com um conjunto de características em comum. Dentre eles, é necessária a definição do segmento de mercado no qual a empresa pretende atuar para que se garanta o foco das operações. Com isso, torna-se possível à empresa a identificação de um conjunto limitado de necessidades ao qual ela deve satisfazer para conseguir uma vantagem competitiva a longo prazo. Busca-se neste processo apontar o grupo com características demográficas (por exemplo: a idade, renda, nível de educação, localização), e, principalmente psicográficos (tais como comportamentos ligados a prazer, medo, inovação, tédio, vaidade, estilo de vida) relativamente homogêneas, que será alvo da empresa. Após a identificação deste conjunto, é necessário realizar a análise de seu tamanho, de suas necessidades e como elas estão sendo (ou não estão sendo) atendidas, e de como a empresa está preparada para atendê-las.

b) **Posicionamento:** Definido o segmento de mercado alvo das operações da empresa, é necessário buscar as respostas às seguintes perguntas:

- O que este segmento considera um bom serviço?
- Em que medida a concorrência oferece um bom serviço?
- Como a empresa irá prestar um bom serviço?

Com respostas a estas perguntas, define-se o posicionamento da empresa, que irá dizer como o serviço prestado pela empresa se diferencia dos demais serviços oferecidos por concorrentes, mas sempre buscando atender as expectativas dos clientes.

Trabalhando-se estes tópicos, portanto, torna-se possível elaborar o conceito do serviço. Nele, são expostos alguns padrões de como se quer que o serviço seja prestado, ou ainda, qual a percepção que se deseja gerar nos consumidores. Este conjunto de diretrizes pode ser expressas em forma missão e em um conjunto de especificações, chamado **pacote de serviços**. Estas especificações se referem às mercadorias e aos serviços oferecidos ao cliente, que consiste em quatro características básicas, sendo as duas primeiras tangíveis, e as seguintes intangíveis:

- 1) **Instalações de apoio:** São os recursos físicos que devem estar disponíveis para a prestação do serviço;
- 2) **Bens facilitadores:** São os materiais adquiridos ou consumidos pelo comprador, ou ainda a ele fornecidos, durante a prestação do serviço;
- 3) **Serviços explícitos:** São os benefícios facilmente sentidos pelos clientes, ou características implícitas dos serviços, e considerados a eles essenciais;
- 4) **Serviços implícitos:** São benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente, ou características acessórias ao serviço.

3.2 Matriz Importância x Desempenho

Para que se possa entender esta ferramenta e sua importância, é necessário apresentar previamente alguns conceitos utilizados por seu autor, Nigel Slack (1993).

O primeiro conceito é o de **fatores competitivos** (também chamados de **fatores críticos de sucesso**). Para o autor, estes fatores **são as necessidades e exigências dos clientes**, no que diz respeito a um certo produto ou serviço. Entretanto, para que uma empresa possa trabalhar com estas necessidades e transformá-las em algo útil para seus clientes, é preciso traduzi-las para termos significativos para seu sistema de produção. Quando ocorre esta tradução, temos o que o autor chama de **objetivos de desempenho**. Para Slack, estes objetivos de desempenho podem ser classificados em três grandes grupos:

- **Objetivos menos importantes:** São fatores que geralmente não são levados em conta pelos clientes na hora da escolha, ou são pouco relevantes para eles;
- **Objetivos ganhadores de pedido:** São fatores que devem ter um desempenho mínimo para que o cliente aceite o produto. Entretanto, um desempenho acima deste nível mínimo não trará grandes ganhos para a empresa;

- **Objetivos ganhadores de pedido:** São fatores influem diretamente na quantidade de pedidos a serem feitos pelos clientes. São por estes altamente valorizados, com grande influência na hora da escolha.

Apresentados os conceitos acima, podemos agora descrever a ferramenta e sua utilidade. **A função da Matriz Importância x Desempenho é auxiliar a priorizar a ação sobre os objetivos de desempenho de um sistema de produção.** Assim, ao término da elaboração desta Matriz, além de se saber quais os objetivos de desempenho que devem ser monitorados pela empresa, sabe-se também quais deles requerem uma ação mais imediata.

Para que se possa chegar a este resultado final, são analisados dois conjuntos de elementos externos à empresa de grande relevância: os clientes e os concorrentes. A partir dos clientes, obtêm-se as necessidades que os produtos ou serviços da empresa devem satisfazer, ou seja, são listados os fatores de maior importância. Assim, ouvindo os clientes, as empresas percebem quais são os fatores competitivos e qual a importância de cada objetivo de desempenho a eles associados.

Já com relação aos concorrentes, a empresa realiza uma comparação de cada objetivo de desempenho, de tal forma a classificar-se como melhor, no mesmo nível ou pior que seus concorrentes. Desta maneira, a empresa pode ter uma noção de como está, comparativamente, o seu desempenho. As informações relativas aos concorrentes geralmente são de menor acessibilidade, muitas vezes captadas por impressões do mercado ou por depoimentos de clientes.

A partir das opiniões dos clientes e da comparação da empresa com seus concorrentes, os objetivos de desempenho receberão conceitos, que segundo o autor, devem ser preferencialmente de 1 a 9. De acordo com estes conceitos, o objetivo de desempenho seria plotado uma matriz, que no seu eixo das abscissas tem a importância (de 9 para o menos importante a 1 para o mais importante), e no eixo das ordenadas, o desempenho (de 9 para o desempenho pior com relação aos concorrentes a 1 para o melhor desempenho com relação aos mesmos). A grosso modo, o eixo da importância

pode ser subdividido em três regiões: ganhador de pedido, qualificador e menos importante. Já o eixo do desempenho pode ser subdividido em melhor que, o mesmo que, e pior que.

Por fim, quando se tem os objetivos de desempenho plotados na Matriz, os mesmos podem ser classificados quanto a **prioridade de ação**, segundo a zona da Matriz em que se encontrarem. A Matriz Importância x Desempenho é dividida em quatro zonas:

- **Zona apropriada:** Limitada inferiormente pela *faixa de limite mínimo de desempenho*, abaixo do qual um objetivo de desempenho não deveria se encontrar, indica que o objetivo tem desempenho satisfatório e não merece a curto prazo um plano de ação;
- **Zona de melhoria:** Abaixo da faixa de limite mínimo de desempenho, indica candidatos a melhoria. Entretanto, se o objetivo de desempenho se encontrar no canto inferior esquerdo da região, significa que, apesar de desempenho baixo, não é muito importante para o cliente, podendo um eventual plano de ação sobre o mesmo ser realizado após a outros mais urgentes;
- **Zona de ação urgente:** Nesta região localizam-se os objetivos de desempenho mais críticos, dado que são de grande importância para o cliente e possuem baixo desempenho. Podem estar ocasionando perdas de pedidos para a empresa e, por isso, devem sofrer uma ação a curto prazo;
- **Zona de excesso:** Seu desempenho é muito melhor do que o necessário, o que pode indicar um desperdício de recursos, o qual poderia estar sendo mais bem aproveitado em um objetivo de desempenho presente na zona de ação urgente.

É importante citar que o posicionamento dos objetivos de desempenho na Matriz pode mudar com o tempo. Desta maneira, se faz necessária a reavaliação periódica desta Matriz.

Feita esta apresentação, **a elaboração da Matriz Importância x Desempenho pode ser resumida nos seguintes passos:**

- 1) Estabelecer, classificar e conferir importância aos objetivos de desempenho, a partir do entendimento das necessidades dos clientes;
- 2) Julgar o desempenho da empresa em cada objetivo de desempenho, através da comparação com os concorrentes;
- 3) Plotar os objetivos de desempenho na Matriz, segundo os conceitos de importância e desempenho a eles aferidos. Dependendo da região do gráfico em que os objetivos forem plotados, eles serão classificados, e a ação sobre os mesmos, ordenadas segundo sua prioridade.

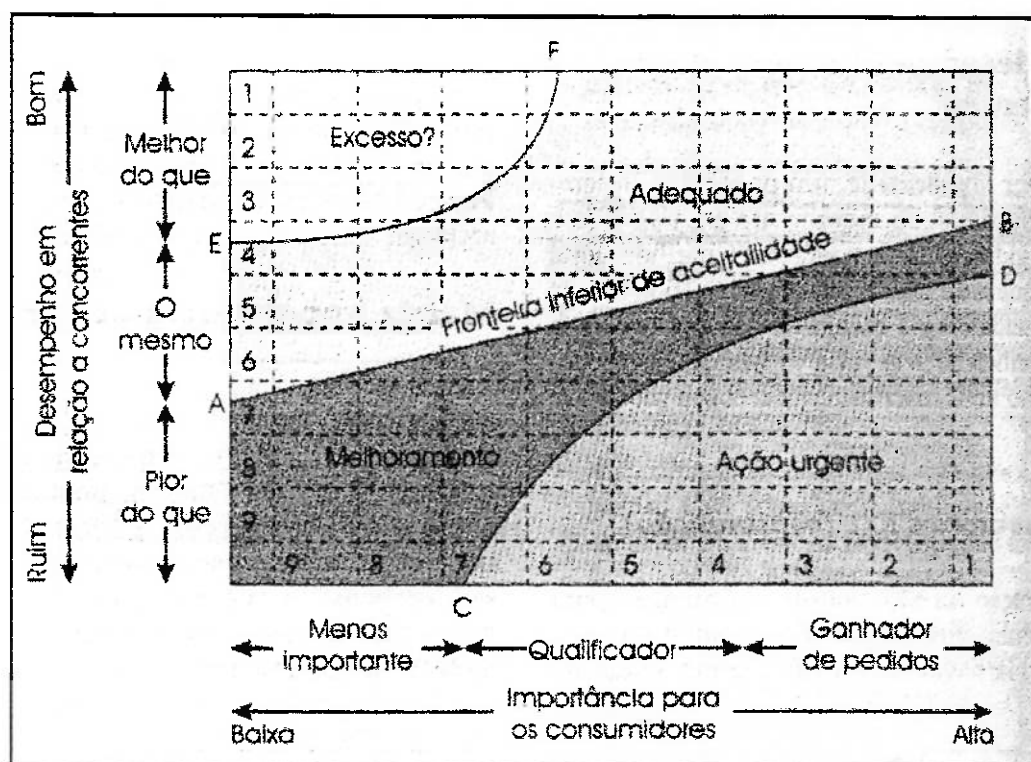


Figura 3.1 Matriz Importância x Desempenho. Transcrita de Slack, 1996

3.3 O modelo dos 5 GAP's¹

Este modelo, desenvolvido por uma equipe de pesquisadores do Marketing Science Institute de Cambridge, Massachusetts, EUA, **define a qualidade em serviços, propõe uma metodologia de medição da mesma, diagnostica e indica formas de solucionar problemas relacionados à qualidade em**

¹ A palavra do idioma inglês *gap* é aqui entendida no sentido de lacuna, diferença, ou ainda, de falha.

serviços. É chamado de modelo dos *GAP's* pois ele trata a qualidade como um conjunto de lacunas que devem ser estreitadas ou extintas para que se possa oferecer um serviço com excelência.

O primeiro ponto abordado pelo modelo é a seguinte definição: **qualidade em serviços, da forma que é percebida pelo cliente, é a diferença entre percepção deste cliente sobre o serviço prestado e a sua expectativa anterior a respeito deste mesmo serviço.** Ou seja:

$$\text{Qualidade em serviços}^* = \text{Serviço percebido} - \text{Serviço esperado}$$

(*) Todos os termos vistos do ponto de vista do cliente

Segundo os autores do modelo, as expectativas dos clientes a respeito de um determinado serviço são influenciadas por vários fatores, sendo os principais deles a propaganda boca-a-boca, as necessidades pessoais de cada cliente, experiências passadas e o material de comunicação da prestadora do serviço.

A partir desta definição, os autores apresentam ainda os critérios pelos quais os clientes criam suas expectativas e avaliam o serviço prestado. Estes critérios, chamados de **dimensões da qualidade em serviços**, seriam confiabilidade (com relação à qualidade e ao prazo), responsabilidade (relativa à prontidão e a recuperação de falhas), segurança (agir com confidencialidade e interesse), empatia e tangibilidade (zelo pela aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e até de outros clientes). Assim, a partir das expectativas e das percepções dos clientes, avaliadas por estes critérios, o modelo propõe que se pode medir a qualidade de um serviço. Para tanto, ele lança mão de uma metodologia, o SERVQUAL, que não será aqui discutido por não ser utilizado no presente trabalho.

Entretanto, dada esta diferença mensurável entre serviço prestado e serviço esperado, é possível diagnosticar suas causas e inclusive apontar soluções para as mesmas. Isso se dá através do desmembramento desta diferença, que é chamada de *GAP 5*, em outras quatro, descritos na tabela 3.1.

O modelo como um todo pode ser esquematizado através da figura 3.2.

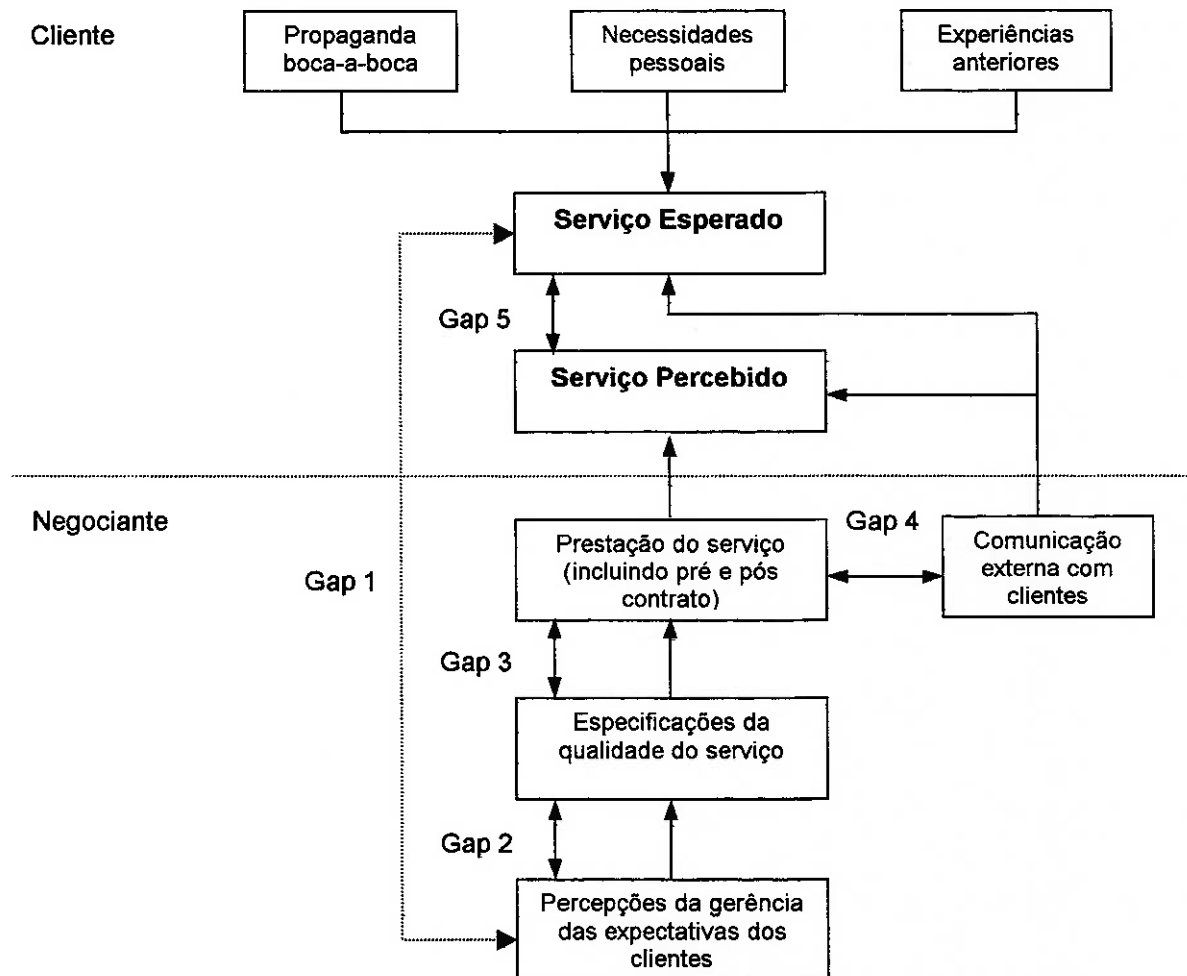


Figura 3.2 Modelo de falha na qualidade de serviços (5 Gaps). Adaptado de Fitzsimmons, 2000.

	GAP 1	GAP 2	GAP 3	GAP 4
Descrição	Diferença entre a expectativa do cliente e o que é percebido pela gerência da empresa	Diferença entre as necessidades e expectativas entendidas pela gerência e as especificações de serviço	Diferença entre o serviço especificado e o serviço prestado	Diferença entre o serviço prestado e o serviço prometido ao cliente
Possíveis causas	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de esforço em entender as necessidades dos clientes - Falha na comunicação entre a alta gerência e os funcionários de linha de frente - Presença de muitos níveis de gerência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comprometimento com a qualidade - Percepção de que não é possível satisfazer expectativas dos clientes - Inconsistência nos padrões estabelecidos - Falta de metas que visam a qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacidade do funcionário de desempenhar uma determinada tarefa - Falta de vontade, motivação ou treinamento necessários, por parte do funcionário, para a realização das tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas na comunicação horizontal dentro da empresa, entre áreas de <i>marketing</i>, recursos humanos e produção - Propensão em se prometer além do que se pode oferecer.
Propostas de solução	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de pesquisas de mercado - Promover maior interação da alta gerência com os clientes e com o pessoal de linha de frente - Diminuição de níveis entre os servidores e a alta gerência 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar gerentes com liderança visando a qualidade - Implementar programa de comprometimento com a qualidade (utilizando plano de metas) - Aceitar novas propostas que levem a novas soluções de atendimento - Elaborar processos mais consistentes, através da utilização da tecnologia e da revisão de processos operacionais, orientando-os ao ponto de vista do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Selecionar bem as pessoas ou tecnologia a serem empregadas - Oferecer o treinamento adequado - Preparar e motivar as pessoas a trabalharem em grupo - Estabelecer um plano de metas voltado para a qualidade - Fornecer <i>feed-backs</i> a respeito do desempenho dos funcionários - Prover autonomia aos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> - Abrir novos canais de comunicação entre as diversas áreas - Realizar reuniões periódicas entre elementos destas áreas - Estimular o entendimento do funcionamento de outras áreas - Estabelecer material e padrão de comunicação condizente com a realidade, que evidencie, inclusive, o papel do cliente na prestação do serviço.

Tabela 3.1 Definição dos GAPs, suas possíveis causas e propostas de solução. Elaborada pelo autor.

3.4 O gerenciamento por processos (Process Management)

O gerenciamento por processos é uma metodologia de gestão que **visa maximizar o desempenho de uma empresa através da avaliação, da análise e da melhoria do desempenho de seus principais processos, atingido assim a satisfação de seus clientes e melhores resultados para seus acionistas**. A metodologia parte da premissa de que a empresa é um conjunto de processos. E neste caso, processo é definido como um conjunto de atividades realizadas em uma cadeia cliente-fornecedor, estruturadas em uma seqüência lógica, em que cada elo da cadeia trabalha com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo de clientes. A partir destes conceitos, é focada a atuação sobre os principais processos de uma empresa, tornando-a:

- Mais eficiente, ao passo que melhora a integração de seus esforços, minimizando custos com a redução de retrabalho e da complexidade de suas atividades;
- Mais eficaz, uma vez que direciona cada processo ao atendimento as necessidades dos clientes; e
- Mais flexível, dado que os processos devem se ajustar rapidamente a novas necessidades detectadas.

Para que estes propósitos sejam sempre válidos, a metodologia deve ser utilizada continuamente, sendo vista como uma ferramenta de gestão, e não apenas como um projeto isolado.

Para atuar sobre os processos, a metodologia propõe uma série de divisões de responsabilidades entre os membros de diferentes departamentos de uma empresa. Entretanto, dado à baixa complexidade da estrutura hierárquica na empresa em que se está aplicando a metodologia, e dado o foco do presente trabalho, não serão aqui profundamente discutidos os aspectos organizacionais tanto da metodologia, quanto da empresa. Assim, para a aplicação que será

realizada, vale a pena citar apenas os **principais níveis de direção** propostos pelo Gerenciamento por Processos:

- **Equipe *process management* (gerenciamento por processo) de 1º nível:** define objetivos estratégicos e processos prioritários da empresa;
- ***Process owner* (dono do processo):** É responsável pela melhoria propriamente dita de um processo.

A metodologia é operacionalizada em **duas fases distintas**, as quais são descritas a seguir²:

- a) Identificação, avaliação e seleção dos processos prioritários: É realizada pela equipe *process management* (PM) de 1º nível. Nesta fase, são eleitos alguns dos processos essenciais para a empresa, geralmente ligados às regras básicas do negócio, que serão alvo de ação. Consiste nas seguintes etapas:
 - 1) Seleção dos objetivos estratégicos de referência;
 - 2) Seleção de fatores-chave (conceito análogo ao de objetivo de desempenho, apresentado no item 3.2) que levam ao alcance dos objetivos estratégicos de referência;
 - 3) Seleção dos processos relacionados aos fatores-chave;
 - 4) Seleção dos processos prioritários, de acordo com o impacto que cada processo causa nos fatores críticos de sucesso e no desempenho de cada processo.
- b) Gestão e aperfeiçoamento do processo: É a fase em que os processos selecionados serão analisados e melhorados, e na qual o responsável é o *process owner*. Resulta na otimização dos processos. É formada pelas seguintes etapas (apresentados aqui de uma forma mais detalhada):

² Adaptado de BOUER, G. *Gerenciamento por Processos – Process Management*. TQS Engenharia, 1997 (Apostila).

1) Atribuição da responsabilidade pelo processo: Nesta etapa, é eleito o *Process Owner*, que deverá liderar e coordenar a melhoria do processo através da coordenação da equipe envolvida no processo, definindo:

- O escopo do processo;
- Os principais produtos e serviços gerados pelo processo;
- Os clientes externos;
- Os requisitos do processo e dos sistemas de controle;
- As oportunidades de melhoria; e
- Modificações necessárias, verificação dos resultados e padronização dos novos métodos.

Sempre que necessário, o *Process Owner* deverá recorrer à equipe *PM* de 1º nível, tanto para pedir auxílio e definir questões mais complexas, quanto para mostrar os resultados da ação sobre o processo;

2) Enquadramento do processo: Define-se nesta etapa a missão do processo (sua razão de existir) e suas fronteiras (onde começa e onde termina);

3) Identificação das necessidades dos clientes e definição de indicadores de desempenho;

4) Registro do fluxo do processo: Realiza-se nesta etapa o mapeamento do processo, identificando subprocessos e seus responsáveis, fluxos de informações e serviços e produtos entre eles.

5) Avaliação dos subprocessos: Neste ponto, avalia-se cada subprocesso do ponto de vista de seu impacto no processo e de seu desempenho;

6) Seleção dos subprocessos críticos e tipos de melhoria a perseguir: Plota-se a avaliação dos subprocessos em uma matriz Impacto x Desempenho (vide figura 3.3) e seleciona-se o tipo de melhoria a se seguir, dependendo do quadrante em que o subprocesso se encontrar:

- Quadrante de alta importância e desempenho (quadrante R): subprocesso requer ação de **ruptura**, ou seja, um reprojeto de organização, responsabilidades, procedimentos e tecnologia;
- Quadrante de baixo impacto e desempenho inadequado (quadrante M): são necessárias **melhorias localizadas** e um controle do subprocesso;
- Quadrante de alto impacto e desempenho adequado (quadrante K): subprocesso requer **aprimoramento contínuo (Kaizen)**;

- Quadrante de baixo impacto e desempenho adequado (quadrante NI): trata-se de um subprocesso que **não requer intervenção** e merece um simples acompanhamento.
- 7) Desdobramento dos subprocessos críticos: É a etapa em que se estudam os subprocessos críticos, realizando sua caracterização, seu mapeamento, listando-se seus *inputs* e *outputs* e identificando seus microprocessos.
 - 8) Estabelecimento dos requisitos da qualidade e indicadores de desempenhos internos para os inputs, outputs e microprocessos, identificando aqueles microprocessos responsáveis pelos maiores *gap's* entre desempenho e expectativa do cliente (vide tópico 3.3).
 - 9) Atuação para alcançar melhorias: Para os microprocessos de pior desempenho listados na etapa 8, buscam-se as causas deste desempenho e, para atacá-las, estabelecem-se ações de melhoria, os responsáveis por elas e forma de controle.
 - 10) Comprovação das melhorias, padronização e indicação de novas prioridades: Com o desenrolar da etapa anterior, devem ser monitorados tantos os indicadores globais do processo, quanto as medições internas de subprocessos e microprocessos. Quedas de desempenho devem ser atacadas para que não se percam as ações. Além disso, os novos padrões devem ser formalizados, através de documentação, procedimentos e comunicação visual. Conforme as soluções surtam efeito, novas prioridades devem ser buscadas e solucionadas.

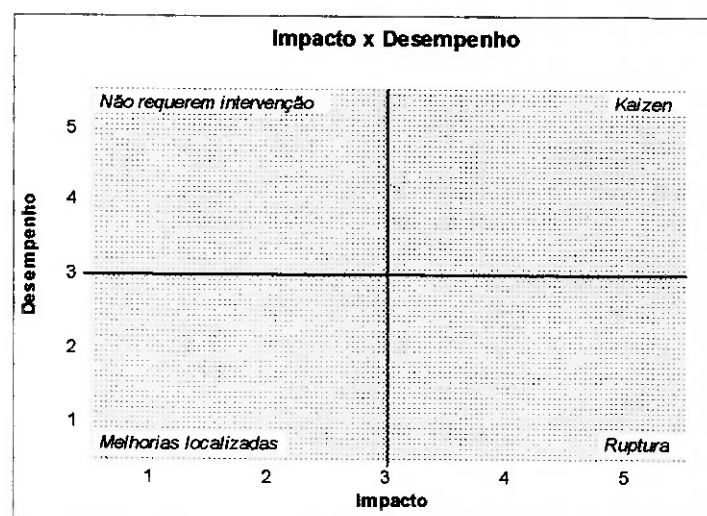


Figura 3.3 Matriz Impacto x Desempenho para avaliação de subprocessos. Elaborada pelo autor.

Como se pode perceber, a metodologia não possui um fim, sendo que ao final da última fase, propõe-se a busca de novas prioridades e soluções. A reavaliação de processos ou de subprocessos críticos sempre deve ser refeita quando se termina um ciclo. Portanto, a metodologia pode ser continuamente empregada, a fim de melhorar sempre os processos da empresa, com o intuito de satisfazer seus clientes e acionistas.

3.5 Algumas ferramentas básicas da qualidade

Para auxiliar na solução propriamente dita dos problemas levantados, serão utilizadas algumas ferramentas básicas da qualidade. Apesar de serem extremamente conhecidas, vale a pena repassar seus conceitos básicos, assim como a forma de utilização de cada uma delas, dado que serão amplamente empregadas neste trabalho.

3.5.1 Diagrama de Causa-e-Efeito

Este diagrama, também conhecido como diagrama “espinha de peixe” ou ainda diagrama de Ishikawa (em homenagem a Kaoru Ishikawa, que propôs a utilização deste diagrama pela primeira vez em 1953), é uma ferramenta simples, mas muito útil, para se pesquisar as causas dos mais variados tipos de problemas. A grosso modo, pode-se dizer que **este diagrama propõe uma metodologia para identificar o maior número de possíveis causas para um determinado problema, para posteriormente se eleger, dentre elas, as principais.**

A estrutura do diagrama lembra o esqueleto de um peixe, conforme mostra a figura 3.4. No canto direito da página, coloca-se em uma caixa o problema cujas causas quer-se levantar. A partir desta caixa, traça-se a “espinha dorsal” e, a partir desta, as “espinhas grandes”. Estas últimas representam as causas primárias do problema, ou seja, as principais categorias de possíveis causas. Apesar de poderem ser de qualquer natureza, há algumas categorias usualmente utilizadas *à priori*, tais como: equipamentos, materiais, processos e

recursos humanos. A estas “espinhas grandes” associam-se “espinhas médias”, que são as causas relacionadas às categorias já determinadas. E associadas ainda a estas espinhas pode-se ter mais um grau de detalhamento, as “espinhas pequenas”. No final do trabalho, em que devem ser listadas todas as possíveis causas do problema estudado, vão ser eleitas as mais relevantes, que serão alvo de estudo mais detalhado e sobre as quais devem ocorrer ações corretivas.

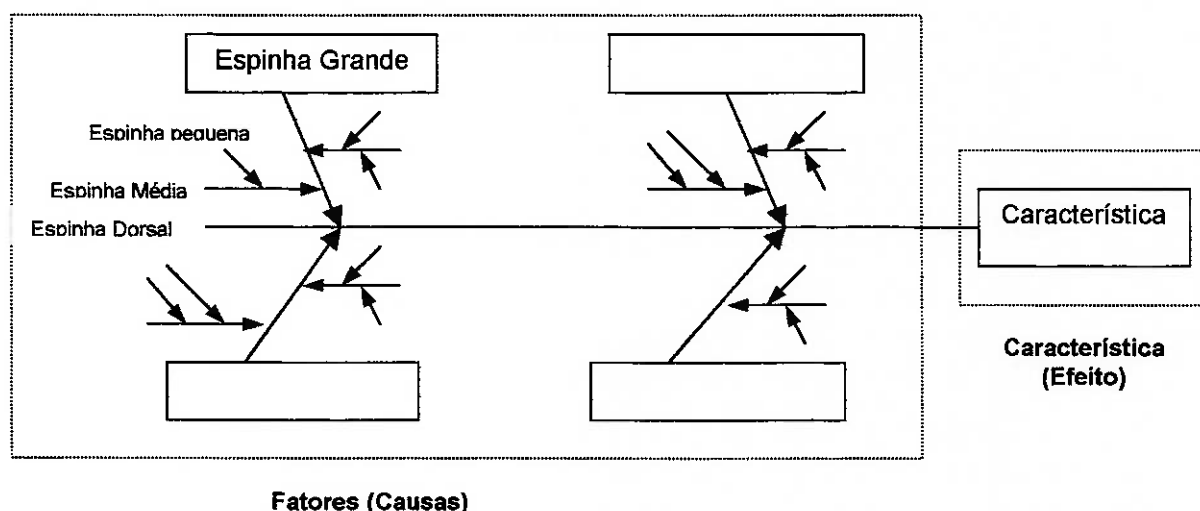


Figura 3.4 Estrutura do diagrama de causa e efeito. Adaptado de Kume, 1993.

Para que o diagrama de causa-e-efeito possa ser realmente útil, há algumas sugestões, tais como:

- Elaborar o diagrama com o auxílio / participação de várias pessoas, com o intuito de torná-lo mais consistente;
- Usar diagramas separados para cada problema e não sobrepor diagramas, para que o mesmo possa ser claro para todos os participantes da discussão;
- Expressar tanto os problemas quanto suas causas de maneira objetiva e concreta, evitando a utilização de conceitos e expressões vagas. De preferência, todos os elementos citados devem ser mensuráveis.
- No final do processo, devem ser destacadas as causas mais relevantes e que podem ser atacadas. O ideal é apontar poucas causas relevantes, mas que possam ser alteradas, caso contrário, o problema não poderá ser resolvido.

3.5.2 Fluxograma

Fluxograma pode ser definido como **um diagrama em que se registram os fluxos de um processo através de símbolos previamente definidos**. Dependendo do tipo de fluxograma, o fluxo representado pode ser de materiais, informações, pessoas, atividades ou qualquer outro elemento que flua no processo. Fluxogramas possuem muitas utilidades, tais como auxiliar o projeto de um processo, registrar e normatizar processos já existentes, e pode, inclusive, ser utilizado como material de instrução a respeito dos mesmos.

Entretanto, pode-se dizer também que se trata de uma poderosa ferramenta da qualidade, e também com este intuito será utilizado neste trabalho. Um fluxograma **pode ser visto como instrumento de diagnóstico** para um determinado processo. Na elaboração de um fluxograma, podem se evidenciar falhas graves no processo, ou ainda ausência de etapas que lidem com um conjunto de situações importantes. Além disso, ao representar as várias etapas de um processo, o fluxograma pode evidenciar oportunidades de melhoria.

No decorrer do trabalho serão elaborados diversos fluxogramas que poderão exemplificar esta ferramenta aqui descrita. Para todos eles, vale a seguinte notação:

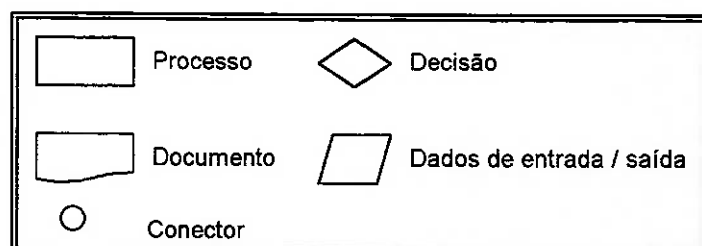


Figura 3.5 Legenda referente aos fluxogramas a serem utilizados. Elaborada pelo autor.

Vale lembrar que há muitos tipos de fluxogramas, sendo que aquele a ser aqui utilizado é apenas um deles.

4. Resolução dos Problemas

Antes de se elaborar o plano de ação, será exposta a abordagem a ser utilizada para a elaboração do mesmo, ou, mais especificamente, como se pretende utilizar as ferramentas apresentadas no capítulo anterior para selecionar-se os problemas a serem atacados e, posteriormente, a maneira de atacá-los. Esta abordagem está esquematizada na figura 4.1.

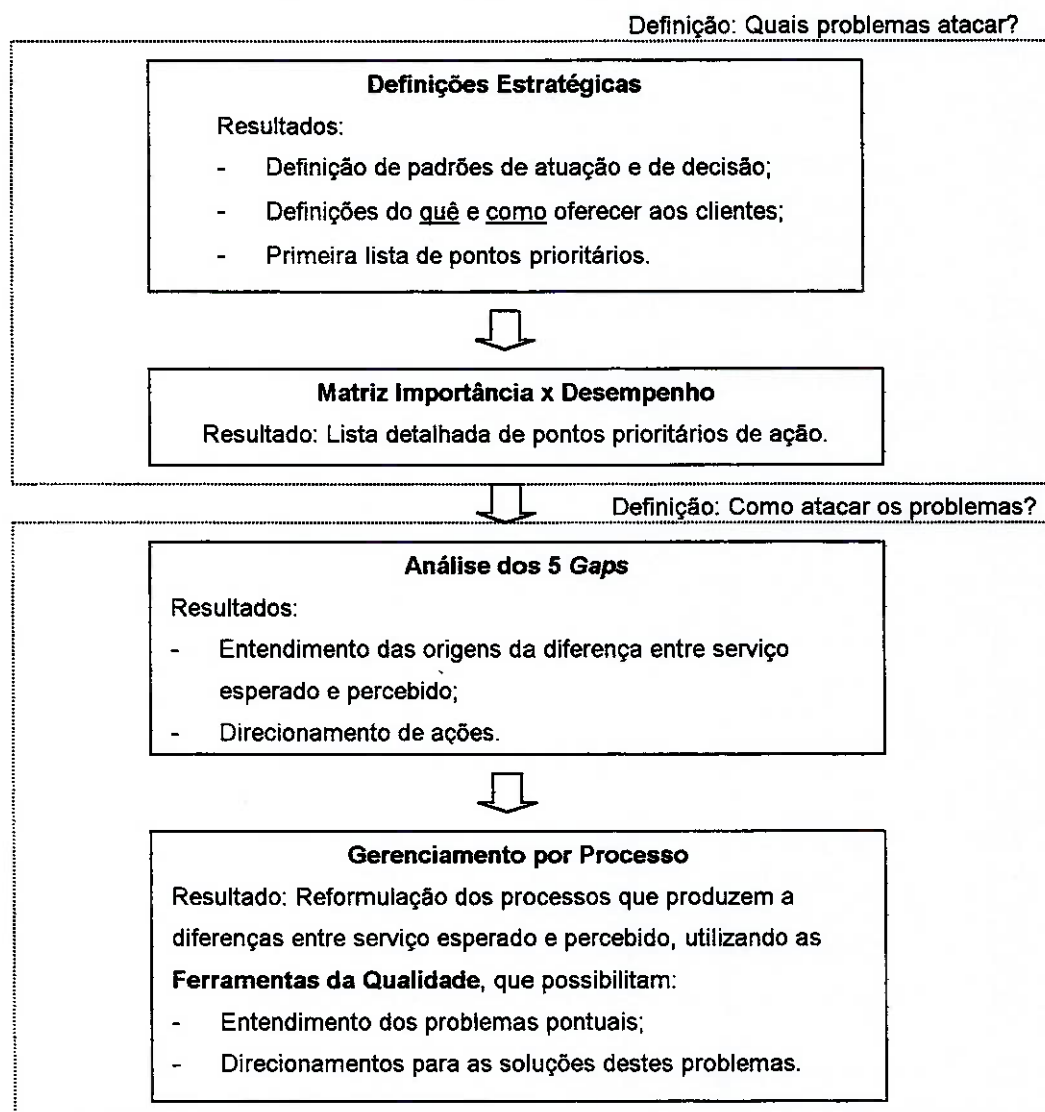


Figura 4.1. Abordagem de seleção e solução dos problemas. Elaborada pelo autor.

Para determinar-se quais os pontos a serem atacados, é necessário, primeiramente, levantar os **objetivos estratégicos** da empresa. Devem ser realizadas análises do macroambiente e do microambiente em que a empresa está inserida, para, por fim, chega-se a um padrão de decisões nas operações

que leve ao alcance dos referidos objetivos. Neste ponto, já ficam evidentes alguns pontos primordiais para o sistema de produção da empresa.

Entretanto, isto não é suficiente para se chegar ao plano de ações no nível de detalhe desejado. É necessário avaliar-se mais profundamente os objetivos de desempenho. Para tanto, será utilizada a **Matriz Importância x Desempenho**, que requer, para sua construção, a realização de uma **pesquisa de opinião**. Ao final da análise sobre os objetivos estratégicos e dos objetivos de desempenho, pode-se eleger os pontos a serem atacados, ou seja, quais os problemas relevantes para a empresa que devem ser solucionados.

Levantados os pontos a serem atacados, parte-se para a análise dos mesmos, para a identificação de suas causas e às propostas de solução. Inicialmente, será feito um estudo baseado nos **5 Gaps**, em que se verificará em quais dos quatro primeiros *gaps* ocorrem falhas que causam uma percepção no cliente abaixo de suas expectativas (*gap 5*). Esta análise em si já aponta para algumas causas dos problemas e para suas soluções. Entretanto, é necessária uma análise mais profunda, chegando ao nível mais detalhado dos problemas.

Para este estudo mais detalhado e aprofundado, serão utilizadas algumas **ferramentas clássicas da qualidade**. Porém, quer-se ter neste trabalho a certeza de se estar trabalhando com foco em processos, o que garante uma maior orientação à satisfação do cliente. Assim, serão utilizados conceitos do **Gerenciamento por Processos**. Esta metodologia, aliada às ferramentas da qualidade citadas, ajudará na reformulação dos processos que acarretam falhas no serviço, minimizando a diferença entre serviço esperado e serviço percebido pelo cliente, oferecendo-lhe, assim, atividades de maior valor.

4.1 Análise estratégica da função produção

O primeiro passo para o plano de ações será, então, uma revisão dos objetivos estratégicos da empresa, da maneira com a qual ela pretende atingi-los e, no final, de como a função produção deve contribuir para tal.

Iniciaremos este processo realizando a análise SWOT. Assim:

<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Ramo do negócio: oferecer refeições no horário de almoço a pessoas que trabalham em escritórios. Mercado amplo e menos sensível às crises econômicas - Proximidade da Av. Eng. ° Luís Carlos Berrini: alta concentração de prédios de escritórios. Região em expansão - Distribuição, pela empresas, de tickets-alimentação a seus funcionários, obrigados, então, a gastarem-nos em restaurantes - Situação econômica recessiva: clientes de outros restaurantes mais caros migram para o Mosteiro Dévakan, que possui, por outro lado, clientes fiéis - Pouca diferenciação entre os concorrentes que exploram o mesmo nicho de mercado - Valorização da alimentação saudável pela mídia - Indicação do restaurante por parte da mídia especializada - Fornecedor de matéria-prima orgânica a preço de matéria-prima convencional 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de local próprio (imóvel é alugado), que, ligada à alta valorização da região, faz aumentar o risco de venda do imóvel por parte do proprietário do mesmo - Alta carga tributária - Escassez de cozinheiros especializados em alimentação natural - Aumento de carros que estacionam nas ruas próximas, dificultando os clientes que não acham vaga no estacionamento do restaurante - Surgimento constante de novos restaurantes na região, com administração profissional e boa infra-estrutura
<i>Forças</i>	<i>Fraquezas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Comida saudável, saborosa e a preço acessível - Apoio do entreposto de produtos naturais, que ajuda a abater custos fixos - Ambiente agradável: bem frequentado, sem barulho intenso, sem fumantes e com música ambiente selecionada - Gerentes com nível superior de escolaridade, que sabem tratar bem os clientes, são educados e passam confiança no atendimento e nas informações sobre os produtos oferecidos - Proprietários do restaurante com conhecimento em nutrição, o que possibilita desenvolver pratos saudáveis e escolher melhor os ingredientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Poucas vagas no estacionamento (quatro) - Baixo número de funcionários para atendimento - Ausência de programas formais de treinamento e seleção de pessoas - Falta de padronização dos procedimentos e de monitoramento de indicadores operacionais, que pode deixar transparecer processos desorganizados aos clientes - Espaço físico adaptado, não apropriado para situações de frio, calor, vento e chuva intensos - Falta de instrumento de comunicação eficiente com o cliente - Pequena variação dos pratos servidos

Tabela 4.1 Análise SWOT do Mosteiro Dévakan. Elaborada pelo autor.

Dos fatores listados na tabela acima, podemos perceber que existe claramente um nicho de mercado a ser explorado: o mercado formado pelas pessoas que

trabalham nos escritórios da região e que precisam almoçar todos os dias em algum restaurante nas proximidades, uma vez que a maioria das empresas não possui refeitórios que satisfaçam plenamente as necessidades destas pessoas. Estas necessidades estarão sempre presentes, estando as pessoas em boas condições financeiras ou não, já que elas precisam se alimentar. Por isso, este é um ramo um pouco menos sensível a crises econômicas, a não ser que estas sejam tão severas que os escritórios fechem ou sejam obrigados a demitir muitas pessoas. Aliás, já se percebeu que situação de recessão econômica não muito acentuada favorece o restaurante. Pessoas que freqüentavam restaurantes mais caros e luxuosos e que não abrem mão da qualidade da comida acabam trocando estes restaurantes pelo Mosteiro Dévakan, que, apesar de não oferecer status ou luxo, oferece uma alimentação saudável e saborosa.

Além disso, é uma necessidade deste mercado que o restaurante não sirva sempre os mesmos pratos, dado que as pessoas irão almoçar nele várias vezes por semana. Por isso, o Mosteiro Dévakan adota o sistema de prato do dia, que se repete apenas uma vez por mês. Apesar de se saber que, hoje em dia, as pessoas gostam de ter muitas opções de escolha, sabe-se também que oferecer várias alternativas todos os dias iria demandar uma quantidade enorme de pratos desenvolvidos, o que não é fácil, dado que se prima por se servir pratos bem balanceados do ponto de vista nutricional. Além disso, uma opção *self-service* não garantiria que os próprios clientes montassem seus pratos de maneira equilibrada, divergindo da proposta da empresa. Por fim, um restaurante *à la carte* tenderia a ser mais demorado, o que fere as restrições de tempo que serão expostas a seguir. Portanto, o prato do dia parece ser a decisão mais viável do ponto de vista estratégico e operacional. Entretanto, como a variabilidade deve ser levada em conta, devem ser consideradas alternativas, tais como criar novos pratos, para que o mesmo prato seja repetido cada vez menos. Ao mesmo tempo, podem ser oferecidas opções de acompanhamentos do prato, desde que não descaracterizem as propriedades nutricionais do prato como um todo.

Há diversas outras conclusões possíveis a serem feitas a partir dos fatos listados na tabela 4.1. Todos os fatores ali listados são relevantes e nunca devem ser esquecidos. Entretanto, o principal resultado desta análise no presente momento é a especificação do contexto em que a empresa está inserida, que ajuda na organização das idéias para a formulação da **estratégia básica** da empresa para a exploração do nicho apontado acima. Assim,

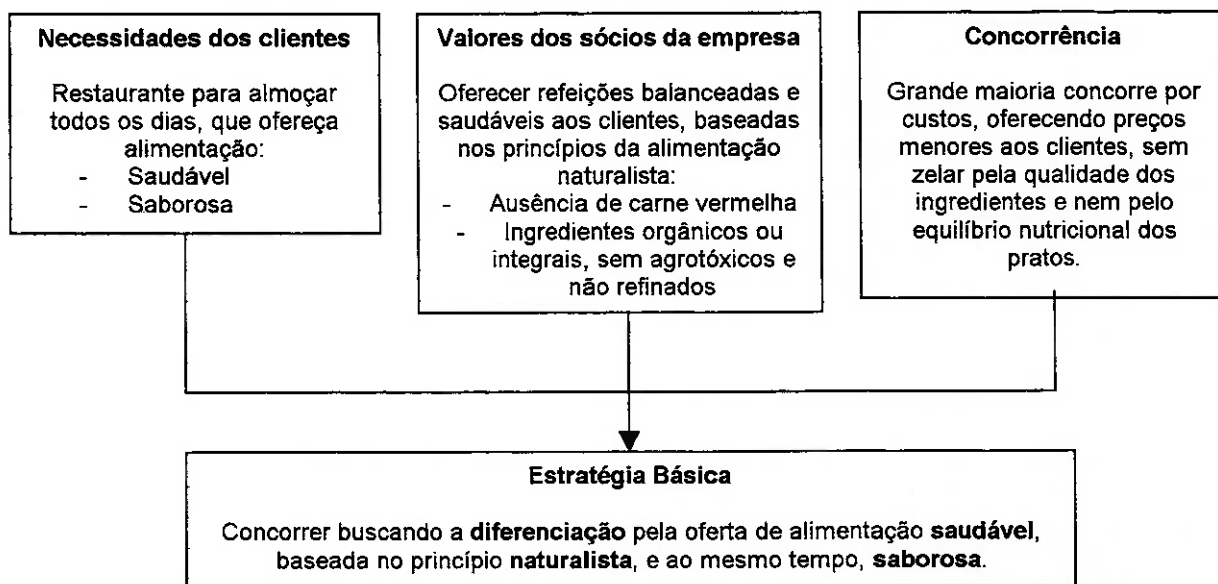


Figura 4.2 Determinação da estratégia básica da empresa. Elaborada pelo autor.

Para que esta estratégia seja exeqüível, é necessária uma série de competências, as quais já foram abordadas na análise SWOT, seja como forças ou como fraquezas, e que por isso não foram incluídas no esquema acima, mas que certamente são condicionantes da estratégia básica da empresa. O mesmo vale para as oportunidades e as ameaças que o ambiente impõe ao negócio. Entretanto, é interessante ressaltar e detalhar o perfil do cliente cujas necessidades se quer satisfazer. Esta análise será feita na **segmentação**, na qual não se quer, obviamente, traçar o estereótipo de todos os clientes do restaurante, mas traçar algumas características que a maioria deles apresenta em comum:

Perfil do cliente do Mosteiro Dévakan:

- Trabalha nos escritórios da região da avenida Engº. Luís Carlos Berrini;
- Possui apenas uma hora para o almoço;

- Tem uma restrição de gasto com alimentação, que não deve ser muito superior ao valor que recebe da empresa em tíquete-alimentação;
- Preocupam-se com sua saúde;
- É consciente e instruído, e, portanto, exige:
 - Conforto
 - Aparência das instalações de apoio
 - Higiene
 - Educação de outros freqüentadores
 - Segurança
 - Informações sobre os produtos
 - Cortesia no atendimento

É importante deixar claro também o **perfil do cliente que não será plenamente satisfeito com o serviço oferecido pelo Mosteiro Dévakan:**

- Busca refeições pelo menor preço, independentemente do fato de a alimentação servida ser saudável ou não;
- Busca status ou luxo;
- Busca alimentação *light*: Muitos clientes confundem a alimentação natural com a alimentação de baixa caloria, que são conceitos bastante distintos: a comida de baixa caloria pode ser bastante agressiva ao organismo, ao conter, por exemplo, adoçantes artificiais. Além disso, a maioria dos restaurantes que servem refeições de baixa caloria elabora pratos totalmente desbalanceados do ponto de vista nutricional, ou seja, sem as porções necessárias e equilibradas de carboidratos, lipídios e proteínas, além de vitaminas e outros nutrientes. Uma pessoa que só se alimenta desta maneira pode vir a ter sérios problemas de saúde (por isso se faz necessário, inclusive, o acompanhamento médico nas dietas alimentares mais rigorosas), o que é totalmente contrário à proposta do restaurante. Percebe-se, no entanto, que a procura por uma alimentação menos calórica cresce a cada dia, tornando-se uma oportunidade a ser considerada. Mas o oferecimento de produtos *light* requer o desenvolvimento de novos pratos que satisfaçam tanto esta necessidade, quanto à proposta de uma alimentação saudável e balanceada, o que, por enquanto, não é uma prioridade.

É sabido que esta análise poderia, em muito, ser aprofundada. Dados como o tamanho e estratificação deste segmento, por exemplo, seriam muito interessantes do ponto de vista de uma análise estratégica completa. Entretanto, isto já foge da proposta deste trabalho, para o qual o simples delineamento do segmento e de suas necessidades básicas, já são mais do que suficientes.

Outro passo para determinar-se o conceito de serviço, que irá expressar em que o sistema de operações precisa ser excelente, é o **posicionamento** da empresa. Ele irá fechar as características acima apresentadas acima, mostrando, por fim, como a empresa deve concorrer para conquistar estes clientes, conforme mostra a figura abaixo:

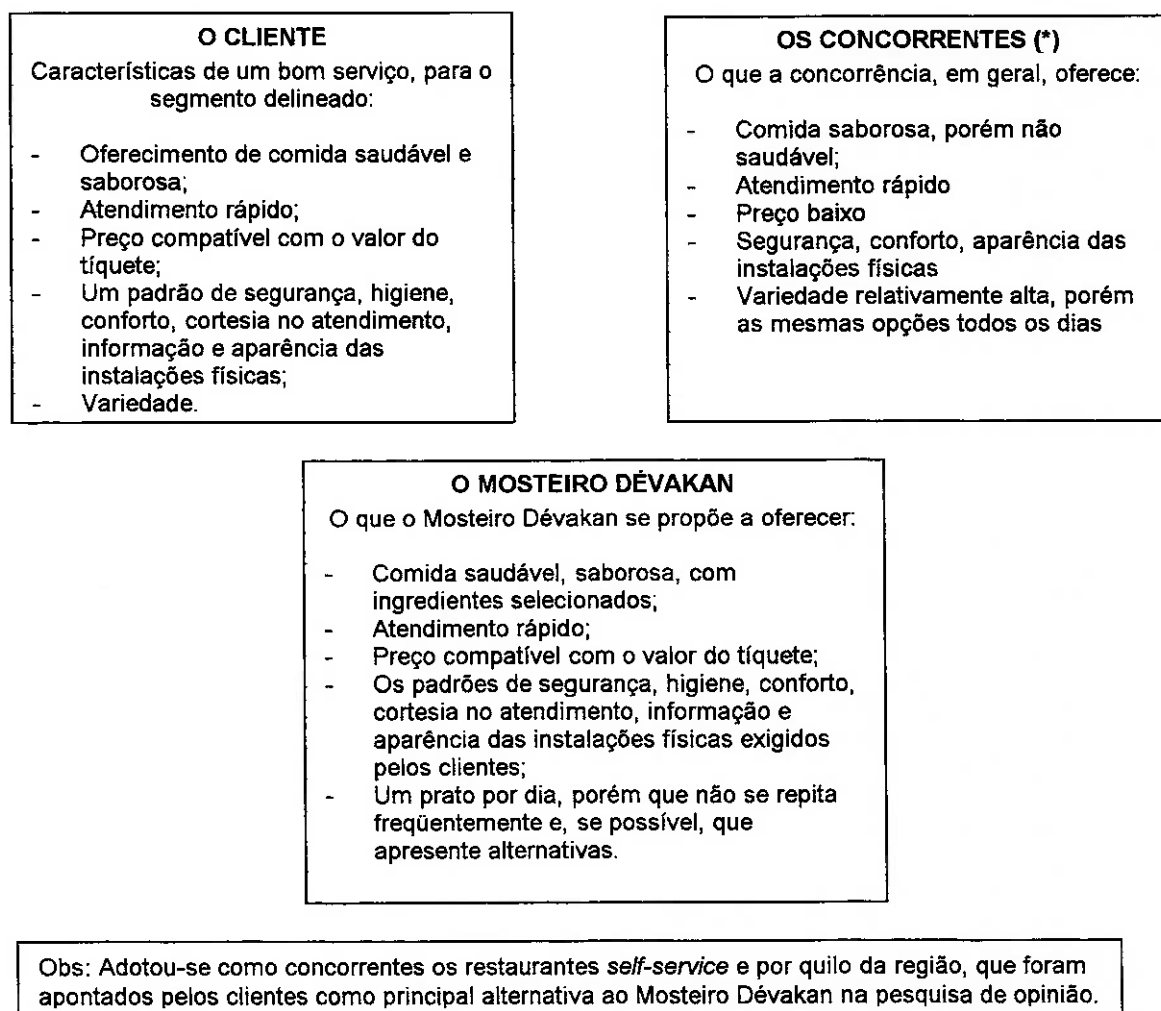


Figura 4.3 Posicionamento do Mosteiro Dévakan diante clientes e concorrentes. Elaborada pelo autor.

Com toda esta análise, é fácil estabelecer o **conceito do serviço** a ser prestado pelo Mosteiro Dévakan:

“Oferecer uma alimentação saudável e equilibrada aos nossos clientes, diferenciada pela qualidade dos ingredientes naturais utilizados e por seu sabor, a um preço acessível e em um ambiente agradável, ideal para o almoço de todos os dias.”

Além da frase acima, o conceito do serviço prestado pelo Mosteiro Dévakan também é caracterizado pelo seguinte pacote de serviços:

<i>Elementos principais do pacote de serviço: Mosteiro Dévakan</i>	
<p>Bens facilitadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pratos e variados, balanceados, bem temperados e quentes - Salgados variados, bem temperados e quentes - Sucos adequados aos pedidos (com ou sem açúcar / gelo) - Sanduíches e saladas fartos e com ingredientes frescos - Sobremesas geladas e frescas 	<p>Instalações de apoio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salões limpos, bem iluminados, com pintura nova e bem decorados - Mesas que comportem bem os clientes e toalhas limpas e não desgastadas - Cadeiras confortáveis - Porta-guardanapos e galheteiros limpos, novos e abastecidos - Louças e talheres limpos e bem conservados - Ventiladores funcionando sem barulho
<p>Serviços explícitos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Serviço de mesa <ul style="list-style-type: none"> - Com prontidão - Ágil - Preciso 	<p>Serviços implícitos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alimentação saudável - Atendimento confiável (no que se refere às informações prestadas) e cortês - Ambiente tranquilo

Tabela 4.2 Elementos principais do pacote de serviços do Mosteiro Dévakan. Elaborada pelo autor.

O conceito do serviço resume bem a maneira pela qual o Mosteiro Dévakan pretende atender os seus clientes e concorrer no mercado. E, o que é principal para o presente trabalho, deixa claro **em que aspectos o sistema de produção precisa ter um bom desempenho para poder contribuir para o cumprimento de sua estratégia:**

- Produzir uma comida saudável e saborosa;
- Desenvolver pratos equilibrados;
- Oferecer um preço acessível;

- d) Oferecer um ambiente agradável (que significa atingir os pontos levantados no padrão de exigência dos clientes do restaurante);
- e) Ser eficiente, para tornar o restaurante ideal para o almoço de todos os dias, que implica em:
- Ser rápido
 - Oferecer variações

4.2 Definição dos objetivos de desempenho prioritários

No final do item anterior foram apontados alguns objetivos de desempenho em que a empresa deve atingir boa performance a fim de competir no mercado conforme a estratégia adotada. Já neste item vão ser apresentados os resultados da pesquisa de opinião realizada, na qual os clientes avaliam estes e outros objetivos de desempenho, em que restaurantes em geral podem ser avaliados por clientes. Além de fornecer os dados para a construção da Matriz Importância x Desempenho, que ajudará a apontar em quais objetivos de desempenho é necessário melhorar, a própria pesquisa, através do registro de opiniões e sugestões dos clientes, já apontará pontos falhos.

Entretanto, para garantir que os pontos a serem melhorados realmente contribuam com a estratégia da empresa, haverá uma validação final, em que os objetivos de desempenho apontados como prioritários pela Matriz Importância x Desempenho e pela pesquisa serão confrontados com os pontos levantados no processo de análise estratégica de operações. Assim, no final desta etapa, estarão claramente identificados os pontos sobre os quais será desenhado o plano de ações.

4.2.1 A pesquisa de opinião

A pesquisa realizada no restaurante entre os dias 15 e 29 de agosto de 2001 foi uma tentativa de se avaliar, pelo ponto de vista do cliente, a importância e o desempenho dos mais diversos objetivos de desempenho. Tentou-se abordar na pesquisa o maior número possível de dimensões ligadas à produção, segundo as quais um restaurante é avaliado. Desta forma, os clientes foram

questionados a respeito de dimensões típicas de manufatura – tais como tempo, preço e qualidade – e outras a típicas de serviço – como educação e cortesia no atendimento, prontidão e aspectos ligados às instalações de apoio. Aproveitou-se a pesquisa também para se conhecer aspectos ligados aos concorrentes e ao mercado: perguntou-se que outros tipos de restaurantes os clientes freqüentam, e quanto costumam gastar para o almoço. Por fim, foi deixado um espaço para que o cliente se manifestasse a respeito do restaurante. O formulário da pesquisa encontra-se no anexo 1.

Sobre a elaboração da pesquisa, vale a pena realizar alguns comentários. Houve algumas dúvidas por parte dos donos do restaurante no que diz respeito a alguns tópicos da pesquisa. Inicialmente, houve a intenção de se questionar os clientes a respeito de flexibilidade. Entretanto, segundo os proprietários, não seria adequado perguntar ao cliente se ele deseja um maior número de pratos, dado que esta característica foge da proposta do restaurante, que é realmente servir apenas um prato quente por dia, equilibrado do ponto de vista nutricional. Particularmente, o autor julga importante avaliar esta questão, identificando-a como uma potencial oportunidade, ou ainda, uma fraqueza, caso se confirmasse uma necessidade mal atendida.

Além disso, outro ponto evitado na pesquisa foi a da comodidade relacionada ao estacionamento. Novamente os proprietários se mostraram receosos em questionar-se clientes a esse respeito, dado que dizem já saber que este é um problema sério e que já houve, inclusive, duas tentativas de solução frustradas (através de propostas feitas a estabelecimentos vizinhos para o empréstimo ou aluguel de vagas). O estacionamento do restaurante possui apenas quatro vagas, o que tem se mostrado insuficiente. Neste ponto, como se trata de um problema claramente identificado, o autor julga que outras soluções devem ser procuradas, por mais difíceis que sejam.

De qualquer maneira, para que se garantisse a aplicação da pesquisa, estes pontos foram retirados do questionário. Entretanto, caso o cliente se sentisse muito desconfortável com eles, opiniões a respeito seriam registradas no espaço livre no final do formulário.

Os resultados da pesquisa foram:

- a) Objetivos de desempenho classificados segundo a **importância** média conferida pelos clientes:

Importância	Médias	Dados da amostra				Total
		N.R.	<= 7	8 ou 9	10	
Qualidade da comida	9,84	5	2	0	72	79
Limpeza e higiene	9,69	8	2	9	60	79
Educação e cortesia	9,64	7	4	6	62	79
Exatidão na entrega dos pedidos	9,61	10	2	11	56	79
Estado de conservação	9,54	9	3	15	52	79
Capacidade dos funcionários	9,28	10	6	16	47	79
Tempo para ser atendido na mesa	9,16	5	2	34	38	79
Preço	8,92	7	10	22	40	79
Comodidade, conforto	8,80	9	8	32	30	79
Tempo entre anotação e chegada do pedido	8,79	7	9	32	31	79
Aparência dos funcionários	8,73	8	15	15	41	79
Tempo para acomodação	8,67	6	12	31	30	79
Tempo para ser atendido no caixa	8,63	7	11	32	29	79

Tabela 4.3 Resultados da pesquisa de opinião a respeito do item *importância*. Elaborada pelo autor.

*Obs.: N.R.: Não responderam

Estes dados serão analisados no momento em que forem utilizados para a construção da Matriz Importância x Desempenho.

- b) Objetivos de desempenho classificados segundo o **desempenho** médio do restaurante, sob o ponto de vista dos clientes:

Desempenho	Médias	Dados da amostra				Total
		N.R.	<= 7	8 ou 9	10	
Educação e cortesia	9,79	10	1	11	59	79
Exatidão na entrega dos pedidos	9,63	10	3	11	54	79
Qualidade da comida	9,56	10	3	18	51	79
Limpeza e higiene	9,54	10	2	19	49	79
Aparência dos funcionários	9,54	10	4	15	52	79
Capacidade dos funcionários	9,34	9	4	21	43	79
Tempo para acomodação	9,33	9	4	25	43	79
Estado de conservação	9,24	9	5	25	41	79
Tempo para ser atendido na mesa	8,96	9	7	33	32	79
Tempo para ser atendido no caixa	8,87	9	6	35	30	79
Preço	8,86	9	8	33	29	79
Comodidade, conforto	8,67	9	14	29	26	79
Tempo entre anotação e chegada do pedido	8,43	8	17	31	24	79

Tabela 4.4 Resultados da pesquisa de opinião a respeito do item *desempenho*. Elaborada pelo autor.

*Obs.: N.R.: Não responderam

Neste ponto, vale uma observação: como foi citado no item 3.2, o julgamento do desempenho do restaurante deve ser realizado de acordo com uma comparação com os concorrentes. Havia sido ressaltado no mesmo item que os próprios clientes seriam fontes de informações sobre aqueles. Assim, adotou-se a opinião dos clientes a respeito dos objetivos de desempenho como o próprio fator comparativo entre o Mosteiro Dévakan e seus concorrentes. Julga-se esta uma aproximação válida, dado que muito provavelmente a nota atribuída pelo cliente levou em consideração suas experiências passadas em outros restaurantes, o que, inevitavelmente, resulta na referida comparação.

A análise destes dados também será realizada na medida em que forem utilizados na construção da Matriz Importância x Desempenho.

c) Outros pontos abordados na pesquisa:

Aproveitou-se a realização da pesquisa para conhecer-se um pouco mais dos clientes, seus hábitos e, principalmente, suas opiniões, sugestões ou críticas. Inicialmente, procurou-se identificar com maior clareza com que tipos de restaurante o Mosteiro Dévakan concorre. Assim:

l) Outros tipos de restaurantes freqüentados pelos clientes do Mosteiro Dévakan:

Tipos de Restaurante	Qtde. de opiniões	Percentual(*)
Por quilo / self-service	57	74%
Naturalistas	34	44%
À la carte	33	43%
Fast-foods	17	22%
Outros	8	10%
(*)Obs.: Total de pesquisas válidas: 77. Pesquisa com possibilidade de mais de uma resposta.		

Tabela 4.5 Resultados da pesquisa de opinião a respeito de outros tipos de restaurantes freqüentados pelos clientes do Mosteiro Dévakan. Elaborada pelo autor.

A tabela acima deixa claro que os clientes do Mosteiro Dévakan também freqüentam bastante restaurantes do tipo *self-service* ou por quilo. Isto deve

ocorrer por dois motivos básicos: primeiramente, estes restaurantes costumam ser os mais acessíveis entre as opções existentes, dada a economia proveniente em mão-de-obra, que é substituída pelo auto-serviço realizados pelos clientes. Assim, fica claro que o Mosteiro Dévakan concorre com restaurantes que oferecem refeições a preços mais baixos, provavelmente aqueles localizados na região. Entretanto, também é evidente que o restaurante não pretende disputar a preferência de seus clientes através de uma redução de preço, dada a estratégia básica da empresa, que é competir por diferenciação, como já foi exposto no item 4.1. Assim, por este e por outros motivos a serem explicitados, preço (ou redução de custos) não deve ser um dos objetivos de desempenho prioritários a ser alvo de um plano de ações.

Todavia, outra a outra razão que faz com que os clientes também freqüentem restaurantes *self-service* ou por quilo é a rapidez com que eles almoçam neste tipo de restaurante. Apesar de se preocuparem com a sua saúde (o que fica evidente pelo baixo índice de freqüência em *fast-foods* ao mesmo tempo em que há um alto índice de freqüência a outros restaurantes naturalistas), os clientes se vêem obrigados almoçarem rapidamente, dado que a maioria possui apenas uma hora disponível para tal. E, neste aspecto, a comparação do Mosteiro Dévakan com estes restaurantes é bastante válida, ou seja, não se pode oferecer um serviço demorado dada a limitação de tempo dos clientes e às opções que estes possuem no mercado. Crê-se que, mesmo que o Mosteiro Dévakan sirva refeições extremamente diferenciadas, mas através de atendimento demorado, dada esta característica do segmento de mercado escolhido, o sucesso não será consumado.

Além da questão relacionada aos concorrentes do restaurante, buscou-se entender um pouco mais sobre a real dimensão da preocupação dos clientes do restaurante com os preços por ele praticado, tentando identificar se esta é uma questão crítica para eles ou não. Desta forma:

II) Quanto os clientes do Mosteiro Dévakan costumam gastar em outros restaurantes no horário de almoço:

Quanto costuma gastar	Qtde. de opiniões	Percentual (*)
Sempre o mesmo que no Mosteiro Dévakan	34	44%
Sempre menos que no Mosteiro Dévakan	22	29%
Sempre mais que no Mosteiro Dévakan	8	10%
Ou menos ou o mesmo que no Mosteiro Dévakan	6	8%
Ou mais ou o mesmo que no Mosteiro Dévakan	4	5%
Ou mais, ou o mesmo, ou menos que no Mosteiro Dévakan	3	4%
(*)Obs.: Total de pesquisas válidas: 77.		

Tabela 4.6 Resultados da pesquisa de opinião a respeito de quanto os clientes do Mosteiro Dévakan costumam gastar em outros restaurantes no horário de almoço. Elaborada pelo autor.

Como se percebe na tabela acima, 29% dos clientes pagam sempre menos que no Mosteiro Dévakan. Este fato é coerente com o resultado da pergunta anterior, em que fica nítido que grande parte dos clientes também freqüentam restaurantes por quilo ou *self-service*, geralmente mais baratos que o Mosteiro Dévakan. Entretanto, o fato de a maioria dos clientes (59%) nunca pagarem menos que o que pagam no Mosteiro Dévakan reflete que os preços por ele praticados estão no mesmo patamar, ou ainda num patamar inferior aos preços praticados por seus concorrentes. Esta é mais uma razão que faz com que **preço não seja, atualmente, uma preocupação primordial da empresa**, apesar de que deve ser sempre monitorado.

III) Espaço livre para elogios, críticas e sugestões.

Para que se tornasse viável a análise dos comentários realizados pelos clientes neste espaço do formulário da pesquisa, eles foram tabulados, sendo classificados por tipo de sugestão, crítica ou elogio. **Este ponto é de extrema importância pois, além de detalhar as informações coletadas quantitativamente, possibilita a leitura de pontos não abordados pela pesquisa, porém igualmente importantes.** Assim, os dados aqui presentes também serão utilizados como base para a identificação dos pontos alvo do plano de ação.

Dos 79 formulários respondidos, 52 possuíam algum tipo de comentário, sendo que muitos abordavam mais de um tópico diferente. Assim, obteve-se um total de 86 comentários diferentes, que foram assim classificados:

Classificação	Sugestão / Opinião	Qtde.	
Variedade	Oferecer maior variedade de pratos	15	23
	Oferecer outras variações	4	
	Oferecer maior variedade de saladas	3	
	Oferecer maior variedade de sobremesas	1	
Elogios	Elogios gerais ao estabelecimento	7	15
	Elogios à qualidade da comida	6	
	Elogios ao equilíbrio nutricional dos pratos	2	
Problemas operacionais	Demora no atendimento por parte das garçonetes	5	15
	Montagem dos pratos: muito cheios	2	
	Aumentar região de entrega	2	
	Menor qualidade dos pratos às terças e aos sábados	2	
	Garçonetes incapazes de prestar informações corretas	1	
	Copos cheirando mal	1	
	Inconveniência se de emitir contra-vales de menos de R\$2,00.	1	
	Divulgar do cardápio da semana	1	
Ambiente	Mobiliário mal conservado e desconfortável	4	8
	Falta de ar condicionado	1	
	Decoração inadequada	1	
	Ambiente frio	1	
	Higiene	1	
Alimentação saudável	Pratos devem ser mais bem balanceados	4	8
	Cardápio deveria conter informações nutricionais dos pratos	2	
	Devem ser oferecidas opções de baixa caloria/colesterol	2	
Estacionamento	Estacionamento inadequado	6	6
Oportunidades	Deveriam ser oferecidos cursos de culinária	2	4
	Deveria ser elaborado um jornal	1	
	Oferecer promoções de aniversário do cliente	1	

Classificação	Sugestão / Opinião	Qtde.	
Preço	Preço deveria ser mais baixo	2	3
	Aceitaria maiores preços por melhor atendimento	1	
Horário de funcionamento	Ampliar horário de funcionamento	2	2
Outras			2
Total		86	

Tabela 4.7 Resultados da pesquisa de opinião: elogios, críticas e sugestões. Elaborada pelo autor.

Assim, a partir da observação dos elogios, das críticas e das sugestões, podem ser listados alguns pontos importantes para os clientes e que merecem atenção especial:

- a) **A necessidade de se oferecer uma maior variedade de pratos:** pelos depoimentos dos clientes, ficou claro que é necessário inovar com novos pratos e novas saladas. Grande parte dos clientes frequenta a casa há anos e sentem necessidade de novos pratos. Em suma, fica clara a necessidade de inovação.
- b) **Necessidade de oferecimento de mais vagas para estacionamento:** como já foi citado, este é um problema já conhecido por parte da gerência do estabelecimento, que já foi alvo de tentativas frustradas de solução. Entretanto, como se trata de uma reclamação frequente, novas alternativas devem ser buscadas.
- c) **A demora no atendimento:** assim como na pesquisa quantitativa, este item aparece como crítico para o cliente. Em cinco respostas de clientes, além de uma "nota" baixa, houve observações que ratificaram a opinião de que esta falha existe e tem de ser melhorada.

4.2.2 A Matriz Importância x Desempenho

Com base na pesquisa de opinião, foi montada a Matriz Importância x Desempenho. Algumas adaptações tiveram que ser feitas, como por exemplo, a alteração da escala de trabalho. A escala inicial adotada foi de 0 a 10, dada a maior familiaridade dos brasileiros em responderem nesta escala. Entretanto,

as respostas tiveram "notas" muito altas, possivelmente pelo fato de que o primeiro quesito da pesquisa, "qualidade da comida", ter conceitos altos tanto em importância quanto em desempenho. Sabe-se que as pessoas tendem, no momento em que respondem questionários, a conferir conceitos aos quesitos comparando com o conceito atribuído ao primeiro quesito. Assim trabalhou-se com uma escala bastante reduzida, próxima do conceito 10, tanto para importância quanto para desempenho.

Feita esta observação, é apresentada a seguir a Matriz Importância x Desempenho, construída com base nos resultados da pesquisa com os clientes do Mosteiro Dévakan:

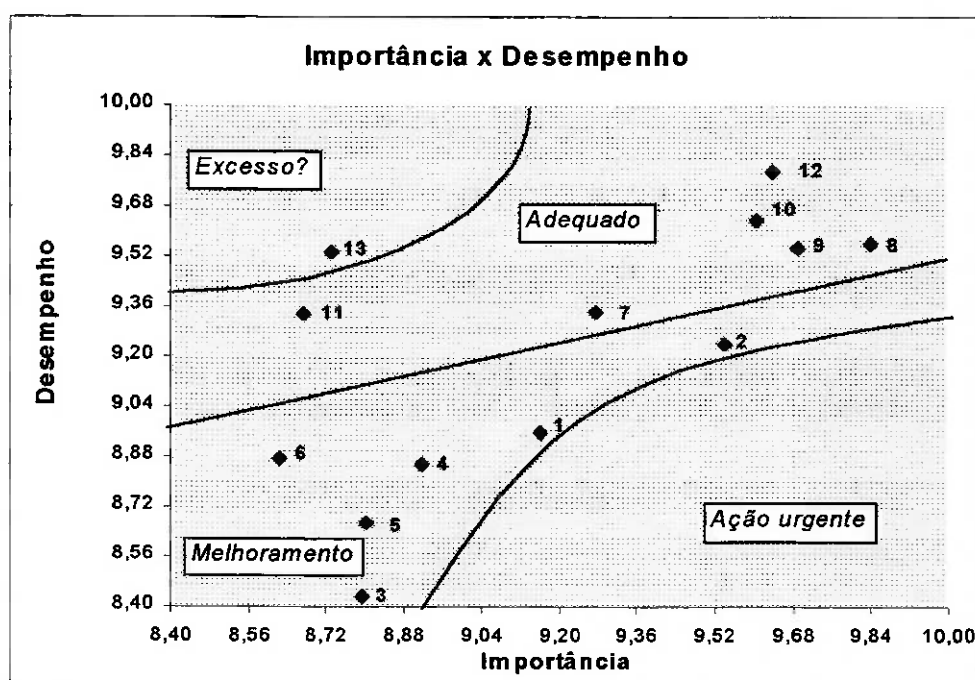


Figura 4.4. Matriz Importância x Desempenho para os objetivos de desempenho do Mosteiro Dévakan. Elaborada pelo autor.

Legenda:

- 1 Tempo para ser atendido na mesa
- 2 Estado de conservação
- 3 Tempo entre anotação e chegada do pedido
- 4 Preço
- 5 Comodidade, conforto
- 6 Tempo para ser atendido no caixa
- 7 Capacidade dos funcionários
- 8 Qualidade da comida
- 9 Limpeza e higiene
- 10 Exatidão na entrega dos pedidos
- 11 Tempo para acomodação
- 12 Educação e cortesia
- 13 Aparência dos funcionários

Como fica evidente na construção da Matriz, **não há nenhum objetivo de desempenho na zona de ação urgente**. Este fato confirma uma premissa apresentada no início do trabalho: o cliente encontra-se razoavelmente satisfeito com o serviço prestado pelo Mosteiro Dévakan. Este fato é realçado pelo crescimento da empresa já exposto, além do fato constatado por observação de que a grande maioria da clientela do restaurante é extremamente fiel.

Contudo, há pontos a serem melhorados. Para se definir quais deles são prioritários, deve-se inicialmente analisar os que se localizam na zona de melhoramento. Entretanto, há nesta zona pontos de importâncias diferentes para os clientes. Assim, deve-se realizar um novo filtro, listando-se apenas aqueles que, além de estarem na zona de melhoramento, são também qualificadores (excluindo-se, desta maneira, os menos importantes). Assim:

Zona de melhoramento	Zona de melhoramento e qualificadores
<ul style="list-style-type: none">• Tempo para ser atendido na mesa;• Estado de conservação;• Tempo entre anotação e chegada do pedido• Preço• Comodidade, conforto• Tempo para ser atendido no caixa	<ul style="list-style-type: none">• Tempo para ser atendido na mesa;• Estado de conservação;• Tempo entre anotação e chegada do pedido• Preço• Comodidade, conforto

Qualificadores?

Vale notar que os itens "Tempo entre a anotação e chegada do pedido" e "Comodidade e conforto" encontram-se, no gráfico, em uma faixa de transição entre as classificações "menos importantes" e "qualificadores", do ponto de vista do cliente. Entretanto, lembrando-se os conceitos destas classificações, não restam dúvidas que ambos os fatores são qualificadores. Isso porque é necessário haver tanto um mínimo de conforto aos clientes, quanto rapidez no atendimento, para que os clientes possam freqüentar o restaurante. Entretanto, como o Mosteiro Dévakan não compete por diferenciação na rapidez do serviço (como os restaurantes *fast-foods*), nem na diferenciação por conforto ou status

(como muitos restaurantes *à la carte* da região, que possuem manobrista e instalações luxuosas), estes fatores não chegam a ser ganhadores de pedido (que no caso em questão seria a principalmente a qualidade da comida).

Feitos estes comentários, ficam claros os **objetivos de desempenho prioritários apontados pela Matriz Importância x Desempenho**:

- a) Tempo para ser atendido na mesa;
- b) Estado de conservação;
- c) Tempo entre anotação e chegada do pedido;
- d) Preço;
- e) Comodidade, conforto.

4.2.3 Validação dos objetivos de desempenho a serem solucionados

Inicialmente, o espaço em aberto na pesquisa de opinião apontou pontos importantes em que o desempenho não é satisfatório. Depois, a Matriz Importância x Desempenho apontou alguns objetivos de desempenho prioritários. Além disso, a estratégia da função produção já havia apontado os fatores relevantes que merecem maior atenção nas operações. Assim, a partir da análise conjunta destas fontes, serão finalmente determinados, com alto grau de confiança, os aspectos que devem ser melhorados na prestação de serviços do Mosteiro Dévakan. A figura 4.5 mostra o resultado final desta escolha, em que os principais pontos problemáticos abordados pela Matriz Importância x Desempenho e pela da manifestação escrita dos clientes na pesquisa de opinião são condensados e validados pela relevância estratégica de cada um.

Como se pode ver na figura 4.5, a questão reivindicada pelos clientes com relação a uma maior variedade de pratos, apesar de aparecer somente no espaço para comentários e sugestões, deve ser mantida como um ponto a ser revisto. Isso porque trata-se de uma necessidade nítida identificada para que o nicho de mercado possa ser explorado. Assim, a partir do modelo de prato

balanceado, com as proporções ideais de lipídios, carboidratos, proteínas e outros nutrientes que compõem uma refeição equilibrada, deve ser proposta uma maneira de se pesquisar e desenvolver novos produtos.

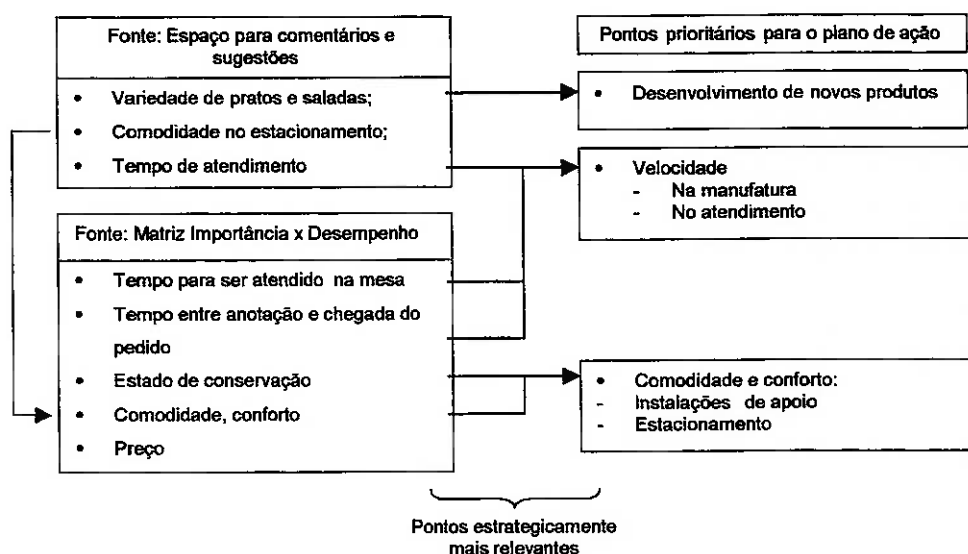


Figura 4.5 Pontos prioritários a serem atacados pelo plano de ação. Elaborada pelo autor.

Já no que se refere ao conforto e à comodidade, fica evidente tanto pelas respostas na pesquisa, quanto por reclamações verbais ouvidas diversas vezes, que um grande problema é a falta de um estacionamento. Dado que a maioria dos clientes trabalha a uma distância relativamente grande para se deslocar a pé ao restaurante, e por serem pessoas de classe média / média-alta, a utilização do automóvel para irem ao restaurante é bastante freqüente. Percebe-se que os clientes ficam bastante desapontados com o fato de não acharem vagas no estacionamento quando chegam para almoçar. Assim, este problema também merece ser revisto.

Além disso, outro ponto que afeta a comodidade dos clientes é o estado de conservação das instalações de apoio e o conforto dos móveis por eles utilizados. Sabe-se que a intenção do restaurante não é oferecer status ou um ambiente luxuoso, porém é necessário que haja mesas e cadeiras confortáveis, talheres, copos e demais utensílios bem conservados.

O problema da demora na entrega nos pratos, uma vez anotado o pedido, sugere a lentidão tanto no serviço das garçonetes, quanto na elaboração dos pratos. Um estudo cuidadoso dos processos de elaboração de pratos, sucos, saladas e sanduíches, e de todo o fluxo operacional que envolve o serviço de mesa merece ser realizado. Neste ponto, as ferramentas destinadas a solução de problemas apresentadas no capítulo anterior serão especialmente úteis, podendo ajudar a fazer com que o processo sofra melhorias significativas.

Por fim, resta comentar o preço. A princípio, a Matriz Importância x Desempenho sugere que este seja um ponto a ser estudado. Porém, seu estudo requer uma profunda análise dos custos e despesas do restaurante para reduzir os preços, sendo que, comparativamente com os concorrentes, o preço praticado não é alto – conforme argumentado no item 4.2.1. Além disso, a estratégia da empresa deixa bem claro que não é sua intenção competir por custos, mas sim pela diferenciação no oferecimento de uma alimentação saudável. Assim, como a exigência do ponto de vista estratégico é que o preço seja acessível (e não o menor do mercado), e como esta condição já vem sendo atingida, não é foco de uma ação prioritária no momento.

Assim, apresentada toda a argumentação acima, **foram escolhidos os seguintes objetivos de desempenho que serão alvo de um plano de ação:**

A. Velocidade:

- da manufatura
- do serviço

B. Desenvolvimento de novos pratos

C. Conforto e comodidade provenientes de:

- Estacionamento
- Instalações de apoio

É importante ressaltar que o enfoque a ser dado às soluções destes problemas está muito relacionado a reformulação de processos. Acredita-se que grande parte das falhas surge de processos deficientes, que, caso sanados, além de solucionarem as falhas atuais, tendem a evitar novas falhas no futuro.

4.3 O plano de ações

Estando bem delimitados os pontos a serem atacados, parte-se agora para a solução dos mesmos, que constituirá o plano de ações proposto pelo trabalho e que utilizará as ferramentas da engenharia de produção citadas no capítulo anterior. Desta maneira, discutiremos cada um dos três tópicos levantados, a começar pelo objetivo de desempenho **velocidade**.

4.3.1 Velocidade

Ficou evidente, através da pesquisa realizada, que o cliente gostaria que o serviço prestado pelo restaurante fosse mais rápido. Tanto o tempo decorrido entre a chegada do cliente até a anotação do pedido e, principalmente, o tempo entre a anotação e a chegada do pedido, são excessivos, excedendo o que é disponível pelos clientes para o almoço. No espaço aberto a críticas, muitas reclamações foram feitas sobre o atendimento, tais como:

- "O atendimento normalmente é demorado. É preciso maior rapidez, pois o tempo para almoçar é curto."
- "Acho a demora para a chegada do prato do dia, após a anotação do pedido, um pouco alta."
- "Meninas (que são muito simpáticas), são por vezes muito tranquilas: demoram para atender."

Realizando-se uma análise de todas as atividades existentes desde o início dos trabalhos da cozinha, na parte da manhã, até o pedido chegar na mesa do cliente, percebe-se que o problema vai além de uma demora no atendimento. Podem ser identificadas, no caso, falhas na prestação de serviço, e também na elaboração dos bens facilitadores (o que ficará claro na análise dos processos atuais). Por este motivo, classificou-se o problema como uma falha na velocidade da manufatura e do serviço.

Assim, para iniciar a solução do problema, será realizada uma análise do problema segundo a metodologia dos 5 gaps. Ficou claro, através da pesquisa realizada, que o cliente espera ser atendido mais rapidamente do que ele percebe estar sendo atendido atualmente. Tem-se, então, o gap 5 nitidamente detectado. Desta forma, pode-se analisar os outros gaps que estão contribuindo para o aparecimento deste:

Análise dos Gaps	Possíveis soluções
Gap 1: Pelo fato da gerência ter contato direto com os clientes, este gap não ocorre. Esta falha já era conhecida.	-
<p>Gap 2: Contribui significativamente para a falha.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sempre existiu a preocupação com esta falha, mas que pouco resultou em ações práticas que as resolvessem. - Não há indicadores de desempenho para se realizar um monitoramento, e muito menos metas a eles atrelados. - Há poucos padrões formais estabelecidos, que inclusive são raramente supervisionados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer e monitorar de indicadores de desempenho: <ul style="list-style-type: none"> - Tempo de chegada do cliente até seu atendimento. - Tempo entre anotação e entrega do pedido. - Estabelecer metas atreladas aos indicadores. - Padronizar as atividades da cozinha e do atendimento. Registrar os padrões em fluxogramas e monitorar o seu cumprimento. - Estabelecer reuniões nas quais sejam discutidos os problemas operacionais, buscando novas alternativas.
<p>Gap 3: Também contribui para a falha. Observa-se que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processo de seleção é fraco. Já aconteceu de se ter na equipe funcionários pouco capacitados por falha na seleção. Entretanto, após um longo período de mudanças, conseguiu-se formar uma equipe com potencial. - Não há programa de treinamento. Quase tudo o que é desempenhado é aprendido na prática. - A motivação e o trabalho em grupo são pouco trabalhados. Os processos de <i>feed-back</i> são informais 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer competências mínimas para a seleção e estabelecer roteiro de seleção. Para tanto, realizar uma análise de benchmark. - Estabelecer programa de treinamento para cada função. - Aproveitar as reuniões semanais de discussão de problemas para realizar maior integração do grupo, fornecendo <i>feed-back</i> coletivo. - Fornecer <i>feed-back</i> individual mensal. - Utilizar metas também como forma de motivação.
Gap 4: Não é a principal causa do gap 5, porém existe. Muitas vezes a gerência informa ao cliente que ele será atendido rapidamente, o que nem sempre acontece. Isso contribui para aumentar a expectativa do cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Em um primeiro momento, deixar de prometer aos clientes um serviço rápido. - Após o monitoramento dos indicadores, comunicar ao cliente um tempo compatível com os dados analisados.

Tabela 4.8 Análise dos 5 gaps para o objetivo de desempenho "velocidade". Elaborada pelo autor.

Na tabela 4.8 está listada uma série de propostas de soluções prévias que buscam minimizar a falha observada. Entretanto, para traduzi-las em alterações reais no trabalho realizado no dia-a-dia da empresa, é preciso especificá-las mais detalhadamente e de uma forma sistemática, focada e organizada. Para tanto, será utilizada a abordagem do gerenciamento por processos. Assim:

Passo 1: Definição da equipe process management (PM) de 1º nível:

A equipe será formada pela família proprietária do restaurante, que atualmente já decide as questões de maior relevância para a empresa. Entretanto, cada membro possui grau de envolvimento com os projetos de melhoria e responsabilidades diferentes, que estão determinados na tabela abaixo:

Membro	Envolvimento com o plano de ações	Responsabilidades
João Paulo Soares	Periódico (1 vez por semana)	<ul style="list-style-type: none"> - Participar das definições de melhorias necessárias e das definições estratégicas da empresa. - Direcionar e acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos.
Moema Soares	Diário	<ul style="list-style-type: none"> - Participar das definições de melhorias necessárias e das definições estratégicas da empresa. - Gerenciar o desenvolvimento dos projetos de melhoria no dia-a-dia. - Ser o canal de comunicação com os <i>process owners</i>.
Lauro Soares	Diário	<ul style="list-style-type: none"> - Participar das definições de melhorias necessárias e das definições estratégicas da empresa. - Gerenciar o desenvolvimento dos projetos de melhoria no dia-a-dia. - Monitorar os indicadores de desempenho dos processos.
José Luiz Soares	Periódico (3 vezes por semana)	<ul style="list-style-type: none"> - Participar das definições de melhorias necessárias e das definições estratégicas da empresa. - Gerenciar o desenvolvimento dos projetos de melhoria no dia-a-dia.

Tabela 4.9 Membros da equipe *process management* (PM) de 1º nível e suas responsabilidades.
Elaborada pelo autor.

Passo 2: Identificação, avaliação e seleção dos processos prioritários:

Analisando-se a maneira pela qual a metodologia do gerenciamento por processos propõe a escolha dos processos prioritários a sofrerem um plano de ação, irá se perceber que a maneira a se realizar esta escolha no presente trabalho será um pouco diferente. A metodologia propõe, inicialmente, que sejam listados todos os fatores-chave, seguindo-se o relacionamento destes fatores aos processos existentes na empresa, e, por fim, que sejam escolhidos os processos que têm maior influência sobre os fatores-chave e que ao mesmo tempo têm mau desempenho. Por uma questão de limitação da abrangência deste trabalho, focou-se a aplicação da metodologia a um objetivo de desempenho falho, para depois se escolher os processos a serem melhorados. Partir-se-á do princípio de que, se o objetivo de desempenho é falho, isso é decorrência de processos falhos. Por isso, serão escolhidos como processos a serem revisados aqueles que estão muito relacionados ao objetivo de desempenho em análise, no caso, "velocidade". Assim:

Processos	Influência no baixo desempenho em "velocidade"
Elaboração dos produtos (ou bens facilitadores): pratos, sucos, sanduíches, saladas, salgados e sobremesas	Alta
Atendimento do cliente nos salões	Alta
Atendimento dos clientes no balcão	Média
Programação da produção	Média
Recrutamento e seleção de funcionários	Média
Treinamento de funcionários	Alta
Controle de operações (avaliação de desempenho)	Alta
Comunicação externa: fornecedores, clientes, concorrentes e parceiros	Média
Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos	Baixa
Manutenção das instalações de apoio	Baixa

Tabela 4.10 Processos relacionados ao baixo desempenho em velocidade. Elaborada pelo autor.

Como pode-se ver na tabela 4.10, há quatro macroprocessos, dentre vários existentes ou que deveriam existir formalmente na empresa, que possuem maior responsabilidade pela falha no quesito que está sendo analisado. Entretanto, por uma questão de limitação do escopo deste trabalho, os processos "controle de operações (avaliação de desempenho)" e "Treinamento dos funcionários" serão otimizados somente no que se referem aos outros

processos a serem revistos (apesar de saber-se que este procedimento não é o ideal). Assim, restarão **dois processos a serem finalmente revistos**, conforme o próximo passo previsto pela metodologia adotada:

- **Elaboração dos produtos (ou bens facilitadores): pratos, sucos, sanduíches, salgados saladas e sobremesas**
- **Atendimento ao cliente nos salões**

Passo 3: Gestão e aperfeiçoamento dos processos: Será tratado, neste passo, um processo de cada vez.

Processo 1: Elaboração dos produtos (ou bens facilitadores)

I. Atribuição de responsabilidades pelo processo:

O **process owner**, neste caso, será a **gerente de cozinha**, cargo atualmente ocupado pela funcionária Maria de Fátima Martins. Esta escolha se dá em função não somente do cargo que a funcionária ocupa, mas também pelo extremo senso de liderança e organização que ela possui. Entretanto, será necessário primeiramente conscientizá-la com relação à importância do projeto, seus objetivos, as responsabilidades do projeto que recairão sobre ela, e em quais ocasiões ela deve se reportar à equipe *PM* de 1º nível.

II. Enquadramento do processo:

Define-se o **objetivo do processo** como: "Elaborar os pratos, saladas, sanduíches, sucos, salgados e sobremesas que são oferecidos pelo restaurante com o máximo de atenção aos padrões de qualidade, higiene e sabor, e de maneira que estejam disponíveis ao cliente o mais rapidamente possível, a partir do momento da solicitação."

Os padrões de qualidade e higiene referem-se a produtos servidos:

- Em temperatura ideal;

- Em quantidade ideal (nem em excesso, nem escasso);
- Devidamente temperados;
- Em louça limpa e inodora;
- Na completa ausência de objetos ou organismos estranhos;

Já a questão do sabor está intrinsecamente relacionada às receitas e aos temperos utilizados, que são ditados pela gerente geral e devem ser assimilados e controlados pela cozinheira.

Como se pode ver no objetivo do processo, não se abre mão da qualidade do produto. As especificações não são rígidas, porém confia-se no bom-senso do funcionário, que acredita-se estar dando certo, dada a satisfação do cliente comprovada pela pesquisa. Entretanto, reforça-se a necessidade de a refeição ser servida rapidamente. Assim, será responsabilidade também dos executores buscarem maneiras cada vez mais rápidas de servir aos clientes, de modo a minimizar o tempo que eles esperam até terem seus pedidos atendidos.

As **fronteiras** deste processo são:

- Início: Pedido de compras para os ingredientes necessários;
- Fim: Entrega do pedido à garçonne.

III. Identificação das necessidades dos clientes e definições de indicadores de desempenho:

As necessidades dos clientes com relação a este processo podem ser facilmente extrapoladas das necessidades discutidas na revisão da estratégia da empresa apresentada no tópico 4.1. Pode-se dizer que, especificamente deste processo, os clientes requerem **produtos saborosos, com qualidade e higiene dentro dos padrões especificados, servidos em tempo compatível ao que eles dispõem para almoçar.**

Entretanto, como ficou clara na análise dos *gap's*, não existem na empresa sistemas de medição para estes requisitos. Assim, será proposta uma série de

indicadores de fácil implementação e monitoramento. É sabido que se poderia utilizar indicadores mais precisos. Entretanto, a falta de costume ao controle na empresa, aliada ao custo e à dificuldade de apontamento e monitoramento, levaram ao desenvolvimento de indicadores mais simples, porém sem a perda exagerada de precisão:

Necessidade monitorada	Indicador	Forma de controle	Tratamento dos dados
Qualidade e higiene dos produtos	Quantidade de reclamações	Anotação diária em folha de verificação (anexo 2) e posterior inserção no banco de dados de controle operacional (anexo 3).	Análise quinzenal de relatório. Avalia-se procedência da reclamação, e caso seja procedente, estuda-se ação corretiva.
	Pesquisa semestral com clientes	Serão oferecidos formulários em que os clientes darão "notas" a quesitos relacionados à qualidade. Pode-se adotar pesquisa do tipo grupo-foco.	Os dados coletados são compilados, classificados e, a partir deles, é gerado um relatório final, que servirá de base para as ações cabíveis.
Rapidez	Tempo médio de atendimento	Diariamente, serão controlados os horários de entrada no salão e de saída de uma amostra aleatória de pelo menos 20 clientes ou grupos de clientes (vide anexo 4).	Os dados coletados serão inseridos no banco de dados de controle operacional e suas médias monitoradas semanalmente. Sempre que o tempo médio ultrapassar o limite superior de controle, soluções devem ser buscadas.
	Tempo de atendimento do primeiro cliente	Será controlado, para o primeiro cliente que chega no restaurante, a partir das 11:45h., o tempo entre sua entrada no salão e a chegada da comanda no caixa	O primeiro cliente deve ter seu prato servido em até 6 minutos até sua chegada no restaurante. Será realizada uma análise de quantas vezes em um mês este fato ocorreu para, a partir daí, buscar melhorias (caso necessário).
Prontidão	<i>Check-list</i> preparatório cumprido às 11:45h.	Será controlado diariamente o cumprimento das ações previstas no <i>check-list</i> preparatório para o almoço (anexo 5). Ações não cumpridas devem ser apontadas (anexo 6) assim como, se possível, os motivos principais do não cumprimento.	Os dados coletados serão armazenados no banco de dados operacional da empresa. Além disso, seus resultados serão expostos em um quadro a ser fixado na cozinha. Nas reuniões semanais serão discutidas com os funcionários as causas do não cumprimento e possíveis soluções.

Tabela 4.11 Indicadores de desempenho ligados ao processo "Elaboração dos produtos". Elaborada pelo autor.

Neste ponto, cabem alguns comentários. Inicialmente, é preciso ressaltar a extrema importância de o restaurante estar pronto para atender seus clientes

às 11:45h. Este é o horário em que costumam chegar os primeiros clientes. Além disso, percebeu-se, ao decorrer do tempo, que nos dias em que há um atraso muito grande na preparação principalmente dos pratos, mas também os outros produtos, há uma grande confusão no atendimento. Isso porque, na hora em que os funcionários deveriam focar suas atividades no atendimento imediato do pedido da primeira leva de clientes, eles ainda precisam realizar tarefas preparatórias. Por consequência, esta primeira leva de clientes é atendida com grande lentidão, o que já compromete todo o restante dos atendimentos, já que se cria fila para o atendimento, além da irritação dos clientes, que começam a reclamar com as garçonetes, que por isso ficam ainda mais atarefadas. Por esta razão é que foram desenvolvidos dois indicadores baseados na necessidade de todas as atividades preparatórias estarem prontas às 11:45h..

Além disso, para que o controle provoque o efeito desejado nos funcionários da cozinha, será adotado o conceito de **gestão à vista**. Os indicadores de desempenho serão expostos em um quadro a ser instalado na cozinha (vide anexo 12), na qual os funcionários poderão acompanhar o desempenho da equipe segundo os indicadores adotados. Propõe-se esta postura não para intimidar os funcionários, mas sim de aumentar o comprometimento com os resultados do processo e para deixá-los cientes do desempenho obtido. Além disso, será impressa uma cópia ampliada do *check-list* de atividades preparatórias, que também será afixada em uma das paredes da cozinha.

Outra ação que é recomendável, dada a grande importância do tempo e dos horários de atendimento, é a instalação de um grande **relógio** na cozinha, em local visível, para que todos possam planejar suas ações no tempo e organizar seu trabalho. Será papel do *process owner* estimular e cobrar de todos os funcionários o comprometimento tanto com o horário, quanto com o desempenho do processo.

É importante também que todos os resultados dos monitoramentos propostos sejam discutidos entre os funcionários nas **reuniões semanais**, que serão instituídas e se realizarão todas as quintas-feiras, às 16:00h., em que se

8

buscarão causas para os problemas e sugestões para solucioná-los. Já problemas de desempenhos individuais deverão ser resolvidos nas **seções de feed-back individuais mensais**, a serem implementadas no primeiro dia útil de cada mês. Entretanto, não se deve esquecer a importância de se compartilhar os elogios e bons resultados com todos da equipe, o que deve ser feito também nestas reuniões.

Por fim, ainda no que se refere a indicadores, será estipulada uma **meta** geral à equipe, que quando atingida, valerá a um membro estipulado por sorteio um **bônus** de R\$35,00. Esta meta será composta de três partes:

- 1) Cumprir o check-list preparatório para o almoço (anexo 5) até 11:45h., com a tolerância descrita no anexo;
- 2) Atender o primeiro cliente em 6 minutos;
- 3) A chegada de todos os membros da equipe se dar até 7:45h., admitindo-se a chegada de apenas um membro após este horário, desde que este chegue até as 8:00h.. Como se verá mais adiante, o problema da falta de pontualidade é sério na empresa, o que justifica coloca-lo na meta.

Assim, se em duas semanas (10 dias úteis) todos os itens forem cumpridos em pelo menos 8 dias úteis, o bônus será sorteado a um funcionário, sendo que este só terá direito a concorrer novamente quando todos os outros já tiverem sido sorteados o mesmo número de vezes que ele. Com esta meta, pretende-se compartilhar com os funcionários os frutos dos ganhos das melhorias operacionais, fazendo com que eles também se sintam beneficiados com elas.

IV. Registro do fluxo do processo:

O processo de elaboração dos produtos é formado pela organização dos seguintes subprocessos principais e seus respectivos responsáveis:

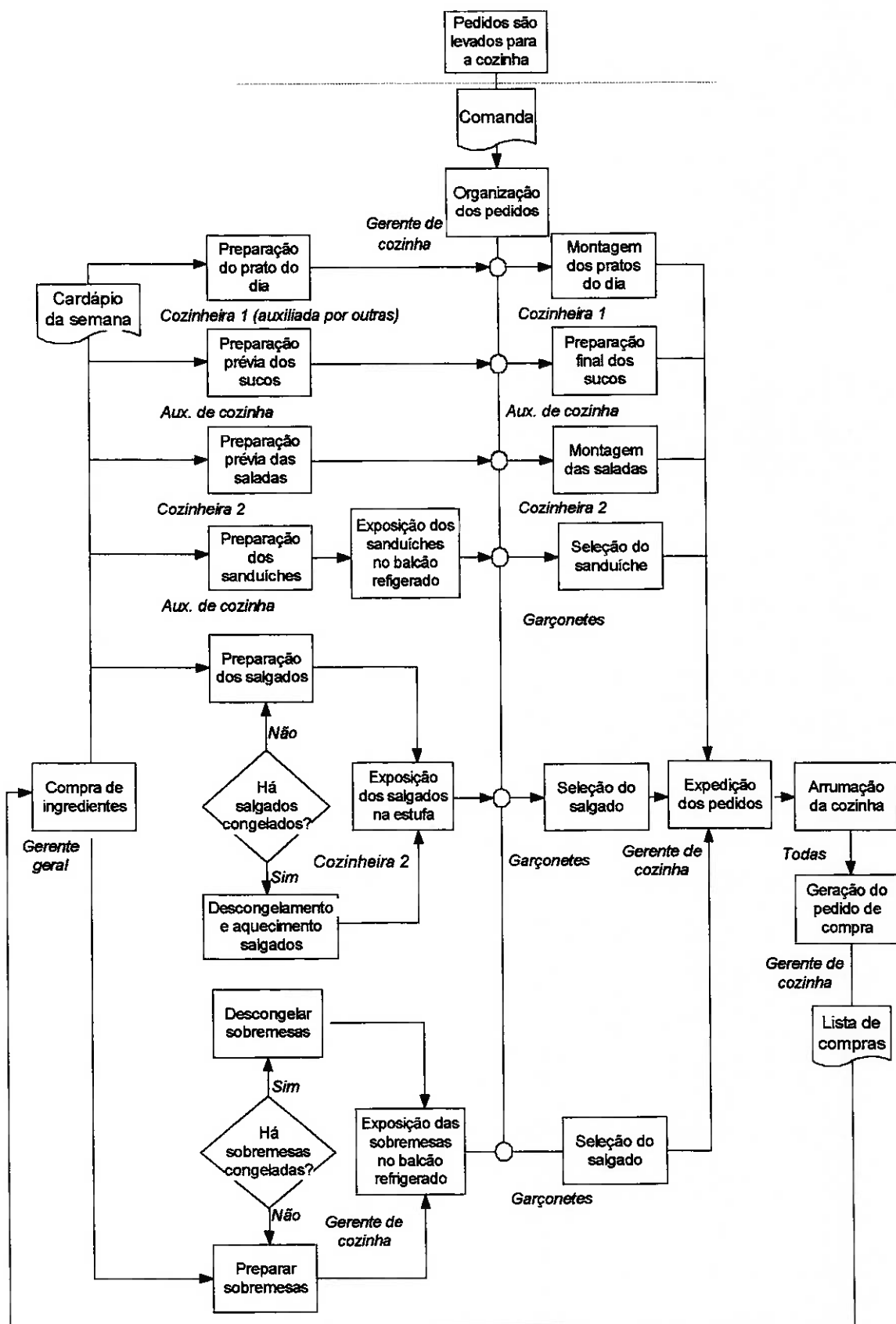


Figura 4.6 Fluxo do processo "Elaboração dos produtos". Elaborada pelo autor.

V. Avaliação dos subprocessos, seleção dos subprocessos críticos e tipos de melhoria a perseguir:

Cada um dos subprocessos apresentados na figura 4.6. possui um impacto sobre o processo em estudo e um determinado desempenho. Ou seja, os subprocessos afetam diferentemente o desempenho final do processo, possuindo prioridade de melhoria diferentes. Assim, a equipe *PM* de 1º nível pôde determinar a prioridade de ação sobre cada subprocesso através da análise do impacto deles sobre o processo e de seus desempenho atuais. Será utilizada para a avaliação uma escala de 1 a 5, sendo notas maiores para maior impacto ou maior desempenho.

ID	Subprocessos(*)	Impacto	Desempenho
1	Geração do pedido de compra	5	2
2	Compra dos ingredientes	5	4
3	Preparação prévia dos pratos	5	3
4	Preparação prévia dos sucos	3	4
5	Preparação prévia das saladas	5	4
6	Preparação sanduíches	4	4
7	Descongelamento e aquecimento dos salgados	2	5
8	Preparação salgados	4	5
9	Descongelamento das sobremesas	2	4
10	Preparação sobremesas	4	3
11	Montagem final, no momento do pedido, dos pratos	5	2
12	Montagem final, no momento do pedido, dos sucos	4	4
13	Montagem final, no momento do pedido, das saladas	5	3
14	Organização e expedição do pedido	5	4
15	Arrumação da cozinha (limpeza final da cozinha, guarda dos utensílios utilizados, etc...)	3	4
(*) Obs.: Não foram considerados nesta análise subprocessos de menor relevância e com menor ligação com a elaboração dos produtos, tais como exposição de salgados, sanduíches e sobremesas			

Tabela 4.12 Impacto dos subprocessos em "Elaboração dos produtos" e seus desempenhos. Elaborada pelo autor.

Plotando estes dados em uma matriz Impacto x Desempenho:

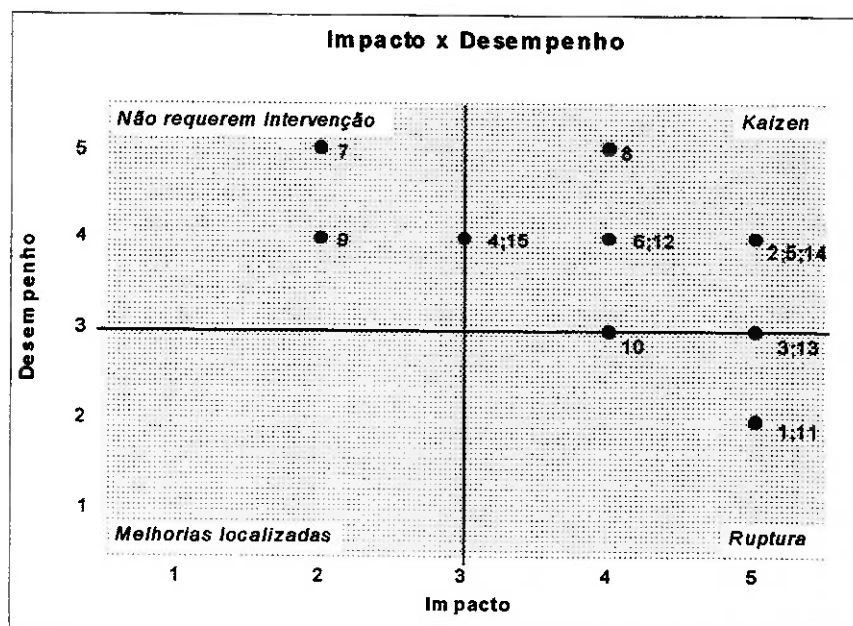


Figura 4.7 Matriz Impacto x Desempenho dos subprocessos de "Elaboração dos produtos". Elaborada pelo autor.

Como se vê na figura acima, merecem ações de ruptura os seguintes subprocessos:

- Geração do pedido de compra;
- Preparação prévia dos pratos
- Montagem dos pratos
- Preparação das sobremesas
- Montagem final das saladas

Assim, pode-se fazer necessário reprojeter estes subprocessos no que se refere a organização, responsabilidades, procedimentos, pessoal e tecnologia.

VI. Desdobramento dos subprocessos críticos, estabelecimento dos requisitos da qualidade e indicadores de desempenho interno

Depois de se realizar uma macroanálise do processo crítico "Elaboração dos produtos" e de se estabelecer seus subprocessos críticos, irá se realizar uma análise mais profunda destes subprocessos. Inicialmente, procurar-se-á caracterizar estes subprocessos. Posteriormente, serão desenhados seus fluxos atuais, e por fim, serão estabelecidos requisitos de qualidade e

indicadores de desempenho para cada um deles. Ao final desta análise, espera-se ter evidências dos problemas presentes em cada um destes subprocessos, identificando microprocessos críticos ou falhas no projeto dos subprocessos, e ter também, de preferência, algumas sugestões de soluções para tais problemas . Sendo assim:

Características dos subprocessos críticos				
Subprocesso	Objetivo	Fronteiras	Insumos e recursos necessários	
Geração do pedido de compra	Garantir que todos os ingredientes necessários para a elaboração dos produtos sejam comprados, assim como produtos auxiliares (embalagens, sabão, sacos de lixo, panos de prato, etc...)	Início: Momento em que se percebe que um insumo básico atingiu o nível de estoque mínimo ou acabou; Fim: Entrega do pedido de compras à gerente geral	Caneta, folha de pedido	
Preparação prévia do prato do dia	Deixar prontos os componentes do prato do dia às 11:45h, respeitando os padrões de sabor, qualidade e higiene estabelecidos	Início: Verificação do cardápio da semana; Fim: Todos os componentes do prato do dia prontos para a montagem do mesmo.	Ingredientes: variáveis; Máquinas: liquidificadores, processador de alimentos; fogão, forno elétrico, forno de microondas, freezer, geladeira; Utensílios: panelas; facas; colheres; bacias; jarras; rolo de massa; formas; bandejas; tábuas de madeira e de plástico; baldes de lixo; Estrutura física: bancadas, mesas, pia; Utensílios de higiene: toucas; toalhas	
Montagem final dos pratos do dia	Montar os pratos do dia, conforme os padrões de sabor, qualidade e higiene, de forma que ele possa ser levado ao cliente.	Início: Chegada da comanda com o pedido do cliente; Fim: Prato entregue à gerente de cozinha para a expedição	Ingredientes: Componentes de prato do dia prontos; Utensílios: pratos lavados, colheres, garfos, espátulas, dosador de quantidade; Estrutura física: mesa Utensílios de higiene: toucas, toalhas	

Características dos subprocessos críticos			
Subprocesso	Objetivo	Fronteiras	Insumos e recursos necessários
Montagem final das saladas	Montar as saladas, conforme os padrões de sabor, qualidade e higiene, de forma que elas possam ser levadas ao cliente.	<p>Início: Chegada da comanda com o pedido do cliente;</p> <p>Fim: Salada entregue à gerente de cozinha</p>	<p>Ingredientes: Componentes das saladas previamente cortados e preparados (inclusive molhos e temperos);</p> <p>Utensílios: pratos lavados, colheres, garfos, espátulas;</p> <p>Estrutura física: mesa</p> <p>Utensílios de higiene: toucas, toalhas</p>
Preparação das sobremesas	Disponibilizar as sobremesas a serem servidas no dia, respeitando os padrões de sabor, qualidade e higiene estabelecidos, de forma que elas possam ser expostas no balcão refrigerado até as 11:45h.	<p>Início: Decisão sobre a sobremesa a ser servidas no dia</p> <p>Fim: Sobremesas expostas no balcão refrigerado</p>	<p>Ingredientes: variados;</p> <p>Máquinas: liquidificadores, fogão, forno elétrico, forno de microondas, freezer, geladeira;</p> <p>Utensílios: panelas, facas, colheres, formas, bandejas, tábuas de plástico, tacinhas, embalagens de sobremesa para viagem, baldes de lixo;</p> <p>Estrutura física: mesa, pia;</p> <p>Utensílios de higiene: toucas, toalhas</p>

Tabela 4.13 Caracterização dos subprocessos críticos de "Elaboração dos produtos". Elaborada pelo autor.

Feita a caracterização destes subprocessos, vale a pena explorar os fluxos operacionais através do qual eles se concretizam. Vale lembrar que fluxogramas são importantes ferramentas não só para a padronização de processos, mas também para que se evidenciem falhas que ocorrem sistematicamente, por falta de um projeto adequado. Para facilitar a análise a ser feita, serão agrupados os subprocessos "Preparação prévia do prato do dia" e "Montagem final dos pratos do dia", dado que são extremamente relacionados entre si e seqüenciais.

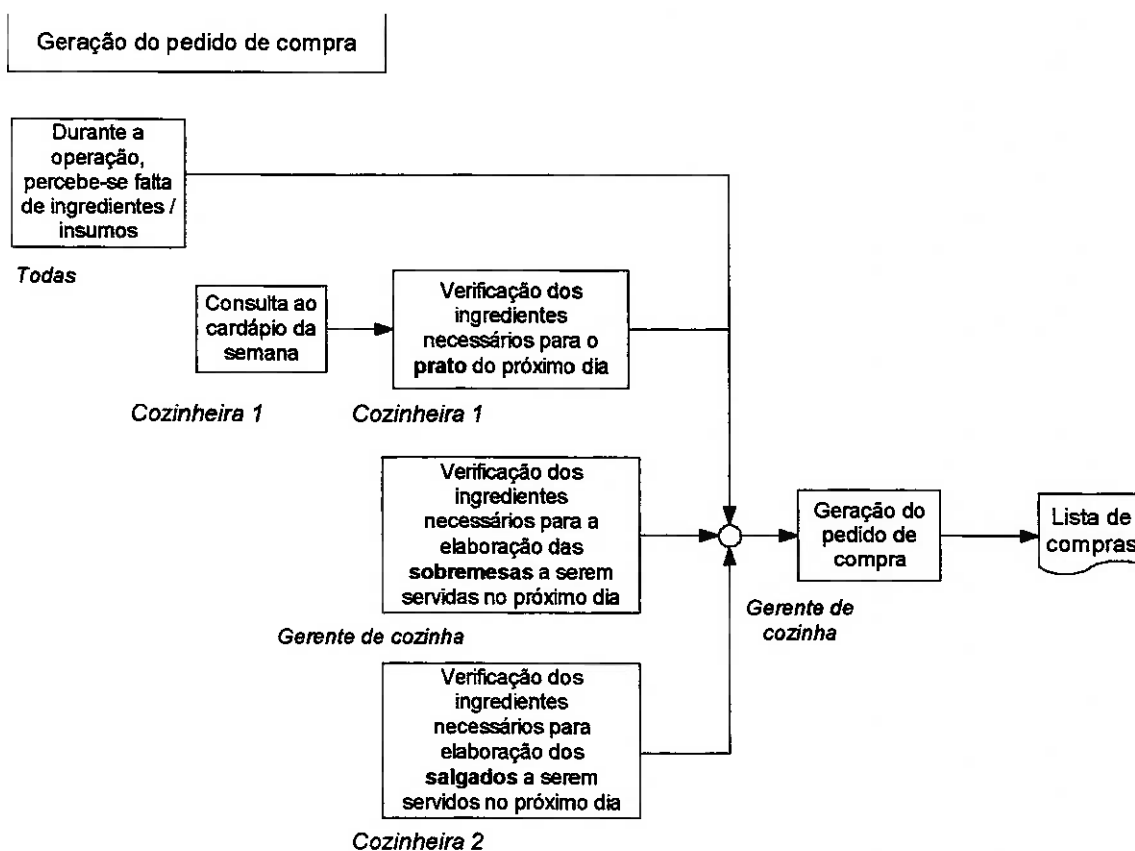


Figura 4.8 Fluxograma do subprocesso: "Geração do pedido de compra". Elaborada pelo autor.

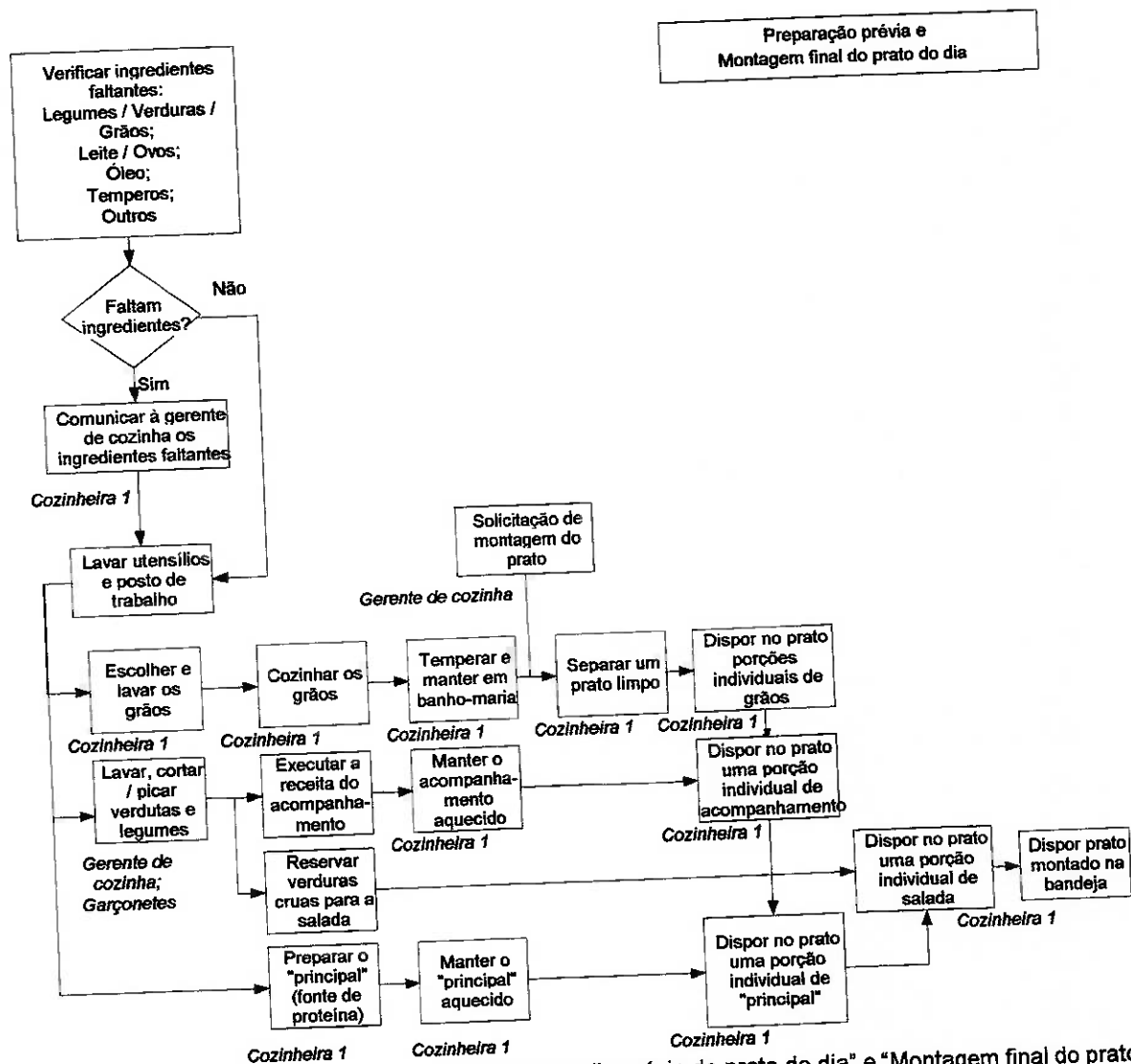


Figura 4.9 Fluxograma dos subprocessos: "Preparação prévia do prato do dia" e "Montagem final do prato do dia". Elaborada pelo autor.

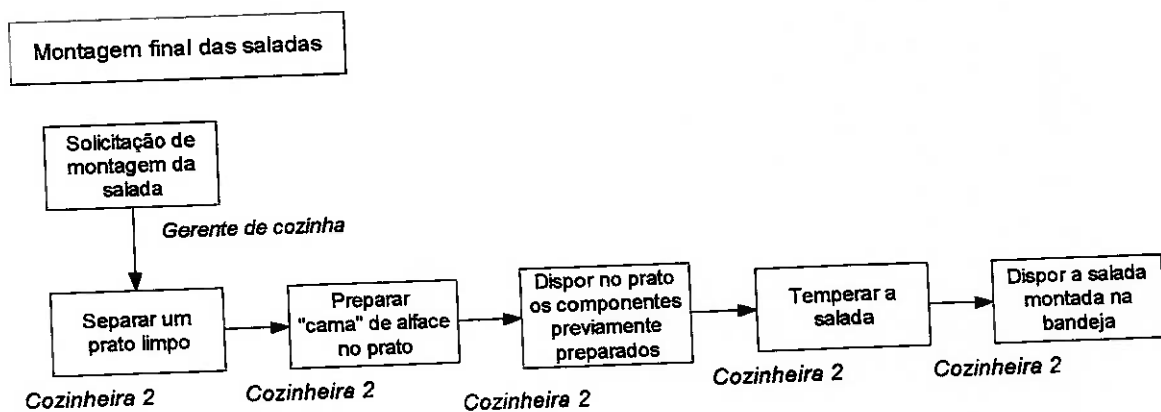


Figura 4.10 Fluxograma do subprocesso: "Montagem final das saladas". Elaborada pelo autor.

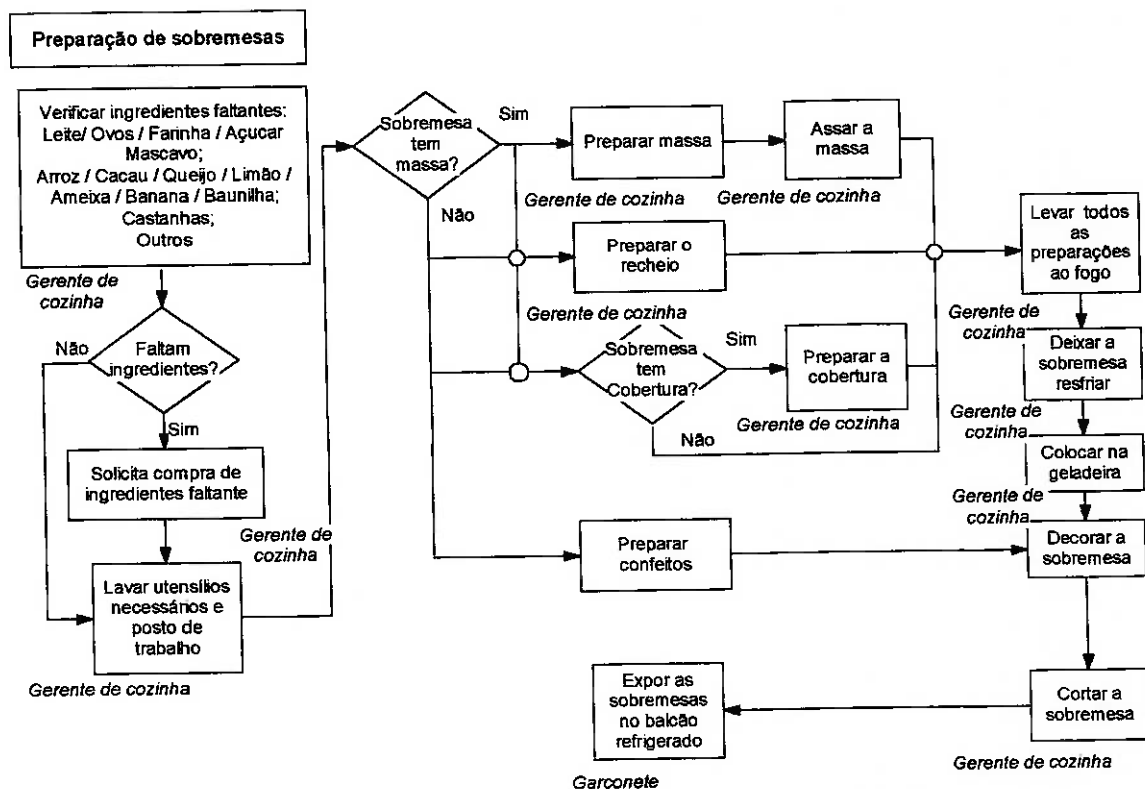


Figura 4.11 Fluxograma do subprocesso: "Preparação de sobremesas". Elaborada pelo autor.

Resta agora, para finalizar o estudo dos subprocessos críticos, serem apresentados seus requisitos de qualidade – que nem sempre são satisfeitos nos processos atuais –, os microprocessos críticos dentro de cada subprocesso, e por fim, os indicadores de desempenho internos mais relevantes. Vale notar que os microprocessos críticos foram eleitos de acordo com opiniões da equipe *PM* de 1º nível, assim como de alguns funcionários. Desta maneira:

Requisitos de qualidade, microprocessos críticos e indicadores de desempenho internos				
Subprocesso	Inputs	Outputs	Microprocessos Críticos	Ind. Desemp. Internos
Geração do pedido de compra	Informações a respeito dos produtos faltantes (principalmente os urgentes, necessários para o próximo dia), fornecidas por todas as funcionárias Caneta funcionando Folha de pedido limpa e desamassada	Lista de compras: Clara; Completa.	Verificação dos ingredientes necessários para a elaboração de todos os produtos	Quantidade de compras feitas "de emergência" realizadas / mês
Preparação prévia do prato do dia	Cardápio do dia (ordem de produção); Ingredientes desejados de qualidade; Energia elétrica; Gás; Máquinas necessárias disponíveis; Utensílios básicos disponíveis e em bom estado de conservação; Estrutura física disponível; Utensílios de higiene limpos disponíveis	Todos os componentes do prato do dia prontos às 11:45h., dentro dos padrões de sabor, qualidade e higiene especificados	Verificação de ingredientes faltantes;	Tempo improdutivo por falta de ingrediente; Horário de disponibilização de legumes e verduras lavados e picados; Horário de disponibilização de todos os componentes prontos para serem servidos.
Montagem final dos pratos do dia	Solicitação da montagem do prato; Todos os componentes do prato do dia prontos, dentro dos padrões de sabor, qualidade e higiene especificados; Pratos em que vão ser servidas as refeições e talheres a serem utilizados na montagem limpos; Espaço para a montagem disponível e desobstruído	Pratos montados em quantidade adequada rapidamente	Solicitação de montagem do prato; Disposição das porções no prato.	Tempo da chegada do pedido até o início da montagem do prato; Tempo total para montar o prato.

Requisitos de qualidade, microprocessos críticos e indicadores de desempenho internos				
Subprocesso	Inputs	Outputs	Microprocessos Críticos	Ind. Desemp. Internos
Montagem final das saladas	Solicitação da montagem da salada; Todos os componentes da salada previamente lavados, cortados e preparados (inclusive molhos e temperos), dentro dos padrões de sabor, qualidade e higiene especificados; Pratos em que vão ser servidas as saladas e talheres a serem utilizados na montagem limpos; Espaço para a montagem disponível e desobstruído	Salada montada rapidamente, em quantidade adequada e devidamente temperada		Tempo para montar a salada.
Preparação das sobremesas	Decisão sobre qual sobremesa preparar no dia; Ingredientes desejados de qualidade; Energia elétrica; Gás; Máquinas necessárias disponíveis; Utensílios básicos disponíveis e em bom estado de conservação; Estrutura física disponível; Utensílios de higiene limpos disponíveis	Sobremesas prontas e expostas no balcão refrigerado às 11:45h., dentro dos padrões de sabor, qualidade e higiene especificados	Verificação de ingredientes faltantes; Decoração da sobremesa; Exposição das sobremesas no balcão refrigerado.	Horário de início da elaboração das sobremesas; Horário de exposição no balcão frigorífico de todas as sobremesas.

Tabela 4.14 Requisitos de qualidade, microprocessos críticos e indicadores de desempenho internos dos subprocessos críticos de "Elaboração dos produtos". Elaborada pelo autor.

VII. Atuação para alcançar melhorias:

Nos passos anteriores, buscou-se definir os problemas existentes na empresa, focar nos mais relevantes e entender seus diferentes aspectos. Agora, finalmente chegou ao momento de análise dos problemas, determinação de suas causas e proposição de soluções. Para tanto, lançaremos mão da ferramenta clássica da qualidade: o diagrama de Causa e Efeito, que não só considera causas relacionadas aos processos, mas eventualmente outras causas que estejam culminando no problema. Vale a pena ressaltar que nesta versão final, para tornar a exposição mais objetiva, vão ser apresentadas apenas as causas mais relevantes discutidas, o que não significa que as discussões e as idéias foram restritas. Assim:

Efeito #1: Uma das principais causas do atraso na elaboração dos produtos é a **falha na verificação de produtos necessários que faltam**, que acarretam em um pedido de compra equivocado, que causa impactos em quase todos os outros subprocessos críticos. Esta falha acaba consumindo ainda uma funcionária, geralmente uma garçonete, para realizar as “compras de emergência”, o que faz com que esta atrase ainda mais a realização das atividades pelas quais é responsável.

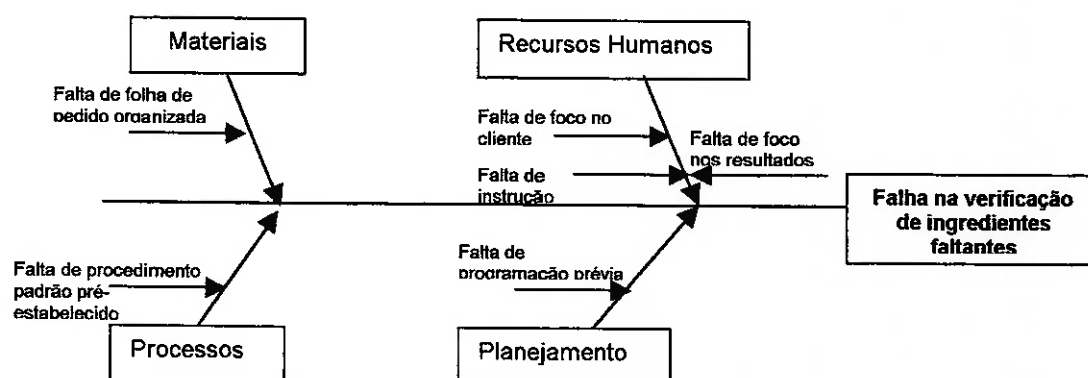


Figura 4.12 Diagrama de Causa e Efeito para "Verificação de ingredientes faltantes". Elaborada pelo autor.

O que se verifica na empresa, relativo a este problema, é, primeiramente, a falta de comprometimento dos funcionários com a pontualidade. Isso deriva de uma falta de foco no cliente (pois não entendem a necessidade de o cliente de almoçar rapidamente), e de foco em resultados (não entendem que, uma vez

insatisfeitos, os clientes podem não mais voltar ao restaurante, o que pode afetar o resultado da empresa). Por outro lado, a empresa não realiza o papel de instrutor, dado que pouco esclarece esses assuntos a seus funcionários.

Entretanto, verifica-se também a falta de um procedimento padrão para a realização de pedidos. Este processo ocorre, como descrito no subitem anterior, de forma extremamente informal. Uma folha-padrão de pedido também poderia auxiliar a formulação dos pedidos pois, além de assegurar a clareza do pedido, poderiam funcionar como um *check-list* de quais insumos devem ter seu estoque monitorado.

Além destes aspectos, a falta de uma programação prévia do que vai ser produzido pela empresa em um horizonte de uma semana, por exemplo, dificulta a realização um pedido organizado e confiável.

Assim, são apresentadas as seguintes **propostas de solução**:

Causa	Ações	Responsáveis	Monitoramento
Falta de comprometimento e instrução da mão de obra	Estabelecimento de um funcionário responsável por todas as compras da cozinha: Maria de Fátima (gerente de cozinha e <i>process owner</i>).	João Paulo	Serão registradas no banco de dados de controle operacional as falhas e discutidas com a funcionária
	Instrução ao funcionário responsável designado de quais são os procedimentos a serem seguidos para se gerar o pedido de compra (vide anexo 7).	Moema	Discussão com a funcionária responsável das razões de futuras falhas
	Reservar espaço nas reuniões semanais formais, em que seja reforçada constantemente a importância do cliente para a empresa	João Paulo / Moema	
Falta de programação prévia	Os cardápios da semana passarão a ser determinados na sexta-feira da semana anterior. Assim, a compra de produtos não perecíveis passará a ser feita apenas uma vez por semana, aos sábados, conforme as necessidades e as regras determinadas no anexo 7.	Moema / Lauro	

Causa	Ações	Responsáveis	Monitoramento
Falta de formulário de pedido	Desenvolvido e exposto no anexo 8.	João Paulo / Moema	Constante, para inclusão de novos produtos no formulário.
Falta de procedimento	Devem ser implementadas as normas de elaboração de pedidos de compra, expostas no anexo 7;	João Paulo / Moema	Gerente geral deve se certificar a respeito do cumprimento das normas com a <i>process owner</i>
	Estabelece-se a conferência da compra realizada, sob responsabilidade do usuário dos insumos, antes do início das atividades do dia. A falta de algum produto deve ser descoberta o mais cedo possível.	Todas as funcionárias de cozinha	Falhas descobertas tardiamente serão anotadas no banco de dados de controle operacional e discutidas com as responsáveis posteriormente.

Tabela 4.15 Resumo das propostas de soluções para "Falha na verificação de produtos necessários que faltam". Elaborada pelo autor.

Efeito #2: Outro microprocesso crítico é a **solicitação de montagem do prato**.

Percebe-se que há uma demora excessiva entre o momento entre a comunicação da solicitação de montagem e o início da montagem em si. Examinando este efeito, temos:

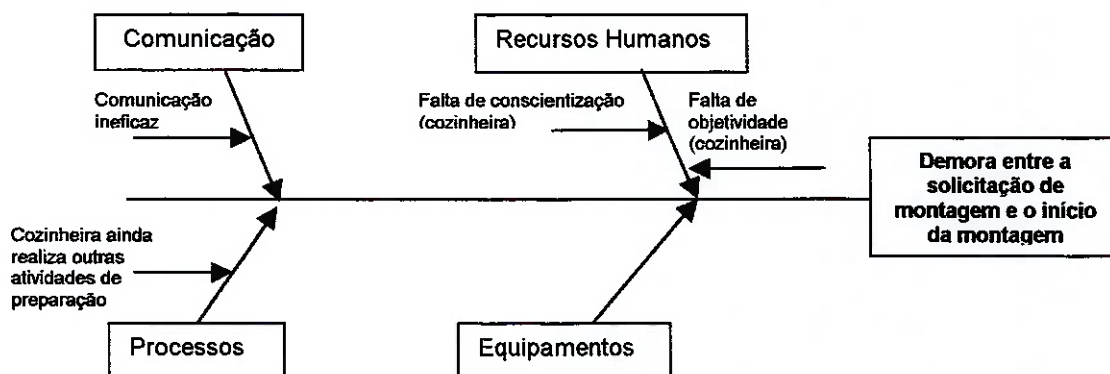


Figura 4.13 Diagrama de Causa e Efeito para "Demora entre a solicitação de montagem do prato e o início da montagem". Elaborada pelo autor.

Como vemos no diagrama acima, a demora entre a solicitação de montagem de um prato e o início da montagem do mesmo apresenta como uma de suas causas principais o fato de a cozinheira ainda estar realizando atividades prévias de preparação. Entretanto, todo o subprocesso preparação prévia do prato do dia já foi analisado neste trabalho e não foi eleito nenhum

microprocesso crítico, ou seja, na preparação prévia do prato não foi identificada nenhuma atividade que atrasasse a produção, ou ainda, não foi detectado que o conjunto de atividades somadas não pudessem ser realizadas até 11:45h.. Isto indica que há problemas extrínsecos ao processo que fazem com que haja a referida demora. Após várias observações e discussões, percebeu-se que o atraso na preparação prévia se dá basicamente por três motivos:

- Atraso da cozinheira: é muito comum ela chegar até meia hora atrasada;
- Há alguns pratos de elaboração mais complexa, cuja preparação sempre extrapola o horário-limite de 11:45h.;
- Algumas vezes são oferecidas opções ao prato do dia cuja elaboração, somada ao tempo de elaboração do prato original, extrapola o horário-limite de 11:45h..

Além disso, foi detectada uma falha de comunicação. Hoje, quando chega um pedido, a gerente de cozinha o lê em voz alta para a cozinheira, que deveria processar o pedido. O fato é que muitas vezes a cozinheira se encontra ocupada, ou não presta a devida atenção, o que faz com que ela peça diversas vezes à gerente de cozinha que repita o pedido. Neste ponto, crê-se que alguns instrumentos de comunicação mais eficientes, tais como uma segunda via do pedido destinado exclusivamente à cozinheira, até poderiam ser sugeridos. Entretanto, entende-se que caso a cozinheira consiga focar seu trabalho naquele momento em apenas montar os pratos (sem, portanto, realizar qualquer atividade de preparação), e caso ela preste maior atenção e seja mais objetiva em seu trabalho, o problema da comunicação também tende a desaparecer. Assim, serão propostas soluções apenas para as outras causas, e caso esta continue sendo relevante, será proposta uma solução a ela em um segundo momento.

Assim, como soluções às causas da demora entre a solicitação do pedido e o início da montagem, tem-se:

Causa	Ações	Responsáveis	Monitoramento
Falta de conscientização da cozinheira	Deve-se trabalhar com a funcionária o fato de que os pratos por ela elaborados são sempre muito bem temperados e dentro dos padrões de qualidade esperados. Entretanto, ela precisa se conscientizar de que ela precisa prestar mais atenção nos pedidos feitos pela gerente, e de que é fundamental que o prato seja elaborado rapidamente no horário de almoço. Para este trabalho, o material desenvolvido e apresentado no anexo 9 será muito útil	João Paulo	Nas seções de <i>feed-back</i> individuais, este ponto deve ser ressaltado com a cozinheira
Falta de objetividade da cozinheira	Por ser incapaz de montar um prato de forma objetiva, o que acaba retardando o processo e dispersando a atenção da funcionária, será necessário treiná-la as sugestões contidas no anexo 7. Nele está indicada uma forma de montagem do prato de forma mais organizada e racional, o que ajudará a cozinheira a realizar a atividade com maior desenvoltura e, como isso, a prestar mais atenção nos pedidos feitos pela gerente de cozinha.	Moema	A gerente geral irá verificar se as sugestões citadas ao lado estão sendo praticadas. Caso não estejam, a funcionária deve ser advertida na hora. Caso haja reincidência freqüente, a advertência deverá ser feita nas seções de <i>feed-back</i> individual.
Atraso no horário de entrada da cozinheira	Esta funcionária deverá prestar atenção especial à meta estipulada com relação ao horário de chegada.	Todas as funcionárias	Através do livro de ponto, a ser auditado.
Pratos de elaboração complexa	Devem ser listados os pratos mais complexos e se alterar os procedimentos de produção dos mesmos. Esta listagem e as alterações na produção dos pratos críticos estão no anexo 11. As alterações devem ser repassadas a todas as funcionárias.	João Paulo / Moema	A gerente geral deverá monitorar a manufatura dos pratos cujas rotinas de elaboração foram alteradas, exigindo o cumprimento das novas rotinas.
Opções de pratos do dia incompatíveis	Devem ser listadas as combinações entre opções de pratos do dia que historicamente apresentam problemas, não oferecer mais esta nova combinação, e por fim sugerir novas combinações. Os resultados deste trabalho podem ser verificados no anexo 11.	João Paulo / Moema	

Tabela 4.16 Resumo das propostas de solução para "Demora entre a solicitação de montagem do prato e o início da montagem". Elaborada pelo autor.

Efeito #3: A demora na **montagem final das saladas** foi um subprocesso que não teve, após ser analisado, nenhum subprocesso crítico apontado. Entretanto, foram detectadas, em discussões, entrevista com a cozinheira responsável e em observações feitas durante o horário do almoço, duas causas relevantes:

- a) Indisponibilidade, no horário da solicitação da montagem, da cozinheira responsável pelas saladas: dias em que o prato do dia contém algum tipo de fritura, ou algum componente que deve ser grelhado, a cozinheira responsável pelas saladas também se responsabiliza pelas tarefas de grelhar ou fritar. E estas atividades são geralmente desempenhadas no horário do almoço. Neste caso, a produção dos pratos do dia deve ser revista, de tal forma a disponibilizar esta cozinheira para a elaboração das saladas. Caso isso não seja viável, uma outra opção é, nestes dias, deixar as saladas de maior saídas prontas. Aliás, propõe-se que seja estabelecido um controle diário de saída de saladas, para que se tente prever a demanda e já adiantar a montagem de saladas.
- b) Insumos essenciais à montagem não disponíveis: percebe-se, observando o trabalho no horário de almoço, que nem todos os ingredientes ficam posicionados na bancada de montagem de saladas. A consequência disto é que se perdem minutos preciosos na hora da montagem da salada, por exemplo, procurando-se e abrindo-se latas de azeite. Além disso, é comum o molho de uma salada não estar totalmente pronto. Neste caso, a solução passa pela inclusão da disponibilização destes insumos no *check-list* de atividades preparatórias (anexo 5), monitoramento da meta proposta e mostrar a esta cozinheira a importância disto e monitoramento seu cumprimento.

Assim, pode-se resumir as **propostas de soluções às causas da demora montagem das saladas** da seguinte maneira:

Causa	Ações	Responsáveis	Monitoramento
Indisponibilidade da cozinheira na hora do pedido	Reprogramar as atividades de preparação do prato do dia, quando estes possuem fritura ou grelhados (conforme anexo 11). Pode-se ainda adotar outra alternativa de se produzir antes as saladas nestes dias, conforme previsão da demanda a ser implementada.	João Paulo / Lauro	Serão armazenadas no banco de dados operacional as saídas diárias de saladas, para que se possa prever com maior precisão a quantidade a ser montada previamente.
Insumos essenciais à montagem não disponíveis	Montar <i>check-list</i> de atividades preparatórias, treinar a funcionária e monitorar o seu cumprimento.	João Paulo / Moema	A gerente geral irá verificar se está sendo cumprido o <i>check-list</i> .

Tabela 4.17 Resumo das propostas de solução para "Demora na montagem das saladas". Elaborada pelo autor.

Efeito #4: O atraso na decoração e na exposição das sobremesas no balcão refrigerado tem como principais causas:

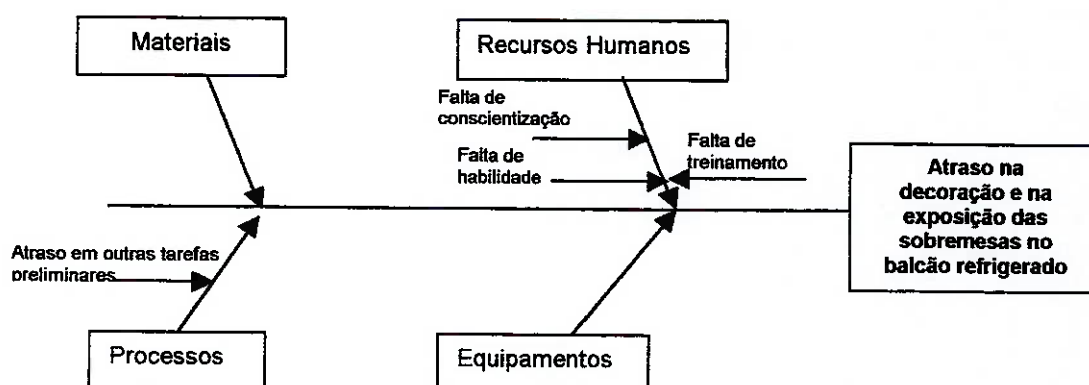


Figura 4.14 Diagrama de Causa e Efeito para "Atraso na decoração e na exposição das sobremesas no balcão refrigerado". Elaborada pelo autor.

A responsável pelos dois microprocessos críticos que envolvem este efeito é a mesma. E como se pode ver em seu diagrama de causa e efeito, o fator recurso humano é crítico para este efeito, que depende de um certo grau de habilidade manual. Assim, dentre as sugestões a serem expostas a seguir, sugere-se primeiramente adotar a reestruturação nos processos envolvidos, o treinamento e a conscientização. Mas, caso estas soluções ainda não derem certo, parte-se para a última alternativa: a troca da responsável pela função (no caso é uma garçonete, que poderia assumir as responsabilidades da outra garçonete, enquanto esta estaria assumindo as suas). Desta maneira:

Causa	Ações	Responsáveis	Monitoramento
Atraso em outras tarefas preliminares	A garçonete deve ser mais ágil em suas atividades que precedem esta, principalmente em sua preparação para iniciar o atendimento e buscar produtos para consumo interno na padaria, atividades estas que pouco agregam valor.	João Paulo / Moema / garçonete	A gerente geral deverá observar: Tempo gasto em compras para consumo interno Tempo gasto em sua preparação para o atendimento
Falta de conscientização	Deve-se trabalhar com a funcionária o fato da importância da agilidade nesta tarefa, principalmente para que esta não a ocupe nos horários de atendimento ao cliente.	João Paulo	
Falta de treinamento	A funcionária responsável deverá receber um novo treinamento, por parte da gerente geral tanto na decoração quanto na exposição dos doces. Todas as técnicas e restrições existentes devem ser ressaltadas.	Moema	A gerente geral deverá observar: Tempo de decoração; Qualidade de decoração; Forma de exposição no balcão refrigerado.
Falta de habilidade	Trata-se de uma tarefa extremamente delicada e manual. Caso as alternativas acima não surtam efeito, deve-se trocar de responsável pelos microprocessos.	Moema	Gerente geral deverá observar o desempenho da funcionária nos dias seguintes às implementações acima descritas.

Tabela 4.18 Resumo das propostas de solução para "Atraso na decoração e na exposição das sobremesas no balcão refrigerado". Elaborada pelo autor.

VIII. Comprovação das melhorias, padronização e indicação de novas prioridades:

Praticamente todas as propostas acima descritas são de implementação imediata. Assim, deve-se realizar um trabalho inicial com os funcionários e principalmente com a *process owner*, de tal sorte que todos se conscientizem inicialmente da necessidade da mudança, e depois do que precisa ser feito para que se concretizem tais mudanças. Grande parte do material necessário para instruir os funcionários encontra-se nos anexos deste trabalho, que servirão também como um registro do padrão proposto pelas novas normas e rotinas, mas que devem sempre ser alterados com o surgimento e

implementação de novas idéias. O monitoramento dos indicadores propostos fará como que se tenha noção da eficácia das mudanças, e assim que for detectado que as falhas foram sanadas, deve-se buscar outras para serem atacadas.

Processo 2: Atendimento ao cliente nos salões

I. Atribuição de responsabilidades pelo processo:

Neste caso, a pessoa mais indicada para ser o **process owner** é a **gerente geral** do restaurante, Moema Soares. Trata-se da pessoa mais indicada, dado que é a única capaz de gerenciar a atuação das garçonetes (funcionárias fundamentais deste processo) durante o horário de almoço. Assim, além de ter responsabilidades de idealizar e gerenciar as mudanças, já que faz parte da equipe *PM* de 1º nível, cuidará também da implementação das mudanças.

II. Enquadramento do processo:

O **objetivo do processo** é: "Oferecer ao cliente a oportunidade de saborear os produtos de maneira agradável, através de um atendimento ágil, preciso e educado."

Como se vê no objetivo acima, a função do atendimento é disponibilizar o produto ao cliente, porém fazendo com que o cliente tenha um momento de consumo agradável, sem contratempos. Deve-se deixar claro, como já foi discutido neste trabalho, que não se quer oferecer luxo ao cliente, mas isso não impede o Mosteiro Dévakan de almejar servir bem aos seus clientes. E neste ponto, o processo de atendimento é primordial.

Vale também ressaltar que é também função do atendimento vender os produtos (o que não é algo explorado hoje em dia). As garçonetes devem ser treinadas para oferecerem os produtos do restaurante aos clientes, trabalhando assim para maximizar seu faturamento.

As **fronteiras** do atendimento aos clientes nos salões são:

- Início: Preparação dos bens tangíveis necessários ao atendimento;
- Fim: Limpeza final dos salões.

III. Identificação das necessidades dos clientes e definições de indicadores de desempenho:

Novamente, pode-se dizer que estas necessidades já foram discutidas na análise estratégica do negócio. Contudo, pode-se reforçar o fato de que os clientes da empresa exigem **um atendimento rápido, com higiene e cortesia, que lhe forneça as informações solicitadas.**

Os tipos de macroindicadores para este processo e o tratamento a ser dado a eles serão os mesmos que os desenvolvidos para avaliar a "Elaboração dos produtos". Ou seja: "Quantidade de reclamações" e "Pesquisa semestral" avaliarão os aspectos qualitativos do atendimento, como higiene, cortesia, precisão nas informações prestadas; já "Tempo médio de atendimento" e "Tempo de atendimento do primeiro cliente" avaliarão a agilidade do atendimento também, já que em ambos os casos não se dissocia o tempo de elaboração dos produtos do tempo de atendimento em si. Uma medida mais precisa seria por demais custosa.

E há também o indicador de prontidão, que verifica se tudo, inclusive as garçonetes, está pronto para o início do atendimento, às 11:45h. (vale ressaltar que neste processo, é ainda mais importante que tudo esteja pronto às 11:45h., dado que se trata da parte da empresa com a qual o cliente toma contato e na qual ele percebe nitidamente as falhas). Para este processo também é muito importante tanto o quadro que explicita o desempenho em cada um dos indicadores para a equipe (anexo 12), quanto um relógio para disciplinar as atividades realizadas pelas garçonetes. O desempenho também deve ser comentado nas reuniões semanais a serem instituídas. Além disso, as garçonetes devem participar também da meta apresentada na análise do processo anterior.

IV. Registro do fluxo do processo:

O processo de atendimento aos clientes nos salões pode ser resumido no seguinte conjunto de subprocessos:

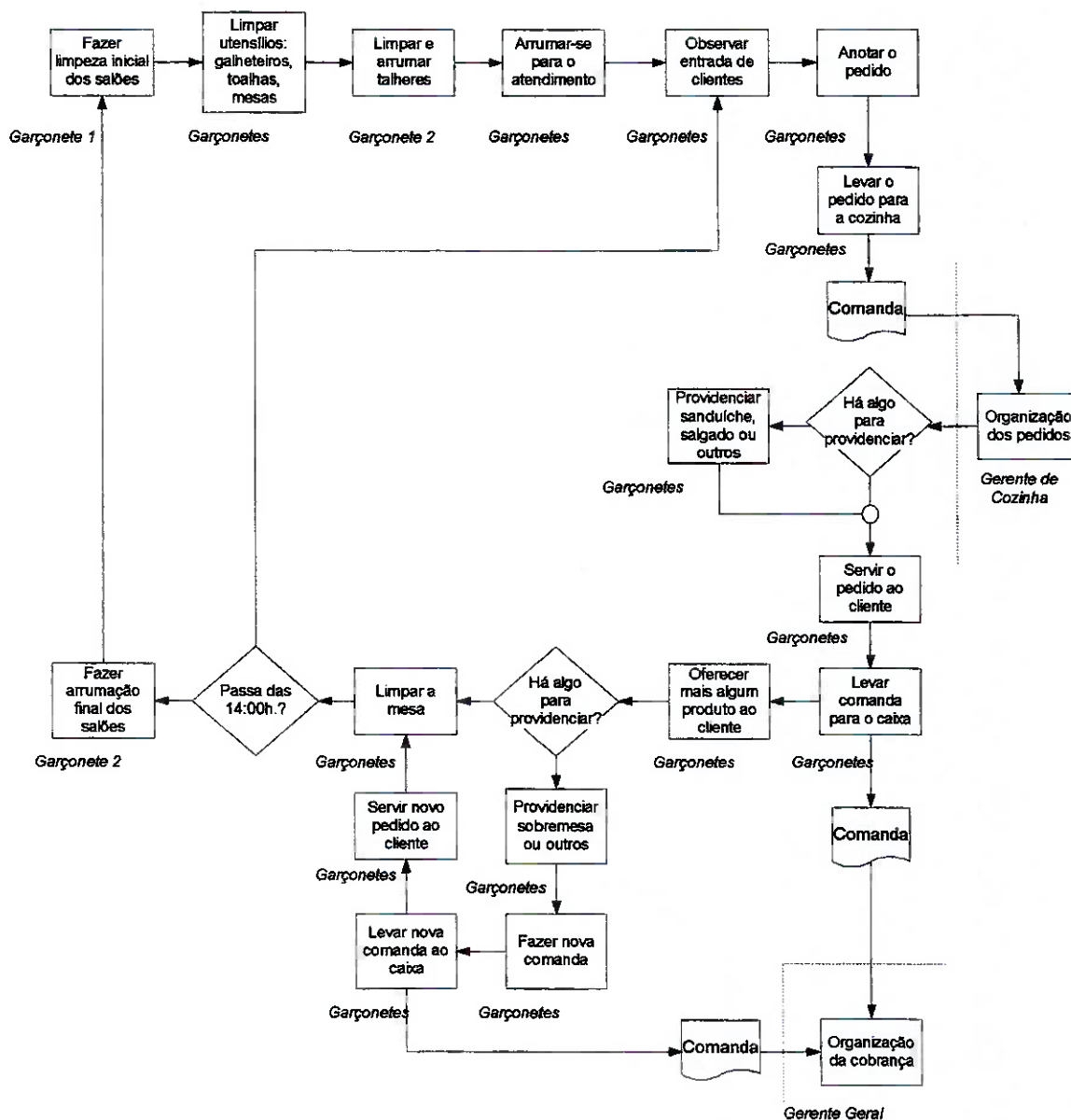


Figura 4.15 Fluxo do processo "Atendimento ao cliente nos salões". Elaborada pelo autor.

V. Avaliação dos subprocessos, seleção dos subprocessos críticos e tipos de melhoria a perseguir:

Neste momento, é preciso determinar para o processo em análise quais os subprocessos críticos, baseado, a princípio, no impacto que cada um tem no resultado final do processo e no desempenho de cada um. Entretanto, na discussão que houve entre os integrantes da equipe PM de 1º nível, notou-se uma peculiaridade deste processo: caso ocorram falhas em qualquer um de seus subprocessos, elas serão diretamente percebidas pelo cliente, causando-lhe má impressão. É evidente que o grau de descontentamento do cliente com o mau resultado dos subprocessos pode variar conforme a natureza da falha. Mas, de qualquer maneira, chegou-se ao consenso de que, no caso de qualquer um dos subprocessos abaixo listados, falhas são muito graves. Desta maneira, considerou-se os impactos de todos destes subprocessos altos e iguais entre si, de forma que a eleição dos subprocessos merecedores de um plano de ação deu-se pela análise de seus desempenhos. Assim:

ID	Subprocessos(*)	Desempenho
1	Fazer a limpeza inicial dos salões	5
2	Limpar os utensílios: galheteiros, toalhas, mesas	3
3	Limpar e arrumar talheres	5
4	Arrumar-se para o atendimento	4
5	Observar entrada dos clientes	1
6	Anotar o pedido	3
7	Levar o pedido para a cozinha	5
8	Providenciar sanduíches, salgados e outros	5
9	Servir pedido ao cliente	4
10	Levar a comanda para o caixa	3
11	Oferecer mais algum produto ao cliente	2
12	Providenciar sobremesas ou outros	2
13	Fazer nova comanda	2
14	Levar nova comanda ao caixa	2
15	Servir novo pedido ao cliente	2
16	Limpar a mesa	4
17	Fazer a arrumação final dos salões	4

Tabela 4.19 Desempenhos dos subprocessos em "Atendimento ao cliente nos salões". Elaborada pelo autor.

Neste caso, considerando-se os dados apresentados acima e o conhecimento sobre o processo como um todo, são merecedores de ações de ruptura os seguintes subprocessos:

- Observar entrada dos clientes
- Oferecer mais algum produto ao cliente
- Providenciar sobremesas ou outros (em caso de pedido complementar)
- Fazer nova comanda
- Levar nova comanda ao caixa
- Servir novo pedido ao cliente

VI. Desdobramento dos subprocessos críticos, estabelecimento dos requisitos da qualidade e indicadores de desempenho interno

Partir-se-á, neste momento, para o detalhamento destes subprocessos críticos. Assim, eles serão delimitados e caracterizados, registrados em forma de fluxograma e, por fim, serão estabelecidos requisitos de qualidade e indicadores de desempenho para cada um deles. Com este estudo, estes subprocessos serão mais bem conhecidos, sendo mais facilmente detectadas as causas das falhas e, conseqüentemente, será mais fácil determinar suas soluções. Sendo assim:

Características dos subprocessos críticos			
Subprocesso	Objetivo	Fronteiras	Insumos e recursos necessários
Observar entrada dos clientes	Estar disponível para, observar a entrada do cliente e, assim que possível, se dirigir a ele e anotar seu pedido	Início: Momento em que garçone se encontra disponível a atender um cliente Fim: Garçone cumprimenta o cliente	
Oferecer mais algum produto ao cliente	Após a anotação do pedido principal do cliente, oferecer mais algum produto ao cliente	Início: Percepção de que o cliente está terminando de almoçar ou de que ele deseja mais alguma coisa Fim: Comunicação com o cliente	
Providenciar sobremesas ou outros	Entregar à cozinha a nova comanda ou selecionar salgado, sanduíche ou sobremesa.	Início: Término do pedido feito pelo cliente Fim: Produto pronto para ser entregue ao cliente	Bandeja
Fazer nova comanda	Anotar o novo pedido do cliente	Início: Ouvir a solicitação do cliente Fim: Pedido anotado	Papel de comanda, caneta
Levar nova comanda ao caixa	Levar nova comanda ao caixa	Início: Fim da anotação do pedido Fim: Pedido entregue ao caixa	
Servir novo pedido ao cliente	Servir o novo produto pedido ao cliente	Início: Produto pronto para ser entregue ao cliente Fim: Produto entregue ao cliente	Produto pedido pronto

Tabela 4.20 Caracterização dos subprocessos críticos de "Atendimento ao cliente nos salões". Elaborada pelo autor.

Como se percebe através da análise da tabela acima, há problemas de dois tipos distintos entre os seis subprocessos críticos. O primeiro está relacionado à disponibilidade da garçonete em atender os clientes. Este problema é complexo, e merece um estudo de todas as atividades por ela desempenhadas que interferem na referida disponibilidade. O segundo problema, que afeta todos os outros subprocessos, é uma questão de procedimento. Percebe-se que o procedimento atualmente desempenhado na anotação de pedidos complementares, ou seja, além daquele pedido principal realizado pelo cliente, é bastante confuso e suscetível a erros. Assim, serão apresentados a seguir apenas dois fluxogramas, que resumem os dois problemas discutidos.

Na figura 4.16, vê-se toda a complexidade do trabalho das garçonetes no horário de atendimento aos clientes. Analisando o fluxo citado, percebe-se que uma série de outras atividades influencia na disponibilidade destas funcionárias para observar a entrada de novos clientes. Assim, não será suficiente analisar microprocessos intrínsecos a esta atividade para se resolver o problema da demora excessiva para se anotar o pedido de um cliente, mas sim a todos os microprocessos realizados pelas garçonetes, para aí sim eleger os que são responsáveis por tomar-lhes um tempo útil desnecessariamente, que as impedem de estar disponíveis para o atendimento.

Por outro lado, na figura 4.17, em que são abordados os outros subprocessos críticos, percebe-se claramente que o fluxo atual dá muita margem a erros. Pedidos complementares precisam ser informados com urgência ao caixa, dado que são consumidos rapidamente, e com isso, caso não se tome cuidado, a comanda pode chegar ao caixa depois de o cliente já ter ido embora. Para tentar suprir esta urgência, em casos de sobremesa, a garçonete anota o pedido no momento em que vai buscar a sobremesa no balcão refrigerado, que fica ao lado do caixa, e já o entrega ao responsável pela cobrança. Em casos de outros produtos, prefere-se registrar o pedido complementar na mesma comanda do pedido principal, esteja onde ela estiver, pois assim estaria assegurado que este pedido seria cobrado. Desta forma, em ambos os casos, o produto não é registrado no momento do pedido, o que faz com que muitas vezes sua anotação seja esquecida.

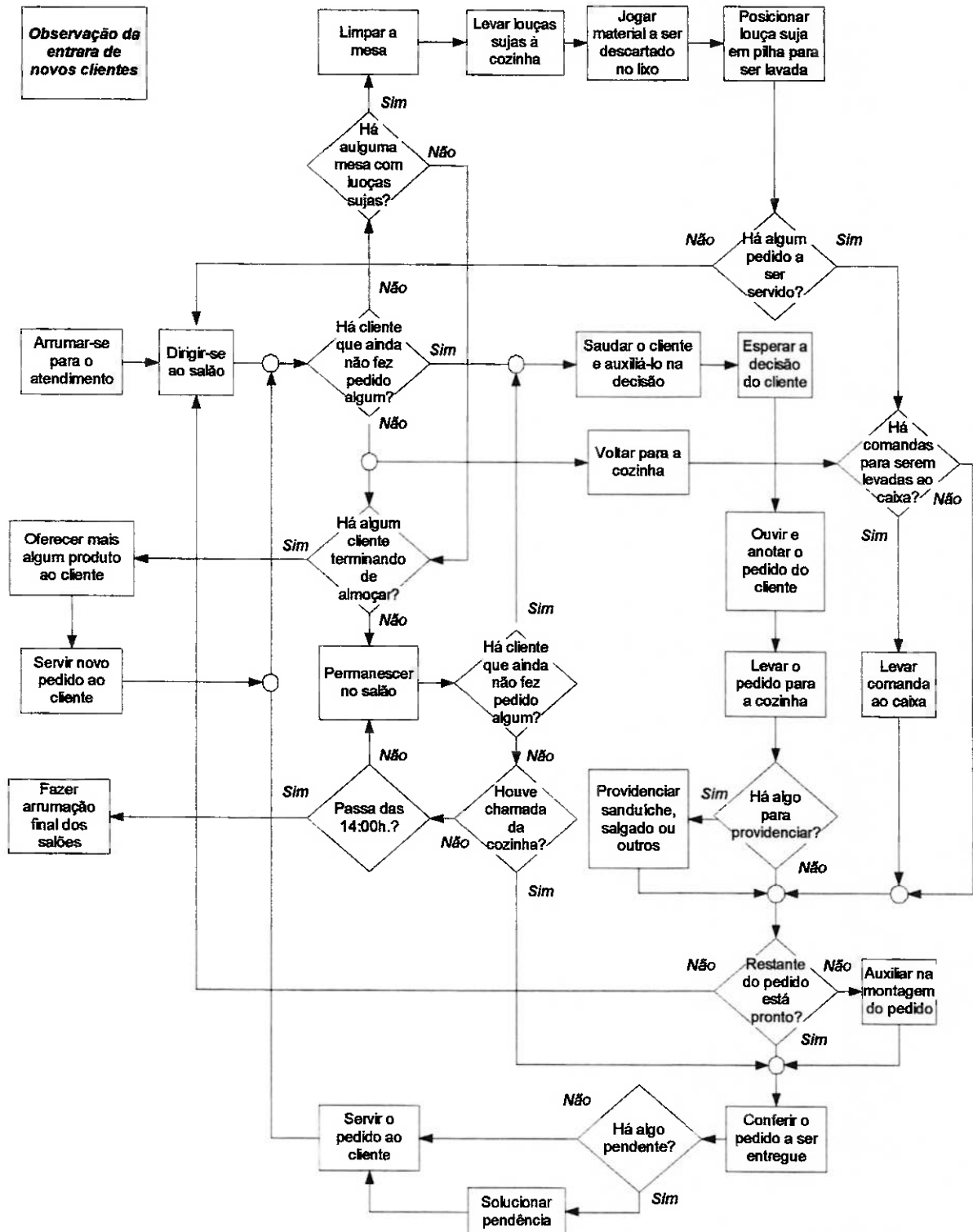


Figura 4.16 Microprocessos que influenciam na "Observação de entrada de novos clientes". Elaborada pelo autor.

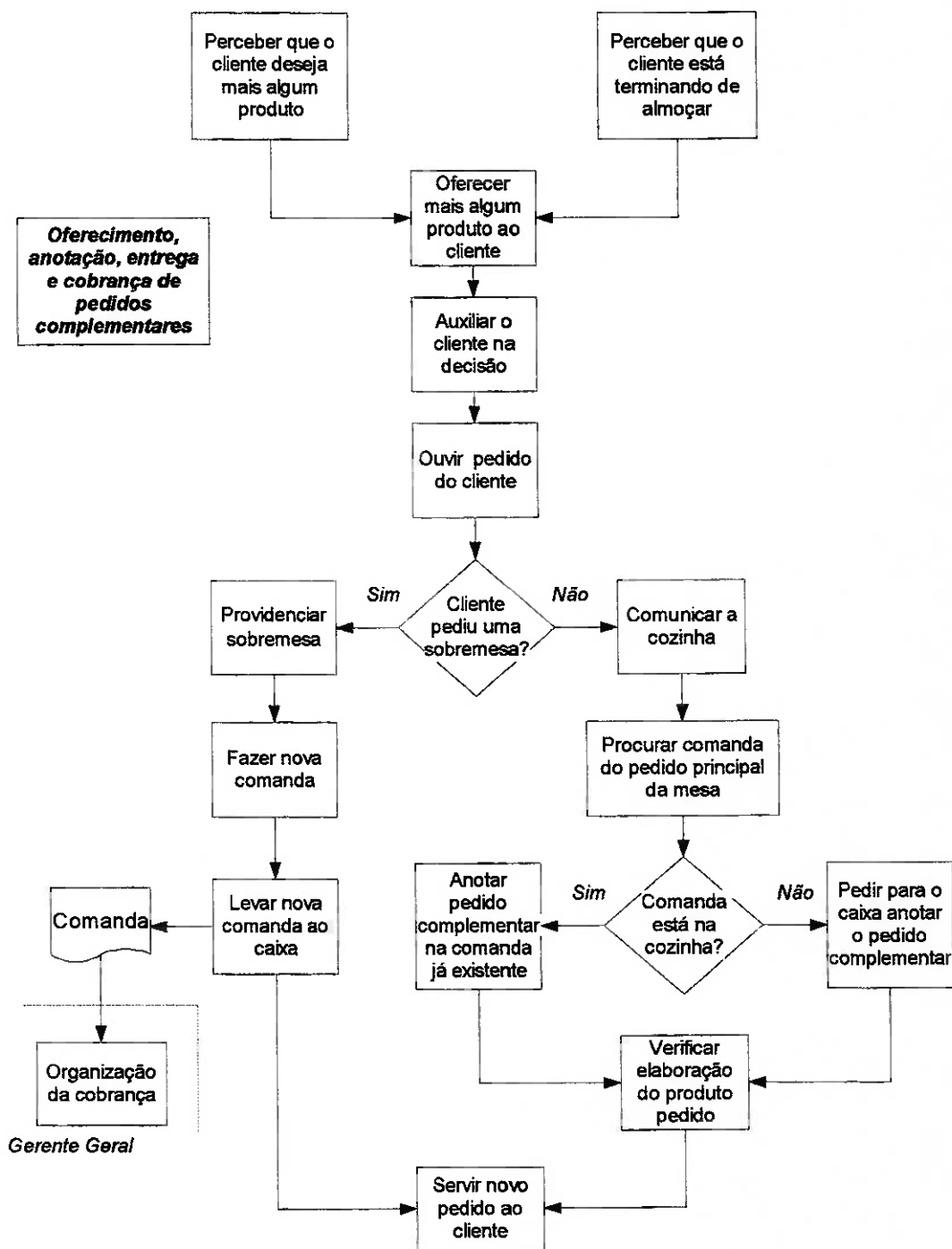


Figura 4.17 Fluxograma de "Oferecimento, anotação, entrega e cobrança de pedidos complementares".
Elaborada pelo autor.

Agora serão apresentados os requisitos de qualidade dos subprocessos críticos, os microprocessos críticos dentro de cada subprocesso, e por fim, os indicadores de desempenho interno mais relevantes, a exemplo do que foi feito com o processo "Elaboração de produtos". Os microprocessos críticos foram novamente eleitos de acordo com opiniões da equipe *PM* de 1º nível. Desta forma:

Requisitos de qualidade, microprocessos críticos e indicadores de desempenho internos				
Subprocesso	Inputs	Outputs	Microprocessos Críticos	Ind. Desemp. Internos
Observar entrada dos clientes	Garçone disponível para o atendimento de clientes que ainda não fizeram seus pedidos	Cliente atendido pouco tempo depois de se sentar na mesa	Jogar material a ser descartado no lixo Esperar decisão do cliente Voltar para a cozinha Auxiliar na montagem do pedido Solucionar pendência	Quantidade de clientes que fazem seus pedidos no balcão Tempo entre chegada do cliente e anotação do pedido Tempo médio entre chegada e saída do cliente
Oferecer mais algum produto ao cliente	Garçone disponível para observar cliente terminando de almoçar Informação sobre quais sobremesas ainda estão disponíveis	Cliente convencido de que quer algo a mais		Quantidade de pedidos complementares / dia Quantidade de sobremesas vendidas / dia
Providenciar sobremesas ou outros	Pedidos realizados pelos clientes	Produtos rapidamente disponíveis para a entrega	Comunicar à cozinha	Quantidade de pedidos não atendidos / dia
Fazer nova comanda	Pedidos realizados pelos clientes	Pedido devidamente anotado em comanda	Procurar comanda do pedido principal Pedir ao caixa anotar pedido complementar	Quantidade de pedidos não cobrados por falta de comanda / dia
Levar nova comanda ao caixa	Comanda anotada	Pedido no caixa em tempo hábil para se efetuar a cobrança		Quantidade de pedidos não cobrados por atraso na chegada da comanda / dia
Servir novo pedido ao cliente	Produto disponível para a entrega	Pedido entregue em tempo hábil para o cliente	Verificar a elaboração do produto	Quantidade de pedidos rejeitados por atraso na entrega do produto

Tabela 4.21 Requisitos de qualidade, microprocessos críticos e indicadores de desempenho internos dos subprocessos críticos de "Atendimento ao cliente nos salões".
Elaborada pelo autor.

VII. Atuação para alcançar melhorias:

Neste momento, parte-se para a solução dos problemas apontados até agora no processo "Atendimento ao cliente nos salões". Para tanto, será utilizada a mesma metodologia usada para a solução dos problemas de "Elaboração dos pedidos": determinação das causas dos problemas, com auxílio do diagrama de Causa e Efeito, e conseqüente atuação sobre elas (sejam oriundas de problemas intrínsecos ao processo ou não). Desta maneira:

Efeito #1: Ficou evidente através de todo o estudo feito até o momento que um dos maiores problemas no atendimento é a indisponibilidade de garçonetes para o atendimento pelo **tempo excessivo de permanência na cozinha**. Como se vê, elas ajudam na limpeza da louça suja, ajudam a montar pedidos e solucionam pendências de responsabilidade da produção. Isso certamente toma um tempo precioso das garçonetes, o que acaba causando uma má impressão sobre o atendimento. Procurando as causas mais prováveis deste fenômeno, a equipe PM de 1º nível chegou a:

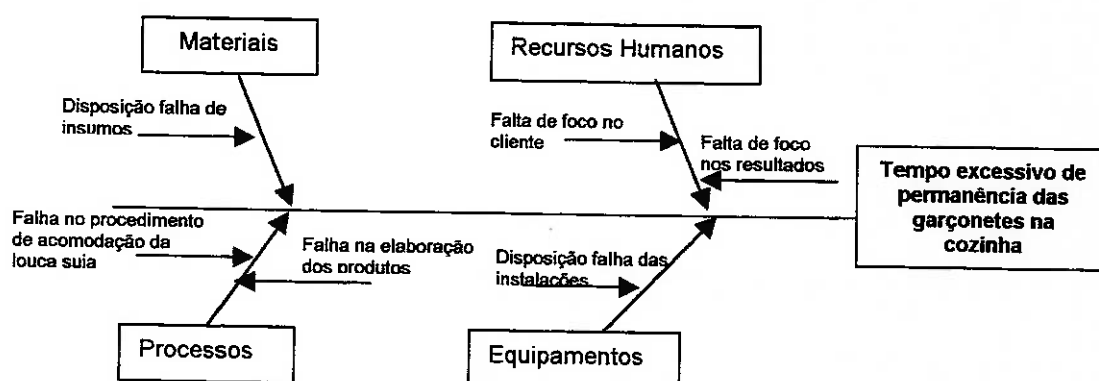


Figura 4.18 Diagrama de Causa e Efeito para "Tempo excessivo de permanência das garçonetes na cozinha". Elaborada pelo autor.

Novamente percebe-se na análise deste problema que as funcionárias de linha de frente não dão a devida importância ao fato de se atender bem o cliente. Apesar de serem mais conscientes que as funcionárias envolvidas na elaboração dos produtos, ainda assim o nível de consciência é insatisfatório, sendo necessário trabalhar-se muito os conceitos de foco no cliente e em resultados.

Outro grande foco de problemas está relacionado às atividades de elaboração dos produtos. Muitas vezes, pequenos detalhes de responsabilidade da produção não estão prontos: molhos ou torradas não acompanham a saladas, sucos estão sem gelo, não há limão cortado, etc.... Acontece que, com o intuito de se levar rapidamente o pedido ao cliente, a garçonete acaba providenciando estes detalhes aparentemente irrelevantes, mas que acabam consumindo muito tempo que deveria ser destinado ao atendimento.

Além disso, há insumos e produtos que estão prontos, mas em local desconhecido ou de difícil acesso. Por fim, há também o problema de ter que se depositar a louça suja no extremo oposto à entrada da cozinha. Tudo isso pode ser melhorado a fim de se diminuir o tempo que as garçonetes passam na cozinha. Desta forma, apresentam-se as seguintes **propostas de solução**:

Causa	Ações	Responsáveis	Monitoramento
Falta de foco no cliente e em resultados	Reservar espaço nas reuniões semanais formais em que seja reforçada constantemente a importância do cliente para a empresa. Além disso, deve ser sempre recordado o material de conscientização do funcionário (anexo 9): a prioridade é servir o cliente conforme suas necessidades.	João Paulo / Moema	A <i>process owner</i> deve sempre estar atenta às atividades que as garçonetes desempenham no horário de atendimento e que não agregam valor a este processo. Quando este fato ocorrer com maior frequência, deve ser comentado nas reuniões semanais, ou nas de <i>feed-back</i> individual.
Falha na elaboração dos produtos	O <i>check-list</i> de preparação inicial (anexo 5), cujo cumprimento será atrelado à meta, irá ajudar às funcionárias da produção a não esquecerem dos "detalhes" que consomem tempo de atendimento das garçonetes. Este <i>check-list</i> deve ser constantemente atualizado, de forma que outros produtos ou insumos que faltam em sua relação e que atrapalham as garçonetes sejam listados e, assim, sejam considerados na meta.	Moema / Lauro	A <i>process owner</i> deve sempre estar atenta aos atrasos da elaboração dos pratos. Sempre que interferirem no atendimento das garçonetes, ela deverá conversar com <i>process owner</i> deste outro processo para se garantir a pontualidade.

Causa	Ações	Responsáveis	Monitoramento
Falha no procedimento de acomodação da louça suja	As garçonetes deverão cuidar apenas da limpeza da louça (ou seja, jogar os restos no lixo). Entretanto, fará parte do serviço da auxiliar de cozinha, que cuida da lavagem da mesma, colocá-la perto da pia. Esta redistribuição de tarefas só fará sentido com a alteração dos locais apropriados para a deposição da louça suja (anexo 13), uma vez que ela ficará próxima ao local em que os sucos são dispostos para a expedição, que é um local de freqüente acesso tanto às garçonetes e quanto à auxiliar de cozinha.	João Paulo / Moema	Deve-se observar se, apesar do cuidado tido no reprojeto, não houve sobrecarga da auxiliar de cozinha.
Disposição falha das instalações	Ela deve ser corrigida, conforme o anexo 13	João Paulo	
Disposição falha dos insumos	Os locais determinados de armazenamento são satisfatórios. Entretanto, deve-se garantir que os insumos sejam repostos ou sempre armazenados nestes locais. Isso também faz parte do <i>check-list</i> de atividades preparatórias (anexo 5), cujo cumprimento está atrelado à meta de desempenho.	João Paulo / Moema	Será realizado na medida em que o cumprimento do <i>check-list</i> for verificado.

Tabela 4.22 Resumo das propostas de solução para "Tempo excessivo de permanência das garçonetes na cozinha". Elaborada pelo autor.

Efeito #2: Ao analisar a figura 4.16, ficou claro à equipe *PM* de 1º nível que há uma série de **atividades que não agregam valor desempenhadas pelas garçonetes**, o que também afeta a qualidade do atendimento. Exemplos disto são os microprocessos "Voltar para a cozinha", "Esperar a decisão do cliente" e "Verificar a elaboração do produto". Estas atividades são desempenhadas em decorrência de dois fatores primordiais:

- 1) A falta de normas de atendimento: crê-se não ser necessário especificar absolutamente todas as atividades desempenhadas por qualquer funcionário que seja. Entretanto, a total falta de normas e de procedimentos, por sua vez, mostra-se prejudicial;
- 2) A falta de treinamento e conscientização: as garçonetes nunca tiveram treinamento formal algum, ou ainda acesso a material de apoio, no qual

pudessem basear suas atividades. Como se vê, esta ausência faz falta, dado que elas perdem a noção de qual são os papéis a serem desempenhados, e acabam realizando aquilo que acham mais conveniente. É fato que a equipe atual é boa, mas pautar o atendimento da empresa apenas no bom-senso dos funcionários pode levar a falhas primárias, como esta.

Para tentar solucionar este problema, **propõe-se**:

Causa	Ações	Responsáveis	Monitoramento
Falta de normas de atendimento	É necessário criar um manual de atendimento (anexo 14), que no entanto não limite totalmente a ação das funcionárias. Estas normas devem, então, se basear no conceito de mínimas especificações, ou seja, explicitar o que deve ser feito, mas com um certo grau de liberdade para o funcionário possa desempenhar da maneira a que ele melhor se adaptar.	João Paulo / Moema	As normas devem ser revistas constantemente, de acordo com as reclamações ou deficiências detectadas pela <i>process owner</i> ou registradas no banco de dados de controle operacional. O material deve ser sempre revisto.
Falta de treinamento e conscientização	É fundamental que as funcionárias de linha de frente sejam treinadas para o atendimento. Além de um manual de atendimento, devem ser marcados períodos de treinamento.	João Paulo / Moema	A <i>process owner</i> deve verificar o cumprimento das mínimas especificações. Sempre que não forem cumpridas, a <i>process owner</i> deverá advertir as funcionárias (preferencialmente nas seções de <i>feed-back</i> individual).

Tabela 4.23 Resumo das propostas de solução para "Atividades que não agregam valor desempenhadas pelas garçonetes". Elaborada pelo autor.

Efeito #3: Como se percebe na figura 4.17, **todo o conjunto de atividades ligados a pedidos complementares, principalmente quando o pedido é um suco, é falho**. Quase todos os subprocessos e microprocessos dão margem a erros, tais como: o pedido ser entregue mas não ser cobrado; o pedido não ser entregue e ser cobrado; ou simplesmente o pedido não ser entregue, mas também não ser cobrado. O que se percebe é que com relação às

sobremesas, as falhas já foram bastante minimizadas, dado que as garçonetes providenciam a sobremesa e já deixam a comanda ao lado do balcão refrigerado, com o caixa. Entretanto, há um altíssimo número de falhas quando o pedido complementar é um suco. Como causas, pode-se apresentar:

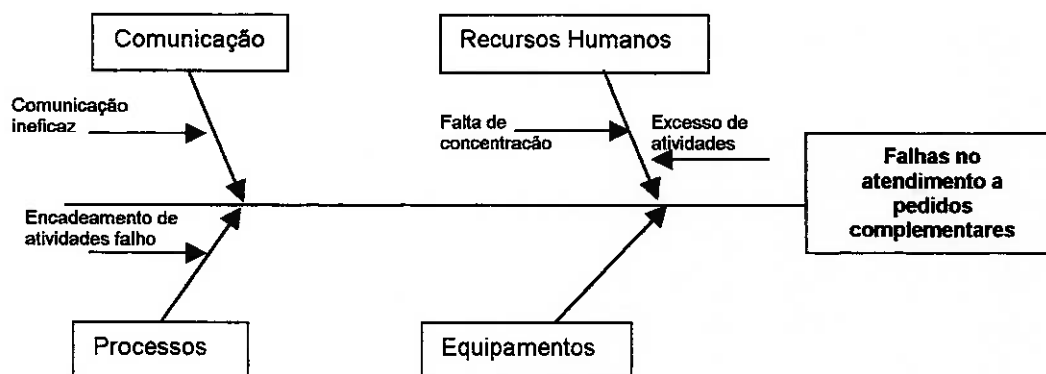


Figura 4.19 Diagrama de Causa e Efeito para "Falha no atendimento a pedidos complementares".
Elaborada pelo autor.

No caso deste problema, percebe-se que as falhas que se somam podem ser resolvidas, antes de tudo, com uma **nova organização dos subprocessos**. Como vemos acima, a solução deve ser simples, dado que as garçonetes já estão sobrecarregadas; deve independer da concentração ou da memória das garçonetes, que no horário de pico tendem naturalmente a falhar (sabe-se bem que o serviço é extremamente desgastante), e; deve suprir a falha de comunicação que há com a cozinha. Ou seja, deve suprir todas as possibilidades de erros a que o encadeamento de atividades atual dá margem. Por fim, deve ser rápido, garantindo, além que o produto chegue à mesa do cliente e sua comanda ao caixa, que tudo isso ocorra de forma ágil.

Ciente de todas estas restrições, **propõe-se a seguinte solução:**

Conforme pode-se verificar no fluxograma apresentado a seguir, quando o pedido complementar for uma sobremesa, os procedimentos só mudam em um aspecto: ao ouvir o pedido, a garçoneite já irá anotar o pedido , para que não haja o risco de a comanda não ser gerada. Entretanto, quando o pedido complementar é um suco, por exemplo, será gerada uma nova comanda, com uma grande marca de uma letra P, que indicará comanda prioritária para a

cozinha, devendo ser o pedido nela contido elaborado com urgência. Além disso, a garçonete, antes de levar o pedido, deve levar esta comanda prioritária, além das demais comandas que já tenham sido servidas e que ainda estejam na cozinha, ao caixa. Somente após o comanda ser entregue ao caixa é que os pedidos complementares são servidos aos clientes.

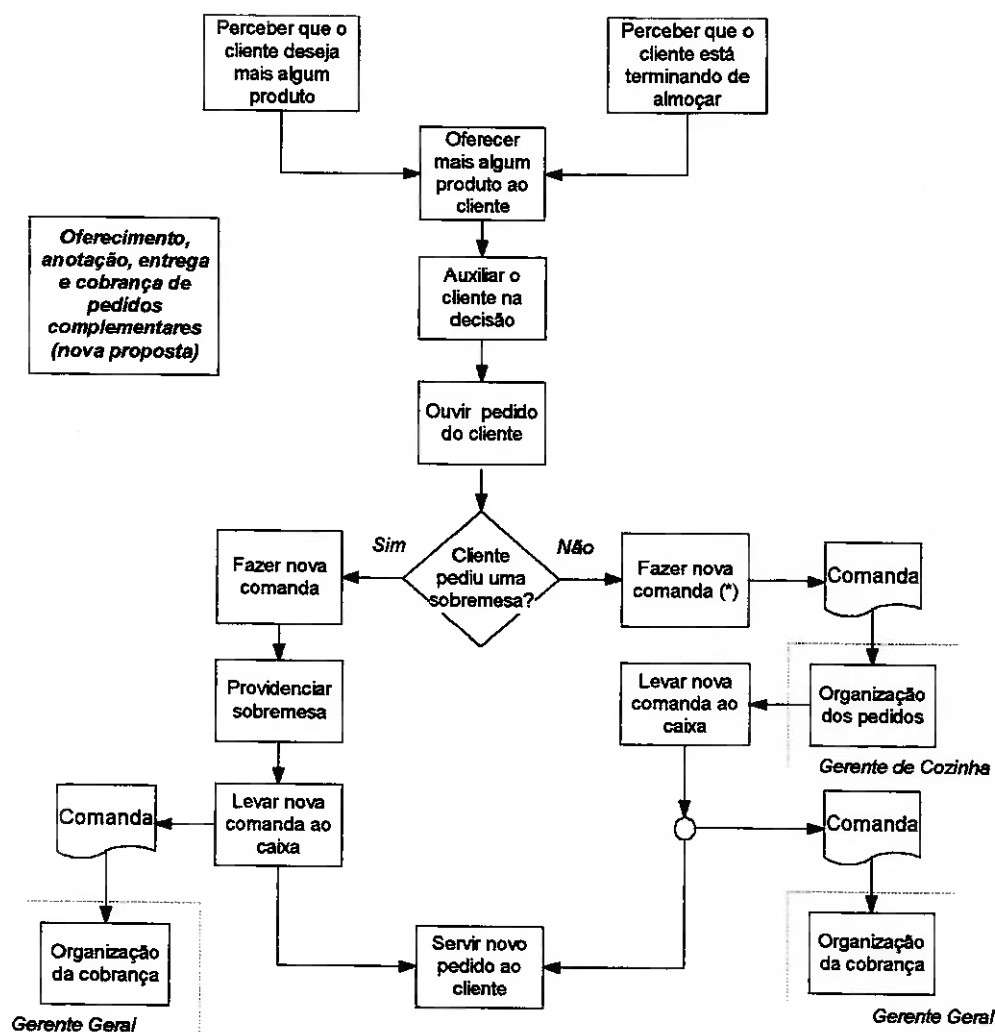


Figura 4.20 Novo fluxograma de "Oferecimento, anotação, entrega e cobrança de pedidos complementares". Elaborada pelo autor.

VIII. Comprovação das melhorias, padronização e indicação de novas prioridades:

Para este caso, valem as mesmas observações feitas no processo de "Elaboração dos produtos": a implementação das propostas também pode ser

imediate, dependendo somente da absorção, por parte da equipe, da necessidade e dos meios de mudanças. Os padrões também estão estabelecidos, assim como indicadores de desempenho para monitorar e avaliar os processos e as mudanças.

4.3.2 Os outros objetivos de desempenho falhos: "Comodidade e conforto" e "Desenvolvimento de novos produtos"

A abordagem a ser dada a estes objetivos de desempenho, por serem eles menos relacionado ao foco operacional deste trabalho, será bem mais simplificada que nos processos acima desenvolvidos. Entretanto, como mostra a pesquisa, eles são extremamente significativos, e por isso não devem ser desconsiderados. Desta maneira, é imperativo que sejam apresentadas propostas para solucioná-los.

Assim, o primeiro passo será novamente realizar uma análise através da metodologia dos 5 gaps para cada um dos objetivos de desempenho, de forma a dar um diagnóstico inicial e idéias gerais de solução para as falhas detectadas:

Objetivo de desempenho: Comodidade e conforto	
Análise dos Gaps	Possíveis soluções
Gap 1: Contribui um pouco para a falha, dado que, apesar de o problema do desconforto relacionado ao estacionamento já ser conhecido, não se sabia, por exemplo, que o cliente dá tanta importância ao estado de conservação das instalações de apoio (apesar de já se saber também que o estado de conservação não é bom).	Apesar de os gerentes gerais terem contato direto com o cliente, é imprescindível que se realizem periodicamente pesquisas com ele, além de registrar todas as suas reclamações.
Gap 2: É a principal causa do Gap 5, pois: - Apesar de se saber dos problemas existentes, sempre foram julgados de difícil solução, o que acaba ocasionando certa acomodação da gerência. - Não há indicadores de desempenho monitorados.	- Estabelecer uma reunião formal entre os membros da equipe PM de 1º nível, em que se discutam estes tipos de problemas, buscando novas alternativas e avaliando os investimentos necessários. - Estabelecer e monitorar de indicadores de desempenho, como por exemplo o índice de satisfação do cliente com as instalações de apoio e estacionamento;

Objetivo de desempenho: Conforto e conforto	
Análise dos Gaps	Possíveis soluções
Gap 3: Contribui um pouco para a falha, dado que há pouco comprometimento da equipe gerencial em resolver estes problemas.	- Conscientizar a equipe gerencial de que estes problemas bastante relevantes e que tem de ser avaliados e discutidos.
Gap 4: Praticamente não existe. Já se sabe que o estacionamento e que as instalações de apoio não são os ideais, e por isso, não se busca criar nenhuma expectativa nos clientes no que se refere a estes pontos.	-

Tabela 4.24 Análise dos 5 gaps para o objetivo de desempenho "conforto e conforto". Elaborada pelo autor.

Objetivo de desempenho: Padronização do produto e desenvolvimento de novos produtos	
Análise dos Gaps	Possíveis soluções
Gap 1: A necessidade de variação dos produtos oferecidos é conhecida e a necessidade de adequá-los ao padrão desenvolvido pela própria empresa é uma questão estratégica. Entretanto, não se sabia que havia clientes que não consideram o prato do Mosteiro Dévakan balanceado.	Novamente é percebida a necessidade de se realizar periodicamente pesquisas com os clientes, além de registrar todas as suas reclamações.
Gap 2: Novamente é a principal causa do Gap 5, pois: <ul style="list-style-type: none"> - Novamente não há um processo estruturado de desenvolvimento de novos produtos. Assim: - Não há indicadores de desempenho monitorados. 	- Estabelecer um processo formal de desenvolvimento de novos pratos. - Estabelecer e monitorar de indicadores de desempenho, tais como: <ul style="list-style-type: none"> - Número de reclamações de clientes relacionadas à falta de variação dos produtos oferecidos; - Quantidade de novos pratos oferecidos / ano; - Quantidade de vezes que um certo prato se repete / trimestre;
Gap 3: Contribui para a falha, dado que se trata de um aspecto altamente importante do ponto de vista estratégico, pouco abordado pela equipe gerencial.	- Conscientizar a equipe gerencial da relevância deste problema, monitorar indicadores de desempenho e criar comprometimento com a questão.
Gap 4: No que se refere ao desenvolvimento de novos produtos, este gap, é pouco relevante.	-

Tabela 4.25 Análise dos 5 gaps para o objetivo de desempenho "Desenvolvimento de novos produtos". Elaborada pelo autor.

Ao contrário do que foi realizado com o objetivo de desempenho "velocidade", não será utilizada a abordagem do gerenciamento por processos em sua

totalidade para aprofundar as soluções acima propostas. Isso se dá basicamente porque **os objetivos de desempenho agora analisados estão ligados a processos que praticamente não existem na empresa**. Desta maneira, o que será feito será utilizar apenas algumas idéias do Gerenciamento por Processos para estruturar estes processos e apresentar um direcionamento mais detalhado a soluções aos problemas apontados na pesquisa. Assim:

Passo 1: *Definição da equipe process management (PM) de 1º nível:*

De qualquer maneira, é necessário o estabelecimento de uma equipe que irá tratar dos objetivos de desempenho falhos. Dado que a estrutura da empresa é enxuta, a equipe *PM* de primeiro nível será a mesma da análise do objetivo de desempenho "Velocidade", descrita no quadro 4.9.

Vale citar que na análise dos *gap's* para ambos os objetivos de desempenho acima, evidenciou-se a necessidade de criar um maior comprometimento da equipe gerencial com estas questões. Com o intuito de se diminuir esta falha, sugere-se que seja realizada uma **reunião mensal** na manhã de todo primeiro sábado do mês, para que se discutam especificamente estes tipos de problemas.

Passo 2: *Identificação, avaliação e seleção dos processos prioritários:* Como já foi citado, dos processos formais existentes na empresa, não há nenhum que cuide destes objetivos de desempenho. Assim, **há três processos que devem ser estruturados para minimizar o gap detectado**.

- Manutenção das instalações de apoio visíveis aos clientes;
- Comunicação externa: fornecedores, clientes, concorrentes e parceiros;
- Desenvolvimento de novos produtos.

Passo 3: *Estruturação dos processos:* Como a abordagem agora a ser adotada será mais resumida, os três processos serão estruturados conjuntamente. Assim:

I. Atribuição de responsabilidades pelo processo, enquadramento do processo, identificação das necessidades dos clientes e definições de indicadores de desempenho:

No quadro a seguir, serão resumidos os responsáveis pelos processos a serem estruturados para minimizarem as falhas existentes, além de seus escopos, as necessidades que devem suprir e os indicadores pelos quais serão monitorados.

Caracterização dos processos que precisam ser estruturados no Mosteiro Dévakan					
Processo	Process Owner	Objetivo do processo	Fronteiras	Necessidades dos clientes	Indicadores de desempenho (*)
Manutenção das instalações de apoio visíveis aos clientes	Lauro Soares, por seu aguçado senso crítico.	Observar e manter as instalações de apoio visíveis aos clientes em boas condições, avaliando a necessidade e a viabilidade de novos investimentos.	Início: Percepção de necessidade de melhoria nas instalações de apoio; Fim: Implementação da melhoria	Almoçar em um ambiente não necessariamente luxuoso, porém confortável e agradável.	Pesquisa semestral com os clientes Quantidade de reclamações sobre as instalações de apoio;
Comunicação externa: fornecedores, clientes, concorrentes e parceiros.	Moema Soares, por sua habilidade de comunicação.	Gerenciar a comunicação externa do restaurante, criando expectativas nos clientes compatíveis com o que se pode oferecer, e novas alianças com fornecedores e parceiros que sejam benéficas ao restaurante.	Início: Percepção de necessidade de comunicação; Fim: Objetivos da comunicação atingidos	Obter as informações desejadas ou suas principais necessidades satisfeitas (que requerem alianças com parceiros)	Pesquisa semestral com os clientes Número de reclamações relacionadas à falha de comunicação;
Desenvolvimento de novos produtos	Moema Soares, por ser responsável pelas receitas	Inovar, desenvolvendo novos pratos, sempre respeitando a proposta de servir uma alimentação balanceada.	Início: Percepção da necessidade de inovar ou <i>insight</i> da responsável Fim: Aperfeiçoamento do novo prato implementado	Variedade, ou seja, pratos que não se repitam todos os dias, e, se possível, mais de uma alternativa ao dia.	Pesquisa semestral com os clientes Quantidade de reclamações sobre a falta de variedade de pratos; Quantidade de vezes que um certo prato se repete / trimestre Quantidade de novos pratos oferecidos / ano

(*) As formas de monitoramento destes indicadores serão análogas às explícitas na tabela 4.11, relativas a qualidade e higiene dos produtos

Tabela 4.26 Caracterização dos processos relacionados a "Comodidade e conforto" e "Desenvolvimento de novos produtos". Elaborada pelo autor.

II. Registro dos fluxos dos novos processos:

Expostos os objetivos dos processos e quais as necessidades eles devem atender, faz-se necessário registrar seus fluxos, ou seja, a maneira pela qual eles devem se concretizar. Assim:

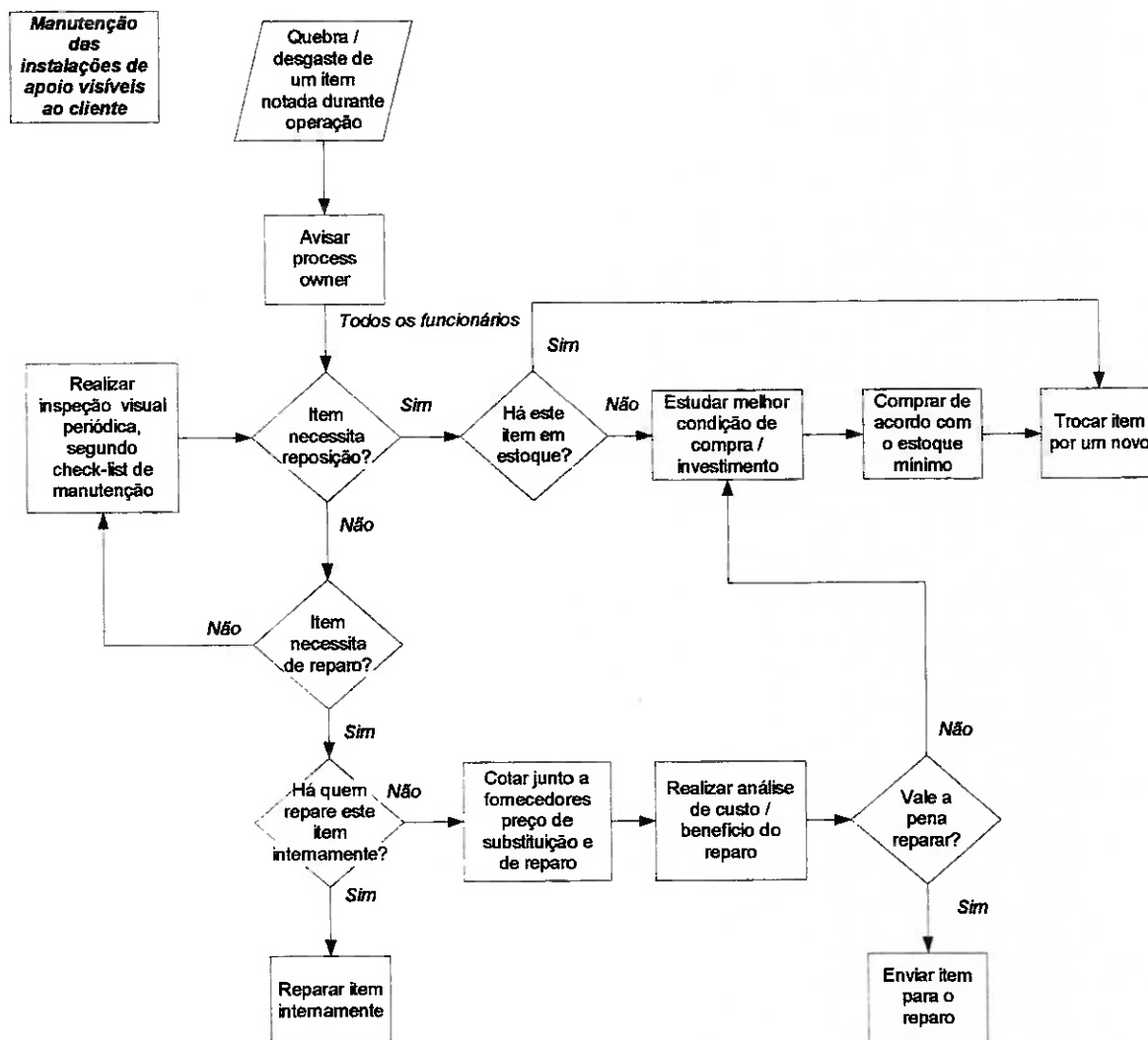


Figura 4.21 Proposta de estruturação do processo "Manutenção das instalações de apoio visíveis aos clientes". Elaborada pelo autor.

A respeito fluxo apresentado acima, que ilustra o processo de manutenção das instalações de apoio, valem algumas considerações. Todas as atividades às quais não foram atribuídos responsáveis serão desempenhadas pelo *process owner*. Além disso, o fluxograma cita um **check-list** de manutenção, que se apresenta no **anexo 15**. Por fim, a **primeira aplicação deste processo**,

visando a diminuição do *gap* 5 detectado na pesquisa de mercado realizada apresenta-se no anexo 16.

Ainda sobre o processo de manutenção, é importante que se crie também um banco de dados em que sejam registrados o tempo de vida médio de cada item, o número de quebras / reparos necessários por período, entre outros dados relevantes, para que a manutenção possa ser mais bem planejada no futuro.

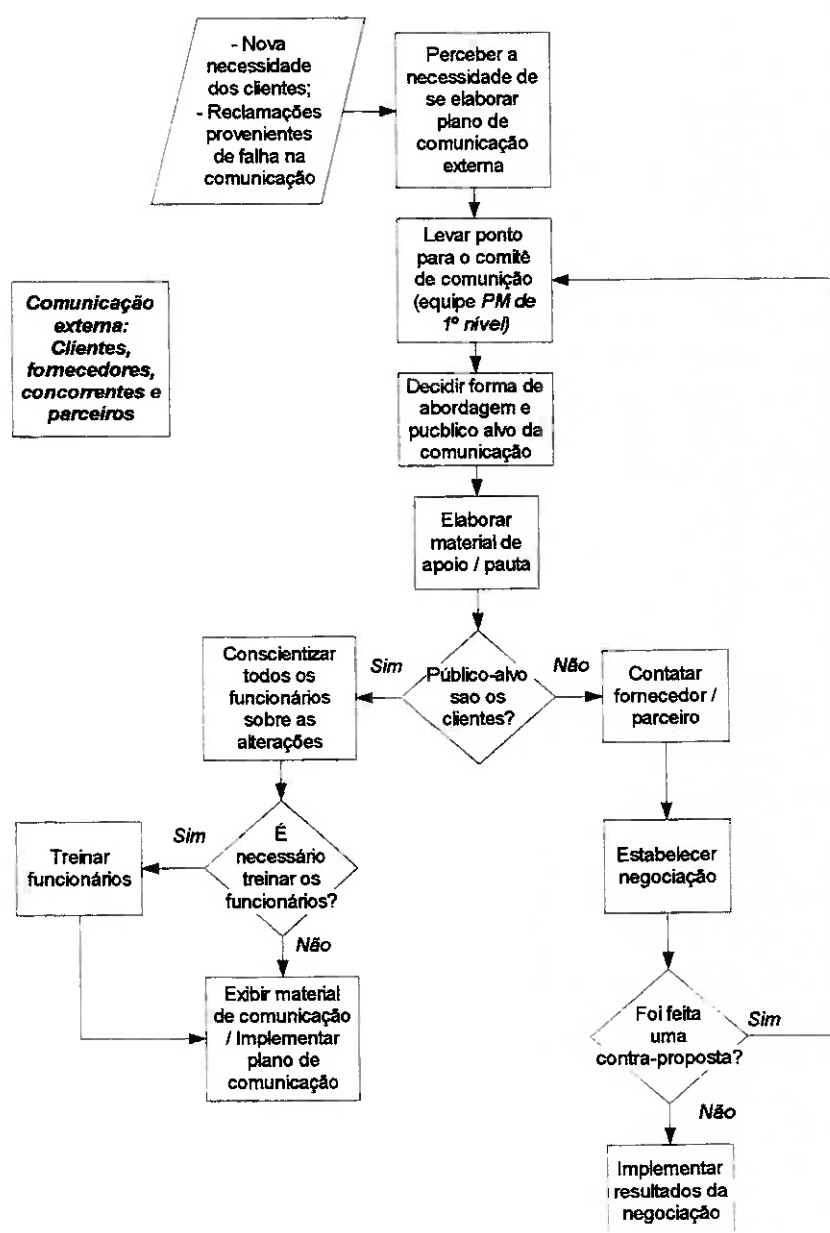


Figura 4.22 Proposta de estruturação do processo "Comunicação externa: Clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros". Elaborada pelo autor.

Apesar de haver uma *process owner* definida para o processo de comunicação externa (figura 4.22), é essencial a participação de todos os componentes da equipe gerencial (no caso a equipe *PM* de 1º nível). Isso porque as decisões devem ser tomadas em comum acordo entre todos os integrantes, ficando a cargo da *process owner* implementar o que for acordado.

Este processo foi aplicado para se gerar propostas de soluções para a necessidade de se firmar uma parceria com um estacionamento. O material resultante das discussões firmadas encontra-se no anexo 17.

Por fim, com relação ao processo “Desenvolvimento de novos produtos”, representado na figura 4.23, novamente a maioria dos subprocessos é desempenhada pela *process owner* (aqueles em que não há responsável indicado), mas a participação de toda a equipe *PM* de 1º nível é essencial em várias atividades. Infelizmente, não houve uma aplicação prática deste processo no presente trabalho, dado que um ciclo apresenta pode demorar semanas ou até meses para se concretizar, o que é incompatível com o prazo de execução do trabalho. Entretanto, está formalizada a estruturação do processo, o que, por si só, já representa um grande benefício para a empresa.

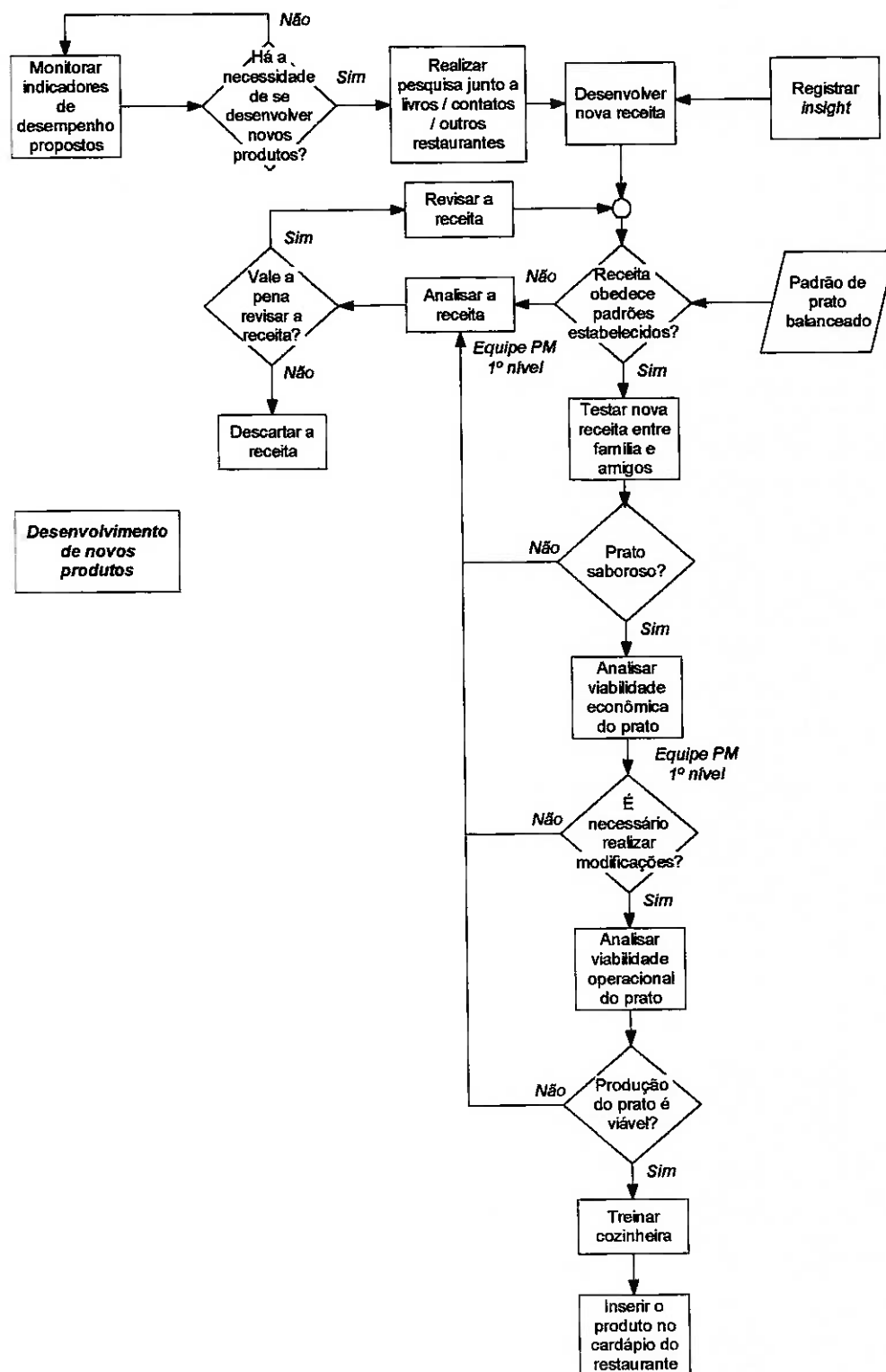


Figura 4.23 Proposta de estruturação do processo "Desenvolvimento de novos produtos". Elaborada pelo autor.

5. Conclusões

Como está descrito no primeiro parágrafo do capítulo 1, o objetivo deste trabalho era rever os processos operacionais da empresa, a fim de melhorar o serviço prestado ao cliente. É evidente que a empresa possui uma grande quantidade de problemas carentes de soluções. Entretanto, poucos deles, caso sejam resolvidos, contribuirão de forma significativa para a melhoria da percepção dos clientes a respeito do restaurante, e, conseqüentemente, dos seus resultados.

Assim, crê-se que a grande questão deste trabalho, juntamente a geração em si de propostas de solução, foi a focalização naquilo que é realmente importante. E, para tanto, as ferramentas utilizadas foram extremamente úteis.

A breve revisão da estratégia competitiva, até se chegar ao conceito do serviço a ser prestado, servirá para deixar claro à toda equipe o que é importante ser feito para satisfazer as necessidades do segmento-alvo do Mosteiro Dévakan, posicionando-o diante os outros restaurantes com que disputa o mercado, de forma a manter o crescimento atual sustentável a médio e a longo prazo.

A Matriz Importância x Desempenho, evidenciou que, mesmo não havendo objetivos de desempenho que exigiam ação urgente, havia determinados fatores que precisavam ser melhorados.

Já o Gerenciamento por Processo ajudou a escolher os processos mais relevantes ligados aos objetivos de desempenho críticos, e direcionou a forma de atacá-los, focando nos subprocessos e microprocessos mais importantes. Além disso, ajudou a encaixar as propostas resultantes da análise das falhas pelo modelo dos 5 Gap's nos pontos mais importantes de cada processo. Por fim, ainda apontou a necessidade de se estruturar formalmente processos importantes que não existiam.

Aplicando estas ferramentas, chegou-se a um conjunto de soluções em sua maior parte de implementação razoavelmente simples. A escolha por este tipo de solução foi feita de propósito, dado o estágio precoce em que a empresa se encontra no que se refere à complexidade das operações e das ferramentas de gestão. Entretanto, tem-se a certeza de que com a implementação das idéias aqui propostas, a empresa atingirá um outro patamar de gestão operacional, bem mais profissional, focado sempre no cliente, e que, com isso, o desempenho irá melhorar. Aliás, já estão melhorando. A realização de algumas reuniões com a equipe operacional, nos moldes propostos pelo trabalho e em que foi debatida a importância do cliente e o que fazer para atender suas necessidades, já fizeram com que os atrasos na preparação prévia para o almoço praticamente não ocorressem mais.

Entretanto, é fundamental obter comprometimento total com as propostas a serem implementadas. Primeiramente, a equipe gerencial deve estar convencida de que elas são o caminho para o sucesso sustentável. A partir disso, deve mudar a postura de gestão atual, empregando as técnicas propostas, além de se preocupar em medir o desempenho operacional do restaurante segundo os indicadores apresentados, o que não é realizado atualmente, e que é importantíssimo para a continuidade da busca pela melhoria do serviço prestado ao cliente. Por fim, é necessário compartilhar este sentimento com a equipe operacional, e estimulá-la a se unir a neste esforço constante pela melhoria. Para tanto, o estabelecimento da meta proposta é também fundamental, sendo que devem ser sempre realizados os ajustes necessários, caso seja muito fácil ou muito difícil atingi-la. Conforme o padrão por ela imposta for sendo assimilado e tornar-se comum, devem se buscar novos pontos de melhoria e outras metas.

Desta forma, após a identificação dos problemas e o emprego das ferramentas para melhor atacá-los, crê-se ter atingido plenamente os objetivos do trabalho. Os processos mais relevantes à satisfação do cliente foram revistos, reestruturados ou ainda criados, minimizando, assim, a diferença entre o que o cliente espera e o que lhe é oferecido pelo Mosteiro Dévakan.

Bibliografia

- BOUER, G. *Gerenciamento por Processos – Process Management*. TQS Engenharia, 1997 (Apostila).
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- FITZSIMMONS, J., FITZSIMMONS, M. *Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIANESI, I. G. N., CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996
- GONÇALVES, J. *Processo, que processo?* RAE– Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, p. 8 – 19, out./dez. 2000.
- KUME, H. *Métodos estatísticos para melhoria da qualidade*. São Paulo: Editora Gente, 1993.
- PORTER, M. E. *Competitive strategies: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., HARRISON, A., JONHSTON, R. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1996.
- www.fgvdados.fgv.br, em maio de 2001
- _____. *Vantagem competitiva em manufatura*. São Paulo: Atlas, 1993.
- ZEITHAML, V., PARASURAMAM, A., BERRY, L. *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press, 1990.

Anexos

Anexo 1: Formulário da pesquisa de opinião realizada entre os dias 15 e 29 de agosto de 2001.

Pesquisa de Opinião – Mosteiro Dévakan

Prezado(a) cliente,

Gostaríamos que você nos ajudasse a servi-lo cada vez melhor. Para tanto, estamos pedindo que você preencha este breve questionário, que tem como objetivo verificar a sua opinião a respeito de uma série de itens ligados ao serviço prestado e aos produtos oferecidos pelo **Mosteiro Dévakan**.

Primeiramente, vamos apresentar uma série de características que gostaríamos que fossem avaliadas. Além do desempenho do nosso restaurante, pedimos também que você avalie a importância destes itens. Assim, favor atribuir na primeira coluna uma nota de 0 a 10 à importância que você dá a este item. Depois, na segunda coluna, atribua uma nota de 0 a 10 ao desempenho do Mosteiro Dévakan relativo a este mesmo item.

<i>Item de avaliação</i>	<i>Importância</i>	<i>Desempenho do Mosteiro Dévakan</i>
Qualidade da comida		
Tempo para conseguir acomodação em uma das mesas		
Tempo para ser atendido na mesa		
Tempo entre a anotação do pedido e a chegada do mesmo		
Tempo para ser atendido no caixa		
Preço		
Educação e cortesia no atendimento		
Exatidão na entrega dos pedidos		
Capacidade dos funcionários em tirar suas dúvidas sobre os produtos servidos e solucionar eventuais problemas		
Aparência dos funcionários		
Estado de conservação das mesas, pratos e talheres		
Limpeza e higiene dos salões e banheiros		
Comodidade, conforto e decoração de nossas instalações		

Que tipos de outros restaurantes você costuma frequentar para o almoço?

- ☐ Outros restaurantes naturalistas
☐ Restaurantes à la carte

- ☐ Restaurantes por quilo ou self-service
☐ Fast-foods

Outros: _____

Quanto você costuma gastar em outros restaurantes para o almoço?

- ☐ Mais que no Mosteiro Dévakan
☐ Menos que no Mosteiro Dévakan

- ☐ O mesmo que no Mosteiro Dévakan

Deixamos algumas linhas abaixo para que você faça comentários, sugestões ou críticas que não puderam ser expressos através das questões acima.

Agradecemos muito sua colaboração. Ela nos ajudará na busca constante pela melhoria da qualidade dos serviços e produtos a você oferecidos.

Anexo 2: Folha de verificação para coleta de dados referente a reclamações / sugestões de clientes

Controle de críticas e sugestões ao Mosteiro Dévakan	
Data:	Produto / serviço alvo da crítica:
Autor da crítica / sugestão:	
Crítica / sugestão:	
Data:	Produto / serviço alvo da crítica:
Autor da crítica / sugestão:	
Crítica / sugestão:	
Data:	Produto / serviço alvo da crítica:
Autor da crítica / sugestão:	
Crítica / sugestão:	
Data:	Produto / serviço alvo da crítica:
Autor da crítica / sugestão:	
Crítica / sugestão:	
Data:	Produto / serviço alvo da crítica:
Autor da crítica / sugestão:	
Crítica / sugestão:	
Data:	Produto / serviço alvo da crítica:
Autor da crítica / sugestão:	
Crítica / sugestão:	
Data:	Produto / serviço alvo da crítica:
Autor da crítica / sugestão:	
Crítica / sugestão:	
Data:	Produto / serviço alvo da crítica:
Autor da crítica / sugestão:	
Crítica / sugestão:	

Anexo 3: Breve descrição do banco de dados de controle operacional do Mosteiro Dévakan

Este banco de dados, apesar de ser simples, possibilitará à empresa registrar informações valiosas a respeito de seus produtos e serviços, armazenando os dados referentes a alguns indicadores abordados no capítulo 4. Será responsabilidade de Lauro Soares e João Paulo Soares coletar os dados e alimentá-lo. A tabela abaixo resume as funções que este banco de dados deve ter, os dados que irá armazenar, as fontes dos mesmos e a periodicidade de alimentação:

Funcionalidade	Dados a serem gerenciados	Fonte de dados	Periodicidade de alimentação
Registro de reclamações / sugestões	Data das ocorrências; Tipo do produto / serviço alvo da crítica ou sugestão; Nome do produto / serviço alvo da crítica ou sugestão; Crítica ou sugestão.	Folha de verificação - anexo 2	Semanal
Registro de saída dos produtos de restaurante	Data das ocorrências; Quantidade de saída de cada produto; Nome do prato do dia 1; Nome do prato do dia 2 (opção).	Comandas de mesa e de entrega Anotações de pedidos de balcão	A cada dois dias
Tempo de atendimento	Data das ocorrências; Quantidade de ocupantes da mesa; Horário de entrada; Horário de saída	Folha de verificação – anexo 4	A cada dois dias
Tempo de atendimento do primeiro cliente após 11:45h.	Data das ocorrências; Horário de entrada; Horário de chegada da comanda ao caixa.	Alimentado diretamente no momento da apuração	Diário
Registro de ações do <i>check-list</i> preparatório não cumpridas	Data das ocorrências; Listagem dos itens do <i>check-list</i> não cumpridos; Possível explicação da falha.	Guia do <i>check-list</i> – anexo 6	A cada dois dias
Registro de falhas em produtos / atendimento aos clientes nos salões	Data das ocorrências; Tipo de falha ocorrida (produto ou atendimento); Descrição da falha.	Alimentado diretamente no momento da falha	Diário

Faltaria a esta breve concepção do banco de dados de controle operacional apenas o controle de dados relativos a pesquisas semestrais com clientes (que são os outros indicadores que são propostos no trabalho). Entretanto, como estas não são necessariamente padronizadas, serão os únicos indicadores analisados à parte deste banco de dados.

Com os requisitos acima especificados, será solicitada pela empresa a criação de um banco de dados que contemple estas funcionalidades, de tal maneira a poder, o quanto antes, começar a controlar os seus indicadores operacionais.

Anexo 4: Folha de verificação para coleta de dados referente a horário de entrada e saída do salão

Controle de tempo de atendimento do Mosteiro Dévakan				
Identificação dos clientes	Quantidade de pessoas	Horário de entrada	Horário de saída	Data

Instruções de uso:

- 1- Quando o cliente ou um grupo de clientes é visto pelo caixa entrando em um dos salões, este deve anotar a sua identificação (caso seu nome seja conhecido, este é anotado; caso contrário, alguma característica sua é anotada: cor da roupa, tipo de bolsa, etc...). Além disso, deve ser anotados o horário de chegada e a quantidade de pessoas. Se este for o primeiro apontamento do dia, deve ser preenchido também o campo "Data".
- 2- No momento em que o grupo for ser atendido no caixa, este deve anotar o horário de saída do cliente ou do grupo.
- 3- Preferencialmente uma vez a cada dois dias, estes dados devem ser repassados ao banco de dados de controle operacional da empresa, para posterior análise dos dados.

Anexo 5: Check-list preparatório para o almoço

Todos os dias, às 11:45h. uma série de ações já devem ter sido feitas e vários produtos já devem estar prontos. São elas:

ID	T	Atividade	Responsável
1	A	Prato do dia pronto para ser servido	Neuza
2	A	Truta em descongelamento	Neuza
3	A	Guarnição do prato do dia pronta	Maria / Janaina
4	B	Embalagens de pratos e saladas para viagem na quantidade (15 un.) e posição corretas	Lúcia
5	A	Guarnição para viagem embaladas (15 unidades)	Lúcia
6	A	Componentes das saladas preparados e no local adequado	Sirley
7	A	Molhos e torradas que acompanham saladas prontos e nos locais adequados	Sirley
8	A	Todos os salgados devidamente expostos na estufa	Sirley
9	A	Sobremesas prontas e expostas no balcão refrigerado devidamente limpo	Maria / Jô
10	A	Sanduíches expostos no balcão refrigerado	Di
11	A	Sucos de laranja e abacaxi batidos (2 jarras de cada)	Di
12	A	Polpas de fruta e gelo na posição adequada	Di
13	B	Granola, limão, stévia, mel dispostos no local adequado	Di
14	B	Embalagens de sucos para viagem na quantidade (15 un.) e posição corretas	Di
15	A	Água de copo, água de garrafa e sucos repostos nas geladeiras e no balcão refrigerado	Janaína
16	A	Garçonetes prontas para o atendimento	Janaína / Jô
17	A	Salões prontos para a chegada dos clientes: 1- Aceso e portas abertas 2- Toalhas colocadas 3- Galheteiros limpos 4- Porta-guardanapos cheios 5- Limpos	Janaína / Jô
18	B	Banheiros limpos e acesos	Janaína
19	A	Talheres e louça devidamente limpos e arrumados 1- Viagem 2- Mesa	Lúcia / Jô
20	B	Postos de trabalho e pia devidamente limpos	Todas

Para efeito da meta, será tolerado o não cumprimento de até dois itens de tolerância B (indicados na coluna "T" da tabela acima), por estes serem itens de menor impacto sobre a produção e o atendimento. Acima de dois itens de tolerância B ou qualquer item de tolerância A não cumpridos caracterizam meta não cumprida naquele dia.

Anexo 6: Folha de verificação para ações do *check-list* preparatório:

[illegible]

Anexo 7: Procedimentos para geração de pedidos de compra.

A partir de dezembro de 2001, devem ser seguidos os novos procedimentos para a elaboração de pedidos de compras do Mosteiro Dévakan:

- 1) **A elaboração de pedidos de compras fica a cargo da gerente de cozinha.**
- 2) Os pedidos de compras são classificados em:
 - a. Pedidos de produtos não perecíveis (que podem ser estocados em por no mínimo uma semana). Os produtos a serem pedidos podem ser **dependentes** dos pratos a serem servidos na semana seguinte, ou **independentes** dos pratos a serem servidos na semana seguinte;
 - b. Pedidos de produtos perecíveis.
- 3) O cardápio de pratos a serem servidos em uma determinada semana deve ser gerado no máximo até a manhã da sexta-feira da semana anterior.
- 4) **Os pedidos de produtos não perecíveis deverão ser elaborados apenas uma vez por semana, na tarde de sextas-feiras**, para que as compras sejam realizadas no sábado de manhã.
- 5) Os pedidos de produtos não perecíveis **dependentes** dos pratos do dia da semana seguinte serão elaborados seguindo estas regras:
 - a. Verifique quantas vezes um determinado produto aparece no cardápio da semana seguinte. Some o equivalente a mais um dia, que será a margem de segurança para termos certeza de que não vai faltar o produto na hora de sua utilização (Ex: feijão preto será servido na segunda-feira e na quarta-feira da semana seguinte. Portanto, o feijão preto será utilizado duas vezes na semana seguinte. Somando, temos $2 + 1 = 3$);
 - b. Verifique no próprio formulário de compras, quanto é utilizado daquele produto a cada vez que ele aparece no cardápio (Ex. cada vez que feijão preto é servido, utilizam-se 3 quilos);
 - c. Multiplique as quantidades obtidas nos passos a. e b. para saber a quantidade do produto que é necessário se ter no início da semana seguinte (Ex. se o feijão preto vai ser utilizado duas

vezes na semana seguinte e a cada vez que ele é servido são gastos 3 quilos, serão necessários: $(2 + 1) \times 3 = 9$ quilos de feijão);

- d. Veja quanto há em estoque deste produto. Depois, faça o pedido do que falta para atingir a conta do passo c. (Ex. se há 7 quilos de feijão preto em estoque, peça: $9 - 7 = 2$ quilos de feijão preto).

6) Os pedidos de produtos não perecíveis **independentes** dos pratos do dia da semana seguinte serão elaborados seguindo estas regras:

- a. Verifique no próprio formulário de compras, quanto deve ser utilizado na próxima semana. Caso a quantidade expressa no formulário seja mensal, divida por quatro esta quantidade.
- b. Veja no estoque quanto há de cada item apontado no formulário de pedido de compras.
- c. Se o produto for de pedido semanal, faça o pedido de: quantidade necessária para uma semana – quantidade que há em estoque¹ (Ex. se há 20 quilos de farinha branca em estoque e são utilizados 30 quilos de farinha branca por semana, deve-se fazer um pedido de: $30 - 20 = 10$ quilos de farinha).
- d. Se o produto for de pedido mensal, veja a quantidade que há em estoque e compare com a quantidade mensal dividida por quatro que você já calculou. Se a quantidade em estoque for menor que a quantidade mensal dividida por quatro, faça o pedido (Ex. se houver em estoque 3 potes de margarina, faça o pedido, pois a o que há em estoque é menor que quantidade mensal de margarina dividida por quatro, que é $20 / 4 = 5$).

7) Nos casos de **produtos perecíveis**, os pedidos continuam sendo diários, devendo ser elaborados todas as tardes. Produtos que podem ser estocados por mais de um dia e são continuamente utilizados devem ser pedidos de uma vez só, sempre que possível.

8) No início de cada jornada de trabalho, **todas as funcionárias devem conferir** se há em estoque todos os ingredientes necessários para a elaboração dos produtos a serem feitos no dia. Caso não algum produto

esteja faltando, este fato deve ser comunicado à gerente geral para que ela providencie a compra destes produtos.

Obs. Sempre que um funcionário for utilizar um produto, deve verificar a data de validade de todos os que tiverem em estoque e utilizar aquele cuja validade for mais próxima. Caso um produto esteja vencido, não o utilize e comunique o fato à gerente geral.

¹ Neste caso, o estoque de segurança já deve estar inserido na quantidade sugerida de compra, e deve ser de 10%.

Anexo 8: Formulário de pedido de compras.

Pedido de compras de produtos não perecíveis – Mosteiro Dêvakan					
Produto	Qtde.	Qtde sugerida	Produto	Qtde.	Qtde sugerida
Ervilha		3,5 kg / dia utiliz.	Queijo fresco		2 kg / semana
Feijão Azuki		3,5 kg / dia utiliz.	Queijo prato		3 kg / semana
Feijão branco		3,5 kg / dia utiliz.	Queijo parmesão		6 kg / semana
Feijão cariquinho		3,5 kg / dia utiliz.	Queijo mussarela		6 kg / semana
Feijão preto		3 kg / dia utiliz.	Ricota		6 kg / semana
Grão de Bico		3,5 kg / dia utiliz.	Papel Higiênico		1 pacote / sem.
Lentilha		3,5 kg / dia utiliz.	Álcool		4 litros / mês
Trigo em grão		1,5 kg / dia utiliz.	Detergente		4 litros / sem.
Arroz integral		60 kg / mês	Desinfetante		2 litros / mês
Farinha branca		30 kg / semana	Cera		4 potes / mês
Farinha integral		40 kg / mês	Cândida		4 litros / mês
Sal marinho		10 kg / mês	Multi-uso		2 litros / mês
Soja texturizada		5 kg / mês	Sapólio		2 frascos / mês
Trigo para quibe		5 kg / mês	Sabão em pó		4 kg / mês
Atum		8 latas / mês	Sabonete		3 unid. / mês
Ervilha congelada		8 kg / mês	Outros:		
Milho congelado		8 kg / mês			
Azeite		20 latas / mês			
Óleo de girassol		20 latas / mês			
Óleo de soja		24 latas / mês			
Vinagre de maçã		12 litros / mês			
Vinagre comum		6 litros / mês			
Shoyu		5 litros / mês			
Mostarda		4 bisnagas / mês			
Margarina		20 caixas / mês			
Leite em pó		3 kg / mês			
Café		4 vidros / mês			
Açúcar		2 kg / mês			

Anexo 9: Material de conscientização do funcionário do Mosteiro Dévakan.

Prezado funcionário,

Este material tem o objetivo de explicar a você os objetivos do Mosteiro Dévakan e como você pode contribuir para que estes objetivos sejam atingidos. Você deve lê-lo com atenção e procurar pôr sempre em prática o que está aqui descrito. Caso haja algum ponto que você não entenda bem, ou você queira saber mais a respeito, por favor fale com da gerência, que terá o maior interesse em poder lhe ajudar.

1. Missão do Mosteiro Dévakan.

A missão de uma empresa é a razão pela qual ela existe. É fundamental que você saiba qual a missão do Mosteiro Dévakan, por que é só através do nosso trabalho que a missão poderá ser cumprida. Leia-a, e veja como o seu trabalho pode contribuir com ela:

“Oferecer uma alimentação saudável e equilibrada aos nossos clientes, diferenciada pela qualidade dos ingredientes naturais utilizados e por seu sabor, a um preço acessível e em um ambiente agradável, ideal para o almoço de todos os dias.”

Vamos entender um pouco melhor a missão?

- a) Oferecer uma alimentação saudável e equilibrada aos nossos clientes: as receitas desenvolvidas pelo Mosteiro Dévakan devem ser todas balanceadas, ou seja, possuem a quantidade certa de cada tipo de nutriente básico necessário para as pessoas levarem uma vida saudável.
- b) Diferenciada pela qualidade dos ingredientes naturais utilizados: o Mosteiro Dévakan precisa utilizar sempre ingredientes de ótima qualidade para garantir que seus pratos sejam realmente saudáveis. E algo que contribui para isso é o fato de se utilizar alimentos naturais, que conservam suas propriedades nutricionais, sendo, portanto, bem mais ricos que os “industrializados”.
- c) Diferenciada pelo sabor: não adianta nada as nossas receitas serem extremamente saudáveis se não forem saborosas. Então, é fundamental que os produtos aqui oferecidos sejam sempre muito gostosos, o que convida ainda mais as pessoas a aderirem à alimentação saudável.
- d) A um preço acessível: além de ser gostosa, a refeição tem que ser oferecida a um preço pelo qual o cliente tenha condições de pagar. Todos sabem que um fator muito importante para a determinação do preço de seu produto é seu custo. Então, para que o Mosteiro Dévakan possa oferecer seus produtos a um preço acessível, é muito importante que todos

os seus custos sejam minimizados. Por isso, é muito importante, por exemplo, evitar o desperdício.

- e) Ambiente agradável: apesar de não ser intuito da empresa oferecer um serviço luxuoso, em salões maravilhosos, o Mosteiro Dévakan quer que o cliente se sinta muito confortável. Assim, é necessário tomar o maior cuidado com as instalações físicas, que devem estar sempre bem conservadas e muito bem limpas. É preciso tomar cuidado, ainda, com o atendimento, que deve ser sempre muito cortês, e com o nível de ruído, que pode atrapalhar o almoço do nosso cliente.
- f) Ideal para o almoço de todos os dias: este é um detalhe muito importante. O Mosteiro Dévakan deve sempre estar sempre muito atento às necessidades de seus clientes, para que ele possa almoçar aqui todos os dias. Assim, por exemplo, uma necessidade da maioria dos nossos clientes é almoçar em uma hora (você sabem que nossos clientes são funcionários de empresas da região, que vem ao restaurante em seu horário de almoço). Eles já gastam uma certa parte deste tempo se deslocando do seu trabalho ao Mosteiro Dévakan, e daqui de volta a seus trabalhos. Então, o tempo que eles possuem para almoçar efetivamente costuma ser bem menor que uma hora. Assim, é fundamental que sejamos rápidos, para que os clientes consigam voltar a tempo para as empresas onde trabalham.

2. O que precisamos fazer para cumprir a missão?

A comida do Mosteiro Dévakan é tradicionalmente elogiada por nossos clientes e também pela imprensa. E isso se deve, essencialmente, ao esforço de toda a equipe! Neste ponto, resta trabalhar constantemente para mantermos a sua qualidade e sabor, para que continuemos a ser sempre reconhecidos desta forma.

Entretanto, nunca se pode esquecer da questão do atendimento. Como já foi dito anteriormente, não basta servirmos uma boa comida ao cliente. É preciso também ser atendido bem, de forma educada e eficiente. Temos que perceber que tudo o que fazemos tem como objetivo atender o cliente naqueles poucos minutos que ele está ao restaurante, ou que ele se serve de nossos produtos em sua casa ou trabalho. Então, é fundamental estarmos totalmente preparados para quando o cliente fizer o seu pedido.

Assim, gostaríamos que vocês compartilhassem da seguinte idéia: entre 11:45h. e 14:30h. a função de todos é estar pronto para atender o pedido do cliente! Isso significa que, na cozinha, todas as atividades de preparação (conforme o que for combinado com a gerência) de pratos, sucos, sanduíches, saladas, salgados ou sobremesas já devem estar encerradas às 11:45h.. Depois disso, o que deve ser feito é a montagem de pratos e saladas e a escolha de sanduíches, salgados e sobremesas, que já devem estar em seus lugares apropriados. Além disso, as garçonetes têm que estar prontas neste horário, para começarem a atender os

clientes. E tudo isso tem que se manter durante todo o período de atendimento, em que o objetivo é atender e montar, e não preparar ou fazer.

Esperamos que com a leitura deste documento você tenha entendido o que o Mosteiro Dévakan quer oferecer e como o seu trabalho é importante para que o nosso cliente fique satisfeito. Agora, é só colocar em prática.

Obrigado.

Anexo 10: Proposta de nova disposição dos recursos utilizados pela cozinheira no horário de almoço.

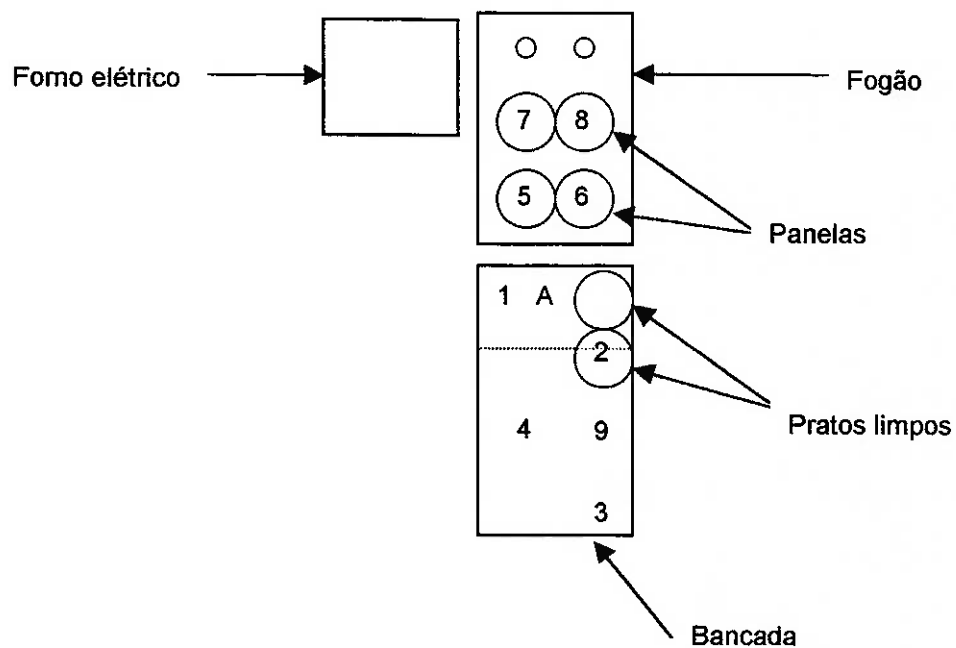
A fim de organizar e tornar mais dinâmica a montagem dos pratos no horário de almoço, estão sendo sugeridas algumas orientações a serem seguidas, além de uma disposição padronizada dos utensílios utilizados nesta atividade. Para tanto, irá se referir continuamente às posições indicadas no esquema do posto de trabalho da cozinheira, que se encontra na próxima página. Desta maneira:

- 1) Nada além do que for ser utilizado para a atividade deve estar em cima da bancada;
- 2) O dosador de quantidade, espátulas, colheres e conchas devem sempre ficar no local indicado pelo número 1 (hoje, isso não é padronizado, o que faz com que muitas vezes a cozinheira tenha que ficar procurando por eles entre os pratos na bancada).
- 3) Recomenda-se que a pilha de pratos limpos indicada pelo número 2 seja agora posicionada no ponto A. Assim, será liberado mais espaço na região 4, delimitada pela linha tracejada, para a montagem de pratos (muitas vezes é montado mais de um prato por vez).
- 4) Quando um prato for ser montado, primeiramente deve-se tirar o prato limpo das pilhas de pratos limpos e posicioná-lo na região 4.
- 5) O primeiro componente a ser disposto no prato será o "principal", que geralmente é mantido aquecido no forno elétrico. Assim, retira-se a assadeira deste forno, apoiando-a no ponto indicado pelo número 3, e dispõe-se o "principal" no prato. Se outros pedidos já estiverem sendo solicitados, pode-se deixar a assadeira no ponto 3. Caso contrário, deve-se devolvê-la ao forno elétrico.
- 6) Posteriormente, deve-se dispor nos pratos os grãos. Por esta razão, eles devem estar sempre nas panelas indicadas pelos pontos 5 e 6.
- 7) O acompanhamento deve ser disposto logo em seguida. Por isso, deve ficar nas panelas indicadas em 7 e 8. Perceba que, a partir do momento em que o prato começou a ser montado, a cozinheira percorreu uma linha reta em

direção às panelas que contém os acompanhamento (último componente do prato a ser disposto pela cozinheira).

- 8) Por fim, o prato semi-montado é posicionado no região 8, de onde a gerente de cozinha retirá-lo para terminar a sua montagem e realizar a expedição do prato.

Esquema do posto de trabalho da cozinheira:



Anexo 11: Listagem de pratos de elaboração complexa e novas rotinas de elaboração.

1) Listagem de pratos servidos e seleção de pratos que acarretam problemas operacionais:

<ul style="list-style-type: none"> - Árabe - Beringela <i>à parmegiana</i> - Bolinhos de queijo - Cassarola de grão de bico - Cassoulet - Conchiglia - Cuscus paulista - Feijoada vegetariana - Filé vegetal à parmegiana - Filé de frango - Forminhas de bacalhau - Frango à moda da casa - Frango xadrez 	<ul style="list-style-type: none"> - Hambúrguer vegetal - Lasanha de espinafre - Nhoque - Quiche de queijo - Quiche de brócolis - Quiche de champignon - Panqueca de queijo - Panqueca de espinafre - Rocambole de frango - Rocambole de espinafre - Suflê de frango - Xadrez vegetariano
--	--

2) Alterações previstas para pratos de elaboração complexa:

Prato	Causas das dificuldades	Rotina atual	Nova rotina
Árabe	Quibes têm de ser feitos um a um, manualmente, e são de elaboração demorada	Os quibes são moldados por uma garçonete, que é a funcionária que possui maior habilidade para tal. Entretanto, ela suas tarefas de rotina, que precisam ser feitas antes desta atividade. Assim, ela começa a ser feita tarde, o que atrasa o almoço.	Antes de começar a fazer os quibes, a garçonete só fará parte de suas atividades habituais, que é a lavagem e corte de verduras e legumes. Entretanto, a atividade de limpeza dos salões será realizada, nos dias em que este prato é servido, por outra funcionária.
Conchiglia	Conchiglias tem de ser recheadas manualmente, uma a uma, o que consome muito tempo	Cozinheira coloca o recheio nas <i>conchiglias</i> , depois de ter preparado o recheio.	Recheio deverá ser feito pela cozinheira no dia anterior, em que, conforme constatações, não há problema algum. Assim, no próprio dia em que vai ser servido o prato, restará apenas recheiar as <i>conchiglias</i> .

Prato	Causas das dificuldades	Rotina atual	Nova rotina
Nhoque	Cada nhoque tem de ser preparado e recheado manualmente, um a um, o que consome muito tempo	A mussarela e a azeitona, que recheiam o nhoque, são cortadas, e depois a massa é recheada.	Mussarela e azeitona serão cortados pela cozinheira no dia anterior

3) Alterações previstas para pratos cuja elaboração toma tempo da cozinheira responsável pelas saladas:

Prato	Causas das dificuldades	Rotina atual	Nova rotina
Arabe	Componentes têm de ser fritos ou grelhados na hora do almoço, caso contrário há perda de sabor.	Cozinheira responsável pelas saladas frita ou grelha os componentes no horário do almoço e, quando é solicitada para fazer alguma salada, termina as unidades que já estão em processo e inicia a montagem da salada.	<p>Nos dias em que estes pratos forem ser servidos, a cozinheira responsável pelas saladas deixará prontas na geladeira:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Duas saladas Alvorada; - Duas saladas Crepúsculo; - Três saladas de acompanhamento de truta. <p>Quando houver um histórico de saída de produtos, estas quantidades devem ser revistas.</p>
Bolinhos de queijo			
Filé de frango			
Filé vegetal à parmegiana			

4) Opções a serem evitadas de serem servidas no mesmo dia:

Combinação	Causas das dificuldades	Sugestão de melhoria
Conchiglia + cuscus paulista	São dois pratos completamente distintos, que representam a cozinha elaborar dois tipos de pratos diferentes	É necessário desenvolver novos pratos, de elaboração simples, para serem servidos juntos com as massas. Uma opção que já vai começar a ser desenvolvida é um risoto.

Anexo 12: Quadro de acompanhamento de desempenho dos processos.

Será mostrado, a seguir, um esquema do quadro a ser afixado em uma das paredes da cozinha, para que os funcionários possam acompanhar o desempenho da equipe e, inclusive, monitorar o cumprimento ou não da meta estipulada, cujo alcance está atrelado ao sorteio de um bônus. Assim,

	Dia														
Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	16/31	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	29	29	30
Horário de entrada	XXX YYY														
Check-list prep. prévia.	X-B														
Tempo de atendimento 1º cliente	ZZZ														
Atingiu a meta?	Sim														
Motivo do não cumprimento	-														

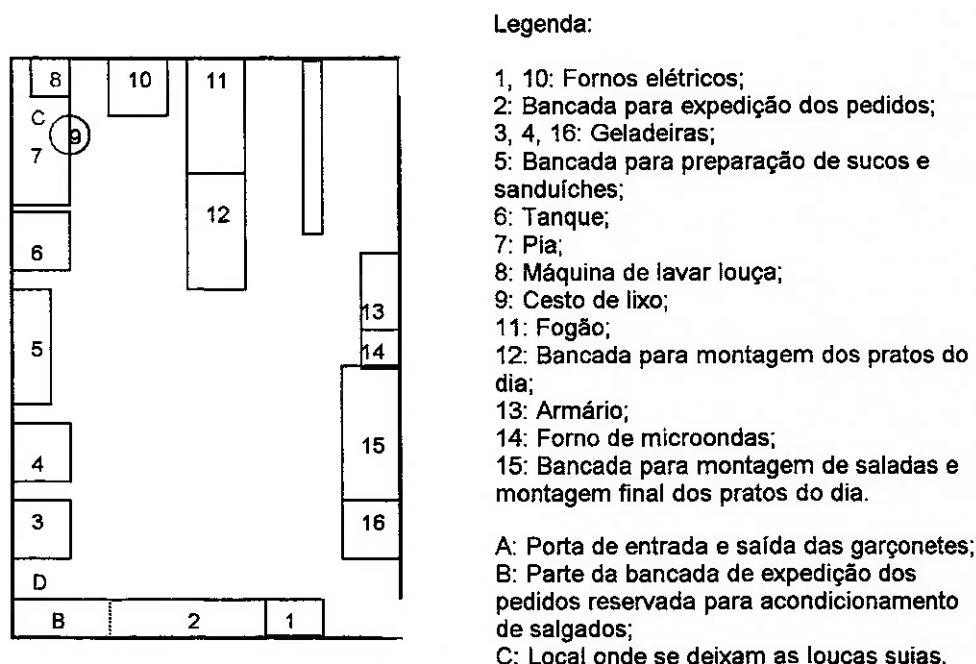
O seu preenchimento é simples, e ficará a cargo da gerente de cozinha.

- No campo "horário de entrada" de um determinado dia, deve-se colocar o horário de entrada das duas últimas funcionárias que chegaram. Se ambas forem maiores que 7:45h., ou se uma for maior que 8:00h., o campo "Atingiu a meta?" deve ser preenchido com a palavra "Não";
- No campo "Check-list de preparação prévia", deve-se colocar o número das atividades do referido *check-list* que por ventura não tenham sido realizadas até 11:45h. e o tipo de prioridade destas atividades (note que estará afixada em local bastante visível uma cópia do *check-list*, análogo ao apresentado no anexo 5). Caso haja mais de dois itens de tolerância B ou algum item de tolerância A apontados, o campo "Atingiu a meta?" deve ser preenchido com a palavra "Não".

- No campo "Tempo de atendimento do 1º cliente" será anotado o tempo entre a chegada do primeiro cliente após as 11:45h. e a chegada da comanda no caixa, dado que será fornecido pela gerência geral. Caso este tempo seja maior que 6 minutos, o campo "Atingiu a meta" deve ser preenchido com a palavra "Não".
- O campo "Atingiu a meta?" é preenchido conforme descrito nos passos acima. Caso não tenha sido necessário o seu preenchimento com a palavra "Não" após os três campos anteriores terem sido preenchidos, este deve receber a palavra "Sim".
- O campo "Motivo do não cumprimento" deve ser preenchido apenas quando o campo "Atingiu a meta?" estiver preenchido com a palavra "Não", e deve apontar as causas dos apontamentos que impossibilitaram o alcance da meta.

Anexo 13: Proposta de nova disposição das instalações para otimizar o trabalho das garçonetes.

Abaixo está esquematizada a disposição atual dos principais equipamentos e instalações físicas da cozinha do restaurante.



Como se vê na figura acima, a garçonete percorre um longo caminho entre os pontos A e C para limpar a louça suja (no cesto de lixo, representado pelo ponto 9) e depois deixá-la na pia. Além disso, a cozinheira trabalha na bancada para montagem dos pratos (ponto 12), e a presença da garçonte no ponto 9 acaba por congestionar aquele espaço.

Uma solução simples, que envolve uma mudança de procedimento e de disposição de alguns objetos na cozinha, é a seguinte: O ponto B, que atualmente é utilizado para acondicionar salgados que a serem posteriormente aquecidos (caso falem salgados durante o almoço), receberá a louça suja. Para não haver nenhum risco de os restos de uma louça suja caírem sobre os pedidos a serem expedidos, que ficaram na mesma bancada, deve ser colocada, onde indica a linha pontilhada, uma barreira física, tal como uma tábua a ser fixada na parede, de aproximadamente 50 cm de altura. Além disso, lá será colocada uma cuba com água e detergente, que facilitará a

subsequente lavagem dos pratos. Já o cesto de lixo deve ser colocado no ponto D, onde atualmente está vazio.

Assim, quando a garçonete chegar, ela irá limpar a louça, jogando os restos no cesto de lixo que agora estará no ponto D, e deixá-la no próprio ponto B. A auxiliar de cozinha, que trabalha na bancada para preparação de sucos e sanduíches (ponto 5), toda vez que for deixar um suco durante o almoço na bancada para expedição, verificará se há louça no ponto B e, caso haja, irá levá-la ao tanque ou à pia, conforme for a necessidade de lavá-la. Por fim, os salgados, que antes eram armazenados no ponto B, passarão a ser acomodados em cima do armário 14, que inclusive fica muito mais perto do posto de trabalho da cozinheira por eles responsável.

Esta é uma boa solução dado que:

- 1) Elimina o deslocamento excessivo das garçonetes pela cozinha, e limita a área de atuação das mesmas na cozinha somente em torno da bancada de expedição. Trata-se de um detalhe, mas considerando-se que o tempo que elas ficam na cozinha é alto e crítico e que a atividade revista é repetida dezenas de vezes ao dia, trará uma grande economia de tempo e energia.
- 2) Descongestiona o posto de trabalho da cozinheira;
- 3) Não afeta muito o trabalho da auxiliar de cozinha, dado que esta já tem que realizar os deslocamentos entre seu posto de trabalho e a bancada de expedição, da qual ela irá recolher a louça suja;
- 4) Não afeta a higiene dos pratos, dado que a louça suja será fisicamente dos pedidos a serem expedidos.

Anexo 14: Manual de atendimento para as garçonetes.

1) Objetivo:

Este manual tem o objetivo de apresentar, de forma breve, as atividades mais importantes relacionadas ao atendimento aos clientes desempenhado pelas garçonetes. É importante que você preste atenção à descrição de cada item, que esclarece também como devem ser desempenhadas estas atividades.

2) Atividades desempenhadas pelas garçonetes:

As atividades principais das garçonetes são:

- a) Preparar as instalações a serem utilizadas no atendimento: a garçonete deve garantir que todos os utensílios a serem utilizados no atendimento estejam em ordem, tais como talheres, galheteiros, porta-guardanapos, toalhas, mesas, cadeiras. O mesmo deve ser feito com as instalações físicas, que devem estar limpas, iluminadas e acessíveis aos clientes antes do horário do almoço. As garçonetes também devem estar atentas à manutenção deste estado durante o período de atendimento;
- b) Preparação pessoal: As garçonetes, antes de iniciarem o atendimento, devem se arrumar conforme os padrões estabelecidos. É essencial que os cabelos sejam presos para o exercício da função. Além disso, devem confirmar qual será o prato do dia a ser oferecido e os salgados e sobremesas disponíveis. Por fim, devem verificar se estão com comandas suficientes e canetas funcionando, para que não haja problemas com a anotação dos pedidos;
- c) Estar disponível para o atendimento: Às 11:45h., é obrigatório que pelo menos uma das garçonetes esteja pronta para o atendimento. Além disso, o atraso máximo para tanto é de 10 minutos, ou seja: às 11:55h. ambas as garçonetes já devem estar em suas posições para o atendimento;
- d) Encaminhar os clientes às mesas: Sempre que não estiver ocupada, a garçonete deve aguardar a entrada de novos clientes na porta de entrada do salão. Quando um cliente chega, ela deve saudá-lo de forma cortês,

confirmar o número de pessoas e encaminhar a uma mesa compatível a este.

- e) Anotar os pedidos dos clientes: Assim que os clientes se acomodarem, deve ser informado o número da mesa ao cliente e oferecido o prato do dia. Caso o cliente queira ler o cardápio, este deve ser entregue a ele. Quando se perceber que o cliente está indeciso, e que há qualquer outra atividade de sua responsabilidade a ser realizada, deve-se pedir licença ao cliente, realizar a atividade pendente e depois voltar à mesa. Assim que ele fizer o pedido, qualquer que seja, ele deve ser anotado em uma comanda. Esta deve ser anotada exatamente conforme os padrões exigidos, para que não haja confusão no momento da cobrança do pedido.
- f) Levar a comanda para a cozinha e, posteriormente, ao caixa: Feito o pedido, ele deve ser levado à cozinha e entregue a gerente geral, que, por sua vez, irá comunicá-lo às outras funcionárias. Caso haja um salgado, um sanduíche ou uma sobremesa, deve-se providenciar o item. Caso haja comandas a serem levadas ao caixa, estas devem ser encaminhadas. Caso não haja alguma destas duas atividades, deve-se voltar ao salão e ficar atenta ao chamado via instrumento sonoro da cozinha.
- g) Servir o pedido ao cliente: Estando a bandeja montada, a garçonete deve confirmar a que mesa ela se destina e leva-la ao cliente. Deve-se pedir licença ao cliente e colocar os pratos, copos e talheres suavemente sobre a mesa.
- h) Oferecer e servir mais um produto ao cliente: É função da garçonete, sempre que perceber que o cliente terminou de almoçar, oferecer mais algum produto. Caso este oferecimento seja aceito, o pedido deve ser imediatamente anotado, com uma marca (P) na comanda. Caso seja uma sobremesa, esta comanda já deve ser entregue ao caixa assim que se for apanhá-la no balcão refrigerado. Posteriormente a garçonete deve colocar a sobremesa em um prato, leva-la ao cliente, voltar à cozinha e devolver o restante da sobremesa no balcão refrigerado. Caso seja um suco, a comanda deve ser entregue à gerente de cozinha, e, assim que a cozinha chamar, ir buscá-lo, pegar a comanda deste suco, servir ao cliente e levar a comanda ao caixa. Toda esta atividade pode ser mais bem vista em figura

anexa.² Antes de se servir pedidos complementares, deve-se perguntar ao cliente se os pratos e copos podem ser retirados e, em havendo concordância, eles devem ser retirados da mesa.

- i) Limpar as mesas: Assim que o cliente for embora, a louça suja deve ser recolhida. Ao chegar na cozinha, os pratos devem limpos junto ao lixo e serem deixados no local apropriado.³
- j) Limpar o salão após o término do horário de almoço: Após a saída do último cliente do salão 2 (desde que isto ocorra após as 14:00h.), este deve ser fechado. Uma das garçonetes fica liberada para o almoço e a outra fica responsável pelo salão 1. Muita atenção deve ser dada neste momento para que sempre haja uma garçonete disponível para o atendimento dos clientes que permanecem após as 14:00h. ou que chegam após este horário.

3) Observações finais

As garçonetes devem estar cientes que seu papel principal é o de atendimento ao cliente. Assim, sempre que for percebido que outras atividades estão afetando o atendimento, converse com a gerência, levando as idéias que possam, ao seu ver, solucionar o problema. Além disso, quaisquer dúvidas sobre este manual ou sobre seu trabalho também podem ser tratados com a gerência.

² Será entregue em anexo a este manual a figura 4.20 deste trabalho.

³ Esta atividade deve levar em consideração a implementação dos novos procedimentos propostos no anexo 13 deste trabalho.

Anexo 15: *Check-list* de manutenção das instalações de apoio visíveis aos clientes

Check-list das instalações de apoio		
Bem	OK?	Observação sobre estado de conservação
Copos		
Talheres		
Pratos		
Bandeja		
Mesa		
Cadeiras		
Toalhas		
Porta-guardanapos		
Galheteiro		
Cardápios		
Paredes dos banheiros		
Vasos sanitários		
Torneira		
Saboneteira		
Paredes dos salões		
Piso dos salões		
Quadros		
Vasos		
Biombos		
Outros		

Este é um check-list preliminar, que deve ser atualizado conforme se observe a falta de itens relevantes que mereçam ser incluídos.

Anexo 16: Primeira avaliação das instalações de apoio. Propostas de melhoria.

Realizando uma observação criteriosa sobre os itens do *check-list* de manutenção das instalações de apoio, e levando-se em consideração a avaliação feita pelos clientes a respeito do estado de conservação destas instalações e da comodidade oferecida pelo restaurante, a equipe de PM de 1º nível chegou às seguintes conclusões:

Bem	Descrição do problema	Prioridade	Proposta de solução
Mesas (*)	No outro salão (salão 2), duas mesas que se destinam para grupos de seis pessoas, não comportam confortavelmente esta quantidade de pessoas	Alta	Dada a inadequação das mesas, adquirir duas mesas maiores para substituí-las. Com relação ao espaço físico, não há problema, dado que o salão comporta duas mesas maiores
	Duas das nove mesas em um dos salões (salão 1), que são destinadas a quatro pessoas, não comportam confortavelmente esta quantidade de pessoa.	Alta	Passar as duas mesas do salão 2 que serão substituídas para o salão 1, dado que comportam confortavelmente quatro pessoas e também se adequam ao salão de destino
	Os tampos das mesas do salão 2 estão rachados. Entretanto, como há a toalha por cima, este fato é praticamente imperceptível ao cliente	Baixa	Trocar o tampo das sete mesas deste salão (apesar de duas mesas serem substituídas, elas continuarão sendo utilizadas no salão 1)
Cadeiras	Em cinco mesas do salão 1, são utilizadas cadeiras bastante antigas, fora do padrão das demais utilizadas no restante do restaurante	Média	Trocar estas cadeiras, o que requer a compra de 14 novas cadeiras
Biombo	Está quebrado e sujo	Alta	Trocar o biombo
Toalhas	As toalhas utilizadas já estão bastante usadas. É recomendável a troca das mesmas	Média	Escolher as novas cores a serem utilizadas cuidadosamente (pois afetam não só na decoração, mas como no padrão visual do restaurante), e realizar a aquisição de novas toalhas

(*) Obs.: Para que estas mudanças sejam efetivas, é fundamental que as garçonetes direcionem os clientes para as mesas adequadas ao tamanho dos grupos. Caso isso não seja feito, pode ocorrer de um cliente que vai almoçar sozinho ocupar a mesa com quatro lugares. Este é um problema muito

freqüente nos dias de hoje, que resulta na indisponibilidade de mesas com mais lugares para grupos maiores, deixando-os insatisfeitos sem razão.

Feito o levantamento acima, deve-se aplicar o restante do fluxo proposto no corpo do trabalho, de maneira a cotar a substituição ou o reparo das instalações de apoio acima citadas e planejar a compra dos produtos necessários, de acordo com as limitações de investimento existentes. Aliás, pelo fato de existir estas restrições, é muito importante seguir a ordem de prioridade proposta na tabela acima.

Anexo 17: Aplicação de: "Comunicação externa: Clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes" para a geração de uma solução para a falta de estacionamento

Como foi proposto no corpo do trabalho, foi realizada uma reunião entre os membros da equipe gerencial para se discutir o assunto. Assim, foi elaborada a seguinte pauta de negociação:

- a) Candidatos a parceiros: Dois estacionamentos (com os quais não foi feito nenhum contato prévio e, por isso, julgou-se melhor não revelar a identidade das empresas), que se situam a uma quadra do restaurante, um deles na rua Pensilvânia, e o outro, na Indiana;
- b) Proposta: Como o preço que cobram pela hora de estacionamento é R\$ 4,00, propõe-se que os clientes do Mosteiro Dévakan que lá estacionassem pagassem R\$ 2,00, também por uma hora.
- c) Análise da proposta: Para os estacionamentos, há uma grande vantagem, caso tenham vagas sobrando no horário de almoço, dado que seria uma garantia de uma série de clientes mais que, caso não se estabeleça o convênio, não estacionaria em suas garagens. Para o cliente, é uma garantia de que haverá um lugar seguro para estacionarem seus carros, a um preço bastante acessível. Para o Mosteiro Dévakan, também é vantagem, dado que é inviável no momento estar construindo ou alugando um estacionamento, dada a pequena margem que possui em seus produtos.

Como foi mostrado no texto do trabalho, o próximo passo deve ser entrar em contato com os estacionamentos e tentar estabelecer a parceria.