



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

GESTÃO DE SERVIÇOS:
A QUALIDADE NO ATENDIMENTO
UM ESTUDO DE CASO DA PIZZARIA E BAR DON GIULIANO

BRUNO ABRANTES
RA:2040013/3

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília/DF, junho de 2008.

BRUNO ABRANTES

**GESTÃO DE SERVIÇOS:
A QUALIDADE NO ATENDIMENTO
UM ESTUDO DE CASO DA PIZZARIA E BAR DON GIULIANO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, junho de 2008.

BRUNO ABRANTES

**GESTÃO DE SERVIÇOS:
A QUALIDADE NO ATENDIMENTO
UM ESTUDO DE CASO DA PIZZARIA E BAR DON GIULIANO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Banca examinadora:

Professor Marcelo Gagliardi
Orientador

Professor (a):
Examinador (a)

Professor (a):
Examinador (a)

Brasília/DF, de de 2008.

“Receber bem as pessoas e tratá-las em igualdade é uma das retóricas mais conhecidas destes tempos, mas uma das mais difíceis de se atingir também, por que exige mudanças bruscas na forma de se viver e de conviver com os outros.”

Robson Berlatto Oliveira

Dedico este trabalho aos meus pais, minha irmã, aos meus colegas de faculdade e a todos que acompanharam minha trajetória de graduação e formação pessoal.

Agradeço:

Aos meus pais Sônia e Antônio Carlos, que com muito esforço, conseguiram me proporcionar o melhor estudo sempre, desde minha infância. A eles também por toda educação, todo carinho e respeito durante meu crescimento.

Agradeço a minha irmã Camila, por todas as lições e conselhos dados durante meu tempo na faculdade e também antes disso.

Agradeço aos meus familiares por todo apoio e votos de confiança.

Com muito carinho, agradeço ao uniCeub e a todos os professores do curso de Administração. Em especial o professor Marcelo Gagliardi, por toda ajuda e paciência.

Por fim, e com maior importância, agradeço a Deus, por me proporcionar toda essa vida maravilhosa e me colocar neste Universo cheio de cores, formas e alegrias.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de qualidade dos serviços.....	22
--	----

RESUMO

A qualidade está cada vez mais sendo buscada, não só pelas empresas, como também pelos clientes e consumidores de todo o mundo. Isto também acontece em organizações como bares e restaurantes. Este trabalho tem como tema principal a prática da qualidade e a teoria de base de diversos autores de renome sobre o assunto e tem como objetivo demonstrar a importância da qualidade em serviços, especialmente em bares e restaurantes. Construiu-se um referencial teórico abordando a gestão da qualidade e a administração estratégica de serviços. Dentre esses temas, foram abordados aspectos sobre o comportamento dos clientes, a gestão da qualidade total, a qualidade no atendimento, dentre outros. Para a realização deste trabalho foi utilizado o método de pesquisa bibliográfico, que busca em autores a teoria necessária para a realização do referencial teórico, e o estudo de caso, feito na Pizzaria e Bar Don Giuliano, localizada no Sudoeste, onde no local, foram feitas entrevistas com clientes sobre a qualidade no atendimento. Ao final deste trabalho foi desenvolvida uma análise crítica, onde é feito o cruzamento da teoria estudada com a prática, observada no estudo de caso da pizzaria. Por fim, foi feita uma conclusão sobre o trabalho em capítulo específico.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Gestão de serviços.....	12
2.1.1 Definição de serviços	12
2.1.2 Diferenças entre bens e serviços	12
2.1.3 Características dos serviços.....	13
2.1.4 Administração de serviços.....	14
2.2 A gestão da qualidade.....	16
2.3 A qualidade total.....	18
2.4 O comportamento dos clientes.....	20
2.5 Qualidade no atendimento	22
3 METODOLOGIA.....	25
4 ESTUDO DE CASO	27
4.1 Pesquisa aplicada	28
4.2 Análise crítica	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS.....	34
APÊNDICE	35

1 INTRODUÇÃO

Não é fácil perceber a importância da qualidade do atendimento em um serviço oferecido, seja ele de uma empresa, ou até mesmo de um trabalhador autônomo. Normalmente, o que se mais escuta são pessoas reclamando de serviços feitos de forma irresponsável ou oportuna, onde o que se preza é o ganho financeiro e não a qualidade no atendimento ao cliente.

Bares e restaurantes não agem de forma diferente. Neles se pode encontrar uma ótima refeição, um ambiente agradável e conforto, mas também a qualidade precária ou incompleta no atendimento oferecido. Garçons, entregadores, caixas, recepcionistas e faxineiras normalmente não sabem que se servissem com qualidade estariam fidelizando os clientes e fazendo-os voltarem mais vezes ao estabelecimento.

Pode-se observar que funcionários como garçons ainda não tem uma idéia de aumentar sua renda mínima mensal, propondo um melhor atendimento e aumentar seu lucro pago pelos clientes nos serviços opcionais. O mesmo ocorre com seus patrões, que fazem questão de que o mês termine com lucros e pagam seus funcionários como estava escrito em suas carteiras de trabalho, mas sem pensar na oportunidade que tem em fazer com que seu cliente volte sempre ao estabelecimento por ter sido atendido de forma correta e com qualidade, gerando mais lucro do que o esperado.

A satisfação pessoal é um dos principais fatores que fazem com que os funcionários da empresa consigam chegar ao seu topo. Mas não é somente ela que faz com que o lucro da empresa e dos salários dos funcionários aumente. Um fator importante para a satisfação do funcionário de um restaurante, sem dúvida nenhuma, é seu salário ao final do mês e este salário pode ser maior, dependendo de como o cliente atendido ficou satisfeito com o serviço, fazendo com que ele mesmo pague a taxa de serviço acima da esperada. As organizações do ramo de alimentos, como restaurantes e bares em Brasília, deveriam investir em seus funcionários e na qualidade de atendimento, fidelizando seus clientes e fazendo com que eles paguem (com prazer) pelo serviço oferecido?

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é demonstrar como é importante a qualidade do atendimento em bares e restaurantes do Plano Piloto de Brasília, em especial na Pizzaria e Bar Don Giuliano, que é a organização estudada.

Para que isso seja possível, são traçados objetivos específicos a fim de entender o que é a gestão da qualidade de serviços e como ela funciona nas organizações. Como é avaliado o comportamento do consumidor de serviços e quais são os fatores que influenciam nesse comportamento. E ainda ser possível demonstrar como funciona a qualidade do atendimento, dentro da qualidade total em serviços para uma organização que oferece atendimento ao consumidor.

Este trabalho tem como justificativa a importância de um bom atendimento. Ir a algum restaurante e sair dele satisfeito em pagar pelo serviço que nos foi oferecido. Ainda, para a Administração esse trabalho é interessante pelo fato de avaliar diferentes autores que tratam do mesmo assunto, que é a qualidade do atendimento dentro dos estudos de gestão da qualidade, onde também se pode entender melhor como um bar ou restaurante deve atender bem seu cliente e ensinar a seus funcionários como devem agir para que isso seja possível.

O trabalho está dividido em quatro partes: O referencial teórico, onde serão abordados diversos autores, que estudam a gestão de qualidade e a administração estratégica de serviços. O estudo de caso, onde será possível conhecer a fundo a Pizzaria e Bar Don Giuliano, seus métodos de incentivo a funcionários, sua história e seu modo de trabalhar e satisfazer seus clientes. A análise crítica, onde o autor do trabalho fará uma análise sobre o que acha relevante e o que deve ser apurado no momento em que o proprietário de um bar ou restaurante decide adotar medidas para que seu atendimento seja satisfatório aos clientes. Como agir com seus funcionários e por fim, a conclusão, que indicará como deve agir uma organização do ramo de bares e restaurantes tratando da qualidade do atendimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em primeiro lugar será explicado o conceito e os componentes da gestão de serviços. Logo após serão apresentados os métodos de aplicação da gestão de qualidade e sua estrutura. Em seguida será tratado o comportamento do consumidor de serviços e quais fatores influenciam nesse comportamento.

2.1 Gestão de serviços

2.1.1 Definição de serviços

A definição de serviços é algo que pode confundir muito as pessoas. Entender o que é um produto é sempre mais simples. Segundo Lovelock e Wright (2006, p.5), existem duas definições para serviços:

- a) Serviços é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.
- b) Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrença da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

Segundo Hoffman e Bateson (2002, p. 5), “serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos”. Os autores citam que, “a principal diferença entre bens e serviços é a propriedade da intangibilidade – ausência de substância física”.

Onde existe um produto, existe escondido em seu processo o serviço. Todo o produto necessita de um processo para ser produzido e é aí que encontra-se o serviço. As atividades, as ações e os esforços são características básicas de um serviço.

2.1.2 Diferenças entre bens e serviços

Segundo Lovelock e Wright (2006, p.17), existem nove diferenças básicas entre bens e serviços. São elas:

- a) Os clientes não obtêm propriedades sobre os serviços;
- b) Os produtos dos serviços são realizações intangíveis;

- c) Há maior envolvimento dos clientes no processo de produção;
- d) Outras pessoas podem fazer parte do produto;
- e) Há maior variabilidade nos insumos e produtos operacionais;
- f) Muitos serviços são de difícil avaliação pelos clientes’
- g) Normalmente há uma ausência de estoques;
- h) O fator tempo é relativamente mais importante;
- i) Os sistemas de entrega podem envolver canais eletrônicos e físicos.

Segundo Hoffman e Bateson (2002, p. 5), “os bens predominantemente tangíveis, ao passo que os serviços puros são predominantemente intangíveis”. Observa-se que o principal elemento que diferencia o bem de um serviço é o próprio bem físico, algo que se pode tocar, ver. O serviço já é algo que não se pode tocar, ele não possui propriedade física, são apenas sentidos pelas pessoas.

Para Spiller *et al* (2004, p. 21) outro ponto relevante sobre a diferença de bens e serviços “é a impossibilidade de armazenar serviços para posterior consumo, ao contrário do que acontece com os produtos”.

2.1.3 Características dos serviços

Segundo Spiller *et al* (2002, p. 18) existem algumas características dentro dos serviços. São elas:

- a) Os serviços são mais intangíveis do que tangíveis. Um produto é um objeto, algo palpável; o serviço é resultado de uma ação, de um esforço. Ao ser vendido, o serviço ainda nem foi fabricado, não tem ainda uma existência física sensorial. Portanto, quando os serviços são comparados, mas não geram propriedade;
- b) Os serviços são simultaneamente produzidos, entregues e consumidos. Os serviços costumavam ser vendidos, produzidos e consumidos ao mesmo tempo. No teatro, os atores produzem um serviço artístico que o público vai consumindo.
- c) Os serviços não podem ser estocados. Uma vez que produção e consumo são necessariamente simultâneos, não há possibilidade de se estocar serviços para venda e consumo futuros. Assim, diferentemente do que ocorre na indústria de bens, a capacidade ociosa em serviços representa necessariamente uma perda. Um bom exemplo são os lugares não ocupados em viagens aéreas de linha comerciais.
- d) Os serviços são mais difíceis de padronizar. Os serviços se baseiam em pessoas e equipamentos. Mas é componente humano que prevalece e, por essa razão, é muito difícil uniformizá-los e padronizá-los. Todo conjunto interno e externo de circunstâncias que o afetam diretamente resulta em diferentes desempenhos cada vez que é repetido. Contudo, certas variáveis, como normas treinamento e adequada seleção de pessoal, possibilitam a padronização eficiente de um serviço.
- e) É impossível proteger serviços. Os serviços são facilmente copiados e não podem ser protegidos por patentes. Por isso é importante que tenham uma boa imagem de marca, para se diferenciarem estrategicamente dos similares.
- f) É mais difícil estabelecer seu preço. O preço dos serviços varia mais amplamente que o das mercadorias e sobre maior influência de fatores estipulados subjetivamente pelo produtor e o consumidor.

As características observadas traduzem também as diferenças que existem entre os bens e os serviços. As características do serviço são sempre relacionadas ao que o cliente pode perceber, e aos processos internos da organização.

2.1.4 Administração de serviços

A administração de serviços vem a ser para uma organização de serviços o principal elemento. Ela que direciona como deve funcionar todo o processo envolvido no serviço oferecido. Para entender melhor, Lovelock e Wright (2006, p.21) dividem a administração em oito componentes. São eles: elementos do produto, lugar e tempo, processo, produtividade e qualidade, pessoas, promoção e educação, evidência física e preços. Todos os componentes citados são de extrema importância para a administração de serviços.

Quando se fala em elementos do produto, significa dizer, que é preciso para a organização escolher, de acordo com as características dos clientes e suas vontades, as características do próprio produto ou serviço, isto é, é necessário que seja feito um estudo para entender o cliente e criar o produto ou o serviço da forma que lhe convêm. (LOVELOCK e WRIGHT, 2006).

O local e o tempo são mais um componente da administração de serviços. Segundo Lovelock e Wright (2006, p.21), “a entrega do produto ou serviço para o cliente envolve decisão sobre o lugar e o tempo da entrega e pode envolver canais de distribuição física ou eletrônica (ou ambos), dependendo da natureza do serviço”.

O processo da administração de serviços envolve tudo aquilo que é feito, desde o início, na produção de um serviço. Um processo mal elaborado pode trazer insatisfação para os clientes da organização e esse processo deve atender a toda a empresa, isto é, deve ser seguido por todos, pois se no início desse processo algo falhar, o fim do mesmo será prejudicado. (LOVELOCK e WRIGHT, 2006).

A produtividade e a qualidade estão diretamente ligadas quando se fala em administrar os serviços da empresa. Os gerentes que não entendem como funciona a produtividade da organização, provavelmente não conseguem trabalhar bem a qualidade dos serviços oferecidos. Custos e melhoria nas receitas são fatores importantes para se investir na qualidade. (LOVELOCK e WRIGHT, 2006).

Quando citam o componente chamado de pessoas, Lovelock e Wright (2006, p. 23), dizem que “os clientes geralmente julgarão a qualidade do serviço que

recebem em grande parte pela avaliação das pessoas que estão fornecendo o serviço”. Por isso, é importante para a organização investir em seus funcionários, com treinamentos, oficinas e motivação. Esse investimento deve ser para todos da organização, desde quem limpa o estabelecimento onde o serviço é oferecido, até mesmo para quem lida diretamente com os clientes. (LOVELOCK e WRIGHT, 2006).

A promoção e a educação são o sexto componente da administração de serviços. Promover um estabelecimento de alimentação ou até mesmo uma academia de ginástica é um fator que influencia diretamente nas receitas da organização e é essa promoção que faz com que os clientes saibam que existe uma organização que possa oferecer o serviço que ele deseja. Conhecendo a organização que oferece um serviço de qualidade, acaba ensinando o cliente a exigir sempre aquele tipo de atendimento. Essa educação é importante, pois assim o cliente voltará a solicitar os serviços da empresa, pois aprendeu como é ser bem atendido. (LOVELOCK e WRIGHT, 2006).

A evidência física envolve tudo aquilo que o cliente vê quando vai a uma organização que presta serviços. A decoração dos pratos em um restaurante, por exemplo, ou até mesmo os jardins que foram colocados na organização, fazem com que o cliente se sinta mais confortável em um ambiente agradável. Esses aspectos influenciam diretamente no retorno do cliente. (LOVELOCK e WRIGHT, 2006). Por fim, o oitavo componente trata dos preços e de outros custos que o serviço exige. Entender o que o cliente procura também, é entender qual o valor que esse cliente pretende pagar pelo serviço oferecido. Todos os custos que um serviço gera devem ser bem estudados para que esse valor não atinja o consumidor. (LOVELOCK e WRIGHT, 2006).

Portanto, existe sim uma grande diferença entre os bens e os serviços. E dentro de cada uma dessas gestões é necessário que o administrador possa encontrar todas as suas características individuais para que consiga colocar em práticas todas suas ações referentes a elas. Após essa diferenciação, o administrador que trabalha com serviços deve saber que seu produto é de grande importância, mas que cada movimento feito dentro da organização deve ser feito com base no que o cliente deseja. Isto é chamado de administração de serviços.

2.2 A gestão da qualidade

A qualidade possui diversos conceitos, que foram estipulados durante anos em várias organizações e em vários livros de estudos. Paladini (2004, p.20) trata de alguns desses conceitos e suas decorrências. O autor cita que “definir qualidade de forma errônea leva a Gestão da Qualidade a adotar ações cujas conseqüências podem ser extremamente sérias para a empresa” assim como mostra os exemplos:

- a) O que se pensa sobre a qualidade: qualidade é algo abstrato, sem vida própria, indefinido. Decorrência: qualidade é algo inatingível, um estado ideal sem contato com a realidade.
- b) O que se pensa sobre qualidade: qualidade é sinônimo de perfeição. Decorrência: qualidade é uma situação que não comporta mais alterações.
- c) O que se pensa sobre qualidade: a qualidade nunca muda. Decorrência: a qualidade é um conceito definitivo, imutável.
- d) O que se pensa sobre qualidade: qualidade é um aspecto subjetivo das pessoas. Decorrência: Não há como estruturar com clareza o conceito da qualidade por falta de condições de identificar, entender e classificar os muitos modos como cada consumidor a vê.

Paladini (2004, p.23) em um primeiro momento descreve ainda várias outras formas de se enxergar a qualidade e chega a conclusão de que “pode-se considerar que a qualidade seja algo abstrato, visto que nem sempre os clientes definem, concretamente, quais são suas preferências e necessidades”.

Já para Ganesi e Corrêa (1994, p.74) existem dois tipos de relacionamentos entre o cliente e uma organização de serviços. São eles:

- a) O relacionamento em que existe ligação formal entre a empresa e o cliente (caso em que o cliente é como um “membro de um clube” ou um associado);
- b) O relacionamento no qual não existe ligação formal.

Os autores escrevem que quando há uma ligação formal, a empresa percebe o quanto seu cliente é fiel e isso gera uma possibilidade da empresa conhecer melhor seus clientes, suas necessidades e o uso que fazem dos serviços recebidos.

A partir dessas informações é possível concluir que é necessário para as organizações manterem seus graus de relacionamento como formal com seus clientes, assim podem entender melhor as necessidades e suas preferências. Deixando com que a qualidade do serviço não seja mais algo abstrato.

Ganesi e Corrêa (1994, p. 74) dizem que:

Embora a tentativa de estabelecimento de uma relação formal com o cliente possa contribuir para a criação e o aumento da lealdade, este artifício não se sustenta, por si só, no longo prazo. O que mantém a lealdade do cliente e sustenta o poder de competitividade no longo prazo é o atingimento ou superação das expectativas do cliente.

Em um segundo momento Paladini (2004, p.25) diz que “a Gestão da Qualidade poderia criar mecanismos para influenciar essas preferências e necessidades”. Segundo ele, a empresa necessita de se aproximar mais de seus clientes, oferecendo um serviço ou um produto que seja mais adequado ao consumidor.

Paladini (2004, p.24), cita um problema em relação a gestão da qualidade nas organizações. É a ação da qualidade quanto aos elementos individuais, como, por exemplo, ser inteiramente ligada ao produto ou ao serviço. Segundo o autor:

A Gestão da Qualidade falha em sua função básica se considerar que qualidade seja apenas um atributo inerente ao produto ou ao serviço; um elemento que diferencie o produto dos demais; um produto mais confiável; maior diversidade de cores ou preço menor que os concorrentes.

O autor tira suas conclusões de que centrar a atenção em somente alguns dos elementos da qualidade pode fragilizar estrategicamente a empresa. (Paladini, 2004, p.24)

Para Berry (1992, p.79), “serviços de qualidade estão na base da criação de valor; são o alicerce necessário para a construção de tudo o mais que a estratégia de serviços possa conter. Por outro lado, os serviços de qualidade apóiam-se em confiabilidade, surpresa, recuperação e integridade – os princípios da criação de uma excelência em serviços”.

É possível identificar que a gestão da qualidade trata de entender o consumidor, surpreendendo-o e criando uma relação de confiança, de surpresa, sendo assim, tratando-o formalmente e superando suas expectativas para que ele volte a consumir e junto com o estudo do consumidor, é necessário estudar também todos os produtos e serviços existentes na organização. Esse estudo de ambos, faz que com a gestão da qualidade seja completa dentro da organização e, automaticamente, traz melhores resultados.

2.3 A qualidade total

Para que seja possível exercer a qualidade na organização, gerando resultados melhores, Juran (*apud* BALLESTERO-ALVAREZ, 2001, p.169) propôs três atividades fundamentais: “planejamento da qualidade; controle da qualidade; e melhoramento da qualidade.”.

A aplicação da qualidade total nas organizações é de extrema importância. Ela depende não só da adequação dos produtos e serviços para os clientes, mas também do entendimento dos próprios funcionários e proprietários da empresa. A gestão da qualidade envolve a criação de processos gerenciais, o controle desses processos e a modificação dos mesmos, para que se esteja sempre adequado ao mercado.

Segundo Juran (1992, p.285), a aplicação da qualidade nas empresas dá-se a partir dos seguintes planos:

Estabelecer políticas e metas para a qualidade; estabelecer planos para atingir essas metas de qualidade; providenciar os recursos necessários para executar planos; estabelecer controles para avaliar o progresso em relação às metas e agir apropriadamente; fornecer motivação para estimular os funcionários a atingirem as metas de qualidade.

Para Ballestero-Alvarez (2001, p.167), o mercado atual exige que as organizações conquistem seus clientes e ganhem mais participação no mercado através de um controle de qualidade dentro da própria organização. Segundo a autora:

Para que uma organização alcance os níveis de qualidade preconizados pelo Controle de Qualidade ela deve promover uma revolução em seus processos administrativos, ou seja, a empresa deve estar preparada, a todo o momento, para absorver e incorporar as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas ocorridas em seu meio ambiente de maneira rápida e satisfatória.

O controle da qualidade vem sendo desenvolvido em diversas organizações e é nele que se encontram os pontos que devem ser modificados dentro de uma organização para atingir os resultados desejados.

Para deixar isso mais claro Deming (*apud* BALLESTERO-ALVAREZ, 2001, p.167) cita 14 pontos principais que devem ser adotados visando à qualidade. São eles:

a) Criar constância de propósitos para melhorar produtos e serviços;

- b) Adotar a nova filosofia; é momento de iniciar um movimento por mudanças;
- c) Deixar de contar com a inspeção em massa, pois a qualidade não se origina na inspeção, mas do melhoramento do processo;
- d) Acabar com o sistema de compras baseado apenas no preço;
- e) Melhorar constantemente o sistema de produção e serviço;
- f) Implantar métodos modernos de treinamento no trabalho;
- g) Implantar métodos modernos de supervisão e instituir a liderança;
- h) Expulsar o medo da organização;
- i) Romper as barreiras entre as áreas e a gerência e diretoria;
- j) Eliminar *slogans*, exortações e metas para a mão-de-obra, sem, no entanto, oferecer meios para alcançá-las;
- l) Eliminar os padrões de trabalho e cotas numéricas;
- m) Eliminar as barreiras que privam o empregado de ter orgulho do seu trabalho;
- n) Retreinamento contínuo;
- o) Criar uma estrutura na alta administração que tenha como função implantar os 13 pontos anteriores.

Para Crosby (*apud* BALLESTERO-ALVAREZ, 2001, p.171), “a qualidade é assegurada se todos se esforçarem em fazer seu trabalho corretamente da primeira vez”. O autor ainda diz que a qualidade é responsabilidade dos trabalhadores. Ballestero-Alvarez (2001, p.171) diz que Crosby “não leva em consideração outros fatores que afetam a qualidade e que estão fora do controle dos operários, como, por exemplo, eventuais problemas com a matéria-prima fornecida ou então erros na definição inicial do projeto”.

Visando o trabalhador, Crosby (*apud* BALLESTERO-ALVAREZ, 2001, p.271), também propõe 14 pontos fundamentais para o controle da qualidade. São eles:

- a) Dedicção da alta gerência e comprometimento por meio da elaboração de um documento com a política e os objetivos da empresa;
- b) Constituição de equipes para melhorias coordenadas pelos gerentes;
- c) Medição dos resultados;
- d) Avaliação dos custos da qualidade;
- e) Comunicação dos resultados aos supervisores e operários;
- f) Reunião para identificação dos problemas;
- g) Estabelecimento de um comitê informal para a divulgação do programa.
- h) Treinamento da gerência e supervisão;
- i) Instauração do dia *Zero Defeitos*; os resultados são divulgados e efetua-se o reconhecimento a todos os participantes do programa;
- j) Estabelecimento dos objetivos a serem seguidos;
- l) Consulta aos operários sobre a origem dos problemas;
- m) Recompensa àqueles que atingirem seus objetivos;
- n) Formação dos conselhos de qualidade;
- o) Etapa final: faça tudo de novo.

A preparação interna da empresa é um fator que influencia quando se decide criar um novo processo de qualidade. Todos os membros da organização e de

quaisquer áreas precisam estar cientes do que será feito a partir do momento em que se decide alterar os processos administrativos. Para que isso seja possível, é necessário que a alta administração da organização motive seus funcionários e acima de tudo crie um sistema favorável de mudanças. Uma nova filosofia terá de ser implantada e seguida a risco por todos os integrantes da organização. As mudanças envolvem, não só, o treinamento dos funcionários, como também, a mobilização dos integrantes da alta administração.

O controle da qualidade também pode ser medido nas organizações através da tecnologia. Já é possível adquirir programas de controle em que, não só o financeiro da organização pode ser controlado, como também todos os funcionários da empresa. Digamos que uma empresa possui um sistema de gestão, onde todas as vendas feitas pelos funcionários são armazenadas no computador e consegue-se, ao final do dia, saber quem conseguiu bater suas metas e quem não conseguiu.

Mas, a tecnologia não aparece somente para o controle interno da organização. Ela é necessária para aumentar a velocidade dos processos da empresa. Fato que faz com que o controle da qualidade da empresa seja mais eficaz e eficiente. Para Berry (1996, p.157), “os processos apoiados pela tecnologia podem reduzir a segundos funções de serviços que demandavam horas ou dias para serem realizadas manualmente”.

A tecnologia pode trazer para a empresa o controle do valor dos custos da qualidade, a medição dos resultados da empresa e também trabalhar constantemente o sistema de produção e de serviços. Todo esse controle, segundo os autores citados, é de extrema importância no controle da qualidade.

2.4 O comportamento dos clientes

Cada cliente, tem seu comportamento alterado de acordo com suas necessidades. O cliente consumidor de serviço, por exemplo, exige que o serviço oferecido a ele seja o de melhor qualidade possível, com atendimento rápido, eficiente e eficaz e com resultados positivos e satisfatórios. Já para o cliente interno da organização, ou seja, o funcionário deseja que os serviços oferecidos a ele sejam realmente oferecidos e não somente ditos na hora em que são contratados.

Segundo Juran (1992, p.43), as necessidades dos clientes internos são bem diferentes das necessidades do cliente externo. Para ele, “elas incluem

necessidades de segurança de emprego, auto-respeito, respeito aos outros, continuidade dos hábitos e ainda outros elementos...”

Para os clientes externos da organização, chamados de consumidores, é necessário que seja feita uma análise bem concentrada de como ele se comporta e quais os fatores que influenciam em seu comportamento. Assim, é possível identificar suas necessidades, antes mesmo dele perceber.

Segundo Giansesi e Corrêa (1994, p.67) existem quatro grupos básicos de fatores que influenciam o consumidor. São eles:

- a) Fatores culturais: os fatores culturais referem-se principalmente, ao conjunto de valores aos quais uma pessoa está exposta desde a infância e que são incorporados. Esse fatores dependem, também, da subcultura, influenciada pela nacionalidade, grupo racial, religioso e pela região geográfica.
- b) Fatores sociais: os fatores sociais referem-se aos grupos de referencia dos consumidores, ou seja, grupos que direta ou indiretamente influenciam o comportamento e as atitudes dos consumidores.
- c) Fatores pessoais: a análise dos fatores pessoais é importante para a compreensão do processo de decisão do cliente, mas os fatores psicográficos ou comportamentais são considerados como os mais relevantes. Esses fatores explicam a melhor maneira pela qual as pessoas agem e vivem, pois descrevem como as pessoas pensam e as ações geradas por sua forma de pensar.

Há também o quarto fator, que é chamado de fator psicológico, que influencia o comportamento dos consumidores diretamente. Segundo Giansesi e Corrêa (1994, p.69) existem quatro fatores psicológicos. São eles:

- a) A motivação: é o que leva um consumidor a realizar uma compra, procurando satisfazer a determinadas necessidades;
- b) A percepção: é o processo pelo qual o indivíduo seleciona, organiza e interpreta informações, de modo a criar uma imagem significativa do mundo;
- c) O aprendizado: refere-se à influência da experiência anterior do consumidor, reforçando ou não suas decisões futuras;
- d) As convicções e atitudes: representam certas noções preconcebidas que os consumidores têm sobre certas coisas. Estas noções podem referir-se, por exemplo, ao tempo razoável que um cliente está disposto a esperar por um serviço, ou ao tipo de tratamento esperado em um período de pico de demanda.

O comportamento do consumidor de serviços é diferenciado de acordo com cada um desses consumidores. E os fatores que influenciam nesses comportamentos devem ser estudados pelas organizações para que elas possam

entender seus consumidores e agir antes mesmo que eles cobrem certas atitudes. É importante para as organizações que oferecem serviços, que estejam atentas não só as necessidades dos consumidores, como também as necessidades dos clientes internos, que são seus funcionários.

2.5 Qualidade no atendimento

A qualidade no atendimento é de fato, o principal quesito que faz com que o cliente sintam-se bem com a organização que presta serviço a ele. Um bom atendimento significa que a organização investe em seus clientes e esses clientes observam sempre se o serviço oferecido está de acordo com o que ele espera. Uma organização que atende cliente todos os dias deve sempre estar preparada para satisfazer todas as necessidades de seu cliente

Segundo Kotler e Keller (2006, p.406), “a qualidade do serviço de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado”.

Os clientes estão sempre esperando por um serviço, que para eles é o ideal. Portanto, eles sempre buscam comparar o serviço que esperam com o serviço que está sendo percebido por ele. Se o cliente perceber que o serviço oferecido está dentro do padrão, que para ele é o correto, então ele ficará satisfeito com o serviço que lhe foi oferecido e retornará ao fornecedor do serviço sempre que necessitar. Mas, se o cliente perceber que o serviço que estão lhe prestando não estiver de acordo com suas expectativas ele provavelmente não irá recorrer novamente ao fornecedor do serviço. (KOTLER E KELLER, 2006).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (apud KOTLER e KELLER, 2006, P. 407) criaram um modelo de qualidade dos serviços:

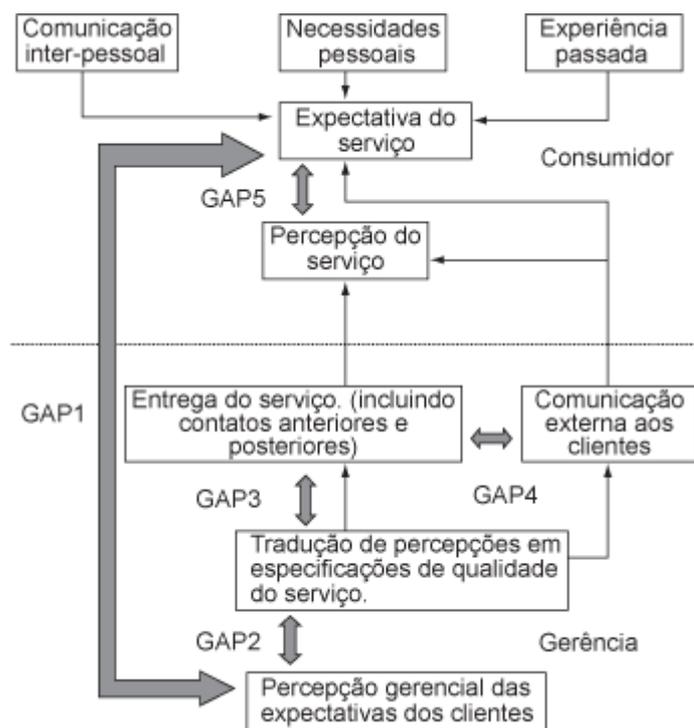


Figura 1: Modelo de qualidade dos serviços

Fonte: Scielo (2008)

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (*apud* KOTLER e KELLER, 2006, p.407), “o modelo identifica cinco lacunas que levam ao fracasso na prestação de serviços”. Essas lacunas são identificadas na figura por *GAPs* e são distribuídas da seguinte forma:

- a) Lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência (GAP1)
- b) Lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços (GAP2);
- c) Lacuna entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega (GAP3);
- d) Lacuna entre a entrega dos serviços e as comunicações externas (GAP4);
- e) Lacuna entre o serviço recebido e o serviço esperado (GAP5).

As lacunas citadas exemplificam como devem ser tomadas as atitudes da organização com relação a prestação dos serviços. Primeiramente os gerentes da organização devem identificar o que os clientes querem e assim criar padrões de qualidade dentro da organização, processos serão executados de acordo com que os clientes da organização desejam. Mas, sem que os funcionários estejam treinados de todos esses processos e preparados para atender os clientes da forma que eles desejam a organização pode acabar perdendo esses clientes, que

deveriam ser fidelizados ao invés de perdidos. A comunicação externa com os clientes também é um fator que faz com que a empresa ganhe em qualidade e essa comunicação deve ser feita da forma mais clara e não deve ser enganosa. O cliente que vê uma propaganda e vai ao estabelecimento em busca do que foi visto na propaganda. Se o cliente não obtiver o serviço que lhe foi oferecido na divulgação ele provavelmente não voltará e ainda divulgará para outros clientes o erro. Pode ocorrer também, que o cliente não perceba o serviço que lhe está sendo oferecido. A organização deve trabalhar para que o serviço de qualidade seja exposto ao cliente da melhor forma possível. Assim, ele verá que o serviço que espera é realmente o serviço que está sendo oferecido. (KOTLER e KELLER, 2006)

. Todo cliente é exigente, a partir do momento em que um cliente chega em uma organização que oferece, além de seus produtos, serviços, ele está buscando que esse serviço seja sempre executado com a melhor qualidade possível. Todo cliente que se sente satisfeito com o serviço oferecido pela empresa volta a procurar pelo serviço e ainda divulga para outras pessoas.

A qualidade em serviço requer muito da organização. É necessário que a empresa, que deseja oferecer um serviço de qualidade tenha o envolvimento constante dos gerentes e, que eles façam parte da cultura da organização. A cultura da organização deve estar sempre ligada ao que o cliente deseja, portanto, a empresa deve estar sempre acompanhando os desejos e vontades de seus clientes. Os processos padronizados também fazem parte dos fundamentos da qualidade em serviços e sempre que possível, a organização deve investir em tecnologia para, não só diminuir seus erros operacionais, como também aumentar a qualidade no serviço oferecido ao cliente. (SPILLER *et al*, 2004).

3 METODOLOGIA

Para que um trabalho de pesquisa seja elaborado é necessário que se faça um tipo de pesquisa. Segundo Gil (2002, p.43), “a classificação das pesquisas em exploratórias, descritivas e explicativas é muito útil para o estabelecimento de seu marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação conceitual”.

Neste trabalho foram utilizadas dois tipo diferentes de pesquisas. Uma foi a pesquisa bibliográfica que busca em diversos autores de livros e artigos o conceito sobre o assunto estudado. Para Gil (2002, p. 44), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. De acordo com Nascimento (2002, p. 82), “toda pesquisa utiliza-se da pesquisa bibliográfica, seja para definir melhor o tema, seja para construir a revisão de literatura”.

A utilização de artigos e livros de outros autores facilita ao autor de um trabalho de monografia a busca por informações já estudadas anteriormente. Para que o assunto discutido seja bem claro a quem lê uma monografia, é preciso que o leitor possa entender do que se trata cada informação citada no trabalho. O referencial teórico é criado justamente para que antes de entrar no assunto estudado, o leitor possa identificar, de outros autores, as idéias principais do trabalho.

À pesquisa bibliográfica possui diversas fontes como: livros de leitura corrente, livros de referência e publicações periódicas. Os livros de leitura corrente são livros que buscam obras de diversos gêneros e também obras de conhecimentos científicos. Os livros de referências são os mais utilizados por estudiosos, eles podem ser chamados de livros de consulta como: dicionários, enciclopédias e almanaques. As publicações periódicas são mais conhecidas como artigos, jornais e revistas. Nelas é possível encontrar artigos de autores que já estudaram os casos propostos em pequenas partes e capítulos. (GIL, 2002).

Para que seja possível entender melhor o trabalho, foi utilizado um outro método de pesquisa, chamado de estudo de caso, que visa entender como funciona o assunto estudado na vida real, no dia-a-dia. Para Gil (2002, p.54), “o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sócias”. A utilização deste estudo de caso traz para o autor do trabalho certa dificuldade de encontrar um resultado geral sobre o assunto estudado, pois, é necessário que a amostra do estudo seja ampla para que se generalize. (GIL, 2002).

Como lido anteriormente, o estudo de caso teve origem nas pesquisas sociais e científicas. Segundo Nascimento (2002, p. 100), “através dele é possível reunir dados exaustivos de um caso, permitindo um mergulho profundo em um objeto delimitado”.

O método de pesquisa utilizado foi o dedutivo, que busca no autor tirar suas próprias conclusões ao final do projeto. Nele se utiliza a lógica e também a matemática em alguns casos, para se obter uma verdade concreta sobre o assunto do projeto. Este método pode conter dois tipos de deduções, a analítica e a silogística. A dedução silogística é a mais utilizada e é onde o autor geralmente utiliza de duas premissas e uma conclusão para elaborar seu trabalho. (NASCIMENTO, p. 17).

Após feita toda a pesquisa bibliográfica para se entender a fundo o assunto foi necessário uma coleta de dados dentro da organização. Esta coleta de dados buscou entender melhor como os clientes da Pizzaria Don Giuliano estavam sendo atendidos e também se estavam satisfeitos com o atendimento da organização e o que eles próprios gostariam de mudar dentro da organização para que saíssem da empresa, satisfeitos, plenamente, com o atendimento que lhes foi oferecido. Para adquirir essas questões, foi elaborado uma entrevista com 7 perguntas abertas e semi-estruturadas e entregue a 5 clientes que freqüentam a Pizzaria Don Giuliano no período do almoço. A entrevista foi elaborada com um número baixo de clientes, pois a pizzaria é freqüentada em média por 50 clientes diários e os dados foram a uma amostra de 10% do clientes.

4 ESTUDO DE CASO

É preciso que o consumidor enxergue o esforço do trabalhador nesses estabelecimentos, principalmente, que o próprio trabalhador, aja de forma com que seu cliente veja seu esforço. Para que isso seja possível, é necessário treinamento e qualidade no atendimento.

Dentro desta visão este trabalho foi elaborado com o apoio da Pizzaria Don Giuliano, localizada no Sudoeste, no comércio da quadra 300.

A Pizzaria que já existia no Hotel/Motel Flamingo acabou abrindo suas portas no Sudoeste de Brasília, onde Dona Nereida, amiga dos proprietários, freqüentava muito, pois gostava muito da pizza ali servida. Pensando em colocar seu filho Vicente para trabalhar, Dona Nereida resolveu conversar com um dos proprietários e pedir-lhe que conseguisse um emprego ao seu filho. O pedido foi aceito e Vicente começou a trabalhar como caixa da Pizzaria do Sudoeste, e logo tornou-se gerente da casa. Entendendo melhor o funcionamento da pizzaria, Vicente acabou levando tudo para sua casa, onde Dona Nereida se interessou pelo negócio e resolver fazer uma proposta aos proprietários. A proposta foi que ela compraria 50% da empresa e entraria na sociedade.

Logo foi percebido que a empresa não era realmente como aparentava ser. Foi aí que Dona Nereida começou um trabalho de mudanças dentro da Pizzaria Don Giuliano. Começou um trabalho dentro da cozinha, onde ela buscava cada vez mais utilizar produtos de qualidade, sempre frescos e higienizados. Para que fosse possível utilizar produtos de qualidade, a nova proprietária teve de fazer um grande trabalho de relacionamento com os fornecedores, que antes, estava se afastando da empresa, pois não recebiam suas faturas nas datas combinadas.

Após feita essa alteração, Dona Nereida e seu filho Vicente começaram um trabalho visando melhorar o atendimento para seus clientes e a fidelização dos mesmos. Uma programação foi criada com cardápios diferenciados a cada dia da semana e um estilo musical acompanhando cada um deles. Neste cardápio, promoções foram criada visando atender a todos os tipos de clientes, desde os mais velhos, que podem desfrutar de uma boa música MPB e um desconto nas massas as segundas-feiras, até os adeptos ao futebol que recebem descontos em tira-gostos e bebidas nas quartas-feiras dias de jogos e até também ao público infantil que pode freqüentar a pizzaria aos domingo e se divertir com brinquedos e

animadores. Foi com essas mudanças que Dona Nereida e seu filho Vicente começaram a buscar os clientes que havia perdido o gosto pela pizzaria e também a criar uma nova clientela, principalmente dentro do Sudoeste, local de um público-alvo com grande poder aquisitivo.

Agora os sócios da empresa pensam que é necessário mudar a forma de atender seus clientes, buscam motivar seus funcionários e fazer com que todos tratem, não só os clientes, como também a si mesmos com respeito.

Dona Nereida entende que o principal respeito que ela pode oferecer aos seus clientes é quando eles não estão por perto, visando a qualidade de alimentos e o treinamento de todos os funcionários.

Foi observado que a Pizzaria e Bar Don Giuliano busca a qualidade no atendimento e nos seus produtos, mas que o ainda não está ocorrendo é que seus funcionários ainda não entenderam a importância da dedicação e do respeito com todos os clientes e que isso gera para eles um aumento considerável em suas receitas ao final do mês.

4.1 Pesquisa aplicada

Na entrevista elaborada para os clientes da Pizzaria e Bar Don Giuliano foi possível notar na respostas das questões número um e três, que a maioria dos clientes estão sempre buscando um bom atendimento e a qualidade dos produtos oferecidos pelo estabelecimento. Foi notado também pela resposta de dois dos entrevistados que em Brasília não é muito normal que haja restaurantes que atendam a todas as necessidades dos clientes e que normalmente isso só ocorre em restaurantes mais caros, localizados em áreas de maior poder aquisitivo.

As questões quatro e cinco buscaram entender quais os fatores que atendem as necessidades dos clientes e o que os motiva a voltar a um estabelecimento. Foi analisado que o estabelecimento que consegue atender as necessidades dos clientes, como bom atendimento, bons pratos e ambiente agradável fazem com que o cliente retorne ao restaurante e que divulguem para que outras pessoas possam conhecer.

Foi possível analisar nas questões seis e sete que a falta de acompanhamento por parte dos gerentes e funcionários da empresa fazem com que

a administração dos restaurantes não consiga enxergar o que o cliente quer e o que ele gostaria de ter naquele estabelecimento específico. Normalmente a melhoria do atendimento, com treinamento de funcionários e fidelização são fatores que os clientes se importam e que trazem resultados positivos para a organização. A íntegra das entrevistas encontram-se no apêndice deste trabalho.

4.2 Análise crítica

No primeiro encontro com os proprietários da Pizzaria e Bar Don Giuliano, foi possível observar que a vontade em gerir os serviços da empresa era visível por meio de Dona Nereida e Vicente. Ambos sabiam da importância da administração de serviços, mas não estavam cientes de que a gestão dos serviços da empresa estava ligada diretamente às ações, aos esforços e ao desempenho de todos os integrantes da empresa, conforme foi dito por Hoffman e Bateson (2002).

Em uma conversa com Dona Nereida ficou claro que a pizzaria necessita de mudanças em todos os processos, desde a cozinha até o produto final, que no caso seria o cliente sair satisfeito de seu estabelecimento. Essa alteração de processos exigida pela proprietária envolve os oito componentes apontados como administração de serviços por Lovelock e Wright (2006), são eles: o produto, o local e o tempo, o processo, a produtividade e qualidade, as pessoas, a promoção e a educação, a evidência física e o preço. Era necessário que tudo na organização passasse por uma transformação para que pudesse literalmente administrar os serviços oferecidos. Dona Nereida, por sua vez, entendia no momento apenas um desses componentes, o de produto, pois foi informado por ela que a única coisa que a empresa trabalhava seriamente era em ter produtos de qualidade, frescos e higienizados. Este entendimento faz parte de um dos oito componentes estipulados por Lovelock e Wright (2006) – os elementos dos produtos - sobre a administração dos serviços.

Após a conversa em que foi possível identificar a importância da transformação dos processos administrativos da organização, em uma segunda conversa com Dona Nereida, foi possível identificar que a qualidade era o que mais ela buscava dentro da organização, mas para ela, a qualidade deveria ser sempre algo novo, diferente de tudo e que deveria estar sempre mudando para a melhoria.

Esse entendimento sobre a gestão da qualidade foi citado por Paladini (2004), onde o autor diz que é normal as pessoas entenderem que a qualidade é algo perfeito e que se deve mudar sempre para alcançar a perfeição, mas que na verdade o que deve entender sobre a qualidade é que ela deve ser algo definitivo, imutável, que não necessita de mudanças, pois sua forma original é o que se define por qualidade.

Foi possível observar na Pizzaria e Bar Don Giuliano que nunca foram elaboradas políticas e metas para a qualidade. Assim, não seria possível obter-se a qualidade total, segundo Juran (1992). O controle da qualidade dentro da organização é o primeiro passo que Dona Nereida e seu filho deveriam tomar para atingir seus objetivos. O mercado de hoje está muito exigente e essa exigência está cada vez mais ligada ao controle da qualidade, dentro da organização, como foi citado por Ballestero-Alvarez (2001).

Após as duas reuniões com os proprietários da pizzaria, foi elaborada uma entrevista para ser desenvolvida com os clientes da empresa. Clientes que possuem comportamentos diferenciados, onde esses comportamentos mudam de acordo com as necessidades de cada um deles. Esses comportamentos são observados nas respostas dos clientes, pois existem diversos fatores que os influenciam, como fatores culturais, fatores sociais, fatores pessoais e os fatores psicológicos, como mencionado por Giansi e Corrêa (1994). Há clientes que vão à pizzaria somente por ser localizada perto de suas residências e há clientes que vão, pois gostam do sabor da pizza.

Na entrevista elaborada, com sete questões ligadas a qualidade no atendimento, foi possível identificar que para todos os clientes a qualidade do restaurante está ligada diretamente com a qualidade do serviço de atendimento.

Para que fosse possível identificar as vontades dos clientes, Dona Nereida e Vicente deveriam estar sempre questionando sobre o atendimento prestado pela pizzaria, pois para saber se existe qualidade no atendimento era necessário, primeiramente, prestar o serviço e depois saber se o cliente ficou satisfeito. Porque segundo Kotler e Keller (2006), a empresa está sempre sendo analisada pelos clientes, e essa análise é feita sempre que alguém vai a pizzaria e gosta, ou não, do serviço prestado. É uma questão de teste, onde a pizzaria e sua qualidade é o tema principal.

Como já visto, a vontade de cada cliente é diferente e depende de diversos fatores, mas mesmo assim é possível fazer com que todos os clientes saiam

satisfeitos do estabelecimento. Basta que seja feita uma pesquisa diária, por algum sócio, ou algum gerente da empresa, buscando entender o que cada um dos consumidores do serviço deseja quando frequenta a pizzaria. Após feita essa pesquisa comportamental, é necessário que os sócios revejam cada um dos processos desenvolvidos na empresa e o fator mais importante para a percepção dos clientes em relação às mudanças vem diretamente na qualidade do atendimento e dos produtos oferecidos, e que para que seja exemplar é necessário que todos os integrantes da organização façam seu trabalho da primeira vez o mais correto possível, sem a necessidade de refazê-lo, como citado por Ballesterro-Alvarez (2001).

A administração da qualidade na Pizzaria e Bar Don Giuliano, que envolve desde a pesquisa com clientes até a elaboração de novos processos é o fator que mais precisa ser estudado para que a pizzaria consiga fidelizar seus clientes e atrair outros que ainda não a conhecem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pôde-se observar que a qualidade no atendimento é um dos principais fatores que correspondem a vontade de um cliente voltar a um estabelecimento que oferece alimentos e serviços. Este trabalho conseguiu atingir seus objetivos, pois foi possível identificar que o que está faltando em estabelecimentos como bares e restaurantes de Brasília, em especial, é a qualidade no atendimento. Pois os proprietários de empresas do mesmo ramo, que a Pizzaria e Bar Don Giuliano, entendem que ter somente produtos com qualidade ou um local agradável, fará com que o cliente retorne. Mas, pôde-se observar que somente a qualidade em produtos e o conforto não é o único fator que importa para o cliente e sim a qualidade no atendimento que lhe é oferecido.

A qualidade envolve a alteração de todo o processo de uma empresa e também todos os funcionários que nela trabalham. Clientes fazem questão de pagar bem por serviços que lhe agradam e é nisso que pizzaria, bares e restaurantes devem investir. Em reporte ao problema formulado, na introdução deste trabalho, foi possível entender que os custos gerados para a gestão de serviços, como a qualidade no atendimento, são recompensados na fidelização dos clientes e em uma nova proposta de atrair novos clientes que ainda não conhecem o estabelecimento de serviços. Investir em qualidade é um dos fatores que devem ser mais estudados em uma organização, em especial, as que vendem, além de produtos, serviços, como é o caso da Pizzaria e Bar Don Giuliano e todos os outros estabelecimentos do ramo.

O investimento em funcionários faz com que todos os serviços que envolvem a organização saiam da forma como é estipulado pela alta organização. Funcionários sem treinamento não entendem a importância que a qualidade gera na organização. É necessário que os proprietários das empresas passem para todos seus funcionários a forma como eles devem trabalhar, os treine. Assim o mercado contará com profissionais que entendem como funciona uma organização com qualidade e trabalham buscando-a.

A pesquisa deste trabalho identificou que os clientes exigem cada vez mais qualidade das organizações e principalmente buscam ela em todos os lugares onde o um serviço é oferecido. Não bastam os bares e restaurantes oferecerem um produto de qualidade se o atendimento não é compatível com o produto.

Este trabalho tem uma grande importância para proprietários de organizações do ramo de alimentos. Nele é possível entender como funciona uma organização que visa a qualidade no atendimento e também é possível saber o que dizem os autores especialistas no assunto.

Também, estudantes de marketing, administração de empresas, professores e consultores têm a oportunidade, com este trabalho, de encontrar o que precisam sobre a qualidade no atendimento, seus componentes e seus processos, assunto esse, que não é de fácil acesso, especificamente, em livros ligados diretamente ao assunto.

REFERÊNCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. *Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo*. Atlas: São Paulo, 2001.

BERRY, Leonard L. *Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação*. Campus: Rio de Janeiro, 1996.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. Atlas: São Paulo, 1994.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. Atlas: São Paulo, 2002.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. Thomson: São Paulo, 2002.

JURAN, J.M. *Juran planejando para a qualidade*. 2 ed. Pioneira: São Paulo, 1992.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12 ed. Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing, gestão*. Saraiva: São Paulo, 2006.

NASCIMENTO, Dinalva Melo do. *Metodologia do trabalho científico: teoria e prática*. Forense: Rio de Janeiro, 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 2 ed. Atlas: São Paulo, 2004.

SCIELO. Disponível em: <http://www.scielo.br/img/revistas/gp/v12n2/26094f1.gif>. Acesso em: 14/04/2008 às 15:00h.

SPILLER, Eduardo Santiago *et al.* *Gestão de serviços e marketing interno*. FGV: Rio de Janeiro, 2004.

APÊNDICE

ENTREVISTAS

Entrevistado 1

1. O que você busca quando vai a um restaurante?

R: Conforto e qualidade nos produtos e no atendimento dos garçons

2. Você tem adquirido essas características nos últimos restaurantes que frequentou?

R: Aqui em Brasília é muito raro conseguir encontrar um restaurante que tenha todas essas qualidades, mas parece que isto está mudando nos últimos anos

3. Com que frequência você vem a esta pizzaria?

R: É a primeira vez que frequento

4. Qual fator que o/a motiva para voltar a vir aqui?

R: Gostei muito do sabor da pizza.

5. A qualidade dos produtos e serviços está de acordo com suas expectativas?

R: Sim, em relação a pizza eu gostei bastante, mas acho que o atendimento ainda pode ser melhor.

6. Alguém da gerência da pizzaria já fez perguntas a você sobre como está a qualidade dos produtos e dos serviços?

R: Por enquanto não fui questionado por ninguém da gerência.

7. O que você mudaria nesta pizzaria, no quesito qualidade no atendimento?

R: Acho que a empresa poderia investir em mais funcionários para que o atendimento fosse mais rápido.

Entrevistado 2

1. O que você busca quando vai a um restaurante?

R: Comer bem, pratos diferentes e saborosos.

2. Você tem adquirido essas características nos últimos restaurantes que frequentou?

R: Sim, nos últimos restaurantes que freqüentei a diversidade do cardápio era realmente grande.

3. Com que freqüência você vem a esta pizzaria?

R: Normalmente venho aos domingos. Que é dia de pizza. (Risos)

4. Qual fator que o/a motiva para voltar a vir aqui?

R: Moro aqui perto, portanto, acho cômodo vir comer uma pizza saborosa e perto de casa.

5. A qualidade dos produtos e serviços está de acordo com suas expectativas?

R: Com certeza. Gosto muito de comer aqui, como disse, gosto de comer em lugares que tenham cardápios diferenciados e aqui é um desses.

6. Alguém da gerência da pizzaria já fez perguntas a você sobre como está a qualidade dos produtos e dos serviços?

R: Sim. Em alguns domingo quando venho aqui sempre o gerente me atende diretamente e sempre vem perguntar como está a pizza ou o atendimento.

7. O que você mudaria nesta pizzaria, no quesito qualidade no atendimento?

R: Não vejo nos funcionários uma vontade especial de atender bem, muitas vezes consigo perceber que o garçom não está bem para fazer esse tipo de serviço. Acho que eu motivaria mais os funcionários.

Entrevistado 3

1. O que você busca quando vai a um restaurante?

R: Uma comida boa e um atendimento diferenciado.

2. Você tem adquirido essas características nos últimos restaurantes que frequentou?

R: Para falar a verdade não. Nos últimos restaurantes que fui em decepcionei bastante.

3. Com que frequência você vem a esta pizzaria?

R: Vim aqui apenas uma vez, mas isso foi a uns 6 meses atrás.

4. Qual fator que o/a motiva para voltar a vir aqui?

R: Normalmente prefiro pedir a pizza em casa, pois moro aqui no Sudoeste. Mas o que me motiva a pedir a pizza daqui é o fator de ser a melhor que conheço aqui por perto.

5. A qualidade dos produtos e serviços está de acordo com suas expectativas?

R: Sim, está. Mas acho que existem pizzarias melhores em Brasília que atendem mais as minhas expectativas.

6. Alguém da gerência da pizzaria já fez perguntas a você sobre como está a qualidade dos produtos e dos serviços?

R: Não ainda não.

7. O que você mudaria nesta pizzaria, no quesito qualidade no atendimento?

R: Acho que os proprietários precisam fidelizar mais seus clientes, fazendo perguntas sobre como estou sendo atendido, ou como está o prato que estou comendo. Isso dá ao cliente certa confiança.

Entrevistado 4

1. O que você busca quando vai a um restaurante?

R: Bons pratos e um bom atendimento.

2. Você tem adquirido essas características nos últimos restaurantes que frequentou?

R: Depende. Tenho percebido que os restaurantes mais caros proporcionam um melhor atendimento e melhores pratos.

3. Com que frequência você vem a esta pizzeria?

R: É a primeira vez que venho.

4. Qual fator que o/a motiva para voltar a vir aqui?

R: Não sei. Gostei bastante do prato que comi, mas moro um pouco longe e dificilmente frequento o Sudoeste.

5. A qualidade dos produtos e serviços está de acordo com suas expectativas?

R: Como disse gostei bastante deste prato e estou achando o atendimento normal.

6. Alguém da gerência da pizzeria já fez perguntas a você sobre como está a qualidade dos produtos e dos serviços?

R: Quando cheguei fui recepcionado pelo gerente, mas ele ainda não voltou aqui para perguntar como foi meu almoço.

7. O que você mudaria nesta pizzeria, no quesito qualidade no atendimento?

R: Acho que é preciso um melhor treinamento dos garçons.

Entrevistado 5

1. O que você busca quando vai a um restaurante?

R: Qualidade de atendimento e a qualidade da comida.

2. Você tem adquirido essas características nos últimos restaurantes que frequentou?

R: NA maioria sim.

3. Com que frequência você vem a esta pizzeria?

R: Acho que duas vezes por mês.

4. Qual fator que o/a motiva para voltar a vir aqui?

R: O fato dela atender as necessidades que busco. Bom atendimento, boa pizza e um ambiente agradável.

5. A qualidade dos produtos e serviços está de acordo com suas expectativas?

R: Sim.

6. Alguém da gerência da pizzaria já fez perguntas a você sobre como está a qualidade dos produtos e dos serviços?

R: Não, ainda não.

7. O que você mudaria nesta pizzaria, no quesito qualidade no atendimento?

R: Melhor treinamento dos garçons.