

**UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI**

**ANDRÉA ARAÚJO DE JESUS**

**SATISFAÇÃO DE CLIENTES DE SERVIÇOS DE  
RESTAURANTES:**

**um estudo na cidade de salvador / BA**

Balneário Camboriú  
2005



**UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAI**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM**  
**TURISMO E HOTELARIA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR II**

**ANDRÉA ARAÚJO DE JESUS**

**SATISFAÇÃO DE CLIENTES DE SERVIÇOS DE RESTAURANTES:**  
**um estudo na cidade de salvador / BA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
*Stricto Sensu* em Turismo e Hotelaria  
como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Turismo e Hotelaria,  
área de concentração Planejamento e Gestão de Empresas de Turismo.

Orientador: Profa. Dra. Maria José Barbosa de Souza.

Balneário Camboriú  
2005

ANDRÉA ARAÚJO DE JESUS

**SATISFAÇÃO DE CLIENTES DE SERVIÇOS DE  
RESTAURANTES: um estudo na cidade do salvador / BA**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Turismo e Hotelaria, área de concentração Planejamento e Gestão de Empresas de Turismo no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Turismo e Hotelaria.

Balneário Camboriú, 19 de dezembro de 2005.

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Doris van de Meene Ruschmann.  
Coordenadora do Curso

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria José Barbosa de Souza      Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Raquel Maria Fontes do Amaral Pereira, Dra.

---

Prof. Fernando Antônio Prado Gimenez, Dr.

A meus Pais, pela dedicação e pelos valiosos ensinamentos.  
A Euripdis, pelo amor a mim dedicado que me fortaleceu na realização deste  
trabalho.  
Aos meus irmãos, embora distantes, porém sempre presentes em todos os  
momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha orientadora, Profa. Dra. Maria José Barbosa de Souza, um agradecimento e especial reconhecimento pela confiança e atenção sempre dispensados, tendo colaborado constantemente para a melhoria deste trabalho e demonstrando real comprometimento com o avanço da pesquisa.

A Euripdis Francisco Teixeira Ribeiro, pela valiosa contribuição que prestou durante toda a pesquisa com as suas orientações técnicas, com o seu apoio operacional e com a sua dedicação e entusiasmo com o trabalho.

A FAPESB - Fundação de Amparo à Pesquisa da Bahia pelo apoio financeiro ao projeto e pela contribuição que presta à comunidade científica e à sociedade em geral com o seu trabalho.

Aos meus amigos pessoais pela compreensão, amizade e incentivo sempre demonstrados.

Aos gerentes e proprietários dos restaurantes pesquisados, pelo apoio e disponibilidade para a pesquisa.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-graduação em Turismo e Hotelaria da UNIVALI, pelo apoio e carinho especial recebidos.

Aos meus tios e tias, que dedicadamente sempre estiveram acompanhando a minha caminhada.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para este aprendizado.

## RESUMO

JESUS, Andréa Araújo. SATISFAÇÃO DE CLIENTES DE SERVIÇOS DE RESTAURANTES: um estudo na cidade de Salvador/BA, 2005, 157. Dissertação no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Turismo e Hotelaria, UNIVALI, Balneário Camboriú. Orientadora: Profa. Dra. Maria José Barbosa de Souza

O estudo do tema qualidade de serviços tem se aprimorado nas diversas áreas do conhecimento e contribuído para a melhoria das operações. Porém, quando se trata do setor de restaurantes estes estudos ainda são escassos. O Modelo de Qualidade de Serviços - SERVQUAL proposto por Parasuraman et al (1985), afirma existir uma lacuna entre as expectativas do cliente e o conhecimento da gerência sobre suas expectativas, ou seja, a empresa nem sempre entende bem o que o cliente quer. Com base neste modelo e na Matriz de importância e desempenho, de Martilla e James (1977), método que visa captar a percepção do cliente quanto à importância de determinado serviço antes da sua entrega e sua avaliação à *posteriore*, foi realizada uma pesquisa com a finalidade de analisar a qualidade dos serviços oferecidos pelos principais restaurantes em Salvador/BA, na percepção dos clientes e a visão da gerência sobre esta percepção. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, apresentando uma metodologia *survey* de coleta de dados, realizada através de questionário. A amostra foi escolhida de forma não probabilística e intencional. Foram utilizados sete restaurantes, um de cada categoria. Em cada um deles foram entrevistados cerca de trinta clientes e um gerente. Como resultado, foi observado que os respondentes concederam uma importância atribuída alta para os atributos pesquisados, especialmente os relacionados a recursos humanos, qualidade da comida, saúde e higiene e atmosfera do ambiente. A dimensão que obteve as maiores médias foi confiabilidade, tanto em importância quanto em desempenho. Com relação às médias de desempenho, elas também foram altas, sendo que as médias dos gerentes foram superiores às dos clientes. Finalmente, na análise comparativa entre gerentes e clientes, onde foram aplicados os testes de Pearson e Spearman, se observou uma forte correlação entre as opiniões dos dois grupos, o que significa que a empresa entende bem o que o cliente quer.

Palavras-chaves: Serviços turísticos, qualidade em restaurantes, SERVQUAL

## ABSTRACT

JESUS, Andréa Araújo. CUSTOMER'S SATISFACTION OF RESTAURANT SERVICE: a study in the city of Salvador/BA, 2005, 157. Thesis in the Program of Post Graduation, Stricto Sensu in Tourism and Hotel, UNIVALI, Balneário Camboriú. Supervisor: Prof. Dr. Maria Jose Barbosa de Souza

The study of the subject quality of services has improved in the diverse areas of the knowledge and has contributed for the improvement of operations. However, when it about the sector of restaurants these studies are still scarce. The Quality of Services Model - SERVQUAL proposed by Parasuraman et al (1985), affirms to exist a gap between the expectations of the customer and the knowledge of the expectations by the managers, that is, the company doesn't always understand well what the customer wants. Based on this model and on the Matrix of importance and performance, by Martilla and James (1977), method that aims to catch the perception of the customer related to the importance of specific services before its delivery and its evaluation after the delivery, a research was developed with the purpose of analyzing the quality of the services offered by the main restaurants in Salvador/BA, in the perception of the customers and the vision of the management of this perception. The research is characterized as descriptive, presenting a methodology survey of data collection, made through a questionnaire. The sample was chosen in a non-probabilist and intentional form. Seven restaurants have been used, one of each category. In each one about thirty customers and a manager have been interviewed. As result, it was observed that the respondents have granted a high attributed importance for the searched attributes, specially related to the human resources, quality of the food, health, hygiene and atmosphere of the environment. The dimension that got the greatest average was trustworthiness, in importance and in performance. Relating to the performance averages, they have also been high, but that the averages of the managers have been superior than the ones from the customers. Finally, in the comparative analysis between management and customers, where the tests of Pearson and Spearman have been applied, it has been observed a strong correlation between the opinions of the two groups, that means that the company understands well what the customer wants.

Keys-words: Tourist services, quality in restaurants, SERVQUAL

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Matriz de processos de serviços .....	47
Figura 2 – Posicionamento pela estrutura do processo .....	49
Figura 3 – Lacuna do cliente: fatores-chave .....	57
Figura 4 – Lacuna 1 da empresa: fatores-chave.....	58
Figura 5 – Lacuna 2 da empresa: fatores-chave.....	62
Figura 6 – Lacuna 3 da empresa: fatores-chave .....	65
Figura 7 – Lacuna 4 da empresa: fatores-chave .....	71
Figura 8 – Determinante da Qualidade do Serviço.....	73
Figura 9 – Matriz de análise importância e desempenho.....	80
Figura 10 – Respondentes por faixa etária .....	105
Figura 11 – Respondentes por faixa de renda familiar.....	106
Figura 12 – Posicionamento das dimensões na matriz importância e desempenho.....	125
Gráfico 1 – Discrepância entre importância e avaliação do desempenho das dimensões...115	
Gráfico 2 – Médias de importância e avaliação do desempenho na dimensão Confiabilidade .....	116
Gráfico 3 – Médias de importância e avaliação do desempenho na dimensão Empatia	117
Gráfico 4 – Médias de importância e avaliação do desempenho na dimensão Tangíveis..119	
Gráfico 5 – Médias de importância e avaliação do desempenho na dimensão Segurança	120
Gráfico 6 – Médias de importância e avaliação do desempenho na dimensão Responsividade.....	121
Gráfico 7 – Médias de importância e avaliação do desempenho das dimensões.....	123
Gráfico 8 – Comportamento de importância da dimensão Empatia em relação ao segmento escolaridade .....	128
Gráfico 9 – Comportamento da dimensão Segurança conforme a renda familiar dos respondentes .....	136



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Informações dos restaurantes .....	91
Tabela 2 – Atributos acima da média geral de importância.....	109
Tabela 3 – Atributos abaixo da média geral de importância.....	111
Tabela 4 – Comportamento do atributo <i>Confiança para resolver os problemas do serviço</i> conforme Faixa Etária.....	129
Tabela 5 – Comportamento do atributo <i>Clientes se sentem especiais</i> conforme faixa etária.....	130
Tabela 6 – Comportamento do atributo <i>Itens especiais no menu para saúde e crianças</i> conforme faixa etária.....	130
Tabela 7 – Comportamento do atributo <i>Empregados se antecipam às necessidades do cliente</i> conforme faixa etária.....	132
Tabela 8 – Comportamento do atributo <i>Empregados prestam informações seguras sobre o cardápio</i> conforme faixa etária.....	133
Tabela 9 – Comportamento do atributo <i>Empregados bem treinados e experientes</i> conforme faixa etária.....	133
Tabela 10 – Comportamento do atributo <i>Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita</i> conforme faixa etária .....	134
Tabela 11 – Comportamento do atributo <i>Serviço rápido e ágil</i> conforme faixa etária....	135
Tabela 12 – Comportamento do atributo <i>Empregados demonstram presteza no atendimento a reclamações</i> conforme faixa etária.....	135
Tabela 13 – Comparação entre as médias dos Clientes e Gerentes .....	148
Tabela 14 – Comparação das médias de importância na dimensão confiabilidade.....	149
Tabela 15 – Comparação das médias de desempenho na dimensão confiabilidade.....	150
Tabela 16 – Comparação das médias de importância na dimensão empatia.....	151
Tabela 17 – Comparação das médias de desempenho na dimensão empatia.....	151
Tabela 18 – Comparação das médias de importância na dimensão tangíveis.....	152
Tabela 19 - Comparação das médias de desempenho na dimensão tangíveis.....	153
Tabela 20 – Comparação das médias de importância na dimensão segurança.....	154
Tabela 21 – Comparação das médias de desempenho na dimensão segurança.....	155
Tabela 22 - Comparação das médias de importância: dimensão responsividade.....	156
Tabela 23 - Comparação das médias de desempenho na dimensão responsividade.....	156

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIA – Associação Brasileira de Engenharia de Produção

BAHIATURSA – Empresa Bahiana Turismo

EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo

EMTURSA – Empresa de Turismo de Salvador

EUA – Estados Unidos da América

HCCP – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle – hazard analysis and critical control points

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OMT – Organização Mundial de Turismo

QUALITUR – Prêmio de Certificação da Qualidade no Setor de Turismo na Bahia

## SUMÁRIO

Resumo.....	06
Abstract.....	07
Lista de Ilustrações.....	08
Lista de Tabelas.....	09
Lista de Abreviaturas.....	10
1. Introdução.....	13
1.1 Delimitação do Tema e Definição do Problema.....	15
1.2 Objetivos .....	17
1.2.1 Objetivo geral .....	17
1.3 Justificativa .....	18
1.4 Contextualização .....	21
2. Restaurantes .....	24
2.1 A Gastronomia e o Turismo .....	24
2.2 A Gastronomia em Salvador .....	27
2.3 Desenvolvimento do setor na atualidade .....	32
3. Serviços .....	36
3.1 O Comportamento do consumidor de serviços .....	37
3.1.1 Fatores que influenciam o comportamento do consumidor .....	37
3.1.2 O processo de decisão de compra .....	40
3.2 Características diferenciadoras das operações em serviços .....	41
3.3 Ciclo de serviços – Momentos da verdade .....	44
3.4 Operações de serviços .....	46
3.5 Estratégias de marketing para empresas prestadoras de serviços .....	50
3.5.1 Gerenciamento da diferenciação .....	50
4. Gerenciamento da qualidade do serviço .....	54
4.1 Lacunas da qualidade do serviço .....	54
a) Lacuna do cliente .....	56
b) Lacuna um da empresa .....	57
c) Lacuna dois da empresa .....	61
d) Lacuna três da empresa .....	65
e) Lacuna quatro da empresa .....	68
4.2 Dimensões da qualidade percebida do serviço .....	71

4.2.1 Confiabilidade .....	73
4.2.2 Responsividade .....	74
4.2.3 Segurança .....	75
4.2.4 Empatia .....	75
4.2.5Tangíveis .....	76
4.3 Os cinco debates sobre qualidade do serviço .....	77
4.4 Análise importância e desempenho .....	79
5. Métodos e Procedimentos da Pesquisa .....	82
5.1 Tipologia da Pesquisa .....	82
5.2 População e amostra .....	84
5.3 Instrumento de coleta de dados .....	86
5.4 Tratamento dos dados .....	89
6. Resultados .....	90
6.1 Caracterização dos Restaurantes .....	90
6.2 Caracterização dos clientes entrevistados .....	104
6.3 Resultados da pesquisa com clientes .....	108
6.3.1 Análise da importância atribuída às dimensões e atributos que compõem o serviço.....	108
6.3.2 Análise do desempenho das dimensões que compõem o serviço .....	114
6.4 Matriz Importância e Desempenho .....	124
6.5 Análise dos resultados por segmentos .....	126
6.6 Percepção dos clientes sobre a importância e desempenho de cada restaurante....	137
6.7 Comparação entre as percepções dos clientes e gerentes sobre os atributos.....	147
6.7.1 Dimensão Confiabilidade .....	149
6.7.2 Dimensão Empatia .....	150
6.7.3 Dimensão Tangíveis .....	152
6.7.4 Dimensão Segurança .....	154
6.7.5 Dimensão Responsividade .....	155
Conclusão .....	157
Referências bibliográficas .....	164
Legendas .....	170
Apêndices.....	171

# 1 INTRODUÇÃO

O setor do turismo é uma das atividades econômicas promissoras da atualidade principalmente para as destinações de grande potencial turístico. Os dados do Anuário Estatístico da Embratur – 2004 demonstram que em 2003 o mundo recebeu 694 milhões de turistas internacionais enquanto que em 1993 este número foi de 519 milhões, revelando uma taxa de crescimento comparado de 33,7%. Somente com este turismo receptivo de 2003 os países receptores arrecadaram 514,4 bilhões de dólares para a suas economias. (EMBRATUR, 2004)

O turismo mundial revelou um crescimento contínuo desde 1993 até 2000, o que representou um acréscimo de 32,43% no período. Porém, entre os anos de 2000 e 2003 este avanço é reduzido sendo representado por uma taxa de 1% de taxa de crescimento. (EMBRATUR, 2004)

Segundo boletim publicado pela Secretaria de Comunicação de Governo e Gestão Estratégica da Presidência (2004), a atividade foi responsável pela entrada de US\$ 1,625 bilhão no Brasil, durante o primeiro semestre do referido ano, sendo este resultado 46,3% vezes maior do que o gasto dos visitantes estrangeiros no mesmo período do ano anterior. Com isso, o turismo ocupou em junho de 2004, uma das primeiras posições no ranking das maiores fontes de entrada de dólares, atrás de produtos como o grão e farelo de soja e minério de ferro. Entretanto, o Brasil responde apenas por menos de 1% do turismo estrangeiro. (EMBRATUR, 2003)

Na análise deste setor deve-se considerar a oferta turística, que consiste na quantidade de bens e serviços turísticos que as empresas são capazes de oferecer a dado

preço, em determinado espaço de tempo. Segundo Lage & Milone (2001), esta oferta pode ser classificada nas seguintes categorias: atrativos turísticos, equipamentos e serviços turísticos e infra-estrutura de apoio turístico. Na categoria equipamentos e serviços turísticos encontram-se os restaurantes, importantes componentes do Sistema de Turismo e que serão objeto do nosso estudo.

Os restaurantes fazem parte do leque da infra-estrutura turística oferecida ao viajante e têm uma importância particular, pois atendem a necessidade básica da alimentação, ao mesmo tempo em que atendem também à necessidade do lazer e entretenimento. Por isso é necessário trabalhar para a melhoria da qualidade dos restaurantes, pois assim os turistas terão experiências positivas durante sua estada.

A alimentação fora da residência é uma realidade do tipo de vida nas grandes cidades nos dias de hoje, que com seu ritmo frenético não permitem que as pessoas tenham tempo nem disposição de se dedicarem ao ato de cozinhar. Além disso, os locais de alimentação têm se tornado cada vez mais atraentes, tanto pela sua gastronomia, quanto pelos momentos de lazer e entretenimento que uma visita a estes estabelecimentos pode proporcionar, além de uma ótima opção de lazer para os visitantes.

Outro motivo que levou ao desenvolvimento deste setor foi a inserção da mulher no mercado de trabalho. Como hoje ela tem grande parte do seu tempo dedicado ao trabalho, muitas famílias fazem a opção de fazer refeição fora de casa.

Existem hoje diversos tipos de restaurantes com conceitos e classificações diferentes, que estarão disponíveis para os clientes de acordo com a necessidade de cada um deles. Por isso, é preciso conhecer cada vez mais o público para que cada empresa possa se adequar ao seu cliente proporcionando-lhe um bom serviço. Os restaurantes

atendem aos residentes e também aos turistas nacionais e estrangeiros e por isso devem elevar a qualidade dos seus serviços.

Conforme aborda Chon (2003), fornecer alimentos e bebidas a clientes é uma prática consagrada através dos tempos e as viagens e o crescimento das cidades deram impulso ao desenvolvimento de estabelecimentos comerciais de alimentos e bebidas. Diante da importância dos restaurantes para o turismo e também na vida cotidiana das pessoas nos dias de hoje eles foram escolhidos como objeto de estudo desta pesquisa.

Portanto, optou-se em realizar uma pesquisa sobre qualidade de serviços em restaurantes, utilizando uma metodologia SERVQUAL. Tem-se conhecimento das inúmeras pesquisas e artigos científicos utilizando esta metodologia como: Carvalho e Leite (2001), Rossi e Slongo (1998), Arruda & Arruda (1998), Johnston (1995), Augustyn e Ho (1998), Akama e Kieti (2003), pela área de administração em diversos setores, mas ainda não se tem conhecimento de sua aplicação criteriosa em empresas de alimentação.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Hoje em dia as empresas que querem conquistar seus clientes costumam buscar a excelência ao oferecer o melhor produto ou serviço, porque disso depende a sobrevivência da organização. Por este motivo, existe uma tendência de valorização, cada vez maior, dos certificados de controle de qualidade como a série ISO - International Standardization for Organization - e dos prêmios de qualidade como o Prêmio Nacional da Qualidade, no Brasil e o Malcom Baldrige, nos Estados Unidos (ROSSI & SLONGO, 1998).

No setor de restaurantes, esta exigência se torna elemento fundamental na busca da empresa por uma melhoria na prestação do serviço. Por envolver a saúde das pessoas, este tipo de estabelecimento deve atender aos requisitos de higiene e exigências das Secretarias de Saúde Pública, e quando não estão dentro dos padrões de segurança alimentar podem causar enfermidades. Por isso, necessitam de um serviço primaz para que possam atender melhor o seu cliente, oferecer um produto de qualidade e assim conquistar espaço no mercado competitivo.

Para tanto, faz-se necessário conhecer o cliente, pois cada pessoa traz consigo uma série de expectativas que podem variar em razão de diversas situações. A empresa deve saber quais são estas expectativas, quais os atributos de qualidade valorizados pelo cliente e a importância que ele concede a cada um desses atributos, para que possa adequar os seus produtos e serviços às necessidades e desejos de sua clientela. (PARASURAMAM ET AL, 1985; ROSSI & SLONGO, 1998; GIANESI E CORRÊA, 1996)

Porém, segundo Parasuramam *et al* (1985), muitas vezes o que ocorre é que as empresas não sabem o que o cliente pensa nem o que o ele deseja, e a gerência, que lidera a empresa, não o conhece verdadeiramente. O que se verifica é que existe uma lacuna entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência, ou seja, ela nem sempre entende corretamente o que o cliente quer.

Neste contexto, surgem, as seguintes indagações:

- a) Quais são os atributos dos serviços valorizados pelos clientes de um restaurante?
- b) A qualidade destes atributos está adequada à expectativa do cliente?
- c) Qual a percepção dos gerentes de restaurante sobre as expectativas destes clientes quanto à qualidade dos serviços oferecidos?



Desta forma, optou-se em realizar este estudo para analisar se realmente existe uma discrepância entre a importância e o desempenho dos atributos da qualidade do serviço dos restaurantes da Cidade do Salvador, na opinião dos clientes e gerentes.

## 1.2 OBJETIVOS

Identificar os elementos que formam a satisfação do cliente é tarefa importante, pois são eles que irão influenciar na avaliação que o consumidor fará a respeito dos serviços prestados pelo restaurante. O estabelecimento poderá se adequar ao seu cliente sem dificuldade para prestar um serviço de excelência. Por esta razão, foram definidos os seguintes objetivos geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a qualidade dos serviços oferecidos pelos principais restaurantes, na Cidade do Salvador/BA, na percepção dos clientes e da gerência dos mesmos, identificando os elementos responsáveis pela satisfação dos serviços prestados.

Como **objetivos específicos**, que auxiliam na consecução do objetivo geral, tem-se:

- a) Caracterizar a gastronomia da cidade do Salvador nos seus aspectos culturais;

- b) Levantar o grau de importância e satisfação, atribuídos pelos clientes, aos diversos atributos que constituem a oferta do serviço;
- c) Levantar a percepção dos gerentes sobre o grau de importância atribuída pelos clientes aos atributos da qualidade e o nível de satisfação dos mesmos com os serviços oferecidos;
- d) Comparar a percepção dos gerentes com a dos clientes sobre a importância e desempenho dos restaurantes;
- e) Com base nos resultados obtidos, sugerir estratégias, visando melhorar este tipo de serviço de alimentação na cidade.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista o problema exposto, o trabalho justifica-se por estudar teorias que ainda inspiram grande discussão e inúmeros trabalhos científicos, elaborada por Parasuraman *et al* (1985) e Martilla & James (1977). Será estudada a lacuna que os autores sugerem existir entre as expectativas do consumidor com relação à qualidade do serviço e a percepção da gerência sobre o que o cliente espera receber. Na maioria dos casos é nesta relação que ocorre falha na entrega do serviço de qualidade.

Para operacionalizar o estudo será utilizada a matriz de *importância e desempenho*, de Martilla & James (1977), modelo que visa captar a percepção do cliente quanto à importância de determinado serviço antes da entrega e sua avaliação à *posteriore*. Este modelo é muito apresentado por diversos autores como Zeithaml (2003), Bacon (2003), Chu & Choi (1999).

Assim, o estudo contribuirá com a discussão sobre o tema, colaborando para aumentar o conhecimento sobre o assunto, além de possibilitar uma aplicação prática de uma teoria já bastante desenvolvida. Visto que se trata de teoria desenvolvida em outro país, será uma possibilidade de pesquisar a realidade brasileira, pois é sabido que em pesquisa científica os resultados podem mudar a depender do ambiente sócio-cultural em que é realizada. Será também uma contribuição para o ensino principalmente dos cursos de turismo, hotelaria, administração e gastronomia.

A pesquisa explica-se também pela importância em se verificar o quanto a gerência das empresas está informada sobre o seu cliente e o quanto ela sabe realmente quais são as expectativas desta clientela no momento da compra do serviço, pois, constituindo-se como a liderança dentro da empresa, o gerente precisa ter conhecimento profundo sobre estas informações.

O trabalho contribuirá com as pesquisas de satisfação do consumidor, tema de relevância no processo de estratégia de marketing em serviços. Pesquisar a satisfação de clientes é administrar um sistema de informações que capta a opinião do comprador e avalia a performance da empresa. Este tipo de pesquisa mede a qualidade externa ou performance da empresa em seus negócios e indica os caminhos para as decisões futuras de comercialização e marketing. (ROSSI & SLONGO, 1998)

Esta contribuição se realizará, principalmente, em virtude da verificação dos principais atributos que formam a satisfação do cliente e a percepção da gerência com relação à qualidade dos serviços oferecidos pelo restaurante, que se trata do objetivo geral deste estudo.

Determinando os principais atributos que formam a satisfação do cliente, o presente trabalho contribuirá também para que as empresas tenham um maior conhecimento sobre o

que é esperado do serviço de um restaurante, bem como do que é geralmente mais e menos valorizado como atributos de qualidade pelos clientes. Dispondo desta informação, as empresas poderão se adequar melhor a essas expectativas para fornecer um bom serviço e, conseqüentemente, obter uma maior satisfação do cliente no momento da avaliação da qualidade de serviço prestado.

O setor de alimentação, principalmente no que diz respeito ao tema de gestão, ainda se encontra incipiente com relação a pesquisas e utilização de material que a ciência administrativa tem posto à disposição dos gestores destas organizações. Especificamente sobre o tema desta pesquisa, o Modelo de Qualidade de Serviços – SERVQUAL já foi aplicado em diversas áreas, entretanto ainda não se tem conhecimento da sua aplicação de maneira criteriosa em restaurantes, principalmente em estudos científicos de mestrado ou doutorado.

Sendo assim, este trabalho contribuirá com a com a qualidade dos serviços dos restaurantes para o setor, no sentido de prover os gestores das empresas de conhecimento científico a respeito da prática que exercem através de um trabalho acadêmico que estuda uma temática de interesse direto destas empresas.

Ao final da pesquisa, serão encontradas informações importantes sobre comportamento do consumidor, sobre suas preferências acerca dos itens pesquisados, sobre avaliação e sobre até que ponto as empresas conhecem a sua clientela ou não.

Por fim, a pesquisa justifica-se também pela importância em se estudar o setor de restaurantes, pois se trata de elemento fundamental na infra-estrutura turística e como tal deve estar mais bem preparado para atender aos seus clientes. Acredita-se que o trabalho irá contribuir para o setor como um todo e mais especificamente para o setor na Região

Metropolitana de Salvador, destino turístico já consolidado, mas que ainda carece de cuidados para oferecer serviços de melhor qualidade aos seus visitantes e clientes em geral.

#### 1.4 CONTEXTUALIZAÇÃO

A cidade do Salvador se apresenta como um importante destino turístico brasileiro, ocupando a terceira colocação como cidade turística mais visitada no país no Anuário Estatístico da EMBRATUR tanto em 2002 quanto em 2003. (EMBRATUR, 2004)

Esta atratividade se deve a um conjunto de fatores especiais que colocam a cidade no cenário do turismo como sendo um dos destinos mais desejados do país. Salvador é uma cidade de importância histórica e tem um grande patrimônio e legado cultural para oferecer aos visitantes. É também um dos principais destinos do turismo de sol e mar devido ao privilegiado número de praias dentro da cidade e no seu entorno e à infra-estrutura turística montada para as pessoas que querem desfrutar deste tipo de lazer.

Torna-se acolhedora também pela grande infra-estrutura que oferece de bares, restaurantes e opções de entretenimento em geral, além de características especiais da cultura do povo com sua musicalidade e simpatia que já se tornaram conhecidas pela receptividade que oferecem ao turista. Ainda como opções especiais a destinação oferece a gastronomia típica e o carnaval que conquistaram relevância no cenário nacional e têm sido também motivadores para o turismo na localidade.

Sobre sua história, Salvador foi a primeira cidade fundada no Brasil, em 1549, e seu território foi povoado principalmente por três grandes grupos étnicos: o índio, o africano e o português. Tavares (2001) afirma que os índios pertenciam às nações Tupi, Jê e Kariri e

já se encontravam na região desde tempos estimados em cerca de quinze a vinte e cinco mil anos atrás. Já os africanos e europeus chegaram a partir do século XVI.

A chegada dos africanos ao Brasil está diretamente relacionada à implantação da atividade açucareira. Eles foram trazidos como escravos pelos portugueses para trabalhar nos engenhos de açúcar. Chegaram na Bahia africanos das mais diferentes nações, que contribuíram de forma significativa para a cultura brasileira com o seu vocabulário, os seus costumes, suas manifestações culturais fortemente manifestadas nos rituais do Candomblé e a culinária de influência africana consagrou-se como sendo a “comida típica” da Bahia. Vale ressaltar que a maior influência africana é localizada no Recôncavo baiano e Salvador.

No entanto, apesar da marcante presença africana na cultura baiana, em termos de expressão, foi o português que se sobressaiu. Tavares (2001) ressalta o papel do povo português como principal formador da unidade étnica e cultural do estado, marcando as linhas da sua cultura, a começar pela sua língua falada e escrita. Segundo o autor, esta contribuição foi maior do que a do indígena e do africano tanto na cultura material quanto espiritual, estando presente nos traçados das cidades, na arquitetura, nos sobrados, igrejas e conventos, utensílios domésticos e festas religiosas. No trecho a seguir Tavares (2001) explica esta influência do português no legado cultural do estado.

O Português transferiu para as terras da Bahia a fé nos dogmas da Igreja Católica, os atos litúrgicos da Igreja Romana e festas religiosas tradicionais em Portugal. Estas incorporaram outros elementos culturais na Bahia principalmente africanos. É exemplo a festa religiosa de maior prestígio na cidade do Salvador, a do Senhor do Bonfim, no terceiro domingo do mês de janeiro. Sua origem mais antiga está na devoção portuguesa do Cristo Crucificado. Foi com esse sentido que o capitão-e-mar-e-guerra Teodósio Rodrigues de Faria construiu a primitiva Igreja do Bonfim. A cultura baiana lhe acrescentou manifestações festivas que deturpam as suas antigas intenções votivas. (TAVARES, 2001)

O autor reafirma a predominância da cultura portuguesa sob a formação da identidade cultural baiana, estando esta cultura presente como legado de forma material e imaterial no estado. Como legado material a maior parte do patrimônio histórico da cidade é de influência portuguesa.

Este trabalho foi dividido em sete capítulos da seguinte maneira. Na introdução foi apresentado o tema com os objetivos da pesquisa, a justificativa e a contextualização. O referencial teórico foi dividido em três capítulos com as temáticas “Restaurantes” (capítulo 2), “Serviços” (capítulo 3) e “Gerenciamento da qualidade dos serviços” (capítulo 4).

O capítulo 2 trata sobre a gastronomia, sua importância para a atividade turística e para Salvador e o desenvolvimento do setor na atualidade. O capítulo 3 aborda questões relativas aos serviços que eram importantes para o desenvolvimento do trabalho como o comportamento do consumidor, características diferenciadoras das operações em serviços, ciclo de serviços, operações de serviços e estratégias de marketing para empresas prestadoras de serviços. Finalmente, o capítulo 4 apresenta o referencial das teorias em que foi baseado este trabalho como as lacunas da qualidade de serviço, as dimensões da qualidade percebida do serviço, a análise importância-desempenho e os debates atuais sobre o tema qualidade de serviço.

A seguir são apresentados os “Métodos e procedimentos da pesquisa” (capítulo 5) onde está descrito detalhadamente toda a metodologia utilizada no trabalho, “Resultados” (capítulo 6) e finalmente a “Conclusão” (capítulo 7).

## 2 RESTAURANTES

O objetivo deste capítulo é estudar o setor de alimentação na atualidade, fazendo uma inter-relação com a atividade turística e verificando a sua importância dentro desta. Será estudada também a relevância da cultura gastronômica para a Cidade do Salvador, destinação onde será realizada a pesquisa, e será ressaltada a atividade de alimentação como componente do setor de serviços.

### 2.1 A GASTRONOMIA E O TURISMO

A alimentação sempre ocupou um lugar especial nas relações humanas. Antes apresentava um caráter apenas de nutrição por necessidade, posteriormente passando a destacar-se como opção de refeição que adquire também a responsabilidade de saciar não somente a fome do indivíduo, como também de realizar seu anseio por outras satisfações que a refeição possa proporcionar.

Barreto & Senra (2001, p. 396) observam que:

com o desenvolvimento e a riqueza das nações, novos alimentos são incorporados ao dia-a-dia das populações, e, com o progresso, deixa-se de lado o conceito de alimentação apenas como a necessidade de sobrevivência, entregando-se paulatinamente à busca de um certo hedonismo na arte de comer.

Por este motivo, a gastronomia está intimamente associada ao turismo. No momento em que o turista está visitando uma localidade geralmente ele está interessado em conhecer a cultura daquela região e a gastronomia faz parte da cultura, tal como o artesanato e o folclore.



Antonini (2003, p.29) salienta a importância muito maior da gastronomia como patrimônio cultural do que como simples arte-culinária. Segundo a autora ela assume-se também como um “importante veículo da cultura popular, ao mesmo tempo em que possibilita uma percepção acerca da forma como vivem os habitantes de cada região, numa dada época, num dado período de tempo”.

Desde o ano de 1922 que O Guia Michelin destaca um espaço para publicar recomendações culinárias sobre as regiões a serem visitadas pelos turistas. Flandrin (1998) afirma que se a referência às especialidades culinárias são colocadas no mesmo plano dos acontecimentos gloriosos do local, do monumento histórico ou da paisagem natural como propostas merecedoras de visita para o turista é prova de que o discurso sobre as cozinhas regionais adquire nesta data uma amplitude considerável.

Poulain (2004) discute sobre a alimentação como objeto de patrimonialização para o uso da atividade turística. Segundo o autor, ela coloca-se como lugar de leitura privilegiada das mutações sociais, juntamente com o turismo e o alimentar que estão sendo utilizados como objetos antropológicos de valorização dos conhecimentos.

Essa patrimonialização consiste numa transformação das representações sociais associadas ao espaço social alimentar e coloca os produtos alimentares, os objetos e habilidades utilizadas em sua produção, assim como os códigos sociais como os “modos de comer” ou os “modos de cozinhar” como objetos culturais portadores de uma parte da história e da identidade de um grupo social. O autor finaliza salientando que “num mundo em mutação, convém então preservá-las como testemunhos de uma identidade cultural” (POULAIN, 2004, p. 37)

Como exemplo deste testemunho, Antonini (2003) estuda a gastronomia típica da Ilha de Santa Catarina como elemento de importância para o turismo cultural. Com a

análise do processo histórico e do desenvolvimento turístico da Ilha a autora pode refletir sobre a identidade simbólica da gastronomia típica desta localidade.

Barreto & Senra (2001 p.396) analisam a culinária baiana e mineira como exemplos que chegam a transcender suas origens geográficas e se tornam peças emblemáticas de publicidade de seus estados, atuando como propaganda turística e criando no imaginário popular uma associação entre os destinos referidos e a boa mesa. Segundo os autores são “verdadeiras embaixadoras dos valores de sua gente”.

Igualmente, mesmo quando o turista não está interessado especificamente na culinária típica ele tem que se alimentar, e essa ação pode ser realizada com prazer. Por este motivo, a destinação deve dar um suporte para que o turista tenha um bom serviço nos lugares que freqüente, pois caso esse momento seja desastroso ficará com uma má impressão da cidade.

Krippendorff (2001, p. 36) afirma que “o lazer e, sobretudo, as viagens, pintam manchas coloridas nas telas cinzentas da nossa existência”. Segundo o autor elas devem “reconstruir, recriar o homem, curar e sustentar o corpo e a alma, proporcionar uma fonte de forças vitais e trazer um sentido à vida.” Sendo assim, nada melhor do que ter associado ao lazer o prazer da gastronomia que vai ser uma forte aliada para realizar as expectativas criadas pelo turista sobre suas viagens.

Além de agregar valor ao turismo a gastronomia, em alguns momentos, chega a ser a motivação principal da viagem. Esta tendência que vem se realizando com maior freqüência nos últimos anos apresenta um comportamento todo especial. Geralmente se observa grupos de turistas que em vez de conhecer os monumentos históricos preferem conhecer vinícolas, mercados especiais, fábricas de charutos e visitar restaurantes

credenciados. Assim, as agências preparam pacotes especiais para este tipo de grupo com *chefs* como guias, e o enfoque histórico especial é todo voltado para a gastronomia.

No setor turístico, a gastronomia é o elemento-arte de valorização do restaurante e pode ser elemento-cultura de valorização de destinações turísticas, constituindo-se, por vezes, o grande diferencial das mesmas. Segundo Krause (2001 apud Antonini, 2003) “Restauração” é uma palavra utilizada para conceituar o segmento do setor de alimentação que envolve a produção do alimento, acompanhada do serviço deste até o cliente. A gastronomia é então utilizada e divulgada pelo setor turístico, através do restaurante, como atrativo na captação de turistas.

Sobre gastronomia Barreto & Senra (2001, p.393) afirmam que:

a gastronomia hoje é reconhecida como a atividade culinária desenvolvida dentro de princípios “científicos” ou por técnicas alicerçadas por anos de descobertas e experiências que visavam equilibrar sabores e ingredientes, com finalidade não só de cunho estético mas também de harmonização dos diversos elementos que compõe as necessidades nutricionais de um indivíduo. Nos anos 1990 esta tendência se acentua com a criação de diversos cursos superiores de gastronomia no país.

## 2.2 A GASTRONOMIA EM SALVADOR

A Cidade do Salvador, cidade turística de importância nacional e internacional, recebe turistas durante todo o ano por diversas motivações. Desse modo, apresenta não somente o turismo de sol e mar desenvolvido como também o turismo cultural, devido ao seu grande patrimônio histórico.

A cidade apresenta um desenvolvimento turístico que sempre esteve muito ligado à imagem da sua cultura gastronômica. É impossível dissociar a cidade de suas comidas típicas tanto consumidas pelos moradores, quanto desejada pelos visitantes.

Uma comida oriunda da mistura da cultura dos índios que plantavam mandioca e milho e fabricavam pirão, beiju e bebidas fermentadas, dos portugueses que trouxeram sardinha, bacalhau, cozidos de carne de boi com legumes e os doces finos. Com a vinda dos negros que trouxeram a pimenta malagueta, o quiabo, e o azeite de dendê. Da mistura dos hábitos alimentares destas três etnias nasceu a culinária baiana que reúne quase 50 tipos de pratos diferentes. Boa parte dessa diversidade, porém, se deve à cultura africana e, principalmente, à religião do Candomblé. Iguarias famosas como o acarajé, o caruru, o mungunzá e o bobó de camarão são adaptações sagradas das comidas dos orixás. (EMTURSA, 2004)

A culinária baiana sempre serviu como um grande atrativo para Salvador principalmente pelo seu caráter exclusivo, sendo resultado do processo de colonização do estado.

Ornellas (2000) afirma que não foi difícil integrar a culinária portuguesa com a abundância e versatilidade natural de que dispunha o índio brasileiro no ambiente em que vivia. O português já tinha experiência em regiões tropicais com as Índias e a África. Neste momento inicial de vida no Brasil ele introduziu o sal, a cana-de-açúcar, o gado, os coqueiros, as bananeiras, mangueiras e especiarias que já prevaleciam nos hábitos de consumo portugueses e também eram utilizados como mercadoria valiosa no comércio.

Não foi verificada na literatura grande dificuldade na aceitação desta mistura gastronômica, para os diversos grupos que aqui passaram a conviver. A culinária portuguesa se integrou com a abundância e a versatilidade de que dispunha o índio brasileiro. Uma das principais contribuições deste para a nova culinária brasileira foi o uso

da mandioca e derivados e do milho que passou a constituir a base da alimentação do colonizador. Ornellas (2000) relata que o índio utilizava os alimentos autóctones e as formas de preparação que conhecia, e o português ia aceitando com tranquilidade a inovação de pratos à sua mesa.

Segundo Cascudo (1983) o indígena gostou de todas as frutas que o português ia semeando, principalmente as bananas e as cítricas. Também acrescentou ao seu paladar os temperos portugueses. Ovelhas, cabras, carneiros e porcos trouxeram novos sabores. As castanhas e amendoins utilizados nos confeitos foram recriados pela mulher portuguesa com a matéria prima local.

O africano contribuiu com o azeite de dendê, a banana, milho. Do coco, até o século XVII, só era usado no Brasil a sua bebida e a polpa; os indígenas não conheciam o leite de coco que veio se firmar como elemento presente em diversos pratos da comida típica baiana. O cuscuz de milho, por exemplo, com adição de leite de coco foi uma inovação brasileira, pois isto não ocorre, segundo Cascudo (1983), em nenhuma região africana.

Os hábitos da alimentação do brasileiro foram de apenas colher, sem jamais tomar a providência da plantação como reprodução multiplicadora e regular. Assim ele continuou este critério de preguiça o que resultou no desaparecimento de inúmeras plantações como a dos cajuais intermináveis do Nordeste, as matas de mangabas, oitis, ingás, dentre outros. Algumas destas perderam completamente a possibilidade de frutificação. (CASCUDO, 1983).

A paçoca (alimento preparado com carne assada e farinha de mandioca), a moqueca e o caruru foram herança dos índios. Com o tempo, foram surgindo alterações como afirma o já referido autor. O leite de coco, o azeite-de-dendê, a pimenta, o coentro, a cebola e outros temperos deram aspectos diversos a tipos diferentes de preparo de moquecas no país.

O caruru e as comidas de origem e influência africana apresentam uma importância especial na cultura baiana por estarem ligadas diretamente à religiosidade. Estes pratos estão presentes no culto do candomblé. São inúmeras iguarias preparadas especialmente para os santos, cada santo tendo o seu prato próprio. No cardápio principal de um caruru completo estão presentes o caruru, o vatapá, a farofa de dendê, o feijão, o mugunzá, a banana frita, pipoca, rapadura, dentre outros.

Geralmente este cardápio completo pode ser servido nos terreiros de candomblé ou nas casas de família que tenham alguém que domine os segredos desta culinária. Este tipo de comida não está presente na alimentação do dia-a-dia do baiano, ela é reservada para momentos especiais como aniversários e momentos festivos devido à sua complexidade.

O que existe na alimentação do baiano e também se encontra em restaurantes da cidade são principalmente as moquecas e ensopados, além do acarajé vendido pelas baianas nos seus tabuleiros. Ainda em 1965 Darwin Brandão já observava este aspecto peculiar da relação do baiano com a sua comida chamada de típica no seu livro *A cozinha baiana*.

A cozinha africana não pertence ao dia-a-dia da mesa do baiano. Principalmente os grandes pratos, o vatapá, o efó, o sarapatel ou o caruru. No trivial baiano entra sempre o dendê, no feijão, na farofa, no peixe ou mesmo na salada, mas os pratos mais famosos, que ganharam prestígio nacional, estes são encontrados quase sempre nos almoços ou jantares melhorados, nas festas, nas comemorações. (BRANDÃO, 1965)

A alimentação acompanhou as mudanças no estilo de vida das pessoas e este tipo de refeição tradicional hoje não é considerada saudável para se comer com regularidade, principalmente se for considerado os cuidados alimentares recomendados para se ter uma boa saúde. São pratos gordurosos, com alto valor calórico além de não serem práticos para

a rotina atribulada da vida de hoje. Por este motivo pratos como o caruru, o vatapá, o sarapatel são reservados para momentos especiais.

Outra questão que deve ser considerada nesta análise levantada por Brandão, ainda em 1965, é que ela pode estar sendo acentuada com a aculturação através da influência dos hábitos alimentares americanos, por exemplo, trazidos para o país pelas redes de *fast food* que hoje já fazem parte da rotina brasileira.

Além da gastronomia típica, a cidade tem desenvolvido sua cultura gastronômica nos últimos anos. O número de restaurantes tem aumentado cada vez mais acompanhando até mesmo uma tendência do mercado nacional. A partir da década de 1970 o Brasil iniciou o seu processo no contexto gastronômico internacional. Muitos *chefs* europeus passaram a visitar e posteriormente residir no país trazendo consigo conceitos, técnicas e modos de atuação pouco divulgados ou não muito claros até então. Esse movimento se acentuou com a chegada das grandes redes hoteleiras ao Brasil. (BARRETO & SENRA, 2001)

Assim, iniciou-se um processo de desenvolvimento da cultura gastronômica no país, com a inauguração de inúmeros restaurantes nos principais centros urbanos brasileiros. Acompanhando este processo, a Cidade do Salvador apresenta também um grande desenvolvimento no setor de alimentação, principalmente nos últimos 10 anos. Uma cidade que vivia da predominância de alguns restaurantes tradicionais passou a ter inúmeras opções a sua disposição.

Com esse desenvolvimento do setor de alimentação a cidade passa a ter uma concorrência qualificada, o que gera um grande benefício para o consumidor, pois estas empresas serão obrigadas a prestar um serviço de melhor qualidade.

## 2.3 DESENVOLVIMENTO DO SETOR NA ATUALIDADE

Um dos setores que vem obtendo significativo crescimento nos últimos anos tem sido o setor de alimentação fora da própria residência. Verifica-se a grandiosidade desta indústria através dos números da indústria alimentícia nos Estados Unidos. Chon & Sparrowe (2003) chamam a indústria de alimentação deste país de “gigantesca” e afirmam existir mais de 10 milhões de trabalhadores no setor, o que representa cerca de 8% do total da força de trabalho do país.

O progresso do número de alimentações fora de casa no mundo é de mais de 16% entre 1985 e 1999. (GIRA *apud* Poulain, 2004). Hoje, no Brasil, há mais de um milhão de restaurantes, representando 8% do PIB nacional. (ABIA, 2004).

Este crescimento é muito influenciado pelo ritmo de vida da atualidade. Um dos fatores significativos para a mudança nos hábitos alimentares foi à emancipação da mulher. Ela, que antes costumava cuidar da casa e dos filhos, conquistou o seu espaço na sociedade e cumpre um papel também de protagonista, tendo as mesmas responsabilidades do gênero masculino como trabalhadora. Desse modo, o trabalho feminino passa a modificar as práticas domésticas.

Poulain (2004) afirma que em 1950 uma francesa passava cerca de quatro horas por dia nas atividades domésticas alimentares de compra, preparação culinária e louça. Já em 1992 esse tempo foi reduzido para menos de uma hora. Sobre esta temática Signaut (1993 *apud*, Poulain, 2004, p. 54) afirma que:



a preparação dos alimentos, na medida em que ela é concebida como a tarefa doméstica por excelência, dá hoje a impressão de ser atacada de todos os lados por empreendimentos procedentes do setor externo: restaurantes, entregas à domicílio, supermercados... (SIGNAUT, 1993, *apud*, POULAIN, p. 54, 2004)

Hoje em dia, as pessoas têm pouca disponibilidade de tempo para o preparo dos alimentos muito em função do trabalho, mas em compensação existe uma variedade de empresas que facilitam este processo, seja através de um restaurante que proporcione uma refeição completa ou mesmo de empresas de alimentação que vendem pratos congelados ou alimentos pré-preparados que facilitam a vida doméstica. Outro fator contributivo para o desenvolvimento de setor é a nova realidade, com a necessidade do lazer na sociedade atual.

Nos primórdios dos serviços de alimentação, objetivava-se apenas oferecer alimento para as pessoas que estavam distantes da sua residência, por motivos diversos. Posteriormente, verificou-se que as famílias abastadas da sociedade passaram a viajar. Hoje, o que se observa é que a utilização dos restaurantes passou a ser além de uma questão de utilidade uma grande possibilidade de entretenimento.

Segundo Paula (2002), a alimentação é um componente essencial da hospitalidade, já que atende o consumidor em vários aspectos: servir como fonte de prazer, de entretenimento e, também, como substituto das atividades domésticas no suprimento às necessidades nutricionais de seus membros.

Apesar deste desenvolvimento, tratando especificamente do setor de restaurantes, ele ainda apresenta obstáculos para a prestação de um serviço de qualidade principalmente

se consideradas as exigências da hospitalidade nos dias de hoje. Paula (2002) afirma que apesar das expectativas se apresentarem promissoras nos negócios em alimentação, se observa que o conceito de hospitalidade ainda não está assimilado em todo o contexto necessário à sua concretização.

Tratando sobre o conceito de hospitalidade, para Gotman (2001, *apud* GRINOVER, 2002) a hospitalidade é o ato de acolher e prestar serviços a alguém que por algum motivo esteja fora do seu local de domicílio. É uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido, mas não é só isso. Ela implica na relação entre um ou mais hóspedes e uma organização, colocando a questão da recepção nesta organização, inserindo-a no modo de funcionamento existente.

Dessa forma, acredita-se que o setor de restaurantes pode se desenvolver melhor se for utilizado nos seus serviços o conceito atual de hospitalidade, juntamente com elementos da administração de operações de serviços.

Conforme ressalta Paula (2002), este movimento será de complexidade especial, mas oportunizará recolocar o setor diante de convicções resgatadas com a sociedade contemporânea, referindo-se às convicções da base da convivência humana. Segundo a autora, este movimento surge juntamente com a evolução do setor de alimentação, baseado principalmente na hospitalidade como o ato de receber humano.

Refere-se assim às pessoas que estão novamente indo aos restaurantes para conversar, para serem atendidas por funcionários que os conheçam e que não os tratem como apenas mais um cliente como ocorre muitas vezes em empresas de *fast food*. Prova disto é o movimento *slow food*, que vem ganhando a cada dia mais adeptos. O movimento

prega o preparo caprichado dos pratos, a valorização das tradições regionais e o direito a se deliciar calmamente com as refeições.

Anteriormente, nos restaurantes, o protagonista único era o alimento, mas hoje em dia o que os consumidores procuram é muito mais do que apenas degustar uma refeição saborosa e de qualidade. Eles querem receber um atendimento diferencial, querem se sentir à vontade num ambiente esteticamente bonito e agradável, ser tratados com cortesia e gentileza, isto é, querem ter a certeza de que aquele será um momento agradável, uma boa oportunidade de entretenimento e lazer.

Bottle (1986) aborda a questão salientando o novo caráter da indústria da hospitalidade observado no ramo dos serviços de alimentação:

O que se entende por indústria da hospitalidade extrapola o caráter subjetivo e inato explicitado anteriormente ao se agregar o conceito de serviços - não apenas qualquer serviço, mas um “serviço especial” em que se inclui aquele dedicado a alimentos e bebidas ou serviços de alimentação de uma forma geral.” (BOTTLE, 1986 *apud* PAULA, 2002, p.75)

Dentro do contexto apresentado pelo autor, a responsabilidade dos prestadores de serviço de alimentação aumenta de maneira significativa, e eles devem estar preparados para esta relação especial no ato de receber.

### 3. SERVIÇOS

Durante muito tempo toda a economia mundial girou fundamentalmente em torno da indústria de manufaturas, época conhecida como Era Industrial. As pessoas tinham necessidades de possuírem bens materiais que passaram a serem produzidos em larga escala.

Domênico de Masi (1998) e outros pesquisadores consideram 1956 a data do nascimento da sociedade pós-industrial, pois foi o ano em que, pela primeira vez nos EUA, os trabalhadores da área administrativa superaram em termos numéricos os da área de produção. Hoje, o setor de serviços emprega no mundo oito de cada dez trabalhadores. (FITZSIMMONS, 2000)

Uma das principais características dessa nova sociedade é o predomínio numérico dos trabalhadores do setor de serviços, onde se encontra o setor de turismo e hotelaria. Dados do IBGE (Anuário Estatístico do Brasil, 1991) demonstram que o setor de serviços ultrapassou os demais setores da economia brasileira, em número de trabalhadores, na década de 70. (DE MASI, 1998)

Lage & Milone (2001) classificam o mercado turístico em direto e indireto. No mercado direto se oferecem e consomem bens e serviços plenamente relacionados ao turismo; no mercado indireto são oferecidos e consumidos bens e serviços parcialmente relacionados. Neste último, os bens e serviços podem ser usufruídos não somente pelos turistas como também pela comunidade. Como exemplos temos transportes, alojamentos e restaurantes. Estes últimos serão nosso objeto de estudo.

### 3.1 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE SERVIÇOS

Para uma percepção maior de como ocorre o processo de compra do consumidor é importante ressaltar que existem diferentes agentes atuantes neste processo, entre os quais destacam-se o usuário e o decisor. O usuário será quem irá utilizar o produto consumido, mas será o decisor quem irá decidir sobre a compra. Os demais participantes do processo de compra são o iniciador, que se trata da primeira pessoa que sugere a idéia de comprar o produto ou serviço; influenciador, pessoa cujas sugestões influenciam a decisão e finalmente o comprador que é a pessoa que realiza a compra. (KOTLER, 1980,1998; CORREIA E GIANESI, 1996)

Isto fica bem claro quando se observa o comportamento de serviços educacionais para crianças, por exemplo, pois serão os pais que determinarão a escola que o filho irá freqüentar. Também quando a família utiliza os serviços de um restaurante, na maioria das vezes, são os pais que escolhem o estabelecimento a ser visitado.

Este conceito facilita a atuação do marketing, pois assim os esforços serão concentrados para satisfazer as necessidades e expectativas não somente do usuário, mas também do decisor do produto.

#### **3.1.1 Fatores que influenciam o comportamento do consumidor**

Muitos autores como Kotler (1980,1998), Engel, Blackwell & Miniard (1999), Swarbrooke & Horner (2002) e Correia e Gianesi (1996) estudam os fatores que

influenciam o comportamento do consumidor. Correia e Giansesi (1996) dividem estes fatores em quatro grupos.

Os Fatores Culturais são os grupos de valores pertencentes a cada indivíduo e que foram determinados pela experiência de vida de cada um de acordo com a cultura na qual foi criado, região geográfica onde viveu, nível de acesso à cultura formal e informal que teve durante sua vida, grupo racial, grupo religioso e classe social a qual pertence, e todas as experiências vividas desde a idade infantil. (CORREIA & GIANESI, 1996)

Segundo Kotler (1998) os fatores culturais exercem a mais ampla e profunda influência sobre o comportamento do consumidor pelo fato de ser o determinante mais fundamental dos desejos e do comportamento de uma pessoa.

Os Fatores Sociais referem-se ao grupo social ao qual pertence o indivíduo, estes grupos constituem-se como referência sólida para o indivíduo e irão influenciar o seu comportamento. Um dos grupos sociais mais importantes é a família, e esta tem um grande poder na decisão de compra. (CORREIA & GIANESI, 1996)

Os Fatores Pessoais podem ser divididos em demográficos e psicográficos. Os demográficos referem-se a indicadores como idade, ocupação, condição econômica e social e são facilmente mapeados em pesquisas. Os psicográficos referem-se a indicadores que demonstram mais especificamente a personalidade e idiosincrasia de cada indivíduo, exemplificados pelos autores com estilo de vida, personalidade e auto-conceito. (CORREIA & GIANESI, 1996)

Já os Fatores Psicológicos que influenciam o comportamento do consumidor são divididos pelos autores em motivação, percepção, aprendizado e convicções e atitudes.

Correia e Giansesi (1996) afirmam que a motivação é o que leva o consumidor a realizar a compra, é a razão da sua necessidade. A percepção é o processo pelo qual um

indivíduo seleciona, organiza e interpreta informações, de modo a criar uma imagem significativa do mundo, fundamental no processo de avaliação do serviço. O aprendizado refere-se à influência das experiências anteriores do consumidor nas suas decisões futuras e as convicções e atitudes representam os conceitos anteriores que os consumidores têm sobre certas coisas.

Estes fatores comportamentais definem como age e pensa cada indivíduo. Quando analisados possibilitam um melhor conhecimento das dimensões comportamentais de cada consumidor, suas expectativas e o seu nível de percepção com relação à qualidade dos produtos e serviços por ele adquiridos. Costumam ser avaliados para que se possa formar grupos de pessoas com comportamento padrão, que apresentarão expectativas e nível de percepção relativamente semelhantes.

Quando as empresas de serviço utilizam a segmentação de mercado para atingir seu público alvo elas estão procurando trabalhar com pessoas que apresentem características semelhantes dentro do universo do comportamento de compra, utilizando este conhecimento.

Segundo Chon & Sparrowe (2003),

Nos serviços de alimentação, executivos que querem impressionar possíveis clientes constituem um segmento, assim como famílias em viagem à procura de um lugar barato e conveniente. Cada segmento tem necessidades e expectativas diferentes quanto à alimentação. O restaurante que satisfaz a família em viagem provavelmente não atrairá o executivo que quer impressionar o cliente com um belo almoço. (CHON & SPARROWE, 2003, p.167)

### 3.1.2 O processo de decisão de compra

O processo de decisão de compra de um serviço é bastante complexo em função da característica de intangibilidade dos serviços em geral. Geralmente esta intangibilidade gera uma insegurança por parte dos consumidores com relação à qualidade do serviço que será consumido. Este processo é apresentado por Kotler (1998) e apresenta cinco estágios subseqüentes:

1. *Reconhecimento do problema* (denominado por Corrêa e Giansi, 1996, de Identificação das necessidades): o consumidor identifica uma discrepância entre o seu estado atual e o desejado, ou seja, verifica uma necessidade de adquirir algum produto ou serviço que ainda não experimentou.
2. *Busca de informações*: o consumidor busca informações sobre o atendimento da sua necessidade. Estas informações podem vir de fontes pessoais, comerciais, públicas ou experimentais (exame e experiência de uso). Geralmente os consumidores respeitam mais as informações vindas de fontes pessoais, por isso que se sabe da grande eficiência da propaganda “boca-a-boca”.
3. *Avaliação de alternativas*: o consumidor avalia as alternativas disponíveis para a satisfação da sua necessidade. A depender do serviço a avaliação pode ser feita antes do consumo, durante o consumo (avaliação baseada na experiência) ou após o consumo (avaliação baseada em credenciais).



4. *Decisão de compra*: processo pelo qual passa o consumidor, depois de avaliadas as alternativas e formada uma intenção de compra. Pode ser alterada pela atitude de outras pessoas com relação à intenção e a situações não previstas, as quais o indivíduo esteja sujeito antes de efetuar a compra.
  
5. *Comportamento pós-compra*: comportamento do consumidor após o consumo do serviço. Depende do seu grau de satisfação com o resultado da experimentação do mesmo. Quanto mais satisfeito ele estiver maior será a probabilidade de nova compra e também de indicação deste serviço para outras pessoas. Se ele estiver insatisfeito ele pode tomar alguma ação pública ou privada, ou não tomar nenhuma ação; mas em todos os casos ele não repetirá a compra.

Os restaurantes lidam com o alimento que é uma fonte de saciedade e também de prazer para o ser humano. Quando oferecem um bom serviço e uma comida saborosa e de qualidade esta experiência ficará na memória dos consumidores que certamente retornarão. Por este motivo, este tipo de empresa apresenta uma certa vantagem no momento do comportamento pós-compra.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DAS OPERAÇÕES EM SERVIÇOS

Segundo Kotler (1980, 1998), Corrêa e Giansesi (1996) as características especiais das operações de serviços são: intangibilidade dos serviços, inseparabilidade, variabilidade

e precibilidade e estas características determinam procedimentos e cuidados especiais ao lidar com o cliente.

Por serem intangíveis os serviços não podem ser vistos, sentidos, tocados, ou cheirados antes de serem adquiridos, ou seja, antes da compra o cliente não tem uma amostra prévia dos resultados que serão obtidos. Sendo assim, o cliente procurará evidências de um serviço de qualidade com base em indicadores como instalações, funcionários, equipamentos, limpeza, preços percebidos e outros fatores. Por este motivo, Kotler (1980, 1998) recomenda que a tarefa do prestador de serviços deva ser administrar as evidências para tornar tangível o intangível.

Como os serviços, segundo Corrêa e Gianesi (1996) são experiências que o cliente vivencia, a característica da intangibilidade torna difícil para os gerentes e clientes avaliar o resultado e a qualidade; diminui a possibilidade de padronização e os clientes percebem mais riscos na compra de um serviço do que de produtos.

Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, determinando assim sua característica da inseparabilidade. (CORRÊA & GIANESI, 1996)

Na operação de serviços o prestador tem um papel fundamental, pois é ele quem vai efetivar a prestação do serviço. O cliente também desempenha um papel relevante na medida em que interage com o prestador, afetando assim o resultado da operação.

Os serviços apresentam alto grau de variabilidade, em virtude de dependerem de quem os fornece, de onde e de quando são fornecidos, além do papel relevante do cliente que pode intervir significativamente neste processo. Ele pode, por exemplo, tornar o serviço mais fácil de ser realizado com competência ou dificultar o trabalho do prestador.

Kotler (1980, 1998) recomenda três providências para o controle da qualidade do serviço. A primeira é investir em bons processos de contratação e treinamento. A segunda é

a padronização do processo da execução do serviço em todos os setores da organização. A terceira providência é o acompanhamento da satisfação do cliente por meio de sistemas de sugestão e reclamação, pesquisas com clientes e comparação com concorrentes.

Os serviços não podem ser estocados. Como são intangíveis eles se realizam somente no momento da venda, na presença do cliente ou de um bem de sua propriedade. Sendo assim ele se torna perecível. Uma mesa vazia em um restaurante, ou um quarto vago em um hotel revelam que a empresa perdeu a oportunidade da venda.

Gianesi & Corrêa (1996) ressaltam que a não estocabilidade de um serviço, resultante da produção e consumo quase simultâneos, não permite um isolamento das operações do ambiente externo. O serviço ou capacidade produtiva que não forem consumidos serão perdidos para sempre. Esta característica afeta também a qualidade, pois elimina a oportunidade de inspeção anterior à venda.

Conforme Fitzsimmons (2000, p.49),

a utilização da capacidade total de serviços de uma empresa consiste num desafio gerencial, pois as demandas dos clientes exibem variações consideráveis e não existe a opção de se formar estoques para absorver estas flutuações.

O entendimento das características citadas acima é importante para se compreender o funcionamento das operações em serviços. Para se oferecer um serviço de qualidade, toda a operação deve estar baseada nestas particularidades e a função gerencial, na liderança deste processo, deve estar atenta para lidar com situações que só existem na venda de serviços.

### 3.3 CICLO DE SERVIÇO – MOMENTOS DA VERDADE

Albrecht (1998) afirma que Jan Carlzon (1994), revolucionou a gestão da empresa e marcou presença no mundo organizacional quando introduziu o conceito de *momentos da verdade* vividos pelo cliente, durante a prestação de um serviço.

Segundo este conceito, dentro do ciclo de prestação do serviço, existem inúmeros momentos em que o cliente tem um ponto de contato com a organização em diversas ocasiões diferentes, durante os quais forma uma percepção sobre a qualidade dos serviços, estes são os momentos da verdade. São nestes momentos que o cliente avaliará o serviço da empresa. São os momentos em que o cliente, num restaurante, é atendido pelo pessoal da linha de frente, e entra em contato com as pessoas que representam a organização naquele momento. (ALBRECHT, 1998).

De acordo com Albrecht (1998) cada momento da verdade seria o átomo básico do serviço, a menor unidade de valor entregue ao cliente. E passa a ser realmente o produto fornecido pela empresa, que utiliza estes momentos para tornar concreta a idéia do serviço. O autor afirma ainda que, apesar do conceito de momentos da verdade parecer simples, trata-se de uma das pedras fundamentais da teoria de administração de serviços e desempenhará um papel em praticamente todas as discussões sobre qualidade de serviço que se seguirão.

Um momento da verdade não é positivo ou negativo em si mesmo, mas será positivo ou negativo de acordo com a percepção que o cliente terá daquele momento, de acordo com o sentimento que ele terá com relação àquela experiência vivida. O somatório de todos os momentos da verdade é que resultará na percepção final do cliente com relação à organização prestadora do serviço.

Durante a prestação do serviço ocorrem inúmeros momentos da verdade que juntos formam o ciclo de serviços, que consiste no inventário de todos estes momentos. É uma forma de mapear o processo da operação do serviço, baseado na experiência vivida pelo cliente. Assim, o foco de atenções da gerência em vez de ser no serviço em si passa a ser na impressão causada no consumidor do resultado do serviço prestado. (ALBRECHT, 1998)

Dentro do ciclo de serviço, os diversos momentos da verdade apresentam uma escala de importância diferente, a depender da situação. Alguns estarão mais presentes na mente do cliente por motivos diversos, são os momentos críticos. Albrecht (1998) afirma que os momentos iniciais e finais de um ciclo de serviço costumam ser considerados críticos. Os iniciais são os momentos em que o cliente percebe a qualidade do serviço e ajusta sua expectativa a respeito do que virá. Caso tenha uma percepção inicial negativa será difícil para a organização quebrar este conceito. Já os finais costumam ser importantes, pois ficam mais facilmente guardados na memória dos clientes.

A depender da maneira como um cliente seja atendido no momento da recepção em um restaurante ele ajustará sua expectativa para um padrão mais alto ou mais baixo. Já os momentos finais costumam serem críticos para o prestador porque muitas vezes o cliente tem um ótimo atendimento, mas se uma conta demora a chegar, mesmo depois de estar satisfeito com o atendimento prestado ele pode guardar aquele momento na memória e sair com uma impressão negativa do estabelecimento.

Tratando-se especificamente de restaurantes, estes conceitos de momentos da verdade tendem a apresentar uma relevância ainda maior, pois se considera que este tipo de atividade se enquadra em serviços que necessitam que o atendimento seja realizado nas instalações físicas da empresa. Sendo assim, estas organizações precisam oferecer um

ambiente adequado com agradável atmosfera e também um serviço diferenciado para que o cliente se sinta realmente confortável e acolhido.

Mediante estas considerações, se observa que para que este atendimento acolhedor seja realizado, o papel dos funcionários que têm contato direto com o cliente é fundamental. Avena (2001) aborda a questão da importância deste acolhimento em estabelecimentos como restaurantes e hotéis. Segundo o autor, o hoteleiro ou *restauranteur* não vende somente um produto material para o cliente, pois neste produto estão incluídos também a amabilidade, o calor humano, o reconhecimento, a hospitalidade e o cuidado.

O referido autor afirma que,

estes ambientes tornam-se então locais onde se pode exigir ser bem recebido e bem acolhido; é o lugar onde se espera que a necessidade de acolhimento natural seja satisfeita, tendo esta expectativa aumentado quantitativa e qualitativamente, pelas circunstâncias da vida moderna. (AVENA, 2001, p.23 )

### 3.4 OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

As operações de serviço e de manufatura apresentam conceitos diferentes de gestão. Analisando as operações de serviços, se verifica que elas apresentam características particulares. Para que estas análises sejam bem utilizadas é recomendado que sejam criados grupos de empresas de serviços com características semelhantes para se utilizar os mesmos conceitos de operação; exatamente como feito com os grupos de comportamento do consumidor que serão tratados mais adiante no trabalho. (FITZSIMMONS, 2000)

Schmenner (1986, *apud* FITZSIMMONS, 2000) propõe a matriz de processos de serviços com ênfase na similaridade dos problemas gerenciais com suas dimensões voltadas para o processo de atendimento. Nesta matriz, o eixo vertical mede o grau de intensidade de trabalho e o eixo horizontal mede o grau de interação do cliente e de personalização.

Pela leitura que se pode fazer dos quadrantes da matriz, observa-se que as Indústrias de serviços oferecem serviços padronizados e com altos investimentos de capital, se assemelhando a uma linha de produção de manufatura. Também com um alto investimento em capital está a loja de serviços, que proporcionam maior personalização do atendimento. (FITZSIMMONS, 2000)

### Grau de Interação e Personalização

**Grau de Intensidade da mão-de-obra**

Baixo

Alto

Baixo	<p><b><i>Indústria de Serviços:</i></b>            Empresas aéreas            Transporte de cargas            Hotéis            Balneários, estações de recreação</p>	<p><b><i>Lojas de serviço:</i></b>            Hospitais            Oficinas de veículos            Outros serviços de manutenção</p>
Alto	<p><b><i>Serviços de Massa:</i></b>            Varejistas            Vendas em atacado            Escolas            Aspectos varejistas de um banco comercial</p>	<p><b><i>Serviços Profissionais:</i></b>            Médicos            Advogados            Contadores            Arquitetos</p>

Figura 1: Matriz de Processos de Serviços

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons, 2000.

Os serviços de massa são não-diferenciados e exigem uma alta intensidade de trabalho. Com intensidade de trabalho, mas não necessariamente grande número de

trabalhadores, estão os serviços profissionais. Seus clientes receberão atenção personalizada de profissionais altamente qualificados. (FITZSIMMONS, 2000)

Observando a matriz proposta, verifica-se que restaurantes seriam classificados como lojas de serviços, porém o valor do serviço é gerado tanto no atendimento (*front Office*) quanto no processo de preparo dos alimentos (*back room*), o que consiste no componente produto do serviço. Neste caso, os restaurantes possuem um certo grau de padronização nas operações. Com esta visualização de onde o valor é gerado no serviço de um restaurante, percebe-se que ele é composto por um conjunto de características. (FITZSIMMONS, 2000)

Fitzsimmons (2000) chama de pacote de serviços o conjunto de mercadorias e serviços adquiridos em um ambiente, apresentando as seguintes características:

1. *Instalações de apoio*: são os recursos físicos que devem estar disponíveis antes de se oferecer um serviço.
2. *Bens facilitadores*: material adquirido ou consumido pelo comprador.
3. *Serviços explícitos*: benefícios facilmente sentidos pelo cliente ou características essenciais ou intrínsecas dos serviços.
4. *Serviços implícitos*: benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente, ou características extrínsecas dos serviços.

Num restaurante, as instalações de apoio se referem à qualidade das instalações, ao conforto e decoração. Os bens facilitadores seriam os alimentos consumidos pelo cliente, e os serviços explícitos e implícitos contemplam a qualidade do atendimento do pessoal da



linha de frente (garçons e *maitres*), com profissionais bem capacitados que possam com o seu trabalho proporcionar momentos agradáveis aos clientes.

Outra abordagem sobre o serviço de um restaurante seria analisá-lo de acordo com a estrutura do seu processo. (SHOSTACK, 1987, *apud* FITZSIMMONS, 2000, p. 98) definiu estes conceitos e os utilizou. As dimensões de complexidade e divergência permitem criar um gráfico de posicionamento no mercado.

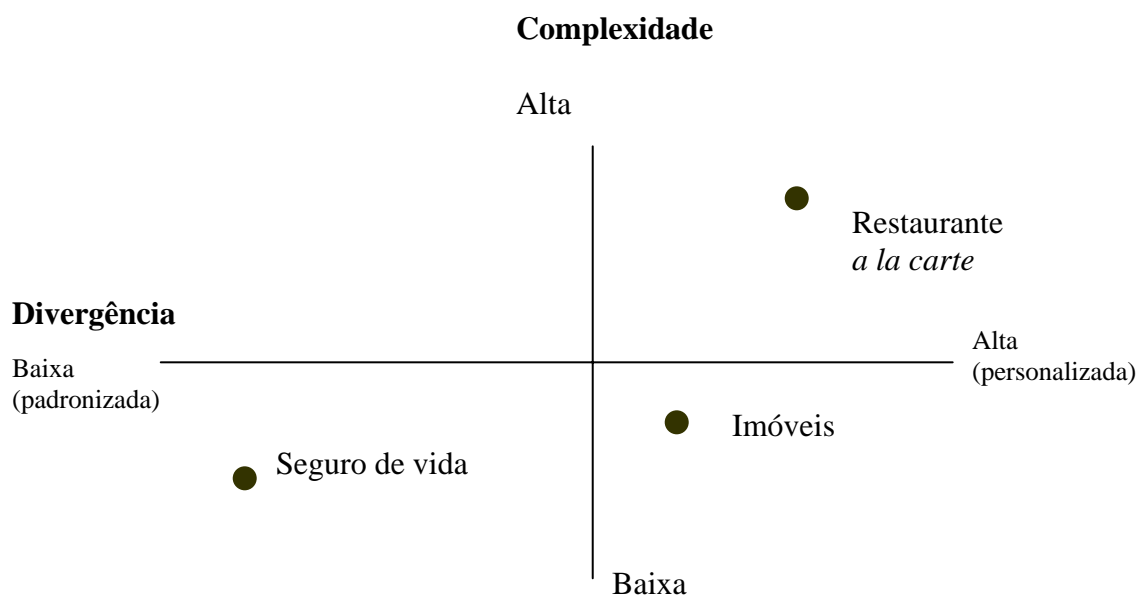


Figura 2 Posicionamento pela Estrutura do Processo

Fonte: adaptado de Fitzsimmons (2000)

Um serviço padronizado é projetado para grandes volumes de serviços com tarefas de rotina e a mão-de-obra que não necessite de muita qualificação. As empresas necessariamente não precisam se posicionar em apenas uma dimensão da estrutura de processos. Um serviço de um restaurante, por exemplo, pode sair de um serviço de baixa complexidade e divergência (restaurante pequeno e familiar), passando pelo processo

corrente em que a complexidade e a divergência poderiam ser classificadas como médias, até alta complexidade e divergência, no caso de um restaurante *a la carte*.

### 3.5 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Ainda com relação às características diferenciadoras para empresas prestadoras de serviços Kotler (1998) recomenda estratégias de marketing para lidar com estas características que são: gerenciamento da diferenciação que engloba oferta, entrega ou imagem diferenciada, gerenciamento da qualidade dos serviços, que aborda o Modelo de Qualidade de Serviços (SERVQUAL) desenvolvidos por Parasuraman, Berry e Zeithaml no ano de 1985 e gerenciamento da produtividade; além de marketing externo, interno e interativo.

Neste capítulo, será abordada a estratégia Gerenciamento da Diferenciação. A estratégia Gerenciamento da Qualidade dos Serviços, que aborda propriamente o Modelo SERVQUAL, com todas as lacunas, será tratado no capítulo 4, em separado, diante da relevância do tema para este trabalho.

#### **3.5.1 Gerenciamento da diferenciação**

Segundo Kotler (1998) gerenciamento da diferenciação trata-se da necessidade das empresas criarem um diferencial para os seus serviços. Hoje em dia existe uma

concorrência acirrada na maioria das áreas de serviços e muitas vezes, quando os serviços são semelhantes, o cliente faz sua escolha pelo preço oferecido. Quanto menor for o preço maior será a probabilidade da empresa em tê-lo como cliente. Isso significa que quanto mais homogêneo for o serviço, na visão do cliente, mais ele se preocupará com o preço e menos com o fornecedor. Por este motivo, Kotler (1998) sugere a diferenciação como alternativa para concorrência de preços, através do desenvolvimento de uma oferta, entrega ou imagem diferenciada.

A opção diferencial da oferta consiste em incluir características inovadoras no serviço oferecido. As expectativas dos clientes são denominadas de pacote primário de serviços e referem-se ao serviço básico principal que deve ser oferecido pela empresa. Mas a esse pacote podem ser adicionadas características de serviços secundárias que seria a empresa ir além da expectativa do cliente.

No caso da aviação, por exemplo, o pacote primário de serviço se refere a um transporte de qualidade, a uma boa alimentação, a segurança a bordo e a um bom atendimento. Mas no momento em que a companhia agrega outras vantagens como filmes, alimentação especial, telefone a bordo e programa de milhagens ela está incorporando características secundárias ao seu cliente.

Quando se trata de restaurantes, o que se pensa é que a intenção inicial do cliente é fazer uma refeição de qualidade. No entanto o que se tem observado atualmente é o valor atribuído a outros indicadores que não estão necessariamente ligados à alimentação como qualidade de atendimento, serviços em geral, atmosfera do local, dentre outros. Ou seja, o pacote primário de serviços neste caso é a alimentação, mas hoje em dia as características secundárias em geral, isto é, os serviços, estão tomando uma dimensão cada vez maior.

Outro tipo de diferenciação é a entrega do serviço no local que o cliente deseja, a qual motivou uma inovação numa das características básicas do serviço, para alguns casos específicos. Antes, se havia um problema num computador pessoal ou de um escritório, era necessário que o cliente se deslocasse com o equipamento até a assistência técnica para que o serviço fosse realizado. Hoje em dia, existem inúmeras empresas que vão até o local em que o computador se encontra, não necessitando de deslocamento algum do cliente.

A entrega também consiste em estratégia na obtenção da diferenciação do serviço. A empresa terá um contato especial com o cliente e é nesta ocasião em que o serviço propriamente dito será realizado. Portanto é necessário que uma organização contrate pessoas qualificadas e que as treine para executar este serviço, além de investir no ambiente físico, desenvolvendo um espaço atraente para que o serviço seja executado.

O ambiente físico, em qualquer tipo de serviço, tem sido cada vez mais valorizado. As organizações já demonstram ter esta consciência e têm investido na melhoria dos seus ambientes, proporcionando um maior conforto para os seus clientes e uma funcionalidade para a execução do serviço, dentro de uma estética cada vez mais atraente. Quando se trata de restaurantes, a qualidade, apresentação e higiene da comida, a agilidade do atendimento, o conforto do mobiliário são fatores de diferenciação.

A terceira alternativa sugerida pelo autor para lidar com a concorrência de preços, seria a diferenciação do serviço através da imagem. Na maioria das vezes são utilizados símbolos e logotipos que vão representar a imagem da empresa. Esses símbolos são criados de acordo com a mensagem que a mesma queira passar para os seus clientes. Também os slogans quando bem elaborados e com respaldo em qualidade de serviço pode elevar a fidelidade dos consumidores. (KOTLER, 1998).

Outros fatores determinam a imagem da empresa como a qualidade dos seus serviços, o seu atendimento, a sua competência e idoneidade. Para uma empresa adquirir a confiança de um cliente leva muito tempo, com um trabalho sério e competente. É por isso que a imagem da empresa é fundamental e se trata de um dos fatores que compõem seu capital intangível.

## 4 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO SERVIÇO

Este capítulo tratará sobre Gerenciamento da Qualidade de Serviços, especificamente sobre o Modelo de Qualidade de Serviços - SERVQUAL desenvolvido por Parasuramam *et al.* (1985), que representa um marco teórico na administração de serviços, e também sobre o método de análise por importância e desempenho para medir a satisfação do cliente, desenvolvido por Martilla & James (1977). Pela relevância para esta pesquisa serão descritos a seguir, especificamente os elementos mais importantes para o trabalho.

### 4.1 LACUNAS DA QUALIDADE DO SERVIÇO

Se uma empresa intenciona obter um diferencial competitivo, deve prestar um serviço de melhor qualidade para que o cliente a tenha como referência. Porém prestar um serviço diferenciado não se trata de tarefa fácil. Miguel & Salomi (2004) realizaram um trabalho onde apresentam uma revisão da literatura, de cunho analítico, temático, histórico e bibliográfico, sobre os principais modelos e conceitos propostos referente à mensuração da qualidade de serviços externos. Assim, analisam o trabalho de diversos autores como Parasuraman, Berry & Zeithaml em 1985, Gronroos em 1984, Brown & Swart em 1989, Bolton & Drew em 1991, Cronin & Taylor em 1992, Teas em 1993 e Zeithaml (2003), que têm realizado estudos no sentido de contribuir com esta questão.

O trabalho conclui que não existe um consenso entre os autores quanto ao modelo para a mensuração da qualidade de serviços mais apropriado e também que ainda existem

questões a serem respondidas. No entanto, como todos estes autores partem do modelo proposto por Parasuraman *et al* (1985), que se trata de modelo muito reconhecido no meio acadêmico, foi o escolhido para inspirar este trabalho e será descrito detalhadamente segundo a releitura de Zeithaml (2003).

O Modelo SERVQUAL foi desenvolvido para serviços onde ocorre falha na entrega de um serviço de qualidade. Zeithaml (2003, p.419) explica que

o modelo distribui os conceitos centrais, as estratégias e as decisões concernentes ao marketing de serviços começando com o cliente e construindo as tarefas da organização ao longo do que é considerado necessário para a eliminação da lacuna entre a expectativa do cliente e sua percepção.

O foco principal do modelo é a lacuna, que se baseia no cliente, e trata da diferença entre sua expectativa por um serviço de qualidade e a percepção do serviço utilizado, ou seja, refere-se à discrepância entre o que o cliente espera e o que ele recebe como serviço. Os autores sugerem que para esta primeira lacuna ser eliminada e a empresa construir um relacionamento sólido com seu consumidor, faz-se necessário eliminar quatro outras lacunas – as lacunas da empresa – que determinam também uma falha na entrega de um serviço de qualidade, pois são elas as responsáveis pela lacuna do cliente existir e estão descritas a seguir:

- a) Lacuna do cliente: Discrepância entre as expectativas e percepções do cliente sobre o serviço.
- b) Lacuna da empresa nº1: Discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial sobre estas expectativas.
- c) Lacuna da empresa nº2: Discrepância entre a percepção gerencial sobre as expectativas do cliente e as especificações da qualidade do serviço.

- d) Lacuna da empresa nº3: Discrepância entre as especificações da empresa e o que é realmente fornecido ao cliente.
- e) Lacuna da empresa nº4: Discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação e o que realmente é fornecido.

#### a) Lacuna do Cliente

Sobre a lacuna do cliente, descrita na figura 3, as percepções são as afirmações subjetivas acerca das experiências reais realizadas pelos clientes e as expectativas padrões ou pontos de referência com os quais as experiências dos serviços são confrontadas.

As expectativas do cliente existem antes da prestação do serviço, já as experiências são resultantes do uso do mesmo. O confronto destas duas concepções é chamado de *paradigma da desconfirmação* ou paradigma da desconfirmação das expectativas (Rossi & Slongo, 1998; Carvalho & Leite, 2001; Rodrigues, 2001). Segundo este paradigma, o cliente apresentará um sentimento de satisfação ou insatisfação de acordo com o desempenho do prestador do serviço. Se este desempenho estiver abaixo de suas expectativas ele ficará insatisfeito e se estiver acima, ficará satisfeito.

Um dos responsáveis pela criação das expectativas do cliente é o marketing das empresas, exercendo uma influência positiva no desejo do indivíduo em adquirir determinado produto. Se a influência de uma propaganda for muito forte, e esta não estiver de acordo com a real prestação do serviço que a função operação da organização possa realizar, esta propaganda estará criando um problema para a empresa sugerindo que o



cliente a procure com expectativas sempre além de suas possibilidades e assim ele ficará frustrado com o serviço prestado.

Os principais fatores determinantes da lacuna do cliente são as próprias lacunas da empresa. As características exclusivas dos serviços foram levadas em consideração em todo o estudo do modelo, pois conhecendo bem estas características particulares e suas lacunas tem-se respaldo teórico necessário para discutir estratégias com a finalidade de eliminá-las. (ZEITHAML, 2003)

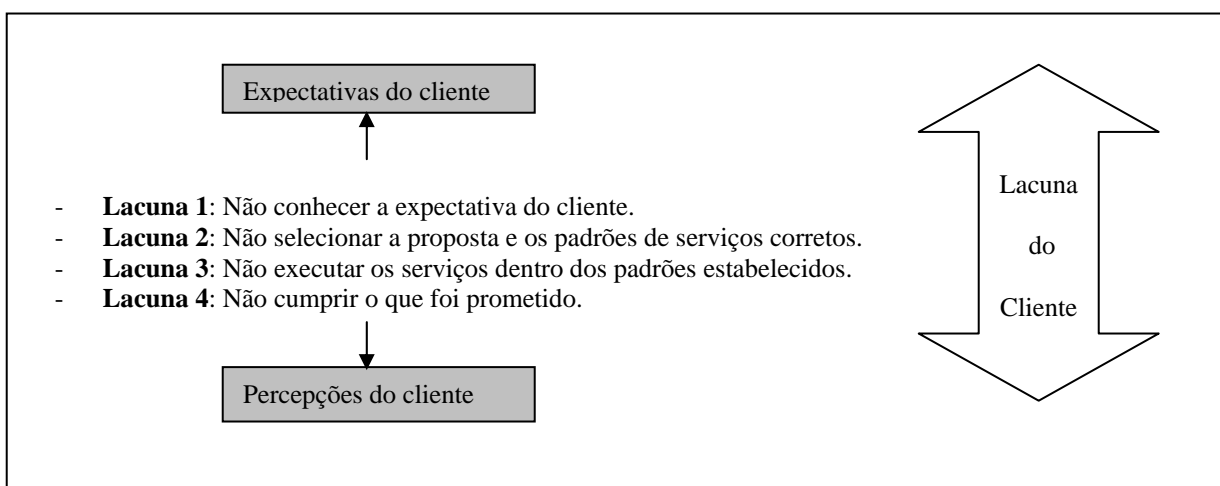


Figura 3 Lacuna do Cliente: fatores-chave

Fonte: adaptado de Zeithaml, 2003

#### b) Lacuna um da empresa

A lacuna um da empresa, descrita na figura 4, é a diferença entre as expectativas que o cliente tem acerca do serviço e a compreensão da organização sobre essas expectativas. Existem várias razões para que os executivos não estejam conscientes daquilo que o cliente espera: eles podem não interagir diretamente com o cliente, não estarem

dispostos a indagar sobre suas expectativas ou não estarem preparados para lidar com as mesmas.

Esta questão interfere diretamente nos seus resultados das operações de serviços. Na medida em que o pessoal que deveria ter a liderança da empresa em mãos, definindo suas prioridades, baseadas em uma análise e conhecimento profundo da mesma, desconhece as expectativas do cliente, essa situação pode gerar uma seqüência de equívocos que tendem a resultar num serviço de baixa qualidade.

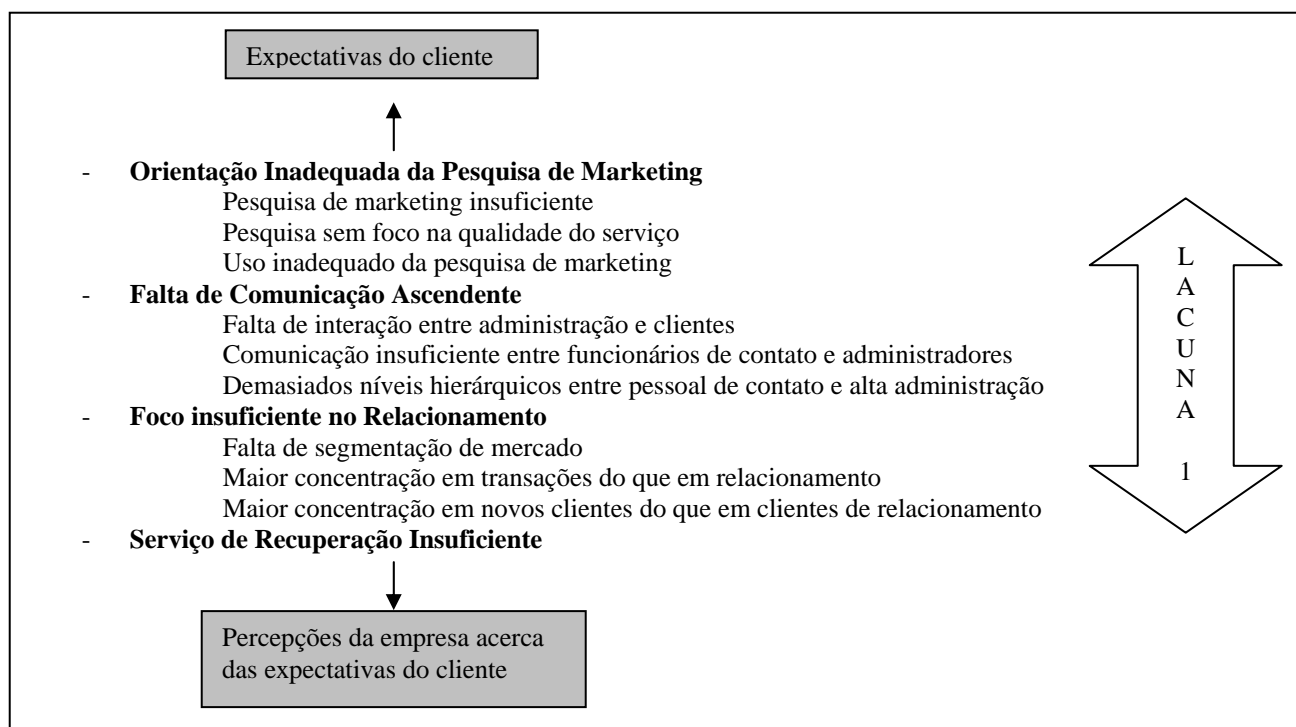


Figura 4 Lacuna 1 da empresa: fatores-chave

Fonte: adaptado de Zeithaml, 2003

Conforme consta da figura 4, os principais fatores responsáveis pela lacuna 1 da empresa são: 1) orientação inadequada de marketing; 2) falta de comunicação ascendente; 3) foco no relacionamento; 4) serviço de recuperação insuficiente, que serão descritos a seguir.

## 1) Orientação inadequada de marketing

A orientação inadequada de pesquisa de marketing é um dos fatores fundamentais, pois é através da pesquisa de marketing que a empresa obtém as informações necessárias sobre as expectativas do seu cliente. Quando esta pesquisa é feita de forma inadequada, forma-se então a lacuna da empresa. Para esta situação Zeithaml (2003) recomenda métodos formais e informais de coleta de informações sobre as expectativas do cliente que devem ser aplicados na forma de pesquisa de mercado.

Quando o objetivo for estreitar a relação com o cliente, a autora recomenda técnicas tradicionais de pesquisa como visita a cliente questionários estruturados, sistemas de reclamação e discussão com clientes, além de técnicas mais inovadoras como *brainstorming*, desdobramento da função qualidade e análise das lacunas de qualidade em serviços.

Malhotra (2001) afirma que programas permanentes de pesquisa de marketing fornecem informações sobre fatores controláveis e incontroláveis e sobre consumidores; tais informações aumentam a eficácia das decisões tomadas pelos gerentes de marketing.

## 2) Falta de comunicação ascendente

Este fator ocorre muitas vezes quando a administração não dá o valor devido ao pessoal da linha de frente que, pelo contato privilegiado, costuma conhecer mais profundamente os clientes da empresa. Assim, o modelo de gestão e a hierarquia da organização não propiciam este tipo de interação e aproveitamento destas informações, além de haver uma falta de interação entre os administradores e seus clientes.

Albrecht (1998) afirma que o pessoal da linha de frente está freqüentemente em contato com o cliente, por isso exercem um papel de destaque para a qualidade dos serviços. Desse modo, podem perceber melhor quais as expectativas do cliente sobre o serviço e sua avaliação depois que o mesmo foi prestado.

### 3) Foco insuficiente no relacionamento

O foco insuficiente no relacionamento refere-se à falta de estratégias da empresa para reter clientes e fortalecer relacionamentos com eles. O que ocorre é que, como as empresas estão sempre tão preocupadas em conquistar nova clientela, por vezes elas desviam sua atenção dos clientes que já existem. Segundo Zeithaml (2003) quando existe um bom marketing de relacionamento com os clientes, a possibilidade da lacuna um da empresa existir fica menor.

Em empresas de turismo é freqüente o uso dos programas de fidelidade como marketing de relacionamento com os seus clientes, esta prática já é comum em serviços como transportes aéreos, locação de veículos e hotéis.

### 4) Falta de recuperação do serviço

Recuperação do serviço entende-se como a solução para um problema ocorrido durante a prestação do serviço. Por mais que a empresa tenha uma excelente operação e também um entendimento claro das expectativas dos clientes algumas vezes irão ocorrer falhas. Nesse momento é que o cliente avaliará profundamente o serviço oferecido, porque falhas são inevitáveis, mas é a maneira de se lidar com aquela falha que determinará o

sucesso ou fracasso do empreendimento. Caso a organização não perceba o valor deste momento e apresente uma recuperação do serviço insuficiente, terá para aquele cliente uma avaliação negativa acerca da qualidade do seu serviço.

Quando se trata de restaurantes, a prática da recuperação do serviço deve ser valorizada, pois se trata de uma atividade que tem como componente um produto que é o alimento, e agregado a ele inúmeros outros componentes que são: instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos. Este pacote descreve todos os elementos participantes no momento da aquisição de um serviço e será tratado logo a seguir no trabalho.

#### c) Lacuna dois da empresa

A lacuna dois da empresa, descrita na figura 5, consiste na diferença entre a compreensão da organização acerca das expectativas do cliente e o desenvolvimento de formatos e padrões de serviços voltados a eles e refere-se às dificuldades que as empresas têm no momento de transformar as expectativas dos clientes em especificações da qualidade de serviços e desempenho. (ZEITHAML, 2003)

A autora afirma que geralmente os responsáveis pela definição de padrões não o fazem, pois acreditam que algumas vezes as expectativas do cliente podem ser insensatas ou irrealistas ou também muitas vezes gerentes de serviços acreditam que o grau de variabilidade inerente aos serviços será sempre um impeditivo para que se possa estabelecer qualquer tipo de padronização. Porém a autora acredita que os padrões sejam necessários para que o pessoal de contato tenha clareza sobre os principais objetivos da empresa e o tipo de desempenho que ela espera dos seus funcionários.

Através dos padrões o próprio cliente cria o hábito de procurar o serviço daquela determinada empresa, avaliando se aquele tipo de desempenho está de acordo com o que espera ou se está aquém de suas expectativas. Além disso, estando acostumado com o padrão do desempenho da empresa o cliente ficará menos ansioso com relação ao seu atendimento.

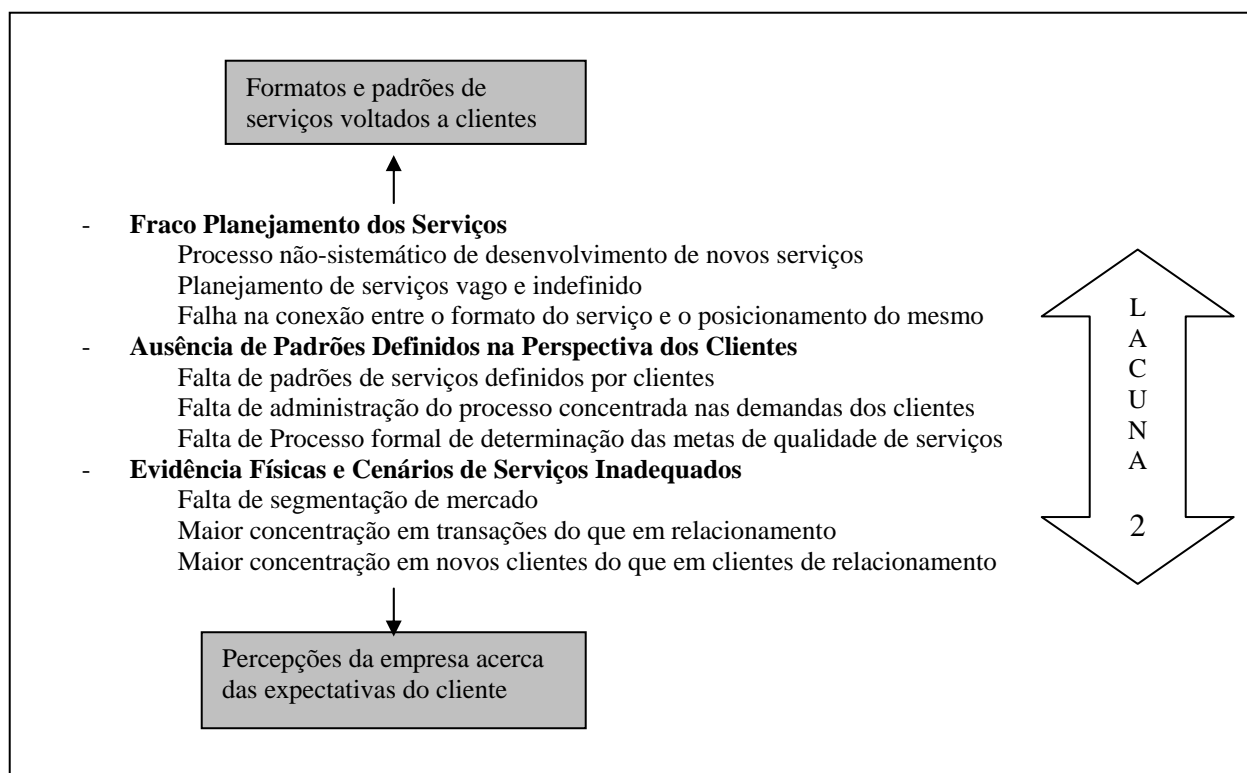


Figura 5 Lacuna 2 da empresa: fatores-chave

Fonte: adaptado de Zeithaml, 2003.

Conforme demonstrado na figura 5, os fatores responsáveis pela lacuna dois da empresa são: 1) fraco planejamento dos serviços; 2) ausência de padrões definidos na perspectiva dos clientes; 3) evidências físicas e cenários de serviços inadequados, comentados na seqüência.

## 1) Fraco planejamento dos serviços

Nos serviços um bom planejamento contribui significativamente com o sucesso das operações durante o atendimento ao cliente. Porém, como os mesmos são intangíveis, as pessoas apresentam uma certa dificuldade em planejá-los dentro de uma sistemática geral da empresa.

Zeithaml (2003) revela ser fundamental que todas as pessoas envolvidas (executivos, funcionários de linha de frente e equipe de apoio de bastidores) estejam trabalhando de acordo com os mesmos conceitos de serviço, e estes devem ser baseados nas necessidades e expectativas dos clientes.

## 2) Ausência de padrões definidos, na perspectiva do cliente

Muitas vezes as organizações se esforçam para suas operações atenderem a preocupações como produtividade ou eficiência, mas na verdade se os seus padrões não estão alinhados com as expectativas dos clientes estarão funcionando segundo um modelo de desempenho arriscado onde inexistente um padrão definido na perspectiva do cliente. (ZEITHAML, 2003)

Verifica-se em diversas empresas que definem seus padrões de funcionamento e prestação de serviço conforme a sua conveniência e não a necessidade do cliente que é a necessidade do mercado.

### 3) Evidências físicas e cenários de serviços inadequados

O último fator responsável pela formação da lacuna dois da empresa é a evidência física que se caracteriza no cenário do serviço. Como evidência física entende-se tudo desde cartões de visita a relatórios, sinalização, presença na internet, equipamentos e instalações utilizadas para executar o serviço. Geralmente dentro deste grupo o mais valorizado é o ambiente, ou seja, as instalações, mas varia a depender do serviço que seja vendido.

Quando se trata de restaurantes o ambiente torna-se um grande aliado, pois o cliente quer ter uma atmosfera agradável no momento da sua refeição. Nesta atmosfera estão não somente as instalações físicas que devem ser esteticamente de bom gosto e agradáveis e funcionais, mas também um bom ambiente que esteja de acordo com este local, uma climatização adequada, uma boa iluminação, decoração, arquitetura, uniformes dos funcionários, dentre outros aspectos.

Hoje em dia, a questão da estética tornou-se uma exigência da atualidade no ambiente de serviços. As empresas que queiram se destacar, além de oferecer um bom serviço, devem cuidar rigorosamente deste aspecto. Todos os setores estão investindo em ambientes esteticamente mais bonitos e agradáveis. O setor de *design* é um dos que mais cresce atualmente oferecendo novas alternativas de materiais e trazendo conforto para a arquitetura e para decoração.



d) Lacuna três da empresa

A lacuna três da empresa, descrita na figura 6, refere-se à discrepância entre o desenvolvimento de padrões de serviços voltados para clientes e o desempenho efetivo desses serviços por parte dos funcionários, conforme consta na figura.

Infelizmente não é apenas pelo fato de existir um conjunto de padrões de qualidade sobre a operação do serviço que fará com que ele aconteça a contento. Zeithaml (2003) recomenda que os padrões devem ser sustentados através de recursos adequados (pessoas, sistemas e tecnologia) e devem também ser reforçados, para que sejam eficazes com avaliações e premiações, com base no desempenho dos mesmos frente a esses padrões que foram anteriormente estabelecidos.

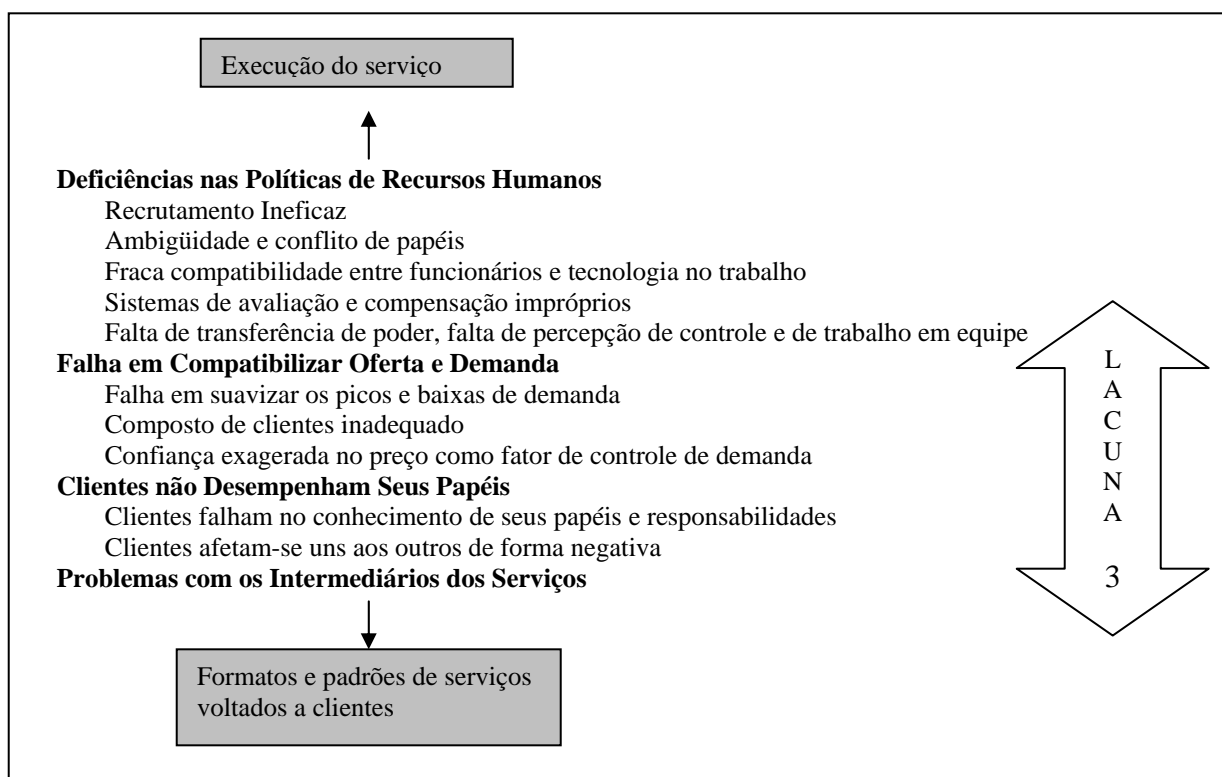


Figura 6 Lacuna 3 da empresa: fatores-chave

Fonte: adaptado de Zeithaml, 2003

Conforme mostra a figura 6, os fatores responsáveis pela lacuna três são: 1) Deficiências nas políticas de recursos humanos; 2) Falha em compatibilizar oferta e demanda; 3) Clientes não desempenham seus papéis; 4) Problemas com os intermediários dos serviços, que serão comentados a seguir.

#### 1) Deficiências na política de recursos humanos

Existe uma série de questões, todas relacionadas a deficiências na política de recursos humanos, como funcionários que não compreendem ao certo qual o seu papel na organização, funcionários ocupando cargos inadequados de acordo com sua capacidade, tecnologia inadequada, premiação e recompensa impróprias e falta de transferência de poder e de trabalho em equipe. Estas foram as questões citadas por Zeithaml (2003) e envolvem práticas de recrutamento, seleção, treinamento, feedback, definição de tarefas, motivação e estrutura organizacional.

#### 2) Falha em compatibilizar oferta e demanda

Como os serviços são perecíveis e, por conseguinte, não podem ser estocados, a empresa de serviço costuma operar em situações de excessos ou de escassez de demanda. Esta questão causa uma série de desconfortos para o cliente como longas esperas, filas, irritação, demora no atendimento e falta de produtos, além de um grande transtorno para a organização se ela não estiver preparada para ajustar rapidamente a sua função operação ao nível máximo de demanda.

Esta situação é muito comum no setor de turismo e ocorre com maior frequência na alta estação. As empresas que já estão acostumadas com este tipo de movimento já conseguiram estabelecer um nível máximo de clientes que podem assegurar um bom atendimento. Porém outras ainda não chegaram a este nível de aprofundamento e tentam atender um número maior do que poderiam, prejudicando assim a todos os seus clientes pois terão um serviço de qualidade inferior do que o de costume. É o que se vê muito em restaurantes, shows e no turismo de massa em geral.

Quando se trata de empresas hoteleiras ou empresas como de transporte, por exemplo, a situação ainda tem um agravante, pois existe um número referente à capacidade de lugares que não deve ser ultrapassado. Porém, muitas empresas se arriscam extrapolando este limite, causando assim uma situação de *over-booking*, ou seja, clientes com reservas já confirmadas em maior número do que número de vagas disponíveis no hotel. Quando ocorre escassez de demanda, observa-se capacidade instaladora ociosa de hotéis, aviões e restaurantes, causando problemas financeiros às organizações, desemprego e redução de renda.

### 3) Clientes que não desempenham seus papéis

A execução do serviço depende também do papel do cliente que deve estar informado sobre suas responsabilidades. Ele também tem o poder de introduzir certa heterogeneidade no processo, de forma que se pode conduzir a prestação do serviço para um desempenho negativo. Se o cliente omitir informações importantes para a execução do serviço com eficiência, afetará esta qualidade. (ZEITHAML, 2003)

Um exemplo comum deste fator são as pessoas que compram um serviço sem antes se informar detalhadamente sobre ele. A depender do serviço prestado, esta falta de informação pode causar uma grande decepção.

#### 4) Problemas com os intermediários dos serviços

Zeithaml (2003) exemplifica os intermediários dos serviços como varejistas, franqueados, agentes, corretores e, segundo a autora, problemas com estes intermediários podem contribuir para a formação da lacuna três. Como o serviço é intangível a sua avaliação será realizada pelo contato ocorrido entre o cliente e a empresa e este momento torna-se crucial, pois é o ponto de contato em que a organização pode mostrar toda a sua eficiência.

Dessa forma a empresa passa a depender da competência de outrem num momento crucial. Os intermediários estão envolvidos com as metas e valores da sua própria empresa que não necessariamente serão os da prestadora do serviço e, por este motivo, esta deve estar bem informada e conhecer estes profissionais com quem irá trabalhar.

#### e) Lacuna quatro da empresa

A lacuna quatro da empresa, descrita na figura 7, reflete a diferença entre a execução do serviço e as comunicações externas com os clientes, mais especificamente refere-se à comunicação feita através da mídia para fazer divulgação do seu serviço. O que ocorre é que estas promessas de serviço serão utilizadas pelo consumidor para avaliação do desempenho. Se estas promessas forem excessivas podem causar uma expectativa muito

grande, pois dificilmente a operação do serviço sairá a contento e o cliente avaliará o desempenho como inadequado.

Zeithaml (2003) cita alguns motivos responsáveis pelo não cumprimento de promessas como prometer em excesso por meio de propaganda ou de pessoal de vendas, coordenação inadequada entre operações e marketing e diferenças nas políticas e procedimentos em todas as lojas em que os serviços são executados.

Os principais fatores responsáveis pela lacuna quatro são: 1) Falta de comunicação de marketing de serviços integrada; 2) Administração ineficaz das expectativas dos clientes; 3) Promessas excessivas; 4) Comunicações horizontais inadequadas.

#### 1) Falta de comunicação de marketing de serviços integrada

Segundo a autora a comunicação com o cliente envolve questões que cruzam os limites das áreas de muitas disciplinas, e por isso recomenda que o marketing utilize o marketing interativo entre pessoal de contato e clientes coordenado com os tipos convencionais de marketing externo usados por empresas de produtos e serviços.

#### 2) Administração ineficaz das expectativas dos clientes

As empresas muitas vezes não conseguem administrar eficientemente as expectativas dos seus clientes em todas as formas de comunicação. Se por causa desta falha o cliente revela uma expectativa diferenciada do que a operação da empresa possa oferecer, pode ser problemático e no final da prestação do serviço ele ficará insatisfeito.

Outra questão importante é a necessidade de se educar o cliente para o correto uso do serviço para que a operação saia conforme a programação da organização. Muitas vezes o cliente não fica satisfeito com o serviço e se for feita uma análise criteriosa do problema, este não está nos funcionários que lhe atenderam e sim na sua atuação naquele momento.

### 3) Promessas excessivas

Quando se faz promessas em excesso dificilmente todas estas promessas serão cumpridas e o cliente certamente ficará insatisfeito. O não-cumprimento de promessas pode ocorrer por diversas razões: prometer em excesso por meio de propaganda ou pessoal de vendas, coordenação inadequada entre operações e marketing e diferenças nas políticas e procedimentos em todas os locais em que os serviços são executados.

### 4) Comunicação horizontal inadequada

O último fator contribuinte para a lacuna quatro é a comunicação horizontal inadequada, entre os diversos departamentos da organização. A comunicação entre vendas e operações e entre propaganda e operações deve estar clara para que não haja nenhum problema.

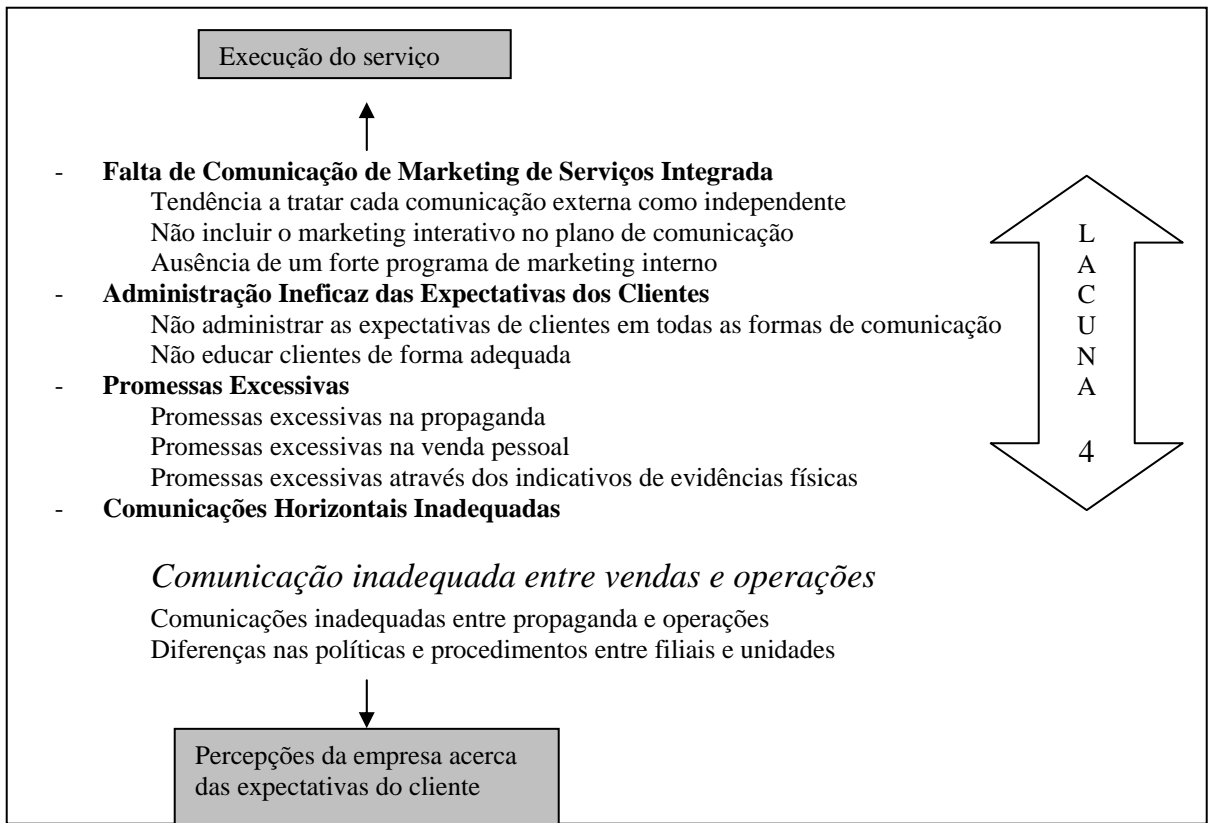


Figura 7 Lacuna 4 da empresa: fatores-chave

Fonte: adaptado de Zeithaml, 2003

## 4.2 DIMENSÕES DA QUALIDADE PERCEBIDA DO SERVIÇO

Do Modelo *Gap* de Qualidade de Serviços proposto por Parasuraman, Berry & Zeithaml (1985) conclui-se que os clientes utilizam os mesmos critérios para chegar a um julgamento sobre um serviço prestado, independentemente do tipo de serviço considerado (Miguel & Salomi, 2004). Estes critérios foram generalizados em dez categorias e

chamados de determinantes da qualidade. Posteriormente foram revisadas pelos próprios autores, reduzidas para cinco e chamadas de dimensões de qualidade.

Assim, foram identificadas as cinco primeiras dimensões que os clientes utilizam para julgar a qualidade do serviço e estas foram listadas por ordem decrescente de importância: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis. (MIGUEL & SALOMI, 2004)

As dimensões são elucidativas para a gerência de serviços, pois representam os pontos críticos na prestação de um serviço que podem causar uma discrepância entre expectativa e desempenho. O Modelo das Lacunas explicita as influências das várias discrepâncias ocorridas na qualidade dos serviços, divididas em dois segmentos: o contexto gerencial e o contexto do cliente, como expresso no trecho abaixo:

no contexto gerencial o modelo direciona a análise de cada *Gap* para uma melhoria no fornecimento do serviço. No contexto do cliente mostra como este faz sua avaliação de qualidade através de eventos de satisfação para cada um dos itens que compõem as dimensões da qualidade. No modelo idealizado, o cliente tem uma ou mais expectativas para cada uma das dimensões da qualidade, em relação ao serviço a ser adquirido. (MIGUEL & SALOMI, 2004)

Durante o processo de compra, e mesmo após a compra, o cliente compara sua expectativa com sua avaliação sobre o desempenho do serviço observando cada item das dimensões da qualidade e assim forma um conceito único de qualidade perceptível do serviço utilizado. Parasuraman *et al* (1985), autores que desenvolveram o Modelo *Gap*, acreditam que a expectativa é resultante de três fatores principais: a comunicação interpessoal, as necessidades pessoais e a experiência passada. Assim sendo, todas estas questões se inter-relacionam para formar, finalmente, o conceito de qualidade perceptível do serviço do cliente e que será retratada na figura 8.



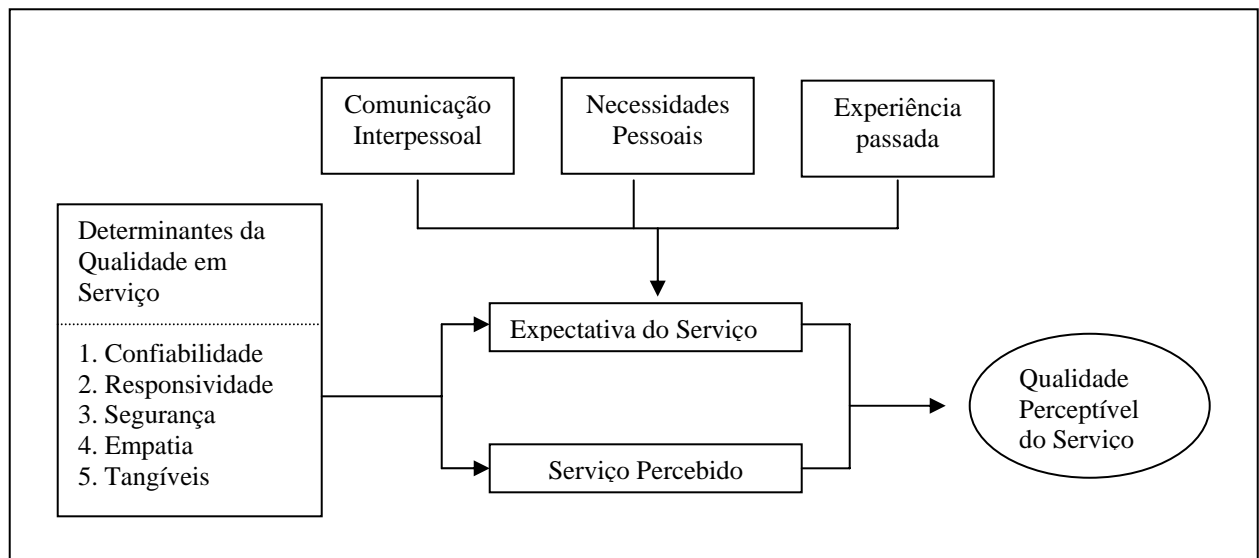


Figura 8: Determinantes da Qualidade do Serviço  
 Fonte: Adaptado de PARASURAMAN *et al.*, 1985

Cada uma destas dimensões tem um significado especial dentro do contexto da prestação do serviço, de acordo com os seus conceitos aqui definidos:

#### 4.2.1 Confiabilidade

Compreende a habilidade de entregar o serviço que foi prometido com confiança e precisão. Significa que a empresa fornece o serviço com base naquilo que foi prometido, geralmente são promessas sobre a entrega, sobre a prestação do serviço, a solução de problemas e o preço. O desempenho de um serviço confiável é uma expectativa do cliente e significa o serviço cumprido no prazo, sem modificações e sem erros. Garante que a empresa honra seus compromissos. (ZEITHAML, 2003; FITZSIMMONS, 2000).

Zeithaml (2003, p.94 ) afirma que “a não ser que você não tenha chance de escolher com quem queira fazer negócios, devemos pressupor que as empresas de serviços às quais é mais fiel são aquelas que são confiáveis no fornecimento do seu principal serviço”, por isso a dimensão confiabilidade torna-se de maior relevância para o cliente. No momento em que se escolhe o serviço, o mais importante é que o que foi prometido seja realizado, particularmente sobre os atributos dos serviços.

Tratando-se de restaurantes, por exemplo, um fator de confiabilidade significa uma padronização na qualidade da comida, além de outros atributos dos serviços. Se o cliente a cada dia que freqüentar o restaurante experimentar um padrão de comida diferente ele irá perder a confiança na qualidade do estabelecimento. O mesmo ocorre com os serviços que não podem variar na qualidade por causa da lotação do dia.

#### **4.2.2 Responsividade**

Representa a vontade de ajudar os clientes e fornecer um serviço com motivação. Esta dimensão enfatiza a atenção e prontidão no trato a solicitações, questões, reclamações e problemas dos clientes. A responsividade é comunicada ao cliente na medida em que eles necessitam de ajuda, respostas a perguntas ou atenção aos problemas. Compreende também a noção de flexibilidade e habilidade para individualização da prestação do serviço em conformidade com as necessidades dos clientes. Envolve acessibilidade, nada de esperas, retorno rápido a solicitações e interesse em ouvir o cliente. (ZEITHAML, 2003; FITZSIMMONS 2000)

Esta dimensão refere-se muito à capacidade de resposta da empresa e torna-se visível no momento em que ocorrem as falhas na operação. É uma ocasião ideal para que o

estabelecimento aproveite para demonstrar sua agilidade para corrigir erros, atender solicitações especiais, com atendimento rápido. Entende-se que falhas eventuais possam ocorrer, mas a administração destas falhas é que irá demonstrar a competência na gestão de uma organização.

### **4.2.3 Segurança**

A segurança compreende o conhecimento dos funcionários e a simpatia, bem como a habilidade da empresa em inspirar confiança e segurança. Esta dimensão é particularmente importante em serviços que envolvem alto risco ou quando os clientes estão incertos sobre sua habilidade para avaliar resultados, como, por exemplo, bancos, seguros, assistência médica, serviços advocatícios e também serviços alimentícios. (ZEITHAML, 2003; FITZSIMMONS 2000)

Num primeiro momento o cliente procura evidências tangíveis para analisar esta dimensão. Neste momento, verifica-se a importância de credenciais, dos certificados, dos diplomas, da participação das empresas em instituições de classe de renome que atestem a qualidade dos serviços prestados e proporcionem uma confiabilidade maior ao cliente principalmente se ele ainda não os experimentou.

### **4.2.4 Empatia**

Esta dimensão é definida como atenção individualizada e cuidado que a empresa fornece ao seu cliente. A essência da empatia é assumir que o cliente é inigualável e especial por meio de um serviço personalizado ou formatado individualmente para as

necessidade de cada um. Inclui características de acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades dos clientes. O cliente quer se sentir compreendido e importante para as empresas que lhe prestam serviços. Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. (ZEITHAML, 2003; FITZSIMMONS, 2000)

Objetivamente, esta dimensão se reflete em atitudes como tratar o cliente pelo nome, lembrar de problemas anteriores e preferências, compreender as necessidades individuais especiais, antecipar as necessidades dos mesmos, boa capacidade para ouvir e interesse em conhecer o consumidor.

Em serviços turísticos esta dimensão é de fundamental importância. Quando se lida com turistas que passam pela insegurança de estarem num local com dificuldades de localização e comunicação, é importante que o pessoal de atendimento seja extremamente gentil, e cuidadoso para que aquele visitante se sinta acolhido. Caso isso não ocorra, o turista pode ficar com a sensação de estar eventualmente sendo lesado pelos prestadores de serviço e voltar com uma imagem negativa da sua visita.

#### **4.2.5 Tangíveis**

A tangibilidade compreende a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação. Tudo isso proporciona representações físicas da imagem dos serviços, a qual será usada pelo cliente para avaliar a qualidade. Indústrias de serviços que valorizam os tangíveis compreendem as empresas nas quais os clientes vão até os estabelecimentos para receber os serviços como restaurantes e hotéis,

serviços de entretenimento e hospitalares, dentre outros. (ZEITHAML, 2003, FITZSIMMONS, 2000)

A tangibilidade, apesar de na proposta do Modelo *Gap* de lacunas estar posicionada como última da lista das dimensões, apresenta uma relevância ímpar no mundo atual. Em qualquer tipo de estabelecimento os clientes já observam a aparência física da imagem do serviço e, sempre que possível, escolhem empresas que primem por esta dimensão e lhe proporcionem uma atmosfera agradável e conforto. Até serviços que antes costumavam operar em estabelecimentos com aparência física inadequada como oficinas mecânicas, por exemplo, já estão modificando a atmosfera de suas instalações.

#### 4.3 OS CINCO DEBATES SOBRE QUALIDADE DE SERVIÇOS

Atualmente a pesquisa sobre qualidade de serviços, pela importância do tema, apresenta um número de pesquisadores adeptos cada vez maior. A produção científica tem sido intensa e com isso a discussão sobre o assunto tem se aprofundado significativamente. Johnston (1995) salienta que atualmente existem cinco grandes debates sobre a questão.

O primeiro refere-se às semelhanças e diferenças entre os constructos de qualidade de serviços e satisfação. Segundo Maciel (2002) parece haver um consenso, entre os pesquisadores em geral, que a satisfação está relacionada com o resultado de uma transação ou “encontro” de serviços, ou seja, é uma sensação momentânea. Por outro lado, a qualidade do serviço é a impressão que o consumidor tem da superioridade/inferioridade de uma organização e seus serviços, assumindo, portanto, um caráter mais duradouro. (MACIEL, 2002)

Johnston (1995) afirma que o segundo debate está relacionado com a discussão sobre a lacuna existente entre a qualidade esperada e qualidade percebida (*expectation-perception gap*), que é muito semelhante à teoria da desconfirmação, também chamado de paradigma da desconfirmação das expectativas. Segundo esta teoria, do confronto entre a expectativa do cliente (existente antes da prestação do serviço) e das experiências (resultantes do uso do serviço), o cliente apresentará um sentimento de satisfação ou insatisfação de acordo com o desempenho do prestador do serviço.

O terceiro debate relaciona-se com o desenvolvimento de modelos que ajudam a entender como a lacuna de percepção aparece e como os gerentes podem minimizá-la sendo um dos mais conhecidos o Modelo dos Cinco *Gaps* proposto por Parasuraman, Barry e Zeithaml (1985). (JOHNSTON, 1995)

O quarto debate trata da definição e utilização da zona de tolerância de um serviço. A zona de tolerância é uma medida global que traduz a diferença entre o nível adequado e o nível desejado do serviço e representa a faixa de *performance* do serviço que os consumidores julgam ser satisfatória. (JOHNSTON, 1995).

Sobre esta faixa Rodrigues (2001) aborda que:

Em função de suas características heterogêneas, os serviços podem apresentar desempenho variável segundo a empresa ou, mesmo, segundo o pessoal de atendimento de uma mesma empresa. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) indicam que essa heterogeneidade deve ser aceita pelo consumidor de acordo com a extensão da zona de tolerância que separa os níveis desejado e adequado do serviço. (RODRIGUES, 2001, p. 115)

E o quinto e último debate, tratado por Johnston (1995), se dedica à identificação dos determinantes da qualidade de serviços. Maciel (2002) revela que os determinantes são

significativos para o gerenciamento da qualidade por permitirem a especificação, a mensuração, o controle e o aprimoramento da qualidade percebida pelos consumidores.

#### 4.4 ANÁLISE IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO

O método de análise por importância e desempenho para medir satisfação de cliente e priorizar serviços e qualidade se tornou uma ferramenta popular desde que Martilla & James o desenvolveram há mais de 25 anos. (BACON, 2003)

É uma maneira de ajudar a classificar os itens do serviço conforme sua importância para o consumidor e o desempenho da empresa. Há muitas variações destas matrizes, mas a mais tradicional é projetada conforme a figura 9. No gráfico a importância é representada sobre um eixo vertical de alta à baixa e o desempenho é representado sobre um eixo horizontal de alta à baixa.

### Análise Importância x Desempenho

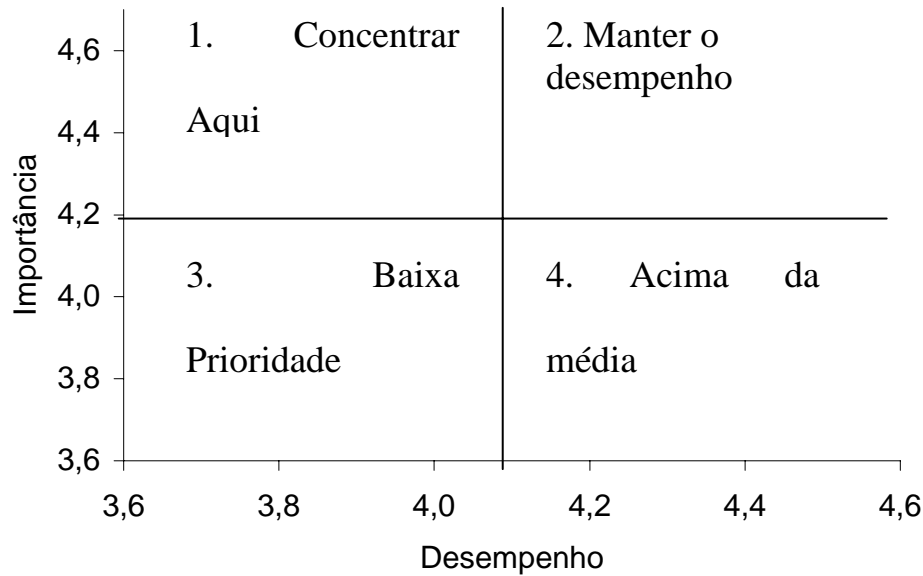


Figura 9: Matriz de análise importância e desempenho.

Fonte: adaptado de Chu & Choi, 1999.

Chu & Choi (1999) afirmam que examinando os pontos em cada quadrante, pode-se deduzir o que os clientes sentem, o que deveria ser as prioridades mais altas por melhoria e as mais baixas prioridades. Segundo os autores o método proporciona para os gerentes uma representação vívida simples de como os clientes sentem sobre o negócio, alguma direção para melhoria do negócio, e uma indicação de porque os clientes querem melhorias particulares.

Os atributos com suas respectivas notas são lançados nos quadrantes e cada quadrante terá uma interpretação. Kotler (1998) afirma que cada quadrante identifica as ações a serem exigidas. Abaixo estão representados os quadrantes conforme Chu & Choi (1999):



Quadrante um, denominado “concentrar aqui”, onde se localizam os atributos de alta importância e baixo desempenho. Os atributos são muito importantes para os clientes, mas a performance da empresa está abaixo das suas expectativas. Este é o quadrante onde devem ser concentrados todos os esforços de melhora.

Quadrante dois, identificado como “continue fazendo o bom trabalho”, onde se encontram os atributos de alta importância e alto desempenho. Os atributos são percebidos como importantes e, ao mesmo tempo, a organização apresenta alto nível de desempenho com relação a estas atividades.

Quadrante três, denominado “baixa prioridade”, onde se localizam os atributos de baixa importância e baixo desempenho. É uma célula pouco percebida pelos clientes devido a reduzida importância que eles atribuem aos mesmos. Por isto é recomendado que os gerentes não se interessem demasiadamente por ela, principalmente se este interesse for acompanhado de gastos financeiros.

Quadrante quatro, identificado como “acima da média”, onde se encontram os atributos de baixa importância e alto desempenho. Os clientes estão satisfeitos com a performance da empresa nestes fatores, entretanto os gerentes não devem concentrar muitos esforços neste quadrante, pois apresentam pouca importância para os clientes.

## 5 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Na opinião de Luna (2002, p. 14) a metodologia não tem status próprio, precisando ser definida em um contexto teórico-metodológico. Esta constatação leva ao reconhecimento do poder relativo da metodologia e como decorrência da evolução do pensamento epistemológico, o pesquisador substitui a busca da verdade pelo objetivo de aumentar o poder explicativo das teorias. Assim, o papel do pesquisador será o de interpretar a realidade em que pesquisa conforme instrumentos conferidos pelo seu posicionamento teórico-epistemológico.

Não será cobrado do pesquisador o estabelecimento da “veracidade das suas constatações”, e sim que ele seja capaz de demonstrar “que o conhecimento que ele produz é fidedigno e relevante teórico e socialmente”. (LUNA, 2002, p. 14)

Richardson (1989, p.16) afirma que os estudos “podem mudar de sentido a partir da consciência dos pressupostos sociais, culturais, políticos ou mesmo individuais que se escondem sob a enganadora aparência dos fatos objetivos”. Com isso, o autor reforça que o objetivo último das ciências sociais é o desenvolvimento do ser humano e que a pesquisa nesta área do conhecimento deve contribuir com este objetivo.

### 5.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Quanto à tipologia, a presente pesquisa é descritiva, no que se refere aos objetivos, pois pretende-se observar os fenômenos, analisá-los e interpretá-los sem a interferência do pesquisador. No entendimento de Gil (1999) este tipo de pesquisa tem como principal

objetivo descrever característica de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Para Triviños (1987) os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. Para que a pesquisa tenha certa validade científica é necessário uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados.

No que se refere à maneira como se conduz o estudo, ou seja, os procedimentos, a pesquisa inclui um estudo bibliográfico e um levantamento ou *survey*.

A pesquisa bibliográfica é definida por Cervo (1983, p. 55) como a que “explica um problema a partir de referências teóricas publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental”.

Através da pesquisa bibliográfica chegou-se a uma base conceitual sobre qualidade de serviços conhecida internacionalmente e testada por diversos pesquisadores, o que confere respaldo ao desenvolvimento do trabalho. Gil (1999) explica que esta forma de pesquisa é desenvolvida com material de livros e artigos científicos e praticamente todos os outros tipos de estudo exigem este tipo de pesquisa.

O trabalho inclui um *survey* (levantamento) que se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento e opinião procura-se conhecer. Segundo Gil (1999, p. 70) em pesquisas de levantamento

basicamente, procede-se solicitação de informações a um grupo significativo de indivíduos acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. (GIL, 1999, p. 70)

As pesquisas *survey* procuram descrever com exatidão algumas características de populações. Os estudos de levantamento, segundo Gil (1999), são muito úteis em pesquisas de opinião e atitude, no entanto, pouco indicados na análise de problemas referentes a

relações e estruturas sociais complexas, devido à pouca profundidade sobre o fenômeno ou objeto de análise.

## 5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Gil (1999) define população ou universo como o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Esses elementos são unidades de análise sobre as quais serão recolhidas as informações.

A intenção foi de trabalhar na pesquisa com os restaurantes das seguintes categorias: comida regional, churrascaria, comida italiana, pizzaria, comida japonesa, comida baiana e comida natural, especialidades muito apreciadas na cidade. Esse, portanto, configura-se o universo da pesquisa.

A amostra é uma pequena parte da população ou do universo selecionada em conformidade com regras ou critérios subjetivos. Gil (1999, p. 100) define amostra como o “subconjunto do universo ou da população por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

A amostra foi escolhida de forma não probabilística e intencional. Mattar (1999) afirma que uma das razões para se utilizar amostras não probabilísticas diz respeito ao tempo e aos recursos financeiros, materiais e humanos necessários para a realização de uma pesquisa com amostragem probabilística, sendo esta a razão pela qual se optou por este tipo de amostragem.

A amostra é representada pelos restaurantes, dentro do universo, que foram selecionados segundo os critérios de qualidade e acessibilidade. Assim, foram selecionados sete restaurantes, um de cada especialidade.

O critério qualidade foi baseado na indicação do estabelecimento por publicações especializadas como o *Guia Quatro Rodas* e a edição especial da Revista *Veja* chamada *O Melhor da Cidade*, que realiza uma avaliação anual e indica o melhor restaurante da cidade de cada categoria.

O critério acessibilidade diz respeito ao apoio à pesquisa por parte dos proprietários e gerentes dos estabelecimentos. Foi feito contato com os restaurantes que costumam ser votados entre os melhores da cidade ou que estão indicados no Guia Quatro Rodas. Quando não foi possível colocar um destes restaurantes ele foi substituído por outro, de qualidade equivalente, e que tenha se mostrado mais acessível à pesquisa.

No geral conseguiu-se trabalhar com restaurantes renomados na cidade. Dos sete estabelecimentos cinco já foram escolhidos como os melhores da cidade em sua categoria, até mesmo por anos consecutivos. Em cada restaurante, foi aplicado um questionário, que foi respondido pelo gerente ou proprietário do estabelecimento, e 30 questionários para clientes, salvo em um dos restaurantes que obteve apenas 16 questionários, pois a empresa não permitia interação da pesquisadora com a clientela. O questionário dos gerentes é semelhante ao dos clientes, com uma parte complementar sobre a gestão do restaurante.

### 5.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Triviños (1987) não se pode afirmar categoricamente que os instrumentos usados para coleta de dados são diferentes na pesquisa qualitativa dos empregados na quantitativa. Os instrumentos de pesquisa são meios neutros que adquirem vida definida quando os pesquisadores lhes atribuem certa teoria. A elaboração do instrumento da pesquisa é de extrema importância, pois será dele que resultará a validade da pesquisa. (ROSSI & SLONGO, 1998).

Neste sentido, o processo de elaboração do questionário foi dividido em três fases. A primeira constou de uma revisão bibliográfica em livros, periódicos nacionais, internacionais, dissertações e artigos sobre o tema, no intuito de obter o maior número de atributos de qualidade. Em seguida foi realizada uma filtragem para excluir repetições e indicadores que não se encaixavam no escopo do tema. Com estes procedimentos chegou-se a um conjunto de 47 atributos agrupados segundo os constructos (dimensões de qualidade de serviços) responsividade, segurança, empatia, confiabilidade e tangíveis.

Esta fase resultou num questionário de pesquisa para ser aplicado aos seguintes especialistas: professores do curso de gastronomia, professores do curso de hotelaria e gerentes de restaurantes. O objetivo desta etapa foi reduzir o número de atributos, melhorando o grau de confiabilidade do estudo e assim escolher os que efetivamente constariam do questionário final para ser aplicado na pesquisa. Foi um procedimento inspirado na pesquisa realizada por CHU & CHOI (2000).

Assim, foram escolhidos cinco atributos para cada dimensão citada anteriormente, o que resulta num total de vinte e cinco atributos da qualidade para serem analisados pelos respondentes, segundo a importância dada a cada atributo na escolha de um restaurante e o

desempenho de cada um deles para a qualidade do serviço. Abaixo descreve-se os itens escolhidos para cada dimensão ao final desta etapa:

A dimensão Confiabilidade englobava “Confiança para resolver os problemas do serviço”, “Menu diverso e atrativo”, “Qualidade da comida”, “Cumprimento das promessas do serviço” e “Segurança alimentar”.

A dimensão Empatia contemplava “Clientes se sentem especiais”, “Itens especiais no cardápio para saúde e crianças”, “Empregados se antecipam às necessidades dos clientes”, “Serviço personalizado com atenção individualizada” e “Empregados são sensíveis às necessidades dos clientes”.

A dimensão Tangíveis constituía-se de “Ambiente interno agradável”, “Aparência arrumada e caprichada do restaurante”, “Dimensões e conforto do mobiliário”, “Limpeza e decoração”.

Na dimensão Segurança foram incluídos os atributos “Empregados bem treinados e experientes”, “Boa comunicação em língua estrangeira com turistas”, “empregados prestam informações seguras sobre cardápio e respondem às questões dos clientes”, “Restaurante recomendado por órgãos competentes” e “Segurança do local”.

A dimensão Responsividade era formada pelos itens “Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais”, “Empregados demonstram habilidade e disposição em ajudar e em resolver os problemas dos clientes”, “Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita”, “Serviço rápido e ágil” e “Empregados demonstram presteza no atendimento à reclamações”.

O questionário foi aplicado nos restaurantes da cidade do Salvador e teve dois modelos, um para clientes e outro para gerentes. Basicamente eles são semelhantes, apresentam um quadro principal com os 25 atributos de qualidade para serem avaliados. O

questionário dos gerentes, além deste quadro, apresenta questões sobre: caracterização, operação, gestão e estratégia do estabelecimento.

Para as resposta às perguntas do questionário foi utilizada uma escala de 5 pontos, sendo uma coluna para a importância e outra para o desempenho dos atributos. Na coluna de importância o ponto 1 significava “nenhuma”; 2 “pouca”; 3 “moderada”; 4 “muito” e 5 “total”. Na coluna de desempenho o ponto 1 significava “péssimo”; 2 “ruim”; 3 “regular”; 4 “bom” e 5 “ótimo”.

Na parte de caracterização do restaurante apresenta perguntas que visam o conhecimento do mesmo como especialidade, data de inauguração, número de funcionários, capacidade e tipo de clientes que mais frequentam. Com relação à operação as perguntas versam sobre o funcionamento do estabelecimento como o tempo de preparo dos pratos, a organização da cozinha e se a empresa costuma ser flexível para atender aos clientes.

No item dedicado à gestão do restaurante as perguntas são direcionadas à maneira como a empresa é gerenciada, assim as perguntas são sobre a preferência na contratação dos funcionários, se existe treinamento na empresa, se existe participação nos resultados e finalmente na estratégia da empresa foram incluídas algumas perguntas sobre as estratégias que estariam sendo utilizadas para a conquista de nova clientela, a imagem que o restaurante quer ter, bem como a respeito dos pontos fortes e fracos.

A pesquisadora preferiu ela mesma aplicar os questionários a trabalhar com pessoas contratadas, por exemplo, ou deixar o questionário na mesa para o cliente preencher. Acredita-se que assim se obteve maior confiabilidade nas respostas, pois pode-se perceber a seriedade com que cada questionário foi respondido, além de captar outras informações valiosas tais como a motivação das pessoas em contribuir com suas opiniões, os relatos



sobre a experiência do cliente naquele restaurante, que muitos fizeram questão de expressar, e a ênfase dada no momento em que o cliente registrava sua opinião no questionário em algumas alternativas.

Em apenas dois restaurantes os questionários dos clientes não foram aplicados pela pesquisadora. Em um a gerência mesmo aplicou e conseguiu o número de questionários necessário e em outro a pesquisadora não teve acesso aos clientes em virtude da política da empresa e foram obtidos apenas 16 questionários.

#### 5.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados dos questionários foram depurados para sanar inconsistências facilmente compreensíveis, com posterior digitação e processamento no programa estatístico *SPSS – Statistic Program for Social Sciences for Windows* (versão 11). Após esta etapa utilizou-se o programa estatístico para fazer análises descritivas dos dados como distribuição de freqüências, médias e desvio padrão das respostas dos gerentes e clientes.

A partir destes dados foram realizados cruzamentos entre variáveis como sexo e renda. Em seguida passou-se a análise de associação significativa entre os segmentos. Foi utilizado o teste T e a Anova com a opção de Tukey. Estes testes foram feitos com as variáveis renda, escolaridade e idade, possibilitando visualizar diferenças significativas no comportamento dos atributos, conforme as variáveis.

Por último foi feita a correlação das notas dos clientes com a dos gerentes, utilizando os testes paramétricos de Pearson e não paramétricos de Spearman, para verificar se houve uma sintonia entre o desejo daqueles com a percepção dos gestores.

## 6. RESULTADOS

Os resultados da pesquisa serão apresentados divididos em três grandes partes: caracterização dos restaurantes; caracterização dos respondentes e, análise dos dados.

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESTAURANTES

Sete restaurantes de especialidades diferentes participaram da pesquisa, tendo sido escolhidos segundo os critérios de qualidade e acessibilidade. O objetivo foi de ter no trabalho um representante de cada uma das comidas de preferência do público baiano. São apresentados na tabela 1 os restaurantes escolhidos, que constituem a amostra da pesquisa, com suas informações principais. Posteriormente mais detalhes são descritos sobre cada um deles, colhidos através da entrevista realizada com os gerentes dos restaurantes. Os nomes dos restaurantes foram substituídos por letras, para evitar a identificação do estabelecimento.

Tabela 1: Informações dos Restaurantes

	Restaurante A	Restaurante B	Restaurante C	Restaurante D	Restaurante E	Restaurante F	Restaurante G
Especialidade	Nordestina	Carnes Grelhadas	Italiana	Pizzaria	Oriental	Natural	Baiana
Nº de lugares	380	500	120	300	240	100	270
Nº funcionários	55	65	45	45	35	30	130
Inauguração	1987	1999	1962	2000	2000	1996	1969
Tempo de preparo dos pratos	25 a 30 min	10 a 30 min	10 a 25 min	10 min	10 a 30 min	<i>buffet</i>	35 a 40 min
Gerenciamento dos pedidos	Ordem dos pedidos	Ordem dos pedidos	Ordem dos pedidos	Ordem dos pedidos	Ordem dos pedidos	Ordem dos pedidos	Ordem dos pedidos
Gerenciamento de filas	Senhas	O restaurante tem espaço para os clientes	Senhas	Senhas	Senhas	Senhas	Senhas
Organização especial na cozinha	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Queixa mais comum	Cerveja quente	Café pago	Preço	Atendimento	Demora	Marcação de lugares	Demora
O que pode melhorar no atendimento	Qualificação de pessoal	Rapidez no atendimento	“No geral estão bem mas sempre podem melhorar”	Qualificação de pessoal	Qualificação de pessoal	Reposição do buffet / agilidade atendimento	Tempo de espera do prato
Um exemplo para outros restaurantes	“O cliente retornar satisfeito”	Estrutura física	Comida caseira de qualidade	Vontade de evoluir	“A casa em si já é bem atrativa”	Atendimento person/ qual produtos	Qualidade Presteza
Sexo de preferência dos contratados	Não tem	Masculino	Masculino	Não tem	Não tem	Não tem	Feminino
Promove treinamento	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Participação nos resultados	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Avaliação de desempenho	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Avaliação por revistas/certificadores	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Obteve recomendação	Sim	Sim	Não respondeu	Sim	Não	Sim	Sim
Pretende conquistar nova clientela	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Realiza ações para conquistar clientela	Sim	Melhorando serviços	Mala direta Promoções	Sim	Não	Marketing publicitário	Mantém qualidade
Pontos fortes do restaurante	Qualidade produtos e serviços	Estrutura Atendimento Pessoal	Comida de qualidade/ Ambiente tranquilo	Qualidade produto /ambiente	Localização Espaço Qualidade da comida	Alimentação especializada	Qualidade da comida
Pontos para melhorar	Atendimento	Se manter atualizado	“Está sempre melhorando”	Atendimento	Serviço Atendimento	Conforto	Aumentar instalações

Conforme observado na tabela 1, dos restaurantes escolhidos os mais antigos são os restaurantes C e G, conhecidos na cidade há muitos anos e o G, que oferece comida típica, se tornou parada obrigatória dos visitantes que querem conhecer a comida baiana. O que oferece o maior número de lugares é o restaurante B, de ambiente extremamente requintado e que prima por um bom atendimento. Segundo a gerência não está de acordo com o padrão da empresa o cliente esperar por uma mesa no seu estabelecimento. Observa-se inclusive que apesar de ter 500 lugares ele tem somente dez funcionários a mais do que o restaurante A, que tem 380 lugares, entende-se assim que nem todas as mesas ficam ocupadas sempre, mas que por precaução têm sempre um número grande de mesas disponíveis. A seguir, descreve-se mais detalhadamente cada um deles.

### **Restaurante A**

O Restaurante A se trata de um restaurante de comida regional ou nordestina. A especialidade é a carne do sol e todos os acompanhamentos tradicionais com pirão de leite, feijão tropeiro, queijo coalho, além de outros tipos de carnes grelhadas. No seu cardápio oferece também outras opções como frutos do mar. Oferece a refeição a *la carte* e também um *buffet* variado.

As carnes são selecionadas e muito saborosas e os acompanhamentos são especiais. O restaurante oferece a possibilidade ao cliente de comer um prato típico da região, a carne do sol, mas preparado com carnes de alto padrão de qualidade, além de outras iguarias que dificilmente se encontraria na capital até mesmo para se preparar em casa, como carne de carneiro. A comida é servida em porções grandes, tendo uma apresentação modesta. A

mesa é coberta com duas toalhas, as cadeiras e mesas são bonitas e confortáveis e os utensílios de mesa usados são tradicionais: pratos brancos e taças de vidro.

Tem uma boa infra-estrutura com amplo estacionamento fechado proporcionando segurança para o cliente, parque para crianças, salão com ar-condicionado ou com ventilação natural. A decoração é relativamente simples, porém arrumada, apropriada para o tipo de especialidade do restaurante.

O estabelecimento é consagrado dentre os melhores da especialidade. Desenvolve um programa de qualidade e recebeu o certificado Qualitur emitido pela Bahiatursa – Empresa de Turismo da Bahia.

Apresenta um público bem diverso. Durante a semana, muitos executivos desejosos por consumir uma comida típica; nos finais de semana o público maior é de famílias e à noite o restaurante oferece música ao vivo e recebe um público mais descontraído para jantar ou fazer um *happy-hour*.

Existe um núcleo de preparo onde as carnes são posteadas e os alimentos em geral são preparados para irem para a cozinha. As reclamações são resolvidas pela gerência que se necessário faz a troca do prato. A gerência afirma que o que poderia melhorar no atendimento seria o treinamento do funcionário, para isso, estão tomando providências, participando do Projeto Qualitur da Bahiatursa que orienta a empresa neste treinamento. Com relação à estética e ao conforto do restaurante diz estar satisfeito, no entanto pretende acompanhar as mudanças e estar sempre melhorando.

Sobre as práticas de gestão do restaurante, há preferência pela contratação de homens para o salão e mulheres para a cozinha. Gostam de pessoas de idade entre 31 e 40 anos e preferem que tenham experiência anterior. A empresa promove treinamento sobre atendimento, treinamento técnico de como servir e higiene, através de consultora. Não

existe participação nos lucros para os funcionários, apenas as gorjetas. Existe avaliação de desempenho dos empregados que é realizada pelos gerentes e *maitres*. O restaurante costuma submeter-se à avaliação de revistas e empresas certificadoras, principalmente as mais visadas pelo público baiano, e já foi recomendado em algumas dessas avaliações. A avaliação dos seus serviços pelo cliente é realizada regularmente, principalmente por causa do Programa Qualitur que exige esta prática para a certificação.

Com relação às estratégias da empresa o restaurante pretende conquistar nova clientela e para isso realizou pesquisa profunda sobre o perfil do seu cliente, faz um trabalho de relações públicas com a comunidade e envia mala direta para a sua clientela. Na opinião do gerente, o ponto forte do restaurante é a qualidade dos seus produtos e serviços e acredita que poderia melhorar o treinamento do pessoal. A imagem que a empresa quer que o cliente tenha do restaurante é de comer uma carne de qualidade e ser bem atendido, pensar em restaurante, pensar no restaurante A.

## **Restaurante B**

O Restaurante B é um restaurante sofisticado especializado em carnes grelhadas. Oferece um grande *buffet* de saladas, acompanhamentos e sobremesas, além de opções especiais como a sua feijoada. A decoração do ambiente é acolhedora e requintada. Os pratos são individuais, mas o *buffet* de saladas é livre. Os utensílios são especiais, o mobiliário elegante e confortável. Apresenta amplo espaço para que o cliente, mesmo nos dias de grande movimento, não necessite aguardar para sentar. Dispõe de área para fumantes, bar e manobristas.

Possui outras unidades no país e uma no exterior. Trata-se de um local de ambiente muito requintado, freqüentado por pessoas de alto poder aquisitivo, principalmente executivos no período do almoço. Por lidar com um público extremamente selecionado oferece um serviço de alto padrão. Até mesmo pelo seu porte e sofisticação muitas pessoas acreditam que ele seja mais caro do que realmente é, por isso a gerência vem fazendo um trabalho de marketing para motivar os jovens a freqüentá-lo.

Com relação à operação do restaurante, em caso de reclamação, quem resolve é a gerência com a solução imediata do problema. A empresa costuma ser flexível para atender aos clientes, acredita que eles sempre têm razão. A gerência acredita que o que poderia melhorar seria um atendimento com mais rapidez e como grande vantagem do seu estabelecimento cita a estrutura física do restaurante que oferece muito conforto para o cliente, tanto que se consideram satisfeitos com a estética e conforto do ambiente.

Tratando-se da gestão, preferem contratar homens a mulheres, na faixa etária entre 31 e 40 anos, e pessoas sem experiência para serem treinadas. Promovem treinamento na empresa de diversos tipos como curso de vinhos e atendimento. Não existe um programa de avaliação de desempenho estruturado.

O restaurante B pretende conquistar nova clientela. Como estratégia para alcançar estes resultado estão sempre se aperfeiçoando nos serviços e também traçando estratégias convidativas para motivar o cliente a vir ao restaurante como as feijoadas aos sábados e música ao vivo. Na opinião do gerente, os pontos fortes do estabelecimento é a sua estrutura física, o atendimento e a mão-de-obra qualificada. Como pontos para melhoria citou apenas a necessidade de estar atento ao mercado para que a empresa se mantenha atualizada. Como imagem que gostaria que o cliente tivesse do restaurante citou serviços de grande qualidade, ambiente agradável e seguro.

## Restaurante C

O Restaurante C é um restaurante italiano inaugurado por imigrantes que hoje está sendo administrado pela segunda geração da família. É consagrado como um dos mais tradicionais e respeitados estabelecimentos da categoria na cidade. Trata-se de um local onde as pessoas podem consumir uma comida de qualidade, num ambiente aconchegante, sofisticado e descontraído.

O Restaurante C serve comida a *la carte* e oferece também oferece um grande *buffet* de antepastos. Geralmente os pratos são para duas pessoas, os utensílios são de qualidade e bom gosto. Apresenta uma decoração moderna e sofisticada, onde a cor branca predomina. Todo o ambiente é refrigerado e reserva área para fumantes e não fumantes. Possui também serviço de manobrista gratuito.

Os proprietários conservam um bom relacionamento com os clientes e estão sempre presentes à frente do negócio, segundo a entrevistada, este é um fator indispensável para o sucesso do restaurante. Os *maitres* são profissionais e mantêm um relacionamento personalizado com a clientela. É freqüentado por diversos tipos de pessoas. Durante a semana o público mais presente é de profissionais jovens e executivos para um almoço. Nos finais de semana é muito freqüentado por famílias e à noite o público é diverso.

Grandes partes das massas são preparadas em local anexo para ficarem já prontas para irem ao forno. Como destaque do restaurante foi citado a comida italiana caseira de primeira qualidade e com relação à estética e conforto afirmam estarem satisfeitos agora que o restaurante funciona na sua nova sede, muito bem decorada, mas que sempre está sendo cuidada para a devida manutenção.



Com relação às práticas de gestão, preferem contratar homens, pois acreditam que o trabalho em restaurante seja muito pesado para as mulheres e não apresentam preferência de idade. Gostam de trabalhar com pessoas que tenham feito curso, no entanto preferem que não tenham vindo de outro estabelecimento, pois assim o funcionário acaba trazendo os hábitos da outra casa. Costumam promover treinamento na empresa de atendimento, higienização, dentre outros. A avaliação dos funcionários é realizada através dos *maitres* e proprietários no cotidiano do trabalho. A cada dois anos promovem uma avaliação da empresa pelo cliente. A imagem que a empresa quer que o cliente tenha sobre o restaurante é de uma comida caseira e saborosa e um ambiente tranqüilo e relaxante.

## **Restaurante D**

O Restaurante D é uma pizzaria e foi inaugurada no ano de 2000. Localiza-se num bairro movimentado da cidade, onde existem diversos bares e restaurantes concentrados no local. Começou a operar com instalações mais simples mais recentemente passou por reformas que criaram uma atmosfera moderna e sofisticada. Seu projeto arquitetônico foi publicado em matéria da Revista *Vougue* sobre o assunto. Segundo o proprietário, a idéia foi criar um ambiente “para você ver e ser visto”.

A decoração apresenta particularidades, como um painel com inúmeros quadros de diversos artistas com motivos envolvendo pizzas, muitos retratando inclusive o proprietário que tem se tornado uma personalidade na cidade. O jogo americano utilizado para apoiar os pratos é uma história em quadrinhos que retrata a história de uma iguaria criada pelo proprietário. A área interna do estabelecimento é toda refrigerada. Existe também a opção de ficar nas mesas externas colocadas na calçada. Os utensílios são de qualidade e bom

gosto. As pizzas são servidas em travessas de vidro e o fardamento dos funcionários está de acordo com o ambiente.

O proprietário está sempre à frente da administração e tem um ótimo relacionamento com os clientes. Está sempre promovendo ações relacionadas ao ambiente artístico-cultural e patrocinando artistas locais; este é um diferencial do estabelecimento. Dessa forma ele consegue atingir um grande público de pessoas do universo artístico ou mesmo consegue a simpatia dos expectadores destes trabalhos.

A matéria prima utilizada é selecionada para que tenham uma pizza de qualidade especial: o azeite é do norte da Espanha, o ovo é de quintal, os vegetais são orgânicos, a mostarda é da melhor disponível no mercado. Estes são exemplos de alguns cuidados que fazem com que sua pizza apresente uma qualidade e sabor especial.

A empresa costuma ser flexível para atender aos clientes e o proprietário diz que a metade do cardápio foi elaborada através de idéias dos clientes que foram testadas. A queixa mais comum dos clientes é quanto à qualidade do atendimento dos funcionários. Para melhorar no atendimento, a empresa tem investido mensalmente em consultoria e este movimento tem apresentado efeitos positivos. Como exemplo para os outros restaurantes o proprietário cita a contínua vontade de evoluir e sobre as instalações físicas diz que chegou onde queria chegar.

O Restaurante D foi o único que apresentou uma forma real de participação senão nos resultados ao menos nas vendas para os funcionários, através de comissionamento por vendas de bordas de pizza e de vinhos. Com relação à avaliação do restaurante pelo cliente, o proprietário cita que a melhor opção para não incomodar o cliente tem sido através do *site* da empresa, na internet, este tem sido um forte canal de comunicação da empresa com seus clientes.

Ainda pretendem continuar conquistando nova clientela e o esforço para isso tem visto através das novidades que estão sempre acontecendo no estabelecimento como no dia que realizam o evento *Beatles Social Club*, onde uma banca toca *Beatles* e sempre outros artistas aparecem para prestigiar. Na opinião do proprietário, os pontos fortes do restaurante são a qualidade dos produtos, o ambiente agradável e os clientes que, para ele, são especiais.

### **Restaurante E**

O Restaurante E é especializado em comida japonesa e chinesa. Os proprietários já têm uma experiência de muitos anos no ramo, pois são donos de outros restaurantes de mesma especialidade na cidade.

Apresenta uma boa localização, pois está instalado em bairro nobre da cidade, numa área bastante visível e de fácil acesso. Tem estacionamento próprio contornando todo o estabelecimento, entretanto esta área não é o suficiente para abrigar o número de carros dos clientes que têm que estacionar na rua. Não oferece serviço de manobrista. A arquitetura do estabelecimento é bonita e de qualidade, o mobiliário e utensílios são relativamente simples. Não apresenta uma decoração especial que chame a atenção pela beleza.

É muito freqüentado por diversos tipos de público, principalmente jovens e famílias. Em dia de domingo o salão do segundo andar tem que ser aberto, devido ao grande número de clientes, principalmente de famílias.

Acredita-se que a escolha do restaurante está muito ligada às duas opções oferecidas de cardápio (chinesa e japonesa), à qualidade da comida e ao preço, por isso é muito freqüentado pelos jovens. A questão do preço torna-se fundamental, pois restaurantes

japoneses têm tradicionalmente preços altos não somente pela sofisticação da comida como também pelo ambiente excessivamente sofisticado criado pelos restaurantes mais tradicionais o que os torna inacessíveis para parte da população.

Para melhorar o atendimento, o gerente diz que costuma ter dificuldades com pessoal, que precisaria de pessoal mais qualificado para o serviço. Diz estar afirme estar satisfeito com o conforto e decoração do estabelecimento, mas afirma que precisa de reformas por causa do desgaste natural.

Com relação à gestão, prefere contratar homens de até trinta anos de idade, Não costuma promover treinamento na empresa, afirma que não teve uma experiência positiva com treinamento. A empresa pretende estar sempre conquistando nova clientela no entanto não tem realizado medidas para alcançar este resultado. Na opinião do respondente, os pontos fortes do estabelecimento são o espaço, a localização, o preço, o atendimento e a qualidade da comida. Afirma que poderia melhorar no atendimento, na qualidade do serviço. A imagem que a empresa quer transmitir ao cliente é de ambiente familiar e uma comida que agrada.

## **Restaurante F**

O Restaurante F é um restaurante de especializado em comida natural, que apresenta no seu cardápio todos os conceitos da alimentação naturalista seguidos rigidamente, tendo assim uma alimentação isenta de gorduras, leite, carnes e ovos. O diferencial do estabelecimento é a qualidade e sabor da comida e a qualidade do serviço.

É muito freqüentado por pessoas que fazem alimentação natural regularmente e por isso estes clientes tornam-se assíduos, tendo o restaurante como o seu local de alimentação

de todos os dias. O sistema é de *buffet* e funciona no almoço e no jantar quando oferece uma ceia. É muito freqüentado também por pessoas que não são naturalistas mas se preocupam com o seu corpo e a sua saúde e, portanto, são criteriosas com a sua alimentação.

É comum encontrar restaurantes da mesma categoria que querem dar uma atmosfera natural ao estabelecimento e acabam descuidando na questão do ambiente e qualidade do atendimento. O restaurante F prima por um conforto ao cliente, apresentando uma decoração moderna, ar condicionado, visto que Salvador é uma cidade muito quente, e um serviço personalizado e de qualidade. Não possui estacionamento próprio, mas existe área para estacionar nas proximidades. Os utensílios são modernos e de qualidade e o mobiliário confortável.

Os proprietários estão sempre presentes e mantêm uma estreita relação com os clientes. Oferecem chá de cortesia com o significado da boa hospitalidade. Por estes motivos e também pela freqüência assídua dos clientes do estabelecimento a atmosfera se torna extremamente agradável, muitas pessoas acabam se conhecendo e fazendo amizades. Percebe-se então que muitos clientes apresentam uma relação diferenciada com o restaurante do que a tradicional relação empresa-cliente.

Na cozinha existe uma área para a patissaria e outra para a cozinha. O restaurante utiliza o sistema de *buffet*. Não costuma existir fila de espera por mesas, em dias cheios a fila se faz já no próprio *buffet*, onde as pessoas irão se servir. As reclamações são resolvidas pelas gerentes e o procedimento utilizado é de respeito ao cliente, procurando resolver da melhor maneira possível, dentro do bom senso, sem abrir mão, no entanto, dos princípios básicos do restaurante.

A reclamação mais comum é de marcação antecipada de lugares, visto que se trata de um restaurante *self-service*. Para melhorar o serviço a proprietária cita melhorar o tempo de reposição do *buffet* e uma maior agilidade por parte dos funcionários no atendimento dos pedidos na mesa, pois são servidas bebidas, sobremesas, etc.

Como exemplo do seu restaurante a respondente cita que apesar de estabelecimento ser um *buffet* oferecem um atendimento personalizado com a presença de seis garçons. Cita também a qualidade dos produtos utilizados e a presença das proprietárias em todos os momentos de funcionamento. Afirma estar sempre intencionado em melhorar o conforto do restaurante visando proporcionar maior agradabilidade para o cliente.

Promovem treinamento na empresa em serviços e na área técnica da alimentação natural através de palestras e reuniões. Vale ressaltar que as proprietárias e seus familiares adotam a alimentação natural a vinte e oito anos e que todas as receitas dos restaurantes são frutos de suas experiências. Dessa forma, os treinamentos específicos sobre a alimentação natural são realizados por elas mesmas.

A empresa pretende conquistar nova clientela e para isso realiza um bom atendimento, está sempre incrementando o *buffet* com novos pratos e faz um marketing publicitário. Na opinião da respondente, os pontos fortes do restaurante são a alimentação especializada de alta qualidade voltada para a saúde, sem abrir mão do conforto. Outro ponto de destaque é o sabor e a apresentação dos pratos, um diferencial para os restaurantes naturais. A empresa quer que os clientes tenham como imagem do restaurante de um estabelecimento sério, responsável, competente, acolhedor e agradável.

## **Restaurante G**

O Restaurante G é especializado na culinária típica baiana. Apresenta uma comida muito saborosa apreciada tanto pelos residentes quanto pelos turistas. Tornou-se ponto obrigatório para os visitantes que querem conhecer a famosa comida baiana. A refeição é apresentada em pratos de barro e as garçonetes se vestem de baianas.

O ambiente é agradável e ventilado, visto que se localiza perto do mar e todos os elementos tangíveis do restaurante (arquitetura, decoração, fardamento, utensílios) são de qualidade, mas de acordo com a atmosfera de um restaurante típico. Apresenta também uma área mais arrumada com ar condicionado.

É muito freqüentado tanto pelos residentes quanto por turistas. Pela qualidade e sabor da sua comida foi consagrado como um dos pontos tradicionais da cidade. Já ganhou prêmios nacionais e internacionais e foi eleito o melhor restaurante de comida baiana da cidade. É muito freqüentado pela comunidade principalmente pelas famílias nos almoços de domingo. Devido ao seu grande sucesso abriu uma filial em outro estado do país e uma também no exterior.

O Restaurante G apresenta no cardápio todas as iguarias típicas da culinária baiana e também alguns pratos especiais para pessoas que querem comer uma comida menos calórica. Os pratos mais procurados são as moquecas e ensopados.

Como item que deveria melhorar no atendimento, a respondente cita o tempo de espera do prato e como exemplo do restaurante a qualidade e presteza dos funcionários. A empresa prefere contratar mulheres principalmente para o salão e de todas as idades, sem preferência. Promovem bastante treinamento na organização em nutrição, manipulação de alimentos. A avaliação de desempenho é realizada de três em três meses e a empresa

costuma ser avaliada por revistas e empresas certificadoras. A empresa não costuma realizar avaliação dos seus serviços pelos clientes.

O estabelecimento pretende conquistar nova clientela apenas mantendo a qualidade. Para melhorar, a respondente cita que deveriam aumentar as instalações físicas para evitar as grandes filas nos finais de semana. A imagem que quer que o cliente tenha sobre o restaurante é de que ele vai sair satisfeito e que pode trazer seus convidados com confiança.

## 6.2 CARACTERIZAÇÃO DOS CLIENTES ENTREVISTADOS

Gianesi & Correia (1996) afirmam que os fatores demográficos, psicográficos, psicológicos, sociais e culturais são fatores que influenciam o comportamento do consumidor na escolha de um serviço. Segundo Reis (2001) a análise destes fatores permite a compreensão do comportamento do consumidor e fornece indicadores do que as pessoas pensam e como agem em decorrência da sua maneira de pensar.

A seguir são apresentados dados demográficos colhidos na pesquisa realizada com os clientes dos restaurantes analisados, com o intuito de cruzar as informações destes dados e o comportamento da escolha pelos restaurantes, bem como compreender o valor atribuído pelos entrevistados para a importância e desempenho de cada atributo avaliado.

A pesquisa foi realizada no período do almoço, das 12:00 h às 15:00 h, e no período do jantar, das 18:00 h às 23:00 h. A maior parte da amostra (52%) foi entrevistada no horário do almoço no mês de janeiro de 2004, na Cidade do Salvador.

Verificou-se um equilíbrio entre os respondentes quanto ao sexo, sendo 53,6% de público feminino e 45,9% de público masculino. Este equilíbrio acompanha a distribuição



da população da cidade que é composta de 53% de mulheres e 47% de homens. (IBGE, 2000)

Em relação à faixa etária, os respondentes podem ser divididos em três grandes grupos, conforme mostra a figura 10: até 30 anos com 37%, entre 31 e 40 anos com 33% da amostra e o grupo de maiores de 41 anos com 28%.

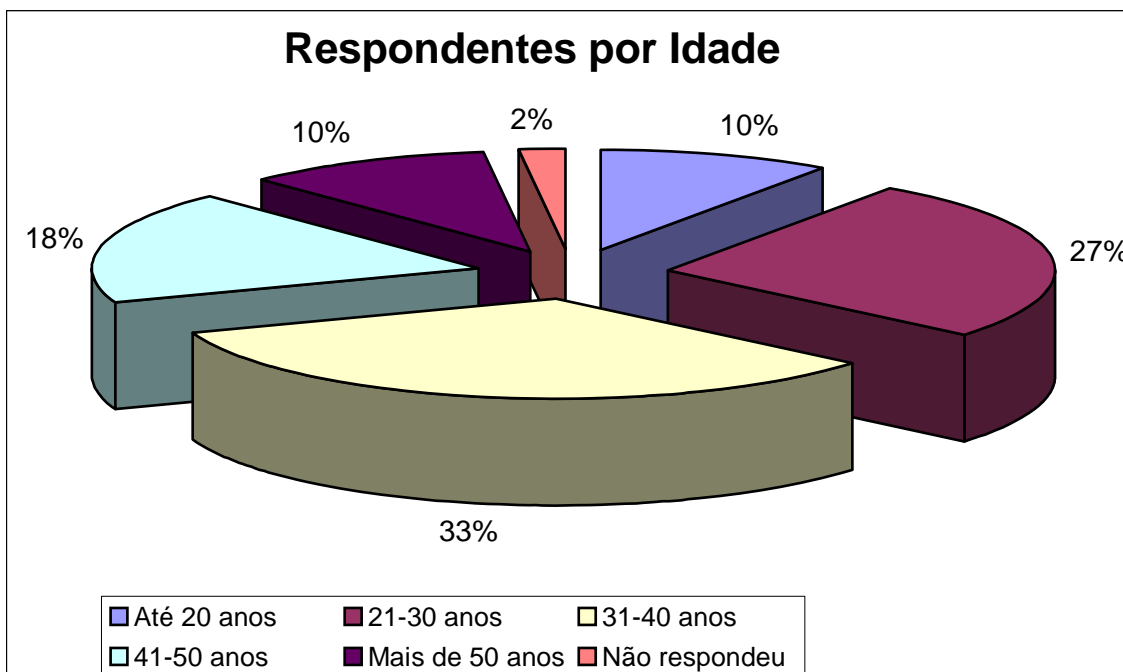


Figura 10: Respondentes por faixa etária

A maioria dos respondentes, 33%, pertence à faixa entre 31 e 40 anos. A faixa da amostra entre 21 e 30 anos também se destaca com 27% dos respondentes. Estes dois grupos representam 60% da amostra pesquisada.

Conforme pode ser visualizado na figura 10, o grupo até 20 anos e o grupo maior de 50 anos representam cada um 10% da amostra. Entre 21 e 50 anos estão incluídos 78% dos respondentes.

Tratando-se da renda familiar, como visto na figura 11, a metade do grupo pesquisado se encontra na opção mais alta, de valor acima de R\$ 6.000,00. Em segundo,

com 19% da amostra, está o grupo de renda entre R\$ 2.001,00 e R\$ 4.000,00, e em terceiro o grupo com renda de R\$ 4.001,00 à R\$ 6.000,00. Os de renda menor que R\$ 2.000,00 representam apenas 8% dos respondentes.

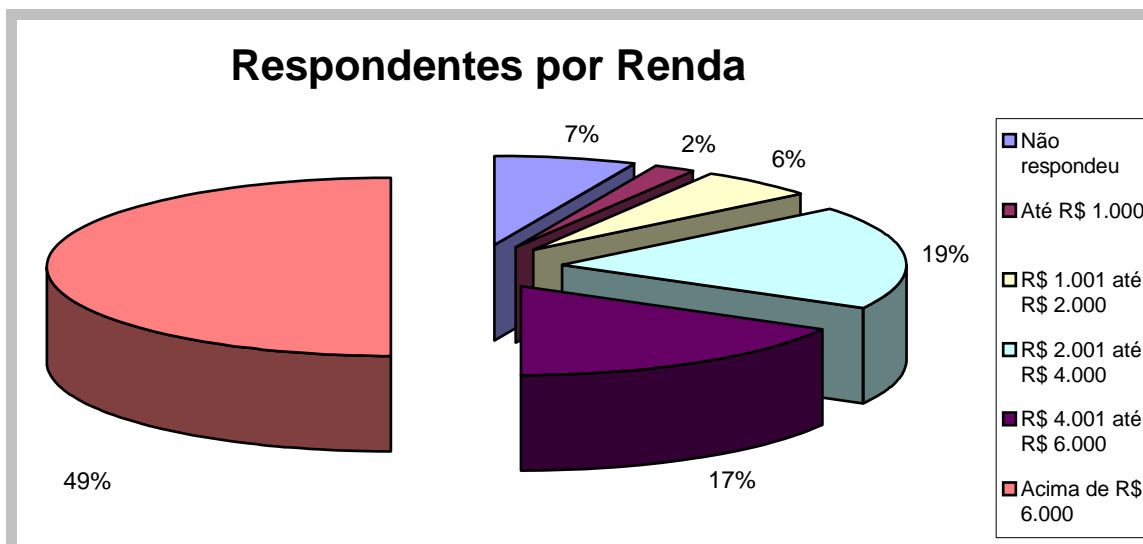


Figura 11: Respondentes por faixa de renda familiar

Somando as duas faixas de renda mais alta verifica-se que 66% da amostra é representada por pessoas de razoável poder aquisitivo. Os consumidores desta faixa costumam freqüentar bons restaurantes como opção de lazer ou mesmo por necessidade de fazer uma refeição fora da residência. Como no geral as pessoas que têm um maior poder aquisitivo apresentam também hábitos mais sofisticados, esse é o tipo de público capaz de valorizar alguns aspectos de qualidade que outras pessoas talvez não consigam perceber.

Convém ressaltar que a amostra, quanto à escolaridade, é dividida em três grandes grupos. O maior com 42% é constituído por pós-graduados. Em seguida estão os de nível superior com 33%. Estes dois grupos compreendem 75% dos entrevistados. O restante são os respondentes que não têm graduação superior e representam 22% dos respondentes.

No cruzamento das variáveis idade e sexo, verifica-se que os três grupos de idades entre 21 e 50 anos (21-30 anos, 31-40 anos e 41-50 anos) apresentam a mesma configuração da distribuição da população geral da cidade, com maior predominância de mulheres. Entretanto os grupos de menores de 20 anos e maiores de 50 invertem esta tendência apresentando um predomínio do sexo masculino.

No cruzamento das variáveis sexo e renda familiar verificou-se que há uma predominância de homens na faixa de maior renda familiar. Esta é uma questão que está de acordo com o cenário histórico brasileiro que, apesar dos avanços femininos, as mulheres ainda não conseguiram se igualar ao homem na questão salarial. Seja pelo preconceito que ainda existe para delegar a mulheres cargos de chefia ou mesmo pelo tempo dedicado à família que poderia ser empregado na sua vida profissional.

Bruschini (1994) chama a atenção para a impossibilidade de se compreender a inserção das mulheres no mercado de trabalho sem levar em conta o papel que elas ocupam na reprodução, e ainda afirma que “as possibilidades que a mulher tem de trabalhar fora de casa depende tanto de fatores econômicos quanto da posição que ela ocupa na unidade familiar”.

Observando-se o cruzamento idade e renda familiar constatou-se que os respondentes abaixo dos 20 anos apresentaram renda familiar relativamente alta estando 52,63% deles na faixa acima de R\$ 6.000,00. Os grupos com mais de 41 anos apresentaram distribuição diferenciada com mais de 60% na faixa de renda acima de R\$ 6.000,00.

## 6.3 RESULTADOS DA PESQUISA COM CLIENTES

A análise dos resultados foi feita partindo dos atributos da qualidade do serviço, utilizando o método de importância - desempenho de Martilla e James (1977), e se procurou visualizar quais destes eram responsáveis pela qualidade no atendimento e satisfação do cliente. Posteriormente, foi realizada uma análise procurando classificar quais dimensões foram mais bem avaliadas pelos clientes e quais precisam ser focadas para melhorar a satisfação. Em seguida, foi feita uma comparação das notas atribuídas pelos gerentes com as dos clientes, procurando identificar pontos em comuns e discordantes para melhorar o serviço. Por final foi realizada uma análise das médias por sexo, escolaridade, idade e renda.

### **6.3.1 Análise da importância atribuída às dimensões e atributos que compõem o serviço**

As dimensões são os critérios que os clientes utilizam para chegar a um julgamento sobre um serviço prestado. Estes critérios foram generalizados em categorias e chamados de *dimensões da qualidade*. São importantes para a empresa, pois representam os pontos críticos na prestação de um serviço que podem causar uma discrepância entre expectativa e desempenho.

Já o método de análise por importância e desempenho trata-se de uma maneira de ajudar a classificar os itens do serviço conforme sua importância para o consumidor e o desempenho da empresa, ou seja, a importância é o quanto o cliente valoriza aquele atributo

de serviço e o desempenho trata-se da avaliação que o cliente faz do serviço prestado. Na presente pesquisa o cliente avaliou os atributos da qualidade, agrupados em dimensões, quanto à sua importância e o seu desempenho.

Na opinião geral dos clientes, a média geral da importância de todos os atributos foi 4,46, enquanto que a da avaliação dos clientes sobre o desempenho dos restaurantes foi 4,04. Nota-se que na pesquisa o desempenho do serviço nos restaurantes mostrou-se inferior à importância atribuída pelos clientes. Dos vinte e cinco atributos sugeridos no instrumento de coleta de dados, 14 permaneceram acima da média de importância e 11 abaixo. Na tabela 2, a seguir apresenta-se os atributos mais importantes na opinião dos clientes.

Tabela 2: Atributos acima da média geral de importância

<b>ATRIBUTOS</b>	<b>DIMENSÃO</b>	<b>MÉDIA Importância</b>
Segurança alimentar	Confiabilidade	4,81
Limpeza	Tangíveis	4,76
Qualidade da comida (sabor, aroma, textura, apresentação)	Confiabilidade	4,75
Segurança do local	Segurança	4,66
Ambiente interno agradável	Tangíveis	4,65
Aparência arrumada e caprichada do restaurante	Tangíveis	4,64
Empregados bem treinados e experientes	Segurança	4,64
Serviço rápido e ágil	Responsividade	4,64
Empregados demonstram presteza no atendimento a reclamações	Responsividade	4,64
Empregados prestam informações seguras sobre o cardápio e respondem às questões dos clientes	Segurança	4,61
Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita	Responsividade	4,58
Empregados demonstram habilidade e disposição em ajudar e em resolver os problemas dos clientes	Responsividade	4,57
Cumprimento das promessas do serviço	Confiabilidade	4,54
Dimensões e conforto do mobiliário	Tangíveis	4,52

As dimensões confiabilidade, tangíveis e responsividade, na opinião dos clientes, são os mais importantes na prestação de um bom serviço, pois apresentaram um maior número de atributos da qualidade acima da média geral de importância.

Na dimensão confiabilidade, que se refere à execução correta do serviço prometido, o item que obteve a maior nota de importância dentre todos do questionário foi “Segurança alimentar” (4,81). Se forem observados o segundo e terceiro lugar respectivamente são “Limpeza” (4,76), da dimensão tangíveis, e “Qualidade da comida (sabor, aroma textura, apresentação)” (4,75), também de confiabilidade. Analisando estes resultados verifica-se a grande preocupação do público atual com a questão da higiene, pois estes dois itens ultrapassaram até mesmo o que se refere ao sabor da comida.

A dimensão tangíveis, que se refere à aparência física das instalações, obteve quatro itens acima da média denotando o grande valor que os respondentes concedem aos itens desta dimensão. Acredita-se que seja a tendência dos dias de hoje em que a estética esteja cada vez mais valorizada e tenha se tornado uma exigência nos ambientes de serviço em geral, principalmente naqueles em que o cliente precisa estar presente por um período maior.

Fitzsimmons (2000) afirma que os aspectos estéticos provocam efeitos marcantes nas percepções e comportamento dos clientes, como também afetam os empregados e os serviços que estes prestam. A falta de atenção a estes fatores, no momento do projeto, pode proporcionar uma atmosfera desagradável no ambiente e levar a um serviço rude ao invés de um serviço cortês e de qualidade.

Ainda sobre esta questão, Zeithaml (2003) destaca a relação existente entre o comportamento do ser humano e o ambiente que o cerca. Segundo a autora, os psicólogos ambientais afirmam que os indivíduos reagem aos lugares de duas formas genéricas,

aproximação e evitação e ainda afirma que em um estudo realizado com consumidores os pesquisadores descobriram que os comportamentos de aproximação (incluindo o prazer com as compras, o retorno, a simpatia para com os outros, gastar dinheiro, despendendo tempo indo errantemente de um lado para outro e a exploração de uma loja olhando tudo o que comprar) são influenciadas pelas percepções do ambiente.

Na dimensão responsividade que trata da capacidade de resposta do restaurante com flexibilidade, presteza e agilidade no atendimento, o único item que esteve abaixo da média geral foi “flexibilidade para atender pedidos especiais” (4,32). Este resultado mostra que para se prestar um serviço diferenciado existem fatores mais importantes a se considerar do que atender os pedidos especiais dos clientes.

Segundo a avaliação dos clientes, onze atributos foram pontuados com notas abaixo da média geral de importância. Em seguida, apresenta-se na tabela 6.3 abaixo, a disposição destes atributos.

Tabela 3: Atributos abaixo da média geral de importância

<b>ATRIBUTOS</b>	<b>DIMENSÃO</b>	<b>MÉDIA Importância</b>
Confiança para resolver os problemas do serviço	Confiabilidade	4,41
Empregados são sensíveis às necessidades dos clientes	Empatia	4,40
Menu diverso e atrativo	Confiabilidade	4,36
Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais	Responsividade	4,32
Empregado se antecipam as necessidades dos clientes	Empatia	4,30
Cientes se sentem especiais	Empatia	4,26
Serviço personalizado com atenção individualizada	Empatia	4,20
Decoração	Tangíveis	4,14
Restaurante recomendado por órgãos competentes	Segurança	4,13
Itens especiais no Menu para saúde e crianças	Empatia	4,12
Boa comunicação em língua estrangeira com turista	Segurança	3,92

De acordo com a tabela 3, verifica-se que a importância dos atributos, mesmo estando abaixo da média 4,46, situam-se em sua maioria acima da nota 4,0, o que se trata de uma nota alta considerando que a escala utilizada foi de cinco pontos. Isto significa que estes itens também são considerados importantes, embora com menor intensidade que os itens mencionados na tabela 2, não devendo serem negligenciados. Isso demonstra que a escolha dos atributos para compor o questionário foi adequada.

Observa-se, a partir da tabela 3, que os clientes consideraram toda a dimensão empatia, que se refere à atenção individualizada e cuidado com o cliente, não muito importante, pois todos os seus atributos tiveram notas abaixo da média geral de importância. Dos cinco atributos da dimensão “Itens especiais no cardápio para saúde e crianças” (4,12) e “Serviço personalizado com atenção individualizada” (4,20) apresentaram média inferior à média da dimensão empatia (4,26). Estes dois se encontram entre os cinco atributos com menor média dentre os 25 pesquisados.

Algumas pessoas acreditam que deva existir itens especiais para crianças mais adequados a elas, não somente no sentido do alimento como também no sentido da atratividade do prato com brindes, por exemplo. Outras preferem que a refeição infantil seja uma opção tradicional do cardápio por ser mais saborosa e por ser um prato que possa ser dividido com um adulto.

Com relação à saúde os resultados se apresentaram semelhantes. Hoje em dia a maioria dos restaurantes já apresenta algumas opções de pratos mais saudáveis. Algumas pessoas se sentem satisfeitas com isso por acharem que o estabelecimento, sendo um local aonde as pessoas vão se entregar ao prazer da culinária, não precisa oferecer maiores opções. Já outras, talvez por utilizarem a alimentação fora da residência mais por uma necessidade do que por um entretenimento, gostariam que os estabelecimentos primassem



em refinar suas opções mais saudáveis. O recomendável é que o restaurante observe o tipo de público que tem e se adapte a ele.

Na dimensão segurança, que se refere a inspirar credibilidade e confiança na execução do serviço, três atributos obtiveram uma pontuação acima da média geral de importância (4,46): “Segurança do local”, “Empregados bem treinados e experientes” e “Empregados prestam informações seguras sobre o cardápio e respondem às questões dos clientes”. No entanto, dois atributos obtiveram notas mais baixas reduzindo a média de importância da dimensão segurança para 4,39, colocando-a abaixo da média geral de todas as dimensões. Estes atributos foram “Boa comunicação em língua estrangeira com turistas” (3,92) e “Restaurante recomendado por órgãos competentes” (4,13).

A opção em avaliar a questão da língua estrangeira nos restaurantes existiu em função dos mesmos trabalharem com turistas, principalmente os estabelecimentos típicos. Porém, os resultados apontaram para uma menor importância concedida pelos respondentes ao item. Vale ressaltar que a grande maioria dos clientes presentes eram residentes ou turistas brasileiros até mesmo no restaurante típico que costuma receber com muita frequência turistas estrangeiros e, portanto, foi este público que mais respondeu aos questionários. Ainda assim, a opinião deles foi de que não era tão necessária a comunicação com os clientes em outras línguas.

Através dos comentários feitos espontaneamente para a pesquisadora a justificativa mais comum foi a de que não era tão importante, pois o grupo de turistas não era tão significativo em número no restaurante e também que uma boa tradução no cardápio podia ajudar. Vale destacar para análise a opinião de poucos entrevistados de que quando se está viajando deve-se estar disposto a se adequar à língua do residente, a ter boa vontade para compreendê-la e não exigir um atendimento especial em sua língua de origem.

Com relação à “Recomendação de órgãos competentes” foi muito comentado pelos que responderam com notas mais baixas que o importante não seria a credencial e sim a indicação de amigos, a aceitação do público e o gosto do cliente. Zeithaml (2003) afirma que a certificação funciona como uma garantia de segurança para o cliente principalmente quando este não tem condições de avaliar o serviço que está sendo oferecido. Numa comida degustada, por exemplo, considerada saborosa, no entanto pode ter sido elaborada sem padrões recomendados de higiene. Neste caso os certificados são facilitadores para gerar uma relação de confiança entre o cliente e o trabalho da empresa.

### **6.3.2 Análise do desempenho das dimensões que compõem o serviço**

Conforme o gráfico 1, pode-se verificar a discrepância existente entre a importância e a avaliação do desempenho das dimensões. As médias referentes à importância dos atributos foram maiores do que as do desempenho, segundo a opinião dos clientes, com exceção apenas do atributo “Restaurantes recomendados por órgãos competentes”. Quando isso ocorre, é necessário que a gerência da empresa focalize sua prioridade em melhorar os atributos avaliados com média inferior àquela atribuída à importância do respectivo atributo.

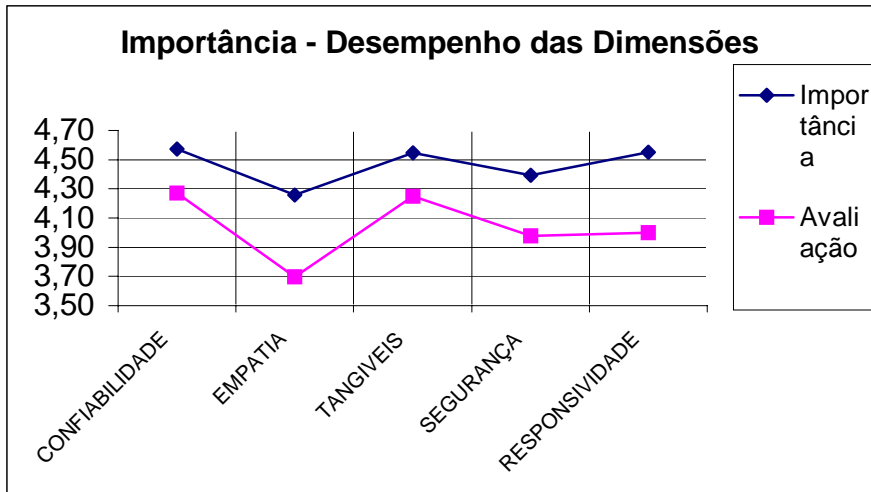


Gráfico 1: Discrepância entre importância e avaliação do desempenho das dimensões

Verificando-se o afastamento entre os pontos no gráfico, percebe-se que a diferença entre a importância e desempenho, mais significativa esteve nas dimensões empatia e responsividade. Isto significa que está havendo uma discrepância maior entre o que o cliente desejaria receber como serviço, de acordo com o que ele valoriza, e o que ele efetivamente recebeu.

A média do desempenho da dimensão confiabilidade foi 4,27, nota esta inferior à sua nota de importância (4,57). Nota-se que no desempenho todos os itens da dimensão estiveram acima da média geral de avaliação (4,04) enquanto que no quesito importância dois atributos obtiveram média inferiores à média geral de importância. Vale ressaltar que este foi o único caso em que todas as média de uma dimensão estiveram acima da média geral, fato que só ocorreu no quesito desempenho.

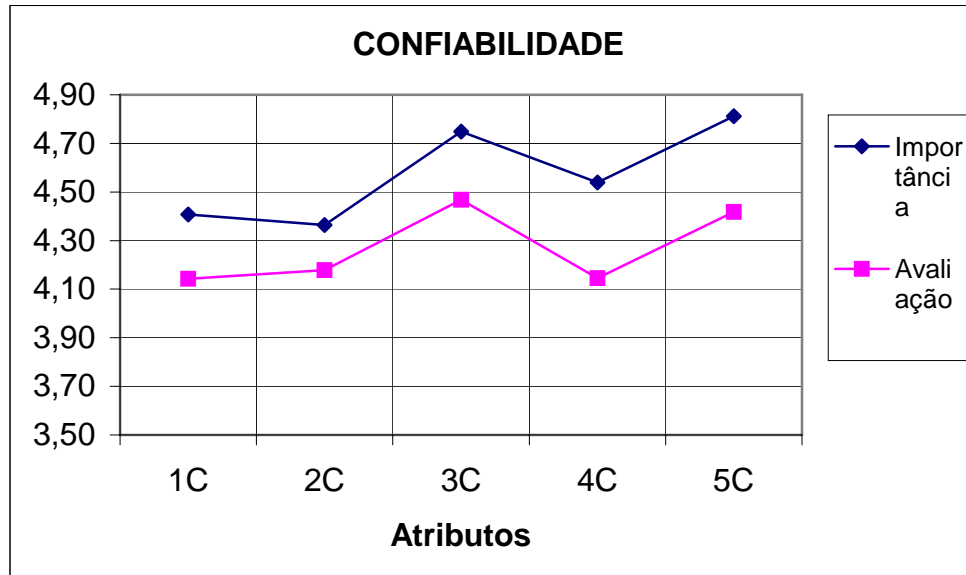


Gráfico 2: Médias de importância e avaliação do desempenho na dimensão Confiabilidade

O Gráfico 2 representa as médias de importância e avaliação do desempenho dos atributos da dimensão confiabilidade. Os atributos representados são “Confiança para resolver os problemas do serviço” (1C), “Menu diverso e atrativo” (2C), “Qualidade da comida” (3C), “Cumprimento das promessas do serviço (4C) e “Segurança alimentar” (5C).

O atributo de maior média de todos os 25 foi “Qualidade da comida” (4,47), também desta dimensão. Acredita-se que este seja o reflexo da escolha criteriosa da amostra, pois o objetivo do projeto era trabalhar com restaurantes renomados na cidade e pela importância da qualidade da comida na atratividade de um restaurante. Este resultado também se mostra positivo na medida em que revela uma diferença importância/desempenho pouco significativa se comparado com os outros itens. “Qualidade da comida” apresentou uma diferença de 0,28 enquanto que a menor diferença importância-desempenho por dimensão foi de 0,30.

Outro atributo que obteve bom desempenho na dimensão confiabilidade foi “Segurança alimentar” (4,42). Demonstrando que existe uma preocupação das empresas

com o preparo e a higiene no manuseio dos alimentos e que esta preocupação foi observada pelos clientes.

Já a dimensão empatia teve todas suas média de desempenho abaixo da média geral, o que levou a dimensão a uma média de 3,70. Esta se trata de uma dimensão complexa e que deve ser muito investigada, pois no quesito importância ela teve todas as sua notas abaixo da média geral de importância, mas como no que se refere ao desempenho suas média foram ainda mais baixas, ela acabou apresentando a maior diferença importância-desempenho de todas as dimensões. Este fato revela que a importância que ela apresenta para os clientes pode não ser muito especial, mas ainda assim seu desempenho se encontra muito aquém das suas expectativas.

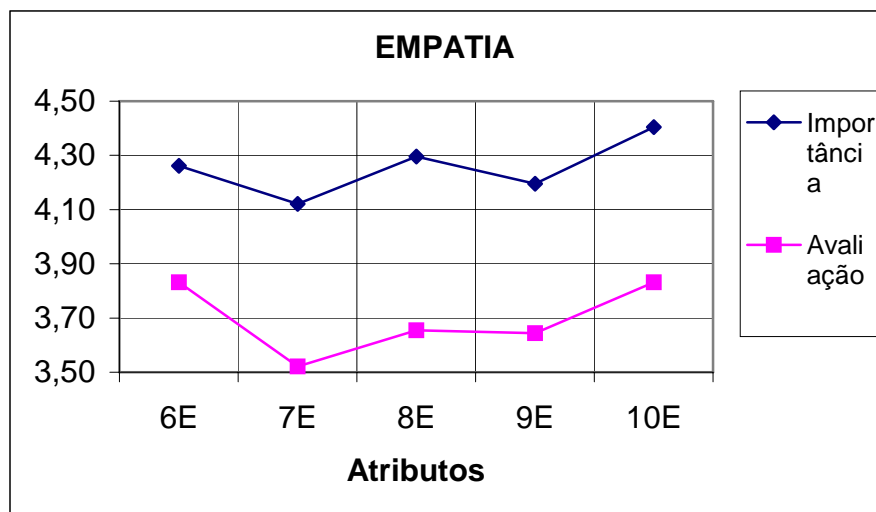


Gráfico 3: Médias de importância e avaliação do desempenho na dimensão Empatia

No Gráfico 3 pode-se visualizar as médias de importância e a avaliação do desempenho dos atributos da dimensão empatia. Os atributos representados são “Clientes se sentem especiais” (6E), “Itens especiais no menu para saúde e crianças” (7E), “Empregados

se antecipam às necessidades dos clientes” (8E), “Serviço personalizado com atenção individualizada (9E) e “Empregados são sensíveis às necessidades dos clientes” (10E).

Os dois os atributos que foram mais bem avaliados na dimensão foram “Clientes se sentem especiais” e “Empregados são sensíveis às necessidades dos clientes” ambos com média 3,83. A maior discrepância importância/desempenho foi a do atributo “Empregados se antecipam às necessidades dos clientes” com diferença de 0,65. O atributo com menor média da dimensão foi “Itens especiais no menu para saúde e crianças” (3,52), tendo sido também a segunda menor nota dentre todos os 25 atributos pesquisados. Apesar deste item ter recebido uma média relativamente baixa no que se refere à importância, a avaliação do seu desempenho foi ainda pior, o que gerou uma diferença importância-desempenho de 0,60.

O Gráfico 4 representa as médias de importância e desempenho dos atributos da dimensão tangíveis. Os atributos representados são “Ambiente interno agradável” (11T), “Aparência arrumada e caprichada” (12T), “Dimensões e conforto do mobiliário” (13T), “Limpeza” (14T) e “Decoração” (15T).

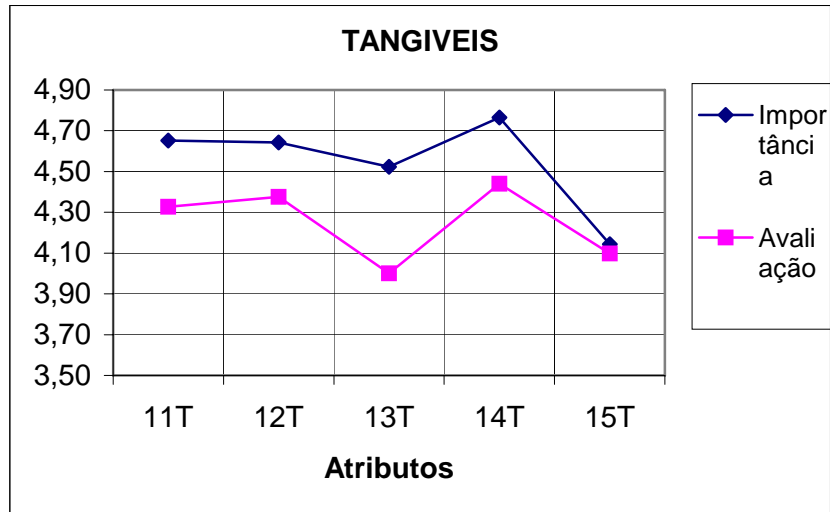


Gráfico 4: Médias de importância e avaliação do desempenho na dimensão Tangíveis

A dimensão tangíveis foi muito valorizada pelos clientes, tendo quatro dos seus atributos acima da média geral de importância. Ela apresentou a menor diferença importância-desempenho, com valor 0,30, o que significa que as empresas estão conscientes da tendência de valorização da estética nos dias de hoje. Dos seus cinco atributos, apenas “Dimensões e conforto do mobiliário” está abaixo da média de desempenho, e apresenta também a maior diferença (0,52), o que denota que os restaurantes muitas vezes optam pela estética, em detrimento do conforto do cliente.

O atributo “Decoração” foi o que obteve a mais baixa discrepância importância-desempenho, com valor 0,04. Analisando a importância concedida a ele nota-se que, apesar dos tangíveis terem se tornado relevantes nos dias de hoje, os clientes ainda preferem atributos de atmosfera, conforto e limpeza do que de decoração em si, pois foi o item que obteve a única média de importância individual abaixo da média geral de importância.

As médias de importância e desempenho dos atributos da dimensão segurança estão representadas no gráfico 5. Os seus atributos componentes são: “Empregados bem treinados

e experientes” (16S), “Boa comunicação em língua estrangeira com turistas” (17S), “Empregados prestam informações seguras sobre o menu” (18S), “Restaurante recomendado por órgãos competentes” (19S) e “Segurança do local” (20S).

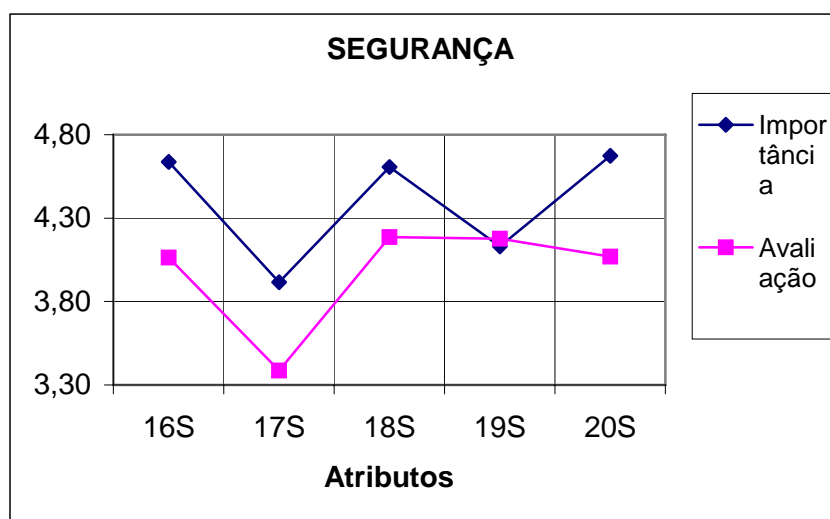


Gráfico 5: Médias de importância e avaliação do desempenho na dimensão Segurança

A dimensão segurança obteve uma boa avaliação do desempenho por parte dos clientes, tanto que apenas o item “Boa comunicação em língua estrangeira com clientes” (3,39) esteve abaixo da média geral de desempenho (4,04). O atributo “Restaurante recomendado por órgãos competentes” chegou a ser o único dentre os 25 que conquistou uma média de desempenho (4,18) maior do que a média de importância (4,13), considerada relativamente baixa. Este fato revela a importância que vem sendo atribuída pelos empresários a este tipo de prática certificadora que trás benefícios para o restaurante no sentido de garantir para o público a qualidade do seu serviço, como também servir como marketing promocional nos exemplos de sucesso.

Vale ressaltar que algumas respondentes relataram que não sabiam se o restaurante onde faziam sua refeição tinha ou não recomendação por órgãos especializados. Isto



significa que ainda que exista a preocupação com a certificação, deve existir também o cuidado em tornar públicas essas práticas.

O atributo “Boa comunicação em língua estrangeira” apresentou a menor média de desempenho de todos os 25 itens, de valor 3,39. Este atributo, em especial, obteve a maior percentagem de respostas em branco, representando 29% dos questionários. Acredita-se que os respondentes por não serem estrangeiros, não se sentiram aptos a avaliar o desempenho dos restaurantes no item citado.

A dimensão responsividade foi representada pelo gráfico 6 com as médias de importância e desempenho dos seus atributos. Os seus atributos são: “Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais” (21R), “Empregados demonstram habilidade e disposição em ajudar” (22R), “Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita” (23R), “Serviço rápido e ágil” (24R) e “Empregados demonstram presteza no atendimento à reclamações” (25R).

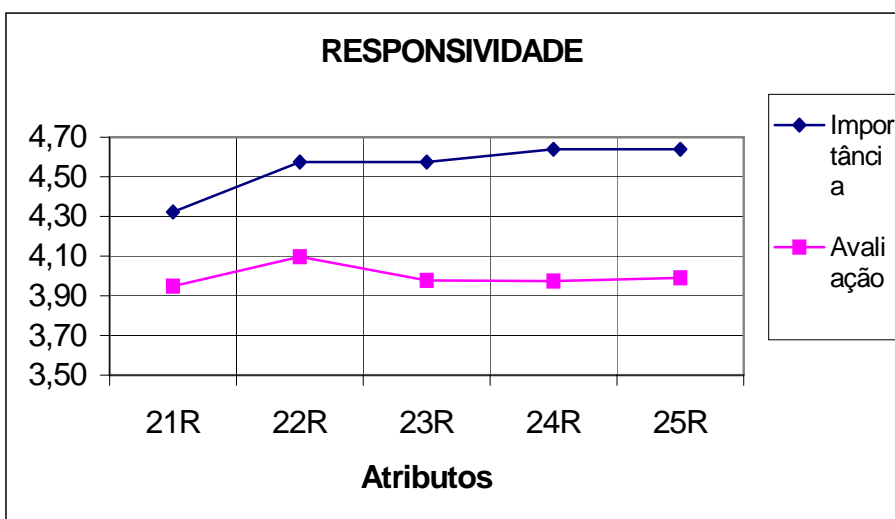


Gráfico 6: Médias de importância e avaliação do desempenho na dimensão Responsividade

Na dimensão responsividade, que obteve média de desempenho 4,00, quatro atributos estiveram abaixo da média geral de desempenho, de valor 4,04. O único item que esteve acima desta média, com valor 4,10 foi “Empregados demonstram habilidade e disposição em ajudar”. Esta também foi a dimensão que apresentou o segundo maior valor de discrepância importância-desempenho, o valor de 0,55. Este fato é consequência da alta avaliação que a dimensão recebeu no que se refere à importância, o que significa que os clientes são exigentes quanto aos seus atributos. Trata-se de um caso típico em que a empresa deve ficar atenta, pois os itens bem valorizados pelo cliente não estão obtendo um bom desempenho.

Os clientes avaliaram os vinte e cinco atributos agrupados em cinco dimensões. Na opinião geral dos mesmos, as dimensões mais importantes para a escolha de um restaurante, numa escala de cinco pontos, foram: confiabilidade (4,57), responsividade (4,55), tangíveis (4,54), segurança (4,39) e empatia (4,26). A média de cada dimensão é formada a partir do resultado das médias dos seus atributos.

Os mesmos clientes avaliaram também os serviços prestados, segundo o desempenho dos mesmos vinte e cinco atributos usados na valoração da importância. O resultado da avaliação do desempenho foi: confiabilidade (4,27), Tangíveis (4,25), Responsividade (4,00), Segurança (3,98) e Empatia (3,70).

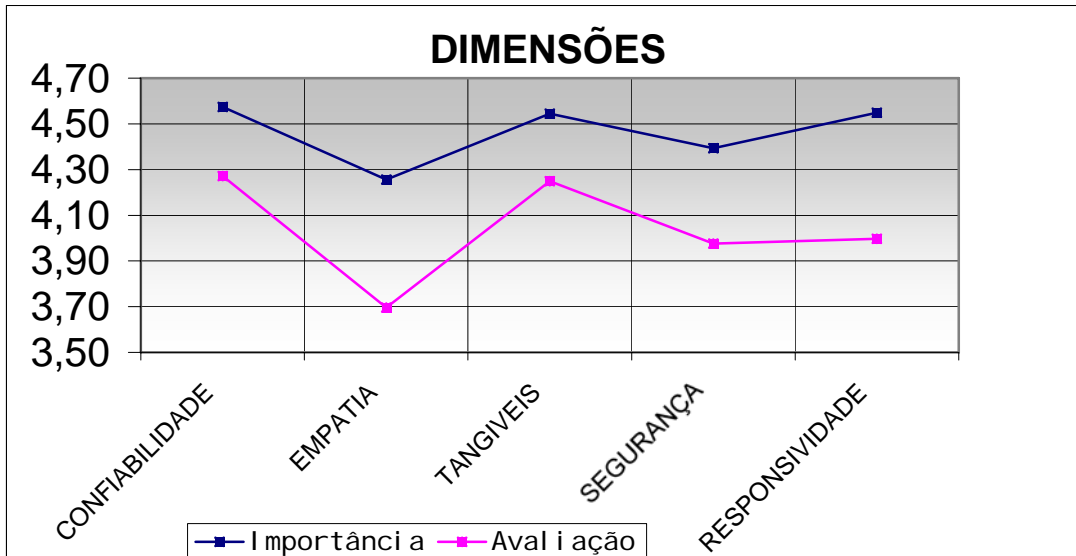


Gráfico 7: Médias de importância e avaliação do desempenho das dimensões

Percebe-se, em todas as dimensões, que a importância que os clientes conferem aos atributos da qualidade é maior do que a qualidade do serviço que os restaurantes conseguem oferecer. Esta diferença entre a importância e a avaliação é um objeto rico de análise para os restaurantes. O ideal seria que os estabelecimentos conseguissem trabalhar oferecendo um serviço equivalente ou superior à importância concedida pela clientela.

Nas dimensões pesquisadas, os valores das diferenças importância-desempenho das mesmas foram: empatia (0,56), responsividade (0,55), segurança (0,42), tangíveis (0,30) e confiabilidade (0,30).

Segundo estas informações, verifica-se que as dimensões empatia e responsividade apresentaram as maiores discrepâncias importância-desempenho denotando uma lacuna maior entre o que o cliente considera importante e a capacidade de prestação de um serviço de qualidade por parte dos restaurantes. Em contrapartida, as dimensões tangíveis e confiabilidade foram as que apresentaram as menores discrepâncias, denotando que os

serviços oferecidos estão mais próximos do nível de importância conferido pelo cliente aos às referidas dimensões.

## 6.4 MATRIZ IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO

Utilizando-se da matriz de importância-desempenho proposta por Martilla e James (1977) para a medição da satisfação do consumidor através do seu posicionamento no gráfico pode-se evidenciar não somente a diferença entre a importância e desempenho, como também o seu posicionamento no gráfico proposto, e analisá-la de acordo com a recomendação da teoria para cada quadrante.

Esta matriz é dividida em quatro quadrantes pelos eixos de desempenho (horizontal) e importância (vertical). Os eixos contêm as médias das dimensões e são posicionados no gráfico formando quatro quadrantes que são: “Concentrar aqui” (alta importância e baixo desempenho) , “Continue fazendo o bom trabalho” (alta importância e alto desempenho), “Baixa prioridade” (baixa importância e baixo desempenho) e “Acima da média” (baixa importância e alto desempenho).

Na figura 12 as dimensões estão posicionadas conforme os quadrantes de importância e desempenho, tendo como divisor a média geral das dimensões de importância e desempenho.

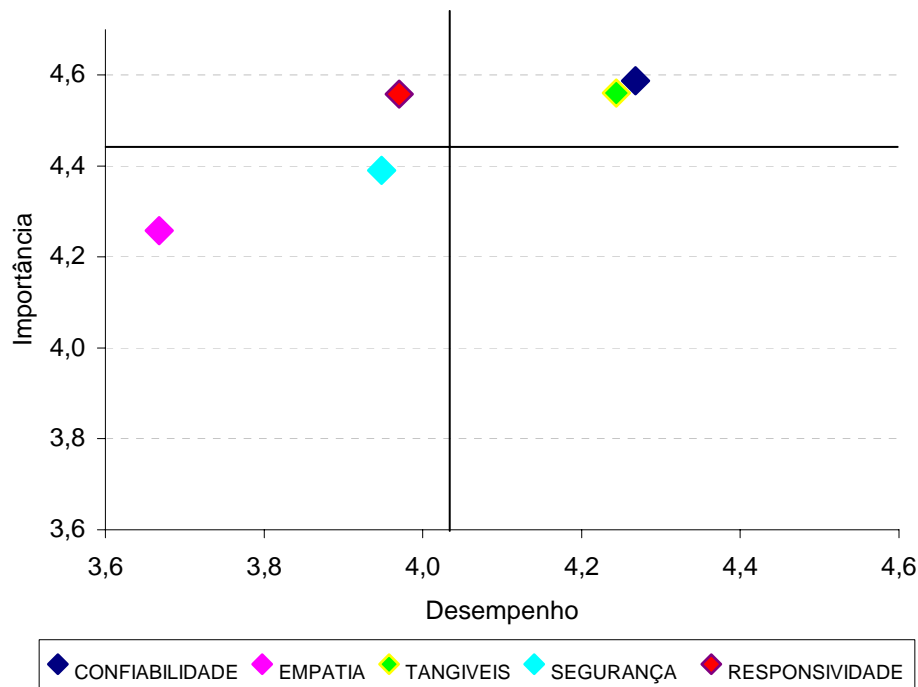


Figura 12: Posicionamento das dimensões na matriz importância e desempenho

De acordo com o autor, o quadrante onde se encontram as dimensões empatia e segurança é denominado como “Baixa Prioridade”. Por serem fatores que o cliente atribuiu pouca importância e ainda a empresa não apresenta um bom desempenho a recomendação teórica é de que seja deixado em segundo plano.

As dimensões confiabilidade e tangíveis ficaram posicionadas no quadrante chamado de “Continuar o bom trabalho” onde o cliente concedeu alta importância aos atributos destas dimensões e a empresa também apresentou um alto desempenho segundo a avaliação dos entrevistados. Neste caso, deve-se ficar atento e continuar com o bom serviço apresentado, visto que se tratam de atributos considerados importantes para o cliente.

A dimensão posicionada no quadrante mais polêmico foi responsividade. Sua nota de importância (4,55) esteve acima da média geral e a de desempenho (4,00) ficou abaixo da média geral de desempenho apresentando uma diferença importância-desempenho

significativamente alta. Por este motivo localizou-se no quadrante denominado “Concentrar aqui”.

A recomendação é de que este seja o mais trabalhado pela organização por representar os atributos que o cliente considera importante nos quais a empresa obteve um desempenho mais na sua avaliação. É fundamental que a organização melhore seu desempenho neste quadrante, por serem aspectos considerados relevantes para a clientela, e seguramente estão entre os itens mais notados pelo cliente na sua avaliação.

É importante ressaltar que o posicionamento na matriz deve ser confrontado com um exame criterioso das médias. Como exemplo disso observa-se a dimensão empatia posicionada no quadrante “Baixa Prioridade”. Verificando-se suas médias esta dimensão chama a atenção, pois apresenta a maior diferença importância-desempenho (0,56). Isto significa que, apesar dos serviços desta dimensão não serem tão importantes para o cliente, eles estão muito abaixo de suas expectativas.

## 6.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS POR SEGMENTOS

Foi realizada uma análise dos resultados da pesquisa com os clientes, segmentados por sexo, escolaridade, idade e renda familiar, para verificar se houve associação entre características destes segmentos e os resultados da avaliação sobre a importância atribuída e o desempenho dos atributos do serviço. Apresenta-se então esta análise, por segmento, onde serão mostrados os atributos que apresentaram variação estatisticamente significativa.

## SEXO

Quando analisado o comportamento das notas atribuídas pelos clientes aos diversos itens, levando-se em consideração a variável independente sexo, verificou-se que neste segmento não há nenhuma variação estatisticamente significativa. Desta forma, pode-se afirmar que o comportamento das notas conferidas aos atributos, tanto relacionadas à importância quanto ao desempenho, independem do sexo do cliente.

Este resultado parece estar de acordo com uma tendência da atualidade, principalmente nas classes sociais que freqüentam os tipos de restaurantes pesquisados na amostra, em que o comportamento do homem e da mulher é muito próximo. Muitas mulheres trabalham fora e muitos homens também ajudam em casa com os filhos e as tarefas domésticas.

## ESCOLARIDADE

Quanto à escolaridade, com exceção do subgrupo dos clientes com 1º grau, verificou-se que não houve uma variação estatisticamente significativa nas notas tanto de importância quanto de desempenho, demonstrando que o fator escolaridade não se mostrou um diferenciador no comportamento dos clientes.

O subgrupo do segmento clientes do 1º grau apresentou comportamento mais diferenciado, especialmente na dimensão Empatia, na avaliação da importância atribuída. O gráfico 8 demonstra o comportamento das suas notas nesta questão.

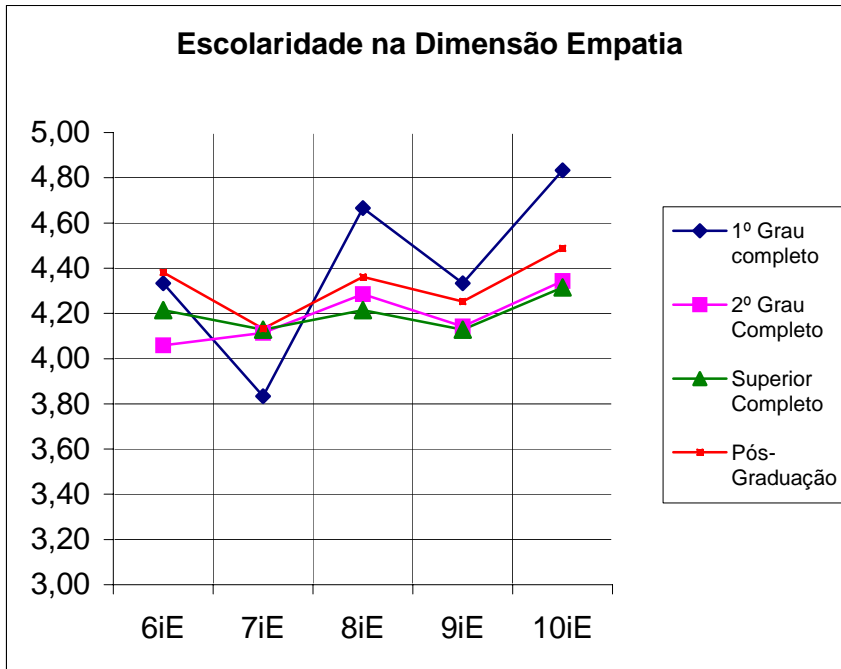


Gráfico 8: Comportamento de importância da dimensão empatia em relação ao segmento escolaridade

## FAIXA ETÁRIA

No segmento faixa etária as notas concedidas no que se refere à importância, apresentaram uma homogeneidade nos diferentes subgrupos de idade. No entanto, na avaliação do desempenho, verificou-se que houve variação estatisticamente significativa em determinados atributos, especialmente na faixa etária acima de 50 anos. Esta variação do desempenho apresentou-se em nove atributos, contemplando quatro dimensões.

Na dimensão Confiabilidade apenas o atributo, “Confiança para resolver os problemas do serviço”, recebeu notas que apresentam diferenças significativas de desempenho, conforme mostra a tabela 4. Neste atributo, pode-se dividir as médias em dois



grupos, com significância interna diferentes, um grupo que inclui os clientes abaixo de 50 anos e outro grupo com os clientes acima de 50 anos.

Tabela 4: Comportamento do atributo “Confiança para resolver os problemas do serviço” conforme faixa etária dos respondentes

CONFIABILIDADE		SUBGRUPOS/EIXOS	
Confiança para resolver os problemas do serviço			
<i>FAIXA ETARIA</i>	<i>QUANTIDADE</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
31 a 40 anos	64	3,98	
Até 20 anos	18	4,06	
21 a 30 anos	49	4,06	
41 a 50 anos	34	4,18	4,18
Mais de 50 anos	20		4,65
Significância interna		0,888	0,159

Entende-se então, que os clientes na faixa etária acima dos 50 anos avaliaram o desempenho deste atributo melhor do que os outros grupos e, ao mesmo tempo, eles se surpreenderam com o serviço, pois se observou que a média específica do desempenho deste grupo (4,65) é maior do que a sua média de importância (4,50).

Na dimensão Empatia, representada na tabela 5, os resultados demonstraram que dos cinco atributos da dimensão, três apresentaram variação estatisticamente significativa: “Clientes se sentem especiais”, “Itens especiais no cardápio para a saúde e crianças” e “Empregados se antecipam às necessidades dos clientes”.

Tabela 5: Comportamento do atributo “Clientes se sentem especiais” conforme faixa etária dos respondentes

EMPATIA		SUBGRUPOS/EIXOS	
Clientes se sentem especiais			
<i>FAIXA ETARIA</i>	<i>QUANTIDADE</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
21 a 30 anos	64	3,63	
Até 20 anos	18	3,74	
31 a 40 anos	49	3,76	
41 a 50 anos	34	3,78	
Mais de 50 anos	20		4,50
Significância interna		0,978	1,000

Conforme observado na tabela 5, a média dos clientes acima de 50 anos, com relação ao atributo “Clientes se sentem especiais”, encontra-se sozinha no eixo da maior média de desempenho e o grupo de menores médias se apresenta mais concentrado. Também aqui a media de desempenho (4,50) é maior que a de importância atribuída (4,40), revelando uma surpresa por parte deste grupo com o serviço oferecido.

Tabela 6: Comportamento do atributo “Itens especiais no cardápio para saúde e crianças” conforme faixa etária dos respondentes.

EMPATIA		SUBGRUPOS/EIXOS	
Itens especiais no menu para saúde e crianças			
<i>FAIXA ETARIA</i>	<i>QUANTIDADE</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
Até 20 anos	19	2,84	
21 a 30 anos	49	3,43	3,43
31 a 40 anos	61	3,48	3,48
41 a 50 anos	34		3,85
Mais de 50 anos	20		3,90
Significância interna		0,187	0,479

No caso do atributo “Itens especiais no cardápio para saúde e crianças” pode-se dividir em três grupos de médias, como pode ser observado na tabela 6, um formado pelos clientes de até 20 anos, outro formado pelos clientes maiores de 41 anos e um terceiro que compartilha dos dois anteriores com médias 3,43 e 3,48.

Observou-se que a média de importância do grupo de maior média, que engloba os respondentes acima de 41 anos, de valor 4,28, foi superior à média do mesmo grupo do desempenho, de valor 3,90, revelando um certo descontentamento com o serviço.

No grupo dos clientes entre 21 e 40 anos, mas estatisticamente participante do de maior média, observou-se que os clientes atribuíram notas maiores ao desempenho do que a importância, revelando que se trata da faixa etária mais satisfeita com o atributo.

A faixa etária de menores 21 anos que apresentou menor média (2,84) de desempenho para o atributo em questão, quando comparado com a média de importância (3,89) revela uma insatisfação com o atributo.

Outro atributo da dimensão empatia que apresentou variação estatisticamente significativa quanto ao desempenho, com relação à faixa etária, foi “Empregados se antecipam às necessidades dos clientes”. Neste caso, se observou também uma divisão em dois eixos, conforme observado na tabela 7. Aqui as médias de importância se apresentam maiores do que as de desempenho.

Ainda de acordo com a mesma tabela, a média da faixa etária de até 20 anos foi 3,38, e a média da faixa etária de maiores de 50 anos foi 4,10. Dessa forma, há um grupo intermediário que participa dos dois outros grupos anteriores, no entanto estatisticamente pertence no grupo de menor média, pois suas notas são mais próximas deste valor.

Tabela 7: Comportamento do atributo “Empregados se antecipam às necessidades dos clientes” conforme faixa etária dos respondentes

EMPATIA		SUBGRUPOS/EIXOS	
<b>Empregados se antecipam às necessidades dos clientes</b>			
<i>FAIXA ETARIA</i>	<i>QUANTIDADE</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
Até 20 anos	52	3,38	
21 a 30 anos	65	3,55	3,55
31 a 40 anos	36	3,64	3,64
41 a 50 anos	18	3,72	3,72
Mais de 50 anos	20		4,10
Significância interna		0,677	0,207

Na dimensão Segurança dois atributos apresentam variação estatisticamente significativa quanto ao desempenho: “Empregados prestam informações seguras sobre o cardápio e respondem às questões dos clientes” e “Empregados bem treinados e experientes”, conforme visto na tabela 8 e 9. Eles seguem a tendência observada anteriormente do grupo de faixa etária de maiores de 50 anos que concederam notas mais altas aos atributos citados.

Tabela 8: Comportamento do atributo “Empregados prestam informações seguras sobre o cardápio” conforme faixa etária dos respondentes.

<b>SEGURANÇA</b> <b>Empregados prestam informações seguras sobre o cardápio</b>		SUBGRUPOS/EIXOS	
<i>FAIXA ETARIA</i>	<i>QUANTIDADE</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
21 a 30 anos	52	3,85	
41 a 50 anos	64	4,13	4,13
31 a 40 anos	35	4,29	4,29
Até 20 anos	19	4,32	4,32
Mais de 50 anos	20		4,65
Significância interna		0,289	0,187

Tabela 9: Comportamento do atributo “Empregados bem treinados e experientes” conforme faixa etária dos respondentes

<b>SEGURANÇA</b> <b>Empregados bem treinados e experientes</b>		SUBGRUPOS/EIXOS	
<i>FAIXA ETARIA</i>	<i>QUANTIDADE</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
21 a 30 anos	51	3,80	
41 a 50 anos	36	3,94	3,94
31 a 40 anos	63	4,11	4,11
Até 20 anos	19	4,16	4,16
Mais de 50 anos	19		4,58
Significância interna		0,544	0,052

Fonte: dados da pesquisa

No atributo “Empregados bem treinados e experientes”, conforme a tabela 9 se observou que a faixa etária acima de cinquenta anos foi a mais exigente. Este atributo se refere a algo muito importante na prestação do serviço que é a capacidade da mão-de-obra

que está à disposição para o atendimento ao cliente. Esta é uma informação importante, pois se trata do grupo de maior poder aquisitivo dentre os pesquisados, muitos destes clientes inclusive são chefes de família, homens ou mulheres, e costumam levar seus entes para fazer refeição nos restaurantes da amostra.

Na dimensão Responsividade os atributos “Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita”, “Serviço rápido e ágil” e “Empregados demonstram presteza no atendimento a reclamações” apresentam variações estatisticamente significativas quanto ao desempenho, na faixa etária acima dos 50 anos, conforme observado nas tabelas 10, 11 e 12.

Nesta dimensão, se observa que há um comportamento quase idêntico nos três atributos citados. As notas foram dadas em ordem decrescente a começar pelos clientes de maior idade até os menores de 20 anos. A variação significativa ocorreu justamente no grupo de maiores de 50 anos, que avaliaram com notas mais altas estes atributos.

Tabela 10: Comportamento do atributo “Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita” conforme faixa etária dos respondentes.

<b>RESPONSIVIDADE</b>		SUBGRUPOS/EIXOS	
<b>Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita</b>			
<i>FAIXA ETARIA</i>	<b>QUANTIDADE</b>	<i>1</i>	<i>2</i>
Até 20 anos	19	3,74	
21 a 30 anos	52	3,79	
31 a 40 anos	65	3,94	3,94
41 a 50 anos	36	3,97	3,97
Mais de 50 anos	20		4,60
Significância interna		0,883	0,070

Tabela 11: Comportamento do atributo “Serviço rápido e ágil” conforme faixa etária dos respondentes.

<b>RESPONSIVIDADE</b> <b>Serviço rápido e ágil</b>		SUBGRUPOS/EIXOS	
<i>FAIXA ETARIA</i>	<i>QUANTIDADE</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
Até 20 anos	19	3,74	
21 a 30 anos	52	3,81	
31 a 40 anos	65	3,83	
41 a 50 anos	36	4,06	4,06
Mais de 50 anos	20		4,65
Significância interna		0,747	0,165

Tabela 12: Comportamento do atributo “Empregados demonstram presteza no atendimento a reclamações” conforme faixa etária dos respondentes.

<b>RESPONSIVIDADE</b> <b>Empregados demonstram presteza no atendimento a reclamações</b>		SUBGRUPOS/EIXOS	
<i>FAIXA ETARIA</i>	<i>QUANTIDADE</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
21 a 30 anos	51	3,71	
Até 20 anos	19	3,79	
31 a 40 anos	62	3,87	
41 a 50 anos	34	4,09	4,09
Mais de 50 anos	20		4,65
Significância interna		0,597	0,213

Mais uma vez se observa aqui um padrão mais alto de exigência da faixa etária acima dos 50 anos, se comparado com os outros grupos de respondentes da pesquisa. Observa-se ainda que estes três atributos constituem também elementos indicadores da qualidade do atendimento, como os atributos citados anteriormente. Pode-se inferir assim, que este grupo se trata do mais exigente da pesquisa, principalmente no que diz respeito a questões relativas ao atendimento e qualidade do serviço.

## RENDA FAMILIAR

No que se refere à renda familiar, se observa que a variação estatística das médias se deve quase exclusivamente ao grupo de renda até R\$ 1.000. Este grupo em função do seu comportamento influenciou 21 dos 25 atributos de importância, sempre concedendo notas menores do que os demais.

Como exemplo do comportamento deste grupo de renda tem-se o gráfico 9 que compara os cinco grupos de renda da dimensão Segurança:

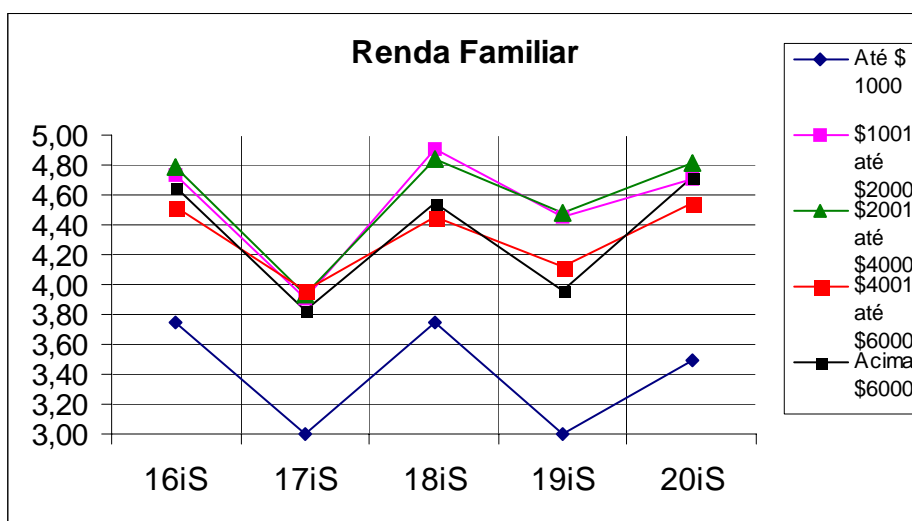


Gráfico 9: Comportamento da dimensão segurança conforme renda familiar dos respondentes

Quanto ao desempenho, teve dois atributos apresentaram variação estatisticamente significativa nas suas médias: “Boa comunicação em língua estrangeira com turistas” e “Serviço rápido e ágil”. No caso do primeiro atributo, houve uma inversão no comportamento do grupo de menor renda que atribuiu a maior média a este item. E quanto à “Serviço rápido e ágil” o grupo de menor renda manteve o comportamento observado na importância de ter notas mais baixas.



Por ser um grupo que representa apenas 2% do tamanho da amostra preferiu-se não detalhar os dados. Outro dado que merece ser mencionado é que este grupo (renda até \$ 1.000) deu notas maiores ao desempenho do que a importância em quase todos os atributos com exceção de apenas um, “Segurança no local”.

## 6.6 PERCEPÇÃO DOS CLIENTES SOBRE A IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO DE CADA RESTAURANTE

Neste trecho, os restaurantes serão analisados através dos resultados produzidos pela pesquisa, através das médias das notas atribuídas pelos clientes. Estes resultados se referem à percepção apenas dos clientes respondentes de cada restaurante que freqüentava o estabelecimento na ocasião da pesquisa. Estes resultados serão relacionados com as práticas de gestão utilizadas pela empresa, que foram relatadas pela gerência e estão descritas no item 6.1 deste capítulo. Estes resultados podem ser visualizados na tabela no anexo A.

### **Restaurante A**

No restaurante A, restaurante de comida regional, no que se refere à importância, a dimensão que obteve a maior média foi responsividade, com 4,71. Dentro da própria dimensão, os atributos que obtiveram maior média foram “Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita” e “Serviço rápido e ágil”, ambos com nota 4,73.

Ainda sobre importância, apresentaram médias muito altas os itens “Segurança alimentar” (4,93), “Empregados demonstram presteza no atendimento a reclamações” (4,90) e “Limpeza” (4,90).

Com relação ao desempenho, obteve destaque a dimensão Confiabilidade com nota 4,13, e dos seus atributos os que obtiveram maiores notas foram “Segurança alimentar” (4,34), “Qualidade da comida” (4,28), ambos também bem votados no quesito importância.

O atributo que apresentou a maior diferença importância-desempenho foi “Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais” que obteve uma diferença de 0,94. O restaurante deve observar este item, pois ele foi valorizado pelos clientes, com uma média de 4,53 de importância, no entanto apresentou um desempenho de 3,59, gerando a diferença já exposta, especialmente porque a gerência respondeu no questionário que costuma ser flexível para satisfazer aos seus clientes.

O Restaurante A tem apresentado um bom desenvolvimento na sua gestão e pode-se verificar esta questão através da sua grande implementação de gestão como avaliação do restaurante pelos clientes, avaliação do desempenho dos funcionários, pesquisas, treinamento e estratégias para alcançar nova clientela. Vale ressaltar que muito deste processo foi melhor estruturado com a inserção da empresa no Projeto Qualitur que oferece consultoria para os restaurantes, e os obriga a tomar algumas medidas de gestão para que recebam a certificação da qualidade.

## **Restaurante B**

O Restaurante B, especializado em carnes grelhadas, apresentou uma boa avaliação por parte dos clientes, tendo sido colocado em segundo lugar no desempenho dentre todos

os pesquisados. Sua diferença importância-desempenho geral apresenta uma variação de apenas 0,06, o que é bastante positivo. Suas maiores médias, nos dois aspectos pesquisados, foram da dimensão responsividade, tendo sido 4,43 de importância e 4,38 de desempenho. Esta dimensão contém muitos atributos relativos ao comportamento dos funcionários, trata-se da capacidade de resposta da empresa às necessidades dos clientes. Dessa forma, se pode concluir que o estabelecimento apresenta um bom desempenho no trato com os seus clientes e na satisfação das suas necessidades. Este é um resultado muito positivo, pois significa que a linha de frente do restaurante se mostrou bem preparada para o atendimento do seu cliente. A dimensão que obteve a menor nota no restaurante citado foi a dimensão Empatia, seguindo uma tendência geral em todos os restaurantes.

Quanto aos atributos, os que obtiveram a maior média de importância foram “Segurança alimentar” (4,73), “Empregados prestam informações seguras sobre o cardápio” (4,56). O item “Segurança alimentar” obteve uma alta avaliação também no seu desempenho, com valor 4,64 o que é muito bom, pois se trata do atributo que obteve a pontuação mais alta dentre todos os outros no geral. Como os clientes do Restaurante B seguiram a tendência geral e classificaram este item como o mais importante, é muito oportuno que ele tenha recebido uma avaliação positiva do seu desempenho.

O Restaurante B obteve uma ótima avaliação, visto que é freqüentado por um público exigente, especialmente de executivos em dia de trabalho. Esta questão faz com que o cliente se torne mais exigente, pois tem a necessidade de voltar as suas atividades profissionais. O estabelecimento tem outras filiais no país e uma no exterior e apresenta um bom padrão de gestão. A idéia dos gestores é oferecer um ambiente e conforto especial e um serviço exemplar, mesmo porque a empresa sabe que lida com um público de alto

poder aquisitivo e, segundo ela, extremamente exigente. Dessa forma, promovem treinamento de pessoal, e ações de marketing para conquistar nova clientela.

### **Restaurante C**

No Restaurante C, restaurante italiano, a dimensão que obteve a maior média de importância foi tangíveis com 4,73, seguida de responsividade com nota 4,70. No que se refere ao desempenho, a dimensão que obteve destaque foi confiabilidade com 4,34, seguida das dimensões tangíveis (4,33) e responsividade (4,33). Como estas três médias foram muito próximas, pode-se considerar que todas apresentam importâncias equivalentes.

Tratando-se dos atributos, os clientes do Restaurante C concederam as maiores importâncias aos itens “Limpeza” (4,87) e “Empregados bem treinados e experientes” (4,86). No desempenho, os itens que obtiveram melhores notas foram “Aparência arrumada e caprichada do restaurante” (4,60) e “Ambiente interno agradável” (4,53), ambos da dimensão tangíveis. Acredita-se que este resultado tenha sido fruto do investimento feito pelo restaurante na nova sede.

A sede antiga sede localizava-se numa parte antiga da cidade, num local de difícil acesso e apresentava uma atmosfera que já não estava de acordo com a tendência da atualidade de beleza, conforto e decoração. Na sede nova, a empresa fez um belo trabalho que chamou a atenção pelo bom gosto, com tons muito claros, proporcionando um ambiente bonito e acolhedor, o fardamento dos funcionários chama a atenção para a sofisticação. Acredita-se que esta grande mudança tenha marcado a mente dos clientes fazendo com que eles valorizassem especialmente os itens de tangibilidade.

No entanto, vale ressaltar que no item “Dimensões e conforto do mobiliário” os clientes atribuíram uma nota de desempenho de 3,73, sendo que na importância sua nota foi 4,73, resultando assim numa diferença de 1,0 entre a importância e o desempenho. Dessa forma, acredita-se na necessidade da empresa verificar especificidades como o conforto das cadeiras, por exemplo, para que os seus clientes fiquem ainda mais satisfeitos.

## **Restaurante D**

O restaurante D, uma pizzaria, obteve uma média geral de desempenho de 3,68, ficando posicionado abaixo da média geral de desempenho (4,04). No que se refere à importância, três dimensões apresentaram resultados muito próximos: tangíveis (4,45), responsividade (4,45) e confiabilidade (4,44). No desempenho, a dimensão que obteve maior média foi tangíveis (4,36).

Dos atributos pesquisados, os que obtiveram a maior média de importância foram “Qualidade da comida” (4,70) e “Segurança alimentar” (4,67), ambos da dimensão Confiabilidade. No desempenho os que foram mais bem avaliados foram “Aparência arrumada e caprichada do restaurante” (4,50) e “Limpeza” (4,45).

O item “Segurança do local”, tido como muito importante pelos clientes do restaurante D, obteve uma avaliação do desempenho com nota 3,67, gerando uma diferença importância-desempenho de 1,0. Vale observar que o restaurante se localiza numa área de muito movimento de carros e transeuntes e utiliza do espaço da calçada para colocar as mesas externas. Sendo assim, os clientes ficam muito expostos à violência da cidade.

No restaurante D, nota-se o esmero do proprietário no seu relacionamento com os seus clientes e o resultado disto tem sido muito positivo. Ele passa a conhecer muitos dos

seus clientes, cumprimentá-los na mesa, e assim criam-se laços que fazem com que o cliente passe a ter uma referência especial do empreendimento. No entanto, de acordo com o resultado baixo da dimensão Empatia com nota 3,12, nota-se que esta atmosfera de atendimento especial proporcionada pelo proprietário talvez não esteja sendo acompanhada pelos demais atendentes do restaurante.

Este fato pode ser conferido quando se verifica as notas do atributos “Clientes se sentem especiais” (3,41) que ainda conseguiu um desempenho melhor pois é respondido de acordo com um sentimento geral pelo estabelecimento. No entanto, quando se observa os atributos que dizem respeito ao contato direto com o cliente com o pessoal da linha de frente observa-se que as notas foram ainda mais baixas como “Empregados se antecipam às necessidades dos clientes” (3,10), “Serviço personalizado com atenção individualizada” (2,90) e “Empregados são sensíveis às necessidades dos clientes” (3,10).

O Proprietário tem se esforçado para melhorar o seu atendimento e gestão, com o auxílio de consultoria especializada em diversos setores. Diante do cenário exposto, sugere-se uma prioridade para o treinamento e capacitação dos funcionários para que o atendimento seja melhorado, visto que o trabalho dos garçons é a maior reclamação dos clientes. Vale observar que para que um funcionário preste um atendimento de qualidade não basta ter um treinamento adequado e disposição em servir, mas o estabelecimento deve estar disposto em colocar o número de pessoas adequado para que o pessoal da linha de frente possa fazer o seu trabalho com competência e tranquilidade.

## **Restaurante E**

No restaurante E, a dimensão que obteve as maiores médias foi a dimensão confiabilidade, com 4,79 em importância e 4,07 em desempenho. No geral, o restaurante pesquisado apresentou um desempenho razoável, tendo obtido uma nota geral do item de 3,68 abaixo da média geral de desempenho (4,04) e também tendo recebido a sétima colocação pela ordem de pontuação das notas do desempenho de todos os restaurantes da amostra.

No que se refere à importância, os atributos que obtiveram maior nota foram “Segurança alimentar” (4,97) e “Serviço rápido e ágil” (4,93). Quanto ao desempenho, os atributos que se destacaram foram “Qualidade da comida” (4,37), “Segurança alimentar” (4,24) e “Menu diverso e atrativo” (4,20).

Quanto ao atributo “Serviço rápido e ágil”, observa-se que, considerando a nota sua geral de importância (4,64), os clientes do restaurante E atribuíram um grande valor ao item. Este mesmo atributo recebeu 3,60 como média da avaliação do seu desempenho, o que representa uma diferença importância-desempenho de 1,33. Sendo assim, se conclui que é um atributo crítico para a empresa, pois é muito valorizado pelos clientes, no entanto os mesmos apresentam um contentamento mediano com relação ao item.

Outros itens apresentaram uma discrepância importância-desempenho alta como “Serviço personalizado com atenção individualizada”, “Empregados prestam informações seguras sobre o menu”, “Segurança do local”, “Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais” e “Empregados demonstram disposição em ajudar”. No entanto, de todos os atributos, o que obteve a maior diferença foi “Empregados demonstram presteza no atendimento a reclamações” com uma diferença importância-desempenho de 1,48.

Observando a natureza da maioria dos itens, nota-se que se tratam de atributos relativos ao atendimento do pessoal da linha de frente, assim é possível inferir que o restaurante E tem apresentado um atendimento da qualidade mediana.

A proprietária já tinha informado no questionário da sua grande dificuldade com o atendimento e com a capacitação do pessoal. No entanto, o restaurante é uma empresa familiar gerido pelos seus próprios membros. Verificando as práticas utilizadas na sua gestão, se pode observar que dos restaurantes pesquisados foi o que apresentou menores técnicas positivas de gestão. Não fazem treinamento, não há participação nos lucros com os funcionários, não existe avaliação estruturada de desempenho, não há avaliação dos seus serviços pelos clientes e não realizam estratégias para conquistar nova clientela. Entende-se, então, que a gestão do restaurante é baseada numa ampla experiência conquistada pela família em anos de trabalho com restaurantes orientais e com resultados positivos. No entanto, como os clientes de hoje em dia estão mais exigentes e a concorrência cada vez mais acirrada é importante que a empresa se profissionalize e utilize as técnicas de gestão que estão ao dispor do empresariado para a melhoria das operações dos serviços, para que o seu cliente seja mais bem atendido.

### **Restaurante F**

O restaurante F foi o que obteve a maior média geral de desempenho (4,50), acompanhado dos restaurantes B e C que obtiveram médias (4,30) e (4,21) respectivamente. Em toda a pesquisa, as médias totais das dimensões dos clientes no que se refere à importância foram sempre superiores ao desempenho. No entanto, neste restaurante ocorreu algo inusitado, pois sua nota de desempenho foi superior à sua nota de importância,



o que significa que os seus clientes se mostraram muito satisfeitos na avaliação do desempenho. Dessa forma, sua diferença foi positiva em 0,18. No restaurante F a dimensão que obteve maior média, tanto em importância quanto em desempenho foi confiabilidade que recebeu uma nota de 4,67 de importância e 4,73 de desempenho.

Analisando-se os atributos especificamente, os que receberam melhores notas de importância foram “Segurança alimentar” (4,90) e “Qualidade da comida” (4,87). No que se refere ao desempenho, os mais valorizados também foram estes dois itens com “Segurança alimentar” tendo recebido nota 4,80 e “Qualidade da comida” nota 4,87, mais o atributo “Menu diverso e atrativo” que recebeu a nota 4,80 de avaliação do seu desempenho. Acredita-se que este último item tenha sido muito bem avaliado, pois o restaurante é de comida natural, no entanto surpreende pelas diversas opções de pratos saborosos, inclusive da culinária baiana, que consegue oferecer mesmo com os rígidos padrões da alimentação naturalista, além da ceia que oferecem no período da noite.

O restaurante F obteve a maior média de desempenho no atributo “Qualidade da comida” (4,87), o que indicou como sendo este um dos grandes motivadores da sua clientela. Também é estabelecimento prima pelo conforto e estética, elementos nem sempre encontrados em restaurantes do tipo, comprovados na média obtida na dimensão tangíveis que foi a maior média de desempenho da dimensão (4,68). Propiciam também para o cliente um atendimento personalizado, tudo isso fiscalizado diariamente pelas proprietárias. O restaurante está sempre reciclando suas receitas para poder apresentar novas opções aos seus clientes, tudo feito com os padrões da alimentação naturalista, oferece treinamento para os seus empregados, avaliação de desempenho para que possa prestar um atendimento de qualidade aos seus clientes. Vale ressaltar a atmosfera familiar que o restaurante se

torna, pois muitos clientes são freqüentadores assíduos e assim torna-se conhecidos dos proprietários e dos outros clientes.

## **Restaurante G**

No restaurante G, restaurante de comida típica baiana, a dimensão que apresentou a maior média de importância foi a dimensão tangíveis com 4,55. Com relação ao desempenho, a dimensão que apresentou melhor avaliação foi confiabilidade (4,27), seguida da dimensão tangíveis (4,25).

Com relação aos atributos, os que obtiveram as maiores médias de importância foram os itens “Qualidade da comida” (4,77), “Segurança alimentar” (4,73) e “Empregados bem treinados e experientes” (4,73). Quanto ao desempenho, as melhores médias foram para os atributos “Restaurante recomendado por órgãos competentes” (4,57), “Qualidade da comida” (4,53) e “Qualidade da comida” (4,53). Com relação ao primeiro item, foi o único caso em que este atributo conseguiu tamanho destaque. Sabe-se que o restaurante G é um dos mais tradicionais restaurantes de comida baiana da cidade e como tal costuma ser citado por revistas e empresas certificadoras como o melhor, ou um dos melhores de Salvador, na sua especialidade. Dessa forma, se observa que a opinião pública tem acompanhado este processo e seus clientes valorizam este tipo de recomendação.

Verificou-se também que o restaurante G apresentou uma variação importância-desempenho muito baixa de itens importantes para os seus clientes como “Qualidade da comida”, “Segurança alimentar”, “Empregados bem treinados e experientes”, “Empregados prestam informações seguras sobre o menu” e “Segurança no local”. No entanto, os atributos “Serviço rápido e ágil” e “Empregados demonstram presteza no atendimento à

reclamações” e “Dimensões e conforto do mobiliário” apresentaram uma diferença importância-desempenho de 1,0; 0,84 e 0,80 respectivamente. Dessa forma, fica evidente que a empresa apresenta dificuldades com o tempo de atendimento dos clientes, fato já citado pela gerente e que se trata da maior reclamação dos clientes, com a recuperação do serviço quando ocorre algum tipo de problema e com o desconforto do mobiliário, apesar da estética ter sido bem avaliada.

## 6.7 COMPARAÇÃO ENTRE AS PERCEPÇÕES DOS GERENTES E CLIENTES SOBRE OS ATRIBUTOS

Os gerentes foram solicitados a responder, em questionário, sobre qual seria a opinião dos clientes sobre o seu restaurante, nos vinte e cinco atributos pesquisados. Em cada atributo o respondente registrava sua importância e também avaliava o desempenho da sua qualidade, numa escala de 1 a 5.

Na tabela 13, pode-se verificar as médias dos clientes e gerentes para cada atributo.

Tabela 13: Comparação entre as médias dos clientes e gerentes

ATRIBUTOS		Clientes		Gerentes	
		Médias		Médias	
		Importância	Desempenho	Importância	Desempenho
<b>CONFIABILIDADE</b>		<b>4,59</b>	<b>4,27</b>	<b>4,80</b>	<b>4,54</b>
Confiança para resolver os problemas do serviço	1C	4,43	4,13	4,57	4,43
Menu diverso e atrativo	2C	4,37	4,18	4,85	4,43
Qualidade da comida (sabor, aroma, textura, apresentação)	3C	4,77	4,47	5,00	4,86
Cumprimento das promessas do serviço	4C	4,55	4,15	4,57	4,29
Segurança alimentar	5C	4,82	4,41	5,00	4,71
<b>EMPATIA</b>		<b>4,26</b>	<b>3,67</b>	<b>4,57</b>	<b>4,29</b>
Clientes se sentem especiais	6E	4,26	3,81	4,57	4,43
Itens especiais no Menu para saúde e crianças	7E	4,12	3,52	4,71	4,57
Empregados se antecipam às necessidades dos clientes	8E	4,31	3,62	4,57	3,86
Serviço personalizado com atenção individualizada	9E	4,19	3,60	4,57	4,29
Empregados são sensíveis às necessidades dos clientes	10E	4,41	3,79	4,43	4,29
<b>TANGÍVEIS</b>		<b>4,56</b>	<b>4,24</b>	<b>4,97</b>	<b>4,66</b>
Ambiente interno agradável	11T	4,67	4,32	5,00	4,86
Aparência arrumada e caprichada do restaurante	12T	4,66	4,36	5,00	4,71
Dimensões e conforto do mobiliário	13T	4,54	4,01	4,86	4,57
Limpeza	14T	4,79	4,44	5,00	4,86
Decoração	15T	4,14	4,09	5,00	4,29
<b>SEGURANÇA</b>		<b>4,39</b>	<b>3,95</b>	<b>4,40</b>	<b>4,00</b>
Empregados bem treinados e experientes	16S	4,65	4,05	4,71	4,14
Boa comunicação em língua estrangeira com turistas	17S	3,87	3,32	3,43	2,57
Empregados prestam informações seguras sobre o Menu	18S	4,61	4,15	4,71	4,57
Restaurante recomendado por órgãos competentes	19S	4,13	4,17	4,57	4,71
Segurança do local	20S	4,69	4,05	4,57	4,00
<b>RESPONSIVIDADE</b>		<b>4,56</b>	<b>3,97</b>	<b>4,57</b>	<b>4,11</b>
Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais	21R	4,31	3,92	4,71	4,43
Empreg. demonstram habilidade/disposição em ajudar	22R	4,58	4,07	4,57	4,14
Empregado sempre disponíveis momento cliente necessita	23R	4,59	3,96	4,57	4,14
Serviço rápido e ágil	24R	4,66	3,95	4,57	4,00
Empregados demonstram presteza atendimento reclamações	25R	4,65	3,95	4,43	3,86
<b>MÉDIAS TOTAIS</b>		<b>4,47</b>	<b>4,02</b>	<b>4,66</b>	<b>4,32</b>

### 6.7.1 Dimensão Confiabilidade

Nesta dimensão, em todos os atributos, as médias dos gerentes foram superiores às dos clientes, tanto em importância quanto em desempenho. No desempenho esta avaliação muito positiva dos seus próprios serviços torna-se preocupante. Acredita-se que as pessoas tendem a avaliar o seu serviço segundo o esforço e esmero que tiveram em executá-lo, mas isso pode não ter sido suficiente para o cliente.

Conforme a tabela 14, que trata da importância da dimensão Confiabilidade, os atributos “Qualidade da comida” e “Segurança alimentar”, apresentaram desvio padrão 0,00 na nota dos gerentes, o que é de veras significativo, pois revela que todas as pessoas deram a mesma nota (5,00) aos itens a uma nota de valor mais alto na escala. Este fato expressa a grande importância de ambos num restaurante e a consciência dos seus gestores quanto ao fato.

Vale ressaltar que todas as médias dos gerentes apresentaram desvio padrão menor do que no caso dos clientes, tanto que a média do desvio padrão dos clientes foi 0,72 enquanto que dos gerentes foi 0,34.

Tabela 14: Comparação das médias de importância na dimensão confiabilidade

TIPO	Medidas Descritivas	Problemas no serviço	Menu diverso e atrativo	Qualidade da Comida	Cump. das promessas	Segurança alimentar
Cliente	Média	4,43	4,37	4,77	4,55	4,82
	Número	194	196	194	195	193
	Desvio Padrão	0,813	0,846	0,605	0,807	0,543
Gerente	Média	4,57	4,86	5,00	4,57	5,00
	Número	7	7	7	7	7
	Desvio Padrão	0,787	0,378	0,000	0,535	0,000

Já quanto ao desempenho da dimensão Confiabilidade, visualizado na tabela 15, o atributo de maior média foi “Qualidade da comida” tanto para os clientes (4,47) quanto

para os gerentes (4,86), revelando uma grande satisfação por parte de ambos os grupos com a qualidade da comida.

Tabela 15: Comparação das médias de desempenho na dimensão confiabilidade

TIPO	Medidas Descritivas	Problemas no serviço	Menu diverso e atrativo	Qualidade da comida	Cump. das promessas	Segurança alimentar
Cliente	Média	4,13	4,18	4,47	4,15	4,41
	Número	189	194	194	192	187
	Desvio padrão	0,811	0,817	0,735	0,892	0,787
Gerente	Média	4,43	4,43	4,86	4,29	4,71
	Número	7	7	7	7	7
	Desvio padrão	0,535	0,787	0,378	0,488	0,488

O item em que as opiniões mais se aproximaram foi “Cumprimento das promessas do serviço” apresentando uma diferença (média cliente/média gerente) de 0,02 em importância e 0,14 em desempenho.

### 6.7.2 Dimensão Empatia

Verificando-se as notas da importância da dimensão empatia, na tabela 16, observa-se que em todos os atributos desta dimensão as médias dos gerentes foram superiores às dos clientes, tanto em importância quanto no desempenho. Na análise dos gerentes sobre importância as médias ficaram relativamente próximas. O atributo “Itens especiais no cardápio para saúde e crianças”, de nota mais alta na avaliação dos gerentes, foi o que obteve média mais baixa dentre os clientes, apresentando assim a maior diferença (média cliente/média gerente) do grupo (0,60).

Tabela 16: Comparação das médias de importância na dimensão empatia

TIPO	Medidas Descritivas	Clientes se sentem especiais	Menu para saúde e crianças	Emp. Se antecipam às neces. Cliente	Serviço personalizado	Emp. sensíveis às neces. cliente
Cliente	Média	4,26	4,12	4,31	4,19	4,41
	Número	195	195	195	195	196
	Desvio padrão	0,918	0,980	0,836	0,995	0,845
Gerente	Média	4,57	4,71	4,57	4,57	4,43
	Número	7	7	7	7	7
	Desvio padrão	0,787	0,488	0,787	0,535	0,535

Na análise dos gerentes sobre desempenho, na tabela 17, a pontuação das médias obedeceu a seguinte ordem: “Itens especiais no cardápio para a saúde e crianças” (4,57), “Clientes se sentem especiais” (4,43), “Serviço personalizado com atenção individualizada” (4,29) e “Empregados sensíveis às necessidades dos clientes”(4,29) e “Empregados se antecipam às necessidades dos clientes” (4,57).

Os clientes não deram grande importância à dimensão empatia, porém, no momento da avaliação do desempenho, suas notas foram ainda mais baixas. Diante deste cenário, compreende-se o valor atribuído pelos gerentes à dimensão, pois se conclui que enquanto tudo funciona bem os clientes não valorizam muito os seus atributos. No entanto, quando algo sai errado o descontentamento é imediato, ou seja, supõe-se que se trata de dimensão que para eles deve estar sempre funcionando bem, mesmo que não seja a mais importante.

Tabela 17: Comparação das médias de desempenho na dimensão empatia

TIPO	Medidas Descritivas	Clientes se sentem especiais	Menu para saúde de crianças	Emp. se antecipam às neces. cliente	Serviço personalizado	Emp. sensíveis às neces. cliente
Cliente	Média	3,81	3,52	3,62	3,60	3,79
	Número	192	187	195	192	194
	Desvio padrão	0,981	1,133	1,000	1,088	0,972
Gerente	Média	4,43	4,57	3,86	4,29	4,29
	Número	7	7	7	7	7
	Desvio Padrão	0,535	0,787	0,900	0,756	0,756

Na avaliação do desempenho o atributo “Itens especiais no cardápio para saúde e crianças” esteve em primeiro lugar na opinião dos gerentes com média 4,57. Apresentou a maior diferença “Dimensões e conforto do mobiliário” (4,57), no valor de valor 1,05, dentre todos os atributos pesquisados. Desde a parte da importância os gerentes atribuíram valores mais altos do que os clientes.

### 6.7.3 Dimensão Tangíveis

Nesta dimensão as médias dos gerentes também foram superiores às dos clientes em todos os atributos, tanto na importância quanto no desempenho.

Na análise dos gerentes sobre a importância da dimensão tangíveis, conforme a tabela 18, ocorreu algo inusitado, quatro atributos obtiveram a pontuação máxima empatando em primeiro lugar: “Ambiente interno agradável” (5,00), “Aparência arrumada e caprichada” (5,00), “Decoração” (5,00) e “Limpeza” (5,00). Em segundo ficou o item “Dimensões e conforto do mobiliário” (4,86). Observa-se que as notas dos gerentes foram tão altas que o atributo de média mais baixa, “Dimensões e conforto do mobiliário”, obteve nota 4,86.

Tabela 18 – Comparação das notas de importância na dimensão tangíveis

TIPO	Medidas Descritivas	Ambiente interno agradável	Aparência arrumada e caprichada	Dimensões e conforto do mobiliário	Limpeza	Decoração
Cliente	Média	4,67	4,66	4,54	4,79	4,14
	Número	196	196	195	196	196
	Desvio padrão	0,661	0,672	0,698	0,603	0,791
Gerente	Média	5,00	5,00	4,86	5,00	5,00
	Número	7	7	7	7	7
	Desvio Padrão	0,000	0,000	0,378	0,000	0,000



Apesar das notas de importância dos clientes não terem sido tão altas eles também atribuíram grande importância a todos os itens desta dimensão, conforme já comentado anteriormente. O item que apresentou a maior diferença (média cliente/média gerente) foi “Decoração” o que revela que os clientes estão mais preocupados com o seu conforto, com a limpeza, com a atmosfera agradável do ambiente do que com a decoração em si.

Já segundo a tabela 19, onde se visualiza o desempenho da dimensão tangíveis, pode-se perceber que as médias também apresentaram valores altos em ambos os grupos, todas acima de 4,00, o que revela a satisfação geral pelo investimento feito nos atributos pesquisados. A maior satisfação foi com o item “Limpeza” que obteve primeiro lugar com média 4,44 na opinião dos clientes e 4,86 na opinião dos gerentes. O atributo em que foi registrado a maior diferença (média cliente/média gerente) do desempenho foi “Dimensão e conforto do imobiliário” com um valor de 0,57, o que revela que os gerentes devem se preocupar mais com o conforto dos seus clientes enquanto estão no restaurante e não somente com a estética.

Tabela 19: Comparação das médias de desempenho na dimensão tangíveis

TIPO	Medidas Descritivas	Ambiente interno agradável	Aparência arrumada e caprichada	Dimensões e conforto do mobiliário	Limpeza	Decoração
Cliente	Média	4,32	4,36	4,01	4,44	4,09
	Número	196	196	196	195	196
	Desvio padrão	0,830	0,789	0,931	0,711	0,901
Gerente	Média	4,86	4,71	4,57	4,86	4,29
	Número	7	7	7	7	7
	Desvio Padrão	0,378	0,488	0,535	0,378	0,756

#### 6.7.4 Dimensão Segurança

Nesta dimensão as médias dos gerentes não foram sempre maiores do que as dos clientes. Dentre as dez notas quatro foram menores.

Quanto à importância da dimensão segurança, conforme observado na tabela 20, os atributos “Empregados bem treinados e experientes” e “Empregados prestam informações seguras sobre o cardápio” apresentaram uma diferença (média cliente/média gerente) muito pequena (0,06 e 0,1), o que é um bom resultado, pois reflete que os gerentes estão a par da opinião da clientela sobre os itens citados.

Tabela 20 – Comparação das médias de importância na dimensão segurança

TIPO	Medidas Descritivas	Empregados treinados e experientes	Comunicação em língua estrangeira	Emp prestam informações sobre <i>menu</i>	Restaurante recomendado	Segurança do local
Cliente	Média	4,65	3,87	4,61	4,13	4,69
	Número	195	174	196	192	193
	Desvio padrão	0,690	1,091	0,689	0,959	0,641
Gerente	Média	4,71	3,43	4,71	4,57	4,57
	Número	7	7	7	7	7
	Desvio Padrão	0,488	1,134	0,488	0,787	0,787

Quanto ao desempenho, visualizado na tabela 21, nesta dimensão os três primeiros itens tiveram o mesmo ordenamento na avaliação dos clientes, mas com notas diferentes, ocorreu uma troca apenas nos itens “Segurança do local” e “Boa comunicação em língua estrangeira”, porém apresentando uma pequena diferença (média cliente/média gerente). Esta foi a dimensão em que os resultados foram mais semelhantes na comparação entre a opinião dos gerentes com os clientes.

Tabela 21 – Comparação das médias de desempenho na dimensão segurança

TIPO	Medidas Descritivas	Empregados treinados e experientes	Comunicação em língua estrangeira	Emp prestam informações sobre <i>menu</i>	Restaurante recomendado	Segurança do local
Cliente	Média	4,05	3,32	4,15	4,17	4,05
	Número	192	137	194	178	193
	Desvio padrão	0,902	1,194	0,942	0,907	1,032
Gerente	Média	4,14	2,57	4,57	4,71	4,00
	Número	7	7	7	7	7
	Desvio Padrão	0,690	0,535	0,535	0,488	1,155

O atributo “Boa comunicação em língua estrangeira” (2,57) apresentou a menor média dos atributos. Este é um item complexo conforme já tratado. As notas dos clientes já foram baixas no momento da importância, no entanto foram maiores do que as médias dos gerentes, o que significa que este item não deve ser desmerecido, principalmente se na avaliação a própria gerência constata que seu desempenho está tão baixo que gerou uma nota de 2,57.

### 6.7.5 Dimensão Responsividade

Quanto à importância da dimensão responsividade, segundo a tabela 22, o que ocorreu de mais destoante no quesito importância foi o item “Flexibilidade para atender pedidos especiais” que na avaliação dos gerentes esteve em primeiro lugar, no entanto, na avaliação dos clientes posicionou-se em último. Ademais, o valor da sua diferença (média cliente/média gerente) foi de 0,41, o que não se trata de valor muito alto. Vale ressaltar que esta foi a dimensão que obteve os menores valores da diferença (média cliente/média gerente), o que significa que foi a dimensão em que os gerentes conhecem mais os clientes

e se trata da lacuna estudada neste trabalho. O item que obteve a menor diferença foi “Empregados demonstram disposição em ajudar” com valor de 0,01.

Tabela 22 - Comparação das médias de importância na dimensão responsividade

TIPO	Medidas Descritivas	Flexibilidade para pedidos especiais	Empregados dispostos a ajudar	Emp. sempre disponíveis para cliente	Serviço rápido e ágil	Presteza atendimento reclamações
Cliente	Média	4,31	4,58	4,59	4,66	4,65
	Número	195	196	195	195	192
	Desvio padrão	0,836	0,723	0,693	0,759	0,700
Gerente	Média	4,71	4,57	4,57	4,57	4,43
	Número	7	7	7	7	7
	Desvio Padrão	0,488	0,535	0,535	0,535	0,787

Quanto ao desempenho da dimensão responsividade, como visto na tabela 23, a diferença (média cliente/média gerente) mais alta foi a do atributo “Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais” (0,51) e a menor “Empregados demonstram disposição em ajudar” (0,07).

Tabela 23: Comparação das médias de desempenho na dimensão responsividade

TIPO	Medidas Descritivas	Flexibilidade para pedidos especiais	Empregados dispostos a ajudar	Emp. sempre disponíveis para cliente	Serviço rápido e ágil	Presteza atendimento reclamações
Cliente	Média	3,92	4,07	3,96	3,95	3,95
	Número	182	193	196	196	190
	Desvio padrão	0,940	0,921	0,997	1,041	1,040
Gerente	Média	4,43	4,14	4,14	4,00	3,86
	Número	7	7	7	7	7
	Desvio Padrão	0,787	0,900	0,690	0,816	1,069

## CONCLUSÃO

A forte concorrência forçou as empresas a entrarem num movimento de constante aprimoramento. Com isso, houve um grande desenvolvimento do setor de serviços em geral. As organizações passaram a investir para a melhoria dos seus serviços e os resultados deste investimento já são notados nas mais diversas áreas de atuação. Foi inaugurada assim uma exigência pela qualidade que está presente na mente dos consumidores de hoje. O que significa que atualmente qualidade tornou-se característica indispensável para que um negócio obtenha sucesso.

Os restaurantes ocupam uma grande importância dentro do leque de serviços ofertados ao turista, como também à comunidade. Este tipo de serviço é dos mais delicados visto que o cliente deve estar nas dependências do prestador para que seja atendido.

O objetivo proposto pelo trabalho foi de analisar a qualidade dos serviços oferecidos pelos principais restaurantes, na Cidade do Salvador, na percepção dos clientes e da gerência destes restaurantes, identificando os elementos responsáveis pela satisfação dos mesmos.

Dessa forma, foi verificada a opinião dos clientes e gerentes dos restaurantes da amostra com o intuito de analisar se existe uma discrepância entre a importância e o desempenho dos atributos da qualidade, na opinião dos clientes e dos gerentes.

Considerando os objetivos propostos pelo trabalho, nota-se que as questões da pesquisa levantadas foram respondidas satisfatoriamente. O referencial teórico permitiu a compreensão do Modelo de Qualidade de Serviços, de Parasuraman *et al* (1985) e do modelo de importância e desempenho, de Martilla & James (1977), bem como de outras questões relevantes sobre qualidade de serviços, temas fundamentais para análise dos

resultados da pesquisa. Também um estudo inicial sobre a história e a gastronomia típica da Cidade do Salvador contribuiu para uma contextualização entre os temas gastronomia, turismo e qualidade.

A partir da contribuição específica deste trabalho, e do estudo sobre qualidade de serviços, pode-se concluir que os clientes apresentaram um contentamento alto em sua avaliação do desempenho dos atributos de qualidade dos restaurantes de nota 4,04. No entanto, a nota de importância atribuída para os mesmos foi de 4,46, o que revela que, mesmo sendo pequena, existe uma diferença importância-desempenho que se repetiu em todas as dimensões, conforme sugerido pela teoria.

Trata-se de um resultado importante para a gerência, visto que se o valor da importância que o cliente atribui a determinado atributo é superior ao do seu contentamento com a qualidade do mesmo, isto certamente produzirá uma insatisfação com a qualidade do serviço do restaurante como um todo.

Vale ressaltar que foi utilizada uma escala de 1 a 5 para a medição das opiniões e que a maior parte das variações ocorreram entre os valores 4 e 5, podendo ser classificadas, no geral, como notas altas. Segundo a definição utilizada no questionário, os respondentes classificaram os atributos pesquisados como muito e totalmente importante, e avaliaram a sua qualidade como boa e ótima.

Sobre a comparação dos resultados dos grupos gerentes e clientes, depois de aplicados testes estatísticos de Pearson e Spearman, com uma significância de 0,01, foi verificada uma forte correlação entre a opinião dos gerentes e clientes com valores de 0,710 em Pearson e 0,721 em Spearman, isto significa que, no geral, não houve uma discrepância entre as opiniões. Dessa forma, observa-se que o resultado contraria o que Parasuramam *et al* (1985) observou em suas pesquisas, referentes à lacuna 1 da empresa, onde ele sugere

que existe uma discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial sobre estas expectativas.

Este resultado é bastante positivo para os empresários do ramo, pois na medida em que a organização sabe exatamente quais são os aspectos de qualidade valorizados pelo seu cliente, ela saberá conduzir suas decisões e alocar recursos segundo a percepção do seu cliente, e assim facilitará percepções de alta qualidade na avaliação do serviço.

No estudo comparativo das notas entre clientes e gerentes, verificou-se também que a média de avaliação do desempenho de todos os atributos dos gerentes (4,32) é um pouco superior à mesma dos clientes (4,04). Este resultado revela que os gerentes estão mais satisfeitos com o desempenho do seu próprio serviço do que os clientes que são os verdadeiros “alvos” de satisfação. Esta questão deve ser avaliada pelas empresas para que se tenha uma compreensão do motivo deste acontecimento.

Muitas vezes a gerência e funcionários ficam tão concentrados nos esforços do seu trabalho, que avaliam o resultado do seu serviço por este esforço exigido para a operação do negócio e não objetivamente pela qualidade do serviço final que conseguem oferecer. Para que se realize uma análise verdadeira da qualidade do serviço final oferecido, é importante que os gestores consigam se distanciar do seu trabalho para que avaliem somente a qualidade do seu serviço.

No entanto, mesmo que esta qualidade exista, deve-se avaliar se ela está perceptível para o cliente. Existem estratégias para fazer com que o cliente perceba melhor os detalhes do serviço oferecido, ou mesmo com que a própria empresa apresente o seu trabalho para chegar ao serviço oferecido ao cliente. Caso a organização não tenha este cuidado ela pode estar tendo alguns esforços desperdiçados.

Esta situação foi verificada na pesquisa em alguns momentos como nos certificados de controle de higiene como o HCCP, por exemplo, que o restaurante que fez grande esforço para conseguir a certificação informou que não mudou em nada com relação à percepção do cliente sobre sua qualidade e no próprio questionário alguns respondentes afirmaram desconhecer sobre a segurança alimentar, pois nunca tinham estado na cozinha. Em situações como esta sugere-se ações como um cartaz de convite à uma visita à cozinha do restaurante, e que caso o cliente se interessa ele seja acompanhado do *maitre* ou gerente que vai esclarecer de todos estes cuidados.

Outro tipo de situação que não estava perceptível para o cliente foi identificada em restaurantes que utilizavam matérias-primas de excelente qualidade, no entanto o cliente não era informado disto. Neste caso, uma carta de apresentação do restaurante no cardápio que valorize estes cuidados pode impressionar o cliente.

Um dos objetivos do trabalho era, a partir da pesquisa, verificar quais eram os atributos da qualidade mais valorizados pelo cliente num restaurante. Com relação às dimensões, a que recebeu uma maior importância por parte dos clientes foi Confiabilidade (4,57) e a menor nota foi da dimensão Empatia (4,26). Confiabilidade acaba se tornando uma dimensão muito forte principalmente por conter atributos como “Segurança alimentar”, e “Qualidade da comida”. Já a dimensão Empatia foi uma surpresa a baixa importância que o cliente a atribuiu, visto que contempla atributos de cuidado e de serviço personalizado, muito recomendado hoje em dia pelas teorias de gestão.

Analisando os atributos que obtiveram médias de importância atribuída acima da média geral de importância, verifica-se que eles estão mais ligados a elementos de Recursos Humanos (seis atributos), Atmosfera do Ambiente (três atributos), Saúde e Higiene (dois atributos), Qualidade da Comida (um atributo), Segurança (um atributo), Compromisso



com o cliente (um atributo). Este resultado não se revela surpreendente visto que se tem conhecimento do papel relevante dos recursos humanos na qualidade da prestação do serviço. Conforme tratado no decorrer do trabalho, os empregados são a linha de frente da prestação do serviço, serão a imagem da empresa e farão funcionar toda a operação. As inevitáveis dificuldades no trato com os clientes requerem um pessoal de linha de frente altamente treinado e qualificado.

Com relação aos atributos ligados à atmosfera do restaurante sabe-se que é uma tendência atual de valorização da estética e conforto do ambiente, chamado de cenário do serviço, que tem o papel de influenciar as pessoas positivamente no processo de decisão de compra. Neste conceito estão principalmente os atributos da dimensão tangíveis e atributos como “Limpeza” que pode ser compreendido como saúde ou como atmosfera. No entanto, o importante é que os restaurantes e empresas de serviço em geral estão sendo obrigados a proporcionarem ambientes cada vez mais agradáveis para os seus clientes, com uma estética trabalhada, ambiente climatizado, dentre outros cuidados.

Destaca-se aqui a importância alta que os clientes atribuíram aos itens relacionados com a saúde e higiene, como os atributos “Segurança alimentar” e “Limpeza”, que ocuparam posições de destaque obtendo pontuação mais alta que até mesmo “Qualidade da comida”. Acredita-se que seja fruto de um amadurecimento da população com relação às questões de higiene, uma tendência mundial da atualidade.

Tratando-se do desempenho, a dimensão que obteve maior média foi confiabilidade e a menor foi a dimensão empatia, um resultado coincidente com o resultado da importância atribuída. Observou-se que a metade dos seis atributos referentes à recursos humanos que apresentaram médias de importância atribuída acima da média geral de importância, no desempenho tiveram médias abaixo da média geral de desempenho.

Observou-se também que os clientes que pertencem à faixa etária acima dos cinquenta anos apresentaram uma exigência maior do que os que pertencem às outras faixas de idade. São também os que detêm o maior poder aquisitivo.

### **Limitações da Pesquisa**

Como toda pesquisa, esta apresenta limitações que devem ser relacionadas, com o intuito de esclarecer limites, evitando equívocos de interpretação.

A amostra utilizada na pesquisa foi não probabilística considerando os critérios de qualidade e acessibilidade. Por esta razão, os resultados da pesquisa não devem ser generalizados para os demais estabelecimentos da cidade, nem para outras regiões geográficas.

Diante da dificuldade de acesso aos clientes, em alguns restaurantes, a pesquisa apresenta limitações quanto ao potencial de generalização específica destes estabelecimentos.

Um dos fatores limitadores em pesquisas *survey* é que se necessita da colaboração do respondente através da sua disponibilidade e boa vontade em contribuir com o trabalho. Porém, existe a possibilidade da manipulação da pesquisa por parte dos respondentes que não estavam dispostos a responder o questionário.

Com o objetivo de evitar estes fatores, a pesquisadora visitou os restaurantes em diversos horários e aplicou pessoalmente a pesquisa na maioria dos casos, observando o entusiasmo do entrevistado.

A não utilização de hipóteses de pesquisa deve-se aos objetivos da pesquisa que se mostraram mais claros da forma expressa no capítulo 2. Da mesma forma o desenho da pesquisa não necessitou de testes estatísticos mais aprofundados. As respostas necessárias emergiram dos testes utilizados.

### **Sugestões para pesquisas futuras**

Levando-se em conta os resultados atingidos pela presente pesquisa e pelos outros estudos realizados com o tema, sugere-se que sejam aprofundados os seguintes tópicos:

- Estudar a relação dos atributos com a estratégia da empresa;
- Estudar os atributos que obtiveram as maiores médias de importância na pesquisa e a relação deles com a retenção do cliente;
- Estudar o motivo da dimensão empatia ter tido notas baixas em importância atribuída;
- Pesquisar temas relacionados com segurança alimentar, pois foi o atributo mais valorizado pelos clientes.

## **BIBLIOGRAFIA**

ABIA – Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. Acessado [www.abia.org.br](http://www.abia.org.br) em 28/11/2004.

ANTONINI, Bianca Oliveira. **A gastronomia típica da Ilha de Santa Catarina: um elemento de importância para o turismo cultural**, 2003. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

AKAMA, John S. & KIETI, Damiannah Mukethe. Measuring tourist satisfaction with Kenya's wildlife safari: a case study of Tsavo West National Park. **Tourism Management**, vol. 24, 2003.

ARRUDA, Maria Cecília C. & ARRUDA, Marcelo L. Satisfação do cliente das companhias aéreas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, vol. 38, nº3, jul/Set, 1998.

AUGUSTYN, Marcjanna & HO, Samuel K. Service quality and tourism. **Journal of travel research**, vol. 37, August, 1998.

AVENA, Biaggio. Acolhimento de qualidade: fator diferenciador para o incremento do turismo. **Turismo em Análise**. São Paulo v. 12, maio 2001.

BACON, Ronald R, A comparison of approaches to importance-performance analysis. **Internacional journal of marketing research**. Vol 45, Quarter 1, 2003.

BARRETO, Ronaldo; SENRA, Asdrúbal. **A gastronomia e o turismo** In: ANSARAH, Marília (org). Turismo: como aprender, como ensinar. Vol II. São Paulo: Editora Senac, 2001.

BOLETIM Nº 217 – Secretaria de Comunicação de Governo e Gestão Estratégica da Presidência. Acessado [www.brasil.gov.br](http://www.brasil.gov.br) em 02/09/2004

BRUSCHINI, Cristina. **Estudos Feministas**. Ano 2, 2º semestre/ 1994.

BRANDÃO, Darwin. **A cozinha baiana**. 2 ed. Rio de Janeiro: Letras e Artes, 1965.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. 11 ed. Rio de Janeiro: Cop, 1994.

CARVALHO, Frederico A; LEITE, Valdecy. Refinando a conjectura PBZ: uma revisão da relação entre importância e tolerância em qualidade de serviço. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 5, nº 1, Jan/Abr, 2001.

CASCUDO, Luis da Câmara. **História da alimentação no Brasil**. Belo Horizonte: Ed. Itatiaia, 1983.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Alcino. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHON, Kye-Sung e SPARROWE, Raymond. **Hospitalidade**: conceitos e aplicações. 1 ed. São Paulo: Thomson, 2003.

CHU, Raymond, CHOI, Tat. An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travelers. **Tourism Management**. n.21, 2000.

DE MASI, Domenico. **A sociedade pós-industrial**. São Paulo: SENAC, 1998.

ENGEL, James; BLACKWELL, Roger, MINIARD, Paul. **O comportamento do consumidor**. 8 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

EMBRATUR – **Anuário Estatístico da EMBRATUR** – 2004. Brasília: Ministério do Turismo/ Instituto do Turismo/ Diretoria de Estudos e Pesquisas, 2004. v. 31p dados de 2003.

EMBRATUR – **Anuário Estatístico da EMBRATUR** – 2003. Brasília: Ministério do Turismo/ Instituto do Turismo/ Diretoria de Estudos e Pesquisas, 2003. v. 30p dados de 2002.

EMTURSA – Empresa de Turismo de Salvador. Acessado [www.emtursa.ba.gov.br](http://www.emtursa.ba.gov.br) em 26/08/2004.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLANDRIN, Jean-Louis, MASSIMO, Montanari. **História da alimentação**. São Paulo: Editora Estação Liberdade, 1998.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRINOVER, Lúcio. **Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado**. In DIAS, Célia M.de M.(org). Hospitalidade: reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.

GRONROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços**: a competição na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JOHNSTON, Robert. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International Journal of Service Industry Management**, V.6, n.5, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – A Edição do novo milênio. São Paulo: Ed. Pearson, 10 Ed, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento e controle. Atlas: São Paulo, 1980.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. E ed. Atlas: São Paulo, 1998.

KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do turismo**: para uma nova compreensão do lazer e das viagens. São Paulo: Aleph, 2001.

LAGE, Beatriz H.G. & MILONE, Paulo C. **Economia do turismo**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LUNA, Sergio V. de. **Planejamento de Pesquisa: uma introdução**. São Paulo: EDUC, 2002.

MACIEL, Maurício; CHÃO, Michelle; RIVERA, Ricardo. Determinantes da qualidade de serviços: um estudo entre restaurantes do bairro do Jardim Botânico no Rio de Janeiro. **Cadernos Discentes COPPEAD**, n.16, 2002.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTILLA , J. A. & JAMES, J.C. Importance-performance analysis. **Journal of marketing**. 41 (january), 1977

- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MIGUEL, Paulo, SALOMI, Gilberto. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, v. 14, n.1, 2004.
- ORNELLAS, Lieselotte Hoeschl. **A alimentação através dos tempos**. Ed da UFSC: Florianópolis, 2000.
- PARASURAMAN, A, BERRY, Leonard, ZEITHAML, Valarie. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**. nº49 Fall 1985
- PAULA, Nilma. **Introdução ao conceito de hospitalidade em serviços de alimentação**. In DIAS, Célia M.de M.(org). Hospitalidade: reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.
- POULAIN, Jean-Pierre. **Sociologias da alimentação**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2004.
- REIS, Isabel Cristina da Silva. **A escala SEVQUAL modificada**: avaliação da qualidade percebida do serviço de lazer oferecido por um complexo poliesportivo num parque florestal. Dissertação. (Programa de Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- RICHARDSON, Robert J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.
- RODRIGUES, Alziro C. Uma escala de mensuração da zona de tolerância de consumidores de serviços. **Revista de Administração Contemporânea**. Mai/Ago, 2001.



ROSSI, Alberto, SLONGO, Luiz. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado da arte e preposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, Jan/Abr 1998.

SWARBROOKE, John, HORNER, Susan. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002 (Série Turismo)

TAVARES, Luis Henrique Dias. **História da Bahia**. Salvador: EDUFBA, 2001.

TRIGO, Luis G. G. **A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo**. 6.ed. Campinas: Papyrus, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ZEITHAML, Valarie, BITNER, Mary. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## LEGENDAS

<b>ATRIBUTOS/DIMENSÕES</b>	<b>LEGENDAS</b>
<b>CONFIABILIDADE</b>	
Confiança para resolver os problemas do serviço	1C
Menu diverso e atrativo	2C
Qualidade da comida (sabor, aroma, textura, apresentação)	3C
Cumprimento das promessas do serviço	4C
Segurança alimentar	5C
<b>EMPATIA</b>	
Clientes se sentem especiais	6E
Itens especiais no Menu para saúde e crianças	7E
Empregados se antecipam às necessidades dos clientes	8E
Serviço personalizado com atenção individualizada	9E
Empregados são sensíveis às necessidades dos clientes	10E
<b>TANGÍVEIS</b>	
Ambiente interno agradável	11T
Aparência arrumada e caprichada do restaurante	12T
Dimensões e conforto do mobiliário	13T
Limpeza	14T
Decoração	15T
<b>SEGURANÇA</b>	
Empregados bem treinados e experientes	16S
Boa comunicação em língua estrangeira com turistas	17S
Empregados prestam informações seguras sobre o Menu	18S
Restaurante recomendado por órgãos competentes	19S
Segurança do local	20S
<b>RESPONSIVIDADE</b>	
Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais	21R
Empregados demonstram habilidade/disposição em ajudar	22R
Empregados sempre disponíveis momento cliente necessita	23R
Serviço rápido e ágil	24R
Empregados demonstram presteza atendimento reclamações	25R

## QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DOS SERVIÇOS EM RESTAURANTES

### QUESTIONÁRIO GERENTES

Esta é uma pesquisa acadêmica. Sua opinião é muito importante para aprimorar os conhecimentos sobre qualidade de serviços e contribuir para aperfeiçoar os serviços nos restaurantes da cidade.

1. Na coluna 1, avalie o grau de **importância** que, na sua opinião, os clientes que procuram o seu restaurante atribuem a cada um dos itens descritos a seguir, conforme a seguinte escala:

(1) **nenhuma**    (2) **pouca**    (3) **moderada**    (4) **bastante**    (5) **total**

2. Na coluna 2, avalie como se encontra o **desempenho** de cada um destes itens no seu restaurante, também segundo a opinião dos seus clientes, considerando a escala a seguir:

(1) **péssimo**    (2) **ruim**    (3) **regular**    (4) **bom**    (5) **ótimo**

ATRIBUTOS DE QUALIDADE DE SERVIÇOS	COLUNA 1 Importância					COLUNA 2 Avaliação				
<b>Confiabilidade</b>										
Confiança para resolver os problemas do serviço	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Menu diverso e atrativo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Qualidade da comida (sabor, aroma, textura, apresentação)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Cumprimento das promessas do serviço	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Segurança alimentar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Empatia</b>										
Clientes se sentem especiais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Itens especiais no cardápio para saúde e crianças	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Empregados se antecipam às necessidades dos clientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Serviço personalizado com atenção individualizada	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Empregados são sensíveis às necessidades dos clientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Tangíveis</b>										
Ambiente interno agradável	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Aparência arrumada e caprichada do restaurante	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dimensões e conforto do mobiliário	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Limpeza	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Decoração	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Segurança</b>										
Empregados bem treinados e experientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Boa comunicação em língua estrangeira com turistas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Empregados prestam informações seguras sobre o cardápio e respondem às questões dos clientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Restaurante recomendado por órgãos competentes, credenciais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Segurança do local	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Responsividade</b>										
Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Empregados demonstram habilidade e disposição em ajudar e em resolver os problemas dos clientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Serviço rápido e ágil	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Empregados demonstram presteza no atendimento a reclamações	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Outros atributos de qualidade que você acha importantes e que não tenham sido citados:

---

---

---

## B: CARACTERIZAÇÃO DO RESTAURANTE

1. Data de inauguração: \_\_\_\_\_
2. Especialidade: \_\_\_\_\_
3. Número de funcionários: \_\_\_\_\_
4. Capacidade: \_\_\_\_\_
5. Costuma funcionar aproximadamente com que lotação da sua capacidade?

**Almoço** ( ) 25% ( ) 75% **Jantar** ( ) 25% ( ) 75%  
( ) 50% ( ) 100% ( ) 50% ( ) 100%

6. Tipo de clientes que freqüentam o restaurante:

Turistas ( ) Famílias ( ) Refeição de lazer ( )  
Residentes ( ) Solteiros ( ) Refeição de trabalho ( )

## C: OPERAÇÃO DO RESTAURANTE

1. Qual o tempo de preparo dos pratos mais simples? \_\_\_\_\_
2. Qual o tempo de preparo dos pratos mais complexos? \_\_\_\_\_
3. Há algum tipo de organização especial na cozinha? ( ) Sim ( ) Não  
Em caso afirmativo, qual? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Como é feito o gerenciamento dos pedidos na cozinha?  
Por ordem de chegada ( ) Por tempo de preparo do prato ( )
5. Como o restaurante administra a fila de espera? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. É possível fazer reservas pelo telefone? ( ) Sim ( ) Não

7. Em caso de reclamações, por quem o problema é resolvido?

( ) Pelo funcionário que recebeu a reclamação                      ( ) Pelo gerente

Neste caso, qual o procedimento utilizado pelo restaurante? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. A empresa costuma ser flexível para satisfazer os seus clientes, cite exemplos. (ex.: trocar acompanhamentos e servir meia porção a pedido do cliente )

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Qual a queixa mais comum dos clientes? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. O que você acredita que poderia melhorar no seu atendimento? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. O que você acredita ser um exemplo para outros restaurantes, no seu atendimento?

\_\_\_\_\_

13. Você está satisfeito com a estética e conforto do restaurante ou pretende melhorá-los? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **D: GESTÃO DO RESTAURANTE**

1. Tipo preferencial de contratados:

Homens ( )                      Mulheres ( )

Até 30 anos ( )                      Entre 31 e 40 anos ( )

Entre 41 e 50 anos ( )                      Acima de 50 ( )

Pessoas com experiência anterior ( )

Pessoas sem experiência para serem treinadas ( )

2. Promove treinamento na empresa? \_\_\_\_\_

3. Que tipo de treinamento? \_\_\_\_\_

4. O restaurante promove participação nos resultados para os funcionários? \_\_\_\_\_  
Caso afirmativo, de que forma é essa participação? (gorjetas, participação nos lucros, etc)

5. Existe avaliação de desempenho? ( ) Sim ( ) Não

Como é feita essa avaliação? \_\_\_\_\_

6. O restaurante é avaliado por órgãos certificadores ou revistas? ( ) Sim ( ) Não

Quais? \_\_\_\_\_

7. Foi recomendado em algumas dessas avaliações? ( ) Sim ( ) Não

8. O

restaurante realiza algum tipo de avaliação dos seus serviços pelo cliente? (ex.:  
questionários) ( ) Sim ( ) Não

### **E: ESTRATÉGIAS DA EMPRESA**

1. O restaurante pretende conquistar nova clientela? \_\_\_\_\_

2. Como pretendem alcançar este resultado? \_\_\_\_\_

3. Na sua opinião, quais os pontos fortes do restaurante? \_\_\_\_\_

4. O que você acredita que poderia melhorar? \_\_\_\_\_

5. Qual a imagem que a empresa quer que o cliente tenha sobre o restaurante? \_\_\_\_\_

### **F: CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES**

1. Cargo: \_\_\_\_\_

2. Tempo na empresa: \_\_\_\_\_

3. Restaurante: \_\_\_\_\_

4. Sexo:

feminino                     masculino

5. Idade: \_\_\_\_\_ anos

6. Escolaridade:

até 1º grau completo                     superior completo

2º grau completo                     pós-graduação

7. Renda familiar:

até R\$ 1.000,00

de R\$ 1.001,00 até R\$ 2.000,00                     de R\$ 4.001,00 até R\$ 6.000,00

de R\$ 2.001,00 até R\$ 4.000,00                     acima de R\$ 6.000,00

Data:     /     / 2005

Pesquisador: \_\_\_\_\_

## OPINIÃO DE ESPECIALISTAS SOBRE OS PRINCIPAIS ATRIBUTOS DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE DE UM RESTAURANTE

Sua opinião é importante para a escolha dos atributos de satisfação de um restaurante. Com base em seu conhecimento e experiência, escolha os cinco principais fatores de cada grupo, a fim de compor um questionário para ser aplicado aos clientes. A escolha deve ser feita por ordem de importância utilizando 1, 2, 3, 4 e 5, sendo **1 Menos Importante** e **5 Mais importante**.

**DIMENSÃO CONFIABILIDADE: Entregando o que foi prometido.** Habilidade para executar o serviço prometido de modo seguro e preciso; significa que a empresa fornece o serviço com base naquilo que foi prometido – promessas sobre a entrega, a prestação do serviço, a solução de problemas e o preço.

- Respostas para as questões dos clientes
- Confiança para resolver os problemas do serviço
- Conta precisa
- Agilidade para corrigir erros
- Menu diverso e atrativo
- Atenção nos detalhes do serviço
- Menu legível e de fácil localização dos itens
- Qualidade da comida (sabor, aroma, textura, apresentação)
- Serviço no tempo prometido
- Cumprimento das promessas do serviço
- Preço adequado à qualidade
- Segurança alimentar

Sugestão de outros atributos: \_\_\_\_\_

---

**DIMENSÃO EMPATIA: Tratando clientes como indivíduos.** Cuidado e atenção individualizada dedicada aos clientes. A essência da empatia é assumir que os clientes são inigualáveis e especiais por meio de um serviço personalizado ou formatado individualmente às necessidades de cada um.

- Empregados gentis, corteses e amigáveis
- Clientes se sentem especiais
- Itens especiais no Menu para saúde e crianças
- Empregados se antecipam às necessidades dos clientes
- Empregados apresentam boa capacidade para ouvir os clientes
- Serviço personalizado com atenção individualizada
- Empregados são sensíveis às necessidades dos clientes

Sugestão de outros atributos: \_\_\_\_\_

---



**DIMENSÃO TANGÍVEIS: Aparência física.** Compreende a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação. Tudo isso proporciona representações físicas da imagem do serviço.

- Apresentação dos funcionários (bem vestidos e bem arrumados)
- Qualidade dos banheiros
- Ambiente interno agradável
- Qualidade dos equipamentos e utensílios
- Temperatura ambiente
- Aparência arrumada e caprichada do restaurante
- Dimensões e conforto do mobiliário
- Limpeza
- Decoração
- Comunicação visual (logomarca, materiais impressos)
- Iluminação

Sugestão de outros atributos: \_\_\_\_\_

---

**DIMENSÃO SEGURANÇA: Inspirar credibilidade e confiança.** O conhecimento dos funcionários aliado à simpatia e à sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança. Esta dimensão é particularmente importante em serviços que os clientes percebem que há alto risco envolvido e/ou quando estão incertos sobre sua habilidade para avaliar resultados como assistência médica, bancos, serviços advocatícios, dentre outros.

- Empregados inspiram confiança e honestidade
- Empregados bem treinados e experientes
- Boa comunicação em língua estrangeira com turistas
- Empregados prestam informações seguras sobre o Menu e respondem às questões dos clientes
- Imagem e reputação do restaurante
- Restaurante recomendado por órgãos competentes, credenciais
- Segurança do local

Sugestão de outros atributos: \_\_\_\_\_

---

**DIMENSÃO RESPONSABILIDADE: Ter Vontade de Ajudar.** Vontade de ajudar os clientes e fornecer um serviço com motivação. Enfatiza a prontidão no trato a solicitações, questões, reclamações e problemas dos clientes; é comunicada aos clientes na medida em que eles precisam de ajuda, representa a capacidade de resposta da empresa.

- \_\_\_ Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais
- \_\_\_ Empregados demonstram habilidade e disposição em ajudar e em resolver os problemas dos clientes
- \_\_\_ Pronta recepção ao cliente no momento de sua chegada
- \_\_\_ Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita
- \_\_\_ Serviço rápido e ágil
- \_\_\_ Empregados demonstram presteza no atendimento a reclamações
- \_\_\_ Localização conveniente
- \_\_\_ Horário de funcionamento conveniente
- \_\_\_ Acesso para pessoas com necessidades especiais
- \_\_\_ Variados métodos de pagamento

Sugestão de outros atributos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Especialidade: \_\_\_\_\_

Professor

Gerente / Proprietário de Restaurante

## QUESTIONÁRIO SOBRE QUALIDADE DOS SERVIÇOS EM RESTAURANTES - clientes

Esta é uma pesquisa acadêmica. Sua opinião é importante para aprimorar os conhecimentos teóricos sobre qualidade de serviços e conseqüentemente aperfeiçoar os serviços nos restaurantes da cidade.

1. Na coluna 1, avalie a **importância** que você atribui aos itens descritos, conforme a seguinte escala:

(1) **Nenhuma** (2) **Pouca** (3) **Moderada** (4) **Bastante** (5) **Ótima**

2. Na coluna 2, avalie como se encontra o **desempenho** de cada um destes itens que foram utilizados, considerando a escala a seguir:

(1) **Péssimo** (2) **Ruim** (3) **Regular** (4) **Bom** (5) **Ótimo**

ATRIBUTOS DE QUALIDADE DE SERVIÇOS	COLUNA 1 Importância					COLUNA 2 Avaliação				
<b>Confiabilidade</b>										
Confiança para resolver os problemas do serviço	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Menu diverso e atrativo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Qualidade da comida (sabor, aroma, textura, apresentação)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Cumprimento das promessas do serviço	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Segurança alimentar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Empatia</b>										
Clientes se sentem especiais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Itens especiais no cardápio para saúde e crianças	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Empregados se antecipam às necessidades dos clientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Serviço personalizado com atenção individualizada	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Empregados são sensíveis às necessidades dos clientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Tangíveis</b>										
Ambiente interno agradável	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Aparência arrumada e caprichada do restaurante	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dimensões e conforto do mobiliário	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Limpeza	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Decoração	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Segurança</b>										
Empregados bem treinados e experientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Boa comunicação em língua estrangeira com turistas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Empregados prestam informações seguras sobre o cardápio e respondem às questões dos clientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Restaurante recomendado por órgãos competentes, credenciais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Segurança do local	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Responsividade</b>										
Flexibilidade e disposição para atender pedidos especiais	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Empregados demonstram habilidade e disposição em ajudar e em resolver os problemas dos clientes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Empregados sempre disponíveis no momento em que o cliente necessita	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Serviço rápido e ágil	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Empregados demonstram presteza no atendimento a reclamações	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

## CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

**Sexo:**

- feminino  
 masculino

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**Escolaridade:**

- até 1º grau completo  
 2º grau completo  
 superior completo  
 pós-graduação

**Renda familiar:**

- até R\$ 1.000,00  
 de R\$ 1.001,00 até R\$ 2.000,00  
 de R\$ 2.001,00 até R\$ 4.000,00  
 de R\$ 4.001,00 até R\$ 6.000,00  
 acima de R\$ 6.000,00

Cidade onde reside: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_

País: \_\_\_\_\_

Outros atributos de qualidade importantes que não tenham sido citados:

---

---

---

Data: / / 2005 Período: \_\_\_\_\_

Pesquisador: \_\_\_\_\_

Estabelecimento: \_\_\_\_\_

Especialidade: \_\_\_\_\_