

UMA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS PARA EMPRESÁRIOS DO RAMO DE RESTAURANTES.

RESUMO: Para garantir a satisfação dos clientes é importante conhecer suas necessidades. O setor de restaurantes requer uma metodologia adequada para o monitoramento constante dessa satisfação, sendo para isso preciso um conjunto de conhecimento de muitos aspectos, os quais têm grande influência na satisfação do cliente e, conseqüentemente, na qualidade percebida do serviço oferecido pelo estabelecimento. Este trabalho, realizado em um restaurante da Grande Belém, irá propor uma metodologia para esse monitoramento, dentro da perspectiva do cliente, tanto interno quanto externo, segundo aspectos considerados importantes para estes.

PALAVRAS-CHAVE: Satisfação, Serviços, Qualidade, Restaurantes.

1. INTRODUÇÃO

Operar em um mercado em que as ações durante o atendimento são decisivas para o sucesso, demanda uma visão adequada do serviço prestado. Para isso é necessário que se compreenda a definição de serviço e como sua qualidade é percebida pelo cliente.

“Atos, ações, desempenho”, **Exame apud Las Casas (1999)**, é o preceito em que se baseia este trabalho. Sendo o serviço algo intangível, o produto final adquirido pelo cliente será na realidade a sua satisfação, que é alcançada quando suas expectativas são atendidas.

Portanto, a Qualidade nesse setor não será encontrada em um manual de instruções, em um bem de consumo ou nas ações para adequar uma peça às necessidades da demanda, mas sim no próprio esforço de gerar o bem-estar através de uma ação (ou na insatisfação, quando as expectativas não são atendidas).

Procurando ilustrar este fato, apresenta-se um estudo de caso de um restaurante, em que se realizou uma pesquisa de satisfação de seus clientes nos itens que são relevantes na prestação de serviços desse tipo de estabelecimento. A partir deste ponto tem-se uma metodologia de fácil aplicação, abordada nesse trabalho que

poderá ser aplicada em outros restaurantes, e até mesmo, outras empresas de diferentes segmentos de mercado, fazendo-se as devidas adaptações.

2. SERVIÇO DE QUALIDADE

Serviços são as diversas atitudes, ações e desempenhos, agregados a um bem ou não, e seu produto final é sempre um sentimento que obviamente todos procuram que ele seja satisfatório e/ou mais que satisfatório (encantador), assim se define Qualidade em Serviços como a capacidade de proporcionar satisfação, segundo **Las Casas (1999)**.

Para **Albretch apud Las Casas, (1999)**; “Qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém”.

A capacidade de manter os clientes é um fator essencial para os serviços de restaurante, pois esta é a característica que diz que os seus serviços têm qualidade, visto que, conforme **Green (1995)**, a capacidade de retenção do cliente é uma medida fundamental da qualidade do serviço, é claro que os clientes satisfeitos divulgam os bons serviços prestados para a família e para os amigos, trazendo novos clientes, e uma vez solidificada, a reputação de um serviço excelente também pode ser usada para este fim.

E como alcançar esta satisfação? Através do encantamento do cliente, seja ele interno ou externo.

3. BUSCAR ENCANTAR O CLIENTE

Cabe aqui conceituar clientes, num

sentido amplo da palavra, não apenas nos fixando naquele que compra algo da empresa, mas incluindo “todas as pessoas afetadas por nossos processos ou nossos produtos” como afirma **Juran (1995)**.

Pode-se ainda conceituar cliente externo e interno para melhor definir as atividades a se realizar para o encantamento de ambos. Cliente externo são todas as pessoas que recebem os produtos e serviço da empresa, mas não fazem parte desta; já os clientes internos são as pessoas e organizações que fazem parte da empresa (no caso, restaurantes).

Conquistar um cliente ou mesmo mantê-lo fiel resulta de um trabalho voltado para a Qualidade do atendimento e do serviço oferecido, trazendo benefícios ou solucionando problemas. Pois, para **Las Casas (1999)**: “o serviço possui dois componentes de qualidade que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e como ele é percebido pelo cliente”.

Isso significa que o sucesso do atendimento consiste em obter resultados positivos quando o cliente compara o que esperava receber com o que efetivamente recebeu e é assim que ele percebe a qualidade.

Contudo, as expectativas atendidas são entendidas como um fator de eficiência aceitável, ainda insuficiente para se atingir um patamar excelente. Portanto, quando se fala em encantar um cliente, não quer dizer apenas “prover ao cliente o que ele deseja”, mas também atender às necessidades ainda não manifestas (porém, que agregam valor ao produto em questão), superando as expectativas e elevando o grau de satisfação.

3.1. Para encantar o cliente externo

Encantar o cliente externo é possibilitar à empresa sobrevivência e crescimento, pois sem ele a mesma não existe, devendo, assim, haver uma especial atenção na satisfação das necessidades destes clientes.

Para gerar bons resultados deve-se ter em mente os 3 mandamentos do encantamento do cliente de **Almeida (2001)** que são:

- √ **1º - Não desencante:** Deve haver aqui a preocupação com as características básicas do restaurante, como higiene, serviços primários de atendimento e cozinha dentre outros;
- √ **2º - Satisfaça:** Agora se têm que buscar satisfazer o cliente nas suas necessidades manifestas como uma boa refeição, ambiente agradável, serviços de um modo geral;
- √ **3º - Extrapole/Encante:** Neste mandamento há de fazer o que os outros não fazem, enfim deve-se ter um diferencial para superar as expectativas do cliente, seja em preços, sabor dos pratos, serviços dos garçons etc.

Atentando-se para estas atitudes, executando-as de modo ótimo e avaliando-as regularmente para buscar sempre melhorar se conseguirá ter clientes fiéis que recomendarão o estabelecimento a outros fazendo com que o empreendimento prospere.

3.2. Para encantar o cliente interno

Atender as necessidades e superar as expectativas dos clientes sempre foi o objetivo de toda empresa preocupada em

obter bons resultados e tornar-se bem sucedida. O que muitas organizações estão percebendo é que não basta tratar bem o cliente que vem à procura de seus produtos ou serviços. Encarar o funcionário como um cliente interno, buscando sempre a sua satisfação e bem estar, é hoje uma regra básica em qualquer empresa preocupada em aperfeiçoar sua capacidade de competir.

Até pouco tempo atrás a realidade era outra. A construção de vínculos com os funcionários era uma estratégia pouco utilizada. A idéia vigente era: se o empregado não se adaptar basta trocá-lo por outro, já que sempre há muita gente precisando de emprego. Mas as organizações perceberam que a alta rotatividade, na prática, só traz prejuízos, pois além de onerosa, inviabiliza a construção de um bom relacionamento e impede a criação de times competitivos na empresa.

Encarar o empregado como um cliente interno é fundamental por um simples motivo: o compromisso do funcionário com os resultados está diretamente ligado ao seu grau de satisfação na empresa onde trabalha.

4. PANORAMA GERAL DOS SERVIÇOS DO RESTAURANTE

O escopo de um serviço de restaurante está relacionado a diversos fatores, que excedem à questão da concorrência. Isso ocorre devido à situação desnivelada em que se encontra a distribuição de renda no Brasil, ou seja, antes de freqüentar um estabelecimento o consumidor passou a fazer a relação entre o preço e a qualidade, tecendo, então, parâmetros para escolher.

Para adequar-se às necessidades do cliente, o mercado de restaurantes está

fragmentado em inúmeros subgrupos, os quais atendem a nichos específicos, com clientes de perfis e necessidades peculiares.

Dessa forma, o público de um estabelecimento de fast-food percebe a qualidade no preço, rapidez de atendimento e conformidade do pedido. Geralmente, esse cliente deseja alimentar-se e sair, em virtude de suas atividades, e a demanda pode ser impulsionada por promoções com certa facilidade.

Em paralelo, observa-se uma outra parcela da população, como no caso dos clientes da cozinha francesa, percebe-se um outro tipo de comportamento e que a qualidade poderá ser medida pela sofisticação, riqueza de detalhes, atendimento personalizado, pelo prazer de saborear, opções do menu e não pelo tempo em que o pedido chega à mesa.

Estima-se que no Brasil, haja 750 mil restaurantes, bares, lanchonetes, pizzarias e outros operando formalmente e informalmente segundo **Maricato (2000)**, sendo este um mercado bastante concorrido. Portanto, além de focalizar o público a ser atendido, não se pode desconsiderar a concorrência no Brasil, um país de 160 milhões, em que apenas 7 milhões ganham entre 5 e 10 salários mínimos.

A forte disputa pelo mercado consumidor não se restringe aos estabelecimentos populares, mas abrange os restaurantes, bares, cantinas mais sofisticados, englobando todo o setor.

Deste modo, é de fundamental importância a criação de diferenciais competitivos que façam com que o estabelecimento tenha o seu espaço e a possibilidade de crescimento e prosperidade, devendo ser um destes diferenciais a qualidade dos serviços por ele realizados.

5. ANÁLISE DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

A avaliação dos serviços prestados é realizada para se ter um feedback de como está à satisfação dos clientes do restaurante, quais são os pontos fortes e fracos, onde se deve melhorar, o que manter e o que mudar.

Como um restaurante trabalha com um produto tangível (as refeições) e outro intangível (sentimentos causados pela prestação do serviço) propõe-se que para sua avaliação do ponto de vista do cliente externo utilize-se dez pontos:

- 1. Localização:** observar estacionamento próprio ou facilmente conseguido, proximidade dos clientes e acessibilidade para os mesmos assim como segurança;
- 2. Ambiente:** onde se vê a iluminação, conforto, climatização, decoração e outros;
- 3. Limpeza e Higiene:** pré-requisito de qualquer estabelecimento que lide com alimentos tendo até regulamentação própria a ser seguida;
- 4. Tempo de Espera:** deve ser o menor possível, e pode ser compensado com o serviço de aperitivos, bebidas e músicas ambiente para se distrair o cliente na espera;
- 5. Serviços dos garçons:** como são eles que lidam diretamente com o cliente devem ser treinados para tal, estando aptos a resolver as mais variadas situações que ocorrem;

6. **Cardápio:** deve ter uma grande variedade de opções mesmo para restaurantes temáticos-típicos, visto que há clientes com gostos e hábitos diversos;
7. **Qualidade dos pratos:** refere-se primeiramente ao sabor dos mesmos, depois à sua apresentação aos níveis de proteínas, calorias e moda, um bom chefe ou gourmet se encarrega deste item;
8. **Preços:** os clientes pagam por qualidade e por aquilo que gostam, todavia com a atual situação econômica mundial, tem-se que buscar preços justos e baixos;
9. **Restaurante de um modo geral:** avalia-se aqui o estabelecimento como um todo, para se ter em mente como está seu nível de excelência;
10. **Recomendabilidade:** este item avalia a satisfação dos clientes para saber se os mesmos têm segurança/confiança para recomendar o estabelecimento a turistas (pois os mesmos são em teoria mais exigentes que os clientes usuais); aqui se vê se o grau de parceria que o cliente possui com o restaurante.

Já para a avaliação do ponto de vista do cliente interno, deve-se observar os seguintes aspectos:

1. **Condições de trabalho:** as condições do local em que é executado o trabalho, observando-se os equipamentos e utensílios necessários, instalações físicas e a jornada de trabalho, com horário

flexível e adaptável às particularidades de cada um.

2. **Treinamento:** proporcionar ao funcionário algum tipo de treinamento para o aperfeiçoamento de suas tarefas, bem como adaptá-lo à rotina da empresa, agregando valor ao serviço executado, valorizando-se a pessoa por trás da tarefa.
3. **Orgulho:** ter funcionários que vestem a camisa da empresa, que se orgulham de trabalhar naquele lugar é importante para proporcionar ao cliente externo um serviço de qualidade, afinal o funcionário é o primeiro a falar bem da empresa.
4. **Liberdade para as idéias:** liberdade para expor suas idéias e colocá-las em prática na medida em que se adequarem as necessidades da empresa é mais um ponto importante para proporcionar satisfação ao cliente interno, que tem mais produtividade à medida que se sente valorizado.
5. **Segurança:** Proporcionando-se segurança e estabilidade tem-se a execução de um trabalho de qualidade, deixando-se de lado aquele antigo pensamento: *"...vou fazer de qualquer jeito, não importa, vou acabar sendo demitido mesmo..."*.
6. **Reconhecimento:** aqui entra a valorização, o ganho, que muitas vezes não precisa ser em valores monetários, mas um elogio, comissão por venda anual, festinhas em comemoração dos aniversários, etc.

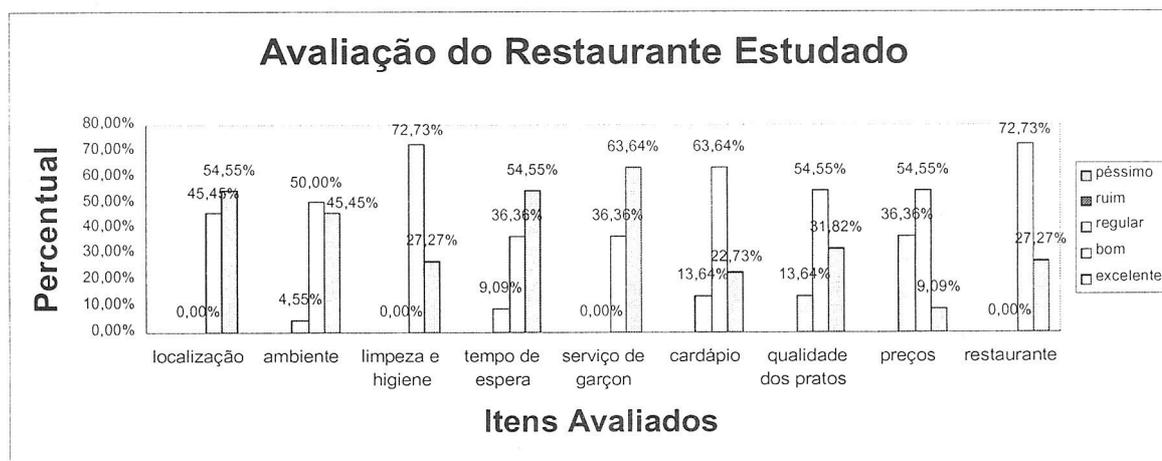
7. **Funcionários x funcionários:** o clima organizacional da empresa conta na hora da formação de grupos, que impulsionam a organização e execução das tarefas, já que em uma empresa o padrão ajuda a competitividade e supremacia perante as demais concorrentes.
8. **Funcionários x gerência:** esse é outro aspecto em que o clima organizacional influencia totalmente, pois é esperado que os funcionários tenham respeito e cooperação com a gerência e não, medo e submissão.

6. CASE

Para se comprovar o proposto realizou-

se, no período de uma semana, uma pesquisa de satisfação com os clientes, tanto internos quanto externos, de um restaurante italiano de um famoso ponto turístico de Belém, com os pontos citados. Verificou-se o nível de satisfação com os aspectos envolvidos. A pesquisa com o cliente externo foi realizada através de questionários com itens apenas para assinalar, o que facilita o preenchimento pelo cliente e não demanda tempo, além da tabulação dos dados. Já a pesquisa com os clientes internos, foi realizada através de entrevistas, sendo mantido o anonimato dos entrevistados para que estes pudessem manifestar seus anseios, realidade e expectativas com veracidade. Recomenda-se utilizar estes procedimentos para trabalhos posteriores.

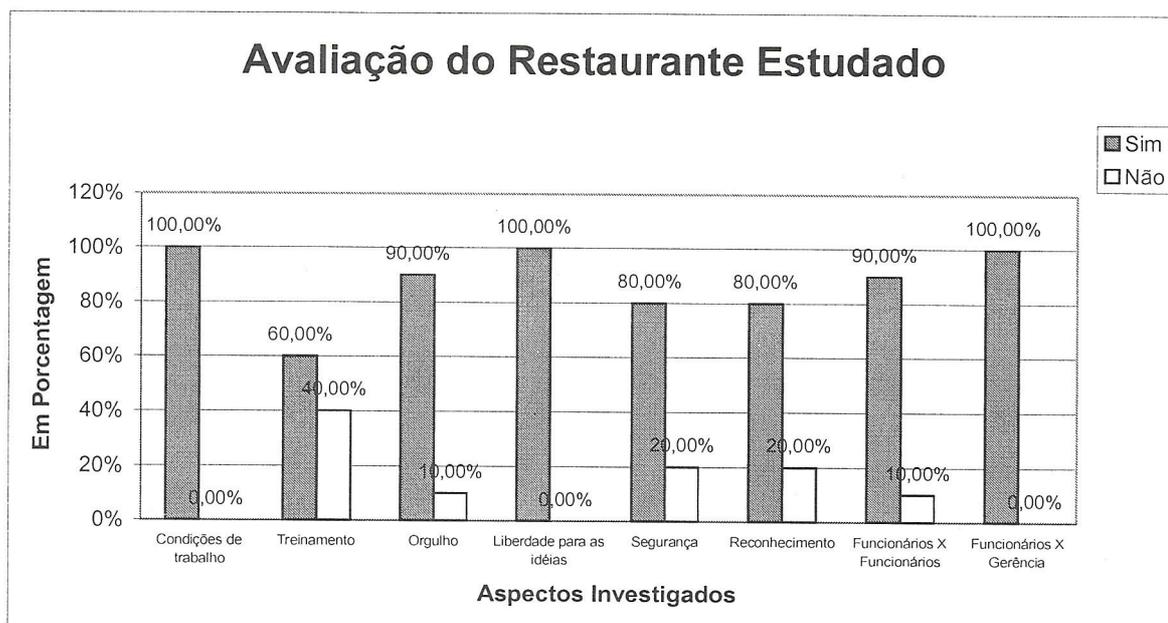
Os resultados aparecem nos gráficos a seguir:



7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na avaliação realizada com clientes externos têm-se que os nove primeiros pontos analisados mostraram que o estabelecimento de um modo geral é bom, atendendo às expectativas destes.

Analisando-se item a item, os pontos considerados, pode-se observar que:



- √ Localização: 54,55% consideraram **excelente** a localização do restaurante, no entanto deve-se verificar a acessibilidade, o preço do estacionamento, trânsito em horários de pico oferecendo rotas alternativas aos clientes e a segurança nos arredores do estabelecimento, para que esta porcentagem aumente.
- √ Ambiente: 50% consideraram **bom**, então a contratação de um profissional da área para elaboração de melhorias pode modificar este quadro.
- √ Limpeza e Higiene: 72,73% consideraram **bom**, procurando inverter o quadro para que seja considerado **excelente**, pode-se aumentar a periodicidade da limpeza, e investigar o porquê deste conceito.
- √ Tempo de espera: considerado **excelente** por 54,55% dos entrevistados, porém aproximadamente 9% considerou **regular**, então deve-se verificar onde está havendo a demora, se no atendimento, na entrega dos pratos ou na entrega/liberação da conta.
- √ Serviço de garçom: deve-se continuar mantendo o nível de excelência com treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e valorização.
- √ Cardápio e Qualidade dos Pratos: considerados **bom** por 54,55%, porém apresentaram aproximadamente 13,5% de notas **regular** o que implica uma verificação na variedade dos pratos além de acrescentar outras opções que não sejam tipicamente italianas, para aquelas pessoas que não podem comer ou desejam outro tipo de comida.
- √ Preços: obteve-se um índice de 36,36% **regular** o que implica se realizar uma pesquisa de mercado para se atribuir preços mais adequados à realidade, não esquecendo que o cliente paga pela qualidade.
- √ Restaurante: com a melhoria dos demais itens a tendência é que o restaurante de um modo geral tenha uma qualidade percebida excelente.
Quanto à recomendabilidade (décimo ponto a ser avaliado), verificou-se que 100% dos clientes indicariam o restaurante a

turistas, o que demonstra confiabilidade no serviço prestado e cumplicidade com o estabelecimento.

Já do ponto de vista do cliente interno têm-se:

- √ Condições de trabalho; liberdade para colocar as idéias em prática e, a relação funcionários x gerência: obtiveram 100% de satisfação dos funcionários o que demonstra que o clima em geral na empresa é bom, as instalações e equipamentos atendem as necessidades e, quando outras necessidades se manifestam as idéias são bem vindas para melhorar o local de trabalho, o processo e aumentar a produtividade.
- √ Treinamentos: 60% dos funcionários já foram treinados ou participaram de cursos de aperfeiçoamento o que revela que a valorização do cliente interno se reflete no trabalho executado.
- √ Orgulho: 90% dos funcionários sentem orgulho de trabalhar na empresa e isso traz bons resultados diretamente ao cliente final que recebe um serviço de qualidade.
- √ Segurança: 80% dos funcionários sentem-se seguros no emprego, isso prova que a empresa valoriza seus bons funcionários. Destes, 75% tem em média 2,5 anos de empresa.
- √ Reconhecimento: 80% dos funcionários sentem-se reconhecidos quando da execução de um bom trabalho, e destes, 40% exemplificaram este reconhecimento com um simples elogio dado pelo superior.
- √ Relação funcionários x funcionários: 90% estão satisfeitos com a relação entre os funcionários e os diversos setores da empresa o que demonstra coleguismo e trabalho de equipe.

No cruzamento dos dados têm-se que: o reconhecimento, liberdade para

colocar em prática suas idéias e investimento em treinamento refletem principalmente no serviço do garçom, item considerado excelente por 63,64% dos clientes externos.

O ambiente, limpeza e higiene também considerados bons pelos clientes externos podem ser confrontados com os 100% de satisfação com as condições de trabalho manifestado pelos clientes internos.

De modo geral o restaurante foi considerado **bom** por 72,73% dos clientes externos o que reflete o clima organizacional da empresa. O serviço do garçom que obteve destaque em excelência, considerando-se que este é o principal elo de contato entre o estabelecimento e o cliente, o que demonstra a relação direta entre o que é percebido pelo cliente externo com o que é oferecido ao cliente interno. Deste modo se vê que para melhor atender aos clientes da empresa devesse cada vez mais atender/ superar as expectativas dos funcionários desta.

8. MATRIZ GUT (*gravidade, urgência, tendência*)

Para definição das ações prioritárias a serem executadas pela empresa, recomenda-se a aplicação da Matriz GUT, que conforme **Petrocchi (2001)**, é um instrumento complementar a outras ferramentas de Gestão da Qualidade que deve ser usado por um grupo de pessoas para tratar a ponderação de alternativas para tomada de decisão.

Tal matriz é utilizada para atribuir valores aos itens (ou problemas) que estão sendo estudados, segundo sua gravidade, urgência e tendência; seguindo os padrões indicados na matriz a seguir:

V A L O R	G Gravidade: conseqüências se nada for feito	U Urgência: prazo para tomada de ação	T Tendência: proporção do problema no futuro	GxUxT
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato	125
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar curto prazo	64
3	graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo	27
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo	8
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar ou até pode melhorar	1

Matriz GUT (gravidade, urgência, tendência) em Petrocchi (2001).

Analisando-se os itens de avaliação do cliente externo tem-se a matriz a seguir:

ITEM	G Gravidade: conseqüências se nada for feito	U Urgência: prazo para tomada de ação	T Tendência: proporção do problema no futuro	GxUxT
Localização	2	1	1	2
Ambiente	3	2	3	18
Limpeza e higiene	1	1	2	2
Tempo de espera	3	3	4	36
Serviço do garçom	1	1	1	1
Cardápio	2	3	4	24
Qualidade dos pratos	3	4	4	48
Preços	4	4	4	66
Restaurante	2	2	2	8
Recomendabilidade	1	1	1	1

MATRIZ 1: Matriz GUT para cliente externo

As ações prioritárias devem ser focalizadas para os itens em destaque: preços, qualidade dos pratos e cardápio, que tiveram os maiores resultados na matriz, e conforme visto nos gráficos de pesquisa junto ao cliente, foram estes que obtiveram maior índice de insatisfação dos

clientes externos. Também deve-se atentar para o item tempo de espera, que está entre os maiores resultados na matriz, porém na pesquisa de satisfação com os clientes seu percentual de insatisfação ainda é baixo (menor que 10%).

ITEM	G Gravidade: conseqüências se nada for feito	U Urgência: prazo para tomada de ação	T Tendência: proporção do problema no futuro	GxUxT
Condições de trabalho	1	1	1	1
Treinamento	1	2	1	2
Orgulho	1	2	1	2
Liberdade para as idéias	1	1	1	1
Segurança	2	2	2	8
Reconhecimento	1	1	1	1
Funcionários X funcionários	2	2	1	4
Funcionários X gerência	1	1	1	1

MATRIZ 2: Matriz GUT para clientes internos

Para viabilizar ações junto ao cliente interno, elaborou-se uma matriz GUT, com base nos itens avaliados por estes, e obteve-se a matriz a seguir:

As ações que visem a melhorias para o cliente interno devem ser aplicadas prioritariamente nos itens em destaque: segurança e relacionamento entre funcionários e seus diversos setores. No entanto, a prioridade real da empresa é para com os itens do cliente externo, visto que todos os itens da matriz do cliente interno não obtiveram valor superior aos da matriz do cliente externo.

9. O PDCA visando à melhoria contínua

Na prestação de serviços é preciso buscar sempre melhorar cada vez mais e para tal recomenda-se utilizar a ferramenta da gestão da qualidade total conhecida como Ciclo PDCA, (também chamada de ciclo

de Deming/Shewhart), que segundo **Araújo (2001)**, é a técnica mais famosa e usada em gestão pela qualidade total.

Esta ferramenta está dividida em quatro etapas que sistematizam e equacionam os problemas à medida que são completadas cada uma.

As etapas do PDCA são as seguintes: **Petrocchi (2001)**

- √ PLAN (P) – Planejar: subdividi-se em estabelecer metas e escolher métodos.
- √ DO (D) – Fazer: definido o planejamento, ou seja, o que, como, quando, onde e por que fazer e quem fará, passa-se a execução.
- √ CHECK (C) – Verificar: depois da execução verifica-se o resultado.
- √ ACTION (A) – Atuar: verificado o resultado da implantação, adota-se uma destas duas atitudes: se deu certo, padroniza-se, se deu errado, inicia-se o ciclo novamente.

FASE	ETAPAS	DESCRIÇÃO	OBJETIVO
P	1	Identificar o problema	Definir e reconhecer sua importância
	2	Observação	Pesquisar características de forma ampla
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais
	4	Plano de Ação	Estudar plano para bloquear as causas
D	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais
C	6	Verificação	Checar se o bloqueio foi efetivado
	?	O bloqueio foi feito?	Sim, prosseguir. Não, voltar a etapa dois.
A	7	Padronização	Para evitar a repetição do problema
	8	Conclusão	Refletir sobre o processo. Considerar anomalias pendentes e planejar trabalho futuro

Para melhor visualização do Ciclo PDCA, pode-se observar Figura 1, que ilustra o formato de ciclo no qual segue-se em sentido horário, partindo do **P**:

Petrocchi (2001)

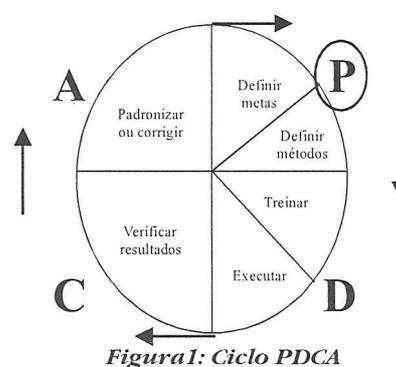


Figura 1: Ciclo PDCA

Fazendo-se uma aplicação do Ciclo PDCA, nos resultados encontrados durante as pesquisas, tem-se a tabela a seguir:

FASE	ETAPA	DESCRIÇÃO	CASO ESTUDADO
P	1	Identificar o problema	Cardápio, qualidade dos pratos e preços, importante para a sobrevivência do estabelecimento.
	2	Observação	Aplicar questionários para descobrir causas
	3	Análise	Causas encontradas: variedade dos pratos, preços dos concorrentes, apresentação dos pratos, informações nutricionais, etc.
	4	Plano de Ação	Plano de ações: maior variedade de pratos, descontos promocionais, curso de aperfeiçoamento para o gourmet, informações nutricionais no cardápio.
D	5	Ação	Execução do plano de ação
C	6	Verificação	Nova pesquisa junto aos clientes para verificar se os problemas foram resolvidos.
	?	O bloqueio foi feito?	Se sim, prosseguir para a próxima etapa. Se não, voltar a etapa dois.
A	7	Padronização	Adotar o novo padrão para satisfação dos clientes externos.
	8	Conclusão	Reflexão sobre o investimento e seu retorno para o estabelecimento. Avaliar fatos que ainda merecem atenção e elaborar novos planos de ação.

Tabela 1: Aplicação do Ciclo PDCA no estabelecimento estudado

Demonstra-se assim que o PDCA é uma ferramenta de fácil aplicação que neste trabalho colaborou bastante na melhoria dos problemas encontrados no restaurante, com investimentos simples e diretos. Melhorando a imagem do estabelecimento perante seus clientes externos e aumentando a confiabilidade dos clientes internos.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num mercado altamente competitivo, gerir a qualidade com êxito em todas as suas dimensões torna-se um fator decisivo para desenvolver um diferencial que agregue valor ao serviço/ produto e que conquiste o cliente.

É importante notar que a constante busca pela qualidade (e sua manutenção) tem como foco principal o cliente externo, que precisa ter suas necessidades atendidas e suas expectativas superadas, todavia não se deve esquecer do cliente interno que é quem realiza as atividades do processo e busca atender as expectativas dos clientes.

Os aspectos e pontos apresentados neste artigo se mostraram hábeis para realizar avaliações de como está o nível de satisfação dos clientes, tanto externo quanto interno. Porém, não se deve esquecer que tais avaliações devem ser feitas com periodicidade para se ter um controle eficiente dos índices de qualidade, e tomar as devidas providências quando necessário.

Através da utilização da metodologia, aqui apresentada como uma sugestão para se buscar satisfação dos clientes, é possível obter monitoramento e controle desses aspectos, além da elaboração de um plano

estruturado de ações prioritárias a serem executadas, como visto na Matriz GUT e no Ciclo PDCA, que na seqüência faz-se um novo monitoramento para comprovação do efeito sobre as causas.

Oferecer ou prestar um produto/ serviço de qualidade é, mais do que um diferencial. É uma questão de sobrevivência para qualquer empresa, e este trabalho vem a colaborar nesta busca.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas de métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, Sérgio. **Ah! Eu não acredito**: como cativas o cliente através de um fantástico atendimento. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

_____. **Cliente nunca mais!**: 500 dicas para irritar ou perder o cliente sem fazer força. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ELETRONORTE. **Gerencia de qualidade total**. Brasília, 1993.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégicas de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GREEN, Cynthia. **Os caminhos da qualidade**: como vencer os desafios da economia global. São Paulo: Makron Books, 1995.

JURAN, J. M. **Planejamento para a qualidade**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: conceito, exercícios, casos práticos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARICATO, P. Como montar e administrar bares e restaurantes. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2001.

NASCIMENTO, Verônica de M.; MARTINS, Harley dos Santos; LEDOUX, Patrícia de Paula. O uso de ferramentas da qualidade na melhoria da satisfação do cliente: estudo de caso em um Instituto de Educação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2002.

PETROCCHI, Mário. **Turismo**: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 1998.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.