

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TRABALHO DE FORMATURA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PARA

ALAVANCAGEM DE VENDAS EM UM RESTAURANTE

RICARDO HIDEO HAMASAKI

ORIENTADOR: ANTÔNIO CANTIZANI FILHO

1999

HF-1999
H 172P

AGRADECIMENTOS

Ao proprietário da empresa pesquisada, pela abertura e estímulo à realização deste trabalho.

Ao meu orientador Antônio Cantizani Filho, pela orientação, compreensão e principalmente pelas suas palavras de apoio.

À minha irmãzinha, pela generosa contribuição.

A todos aqueles, clientes do restaurante, que pacientemente responderam ao questionário, dando-nos dicas de melhoria preciosas.

Aos meus pais, por tudo.

À Cristiane, pelo carinho, compreensão e sua valiosa ajuda.

Muito Obrigado!

Ricardo Hideo Hamasaki

Junho, 1999

SUMÁRIO

O presente trabalho foi realizado na empresa Keiko Sushi Bar, que atua na área de produto e serviços no ramo alimentício. Nele será abordada a empresa pela ótica da prestação de serviços, mais especificamente, o setor de fornecimento de alimentos *in natura*.

A necessidade do trabalho surgiu do fato da área de serviços oferecer muitas oportunidades de implementação de melhorias e que, atualmente, cada vez mais os serviços de pós-venda representam um diferencial percebido pelo cliente.

O foco do trabalho é dar uma abordagem estratégica às operações de serviços e, assim, definir as áreas e processos prioritárias para desenvolvimento. Apresentando, ainda, sugestões de melhoria, implementação de algumas melhorias e a viabilidade de aplicação de outras, visando sempre a alavancagem das vendas do negócio em questão.

ÍNDICE**Capítulo 1**

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 COZINHA PAULISTANA: IMPORTÂNCIA DA IMIGRAÇÃO	8
1.2 O PRIMEIRO "RESTAURANTE" PAULISTANO	10
1.3 HISTÓRICO DA EMPRESA	11
1.4 A EMPRESA	14
1.4.1 A MISSÃO	14
1.4.2 O NEGÓCIO	14
1.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O FUNCIONAMENTO DO RESTAURANTE	15
1.6 ORGANIZAÇÃO INTERNA	17
1.7 ABASTECIMENTO DO RESTAURANTE	18
1.8. OBJETIVO DO TRABALHO	18

Capítulo 2

2. O RAMO DE RESTAURANTES	21
2.1 A OPERAÇÃO DE SERVIÇOS	21
2.2 DEFINIÇÃO DO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM RESTAURANTES CONVENCIONAIS	26
2.3 CICLO DE SERVIÇO EM RESTAURANTES CONVENCIONAIS	27
2.4 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	30

Capítulo 3

3. ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES	37
3.1 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES	39
3.10 ANÁLISE DAS ÁREAS DE DECISÃO	74
3.11 ANÁLISE DO CICLO DE SERVIÇO	78
3.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO	43
3.3 POSICIONAMENTO	44
3.4 DETERMINAÇÃO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS PRIORIZADOS	45
3.5 MODELO DE DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES	46
3.6 APLICAÇÃO E ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	56
3.7 ANÁLISE DE FOCO	60
3.8 ANÁLISE DE "GAPS"	64
3.9 DETERMINAÇÃO DAS ÁREAS DE DECISÃO PRIORITÁRIAS	69

Capítulo 4

4.1 DEFINIÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO	84
4.2 DISCUSSÃO DOS PLANOS DE AÇÃO	85
4.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE DAS SUGESTÕES	88
4.3.1 VIABILIDADE TÉCNICA	88
4.3.2 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS	91
4.4 CONCLUSÃO	93

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 - Processos da Empresa	8
Tabela 1.2 - Quadro funcional da empresa	8
Tabela 1.3 - linhas de produtos do restaurante	8
Tabela 2.1: critérios competitivos para operações de serviços	8
Tabela 2.2 A percepção de risco do cliente em função da complexidade de suas necessidades e de seu conhecimento do processo).	8
Tabela 3.1. Uma escala de nove pontos para classificação dos critérios competitivos	8
Tabela 3.2: classificação dos critérios competitivos referente à qualidade de produto/serviço.	8
Tabela 3.3: escala de nove pontos para avaliar o desempenho dos objetivos estratégicos frente à concorrência ...	8
Tabela 3.4: classificação dos critérios competitivos segundo o desempenho da empresa em relação à concorrência.	8
Tabela 3.5: pesos dos critérios competitivos	8
Tabela 3.6: áreas de decisão estratégicas para um sistema de operações de serviço	8
Tabela 3.7: peso atribuído ao grau de relacionamento	8

ÍNDICE DE FIGURAS E GRÁFICOS

FIGURA 1.1 – FATURAMENTO ANUAL DA EMPRESA (PERÍODO JUL/97 – ABR/99)	8
FIGURA 1.2 - ORGANOGRAMA DA EMPRESA	8
GRÁFICO 2.1. EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO EM IDADE ATIVA POR RAMO DE ATIVIDADE.	8
FIGURA 2.1. O CONTÍNUO ENTRE PRODUTOS E SERVIÇOS.	8
FIGURA 2.2: CICLO DE SERVIÇO EM RESTAURANTES	8
FIGURA 2.3 - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	8
FIGURA 3.1 FORÇAS QUE DIRIGEM A ATRATIVIDADE DE UM DADO NEGÓCIO DEFINIDO PELO PAR LINHA DE PRODUTOS & SEGUIMENTO DE MERCADO	8
FIGURA 3.2 – FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS.	81
FIGURA 3.3 – ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES DENTRO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GLOBAL.	8
FIGURA 3.4: INFLUÊNCIA DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS NO BENEFÍCIO COMPETITIVO	8
GRÁFICO 3.1 - MELHORIAS NECESSÁRIAS AO NEGÓCIO	8
FIGURA 3.5 - DESENHO ESQUEMÁTICO DA LOCALIZAÇÃO DO RESTAURANTE À BEIRA DA ESTRADA RIO-SANTOS ..	8
GRÁFICO 3.2 - DISTRIBUIÇÃO DEMOGRÁFICA POR REGIÃO DO NICHOS DE MERCADO DA EMPRESA	8
GRÁFICO 3.3 - SUBDIVISÃO DA ÁREA LITORAL NORTE - ENDEREÇO DE DESTINO DOS CLIENTES	8
FIGURA 3.6 : MATRIZ PARA ANÁLISE DE CONFLITOS EXISTENTES ENTRE OS OBJETIVOS DE DESEMPENHO	8
FIGURA 3.7: MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO	8

FIGURA 3.8: MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO REFERENTE AO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NO RESTAURANTE	8
FIGURA 3.9 – : MATRIZ “CRITÉRIOS COMPETITIVOS X ÁREAS DE DECISÃO” REF. PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.	77
TABELA 3.10 – MATRIZ CRITÉRIOS COMPETITIVOS X MOMENTOS DA VERDADE REFERENTE AO CICLO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NO RESTAURANTE	80/81
TABELA 4.0 – INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS	8

Capítulo

1. Introdução

1. INTRODUÇÃO

Por ocasião do 10º CIHAT (Congresso Internacional de Hospedagem, Alimentação e Turismo) realizado no ano de 1997, São Paulo recebeu o título justo e honroso de Capital Mundial da Gastronomia, uma vez que impressiona pela diversidade de sua cozinha, que é um apanhado das melhores cozinhas de todo o planeta. Podemos percorrer mais de 40 países dos cinco continentes e entrar em contato com variadíssimas culturas, sem sair da cidade de São Paulo, através da gastronomia.

A cozinha paulista, como a brasileira em geral, tem a mesma característica de seu povo: mestiçagem. Assim como os traços fisionômicos da população estampam uma variada mistura de raças, também sua comida revela uma grande mistura das mais diversas tradições culinárias: indígenas, africanas, européias, asiáticas.

1.1 COZINHA PAULISTANA: IMPORTÂNCIA DA IMIGRAÇÃO

(3)

Povoada até 1500 apenas por indígenas, a Ilha de Vera Cruz, Terra de Santa Cruz, Brasil, foi pouco a pouco sendo invadida por colonizadores e aventureiros d'além-mar. Vieram portugueses, e vieram africanos, e vieram judeus. Depois ingleses, belgas, suecos, franceses e austríacos, alemães e espanhóis, indianos e turcos, sírios e libaneses. E holandeses, e húngaros, russos e romenos, suíços e lituanos, iugoslavos e norte-americanos. E ainda poloneses, também uruguaio e argentinos, muitos japoneses, chineses, coreanos, gente de tantos outros países.

Até 1822 era proibida a entrada de estrangeiros no Brasil, colônia de Portugal. Proclamada a independência, a imigração tornou-se livre em todo o território brasileiro. No fim do século 19, o próprio governo financiava a importação de braços para a lavoura, que substituissem os negros libertos pela Lei Áurea. Os cafezais, que começavam a cobrir vastas áreas do território paulista, não podiam mais parar: o café transformava-se na grande riqueza nacional.

Não cabe aqui um resumo sequer da história da imigração.

Mas alguns números podem dar uma idéia da variedade de línguas, costumes, culturas, temperamentos, que vieram-se amontoar e amalgamar na primitiva terra dos bandeirantes.

Em meados do século 19, São Paulo abrigava umas 14 mil pessoas. Em 1895 era um aglomerado de 130 mil habitantes, dos quais 71 mil estrangeiros (mais da metade). Dos 71 mil estrangeiros, cerca de 45 mil eram italianos, uns 15 mil portugueses, quase 5 mil espanhóis, pouco mais de mil franceses, perto de mil austríacos, muitos alemães, mais uns poucos ingleses, sírios e libaneses, belgas, suecos, alguns indianos e turcos.

Entre 1887 e 1920 São Paulo importou cerca de 800 mil trabalhadores italianos, uns 80 mil portugueses, 90 mil espanhóis, 18 mil austríacos, mais 25 mil europeus das mais diversas nacionalidades.

Em 1908 aportou o primeiro navio carregado de japoneses.

E os nipônicos não pararam mais de chegar. E continuaram vindo mais europeus, e asiáticos, gente das três Américas, do Oriente Médio, do mundo inteiro.

E as mesas paulistanas se enriqueceram com os mais variados pratos da cozinha internacional.

1.2 O PRIMEIRO “RESTAURANTE” PAULISTANO

Forçando um pouco, ou muito, o sentido da palavra, o primeiro “restaurante” de São Paulo apareceu em 1599, aberto por Marco Lopes.

Naquela época, a população piratiningana dependia, para suas compras, de mercadores ambulantes que subiam do litoral com suas bestas carregadas de utilidades. Então o procurador Francisco Maldonado propôs o estabelecimento de uma estalagem na vila, que vendesse coisas de comer e beber. A Câmara acatou a sugestão e tornou público o convite.

Apresentou-se Marco Lopes, parece que cigano. E, segundo Afonso Schmidt (em São Paulo de Meus Amores, capítulo 41), o primeiro comerciante estabelecido na cidade de São Paulo abriu *“nada mais nada menos que um restaurante”*. *“Alugou uma casa, abriu as portas, acendeu o fogão, arrumou a mesa e proclamou aos quatro ventos que ali se dava pasto.”*

Vendia carne torrada, beijus, farinha de mandioca, feijão mulatinho, torresmos e outros comestíveis.

Fregueses? Provavelmente os mascates que vinham de São Vicente, os sitiantes dos arredores, gente simples. Se alguém tido como *gente fina*, se aventurasse à casa do cigano, *“seria muito mal visto por toda a população”*. Isto devido à má qualidade tanto dos produtos

vendidos (falta de higiene principalmente), como do nível de atendimento prestado à clientela, em comparação com os padrões contemporâneos de qualidade de produtos e serviços.

De qualquer forma, o “*pioneiro do ramo gastronômico de nossa Capital*” foi Marco Lopes.

Muita água rolou desde aquela época até os dias atuais, onde vimos nascer ótimos restaurantes, onde pouco à pouco vieram a modificar aquela imagem ruim deixada inicialmente pelo pioneiro Marco Lopes, não somente no quesito qualidade de alimentos, mas também no que diz respeito a qualidade dos serviços associados à atividade.

1.3 HISTÓRICO DA EMPRESA

A construção do restaurante foi iniciada em julho de 1996 e inaugurado em 12 de julho de 1997, pelo imigrante japonês Hirofumi Hamasaki, na rodovia Rio-Santos km 229,5, em Bertioga, no litoral paulista.

No início, o local escolhido para instalação do restaurante não apresentava nenhuma infra-estrutura que possibilitasse tal empreendimento, tais como: rede de água e esgoto encanados e, muito menos rede elétrica. A razão da escolha do local deu-se pela proximidade da rodovia Rio-Santos, a qual é uma via de passagem de milhares de pessoas que se dirigem à suas casas de praia nos vários condomínios de luxo da região, ter rede elétrica próxima, várias nascentes de água naturais potáveis, a existência de um lago natural que possibilitaria a criação de peixes, os quais possibilitariam uma futura atração visual aos clientes, e também devido a um renomado restaurante há poucos quilômetros de distância, bastante frequentado pelos clientes com o mesmo perfil buscado pela nossa empresa.

O fato da cozinha japonesa (sushi e sashimi)¹ estar em moda nas classes A e B brasileira, sendo esse item um diferencial e uma vantagem competitiva buscada pela empresa frente aos concorrentes da região que atuam no ramo da alimentação, este foi outro fator considerado na implantação do negócio naquela região.

Para a obra do restaurante foram necessárias a construção de fossas sépticas, reservatórios de tratamento de água, instalação de transformadores de energia elétrica na entrada do estabelecimento, além de todos os trabalhos necessários para levantar o restaurante conforme planta baixa, visto que itens geralmente triviais, sendo uma região ermo, não constavam ali, anteriormente, sendo necessárias diligências com os órgãos responsáveis de cada área para possibilitar a conclusão do empreendimento, tais como órgão responsável pela higiene sanitária na região de Bertioga, Eletropaulo para instalação do transformador de energia na entrada da empresa, estes e outros, além do IBAMA para verificação da possibilidade de uma empresa, ainda que de pequeno porte, se instalar no local sem correr o risco da empresa acarretar danos à fauna e à flora locais.

A idéia de se abrir um restaurante japonês surgiu da necessidade do Sr. Hirofumi buscar uma oportunidade de negócio, visando investir parte das economias feitas em sua vida, num empreendimento seguro e rentável, visto que na atual situação econômica do país, há a necessidade de novas formas de investimentos, tudo isso aliado à necessidade dos clientes à procura de novas opções de alimentação na região da Baixada Santista.

O Keiko Sushi Bar é uma empresa constituída de dois processos: o processo do restaurante e o processo do pesque-pague, conforme tabela 1.1:

¹ Sushi – bolinho de arroz recoberto com fatia de filé de peixe cru.
Sashimi – filés de peixe cru

Processo do pesque-pague	Processo que se inicia no atendimento do pedido do cliente por material de pescaria e iscas, monitoramento da atividade de pesca, pesagem e limpeza dos peixes pescados, até o pagamento da atividade pelo cliente.
Processo do Restaurante	Todo o processo de preparação do restaurante (<i>layout</i> , materiais) e atendimento ao cliente (anotar pedidos, servir os pratos, bebidas, tirar eventuais dúvidas e também oferecer sugestões de cardápio).

Tabela 1.1 - Processos da Empresa
(elaborada pelo autor)

O processo do restaurante diz respeito à arte da culinária japonesa, classificando a empresa, como uma produtora de bens de consumo não duráveis, pois os alimentos são preparados na ocasião do consumo, tendo vida útil curta. Sua estrutura é essencialmente familiar, contando com poucos funcionários além dos membros da família.

Para a instalação do pesqueiro não foram necessários grandes investimentos estruturais, dada a existência de um lago natural, abastecido por várias fontes de água naturais. Houve a necessidade da “povoação” do lago e compra de equipamentos e acessórios necessários à pesca, os quais não acarretaram em investimentos significativos em relação ao investimento na construção do restaurante.

Neste trabalho, enfocaremos a empresa somente pelo processo do restaurante, devido à sua receita significativa (que já possibilita o autosuficiência da empresa), que mostra sinais de crescimento (aumento do faturamento), a possibilidade de crescer fisicamente e tornar-se um negócio bastante rentável e promissor e também pelo domínio da arte culinária japonesa pela família do Sr. Hirofumi.

1.4 A EMPRESA

1.4.1 A MISSÃO

Prover produtos e serviços de alta qualidade, buscando a satisfação do cliente, tornando o Keiko Sushi Bar, um referencial de qualidade e um fornecedor preferencial de Serviços e Produtos Japoneses no ramo alimentício.

1.4.2 O NEGÓCIO

O Keiko Sushi Bar busca a consolidação de seu nome no mercado, visando para um futuro próximo subir a serra rumo à capital, promovida pela boa qualidade de seus produtos e excelência dos serviços prestados à seus clientes.

Contando atualmente com quase dois anos de atividade, apresentou faturamento anual de cerca de 240 mil reais, onde já experimentou altos e baixos no seu faturamento, indicando não ser um ramo de atividade estável, até então, onde foram observadas a sazonalidade do negócio, porém com o contínuo crescimento da atividade comparando mês a mês de um ano para outro, conforme podemos observar na figura 1.1.

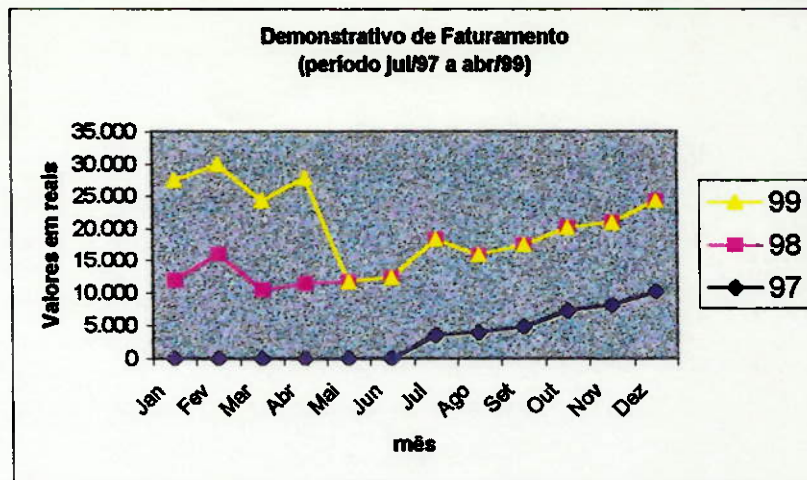


Figura 1.1 – Faturamento anual da empresa (período jul/97 – abr/99)
(elaborada pelo autor)

1.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O FUNCIONAMENTO DO RESTAURANTE

Atualmente a empresa conta com sete funcionários, com uma estrutura funcional bastante enxuta, conforme figura 1.2:

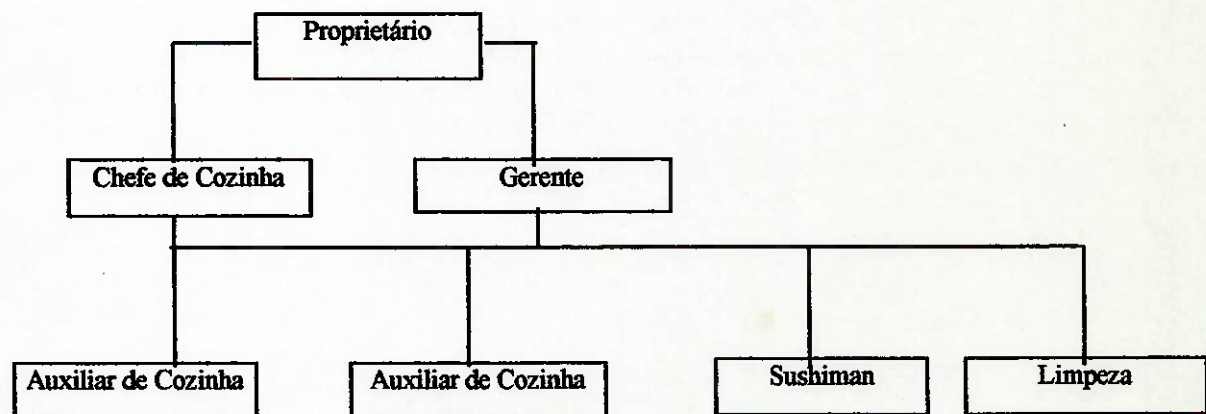


Figura 1.2 - Organograma da Empresa
(elaborada pelo autor)

Quantidade	Cargo	Função
1	Chefe de Cozinha	Pratos Quentes e Sobremesa
2	Auxiliar de Cozinha	Pratos Quentes
1	Enc. da Limpeza Geral	Lavagem de Utensílios de Cozinha e Limpeza de Todo o Estabelecimento
1	Gerente	Recebimento de Pedidos e Fechamento da Conta
1	<i>Sushiman</i>	Pratos Frios
1	Ajudante de Cozinha e Resp. pelo Pesque-Pague	Pratos Frios, <i>Drinks</i> , Sucos em Geral e Pesque-Pague

Tabela 1.2 - Quadro funcional da empresa
(elaborada pelo autor)

Conforme podemos observar pela tabela 1.2, o quadro funcional é bastante enxuto, visto que há multifuncionalidade de operações, visando reduzir os custos de operações. Porém tal estrutura só é possível até determinado nível de demanda, pois em épocas das altas temporadas no litoral, onde há picos de demanda por pedidos, é necessária a contratação de mão-de-obra temporária, exigindo a especialização das funções, visando agora não mais a redução do custo da mão de obra mas sim a minimização do tempo de espera dos pedidos pelo cliente, visto o curto período de permanência da mão de obra temporária na empresa.

Quanto o horário de atendimento, o restaurante funciona somente às sextas, sábados, domingos e feriados no horário das 12:00 às 23:00 exceto aos domingos que funcionam das 12:00 às 18:00. Estes horários foram elaborados em função da demanda concentrada nos finais de semana, os quais à princípio eram diários, vindo aos poucos sendo reduzidos às datas atuais de funcionamento.

1.6 ORGANIZAÇÃO INTERNA

O restaurante é uma empresa que produz e serve refeições. Essas refeições são divididos estrategicamente em 4 linhas de produtos, a saber:

Pratos quentes - Composto por : entradas, pratos variados e porções.

Pratos frios - Composto basicamente de pratos de sushis, sashimis e suas combinações.

Bebidas - Composto por bebidas fermentadas, destiladas, sucos e refrigerantes.

Sobremesas - Aqui temos 5 tipos de sobremesas.

Negócio	Produto
Prato Quente ³	<i>Shitake na Manteiga, Gyoza, Harumaki (rolinho primavera), Tempura, Tepan de Anchova, Tepan de Salmão, Yakizakana, Yakissoba, Missoshiru, Porção de Gohan.</i>
Prato Frio	<i>Sashimi Pequeno, Médio e Grande, Sushi Pequeno, Médio e Grande, Combinados Pequeno, Médio e Grande, Sushis Individuais, Temakis.</i>
Bebidas	<i>Sucos Naturais Diversos, Refrigerantes, Cervejas, Sakes, Whiskys, Caipirinhas, Água e Chá Verde, Bantcha.</i>
Sobremesas	<i>Kanten c/ Pêssego, Mousses, Torta de Morango, Sorvetes e Creme de Papaya c/ Cassis</i>

**Tabela 1.3 - linhas de produtos do restaurante
(elaborada pelo autor)**

³ *shitake* – espécime de cogumelo comestível, *gyoza* – pastelzinho de carne suína, *Harumaki* – rolinho primavera, *Tepan* – na chapa, *Yakizakana* – peixe grelhado, *Yakissoba* – macarrão chinês, *Missoshiru* – sopa japonesa.

1.7 ABASTECIMENTO DO RESTAURANTE

Excetuando-se toda a linha de bebidas e a de molhos de soja, que são entregues por fornecedores, todos os outros itens são comprados diretamente de pontos de venda espalhados pela cidade de São Paulo.

Todos os produtos perecíveis que são adquiridos pela empresa, os quais não permitem o seu armazenamento por um longo período, são adquiridos semanalmente.

1.8. OBJETIVO DO TRABALHO

Este trabalho foi desenvolvido junto a um restaurante de São Paulo e visa definir os elementos fundamentais que afetam a sua competitividade e possibilidade de se manter nos negócios.

Partindo preliminarmente de um estudo de mercado e dos elementos que caracterizam o serviço de restaurantes, mais especificamente o de restaurantes japoneses, o trabalho inicialmente buscou definir o tipo de orientação estratégica que deve ser seguido pelo restaurante.

O presente trabalho consiste na elaboração de um planejamento estratégico para auxiliar na alavancagem das vendas dos produtos da empresa.

Posicionaremos o empreendimento no mercado perante seus concorrentes, efetuando uma análise de todos os fatores que influenciam no desempenho do mesmo.

Dentre os fatores que serão analisados podemos citar: a adequação da localização física, o capital investido, a qualidade dos produtos oferecidos, qualidade dos serviços, preço e comodidade, qualidade das instalações, analisando-se a viabilidade e chances de sucesso da empresa dentro do seu mercado de atuação.

O plano de alavancagem do empreendimento, então deve estar inserido no planejamento estratégico de posicionamento da empresa em relação à seus concorrentes dentro do mercado.

Para atingir os objetivos propostos é preciso que o negócio satisfaça algumas necessidades humanas, inerentes à área de restaurantes as quais são o foco da empresa.

Capítulo

2 . Mercado de Restaurantes

2. O RAMO DE RESTAURANTES

2.1 A OPERAÇÃO DE SERVIÇOS

(1)

Em todos os países constituintes do grupo do primeiro mundo, a atividade de serviços têm ocupado posição de destaque na economia. Os principais indicadores utilizados para evidenciar este fato têm sido, os percentuais de participação do setor de serviço na ocupação da mão-de-obra e na geração do Produto Interno Bruto.

O mesmo podemos nos referir em relação ao Brasil, o qual apresenta as mesmas tendências em relação à participação da atividade de serviços no PIB brasileiro.

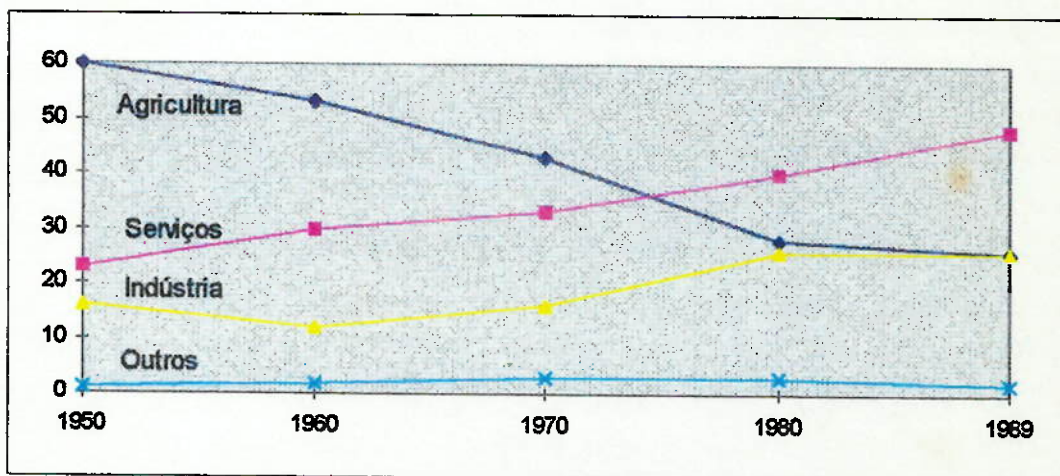


Gráfico 2.1. Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade (IBGE - Anuário Estatístico do Brasil, 1991).

Fonte: Gianese & Corrêa - Administração Estratégica de Serviços - 1994

Com a abertura do mercado nacional à entrada de produtos e tecnologias estrangeiras e a crescente globalização da economia mundial, o Brasil vêm rapidamente transformando sua fonte econômica, outrora predominantemente agrícola-industrial, para a área de serviços.

A globalização resultou no aumento do fluxo de dados e informações, permitindo-nos atualização muito mais rápida em relação às novas tendências mundiais, e em relação à suas culturas e costumes.

Segundo dados coletados em pesquisas efetuadas pelo IBGE, até o ano de 2001, 60% da população brasileira economicamente ativa estará efetuando alguma atividade relacionada com a área de serviços.

Essa alteração na economia brasileira está acarretando mudanças comportamentais, fazendo o brasileiro buscar melhores padrões de vida.

(5)

No Brasil, a população jovem está crescendo muito menos que a adulta: a população entre 5 e 15 anos cresce 0,5% ao ano, enquanto a de mais de 60 anos cresce 3%, isto é, seis vezes mais. Essa alteração no perfil populacional por faixa etária está acarretando alterações na economia nacional. Os países do Primeiro Mundo estão experimentando uma era de prosperidade. No entanto, o percentual de dinheiro extra gasto com comida deverá declinar.

A questão é: com a diminuição do dinheiro, tempo, esforços e gastos com comida, será que a alimentação está ficando menos interessante ou importante para as pessoas?

Na Europa e nos Estados Unidos a comida deve se encaixar na vida das pessoas e não vice-versa. E a vida tem ficado mais variada, informal, ativa e individualista.

No Brasil, estudos da Ábaco (Pesquisa e Assessoria de Marketing) mostram que os diferentes segmentos de renda do mercado, entre as décadas de 70 e 80, tiveram seus maiores gastos nos itens pessoais e de transporte. Houve queda nos gastos com alimentação em todas

as classes sociais, com exceção da Classe A (critério Abipeme), que passou a comer mais fora de casa.

Na Europa e nos Estados Unidos, o consumidor de alimentos pertence à geração do individualismo - tendência que a indústria de alimentação terá de considerar nos próximos anos. As novas aspirações se baseiam num senso de humanismo, de preenchimento pessoal e de qualidade de vida.

Hoje, o consumidor de país desenvolvido quer tudo: quer sabor - porque a gratificação sensorial é básica - mas também quer comida saudável, bem balanceada e que faça bem.

Ainda na Europa e nos Estados Unidos há uma profusão de restaurantes italianos, chineses, japoneses ou vietnamitas, as chamados “comidas étnicas” que viraram moda e um hábito.

No Brasil, constata-se que toda moda no ramo alimentício vêm dos Estados Unidos e Europa, com pelo menos 3 anos de atraso, tornando o trabalho de “criação” de nossos empresários, muito mais fácil do que o dos empresários americanos e europeus. Este fato mostra que a incidência da culinária japonesa não trata-se somente de uma moda passageira, mas sim um estilo de vida.

O ramo da alimentação tem se caracterizado pela sua peculiaridade e heterogeneidade interna, onde podemos encontrar fast-foods, lanchonetes, *quick services*, restaurantes convencionais e restaurantes de luxo, cada qual enfocando o mercado consumidor à sua maneira.

Detalhando cada atividade temos:

(4)

Fast-food: restaurantes do tipo MacDonalds, Bob's, Burger King, entre outros, que buscam atender seus clientes da forma mais rápida, barata e consistente (em sabor) possível. Para isso, oferecem uma variedade de produtos limitada e normalmente padronizada. Em geral, uma característica importante do *fast-food*, em oposição às outras categorias, é o fato de que a venda se dá "*off the shelf*", ou seja, a comida está normalmente pronta, aguardando pelo cliente. O cuidado extremo com a limpeza procura reforçar nos clientes do *fast-food* a impressão de que, embora tendo pouca variedade de escolha, ele sabe exatamente o que vai encontrar.

Lanchonete convencional: a ênfase continua no fornecimento de lanches rápidos predominantemente sanduíches, mas a linha de produtos é normalmente bem mais variada que no *fast-food* e permite personalização do pedido. Desta forma os tempos de atendimento se tornam flexíveis e a própria consistência em sabor do produto deixa de ser um objetivo crucial. Exemplos deste tipo de estabelecimento são o "Joaquim's" e o "New Dog", ambos no bairro do Itaim-Bibi, em São Paulo.

Quick service: os restaurantes do tipo *quick service* não enfatizam especialmente os lanches rápidos. Servem também refeições completas no prato, com uma variedade de produtos que vai, normalmente, bem além daquela oferecida pela lanchonete convencional. Os tempos de atendimento são, também, normalmente maiores do que aqueles oferecidos pelas lanchonetes, mas isto não é considerado um problema, já que os clientes do *quick service* não estariam interessados num serviço "o mais rápido possível", mas num serviço que leve um tempo adequado, que lhes permita aproveitar o ambiente do restaurante. Como o ambiente, então, passa a ser mais importante, em geral os restaurantes *quick service* têm um cuidado maior com este aspecto do que as lanchonetes, cuidado este que os aproximam, pela

dimensão “serviço” do atendimento, dos restaurantes convencionais. A “Casa Ricardo” e o “Almanara”, ambos em São Paulo, são exemplos de restaurantes *quick service*.

Restaurante convencional: na categoria restaurante convencional, se encaixa provavelmente a grande maioria dos restaurantes paulistanos. Normalmente, o cardápio é bastante variado e o cliente tem a liberdade de influenciar na forma de preparação dos pratos (normalmente permite personalização dos pratos). Isto faz com que os tempos de atendimento sejam bastante variáveis e em média mais longos que aqueles esperados do *quick service*. Os cuidados com o ambiente então, são grandes, e se instituem alguns mecanismos para “distrair” o cliente enquanto este espera (o “couvert” é um exemplo, que atende tanto ao objetivo de distrair o cliente como de cobrar pelo tempo longo de ocupação da mesa). Restaurantes como o “Rubayat” e o “Famiglia Mancini” são exemplos de restaurantes convencionais.

Restaurante de Luxo: neste tipo de estabelecimento, o ambiente tem importância máxima. O serviço normalmente é bastante cordial e requintado, o ambiente procura dar uma impressão de sofisticação, o que se traduz na necessidade de equipamentos (mesas, cadeiras, talheres, toalhas, cardápio, entre outros) mais requintados. A preocupação com velocidade de atendimento passa a ser secundária, já que os clientes vão a este tipo de estabelecimento principalmente para aproveitar o seu tempo num ambiente agradável e sofisticado, enquanto esperam o atendimento e são servidos. Exemplos deste tipo de restaurante são o “Ca D’Oro” e o “Fasano”.

2.2 DEFINIÇÃO DO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM RESTAURANTES CONVENCIONAIS

Sempre que uma empresa oferece um produto ao mercado, é necessário que ela o faça associando-o a um serviço, por mais simples que seja o serviço associado (e.g.: serviço de vendas, entrega do produto ao consumidor, etc.). Tal qual estas empresas, encontramos outras empresas que requerem em maior ou menor quantidade participação do “pacote” de serviços vinculados à oferta do produto da empresa.

No caso de restaurantes convencionais, através da figura 2.1, podemos ver o quanto a operação de serviços representa em termos percentuais na venda do pacote produtos+ serviços em restaurantes.

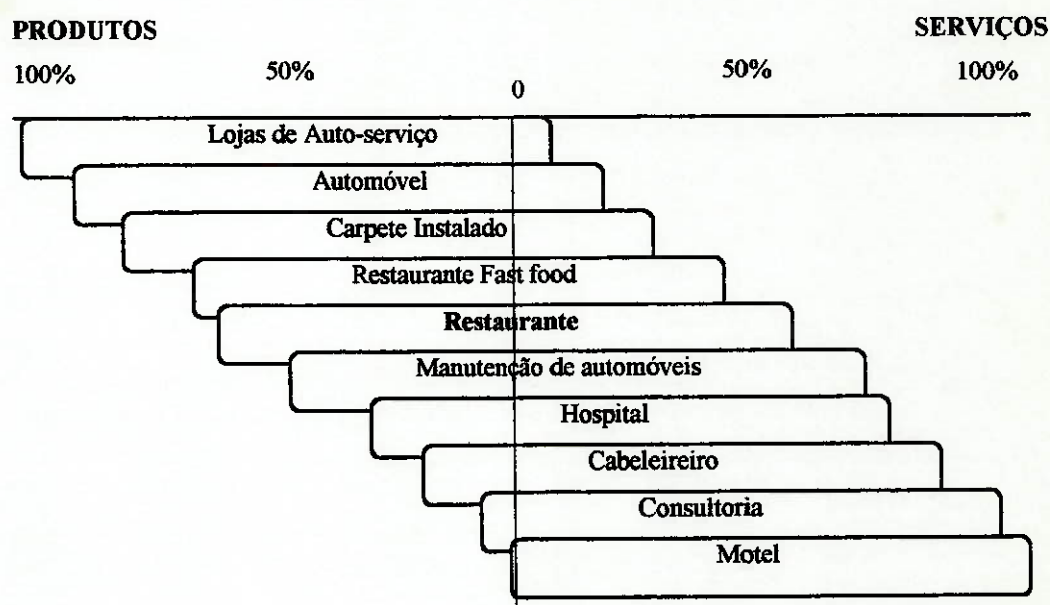


Figura 2.1. O contínuo entre produtos e serviços.
Fonte: Gianese & Corrêa - Administração Estratégica de Serviços - 1994

Aqui, vemos que no caso de restaurantes convencionais, tanto o produto oferecido, como o serviço prestado no ato do atendimento ao cliente têm o mesmo peso na escolha do restaurante.

2.3 CICLO DE SERVIÇO EM RESTAURANTES CONVENCIONAIS

Para estudarmos melhor o processo da atividade de prestação de serviços em restaurantes convencionais, faremos uso do conceito de *momentos da verdade*, expressão criada por Normann (1984, Ed. Bras. 1993), que simbolizam os momentos de contato entre o fornecedor de serviço e o cliente.

Sabendo-se que a percepção a respeito do serviço é formada em cada um dos *momentos da verdade*, ou, momento em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa, torna-se necessário o estudo das necessidades dos clientes, perante suas expectativas à respeito do produto/ serviço. Para tal faremos estudo detalhado dos *momentos da verdade*, ou seja o momento exato em que o cliente entra em contato com o produto/ serviço.

Na figura 2.2, temos a representação dos *momentos da verdade* no caso de restaurantes convencionais.

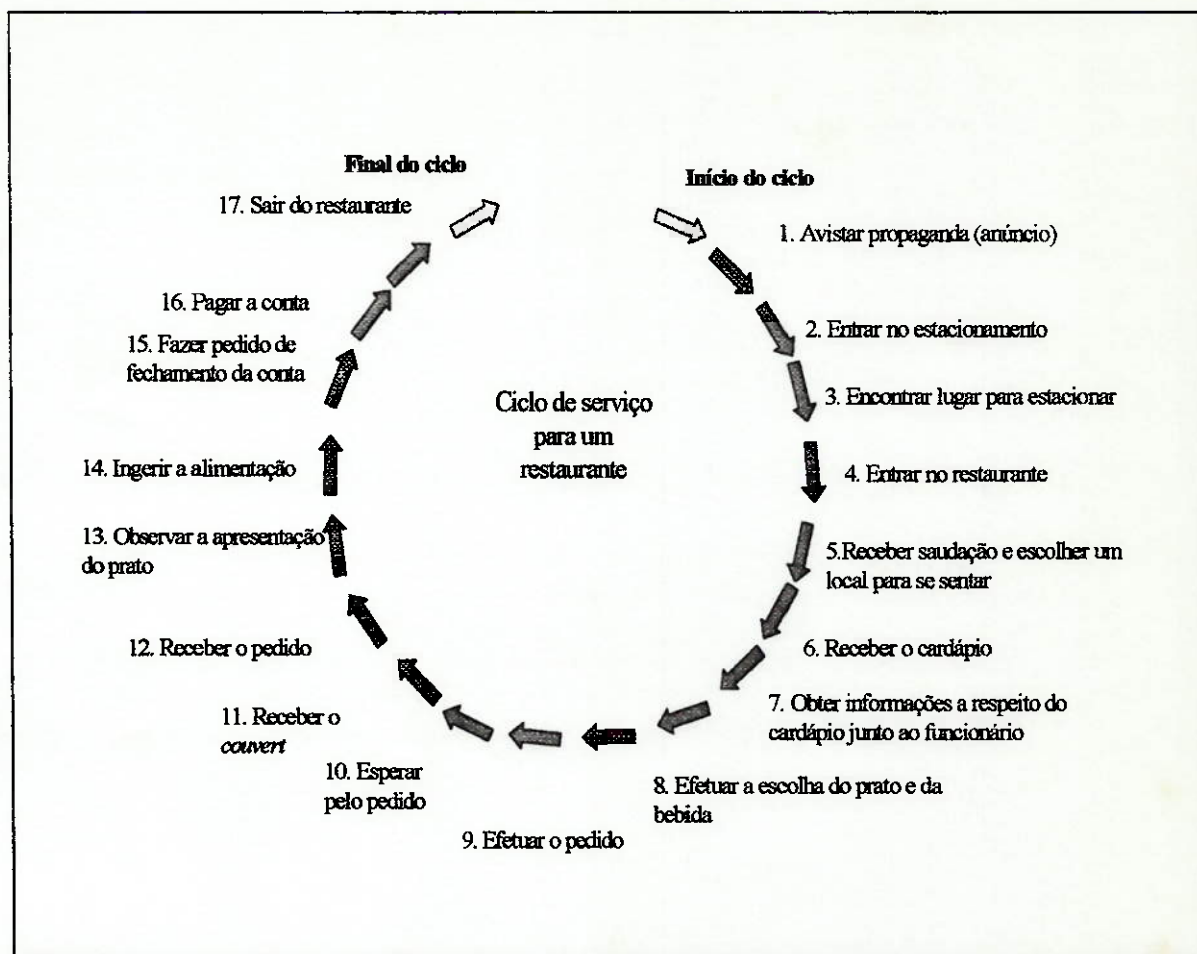


Figura 2.2: ciclo de serviço em restaurantes
(elaborada pelo autor)

Dentre os *momentos da verdade* citados, nem todos têm a mesma importância, porém existem aqueles que são momentos críticos, nos quais é exigida máxima atenção por parte do prestador de serviço, pois é onde se pode ganhar ou perder o cliente.

Em ciclos de serviço, pode-se dizer que os momentos iniciais e os finais, estão entre os críticos segundo a percepção do cliente. Nos primeiros momentos são passadas as impressões que o cliente tem à respeito do estabelecimento, “preparando-o” aos momentos subsequentes, ajustando suas expectativas à resposta que pode vir a encontrar.

Sua expectativa é ajustada aos primeiros minutos do ciclo. Tendo sua expectativa

ajustada, ou tendo sua impressão a respeito do serviço estabelecida, é difícil mudar a impressão do cliente naquilo que vem depois.

Em restaurantes, o ato da consumação de um bom prato, finalizado com um atendimento eficaz, fixa na memória do cliente as últimas impressões, podendo influenciar na decisão de retorno ao restaurante, assim como seu depoimento a outros consumidores potenciais (propaganda boca-a-boca).

Os momentos iniciais e finais não são os únicos momentos críticos. É preciso determinar quais são os momentos críticos.

E para determinação de quais são os momentos críticos são utilizados alguns critérios de avaliação pelo cliente. E para cada momento da verdade, cada cliente considerará o momento crítico ou não, dependendo de seu critério pessoal. Cabe a nós identificarmos quais os critérios utilizados nos momentos considerados críticos.

Concentraremos nossos esforços nos momentos ditos críticos, devido ao fato de serem nestes momentos nos quais poderemos observar resultados relevantes ao negócio, pois de nada adiantará dispendermos esforços em *momentos da verdade* sem grande relevância, os quais não surtirão nenhum efeito significativo à imagem da empresa perante a percepção do cliente.

Portanto, a determinação dos critérios de avaliação é de vital importância para determinarmos os objetivos a serem atingidos pela empresa, para alcançar a plena satisfação das expectativas dos clientes quanto ao serviço a ele prestado.

Os critérios de avaliação, também chamados de critérios competitivos, podem ser avaliados segundo critérios de desempenho ou de atributos. Tais atributos estão subdivididos em serviços essenciais e serviços periféricos.

Os serviços essenciais levam a entender que são serviços mais importantes do que serviços periféricos.

Como exemplo, podemos citar o ciclo de serviço de restaurantes, onde a ingestão dos pratos são serviços essenciais, pois quem vai a um restaurante vai com o objetivo de satisfazer a vontade de comer, enquanto que encontrar um local adequado para estacionar seu automóvel passa a ser considerado um serviço periférico. Porém, dentre todos os atributos envolvidos em um ciclo de serviço, muitas vezes é difícil saber quais os atributos mais importantes, tornando necessária a realização de pesquisas junto aos clientes, para priorização das ações de melhorias de qualidade dos serviços, tanto essenciais como periféricos.

2.4 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Para garantir o desempenho dos critérios avaliados pelos clientes, é preciso identificá-los. Os critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e da prestação do serviço.

Utilizando-se a visão de vários autores sobre critérios de avaliação, pode-se definir um conjunto de critérios de avaliação do serviço, resultando na figura 2.3

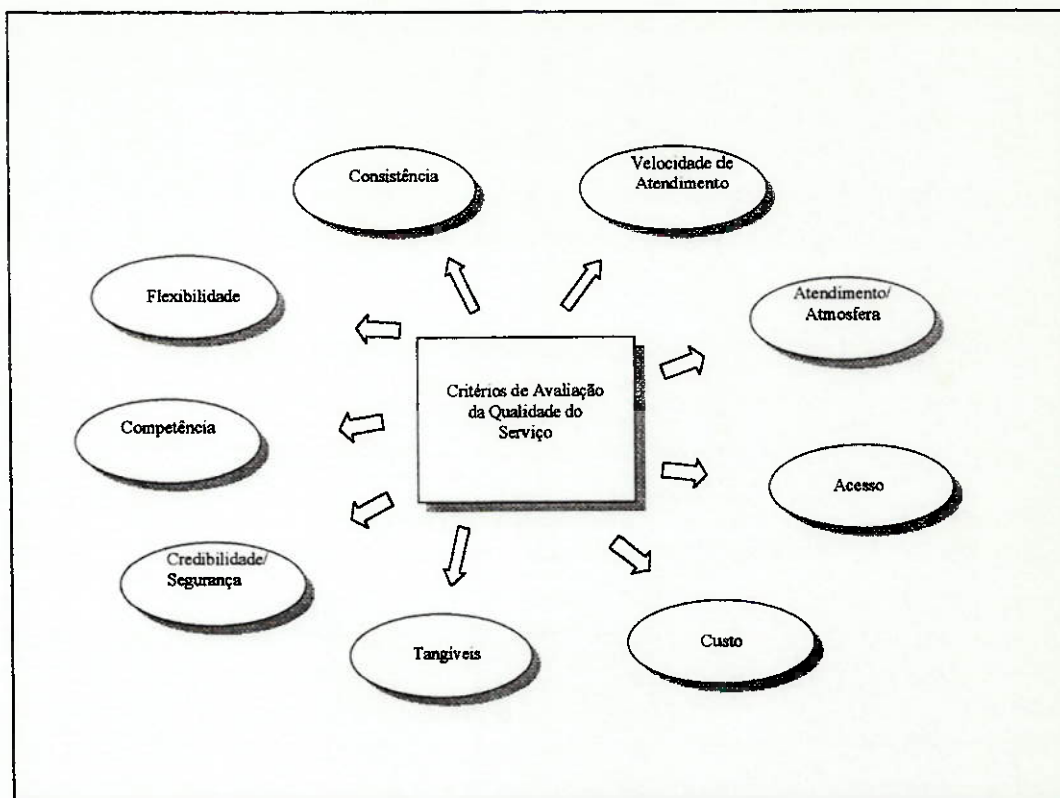


Figura 2.3 - Critérios de Avaliação

Fonte: Gianese & Corrêa - Administração Estratégica de Serviços - 1994

No setor de restaurantes, todos os critérios listados na figura 2.3 são relevantes para o sucesso da empresa. Cada um dos critérios pode ser assim definido, segundo a tabela 2.1.

Critérios	Significado
Consistência	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades "técnicas" dos consumidores.
Velocidade de Atendimento	Prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).
Atendimento/Atmosfera	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas expectativas dos clientes , no processo ou no suprimento de recursos.
Credibilidade/	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.

Segurança	
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente, horas de operação.
Tangibilidade	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
Custo	Fornecer serviço de baixo custo.

**Tabela 2.1: critérios competitivos para operações de serviços
(Gianesi & Corrêa, 1994)**

- **Consistência** – É de vital importância que o restaurante apresente consistência na qualidade de seus pratos e bebidas, no que diz respeito ao sabor e apresentação geral destes, pois aquele cliente que tenha tido uma boa experiência numa ocasião anterior, espera que todas as vezes sejam tão boas quanto, senão melhores do que a experiência anterior, pois este tipo de cliente que já tenha tido uma experiência anterior, vai ao restaurante com uma expectativa pré-concebida.

- **Velocidade de atendimento** – Sabendo que por se tratar de um restaurante, o tempo de espera para recebimento dos pratos na mesa, têm de ser de tal que não seja demasiado extenso, que *canse* o cliente, e também nem tão curto a ponto de dar a impressão de estar sendo expulso do restaurante. O mesmo podemos dizer a respeito do tempo de atendimento para coleta de pedidos e tempo para recebimento do fechamento da conta.

- **Atendimento/atmosfera** – É de suma importância que, não somente haja cortesia por parte do atendente, reconhecendo e saudando o cliente que retorna ao estabelecimento, mas também a identificação da decoração do estabelecimento com o

ramo de atividade em que está atuando, a música e a temperatura adequadas, criando uma atmosfera agradável.

- **Acesso** – A possibilidade de antecipar o pedido, via telefone, para antecipar a preparação dos pratos, evitando assim a espera na mesa, a facilidade de chegar ao restaurante, quer seja fisicamente, quer seja entrando em contato via telefone, devido a boa sinalização nas vias de acesso e amplos horários de atendimento, identificam a acessibilidade do estabelecimento.

- **Custo** – É quanto o cliente irá pagar pelo serviço recebido. No caso de restaurantes, o preço mais baixo, pode não ser uma boa escolha, pois geralmente produtos de melhor qualidade tem custos mais elevados, assim como a qualidade da instalação e do atendimento, pois no caso da melhor qualidade de atendimento, isto demanda custos de seleção e treinamento.

- **Tangibilidade** – Diz respeito aos itens visíveis, ou seja as instalações, a aparência dos funcionários, dos equipamentos em geral. Em restaurantes, um item tangível bastante requisitado é a limpeza e higiene da instalação e dos funcionários.

- **Credibilidade/ Segurança** – Em restaurantes, a credibilidade é obtida através da consistência dos produtos por eles oferecidos aos clientes (boa qualidade, sempre), a boa higiene no preparo dos pratos, a qualidade dos insumos utilizados. A segurança, vêm através da transparência no processo de preparo da comida aos olhos dos consumidores. A primeira experiência de todo consumidor em um novo restaurante, causa-lhe à princípio certa insegurança, devido ao desconhecimento a respeito do processo de fabricação no preparo dos pratos adotado no restaurante. Na tabela 2.2 podemos

visualizar como varia a insegurança do cliente, conforme a complexidade do processo envolvido.

	As necessidades do cliente são pouco complexas	As necessidades dos cliente são muito complexas
O cliente tem bom conhecimento do processo	BAIXA PERCEPÇÃO DE RISCO (lavagem de carro)	PERCEPÇÃO DE RISCO MODERADA (cirurgia para cliente médico)
O cliente não tem bom conhecimento do processo	PERCEPÇÃO DE RISCO MODERADA (regulagem de motor para cliente leigo em mecânica)	ALTA PERCEPÇÃO DE RISCO) (cirurgia para cliente leigo)

Tabela 2.2 A percepção de risco do cliente em função da complexidade de suas necessidades e de seu conhecimento do processo (adaptado de Heskett et al., 1994).

Fonte: Gianese & Corrêa – Administração Estratégica de Serviços - 1994

Podemos citar como exemplo de segurança, a decisão tomada por um *fast-food* da culinária chinesa, ao adotar a instalação de uma parede totalmente de vidro, possibilitando a todos os transeuntes a visualização do trabalho em andamento dentro da cozinha (*Back room*), num ambiente limpo e higienico, “derrubando” a imagem ruim deixada por muitos de seus ancestrais, onde a cozinha chinesa era associada à falta de higiene. Local este onde os chineses não faziam questão de mostrar à clientela.

Por isso, devemos dar bastante atenção nesse critério, pois é onde poderemos trabalhar com os níveis de expectativa dos clientes.

- Competência – Nos restaurantes, a competência pode ser demonstrada através da competência do estabelecimento em sugerir pratos ou bebidas de acordo com a necessidade

do cliente. Como exemplo podemos citar, a necessidade de um certo cliente querer um prato leve, sem muito tempero, porém com tempero agradável, mesmo aos mais exigentes *gourmets*. É necessário que o atendente assim como o *chef* de cozinha saibam identificar a real expectativa do cliente, traduzindo-a em pratos e bebidas de acordo com seu pedido.

- Flexibilidade – Este critério pode ser demonstrado na facilidade de modificação dos padrões de preparação dos pratos, personalizando-os de acordo com os pedidos do cliente.

Capítulo

3. Estratégia de Operações

3. ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

(1)

Segundo Porter (1980), há três estratégias genéricas que uma empresa pode empregar para competir no mercado, a saber:

- Liderança em custos - Através de economias de escala onde os custos unitários de um produto declinam, à medida que o volume absoluto por período aumenta, dado que com o incremento da produção, acarretará no rateio dos custos fixos em um número maior de parcelas, minimizando o custo unitário do produto.
- Liderança via diferenciação de produto e/ou serviço - Através da oferta de produtos/serviços inexistentes no mercado (nicho), tendo assim sua marca identificada, desenvolvendo um sentimento de lealdade em seus clientes, originados pelo serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por ter entrado primeiro na indústria. A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes.
- Liderança por enfoque - A estratégia é enfocar um determinado grupo comprador, um segmento de produtos, ou ainda um mercado geográfico, com o intuito de atender bem ao alvo determinado. Neste enfoque a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, obtendo excelência no que realmente importa.

As três estratégias citadas são utilizadas para otimizar o posicionamento estratégico da empresa às cinco forças competitivas básicas, que são apresentadas na figura 3.1.

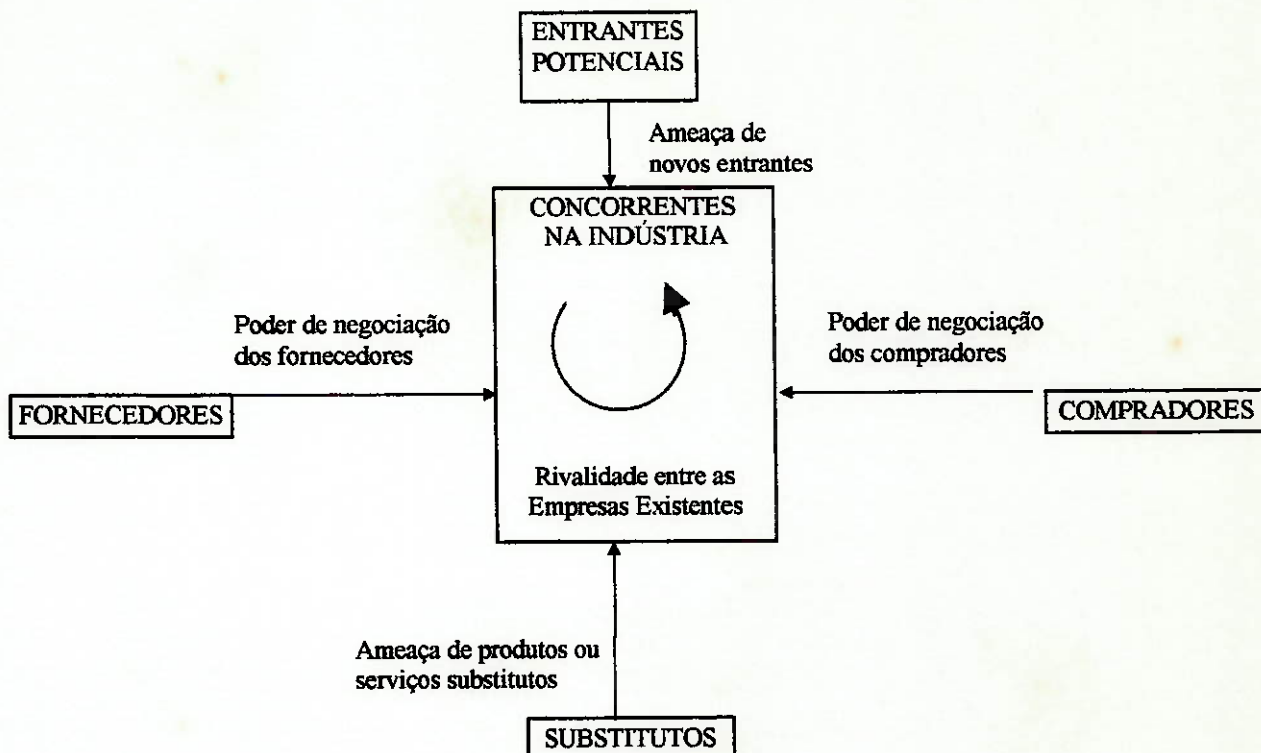


Figura 3.1 Forças que dirigem a atratividade de um dado negócio definido pelo par Linha de Produtos & Seguimento de Mercado

Fonte: Gianese & Corrêa - Administração Estratégica de Serviços - 1994

Conhecendo-se estas cinco forças, ter poder de competitividade significa ser capaz de minimizar as ameaças de novos entrantes na indústria, de serviços substitutos, vencer a concorrência, ganhar ou até mesmo manter fatias de mercado, assim como reduzir o poder de negociação dos fornecedores e compradores.

Para formularmos a estratégia de operações, é conveniente que esta esteja situada dentro do processo de planejamento estratégico da organização.

3.1 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

Para formulação da estratégia de operações, será seguido o processo apresentado por GIANESI & CORRÊA (1994) reproduzido na figura 3.2, com algumas pequenas adaptações para o caso de nossa empresa, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, formado por dois blocos principais. O primeiro refere-se ao processo de Definição do Conceito/Missão do Serviço, onde define-se quais os critérios a serem priorizados. A priorização é determinada pela segmentação do mercado e o posicionamento que a empresa deseja ter no mercado.

O segundo bloco corresponde à Definição dos Planos de Ação para que os critérios priorizados no primeiro bloco tenham o seu desempenho atingido. Para definição dos planos de ação analisa-se o desempenho da concorrência (*benchmarking*) e o da própria empresa, além de realizar-se uma análise do ciclo de serviço e do sistema de operações.

A seguir, será apresentada a aplicação da metodologia adotada na empresa.

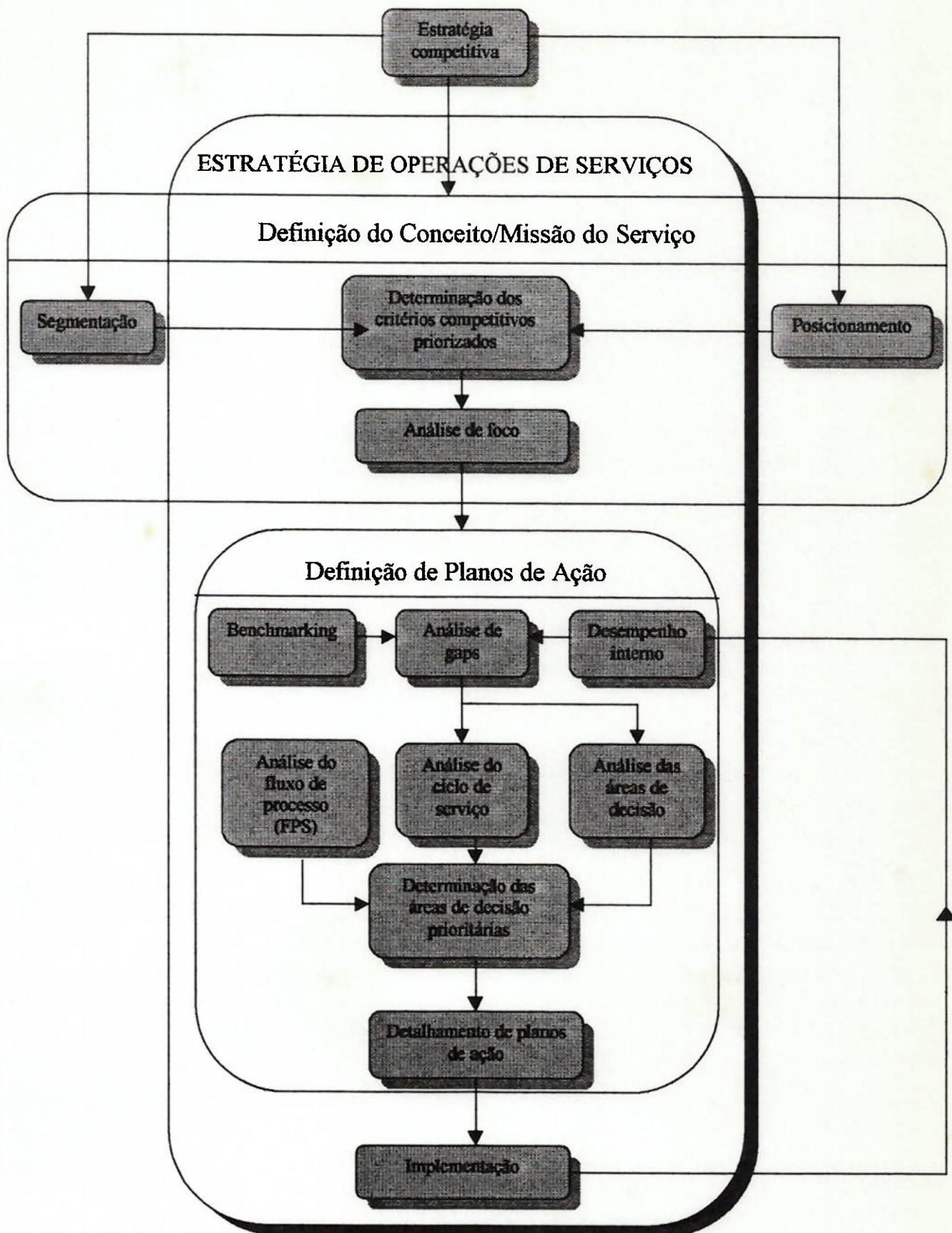


Figura 3.2: formulação da estratégia de operações de serviços.
(Gianesi & Corrêa, 1994)

Na empresa na qual foi realizado este trabalho existem dois níveis de planejamento dentro do processo formal de planejamento estratégico: nível da unidade de negócio e nível funcional. O nível da unidade de negócio é o nível que trata de decisões, é o processo que consiste na análise e adequação de oportunidades aos recursos da empresa, visando à identificação de uma ou mais estratégias econômicas ou de mercado, como ilustrado pela figura 3.2. O nível funcional não somente consolida os requisitos funcionais demandados pela estratégia da unidade de negócio, mas também se constitui, acima de tudo, no arsenal de armas competitivas que irão transformar-se nas competências distintivas da empresa.

Um nível intermediário entre a unidade de negócio e o funcional, é apresentado por Porter (1980) como sendo o da estratégia competitiva, que irá estabelecer como a empresa irá competir no mercado.

Desse modo, pode-se definir a estratégia de operações como o resultado do planejamento estratégico funcional, relativo à função de operações, o qual situa-se em relação ao processo de planejamento estratégico como um todo, tal qual ilustrado pela figura 3.3.

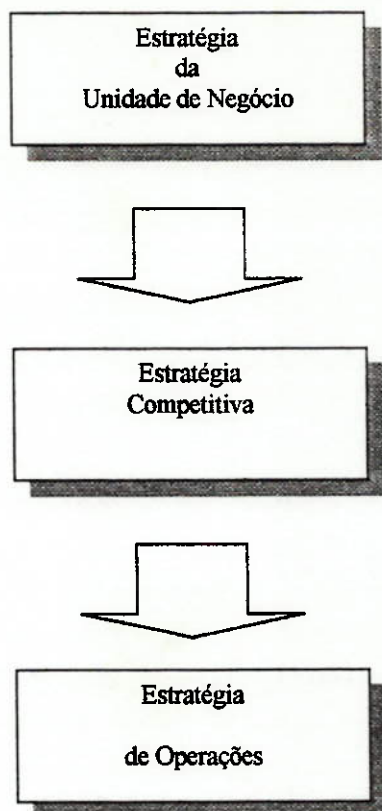


Figura 3.3 – Estratégia de operações dentro do processo de planejamento estratégico global.
Fonte: Gianese & Corrêa - Administração Estratégica de Serviços - 1994

O conteúdo de uma estratégia de operações constitui-se de seus objetivos e de suas áreas de decisão. Os objetivos são definidos por aqueles critérios que permitem à organização competir no mercado: determinado nicho de mercado visado pode valorizar, por exemplo, a consistência na prestação do serviço; outro nicho pode valorizar mais a velocidade de atendimento. Consistência e velocidade são exemplos de objetivos de uma estratégia de operações e serviços.

As áreas de decisão são aqueles conjuntos relacionados de decisões gerenciais a respeito dos recursos operacionais, ou seja, recursos humanos, tecnológicos (equipamentos) e sistemas que influenciam o desempenho do sistema de operações em relação ao atingimento de seus objetivos.

Os objetivos da estratégia de operações referem-se aos critérios competitivos que devem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades e/ ou expectativas do mercado, nos quais o sistema de operações deve atingir excelência.

Estabelecidas as listas de objetivos e áreas de decisão estratégicas do sistema de operações de serviço, a formulação da estratégia de operações consiste na ligação entre estes dois conjuntos.

A formulação da estratégia necessita de um processo lógico, procedimental e prático, para que esta tarefa possa tornar-se sistemática, permitindo a formulação e reformulação de estratégias que garantam a competitividade da empresa.

Para detecção das necessidades do nicho de mercado focado pela empresa, são necessárias pesquisas de mercado. Para realização da pesquisa junto ao mercado consumidor consideraremos um conjunto de critérios de avaliação do serviço, segundo o ponto de vista de diferentes autores da área de serviços.

3.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

De *olho* na concorrência e considerando-se a culinária japonesa, tida como sofisticada, não somente pelo seu exotismo, mas pelo seu preço, acessível somente a uma pequena fatia do mercado nacional, podemos considerar seu mercado como sendo aquelas pessoas pertencentes às classes A e B.

Estas mesmas classes são as que possuem residências sofisticadas em condomínios considerados de alto padrão, na região litorânea, estando a empresa, localizada numa via de

trânsito obrigatória para essas pessoas que se dirigem às suas casas de praia.

Dentro deste nicho de mercado, encontramos ainda a sub-divisão em clientes que consomem no local e clientes que levam seu pedido para casa (pratos para viagem), necessitando focar tais segmentos de maneiras distintas, pois demandam processos de prestação de serviços distintos. Mesmo sendo o processo de fabricação do pedido igual para ambos os casos, a prestação de serviço é distinta. Sabendo-se que o cliente não se encontra no local, o processo de atendimento é feito via telefone, não havendo a preocupação da produção imediata do pedido, não existindo também a preparação do cliente, ou seja não existe o *couver*. Os utensílios (pratos) para viagem são diferentes daqueles utilizados *in loco*, além do fechamento da conta também seguir um processo distinto, sabendo-se não haver o *couver* (não existe taxa de serviço) nesta situação.

3.3 POSICIONAMENTO

Aqui, é importante identificar dimensões ou critérios, através dos quais o consumidor avalia o serviço prestado.

Para identificação destes critérios competitivos do negócio em questão, foi elaborado um questionário para pesquisa de mercado, necessário à melhoria do processo de prestação de serviço, identificando os critérios ganhadores de pedido, os critérios qualificadores e os critérios pouco relevantes.

3.4 DETERMINAÇÃO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS PRIORIZADOS

Hill (1993) introduziu os conceitos de critérios ganhadores de pedidos e critérios qualificadores para possibilitar o entendimento do processo de priorização dos critérios competitivos.

Os critérios qualificadores são aqueles nos quais a empresa deve estar acima de um nível mínimo, para que possa competir em um determinado mercado. Os critérios ganhadores de pedidos são aqueles nos quais a empresa deve se destacar para que seja selecionada pelo cliente entre as empresas qualificadas. Além desses dois critérios temos os critérios pouco relevantes que são aqueles pouco valorizados pelos clientes.

Abaixo, na figura 3.4 vemos a influência do desempenho em cada tipo de critério no benefício competitivo gerado. Nos critérios ganhadores de pedido, qualquer esforço aplicado em sua melhoria, gerará maiores benefícios competitivos. Nos critérios qualificadores, observa-se que a empresa só será competitiva a partir de um certo nível de desempenho (nível qualificador). Nos pouco relevantes, vemos que qualquer melhoria efetuada nesses critérios, não resultará em melhorias significativas.

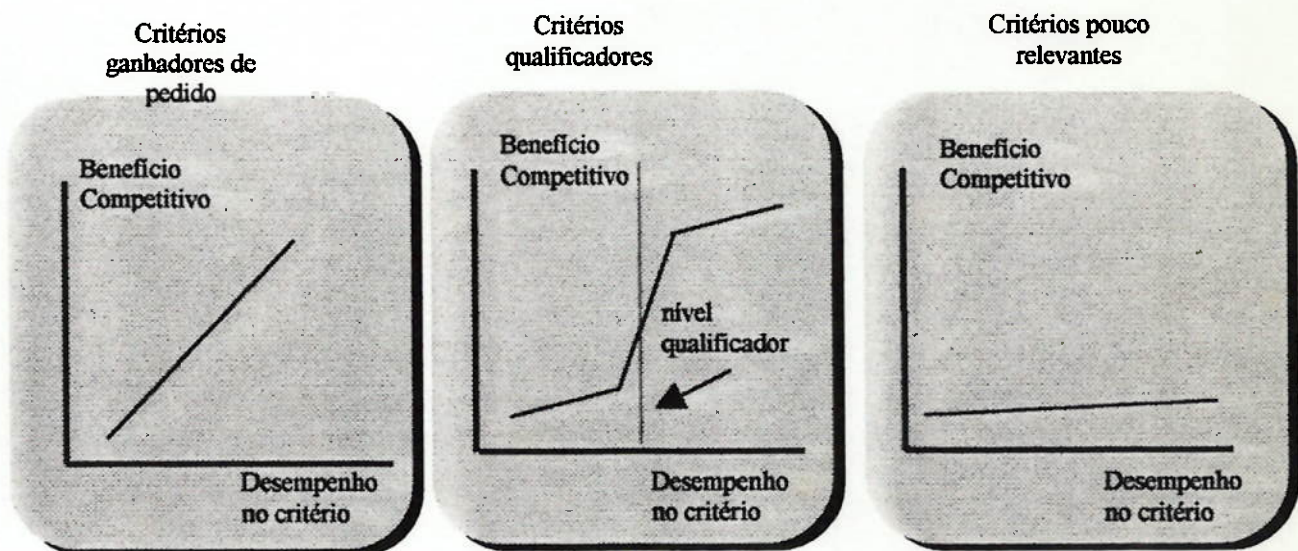


Figura 3.4: influência dos critérios competitivos no benefício competitivo
(Fonte:Slack, 1993)

Para análise dos critérios competitivos na empresa, serão utilizados os critérios definidos por GIANESI & CORRÊA (1994) por considerá-los adequados à análise realizada. Estes critérios e seus significados são reproduzidos na tabela 3.1, a qual é uma ferramenta que propõe uma escala de 9 pontos para facilitar a análise e classificação de cada critério competitivo.

Crítérios Ganhadores de Pedidos
1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado
3. Proporciona vantagem útil junto à maioria dos clientes - é normalmente considerado
Crítérios Qualificadores
4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5. Precisa estar em torno da média do setor
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor
Crítérios Pouco Relevantes
7. Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro
8. Muito raramente é considerado pelos clientes
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será

Tabela 3.1. Uma escala de nove pontos para classificação dos critérios competitivos (Gianesi & Corrêa, 1994)

3.5 MODELO DE DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Para a identificação dos critérios competitivos na empresa, foi efetuada pesquisa de mercado junto aos clientes do restaurante, com o intuito de obter dados para embasar o planejamento da empresa e a revisão estratégica. O questionário utilizado na pesquisa de

mercado, visou a satisfação com o serviço/produto prestado e também a detecção dos reais motivos que poderiam levar os consumidores a frequentarem o estabelecimento.

Na elaboração do questionário foram levados em consideração todos os critérios de avaliação descritos na tabela 2.1, onde há a inclusão de todas as variáveis envolvidas no processo de prestação de serviços, que poderiam ser avaliadas pelos clientes.

A seguir temos o modelo do questionário elaborado e aplicado no restaurante:

Com a intenção de melhorar cada vez mais nossos serviços, gostaríamos que você preenchesse o questionário abaixo **após a sua refeição**, para podermos satisfazê-lo(a) cada vez mais e continuarmos contando com a sua ajuda no crescimento desta empresa. Desde já nossos sinceros agradecimentos pelo seu precioso tempo dispensado no preenchimento deste questionário.

1º) Como tomou conhecimento do restaurante Keiko Sushi Bar?:

☐ Amigos ☐ Revista ☐ Radio ☐ Letreiro ☐ Parentes ☐ Outros _____

2º) O que levou-o a optar pelo restaurante Keiko Sushi Bar?:

☐ Proximidade/ Localização ☐ Preço ☐ Qualidade ☐ Outros _____

3º) Dê a sua nota a respeito de nossos serviços e diga o grau de importância desta característica, consultando a folha de questionários I.1:

(péssimo=1, regular=3, bom=5, ótimo=7, excelente=9) : não disponível para os entrevistados

Importância	Característica	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
1 2 3 4 5	1. Atendimento					
1 2 3 4 5	2. Velocidade de Atendimento					
1 2 3 4 5	3. Limpeza					
1 2 3 4 5	4. Opções de Cardápio					
1 2 3 4 5	5. Qualidade de Refeições e Bebidas					
1 2 3 4 5	6. Apresentação dos pratos					
1 2 3 4 5	7. Qualidade das Instalações					
1 2 3 4 5	8. Preço					
1 2 3 4 5	9. Facilidade de Acesso					

4º) Com que frequência você vem ao restaurante Keiko Sushi Bar:

☐ Primeira vez ☐ Regularmente ☐ Esporadicamente

5º) Com que frequência costuma ir a restaurantes japoneses?

☐ Regularmente ☐ Esporadicamente

6º) Em que região você mora?

ABC ☐ São Paulo ☐ Outros ☐ _____

7º) Tem residência aqui no litoral ou só está de passagem pela região? Se tem residência , onde _____

Críticas ou Sugestões:

Questionário I – Critérios Competitivos
(elaborado pelo autor)

Questionário L1 – Questões para classificação dos critérios competitivos

1. Atendimento

1. Você acha que adotando o sistema *self-service*, eliminando as atendentes é a melhor saída.
2. Você acha que tendo alguém para servi-lo, já está bom.
3. Você acha que o garçon sendo eficiente, já basta.
4. Você acha que o garçon precisa ser eficiente e prestativo.
5. Você acha que todos os restaurantes devem seguir a qualidade de atendimento internacional, não importando o tamanho do restaurante.

2. Velocidade de Atendimento

1. Você espera o tempo que for preciso, até chegar o seu pedido à mesa.
2. Você acha que o limite de tempo tolerável de espera é de 30 minutos.
3. Você acha que o tempo de espera pelo seu pedido deve ser de no máximo 20 minutos.
4. Você acha que o tempo de espera deveria ser de 10 minutos.
5. Você acha que o ideal seria chegar ao restaurante e ser logo servido, sem ter de esperar para chegar o seu pedido, pois nesse tempo de espera você poderia estar fazendo outras coisas.

3. Limpeza

1. Você concorda com o que diz um velho ditado popular: "O que não mata engorda".
2. Normalmente você nem repara na cozinha, no piso ou no banheiro do restaurante, para saber se o estabelecimento cuida da higiene do local.
3. O salão do restaurante estando limpo e organizado já passa uma imagem de limpeza e higiene para você.
4. Gostaria que os talheres viessem esterilizados dentro de saquinhos plásticos, que os pratos e copos não ficassem expostos à mesa, pois poderiam acumular poeira e além disso gosto de dar uma "olhadinha" em direção ao interior da cozinha.
5. Acha que todos os funcionários deveriam adotar procedimentos de limpeza e higiene similares aos adotados pelos cirurgiões médicos, usando luvas, máscaras, esterilizando utensílios, enfim evitar ao máximo a contaminação do material utilizado por eles.

4. Opções de Cardápio

1. Quantidade não é qualidade, por isso tendo somente um único bom prato, já basta.
2. Um é pouco, dois é bom, por isso tendo dois pratos para poder escolher entre um e outro, já basta.
3. Não é necessário ter muitas opções, ter o bom senso de ter pelo menos um prato de cada tipo de preparo, por exemplo um *light*, outro normal, um mais condimentado, outro sem muito tempero, etc.
4. Ter direito de escolha é essencial, é preciso poder escolher, para não ser *forçado* a

comer um tipo de prato.

5. Se pudesse num mesmo restaurante comer churrasco, sushi, macarronada, comida francesa, enfim todo tipo de culinária agrupada em um único restaurante seria o ideal, pela sua vasta opção de cardápio.

5. Qualidade de Refeições e Bebidas

1. Quando se está com fome, come qualquer coisa que satisfizer a fome.
2. O ambiente sendo agradável, mesmo sem a comida ser das melhores, tudo bem.
3. Você só come os pratos da culinária japonesa porque fazem bem à saúde, pois o sabor nem lhe agrada muito.
4. Apesar de saber do bem que a comida japonesa faz ao corpo, se não for boa, não come.
5. Sabor acima de tudo, só escolhe restaurantes pelo paladar, nunca pela aparência, ou até mesmos pela *moda*.

6. Apresentação dos pratos

1. O que importa é o sabor e não a aparência.
2. Se fosse mais bonito seria melhor, mas também do jeito que está, tudo bem.
3. A beleza dos pratos da culinária japonesa são como os de outro tipo de culinária qualquer.
4. Se o prato japonês não for bonito, já perde a sua atratividade, não importando o seu sabor.
5. O que o atrai na culinária japonesa, é a beleza dos pratos.

7. Qualidade das Instalações

1. Não é do tipo que repara nas aparências.
2. A comida sendo boa, o lugar não importa muito.
3. O lugar não transmitindo uma imagem de ser um lugar barato (muito humilde), sendo limpo e bem arrumado, tudo bem.
4. Você dá preferência aos restaurantes japoneses com lagos cheios de peixes ornamentais, pois a decoração conta bastante em sua escolha.
5. Para um restaurante ser considerado 5 estrelas, além da boa comida, necessariamente tem de ter uma fachada de grandiosa, com o piso do salão todo de mármore, etc..

8. Preço

1. Só come em lugares *bons* de preço, ou seja, baratos.
2. Sempre observa o preço dos pratos, depois escolhe o prato.
3. Sendo a culinária japonesa uma arte, é correto o preço normalmente cobrado.
4. Tudo que é bom, custa caro, mas só até certo limite.
5. A comida sendo boa, não se importa de pagar caro.

9. Facilidade de Acesso

1. Se for preciso escalar uma montanha para satisfazer a fome, então você escala.
2. Você acha que tudo que vale a pena, tem seu custo
3. Se não for muito distante e estiver bem sinalizado o seu percurso, então tudo bem.
4. Você é o tipo de pessoa que entre um restaurante bom, mas distante e outro + ou -, porém localizado perto de você, escolhe o que está perto.
5. sistema de *delivery*, na sua opinião é a última invenção em termos de comodidade que o homem poderia ter inventado.

O questionário foi elaborado visando englobar todos os aspectos condizentes com os critérios listados na tabela 3, possibilitando-nos visualizar os possíveis pontos falhos da empresa, no que diz respeito à qualidade de serviços e produtos oferecidos aos clientes.

Nas questões 1, 2 e 3 foi pesquisada a acessibilidade do restaurante, desde a facilidade de encontrá-lo, até a facilidade de locomoção, visto a necessidade de se percorrer uma certa distância.

Nas questões 2, 3 e 4 foi verificada a consistência, tanto da qualidade dos produtos, como no padrão de atendimento.

No item qualidade de atendimento da questão 3, verificou-se a competência em atender às exigências dos clientes do restaurante.

A velocidade de atendimento foi conferida por um item da questão 3.

Outro item da questão 3, a qualidade das refeições, diz respeito à capacidade do restaurante atender às exigências dos clientes, pois devemos levar em consideração o fato deste questionário ser aplicado após a refeição do cliente, tendo ele tido a chance de experimentar personalizações dos pratos, conforme a sua vontade. Como exemplo de personalizações, podemos citar o caso de uma cliente que pediu o prato de *Yakisoba* preparado sem a inclusão do molho de soja em seu tempero, além da exclusão de algumas verduras, o que normalmente é preparado com um *mix* de várias verduras c/ carne, tudo temperado com condimentos apropriados, onde pudemos verificar a capacidade da empresa de satisfazer os desejos dos clientes, conforme a avaliação dada neste item desta questão.

A credibilidade/ segurança pôde ser avaliada na qualidade das instalações, no nível de higiene e limpeza conferidas ainda na questão 3.

A tangibilidade e o item custo da empresa, puderam ser avaliadas pela qualidade das instalações, dos utensílios utilizados, além do preço praticado, na questão 3.

A classificação dos critérios, segundo a pontuação de 1 a 5, deu-se por meio de entrevistas que o autor efetuou, com vistas a evitar dúvidas nas questões levantadas. Com os dados obtidos da pontuação dada pelos clientes aos critérios competitivos levantados, pudemos fazer as suas classificações.

Após a realização da pesquisa pelo período aproximado de 6 meses, utilizando-se o questionário I (para observarmos as variações do movimento de pessoas no litoral nas altas e baixas temporadas, formando um histórico de dados que possibilitassem efetuar a análise estatística dos mesmos), elaborou-se um segundo questionário para avaliação dos critérios competitivos em relação à concorrência, sendo aplicado em uma amostra de 160 clientes.

Para determinação do tamanho da amostra:

“Ao intervalo que, com probabilidade conhecida deverá conter o valor real do parâmetro chamaremos intervalo de confiança para esse parâmetro”¹. Assim para se determinar o tamanho da amostra recorre-se a um nível de confiança (nesse caso escolheu-se 95%) e a semi-amplitude do intervalo de confiança (e_0).

Essencialmente, o que se busca é conhecer a participação de uma variável juto a uma população. Isso nos levaria a poder usar a função 4.44¹.

$$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 p (1-p)}{e_0^2} \quad 4.44^2$$

Como são diversas variáveis a serem estudadas (atendimento, tangibilidade,

² Extraído do livro Estatística – Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto. São Paulo, Edgard Blucher, 1977.

flexibilidade, etc.) e cada uma com diversas respostas, optou-se pela função 4.45¹, expressão que determinará o tamanho da amostra independente do p (proporção populacional).

$$n = \frac{(z_{\alpha}/2)^2}{4e_0^2} \quad 4.45^2$$

As proporções nos interessam com precisão máxima de 0,1 já que as respostas são na sua essência indicadores das tendências e preferências do mercado, assim:

$$n = (1,960/0,2)^2 = 96,04 \Rightarrow n = 97$$

Pela facilidade do contato público, obteve-se 160 entrevistas, levando-se a um valor de e_0 :

$$160 = (1,960^2/2e_0^2) \Rightarrow e_0 = 0,08$$

ou seja, uma precisão além do necessário.

² Extraído do livro Estatística – Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto. São Paulo, Edgard Blucher, 1977.

Prezado cliente, com o intuito de melhor atendê-lo contamos com a sua colaboração no preenchimento do questionário abaixo. Estamos visando detectar eventuais falhas que possamos estar cometendo, para assim tentar corrigi-las e evitar que as mesmas voltem a ocorrer.

Dê a avaliação a respeito dos nossos serviços, dando também sua avaliação à respeito da nossa concorrência. (outros lugares que você possa vir a frequentar para fazer as suas refeições, aqui no litoral), pois nosso objetivo é sermos os melhores para podermos satisfazê-lo cada vez melhor.

	KEIKO	CONCORRENTE
Atendimento	Excelente	Excelente
	Bom	Bom
	Regular	Regular
	Ruim	Ruim
	Péssimo	Péssimo
Velocidade de Atendimento	Excelente	Excelente
	Bom	Bom
	Regular	Regular
	Ruim	Ruim
	Péssimo	Péssimo
Limpeza	Excelente	Excelente
	Bom	Bom
	Regular	Regular
	Ruim	Ruim
	Péssimo	Péssimo
Opções de Cardápio	Excelente	Excelente
	Bom	Bom
	Regular	Regular
	Ruim	Ruim
	Péssimo	Péssimo
Qualidade de Refeições e Bebidas	Excelente	Excelente
	Bom	Bom
	Regular	Regular
	Ruim	Ruim
	Péssimo	Péssimo
Apresentação dos pratos	Excelente	Excelente
	Bom	Bom
	Regular	Regular
	Ruim	Ruim
	Péssimo	Péssimo
Qualidade das Instalações	Excelente	Excelente
	Bom	Bom
	Regular	Regular
	Ruim	Ruim
	Péssimo	Péssimo
Preço	Excelente	Excelente
	Bom	Bom
	Regular	Regular
	Ruim	Ruim
	Péssimo	Péssimo

Questionário II – Análise da Concorrência
(tabela elaborada pelo autor)

3.6 APLICAÇÃO E ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Para aplicação dos questionários aos clientes do restaurante, foram tomadas as seguintes providências:

- assim que o cliente se sentasse à mesa, os questionários estariam colocados nas mesas junto com canetas, logo à vista do cliente. Obtendo-se assim imparcialidade por parte do restaurante na opinião do cliente a respeito do serviço/ produto prestado.

- lembrando o fato do restaurante ter como horário de atendimento ao público somente às sextas, sábados, domingos e feriados, tornou-se como tempo de pesquisa, o período de 2 meses, coincidentemente o período relativo ao mês de fevereiro e março, onde tivemos o final do período de férias letivas das escolas de ensino do Brasil, assim como o período do início das aulas, onde pudemos observar o movimento da *alta temporada* assim como o da dita *baixa temporada* no litoral brasileiro.

Com os gráficos seguintes obtidos da pesquisa efetuada dentro do restaurante, podemos observar os resultados, possibilitando-nos chegar a algumas conclusões muito importantes:

Gráfico das Sugestões de Melhoria Fornecidas pelos Clientes

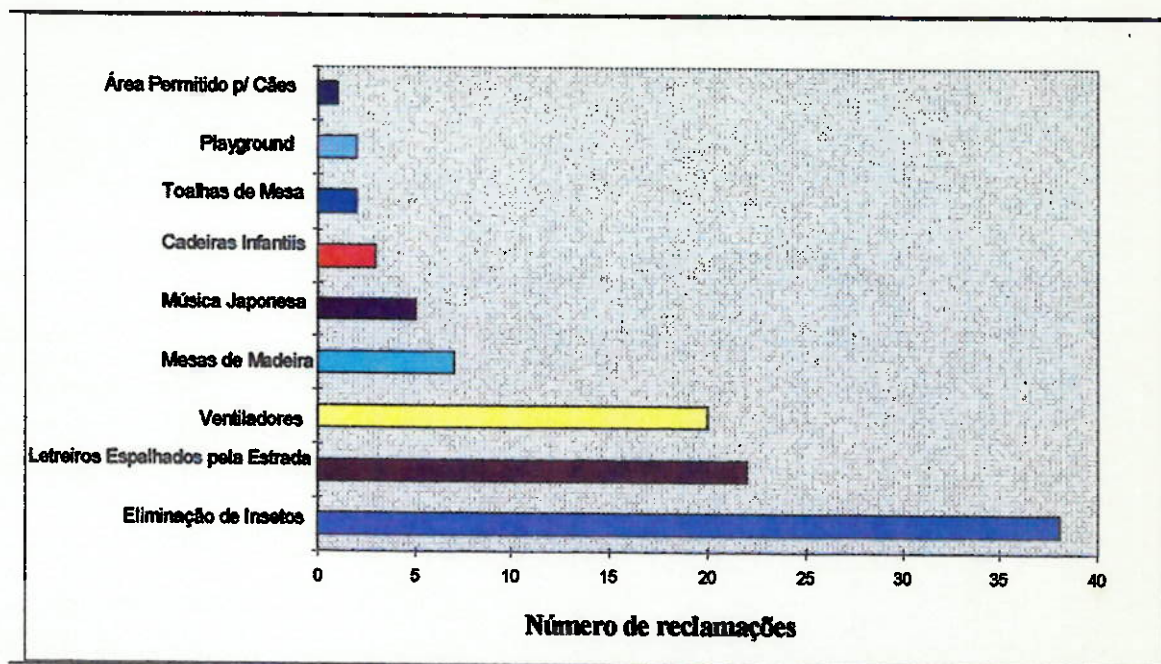


Gráfico 3.1 - Melhorias Necessárias ao Negócio
(elaborado pelo autor)

Pelo gráfico 3.1, podemos observar, por ordem de prioridades quais são as reivindicações feitas pelos clientes do restaurante segundo pesquisa de opinião realizada.

A eliminação de insetos encontra-se em primeiro lugar devido ao fato da região onde encontra-se o restaurante ser uma área bastante pantanosa, foco constante de *Borrachudos* e mosquitos *Pólvora* que são insetos que picam a pele das pessoas, causando um grande incômodo devido a coceira causada pela picada. Para minimização deste problema, desde a inauguração do restaurante, eram distribuídos à quem quisesse, frascos de repelente de insetos, porém como há de se prever, uma prática não tão bem aceita, considerando o fato de estarem em um restaurante.

Para resolução desse problema, a área do salão todo foi isolada, instalando-se vidros nas janelas, impedindo a entrada dos insetos. O pedido de instalação de aparelhos de ventilação de ar foi devido ao fato da região litorânea ser uma área de temperaturas elevadas e

também pela falta de ventilação natural, propiciada pela localização do restaurante numa reentrância da montanha, tipo uma *baía* em terra seca, onde não há a circulação de correntes de ar. Para resolver tal problema instalou-se um aparelho de ar condicionado paralelamente à colocação de vidros nas janelas, visando minimizar a troca de calor com o ambiente externo. Tais medidas foram adotadas em caráter emergencial, visto o grande número de reclamações dos clientes. A instalação de letreiros é devido a propaganda do restaurante ser somente *in loco* e também devido à localização do restaurante, conforme parágrafo anterior, num local em que as montanhas formam um tipo de *baía*, dificultando a visão do estabelecimento vindo da estrada, conforme esquema da figura 3.5.

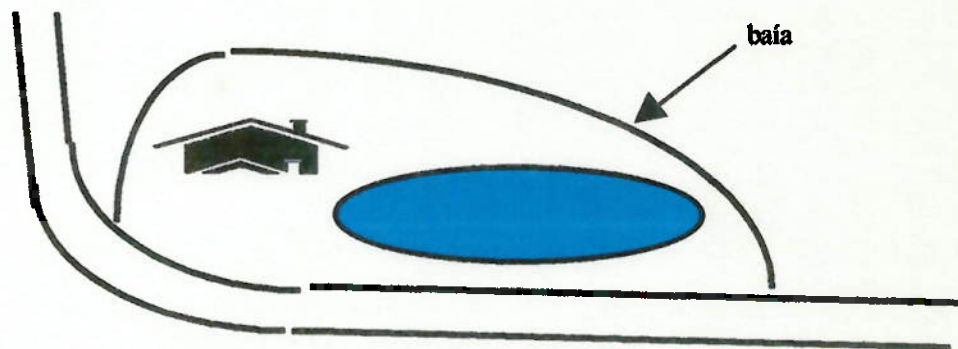


Figura 3.5 - Desenho esquemático da localização do restaurante à beira da estrada Rio-Santos (elaborada pelo autor)

Região de Destino

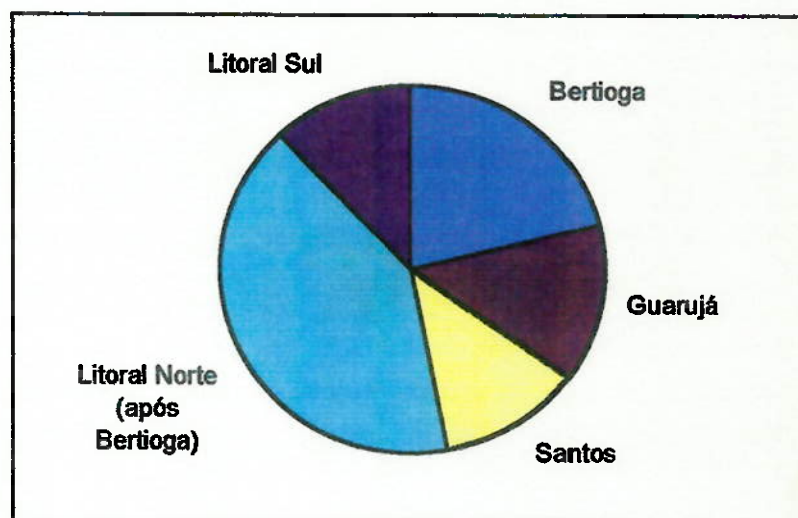


Gráfico 3.2 - Distribuição Demográfica por Região do Nicho de Mercado da Empresa (elaborada pelo autor)

Apurando-se melhor os locais de destino dos clientes constituintes da fatia *Litoral Norte*, obtivemos:

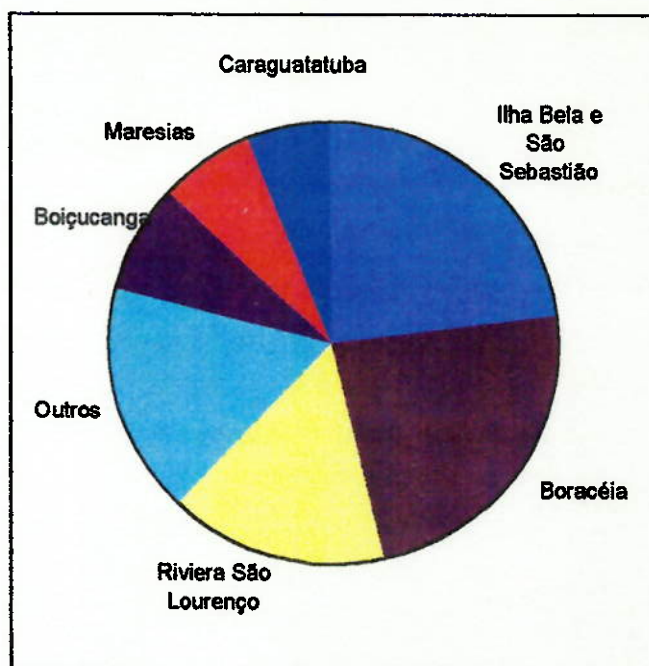


Gráfico 3.3 - Subdivisão da Área Litoral Norte - Endereço de Destino dos Clientes
Figura elaborada pelo autor

Tomando por base os gráficos 3.2 e 3.3, observamos que apesar da amostragem sobre endereçamento de destino da clientela apresentar algumas concentrações em duas ou três regiões, não podemos generalizar dizendo que a maioria dos clientes do restaurante é desta ou daquela região, pois segundo o gráfico 3.2, podemos observar que a dispersão é bastante grande. Podemos observar que há clientes que ainda percorrem 250 km ou mais para chegar ao local de destino, sendo assim um mercado formado por clientes de vários lugares distintos, impossibilitando a uma empresa de pequeno porte, ainda que em crescimento, realizar um investimento pesado em propaganda para divulgação do negócio, visto a necessidade de englobar uma vasta área geográfica.

A classificação dos critérios competitivos na empresa analisada é apresentada na tabela 3.2, obtido à partir da pesquisa feita no restaurante, realizada com o intuito de obter dados para embasar o planejamento da empresa e a revisão estratégica.

Contamos também com relatórios diários do cotidiano do restaurante, pudemos verificar alguns fatos importantes tais como: excedido determinado tempo de espera pelo pedido, alguns clientes acabavam ficando ansiosos, visto o fato de necessitarem prosseguir sua viagem. Vários clientes frequentam o restaurante mais de uma vez por mês, sendo estes indagados se possuem o costume de frequentar outros restaurantes japoneses, afirmaram que sim, porém preferindo mais o nosso restaurante devido ao paladar mais agradável e também devido ao atendimento personalizado. O retorno do cliente ao restaurante, seguido invariavelmente de sua calorosa saudação, passa aos outros clientes que vêem, a imagem de credibilidade que a empresa possui aos olhos daqueles que retornam.

Critérios Ganhadores de Pedidos
1. Consistência e competência.
2. Credibilidade/segurança.
3. Flexibilidade e velocidade de atendimento
Critérios Qualificadores
4. Atendimento/atmosfera e acesso.
5. Tangibilidade e custo..
6. Não há.
Critérios Pouco Relevantes
7. Não há.
8. Não há.
9. Não há.

**Tabela 3.2: classificação dos critérios competitivos referente à qualidade de produto/serviço.
(elaborado pelo autor)**

3.7 ANÁLISE DE FOCO

É necessário a partir deste momento analisar se a empresa não tem problemas em relação à focalização de seu negócio. Uma estratégia focalizada permite a melhoria da

qualidade e produtividade, uma vez que é elaborada tendo em vista as necessidades, expectativas, satisfação e importância do cliente, bem como os processos executados na empresa.

Analisando-se a empresa, nota-se que a sua estratégia é atender um mercado relativamente restrito (classes A e B), contando para isso com um cardápio que pode ser considerado amplo, levando-se em consideração a flexibilidade de alteração na receita de preparo das refeições, conforme pedido do cliente (caso haja tal necessidade).

Levando-se em consideração o fato de estarmos tratando de uma empresa que atua no ramo da culinária japonesa, por si só, mostra sinais de ser um negócio bastante focalizado, ou seja, produtos que satisfaçam a uma pequena fatia do nicho de mercado, pois nem todos que participam das classes A ou B, apreciam tal arte.

O foco também é mantido, entre outras maneiras, através da garantia da qualidade dos produtos vendidos aos clientes. Mesmo os insumos utilizados na culinária japonesa tendo custos bastante altos, é preciso saber comprar produtos bons, pois nem sempre os caros significam que sejam bons.

Cada linha de produtos da empresa, têm o seu responsável (*Process Owner*), que gerencia o atendimento do pedido do cliente, desde o momento em que o pedido chega à sua área de atuação, até o pedido pronto ir ao local de expedição, ou até mesmo até à mesa do cliente. Tal medida é adotada por se tratar de uma empresa enxuta.

Para a gestão estratégica de serviços é importante verificar os possíveis conflitos existentes entre os objetivos de desempenho. A ferramenta utilizada é a matriz apresentada a seguir:

	Consistênci a	Velocid. de Atendim.	Custo	Flexibilid.	Competênc.	Credibilida/ Segurança	Atendim/ Atmosfera	Acesso	Tangibilida de
Tangibilidade			✦						
Acesso			✦						
Atendimento/ Atmosfera		✦							
Credibilidade/ Segurança									
Competência				✦					
Flexibilidade	✦	✦							
Custo		✦							
Velocidade de Atendimento									
Consistência									

Figura 3.6 : matriz para análise de conflitos existentes entre os objetivos de desempenho (elaborado pelo autor)

Com o foco na satisfação do cliente, a empresa precisa trabalhar nos conflitos referentes à consistência, velocidade de atendimento e competência, principalmente, pois trata-se de critérios valorizados pelo cliente, mas que apresentam diversos conflitos com outros fatores. Nota-se, de acordo com a figura 3.6, que estes três critérios são responsáveis pela existência de quase todos os conflitos entre objetivos de desempenho.

O conflito existente entre Tangibilidade e Custo se deve ao fato de que para melhorar

o critério Tangibilidade é necessário investimento, afinal neste critério estão inclusas instalações, pessoal, decoração, etc. Trata-se de um conflito que não pode ser eliminado, mas pode ter o efeito atenuado, ou seja, melhorando-se os itens tangíveis racionalizando-se os custos.

O conflito entre Acesso e Custo também não pode ser eliminado, afinal para melhorar o acesso do cliente ao serviço é necessário investimento em material publicitário para divulgação da empresa e atender em horários adequados ao cliente (demandando pessoal e equipamentos operando). A própria localização da empresa, para facilitar a vinda de clientes depende de investimentos, ou seja, se a empresa desejar sair de onde está instalada e mudar-se para uma região mais próxima às áreas de concentração populacional, terá que pagar mais caro pelo terreno, aluguel, água (item que atualmente vem direto de nascente situada no próprio terreno), etc.

Quanto ao conflito entre Velocidade de Atendimento e Atendimento/ Atmosfera pode ter o seu efeito atenuado. Não há como dar um atendimento personalizado sem prejuízo à velocidade de atendimento, mas pode-se ser claro e cortês. O que já é feito, ou seja, o atendimento ao cliente se dá com cortesia e busca-se a clareza (não utilizar termos que não sejam familiares aos clientes como *Tepanyaki*, por exemplo), além de buscar a personalização em alguns clientes considerados *Top Accounts*. É possível através de treinamento no atendimento ao cliente, tratar o aspecto da eficiência (melhorando a velocidade) e melhorar o atendimento, de modo a dar um melhor tratamento ao cliente.

Competência e Custo também são conflitantes, pois para termos funcionários competentes é necessário investir em treinamentos (retirando o funcionário da operação) e para contratar/reter funcionários competentes, é necessário pagar salários "atrativos". Assim, trata-se de outro conflito não eliminável. Por outro lado, ter funcionários competentes melhora a eficiência do processo e com isso, reduz-se custo com retrabalhos, por exemplo.

O conflito entre Consistência e Flexibilidade também não pode ser eliminado, mas pode ter o seu efeito diminuído. Para ter um processo consistente é interessante que o processo seja sempre o “mesmo” e, sendo flexível, torna-se mais difícil manter a consistência. Flexibilidade em serviços é muito importante, pois existe o contato com o cliente e, dessa maneira, com treinamento e experiência é possível reduzir o efeito da flexibilidade sobre a consistência.

Custo e Velocidade de Atendimento apresentam conflito pelo fato do aumento da velocidade de atendimento demandar custo. Por exemplo, para que todos os pedidos fossem atendidos o mais rápido possível, seria necessário grande número de atendentes, cozinheiros, mais equipamentos, o que é inviável economicamente para a empresa, pois haveria uma grande ociosidade, nos períodos de pouco movimento no restaurante.

3.8 ANÁLISE DE “GAPS”

No caso da empresa analisada, os serviços já não estão na fase de projeto, pelo contrário, estão em plena operação e seu desempenho vem sendo monitorado pela empresa. Certamente os processos não são imutáveis e passam pela melhoria contínua, afinal as necessidades e expectativas estão sempre mudando e sempre há oportunidades de melhoria.

A empresa prioriza os critérios competitivos a serem trabalhados através da análise de resultados de pesquisas realizadas com o cliente, que fornece os resultados da avaliação de seus serviços e dos prestados pela concorrência. A avaliação de seus serviços em conjunto com os dados da concorrência e o conhecimento da importância dada pelos clientes aos diferentes critérios competitivos dão embasamento para concentrar esforços e fornecer recursos para melhorar o desempenho nos critérios adequados. A importância dos critérios competitivos foi apresentada na tabela 3.2, sendo que a tabela a seguir apresenta outra escala de nove pontos, esta referente ao desempenho da empresa frente à concorrência:

Melhor do que a concorrência
1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente.
2. Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente.
3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente.
Igual à concorrência
4. Com frequência marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente.
5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes.
6. Com frequência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes.
Pior do que a concorrência
7. Usual e marginalmente pior que a maioria de nossos principais concorrentes.
8. Usualmente pior do que a maioria de nossos principais concorrentes.
9. Consistentemente pior do que a maioria de nossos principais concorrentes.

Tabela 3.3: escala de nove pontos para avaliar o desempenho dos objetivos estratégicos frente à concorrência
(adaptada de Slack, 1993)

Os dados do desempenho dos objetivos estratégicos frente à concorrência foram obtidos através da análise dos resultados da pesquisa feita com o questionário II, que tomou a opinião dos clientes que frequentam o restaurante e também a concorrência. O resultado da pesquisa é apresentada na tabela 3.4, onde há a classificação resultante do *benchmarking*.

Melhor do que a concorrência
1. Não há.
2. Credibilidade/segurança, competência, flexibilidade e custo.
3. Consistência e atendimento/atmosfera .
Igual à concorrência
4. Tangibilidade, velocidade de atendimento.
5. Não há.
6. Acesso.
Pior do que a concorrência

7. Não há
8. Não há.
9. Não há.

Tabela 3.4: classificação dos critérios competitivos segundo o desempenho da empresa em relação à concorrência.
(elaborado pelo autor)

De posse das duas escalas de nove pontos, pode-se utilizar uma ferramenta muito útil para o desenvolvimento de planos de ação e que dá uma boa “visibilidade” da situação dos critérios competitivos: a “matriz importância x desempenho”. Um exemplo da matriz é apresentado a seguir:

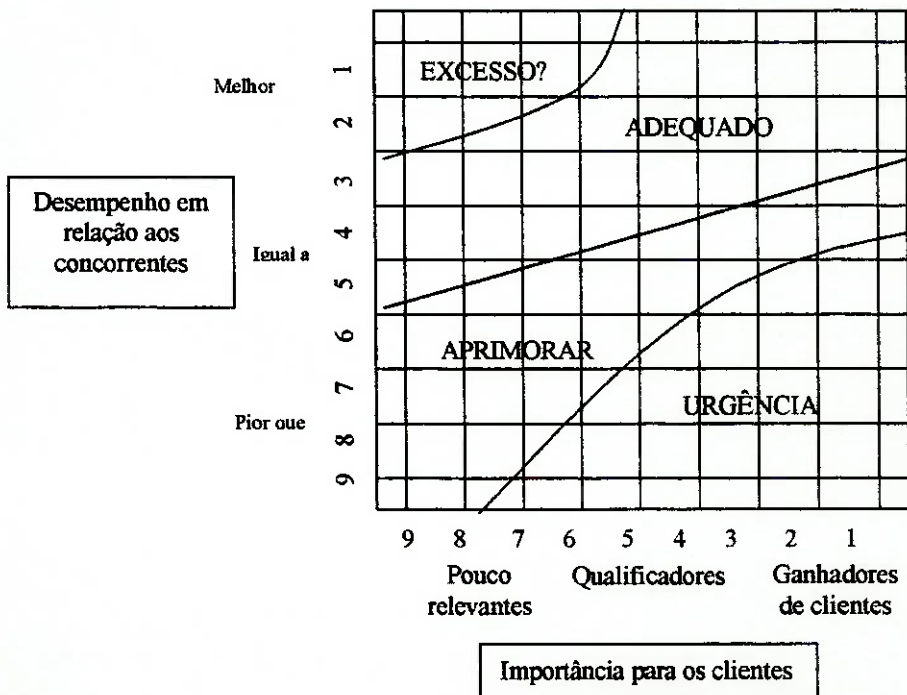


Figura 3.7: matriz importância x desempenho
(Slack, 1993)

A matriz importância x desempenho é dividida em 4 regiões específicas, conforme a classificação abaixo:

- Região “Adequado”: é delimitada por um *limite de desempenho mínimo*, abaixo da qual a empresa não deve deixar que o desempenho de suas operações caia. Critérios situados nesta região não são prioritários no curto ou médio prazo, pois

apresentam desempenho satisfatório. A longo prazo, porém, a empresa deve preocupar-se com a possível ameaça da concorrência para manter-se neste nível de desempenho.

- Região “Aprimorar”: se o critério situar-se logo abaixo do *limite de desempenho mínimo* ou no canto inferior esquerdo da matriz não são prioritários, embora qualquer critério situado nesta região seja candidato ao aprimoramento. Trata-se de uma região de atenção para um horizonte de médio prazo.
- Região “Urgência”: critérios situados nesta região apresentam desempenho crítico, pois os clientes dão grande importância a eles e apresentam desempenho muito inferior à concorrência. Possivelmente, clientes estão sendo perdidos devido a estes desempenhos em tais critérios até a região “Aprimorar” e, no médio prazo, até a região “Adequado”.
- Região “Excesso?”: critérios situados nesta região têm um desempenho muito superior à concorrência, embora não priorizados pelos clientes, portanto os recursos alocados para atingir tais níveis de desempenho podem ser empregados para outras atividades. Outra possível ação referente aos critérios situados nesta região é tentar movimentá-los horizontalmente, buscando alterar a importância a eles conferida pelos clientes. Normalmente esforços de marketing são necessários.

Tendo-se os dados do desempenho da empresa nos diversos critérios frente à concorrência e a importância dada pelos clientes aos critérios competitivos, é possível situar os critérios na matriz importância x desempenho. Essa matriz, conforme a descrição de suas regiões, tem a importante propriedade de permitir a priorização em termos de curto, médio e longo prazos.

A matriz importância x desempenho, referente ao processo de prestação de serviço no restaurante, contendo as duas escalas de nove pontos e as suas diferentes regiões é

apresentada a seguir, na figura 3.8.

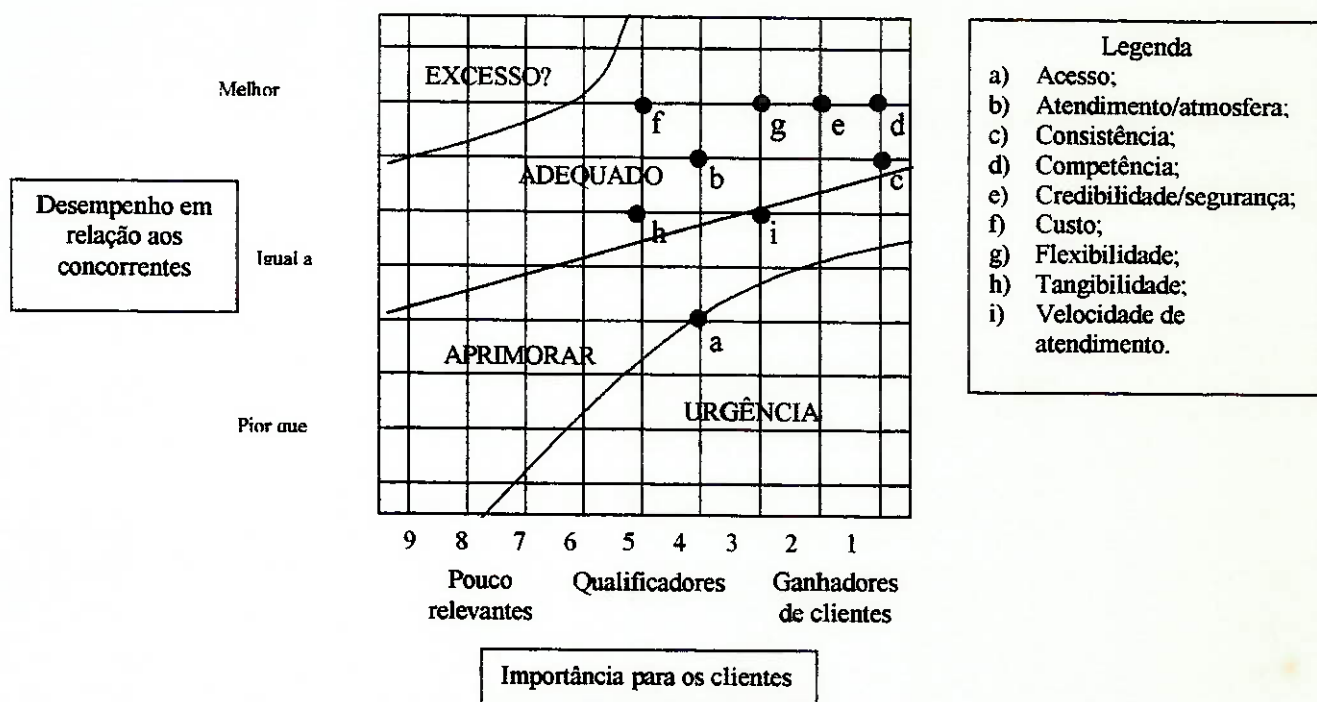


Figura 3.8: matriz importância x desempenho referente ao processo de prestação de serviço no restaurante (elaborado pelo autor)

Analisando-se a matriz importância x desempenho resultante do estudo do processo de prestação de serviços no restaurante, pode-se tirar conclusões muito importantes, pois é possível visualizar o desempenho dos critérios competitivos em duas dimensões. As principais conclusões são:

1. O critério a ser priorizado é a acessibilidade, pois trata-se do único situado no limite da região "Urgência", devendo ser tratado no curto prazo.
2. O segundo critério, em ordem de prioridade, é a velocidade de atendimento, que é o único situado no limite da região "Aprimorar". Pode ser tratado no médio prazo.
3. A maioria dos critérios analisados situa-se na região "Adequado", não se constituindo prioridades no curto prazo. Entre os situados nesta região, deve-se dar atenção especial aos critérios consistência e tangibilidade, pois estão mais

próximos à linha de desempenho mínimo.

Dessa matriz é possível priorizar os critérios, adotando-se diferentes pesos, baseados nas duas dimensões analisadas. A seguir temos os critérios com seus respectivos pesos:

Critérios Competitivos	Peso
Competência	3
Consistência	5
Credibilidade/Segurança	3
Flexibilidade	3
Velocidade de Atendimento	6
Atendimento/Atmosfera	4
Acesso	7
Custo	1
Tangibilidade	4

**Tabela 3.5: pesos dos critérios competitivos
(elaborada pelo autor)**

3.9 DETERMINAÇÃO DAS ÁREAS DE DECISÃO PRIORITÁRIAS

Após a realização da Análise de Gaps, a empresa deve determinar quais as áreas de decisão prioritárias para se definir os Planos de Ação. Áreas de decisão, segundo GIANESI & CORRÊA, “caracterizam famílias de problemas afins, com os quais os gerentes de operações têm que se preocupar, pois elas exercem influência, na competência do sistema de operações, quanto aos critérios de desempenho que se deseja priorizar”.

A tabela 3.6 apresenta as áreas de decisão de uma empresa e possíveis decisões relacionadas a cada uma delas. A seguir, há uma breve descrição sobre cada uma dessas áreas na empresa estudada:

Áreas de Decisão	Decisões relacionadas a
1. Projeto do serviço	Conteúdo do pacote de serviço; foco; responsividade; alavancagem de valor sobre custo.
2. Processo/tecnologia	Separação entre <i>front office/back room</i> ; tipo de contato com o cliente (hard/soft); métodos de trabalho; equipamento; automação; capacidade; flexibilidade.
3. Instalações	Localização; descentralização; <i>layout</i> , arquitetura; decoração; políticas de manutenção.
4. Capacidade/demanda	Quantidade, tipo e reponsividade da capacidade; ajuste da demanda no tempo; adequação entre capacidade e demanda.
5. Força de trabalho	Níveis de qualificação; recrutamento, seleção e treinamento de funcionários; políticas de remuneração.
6. Qualidade	Prevenção e recuperação de falhas; garantias de serviço; padrões de serviço; monitoramento de necessidades e expectativas.
7. Organização	Centralização; estilos de liderança; comunicação; autonomia de decisão.
8. Administração de filas e de fluxo	Disciplina na fila; configuração da fila; gestão da percepção do cliente sobre o tempo de espera.
9. Sistemas de informação	Coleta; análise e uso de informação experimental.
10. Gestão de materiais	Políticas de fornecimento; papel dos estoques; políticas de ressuprimento; níveis de disponibilidade.
11. Gestão de clientes	Participação do cliente; gestão das expectativas; comunicação com o cliente; treinamento do cliente.
12. Medidas de desempenho	Prioridades; padrões; métodos.
13. Controle das operações	Programação de operações; regras de decisão.
14. Sistemas de melhoria	Sistemas que assegurem a melhoria contínua do sistema de operações.

Tabela 3.6: áreas de decisão estratégicas para um sistema de operações de serviço (Gianesi & Corrêa, 1994)

• **Projeto do serviço:** o pacote de serviços é definido pelo gerente e o proprietário da empresa, utilizando-se os *feedbacks* das atendentes, cozinheira e clientes, e observando-se as

necessidades e expectativas destes últimos. Estudos são realizados para que se adeque o conteúdo do pacote de serviços às necessidades do mercado, seguindo o processo de melhoria continua, havendo casos em que o pacote é definido especialmente para um dado cliente (personalização do serviço).

- *Processo/tecnologia*: os processos do restaurante são melhorados continuamente, havendo oportunidades de melhoria que podem ser traduzidos em maior satisfação do cliente. Há, porém, problemas quanto às medidas de desempenho destes processos, pois não são aplicadas técnicas estatísticas. Grande parte do ciclo de serviços ocorre com a presença do cliente, havendo o contato pessoal entre o cliente e o pessoal de *front-office* (linha de frente), nesse caso, as atendentes. Em relação aos equipamentos, a empresa possui somente equipamentos manuais. Em relação à flexibilidade na realização do processo, ela se faz necessária, pois existe o contato com os clientes, que requerem, ocasionalmente, produtos diferenciados.

- *Instalações*: a localização do restaurante, em relação ao mercado consumidor focado, atende a uma grande maioria, pois ela trafega próximo ao estabelecimento, sendo para muitos, um ponto de passagem obrigatório. Estando o restaurante localizado em região litorânea, é de se supor que a grande maioria circule pela região em trajes não formais, o que pede um ambiente adequado de acordo com o mercado, ou seja, uma decoração descontraída e agradável, que transmita tranquilidade e serenidade. Em relação ao *layout*, houve a preocupação, no salão, de dispor as mesas de tal forma que possibilitasse a fácil movimentação daqueles que iriam atender os clientes, e em relação às áreas de trabalho, visou-se a disposição dos equipamentos e materiais de forma a minimizar o tempo de deslocamento para utilização das mesmas.

A limpeza do prédio é feita diariamente por uma funcionária destinada a tal atividade.

- *Capacidade/demanda:* devido, principalmente, à característica de que os serviços não são estocáveis, a empresa precisa trabalhar com uma parcela da capacidade ociosa para garantir um atendimento de qualidade, mesmo em picos de demanda. No entanto, como isso tem um custo, a empresa precisa balancear a necessidade de redução de custos com o atendimento ao cliente. Além disso, há outras variáveis a considerar; a alta variabilidade da demanda e de uma das principais medidas de desempenho da organização, o tempo de fabricação. O incremento de capacidade é feito em pequenos degraus, principalmente através de subcontratação de terceiros e admissões. Medidas de curto prazo adotadas, são o uso de horas-extras, uso de pessoal temporário e principalmente, multifuncionalidade.

- *Força de trabalho:* a quase totalidade da força produtiva da empresa é composta por familiares, visto tratar-se de uma empresa familiar. Somente para o cargo de *sushiman* contratou-se um especialista, pois o mesmo retrataria a imagem do restaurante perante o mercado, pois é ele quem prepara e decora os pratos principais do estabelecimento e um ajudante de cozinha que se alterna na função de atendente, visto a necessidade de cobrir vazios existentes em outras atividades. Os mesmos foram recrutados tendo como pré-requisitos as habilidades necessárias a cada área, que ficavam após contratação, por um período de três meses, em fase de avaliação, onde eram mensurados, capacidade produtiva, capacidade de trabalhar sob pressão, além da capacidade de trabalhar em equipe, pois numa empresa onde exige-se a multifuncionalidade, a colaboração de todos é fundamental, para atingir a meta da empresa.

- *Qualidade:* realiza-se a pesquisa de satisfação de clientes, que pode ser considerada como a nossa inspeção dos serviços prestados, dela surgem críticas, sugestões e elogios que permitem o trabalho pró-ativo para a melhoria de processos e a tomada de ações corretivas (processo reativo) para sanar problemas com a insatisfação de clientes.

•*Administração de filas e de fluxo:* quando há a formação de filas, senhas são distribuídas, conforme a ordem de chegada, sendo chamados, logo ao se abrir uma vaga no salão. Na espera, o cliente pode andar pela área externa do restaurante, onde existe um lago onde é feita pescaria no sistema de pesque-pague, onde o cliente que está esperando por uma vaga no salão, têm a opção de passar seu tempo pescando gratuitamente.

•*Sistemas de Informação:* as operações da empresa são todas manuais, contando somente com uma estrutura organizacional bem definida, o que facilita o fluxo de dados, desde o momento que é recebido o pedido do cliente pela atendente, passando ao pessoal que executa o pedido, terminando no *feedback* dos funcionários da cozinha para a atendente acerca do término da fase de fabricação dos pratos pedidos.

•*Gestão de Materiais:* para a gestão de materiais é adotada a gestão onde prioriza-se a arrumação de prateleiras, estantes, interiores de geladeiras e *freezers*, podendo assim visualmente, sem a necessidade de deslocamento de material ou até mesmo uma lista de verificação, confirmar a necessidade de dado material.

•*Gestão do Cliente:* no processo de atendimento, tendo o contato pessoal do cliente com o funcionário do restaurante somente no ato da efetuação do pedido e também na entrega do pedido pronto ao cliente, prioriza-se a boa formatação da apresentação do cardápio, procurando-se minimizar quaisquer desentendimentos pelo cliente a respeito da composição dos pratos ou modo de preparo, visto que, o mesmo funcionário que executa a função de atender, também executa outras tarefas internas à empresa, necessitando assim a maior disponibilidade deste para não atrasar a execução de outras funções. Apesar de tal necessidade, deve-se notar a necessidade do cliente de ter uma atenção mais dedicada à ele, priorizando-se assim o atendimento em detrimento de qualquer atividade que o atendente necessite executar. Nestes casos, devido à multifuncionalidade de todos os funcionários do restaurante, busca-se cobrir o vazio deixado pela atendente que estiver ocupada com o cliente.

•*Medidas de Desempenho:* sabendo do alto grau de contato pessoal existente entre o atendente e o cliente, seu desempenho é monitorado pela satisfação demonstrada pelo cliente ao final do processo de atendimento, pelo gerente do restaurante. Quanto à satisfação com o trabalho do pessoal da cozinha, é perguntado à todos os clientes, ao final do processo de atendimento, à respeito da qualidade das refeições, havendo o *feedback* ao gerente à respeito do desempenho da cozinha perante os olhos dos clientes, o qual, havendo necessidade, efetua as devidas correções no processo de fabricação, ou até mesmo no processo de atendimento.

•*Controle das Operações:* a programação macro das operações é feita pelo gerente, havendo liberdade para os funcionários programarem-se de acordo com esta programação macro. Isso permite a tomada de decisão no nível dos funcionários, garantindo flexibilidade às operações, o que é muito importante na área de serviços, onde há um grande contato com o cliente.

•*Sistemas de Melhoria:* Contando com os constantes *feedbacks* de clientes, pesquisa de satisfação do cliente e *brainstormings* pode-se realimentar o processo, reajustando-o conforme a necessidade dos clientes.

3.10 ANÁLISE DAS ÁREAS DE DECISÃO

Tendo-se as áreas de decisão da empresa, deve-se analisar quais dentre elas, são prioritárias. A ferramenta que se utilizou para esta análise, foi a matriz “critérios competitivos x áreas de decisão”, onde estabelecem-se os graus de relacionamentos entre os critérios competitivos e as áreas de decisão. Para os diferentes graus de relacionamentos atribuiu-se um peso, conforme tabela abaixo:

Grau de Relacionamento	Pesos
------------------------	-------

Relação Forte	3
Relação Média	2
Relação Fraca	1

**Tabela 3.7: peso atribuído ao grau de relacionamento
(elaborado pelo autor)**

A matriz “critérios competitivos x áreas de decisão” é elaborada seguindo-se o procedimento abaixo:

1. Nas linhas colocam-se áreas de decisão e nas colunas os critérios competitivos;
2. Estabelece-se qual o grau de relacionamento existente entre as áreas de decisão e os critérios competitivos, podendo ser forte, médio ou fraco;
3. Multiplica-se o peso de cada critério pelos pesos dos graus de relacionamento atribuídos a cada par;
4. Soma-se o resultado das multiplicações por áreas de decisão, para verificar quais são prioritárias.

A seguir temos a matriz resultante com as prioridades estabelecidas previamente.

Objetivos	Competência	Consistência	Velocidade de Atendimento	Credibilidade e/ Segurança	Acesso	Flexibilidade	Atendimento /Atmosfera	Custo	Tangíveis	Total	Ordem
Áreas de Decisão	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
Processo/tecnologia	●	●	●	●		●	⊕	●	●	114	5º
Gestão do Cliente	●	●	●	●	○	⊕	●	●	○	121	2º
Força de Trabalho	●	●	●	●		●	●	●	●	120	3º
Sist. de Informação	○	●	●	○	○	⊕	⊕	●		98	6º
Qualidade	●	●	●	●		●	○	●	●	117	4º
Projeto do Serviço	●	●	●	●	○	●	●	●	●	130	1º
Gestão de Materiais	●	●	●			⊕	●	●	○	93	9º
Administ. de Filas	○	○	○	○	○	●	●	⊕	●	96	8º
Controle de Operações	●	●	●	○			○			90	10º
Capacidade/ Demanda	○	●	●	○	⊕		●	●	○	97	7º
Sist. de Melhoria	●	●	●		⊕	○	○	●		97	7º
Medidas de Desempenho	●	●	○				●	●		80	11º
Instalações			⊕	●	●	●	●	●	●	70	12º
● relação forte- 3 ○ relação média- 2 ⊕ relação fraca - 1											

Figura 3.9: matriz "critérios competitivos x áreas de decisão" ref. Processo de prestação de serviços (elaborado pelo autor)

Analisando-se o resultado da matriz da figura 3.9, podemos tirar algumas conclusões a respeito das 5 áreas de decisão prioritárias para o processo de prestação de serviços:

1. *Projeto do Serviço*: está muito relacionado à alavancagem do valor sobre o custo, sendo que os serviços prestados estão fortemente relacionados à consistência, velocidade de atendimento e à flexibilidade do serviço. Esta área de decisão se sobressai no critério acesso pelo fato de no projeto ser possível facilitar o acesso do cliente aos produtos oferecidos pela empresa, desde a adequada sinalização indicando a localização do restaurante, até a possível implementação do serviço de entrega dos produtos ao cliente.

2. *Gestão do Cliente*: a gestão do cliente demanda funcionários competentes, que sejam capazes, inclusive, de treinar os clientes. E este treinamento é fundamental para que haja mais consistência nos serviços (saber o modo certo de comer os pratos à mesa é fundamental para obter-se boa qualidade do produto final no caso dos pratos de *sushi* e *sashimi*) e a velocidade de atendimento seja melhor. A maneira como os clientes são *conduzidos*, é vital para transmitir credibilidade e segurança.

3. *Força de Trabalho*: é, segundo GIANESI & CORRÊA (1994), “frequentemente o recurso determinante da eficácia de organizações de serviços”, pois há um alto contato entre o cliente e os funcionários. A força de trabalho que atua no *backroom* deve ser muito competente e isto envolve custo. Por outro lado, isso melhora a velocidade de atendimento, garante consistência, permite maior flexibilidade e transmite credibilidade/segurança, resultando num bom atendimento.

4. *Qualidade*: para se executar serviços de qualidade é necessário contar com uma força de trabalho competente, que realize um trabalho consistente e rápido (não havendo retrabalhos e seguindo-se padrões), transmitindo credibilidade/segurança e a imagem de um bom atendimento. Não havendo retrabalhos e desencontro de informações, o custo da prestação do serviço diminui.

5. *Processo/Tecnologia*: a capacidade e a flexibilidade do processo depende em grande parte da competência dos executores do serviço, pois quanto mais competentes, mais eficazes serão na fabricação dos pedidos. A tecnologia envolvida prioriza a flexibilidade no preparação dos pedidos dos clientes, para isso fazendo uso de equipamentos manuais. Processo e tecnologia são pontos fundamentais para manter-se a consistência no serviço, melhorar a velocidade no atendimento, garantir flexibilidade ao processo e, isso tudo, afeta diretamente a credibilidade/segurança percebida pelo cliente, bem como o atendimento.

3.11 ANÁLISE DO CICLO DE SERVIÇO

Uma ferramenta muito útil para análise das áreas prioritárias é a matriz “critérios competitivos x momentos da verdade”, onde estabelecem-se os graus de relacionamentos entre os critérios competitivos e os momentos da verdade.

A matriz permite evidenciar quais os momentos da verdade são mais críticos na visão do cliente, pois são aqueles em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto do serviço da empresa. Utilizam-se os pesos atribuídos pelos clientes aos critérios além dos diferentes graus de relacionamento conforme a tabela 3.5, além dos diferentes graus de relacionamentos conforme a tabela 3.7.

A matriz “critérios competitivos x momentos da verdade” é elaborada seguindo-se o procedimento análogo ao adotado na elaboração da figura 3.10, colocando-se nas linhas, os critérios competitivos, com seus respectivos pesos e nas colunas, os momentos da verdade do serviço.

Ciclo de Serviço ➡		Momento 1	Momento 2	Momento 3	Momento 4	Momento 5	Momento 6	Momento 7	Momento 8	Momento 9
Classificação dos Critérios	Critérios	Visualizar letreiro	Entrar no estacionamento	Encontrar lugar para estacionar	Entrar no restaurante	Receber cumprimento e escolher local para se sentar	Receber cardápio	Obter informações sobre o cardápio	Efetuar a escolha do pedido	Efetuar o pedido
Ação Urgente	Acesso- 7	●	●	●	●	○		⊕		●
Aprimorar	Veloc. de Atend. - 6						○	⊕		○
Adequado	Consistência- 5			⊕		●	○			
	Atend./Atmosf. - 4	○			○	⊕	⊕	●	⊕	
	Tangibilidade- 4	●	○	●	●	○	●	○		⊕
	Competência- 3	⊕			○			⊕		
	Flexibilidade- 3							○		●
	Credib./Segurança-3	○		⊕	○			○	⊕	
	Custo- 1	○			○		⊕			⊕
Total (momentos)		52	29	41	55	41	39	48	7	47
		● Relação Forte ○ Relação Média ⊕ Relação Fraca								

Figura 3.10: matriz critérios competitivos x momentos da verdade referente ao ciclo de prestação de serviço no restaurante (elaborado pelo autor)

Ciclo de Serviço ➡		Momento 10	Momento 11	Momento 12	Momento 13	Momento 14	Momento 15	Momento 16	Momento 17
Classificação dos Critérios	Critérios	Esperar pelo pedido	Receber o convert	Receber o pedido	Observar a apresentação do pedido	Ingerir o alimento	Pedir o fechamento da conta	Pagar a conta	Sair do restaurante
Ação Urgente	Acesso- 7						○	⊕	
Aprimorar	Veloc. de Atend.- 6	●	●	●			○	●	
Adequado	Consistência- 5	●	⊕	●	●	●	⊕		
	Atend./Atmosf.- 4	⊕	○	○	⊕		⊕		⊕
	Tangibilidade- 4	●	●	●					●
	Competência- 3	●	⊕	●	●	●			
	Flexibilidade- 3								
	Credib./Segurança-3		⊕		○	●			●
	Custo- 1		○				●	⊕	
Total (momentos)		58	48	62	34	33	38	26	25
		● Relação Forte			○ Relação Média		⊕ Relação Fraca		

Figura3.10: matriz critérios competitivos x momentos da verdade referente ao ciclo de prestação de serviço no restaurante (elaborado pelo autor)

Analisando-se a matriz da figura 3.10, pode-se tirar algumas conclusões a respeito dos 3 momentos mais importantes:

1. Receber o pedido (momento 12): Apresenta uma forte relação com vários critérios

competitivos.

- A velocidade de atendimento está fortemente relacionada, pois trata-se de satisfazer a fome ou desejo de saborear determinado prato pelo cliente, o mais breve possível.

- A consistência está fortemente relacionada a este momento pelo fato do cliente possuir o desejo de repetir um bom atendimento que ele possa ter tido anteriormente.

- A tangibilidade está fortemente relacionada devido ao cliente priorizar o efeito visual da materialização de seu pedido à mesa, na satisfação de seu pedido atendido.

- A competência é fortemente relacionada na chegada do pedido, pelo fato da culinária japonesa, priorizar o aspecto estético dos pratos, o que exige conhecimentos específicos para preparar os pratos de acordo com a tradição milenar japonesa.

2. Esperar pelo pedido (momento 10):

- A velocidade de atendimento obviamente, para qualquer pessoa que esteja esperando o momento de comer, é um momento de contenção do desejo de satisfazer a fome, sendo por isso fortemente relacionada.

- A consistência diz respeito à pequena variabilidade tolerável na média de tempo de espera de chegada do pedido à mesa, pois tendo tido o cliente um tempo de espera pequeno na vez anterior, espera-se repetir o mesmo fato no presente momento de espera, estando fortemente relacionada.

- A tangibilidade do momento de esperar pelo pedido, está fortemente relacionada com o tempo “*sentido*” pelo cliente.

- A competência está fortemente relacionada, pois o cliente avalia se os funcionários (*backroom*) tem conhecimento e habilidade para realizar o seu pedido da melhor maneira possível.

3. Entrar no restaurante (momento 4):

- O acesso encontra-se fortemente relacionado a este momento, pois quem vai a um restaurante, espera poder chegar e poder se sentar, sendo vital a facilidade de realizar tal ato.

- A tangibilidade está fortemente relacionada com o fato do cliente que vai a um determinado restaurante pela primeira vez, avaliar a qualidade das instalações, apresentação dos funcionários, limpeza do piso e das mesas, pois não houve a chance de ter uma experiência anterior para avaliar a qualidade da comida do restaurante.

Capítulo

4. Conclusão

4.1 DEFINIÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

Tendo identificadas as áreas de decisão prioritárias e dos momentos da verdade críticos, sendo por ordem de prioridade, nas áreas de decisão: Projeto do Serviço, Gestão do Cliente e Força de Trabalho, e nos momentos da verdade: Momento 11 (receber o pedido), momento 10 (esperar pelo pedido) e momento 4 (entrar no restaurante), apresentaremos sugestões de melhoria a respeito do ciclo de serviço no restaurante.

Sugestão 1: Reduzir o tempo de fabricação

A velocidade de atendimento é influenciada pelo tempo que é gasto dentro da cozinha do restaurante para fabricação do pedido do cliente. Sendo todos os equipamentos manuais, o gargalo do processo de fabricação constitui-se do tempo de preparo dos pratos, sendo sua maior parcela devido à demora do cozimento dos pratos, requerendo um estudo para redução do tempo de fabricação, estudando nova tecnologia ou até mesmo a duplicação da *linha (fogão adicional)*.

A vantagem da redução do tempo de preparo seria que, teríamos uma maior satisfação do cliente, pois valorizaríamos o tempo dele, desafogariamos o gargalo, melhorando o fluxo do processo de fabricação.

Porém deve-se atentar à falta de espaço dentro da cozinha, pois não foi prevista nenhuma expansão da capacidade da empresa, limitando a compra do fogão com dimensões iguais à do fogão atualmente em uso, adotando-se uma nova tecnologia.

Sugestão 2: padronizar o processo de fabricação

Utilizando-se a padronização, nos moldes industriais, fazendo uso do *kanban* para os itens de maior demanda (deixando alimentos previamente preparados), teríamos o alívio tanto de pessoal, como de equipamentos, para execução de outros pedidos. Adotar medidas padrões, para fugir do preparo do pedido, no *feeling* do cozinheiro, pois havendo padrões de medidas, obteremos uma menor variabilidade da qualidade do produto final, além da redução do tempo de preparo do pedido.

Para implementação da padronização, serão necessários estudos para adoção de padrões adequados, além do estudo do gráfico de demanda, para detecção dos itens de maior demanda da empresa, para a adoção do *kanban*.

Sugestão 3: distribuir letreiros indicativos pela rodovia

Segundo a pesquisa de mercado efetuada, no campo "*sugestões ou críticas*" do formulário, vários clientes alegaram o fato de que o motivo de não haverem conhecido o restaurante antes, deveu-se ao fato da deficiente sinalização indicativa do restaurante, para aquelas pessoas que trafegam pela rodovia.

Sendo o critério acesso, conceituado como fator que necessita de medidas urgentes, torna-se necessária um maior investimento na divulgação da empresa.

Efetuando-se estudos sobre a possibilidade da implantação de *outdors* pela rodovia, segundo o departamento de estradam de rodagem do estado de São Paulo (DER-SP), não é permitido por lei, qualquer tipo de propaganda próximo à rodovia. Efetuando estudos das possibilidades existentes, encontrou-se a possibilidade da implantação de propagandas, vinculadas à patrimônios de utilidade pública.

Como exemplo ainda pouco explorado na rodovias brasileiras, temos, os pontos de ônibus com suas paredes repletas de propagandas da empresa que instalou o ponto de ônibus.

4.2 DISCUSSÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

Como o objetivo da elaboração de uma estratégia é a otimização dos investimentos e o seu retorno, sabendo-se das áreas de decisão e os momentos prioritários, faz-se necessária uma discussão a respeito dos mesmos.

Sugestão 1: Reduzir o tempo de fabricação

⇒Projeto do Serviço: trata-se de reduzir o tempo de espera da entrega do pedido ao cliente, reduzindo o tempo de fabricação.

Estudando o tempo de preparo médio dos pedidos, e detalhando-se o tempo total por pedido, em suas sub-atividades, obteve-se o gasto da maior parcela do tempo total de espera, devido à demora no processo de cozimento dos alimentos.

Sugere-se efetuar um estudo mais detalhado visando a redução do tempo de cozimento, quer seja alterando a tecnologia utilizada, seja instalando mais fogões, para evitar a formação de filas para utilização do fogão.

⇒Gestão do Cliente: Havendo a redução do tempo de espera, reduziremos o nível de expectativa do cliente, devido a redução do da percepção do tempo “gasto” pelo cliente.

⇒Força de Trabalho: A adoção de novas tecnologias ou até mesmo a simples introdução de uma nova *linha* (fogão), não reduzirá o tempo de espera. Para haver uma boa coordenação das ações, é necessário o treinamento dos auxiliares de cozinha, para atuarem também nas novas funções que surgirão em decorrência da nova linha.

Sugestão 2: padronizar o processo de fabricação

⇒Projeto do Serviço:efetuar estudos de medidores adequados ao processo, visando a baixa variabilidade da qualidade do produto final.

⇒Gestão do Cliente: treinar o cliente é a parte principal desta sugestão e pode ser feita através da comunicação da variabilidade existente no tempo de espera, dependendo da demanda por pedidos existentes em dado momento, visando assim prepará-lo e reduzir suas expectativas sobre o rápido preparo dos pratos.

⇒Força de Trabalho: treinar os cozinheiros e auxiliares, para adoção de procedimentos de trabalho, de acordo com os padrões de fabricação necessários para obtenção de produtos consistentes, no quesito qualidade

Sugestão 3: distribuir letreiros indicativos pela rodovia

⇒Projeto do Serviço:Para esta sugestão não é muito importante.Porém sabendo-se do provável resultado da propaganda, deve-se treinar os funcionários, para atender a um eventual crescimento da demanda, eliminando movimentos desnecessários, visando sempre a minimização do tempo de atendimento dos pedidos.

⇒Gestão do Cliente:Visando alerta-lo da existência do restaurante, deve-se priorizar letreiros chamativos, apelando para o apelo visual se possível, com fotos de pratos oferecidos pelo restaurante, preparando as expectativas do cliente.

⇒Força de Trabalho: treinar-los para um eventual crescimento na demanda por produtos da empresa.

4.3 ANÁLISE DE VIABILIDADE DAS SUGESTÕES

As modificações sugeridas têm como objetivo, incrementar o nível de demanda por produtos ofertados pela empresa ao mercado consumidor do litoral paulista, melhorando o seu desempenho nos critérios priorizados pelos clientes.

No processo de tomada de decisão, as propostas consideradas são analisadas segundo sua viabilidade (técnica, política, econômico-financeira) e a escolha é baseada na ponderação desses aspectos.

4.3.1 VIABILIDADE TÉCNICA

Sugestão 1: reduzir o tempo de fabricação

Procedimentos

- compra de fogão com maior eficiência
- treinamento do cozinheiro atual, e de um novo, para adaptarem-se às novas condições de trabalho (menor tempo de espera do cozimento).
- modificação no fluxo do trabalho

Na troca do fogão (neste caso sugeriu-se um fogão com alta pressão de alimentação em troca do atual fogão com baixa pressão), analisando-se o espaço disponível no local de trabalho da cozinha, verificou-se a possibilidade de um pequeno incremento nas dimensões,

do espaço ocupado pelo atual fogão, possibilitando a compra de um fogão com maior número de queimadores.

Contando com maior número de queimadores, existe a possibilidade da fabricação de maior número de pedidos simultaneamente, necessitando-se assim do treinamento do atual cozinheiro, além da contratação de mais um, para conseguir atender a demanda, utilizando-se toda a capacidade dos equipamentos.

Acrescentando-se uma pessoa no local de trabalho, faz-se necessário o reestudo do fluxo de materiais e serviços, além da movimentação dos funcionários, nesta nova situação.

Recursos Necessários

Fogão industrial p/ restaurante	1
Horas-pessoal de produção	16
Horas-gerência	8

Sugestão 2: padronizar o processo de fabricação

Procedimentos
<ul style="list-style-type: none">- Padronização dos medidores utilizados na fabricação dos pedidos- Adoção de procedimentos de trabalho- Documentação dos procedimentos de trabalho.

Tendo por objetivo a consistência da qualidade dos produtos, faz-se necessário a padronização das operações, com a utilização de medidores padrão, visando obter um padrão

de sabor e apresentação dos pratos, além da possibilidade de melhor controle de estoques de materiais.

Com a adoção de procedimentos de trabalho e sua documentação, visa-se tabular tempos de preparo pré-definidos para cada atividade, possibilitando a eliminação de movimentos desnecessários, (estudos de tempos e métodos de trabalho) e a contínua melhoria do processo.

Como resultado da implementação desta melhoria, obteremos também um sistema de custeio mais eficaz, a eliminação de perdas desnecessárias de material

Recursos Necessários

Medidores padrão	Diversos (valor constante tabela 4.0)
Horas-pessoal de produção	48
Horas-gerência	80

Sugestão 3: distribuir letreiros indicativos pela rodovia

Procedimentos

- Instalar pontos de ônibus em locais estratégicos da rodovia de acesso ao restaurante.
- Incitar os clientes que frequentam o restaurante a “convidarem”, outras pessoas a conhecerem o restaurante (propaganda boca-a-boca)

Esta sugestão têm por objetivo principal, a maior divulgação do negócio aos clientes que frequentam o litoral paulista, além da indicação exata da localização do restaurante, na

rodovia (o restaurante está localizado numa reentrância do relevo montanhoso da região), evitando-se a ultrapassagem “acidental” do cliente pelo restaurante.

Propor aos clientes que frequentam o restaurante que “convidem” amigos ou parentes a conhecerem o restaurante, visa investir na credibilidade da palavra do cliente, perante os clientes “convidados”, que ainda não conhecem o restaurante. Sabendo-se tratar a propaganda boca-a-boca do meio de divulgação mais sólido que existe segundo (GIANESI & CORRÊA, 1994).

Recursos Necessários

Pontos de ônibus	3
Treinamento do pessoal <i>front office</i>	½ hora
Horas-gerência	½ hora

4.3.2 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

A análise dos investimentos necessários é um importante subsídio na tomada de decisões. Muitas vezes, no entanto, a determinação do retorno sobre o investimento realizado esbarra na dificuldade de mensuração de aspectos intangíveis. Muitas empresas investem um determinado percentual do seu faturamento para as atividades de marketing e nem sempre é possível quantificar o retorno gerado como consequência dessas atividades.

Para as sugestões apresentadas serão estimados os investimentos necessários e sua análise será feita com base na comparação do volume de investimentos sobre o faturamento mensal do restaurante.

Para as sugestões apresentadas serão estimados os investimentos necessários e sua análise será feita com base na comparação do volume de investimentos sobre o faturamento mensal do restaurante.

Muitos dos recursos necessários envolvem atividades que já são realizadas na própria empresa. Por exemplo, o treinamento dos auxiliares de cozinha para aumentar a eficiência produtiva do processo de fabricação dos pratos, requer horas de produção e horas-pessoal de suporte. Esses valores foram levantados dentro da própria empresa. Para outros recursos, os valores foram obtidos no mercado

A tabela 4.0 apresenta os investimentos necessários para a implementação do projeto de melhoria no restaurante. A coluna "quantidade" refere-se à quantidade de recursos necessários para a implantação das propostas.

Proposta	Recursos Necessários	Quantidade	R\$/unid.	Total R\$
A	Fogão industrial p/ restaurante	1	570,00	570,00
	Horas-pessoal de produção	16	3,13	50,08
	Horas-gerência	8	9,50	76,00
B	Medidores padrão	15	17,00	255,00
	Horas-pessoal de produção	48	3,13	150,00
	Horas-gerência	80	9,50	760,00
C	Pontos de ônibus	3	1750,00	5250,00
	Treinamento do pessoal <i>front office</i>	1 hora	3,13	3,13
	Horas-gerência	½ hora	9,50	4,75
			TOTAL	7118,96

Tabela 4.0 – Investimentos Necessários
(Elaborada pelo autor)

Adotando-se uma margem de segurança de 20%, tem-se que o total de investimentos é em torno de R\$ 9.000,00. O faturamento médio mensal do restaurante gira em torno de R\$14.500,00. Ou seja, os investimentos representam 62,1% do faturamento mensal do restaurante.

Sabendo ainda que do faturamento total mensal, os lucros líquidos da empresa representam 3%, ou seja R\$ 435,00/ mês de lucro.

Conforme o proprietário da empresa tal investimento no curto prazo, é inviável, sendo necessário aguardar pelo menos até o acúmulo de capital, advindo dos lucros da empresa, tendo em vista que, o proprietário não aceita a possibilidade de contração de dívidas por meio de empréstimos bancários. Inviabilizando a implantação integral do projeto numa etapa somente.

Observando-se a figura 4.0, vemos que o item mais oneroso do projeto, é devido ao investimento necessário em propaganda (R\$5.250,00), o que representa sozinho, 73,75% do custo total do projeto.

O item “propaganda” sendo composto por 3 pontos de ônibus, pode-se na medida do possível para a empresa, ser implantado em etapas, instalando inicialmente um ponto em frente ao restaurante, para possibilitar a melhor visualização do restaurante, visto da estrada.

4.4 CONCLUSÃO

O principal objetivo deste trabalho, o de propor um projeto para alavancar as vendas do restaurante pesquisado, infelizmente não pôde ser plenamente cumprida.

O projeto apresenta propostas que contribuem para garantir a consistência e melhorar o desempenho do serviço ao cliente. Propõe também ações com base nos critérios competitivos priorizados pelos clientes na época de realização do trabalho. Porém, o

posicionamento do restaurante pode se alterar com o passar do tempo. Por isso, a empresa deve estar atenta a esta mudança no cenário, provocada por mudanças na concorrência ou no perfil dos consumidores do serviço, ou até mesmo da moda vinda da Europa ou Estados Unidos, que influenciam a culinária nacional, mantendo-se atualizada de maneira a redirecionar a estratégia da empresa.

Cabe ressaltar que no levantamento dos objetivos da empresa em relação à prestação do serviço ao cliente, observou-se a necessidade da empresa montar um sistema de custeio que consiga fornecer informações para exercer um melhor acompanhamento da margem de contribuição do serviço processo dentro da empresa. Esse sistema pode também oferecer suporte à estratégia de marketing para rever com mais segurança a política de preços praticada pela empresa.

O confronto dos objetivos estabelecidos para o ciclo de prestação de serviço do restaurante com os resultados obtidos, indica que a empresa precisa definir melhor a posição do serviço, dentro da empresa, priorizando o ciclo visto da ótica do cliente, reduzindo o tempo de atendimento, proporcionando-lhe maior satisfação.

As metodologias utilizadas para a análise estratégica dos serviços prestados ao consumidor do restaurante, apresentaram resultados muito interessantes para a empresa, que não possuía análises desenvolvidas segundo esta metodologia. Assim, o objetivo de desenvolver uma estratégia coerente com o tipo de serviço prestado foi consideravelmente atingido e a empresa espera utilizar o material desenvolvido para planejamentos futuros.

É com satisfação que, apesar da impossibilidade de implantação do projeto em sua plenitude, conseguiu-se desenvolver um material rico em informações pra todos os

BIBLIOGRAFIA

1. GIANESI, I. G., CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.
2. SÁ, D. M. S., *Indicadores de qualidade em hotelaria. – Definição e análise visando a satisfação do cliente*, 1996.
3. COTRIM, P., *Guia oficial de restaurantes, bares e similares de São Paulo – Capital mundial da gastronomia*, 1997.
4. CÔRREA, H. L., *Estratégia de produção – Coletâneas de casos para suportar a disciplina PRO-194*, 1995.
5. NETZ, C., *Sua excelência – Idéias e soluções para você brilhar na gestão dos negócios*. Exame – Melhores e Maiores, Dezembro/98.
6. JR., D. R., *Alimentação – Sabores e valores novos no prato do apressado comensal dos anos 90*. Mercado Global, Dezembro/89/ Janeiro/90.