



FACULDADES INTEGRADAS DE PONTA PORÃ

MARIELA DA SILVA CORONEL

**O PROCESSO DE MARKETING DE SERVIÇO PARA
AGREGAÇÃO DE VALOR: ESTUDO DE CASO DO
RESTAURANTE ALFA**

Ponta Porã - MS

2018

MARIELA DA SILVA CORONEL

**O PROCESSO DE MARKETING DE SERVIÇO PARA
AGREGAÇÃO DE VALOR: ESTUDO DE CASO DO
RESTAURANTE ALFA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca examinadora das Faculdades Integradas de Ponta Porã, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª Ma Marlene Forest

Ponta Porã - MS

2018

MARIELA DA SILVA CORONEL

**O PROCESSO DE MARKETING DE SERVIÇO PARA
AGREGAÇÃO DE VALOR: ESTUDO DE CASO DO
RESTAURANTE ALFA**

Trabalho de Conclusão apresentado à Banca Examinadora das Faculdades Integradas de Ponta Porã, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Orientador(a): Prof^ª Ma Marlene Forest
Faculdades Integradas de Ponta Porã

Prof.
Faculdades Integradas de Ponta Porã

Prof.
Faculdades Integradas de Ponta Porã

Ponta Porã, ____ de _____ de _____.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por me guiar e abençoar, dando-me forças, coragem, sabedoria e paciência nos momentos mais difíceis para concretização dos meus sonhos e objetivos.

Agradeço a minha mãe, Estela da Silva, por sempre estar ao meu lado, sendo compreensiva e amável, proporcionando total apoio e incentivo nas escolhas tomadas em momentos mais difíceis da vida. E a minha irmã, Rosimeire da Silva, por ter me auxiliado e incentivado nos estudos.

Agradeço a minha orientadora Marlene Forest, pela dedicação não só pela constante orientação neste trabalho, mas como também todo esforço e empenho feito em sala de aula, que contribuíram enormemente para formação de conhecimento dos acadêmicos, e sobretudo pelo elo de amizade criada ao longo do curso.

Agradeço ao corpo docente de nosso curso, composto por diversos profissionais dedicados à docência e que contribuíram de forma especial em minha formação acadêmica e humana.

Agradeço aos colegas de graduação, e mais que isso, grandes amigos, Jéssica, Jorge, e Russie, pela experiência passada durante o período de 4 anos. Obrigada pelo companheirismo, apoio, incentivo e amizade durante essa trajetória.

Dedico este trabalho a minha família em especial a minha mãe Estela da Silva, e as pessoas as quais contribuíram para o desenvolvimento e concretização deste trabalho, entre as quais nomeio Marlene Forest, Matheus França, Rosimeire da Silva e Russie J. Gomes.

“Para cada esforço disciplinado há uma retribuição múltipla”.

(Jim Rohn)

CORONEL, Mariela da Silva. **O processo de marketing de serviço para agregação de valor: Estudo de caso no restaurante Alfa.** 73 páginas. Trabalho de Conclusão Bacharel em Administração- Faculdades Integradas de Ponta Porã, Ponta Porã, 2018.

RESUMO

O serviço tem um papel fundamental nas empresas, no cotidiano das pessoas e, principalmente na economia brasileira. As empresas devem buscar satisfazer e agregar valor ao serviço prestado, através de um processo adequado às exigências e superando as expectativas dos clientes. Para tanto, o presente trabalho teve como objetivo geral analisar o processo de marketing serviço do restaurante Alfa e, com isso, guiou-se na execução dos seguintes objetivos específicos: verificar o funcionamento do seu processo de serviço; identificar a percepção dos clientes quanto aos serviços; apresentar sugestões para melhorias em busca de agregação de valor. Assim, é notória a importância da condução do estudo de caso com vistas à reunião de informações e conhecimento para o meio científico e para demonstrar a relevância da utilização das ferramentas do marketing de serviço, na busca de identificar eventuais falhas, para o restaurante. O trabalho constitui-se de um estudo de caso no restaurante Alfa, e trata-se de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, com abordagem quantitativa em que foram tabulados os dados obtidos no questionário, aplicado aos clientes, e também de abordagem qualitativa, com o método de observação aplicado aos funcionários, e uma breve conversa, sendo uma entrevista não-estruturada, com o gerente. Concluindo, os resultados obtidos, servirão de base para o restaurante no processo de serviço e auxiliaram no crescimento do negócio.

Palavras-chaves: processo de serviço, mapeamento, agregar valor, satisfação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Organograma do Restaurante Alfa	44
Figura 2- Fluxograma do processo de serviço do restaurante Alfa	46
Figura 3- Tempo em que é cliente do restaurante	56
Figura 4- Frequência mensal	56
Figura 5- Qualidade do serviço em comparação aos concorrentes.....	57
Figura 6- Meios de comunicação referente as promoções.....	58
Figura 7- Recomendaria a outros.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Resultado do método de observação avaliado aos funcionários	49
Quadro 2- Perfil do cliente do Restaurante Alfa	54
Quadro 3- A percepção do cliente	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problemática	13
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
1.4 Estrutura do Trabalho	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Conceito De Marketing.....	17
2.1.1 Conceito de <i>Marketing</i> de Serviços.....	19
2.2 A diferença De Bens e Serviços	20
2.3 Serviços: Caracterização e Classificação.....	21
2.3.1 Características do Serviço	23
2.3.2 Classificação.....	25
2.4 Composto De <i>Marketing</i>	25
2.5 Papel Do Serviço Na Economia.....	27
2.6 Mercado Atual Do Segmento De Restaurante	29
2.6.1 Mão de obra.....	29
2.7 Qualidade Em Serviço	30
2.7.1 Agregação de Valor	32
2.7.2 Satisfação do Cliente de Serviços.....	34
2.8 Mapeamento De Processos De Serviços.....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 Caracterização Da Pesquisa	39
3.2 Coleta De Dados	40
3.3 Análise E Interpretação Dos Dados	41
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	43
4.1 Caracterização Do Restaurante	43
4.2 Fluxograma Do Processo De Marketing De Serviço do Restaurante	45
4.3 Resultado Do Método De Observação Aplicado Aos Funcionários.....	48
4.4 Resultado Do Questionário Para Identificação Da Percepção Dos Clientes Quanto Aos Serviços Do Restaurante.....	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERENCIAS	66

APÊNDICE	66
Apêndice A: Roteiro Avaliativo Para Observação Dos Funcionários	71
Apêndice B: Questionário Para Identificação Da Percepção Dos Clientes Quanto Aos Serviços No Restaurante Alfa	72

1 INTRODUÇÃO

Os avanços da era digital, fenômeno que se caracteriza pela democratização da tecnologia e da expressão de opiniões, trouxeram também a facilitação ao acesso mais dinâmico e ágil da informação por parte do mercado consumidor, que, por conseguinte, adotou medidas de exigências sobre os produtos e serviços ofertados no mercado.

Na maioria das vezes, os clientes nem sempre estão contentes com a qualidade e o valor de serviços oferecidos pelas empresas, já que nem todo processo é perfeito, muitas falhas surgem e muitas vezes não são percebidas pelas empresas, mas são rapidamente percebidas pelos clientes como, entregas atrasadas, funcionários incompetentes, procedimentos desnecessariamente, filas longas e uma fusão de outros problemas (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Com o crescimento do setor de alimentos fora do lar, por conta do aumento de consumo por parte dos clientes, estabelecem-se empresas mais competentes para satisfazê-los. Assim os restaurantes, necessitam desenvolver um processo de serviço adequado às exigências e desejos dos clientes para a agregação de valor. Com essa perspectiva, sobre as empresas e os clientes, o marketing se torna de suma importância no desenvolvimento de um processo de serviços adequado às exigências do consumidor.

No entanto, existem muitas ferramentas do marketing que podem ser adotadas pelas empresas, como meio de desenvolver e agregar valor ao seu serviço, nessa perspectiva surge o marketing de serviços definido como conjunto de ações que identifica as necessidades dos clientes em relação aos serviços e que permite o planejamento de estratégias voltadas para atender, encantar e reter clientes (MESQUITA, 2018).

Segundo Távio Almeida, diretor executivo da Gomes de Matos, o serviço corresponde maior peso na economia brasileira, representa sozinho por cerca de 70% do PIB- Produto Interno Bruto, o diretor considerado atividades de serviços, os transportes, comércio, limpeza, alimentação, telemarketing, hospedagem e beleza (BATALHA, 2017).

A ABRASEL- Associação Brasileira de Bares e Restaurantes- confirma que houve uma melhora em 2017 para o setor de serviços, isso evidencia-se no crescimento de 4,72% do potencial de despesas com alimentação fora do lar, em 2017, ou seja, as famílias brasileiras tiveram mais dinheiro disponível no orçamento para gastar em restaurantes, bares e lanchonetes no ano de 2017 (ABRASEL, 2018).

Conforme o crescimento do setor de alimentos fora do lar, por conta do aumento de consumo por parte dos clientes, os restaurantes, necessitam desenvolver um processo de serviço adequado às exigências e desejos dos clientes para a agregação de valor.

Por conta da importância do marketing no âmbito dos serviços, foi proposto o estudo de caso no restaurante Alfa, com vistas a analisar o processo de marketing de serviço na busca da agregação de valor para os clientes do restaurante da região de Ponta Porã.

1.1 Problemática

Na atualidade, com mercado cada vez mais competitivo pelas várias mudanças ocorridas no cenário externo, os clientes estão cada vez mais exigentes e cercados por várias opções de produtos e/ou serviços. Buscando sobressair-se e destacar-se no mercado, as empresas procuram adotar formas de agregar valor ao produto ou serviço, pois o sucesso das organizações depende da maneira como elas trabalham.

Competindo umas com as outras de maneira acirrada, as empresas buscam alternativas para diferenciar-se um das outras, podendo utilizar métodos para um ótimo atendimento, eficiência nas produções e minimização de custos, treinamento intenso aos funcionários entre outras.

Desse modo, uma das principais maneiras de se diferenciar dos concorrentes é agregar valor e prestar serviços de alta qualidade, atendendo ou excedendo as expectativas dos consumidores que contratam o serviço. Por isso, a agregação de valor é de extrema relevância ao trato da diferenciação, sendo valor entendido aqui como a composição da razão entre os benefícios e os custos, trabalhando em um ponto intangível, a percepção do valor pelo consumidor (MENSHEIN, 2006).

Nesse contexto, agregar valor significa concentrar todos os esforços necessários para entregar ao cliente aquilo que ele solicitou, devendo cada colaborador executar suas tarefas com perícia e dentro do prazo acordado (COSTA, 2018). E, para entregar o serviço no momento devido e nas condições exigidas, é necessário que a empresa seja eficiente e eficaz em busca de conciliar o trabalho de cada membro da empresa em sintonia em busca da sinergia.

A empresa deve oferecer uma experiência melhor do que a concorrência, para que o cliente a selecione em detrimento de outra prestadora, por ter seus interesses melhor atendidos. Assim, agregar valor em serviços pode ser em fornecer soluções integradas e mercadorias relacionadas para melhorar a percepção do cliente. Para que isso aconteça, a empresa precisa

conhecer o seu cliente, investir no relacionamento e identificar todas as suas necessidades para, então, adequar no seu processo de serviço e, assim satisfazê-lo.

Tendo em vista o crescimento do potencial de despesas com alimentação fora do lar dos brasileiros e com mais dinheiro disponível no orçamento para gastar em restaurantes, bares e lanchonetes e tendo como cenário do mercado cada vez mais competitivo, os restaurantes procuram adotar medidas para demonstrar aos seus clientes a qualidade de seus produtos e serviços, oferecendo-lhes uma experiência melhor do que a encontrada na concorrência, ou seja, agregando de valor nos serviços oferecidos.

Por meio disso, este trabalho visa responder à problemática: Como a empresa Alfa do segmento de restaurante da região de Ponta Porã utiliza o processo de marketing de serviço para agregação de valor aos clientes?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar o processo de marketing de serviços na empresa Alfa do segmento de restaurante da região de Ponta Porã.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar o funcionamento do processo de serviço do restaurante Alfa;
- Identificar a percepção dos clientes quanto aos serviços do restaurante alfa;
- Apresentar sugestões, mediante análise dos dados apresentados pela pesquisa para melhorias do processo de serviço em busca de agregar valor aos clientes do restaurante alfa;

1.3 Justificativa

Todo estudo apresenta uma justificativa que são razões em que fundamentam a existência da pesquisa, nesse sentido o intuito deste trabalho propõe analisar o processo de serviço a fim de identificar falhas e, logo, sugerir melhoria, através do marketing de serviço, e tendo como finalidade a agregação de valor ao cliente. O tema em questão evidencia a importância do marketing no âmbito do serviço, com o propósito de investigar, pesquisar, explorar, descobrir e analisar o vasto campo pouco explorado, tendo como ganho a obtenção de conhecimento do assunto abordado.

É preciso direcionar estudos sobre o serviço, já que são responsáveis pela criação significativa de novos postos de trabalho no mundo inteiro e porque são consumidos por todos a todo instante, desde assistir a um programa de televisão, hospedar-se em um hotel ou almoçar em um restaurante. O segmento de alimentos e bebidas é importante, pois grande parcela da população faz suas refeições fora do lar. Nesse aspecto, o serviço acaba sendo importante na rotina das pessoas e dos restaurantes, conseqüentemente, vem assumindo um papel cada vez mais importante no desenvolvimento da economia brasileira.

Entretanto, é preciso salientar que existem vários tipos de clientelas, com preferência de gostos, e que devem ser bem atendidas pelo restaurante, por isso é preciso que haja uma equipe de trabalho bem treinada e consciente de suas funções, com essa percepção o processo de serviço deve ser voltado para agregar valor ao cliente, já que o serviço é intangível, ou seja, o consumidor compra uma promessa de entrega de serviços o qual avalia por meio da qualidade.

Dessa forma, é importante que as empresas do segmento de restaurante se preocupem no valor que irão agregar para o cliente, oferecendo a este uma melhor experiência que o concorrente, pelo serviço gerado. Com esses véis os restaurantes que investem na eficiência do seu processo, com vistas a agregação de valor, são mais lucrativas e conquistam a credibilidade.

Assim, é notória a importância da condução do estudo de caso com vistas à reunião de informações e conhecimento para o meio científico, para o acadêmico, já que terá como ganho a obtenção de conhecimento, e principalmente para o restaurante Alfa, que terá como suporte a sugestão de melhorias no processo de serviço, a fim de obter credibilidade dos seus clientes.

Isso deve mostrar às empresas a relevância da utilização das ferramentas do marketing de serviço na busca de identificar eventuais falhas e, por conseguinte, buscar saná-las, possibilitando a agregação de valor ao serviço oferecido de forma a ser perceptível pelo cliente.

Retomando o que foi dito, é nítida a importância do marketing para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do processo de serviço com vistas a agregação de valor para os clientes dos restaurantes.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente estudo apresenta 4 capítulos, assim sendo que no primeiro capítulo abrange a introdução, em que consta a problemática, os objetivos e a justificativa da pesquisa. Já no segundo capítulo é composto pelo referencial teórico, na qual aborda o contexto bibliográfico dos autores consultados, utilizado como auxílio pela autora para adquirir maior conhecimento

sobre a pesquisa de processo de marketing de serviço.

Logo, no capítulo 3 aborda-se os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos almejados no presente estudo. No capítulo 4 apresenta a análise e interpretação de dados da pesquisa, e por último as considerações finais deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão abordados todos os assuntos relevantes para o entendimento do tema em questão, apresentando, inicialmente as principais definições do marketing, marketing de serviços, a distinção do serviço com o bem palpável, a classificação e caracterização do serviço, a qualidade em serviço e finalmente o mapeamento de processo de serviço, tendo por finalidade o esclarecimento e embasamento à implementação da coleta e análise dos dados, buscando-se, então, maior discernimento e esclarecimento da questão.

2.1 Conceito de Marketing

Percebe-se grande relevância do marketing nas organizações, seja para vários objetivos organizacionais como: atingir maior fatia do mercado, obter vantagem competitiva aumentando a visibilidade da marca, identificar as necessidades e desejos dos clientes, construir um relacionamento sólido com os clientes, entre outros. Para tanto, é necessário compreender o significado desse termo e da sua aplicação.

Com o passar dos tempos, a noção e abordagem do significado do marketing foi se adequando, evoluindo e atualizando, e passou a orientar as decisões e ações das organizações para o mercado, surgindo, por conseguinte, novos conceitos como “empresa orientada para o mercado”, “criação de vantagem competitiva”, e o conceito mais atual, “constituir valor e qualidade ao cliente” (LIMEIRA, 2006).

A Associação Norte-americana de Marketing (2004, apud LAS CASAS, 2009) define marketing como:

uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para o cliente bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

É indispensável a visão mais ampla do marketing que determinada organização deve possuir, já que concerne à abrangência da totalidade de uma empresa, sendo assim destacada a magnitude de um trabalho em conjunto de todas as áreas e departamentos da empresa, haja vista que a operacionalidade do marketing, produzida pela empresa, não funciona isoladamente, mas sim de forma sinérgica, um setor dependendo do outro (CRONROOS, 2003).

Czinkota et al. (2001, apud NEVES, 2009) aborda a evolução do marketing apontando os principais momentos de mudanças, a era da produção, a qual a filosofia da fábrica centrou-se apenas na eficiência da produção, logo, passou na era de vendas, onde centravam-se nas vendas de produtos estocados, para logo chegar na era do marketing, em que destaca a importância de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

Segundo Kotler (2007, p. 6) a definições marketing é classificado em duas vertentes, a social e gerenciais de marketing. No âmbito social, aborda o tema como “um processo societal por meio do qual indivíduos e grupos obtém aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, a oferta e livre negociação de produtos ou serviços”.

Já na definição do marketing, sob a vertente de gerenciamento de marketing descrito como “a arte de vender produtos”, Peter Drucker citado por Kotler (2007, p. 6) diz que “é preciso que a empresa conheça tão bem seu público-alvo, para que o produto ou serviço oferecido se adapte a ele e se venda por si mesmo”, tendo como foco principal do marketing voltado em tornar a venda supérflua.

Entretanto, entre outras abordagens e entendimentos sobre o conceito de marketing, pode-se salientar que existem três níveis de abordagem do marketing, sendo estes: abordagem como filosofia ou modo de pensar, modo de organizar às atitudes de uma empresa e como conjunto de ferramentas técnicas e atividades visíveis ao cliente (CRONROOS, 2003).

A descrição do marketing voltada como uma filosofia diz respeito a orientar pessoas, processos, funções e departamentos na qual as opiniões e reações dos clientes quanto às ofertas, comunicações, desempenho de uma empresa entre outras, têm de ser o ponto de partida de todas as decisões tomadas pela empresa, e o modo de pensar das pessoas devem entrar em consenso sendo uma ideia igualmente aceita por todos. E, também, a descrição do marketing voltado para o modo de organizar, seja as diversas funções e processos de uma empresa (CRONROOS, 2003).

Segundo Kotler e Armstrong (2005, p. 3), a definição mais simples seria de que o marketing é “a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício”. Com base nessa visão, os dois principais objetivos do marketing concentram-se em atrair novos clientes, conseguindo promovendo-lhes valor superior, e em manter os clientes atuais, proporcionando-lhes satisfação. Sucintamente, Neves (2009, p.18) define-o como um “processo que visa satisfazer às necessidades das partes através das trocas”.

Por fim, o conceito mais atual do marketing incorpora os conceitos de valor e de relacionamento, já que é entendido como a área de conhecimento amplo, que engloba a empresa

por inteiro em busca de trocas para a criação de valor do público, que por meio de relacionamento estáveis, visa atingir objetivos empresariais e individuais (LAS CASAS, 2009).

A função do marketing moderno está voltada para o cliente, ou seja, é necessário entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor agregado a fim de satisfazê-lo. Isso, no entanto, constitui a essência do pensamento e da prática do marketing moderno. (KOTLER; ARMSTRONG, 2005).

Com base nos autores citados, a definição de marketing carrega diferentes visões e entendimentos. De maneira sucinta, a definição de marketing relaciona diferentes abordagens, sendo direcionada para o cliente, para a empresa e para o mercado, buscando sucesso ao entregar e satisfazer por meio do produto ou serviço. Assim, o marketing é uma ciência, de função organizacional, que estuda como as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas, de forma a satisfazer o público, atrair e manter clientes, buscando estabilizar um relacionamento com eles, de modo que ambos sejam beneficiados.

Além disso, ao trato de oferta de bens e serviços, entende-se que o produto comporta a sua tangibilidade, mas o serviço é a área que precisa de mais atenção, por isso, é relevante tratar do conceito de marketing de serviços.

2.1.1 Conceito de *Marketing* de Serviços

O serviço surge como forma de satisfazer as necessidades das pessoas, e para entender como funciona, surge o marketing de serviço que pouco se diferencia do marketing voltado para os bens materiais.

O marketing de serviços, especificamente, começou a se desenvolver e a ganhar relevo em função da aceleração da industrialização ocorrida no Brasil a partir da década de 1970, sendo que recentemente o setor de serviços voltou a crescer: conforme demonstrou a pesquisa do Índice Gerente de Compras (PMI, na sigla em inglês), em fevereiro de 2018 o crescimento atingiu o ritmo mais intenso dos últimos cinco anos, o que se atribui à abertura de novos postos de trabalho (MOREIRA, 2018).

Diferentemente do marketing de bens matérias, o marketing de serviços, pode ser definido por várias atividades diferentes que tem por finalidade a análise, o planejamento, a prática e a influência de esquemas para atender a demanda por serviços, que seja adequada a exigências do consumidor com satisfação, qualidade e rentabilidade (SILVA, 2010).

Quando trata de serviços, várias questões estão a se evidenciar, desde “como estes são criados?”, como também “os mesmos modelos ou processos empregados para a geração de produtos podem ser utilizados no desenvolvimento de serviços?” (MELLO et al., 2010).

Essas questões são respondidas pelo marketing de serviços que possibilitam que as empresas consigam alinhar seus processos às exigências e necessidades dos clientes, tornando-os mais eficientes evitando falhas frequentes e perceptíveis ao consumidor. Assim, existem muitas ferramentas do marketing que podem ser adotadas pelas empresas, como meio de desenvolver e agregar valor ao seu serviço. Nessa perspectiva, o marketing de serviço permite, por meio de ações, identificar as necessidades dos clientes em relação aos serviços, e permite o planejamento de estratégias voltadas para atender, encantar e reter clientes (MESQUITA, 2018).

Portanto, o marketing de serviços compreende um conjunto de táticas que auxiliam a esclarecer o valor de um serviço, buscando convencer o cliente a escolher uma empresa específica. Então, independentemente do serviço ofertado, é necessário conhecer e utilizar os instrumentos do marketing de serviços para ganhar competitividade (MORAES, 2015).

Contudo, ainda, é necessário abordar as distinções básica de produtos- bens tangíveis- e serviços, existem várias diferenças que serão abordadas no tópico a seguir.

2.2 A diferença de Bens e Serviços

Todas as empresas com fins lucrativos comercializam um ou mais produto, tangível ou intangível, para um determinado mercado, tanto bens tangíveis ou serviços, de um lado a oferta pode consistir em um bem puramente tangível que não há nenhum serviço associado ao produto palpável, e do outro lado o serviço puro, em que a oferta consiste principalmente em um serviço.

Para entender a diferença do serviço e bens é necessário compreender a definição de produto, conceituado pelos autores Kotler e Keller (2006, p. 4) como “qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo”, assim compreende-se de produto como qualquer oferta para o mercado, isso significa que o produto não é apenas um objeto físico.

Por isso, entende-se de produto como o objeto principal das relações de troca, oferecido pelas empresas ao mercado com vistas na satisfação das necessidades e desejos dos clientes (LAS CASA, 2009). Entretanto, as empresas percebem que os consumidores estão comprando

muito mais do que apenas bens ou serviços, estão comprando o que as ofertas farão para eles, ou seja, experiência (KOTLER, ARMSTRONG, 2003).

Na visão de Lovelock e Wright (2001) bens são descritos como “objetos ou dispositivos físicos e serviços como ações de desempenho”. Para os autores, as distinções entre ambas dar-se-ão por vários fatores, por exemplo, os clientes não obtêm propriedade de bem material, em que estes extraem valor dos serviços sem obter um bem tangível, ou seja, nos serviços o benefício advém da natureza da realização (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Ainda, ao tratar da intangibilidade do serviço, o trabalho e o conhecimento técnicos do pessoal de serviços é o que acaba dominando a criação de valor no desempenho dos serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

O serviço é efêmero, ou seja, transitório e perecível, não podendo ser estocado após sua produção, assim, quando a demanda for maior do que a capacidade da empresa os clientes podem sentir-se desapontados pela falta de atenção, por isso a solução para este caso, segundo Lovelock e Wirtz (2006, p. 9) volta-se em “procurar meios de ajustar os níveis de demanda à capacidade da empresa, por meio de incentivos de preços promoções entre outros”.

Outra distinção a ser mencionada é a da participação do cliente no processo de produção do serviço, assim sendo relevante explicar que o alto contato do cliente deve ser fator determinante para a qualidade (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Portanto, é evidente a diferença de ambos, e os autores mencionados concordam que existem pontos a serem cuidados em cada produto na busca de agregação de valor, tendo como foco o cliente. Assim, as empresas devem buscar a eficiência do seu processo de produção, atentando-se aos funcionários e aperfeiçoando o trabalho em equipe destes, para que produzam tanto um produto tangível quanto um produto intangível de qualidade, com o propósito de atender ou superar expectativas, oferecendo, então uma experiência satisfatória aos clientes.

Ainda é relevante apresentar o entendimento de serviço, sua definição, classificações e características principais.

2.3 Serviços: Caracterização e Classificação

O serviço é executado e depende das pessoas para efetuar essa ação no momento do consumo, tanto da empresa quanto dos clientes, diferente dos bens materiais, que são produzidos com antecedência.

Qualquer organização- de fins lucrativos- ao adquirir dos fornecedores os materiais, insumos e recursos necessários para o seu funcionamento, a fim de criar e desenvolver produtos como bens palpáveis ou não (serviço propriamente dito), tem como foco principal oferece-los ao público alvo, por meio da troca, para obter o lucro da empresa. A produção desses produtos (bens e serviços) pode ser tanto um bem tangível ou intangível (MELLO et al., 2010).

Por meio desses aspectos, o fator da imaterialidade caracteriza o serviço puro propriamente dito. Os serviços são processos que incrementam diversas fases de atividades, nas quais variedades de recursos são utilizados como, por exemplo, as pessoas, os equipamentos, entre outros, tendo em vista uma boa avaliação do consumidor (CRONROOS, 2003).

Kotler (2005, p. 248) entende o serviço como uma atividade “essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada e sua execução pode estar ou não relacionada a um produto concreto”.

Já os Lovelock e Wright (2001, p. 5) salientam que o serviço é dividido em duas definições:

Como um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra, [...] é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção, [...] e como, também serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para os clientes em tempos e lugares específicos como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

Com vistas nessas definições, é possível dizer que os serviços são atos, processos e desempenho de ações de experiência perecível, intangível, desenvolvidas com interação total ou parcial do consumidor, que desempenha o papel de coprodutor, e/ou recursos físicos, que são consumidos no mesmo momento em que o prestador de serviço o produz (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Também pode-se considerar que o produto intangível (o serviço) compreende as condições de mudanças da situação feita ao cliente quando se oferece esse serviço, que passa de uma situação A para outra B, que seja satisfatória para ambas (MELLO et al. 2002, apud MELLO et al., 2010).

Assim, da visão dos autores depreende-se que os serviços podem ser entendidos como atividades de natureza intangível, ou seja, que não podem ser vistas ou tocadas, e que são

produzidas e oferecidas no mesmo instante em que são consumidas, demandando um determinado grau de participação do consumidor, em troca de um valor monetário já preestabelecido. Para entender melhor o serviço é preciso se atentar as principais características que os identificam.

2.3.1 Características do Serviço

Com o mercado crescente, a concorrência torna-se ainda mais competitiva e acirrada, com novos bens e serviços entrantes a um determinado preço. Embora nem todos os serviços sejam iguais, muitos possuem características em comum, e por isso é essencial entender essas características conhecidas como: intangibilidade; inseparabilidade ou simultaneidade; variabilidade ou heterogeneidade; e perecibilidade.

A primeira – intangibilidade – trata da ideia de que, ao contrário dos produtos concretos, o serviço não pode ser sentido, visto, ouvido ou cheirado, o que pode gerar incertezas por parte do consumidor. Por isso, os profissionais de marketing de serviços trabalham em agregar evidências e imagens concretas às ofertas de serviço, consideradas abstratas, já que o cliente procura sinais ou evidências da qualidade dos serviços, tirando conclusões sobre ambiente físico, funcionários, equipamentos, materiais de comunicação, símbolos e preços (KOTLER, 2005).

Já a inseparabilidade (ou simultaneidade) define que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, pois há a participação e interação entre o fornecedor de serviços e cliente, que é vista como uma característica especial do marketing de serviços (KOTLER, 2005).

Assim, os serviços, diferentemente dos produtos tangíveis, não podem ser estocados e operam como sistemas abertos, sofrendo todo o impacto das variações na demanda. Entretanto, a participação do cliente no processo de serviço requer atenção no que diz respeito ao ambiente físico e o design das instalações, que vem ser projetadas levando em conta a visão do cliente, visto a importância da criação de percepção do serviço pelo cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Contudo, o cliente não deve ser visto apenas como um receptor do serviço, pois participa ativamente do processo de serviço como um recurso de produção, percebendo como o processo funciona ao mesmo tempo em que este se desenvolve. Mesmo que os serviços não possam ser estocados, pode-se tentar manter clientes em estoque – por exemplo, quando um

restaurante estiver lotado, é possível mantê-lo esperando no bar até o momento que uma mesa seja desocupada (CRONROOS, 2003).

Ao trato da variabilidade ou heterogeneidade do serviço, compreende-se que o mesmo serviço prestado a um cliente não é exatamente o mesmo quando prestado a outro, e é esse aspecto do serviço que gera problemas no seu gerenciamento, gerando instabilidade na maneira de manter uma qualidade uniformemente percebida dos serviços fornecidos a clientes diversos (CRONROOS, 2003).

Torna-se difícil unificar e controlar os serviços, no sistema operacional, com a presença de pessoas seja o cliente e o próprio prestador do serviço, já que a elaboração final e entrega do serviço deve acontecer sob medida e em tempo real e que pode variar de cliente para cliente, e em decorrência disso, as falhas e erros são mais difíceis de ocultar. Com esses fatores, as organizações sentem dificuldade na melhora de produtividade e no controle de qualidade (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Na visão de Kotler (2002, p. 16), o fornecedor de serviços deve “se antecipar em relação aos processos em que existe maior probabilidade de haver erros, e criar medidas corretivas com o objetivo de conservar a confiança do cliente, que sofre com o erro”. Com base nessa afirmação, podemos entender que os clientes procuram fornecedores de serviços que atendam suas necessidades e que consigam ultrapassar barreiras relativas à resolução de falhas de forma ágil e imediata.

E, por último, a perecibilidade caracteriza o serviço como algo que não pode ser armazenado para venda e utilização posterior, já que o prestador de serviço está oferecendo ao cliente o seu desempenho (KOTLER, 2002).

O serviço é considerado como uma mercadoria perecível e não é fator problemático quando a demanda é estável. Entretanto, o maior desafio das empresas prestadoras de serviços é gerenciá-lo quando surgem variações nas demandas dos clientes. Essas variações podem se caracterizar por horários de picos, ou pelo costume das pessoas de almoçar entre meio-dia e 13 horas, o que faz com que os restaurantes tenham dificuldades em acomodá-las nesse horário (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS 2014).

O serviço utiliza de equipamentos, instalações, e mão-de-obra de prontidão para criar o serviço, mas isso representa apenas a capacidade produtiva, não o serviço em si, que não pode ser estocado. A partir do momento em que a demanda excede a capacidade produtiva da empresa, os clientes acabam insatisfeitos, e o profissional de marketing de serviço deve pensar

maneiras de uniformizar níveis de demanda que correspondam à capacidade (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Com a visão dos autores permite-se direcionar que essas características, mencionadas de forma detalhada, possibilita evidenciar a sua diferença com os bens tangíveis e, principalmente, demonstrar a relevância de conhecer cada um deste, com vistas de que as empresas possam identificar qual(is) características de serviço pode melhorar.

2.3.2 Classificação

Diferentemente dos bens materiais, o serviço é ainda mais complexo, já que existem diversos tipos e maneiras de prestação de serviço voltado tanto para o consumo, que são prestados diretamente ao consumidor final, e quanto os serviços industriais que são prestadas para as organizações.

O autor Lovelock (1983, apud FITZSIMMONS; FITZSIMMONS 2014) apresenta a prestação de serviço em quatro classificações:

“(1) ações tangíveis que são orientados ao cliente, como o transporte de passageiros; (2) ações tangíveis direcionado aos bens dos clientes como serviços de lavanderia e limpeza; (2) ações intangíveis direcionada ao intelecto do cliente, como entretenimento; e (3) ações intangíveis exercidas sobre o patrimônio do cliente, como serviços financeiros”.

Além disso, existem cinco categorias de ofertas como: bem tangível, em que nenhum serviço acompanha o produto; bem tangível acompanhado de serviço, que a oferta do produto é complementada com um ou mais serviço para agregar valor ao cliente; híbrido em que a oferta consiste em partes iguais de serviços, como em um restaurante o bem tangível é a refeição e o serviço do garçom para servir e dar atenção ao cliente; o serviço principal que vem acompanhado de bens e serviços secundários em que a oferta representa um serviço principal como transporte aéreo, que exige de um capital intensivo o avião que o passageiro receberá na viagem alguns bens como alimentos e bebidas; e por último o serviço propriamente dito, como os serviços profissionais de massagens e psicoterapia (KOTLER, 2009).

Com vistas nessas classificações entende-se que o serviço pode ser prestado para o público-alvo, seja ele uma pessoa ou empresa, direcionados tanto para bens da pessoa ou diretamente para o cliente com auxílio de bens tangível ou não.

2.4 Composto de *Marketing*

O mix variado de serviço contém o mesmo composto de marketing voltado para produtos, conhecidos como os 4 P's, produtos ou serviço, preço, praça e promoção, complementando as pessoas, processos ou procedimentos e evidências físicas.

O produto é definido como um bem material ou imaterial a ser produzido ou prestado pela empresa para oferecer ao mercado consumidor, seja para consumir ou adquirir, que possa satisfazer suas necessidades ou desejos (KOTLER, 2009).

O preço, difere dos demais mix de marketing, já que um dos únicos elementos que produz receitas, enquanto os outros geram custos para as empresas, assim o preço é fator relevante para determinar a participação no mercado competitivo e de lucratividade das organizações (NEVES, 2009).

O elemento do composto promoção tem o papel de informar, influenciar e persuadir os clientes na decisão de compra do produto/serviço. Por isso a promoção é importante para que as empresas desenvolvam ações para o alcance de objetivos (PINHO, 2001 apud BORNIA et al., 2018).

E por último, o elemento praça refere-se aos pontos de contato do público-alvo com o produto ou serviço, ou seja, a disponibilidade do produto para o cliente em que a empresa deve se situar nos locais onde há maior circulação de seu público-alvo (BORNIA et al., 2018).

A prestação de serviço utiliza do composto de marketing pessoas para dar ênfase na prestação desse serviço de qualidade, já que os colaboradores treinados e capacitados podem obter maior produtividade e proporcionar qualidade ao cliente (SILVA, 2009). A mão-de-obra, no composto de serviço, é comparado a matéria-prima da produção de bens tangíveis, por isso o treinamento é fundamental para os colaboradores (FALCHI, 2012).

O elemento processos, por sua vez, exige um projeto de implementação de processos eficazes para a entrega do serviço, os clientes levam em consideração o prazo de entrega de serviço e ficam insatisfeitos com o processo lento e burocrático o que acaba resultando em baixa produtividade das organizações (LOVELOCK; WRIGHT)

A evidencia física é definido como a percepção do ambiente na qual o serviço é oferecido, o que incluem a estrutura e organização dos equipamentos utilizados, como também a vestimenta dos colaboradores (FALCHI, 2012). Para Lovelock e Wright (2001, p.23) a evidencia representa “pistas visuais ou tangíveis que fornecem qualidade ao serviço”.

Na percepção do cliente, os 4 P's do mix de marketing se transformam em 4C's, cliente, custo, conveniência e comunicação. Para que a organização possa funcionar deve atender sua demanda conforme sua capacidade de produção para atender e satisfazer seus clientes, por isso muitas empresas estão orientando seu papel para proporcionar qualidade ao serviço e buscar atrair mais clientes (KOTLER, 1992, apud BORNIA et al., 2018).

Em busca de proporcionar conforto, as empresas devem se atentar em disponibilizar maior conveniência para fidelizar o cliente e mantê-lo satisfeito, e seguindo essa mesma linha de raciocínio, reduzir os custos é primordial para que o cliente possa perceber que a organização atende às suas possibilidades e expectativas (COBRA, 2001 apud BORNIA et al., 2018).

Por último, a comunicação ou promoção deve ser utilizada pelas empresas prestadoras de serviços como forma de incentivar e seduzir à compra do produto oferecido (BORNIA et al., 2018).

Além desses elementos de composto de marketing mencionados, as empresas podem utilizar outra ferramenta baseado pelos 4 A's as quais compreende a análise, adaptação, ativação e avaliação.

A fase de análise é o momento que elabora a identificação de forças do mercado, para calcular a demanda correta e também o potencial de consumo, para averiguar qual a necessidade do cliente e, para conseguinte, passar para a fase de adaptação, com objetivo de buscar desenvolver um serviço sob medida (BORNIA et al., 2018).

Logo, surge a fase de ativação, também entendido como a promoção, veículo de comunicação que gera influencia e busca persuadir o cliente à aquisição do produto. E, diferentemente dos demais compostos apresentados pelos autores mencionados, a avaliação é a fase final em que a empresa se submete na autoavaliação para identificar as principais forças e fraquezas no seu ambiente interno, e também uma avaliação externa para descobrir as oportunidades e ameaças (BORNIA et al., 2018).

No entendimento dos autores, o composto de marketing é de extrema relevância para as empresas em que devem utiliza-la como ferramentas para atingir os objetivos de mercado-alvo.

2.5 Papel do Serviço na Economia

As pessoas consomem os serviços todos os dias, desde assistir a um programa de televisão, fazer consultas nas clínicas, ou mesmo almoçar em um restaurante, por isso o serviço

é essencial para o funcionamento de uma sociedade e para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Os serviços englobam diversos ramos de negócios desde pequenos comércios às grandes empresas, para tanto existe uma grande variedade de serviços destinados às áreas social e pessoal, como restaurantes, hotéis, empresas de limpeza e creches, para inserir na economia funções de predominância apenas domésticas.

A economia brasileira passa por várias transformações ao longo dos tempos, da geração de riquezas com base no setor primário, voltado para a extração e produção de matéria prima, para então o desenvolvimento do setor secundário (manufatura), e finalmente o setor terciário, que atualmente tem suma importância com forte participação na economia (BRIDI; PALADINI, 2013).

No contexto global, o setor de serviços apresentou 70% do PIB na Alemanha, na Inglaterra, berço da revolução industrial, no ano de 2012, registrou 78% do PIB. Já no caso brasileiro, não é diferente, o setor de serviço, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) apontou 70% do PIB total brasileiro, além disso a contribuição do setor para a sociedade registra-se nos 75% dos empregos formais brasileiros ofertados pelo setor (BRIDI; PALADINI, 2013).

Contudo, dados recentes de 2016 apontam uma representatividade de 73% do serviço no PIB brasileiro, o setor de serviço teve uma queda com recuo de 2.7% nesse mesmo ano. Isso é retrato da alta do desemprego das pessoas tendo como, consequência, o baixo consumo das famílias (PERRIN; VETTORAZZO, 2017). Apesar disso, o setor pode passar por um crescimento, que Arbache (apud KOMATSU; MENEZES FILHO; SILVA), salienta que não é consequência do aumento de renda e nem do desenvolvimento industrial, mas sim da ausência de dinamismo dos demais setores.

Nos dias atuais, o setor de serviços evidencia a “Era dos Serviços”, sendo ele a fonte maior de inovação, que precisou tanto do avanço tecnológico quanto de mudanças culturais para sua concretização (BRIDI; PALADINI, 2013).

Com base nesses dados é possível visualizar a força que o setor de serviços tem na economia brasileira, ultrapassando a indústria de processamento/transformação, que vinha reinando após a revolução industrial. Visto a importância do serviço na economia, segue abaixo o mercado atual do segmento de restaurantes, foco da questão de estudo de caso.

2.6 Mercado Atual do Segmento de Restaurante

O mercado tem grande impacto com a globalização, sendo afetada por meio do fluxo de informações disponíveis, com novas tecnologias, criação e inovações de novos produtos, entre outros fatores.

Por isso vários segmentos estão em constante mudanças e um desses segmentos é o restaurante. Sobre restaurante entende-se como o local ou estabelecimento na qual cria, prepara e disponibiliza alimentos e refeições conforme gosto do cliente, por meio da troca através de pagamento (KLUG, 2010).

Contudo, existem vários tipos de restaurantes, que surgiram e evoluíram com a modernização e a mudança de perfil do consumidor. Caracterizam-se como restaurantes tradicionais os que atendem diversos públicos com diferentes gostos e preferências, sendo tais estabelecimentos mais simples. Existe também o restaurante do tipo internacional, em que o cardápio e a estrutura do estabelecimento são mais requintados, para um público mais exigente de diferentes culturas. Já o restaurante típico é direcionado ao cliente regional, tendo o cardápio adequado à culinária da região. E por último, tem-se o restaurante do tipo *fast food*, caracterizado por fornecer comida rápida para um público apressado (VELASQUE, 2018).

O setor do segmento de restaurante, também chamado de setor de alimentação fora de casa, tem expansão anual de 10% em 2017, segundo o Sebrae Nacional. Essa expansão garante, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes- Abrasel- cerca de 450 mil empregos diretos por anos, grande parte dessas vagas, especificamente, 250 mil destinam-se para os garçons (SEBRAE, 2017).

Com vistas nessa expansão neste ano, 2018, as redes estrangeiras de restaurantes se instalaram no mercado de alimentação do país, este detém vantagens por concentrarem o negócio por escala, possibilitando a redução de custos (AGENCIA GLOBO, 2018).

2.6.1 Mão de obra

Para um bom funcionamento de um restaurante o estabelecimento necessita de recursos humanos, ou seja, de uma equipe de trabalho preparada e capacitada para exercer atividades essenciais, por isso, selecionar e contratar as pessoas certas para ocupar demais cargos é de extrema relevância para formar a equipe de trabalho. Essa equipe deve ser eficiente e terá de ser dividido por níveis hierárquicos a fim de distribuir autoridade nos níveis estratégico, tático e operacional.

Essas pessoas, no contexto empresarial, são vistas como o recurso inteligente, vivo e dinâmico de uma empresa, já que pode ser explicado pela capacidade de desenvolvimento ao adquirirem conhecimento, desenvolvem habilidades e conseguem mudar comportamentos e pensamentos. Desta feita, as empresas devem valorizar e motivar sua mão de obra capacitada para retê-la (CHIAVENATO, 2009).

Entre as principais atividades exigidas e essenciais para um restaurante são as administrativas, nutricionista e auxiliar administrativo, cozinheiro e estoquista ou auxiliar de cozinha capacitado para receber os produtos.

Na década de 1990, observaram-se novas variáveis, como a globalização e a facilidade de aquisição de bens e serviços, que geraram uma mudança no ponto de vista sobre o ambiente de trabalho da empresa.

O consumidor, com mais acesso a informações, passou a ser mais exigente, o que demandou que as empresas se adequassem, assumindo uma nova postura e concentrando-se na qualidade do produto oferecido, pois depararam-se com a necessidade de diferenciar os produtos que oferecem ao cliente. Esse momento detalha melhorias nos serviços e gerou o momento da “era dos serviços” e, por conseguinte, a era do conhecimento (BRIDI; PALADINI, 2013).

Como já mencionado, o serviço necessita de vários fatores para sua concretização, sendo o principal as pessoas, como mão de obra. Assim, para melhorar os serviços, deve-se observar e corrigir erros, a fim de proporcionar a qualidade nos serviços, abordado no tópico seguinte.

2.7 Qualidade em Serviço

Para buscar a satisfação dos clientes, as empresas devem se atentar quanto ao trabalho bem elaborado, serviço ou produtos tangíveis, em busca de atingir qualidade. E para proporcionar qualidade em serviço é necessário que tenha contato com o cliente, esse é o primeiro passo para que o cliente perceba ou não a qualidade sendo gerada junto com o serviço.

A oportunidade de satisfazer ou não o cliente acontece a cada contato feito com o cliente: quando a prestação de serviço é realizada, o cliente faz uma avaliação de sua qualidade de acordo com sua própria satisfação, definida ao comparar a percepção do serviço prestado com as expectativas iniciais (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

A definição de qualidade é vista por Crosby (apud KOTLER, 2002, p. 43) como “estar em conformidade com as especificações”, já que é difícil perceber como os clientes definem a

qualidade enquanto que este o observa. A qualidade, no âmbito do serviço, é tida como a relação da organização com o mercado, ou seja, na prestação de serviço a qualidade é um fator de relação de consumo – segundo Juran (1991), a “qualidade é adequação ao uso” (apud PALADINI, BRIDI, 2013, p. 17).

A qualidade é de conotação relativa, e funciona como um elo entre as partes analisadas – o produto ofertado e o consumidor. A adequação ajusta as necessidades e conveniências do cliente com a capacidade de desempenho e com as estratégias de mercado da empresa – ou seja, um produto terá qualidade quando satisfazer ambas as partes (PALADINI, BRIDI, 2013).

Existem cinco dimensões principais a tratar da qualidade, sendo estas a confiabilidade, a receptividade, a segurança, a empatia e os aspectos tangíveis, utilizados pelos clientes para julgar a qualidade do serviço oferecido, tendo como base entre o serviço que o cliente esperava receber e o serviço percebido na realidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

A prestação confiável de um serviço é uma expectativa do cliente, trata tanto do prazo de fornecimento quanto da maneira a ser executado, com mínimo possível de erro. A receptividade diz respeito à disposição da empresa em auxiliar o cliente e atender o serviço de forma mais ágil possível, porém na ocorrência de atrasos no atendimento, é de suma importância que a empresa dê atenção ao cliente para eliminar percepções negativas que o cliente cria ao longo do processo (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

A segurança é representada, segundo os autores Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p.117), como “a capacidade de transmitir confiança ao cliente”, ou seja, quando o funcionário detém as competências essenciais para realização do serviço, sendo comunicativo e respeitoso com a clientela.

Essa comunicação é expressado por meio da dimensão de empatia, em que é preciso que o funcionário seja atencioso para que se perceba a real necessidade dos clientes. E, por último o cliente avalia a dimensão de aspectos tangíveis que se referente a aparência do ambiente organizacional, as instalações, as pessoas entre outras variáveis necessárias para perceber o processo de serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Segundo Lovelock e Wright (2001, p. 106), qualidade do serviço pode se configurar como “avaliações cognitivas de longo prazo, por parte do cliente, sobre a entrega do serviço de uma empresa” Após cada serviço prestado os clientes utilizam dessa informação para atualizar suas percepções da qualidade do serviço, o que retoma a ideia de que os clientes devem experimentar os serviços para decidirem se estão ou não satisfeito com o resultado (LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Kotler (2009, p. 431) complementa que as empresas de

serviços “deve administrar a qualidade do serviço para atender ou exceder as expectativas dos consumidores”.

A qualidade de serviços de uma empresa é avaliada por meio de cada interação, os clientes criam expectativas a partir de experiências anteriores, e quando recebem os serviços os comparam com suas expectativas. Caso o serviço percebido seja pior que o esperado, os clientes ficarão decepcionados, mas caso atendam ou superem suas expectativas, os clientes percebem que o serviço é de qualidade (KOTLER, 2005).

Para Kotler (2007, p. 251), “as empresas procuram demonstrar a qualidade dos seus serviços por meio da prova física e da apresentação”, sendo a qualidade fator de suma importância para a venda de um produto ou serviço. Por isso, a qualidade deve ser um fator perceptível diante do cliente.

Diante desse contexto, as empresas estão cada vez mais preocupadas com a qualidade do bem ou serviço ofertado aos consumidores e procuram formas de melhorar seus processos para que assim consigam proporcionar mais benefícios a eles.

2.7.1 Agregação de Valor

Para que proporcionar valor ao produto, a qualidade deve ser indispensável no processo de serviço, assim o restaurante deve manter o nível de serviço de atendimento desejado, para que possa manter satisfeito e fidelizar o cliente, não o perdendo para a concorrência. E, no restaurante, o cliente paga não só pela comida, mas também pelo serviço prestado, pelo ambiente e pela atenção da equipe.

Para tanto, um produto (bens ou serviços) será bem-sucedida no mercado caso proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. Para os autores Kotler e Keller (2006, p. 23) “o valor pode ser visto como uma combinação de qualidade, serviço e preço, denominada a tríade do valor para o cliente” com essa visão dos autores, entende-se de valor como resultado do conjunto de fatores importantes para que o cliente perceba o valor agregado.

Assim, o mercado-alvo veem o produto como um conjunto de benefícios que evidenciam os valores pelo seu investimento. No entanto, agregar valor ao produto parte desse conjunto de valores iniciam através das ações e atividades que a empresa toma em parceria com os principais participantes do sistema de marketing, esse sistema integra os fornecedores, concorrentes, intermediários e cliente (KOTLER; KELLER, 2006)

Além disso, é importante mencionar que a empresa ainda deve surpreender seus clientes, de maneira que atenda suas expectativas através da qualidade no atendimento (BRITO, 2007).

Existem diversos níveis de expectativas dos clientes quanto ao serviço oferecido. O serviço desejado é aquele que o cliente espera que seja entregue, o adequado é o nível mínimo que os clientes aceitam sem ficarem insatisfeitos, o previsto define o que o cliente efetivamente espera receber do fornecedor durante essa entrega, e também uma zona de tolerância, que o cliente começa a duvidar da entrega (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Assim, no processo de atendimento ao cliente, o papel do garçom em primeiro momento deve abordar o cliente e anotar o pedidos no tempo de dois ou três minutos após a sua chegada, e no mesmo tempo deve servir as bebidas, para que assim no período de dez a quinze minutos as refeições devam ser postas à mesa e, logo após o término de consumo, e a pedido do cliente, o tempo máximo da entrega da conta deve ser de três minutos (BRITO, 2007).

Outro ponto importante a ser abordado é o tempo de atendimento: os que chegaram primeiro devem ser atendidos primeiro, com exceção de idosos, gestantes e deficientes em espera. Entretanto, o tempo de atendimento pode mudar nos horários de maior movimento e demanda. Por conta disso, a empresa pode apressá-los de forma sutil e educada, através da entrega dos pratos e talheres, e também do recolhimento destes, perguntando aos clientes se estão satisfeitos com o serviço, atendimento e com a refeição. Fazendo isso, o cliente estará ciente de que há outros à espera da mesa ou do encerramento o expediente (BRITO, 2007).

Assim, para obter um ótimo atendimento, é comum que o garçom possa se responsabilizar em atender até 12 clientes simultaneamente, para que possa atender a demanda, já que quando excede o tempo de espera no atendimento há uma avaliação negativa do cliente em que a qualidade é vista como inferior pelo público (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

As pessoas preferem perceber ou ver a agilidade no andamento da fila de atendimento do que olhar o horário no relógio, de maneira que se recomenda que se informe previamente o tempo médio de espera, permitindo-se que o cliente decida por esperar ou não atendimento (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Nesse sentido, percebe-se a importância de agregar valor ao serviço, tendo por finalidade demonstrar o interesse da empresa em satisfazer as necessidades e desejos preocupando-se com a qualidade que será ofertada ao consumidor, pois, conforme Las Casas (2008, p. 297), “a qualidade de serviços está ligada à satisfação, um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade”.

Contudo, além de proporcionar a agregação de valor, visando atender e agradar seus clientes, é preciso que a empresa se atente se esses valores estão sendo percebido pelo cliente,

preocupando-se com o valor percebido que é inerente ao cliente, diferentemente do valor agregado como escopo o produto oferecido pelas empresas (PASSERINI, 2011).

Assim, a agregação de valor de produto ofertado ao mercado divide-se em dois fatores: valor agregado- que trata da qualidade do produto-; e o valor percebido- que trata das expectativas do cliente quanto ao que este esperava obter.

2.7.2 Satisfação do Cliente de Serviços

Para que as empresas busquem a satisfação de sua clientela, é necessário evidenciar a qualidade dos serviços, e para tanto, compreender as necessidades e desejos deles para buscar os valores e benefícios ao produto e atentando-se às expectativas deles.

A definição de satisfação do cliente é apresentada por Lovelock e Wright (2001) como “uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço”, o que difere do conceito da qualidade apresentado no tópico anterior, que os autores definem como as avaliações cognitivas sobre a entrega desse serviço, em um prazo maior do que a da satisfação (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Contudo, deve-se pontuar as falhas que podem ocorrer em diversas situações – e quando se trata de um serviço, essa falha pode ser ainda mais evidente, já que ocorrem na presença do cliente, de maneira que os fornecedores de serviços devem empregar todo esforço no primeiro encontro com o cliente para entregar-lhe uma experiência adequada e positiva (MELLO et al., 2010, apud MILLER; CRAIGHEAD; KARWAN, 2000).

Em busca de evitar as falhas, principalmente no lançamento de um novo serviço no mercado, é preciso preparar o processo de venda desse novo serviço, da entrega desse serviço ao cliente e também do processo de atendimento, que devem ser planejados e implantados previamente ao dia da entrega. A equipe precisa estar treinada com as devidas instruções e informações, a fim de sanar eventuais dúvidas dos clientes e utilizar dos recursos essenciais para a venda, por exemplo, telefones, internet, materiais de escritórios etc.; a equipe que executa tal serviço deve estar capacitada a realizá-lo com qualidade (MELLO et al., 2010).

Para conquistar e satisfazer os clientes, é preciso que este tenha uma percepção quanto à qualidade do serviço prestado, no ponto de vista do marketing, como já mencionado, encontramos o serviço como algo que não transmite material palpável, ou seja, algo que não resulte em materialização, o ao contrário dos produtos de bens de consumo.

Concomitantemente, indaga-se: o que realmente os clientes estão adquirindo? Estes, por sua vez, estão adquirindo, o direito ao uso de determinado recurso material, seja alugando um local- para morar- ou determinado material, por tempo determinado, seja este de trabalho humano, de tecnologia ou de um bem físico (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Com isso, a preocupação da maioria dos gerentes centra-se na presença do cliente para a produção do serviço, já que neste momento, podem acontecer falhas capazes de arruinar a experiência do cliente com o profissional ou com a empresa. Um bom exemplo que define a importância da experiência total no serviço acontece em um restaurante em que, para os autores Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p.22), “o ambiente é tão importante quanto a refeição”. Já em um outro exemplo, verifica-se na avaliação ou opinião do consumidor em espera nos serviços bancários, onde a percepção do cliente centra-se na simpatia dos atendentes, no tamanho da fila e no tempo de espera por atendimento.

É preciso entender que na elaboração do serviço, muitas das vezes necessita-se das pessoas como parte do produto, ou seja, o cliente que tem envolvimento no processo do serviço com os funcionários, colaboradores ou trabalhadores de determinada empresa para dar execução ao serviço. Assim, partindo desse entendimento, consegue-se extrair que o envolvimento direto na produção do serviço compreende que os clientes avaliam a qualidade a partir da aparência e das habilidades sociais dos colaboradores (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Contudo, além dessa preocupação quanto à participação do cliente no processo de elaboração de serviço, as falhas técnicas e humanas, entre outros fatores, podem acontecer e ser malvistas pelo cliente, então se é necessário buscar que o consumidor perceba o serviço para que consiga sentir-se satisfeito. Com base nessa perspectiva, para dar apoio à percepção do cliente quanto ao serviço, evidencia-se a importância do pacote de serviços definido como o conjunto de mercadorias e serviço oferecido em um ambiente e que contempla as instalações de apoio, bens facilitadores, informação e os serviços explícitos e implícitos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

As instalações de apoio nada mais são do que a estrutura ou os recursos físicos necessários para execução dos serviços; podem ser computadores, celulares, cadeiras, mesas, a fim de dar segurança e conforto ao consumidor. Outro elemento do pacote de serviço é o que se define como bens facilitadores, que são os recursos necessários disponibilizados pelo cliente,

afim de agilizar ou facilitar o processo de serviço. Exemplos disso são os documentos que comprovem determinados fatores do cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Partindo disso, o próximo elemento importante é a informação, disponibilizada tanto pelo cliente quanto pelos fornecedores, que resulte no serviço eficiente e customizado. E, por último, temos os serviços explícitos, que são benefícios percebidos imediatamente pelo cliente, e os implícitos, que são benefícios psicológicos percebidos a partir de determinado período (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Assim, é preciso que o cliente perceba a qualidade e o pacote de serviço prestado para que logo possa avaliar e demonstrar satisfação ou não. Para que isso ocorra, é necessário à empresa conhecer o seu público-alvo, obtendo as informações e banco de dados (nome, endereço, telefone, preferencias, renda mensal entre outros dados) deste.

Com isso em mãos, a empresa deve agir, direcionando suas ações de marketing e personalizando o tratamento ao cliente. Dando-lhe a devida atenção e procurando das ferramentas necessárias, a empresa terá oportunidade de satisfazer o cliente e, consequentemente fidelizá-lo.

Para fornecer um serviço que atenda as exigências e expectativas do mercado-alvo e, consequentemente, satisfazer seus desejos e necessidades, as empresas devem elaborar uma descrição dos passos a serem tomados pela empresa elaborado através da implantação de mapeamento de processos de serviços.

2.8 Mapeamento de Processos de Serviços

Compreende-se que todas as empresas necessitem de determinado meio e processos para gerar os serviços, no entanto, muitas dessas não conseguem identificar as falhas e o início destas. Com base nisso, a ferramenta adequada para entender todos os processos desde seu início, processamento e fechamento do serviço, é o mapeamento de processos de serviços.

Contudo, antes de mapear determinado processo, deve-se contemplar o conceito de processo que, de acordo com Hammer e Champy (1994, apud CAMPOS; LIMA, 2012), “é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o propósito de produzir produtos ou serviços que tem valor para um grupo especial de clientes”.

No entendimento de Correa (2012), os processos são ciclos de atividades e trabalhos com início, meio e fim definidos. Contudo, Davenport (1990, apud TEIXEIRA, 2013) define o

processo de negócio como um conjunto de atividades estruturadas e relacionadas, projetadas para produzir um específico “*output*” para o mercado.

De acordo com o Ministério Público Federal (MPF) (2013, p. 13), “a abordagem por processos permite melhor especificação do trabalho”. Já Gonçalves (2000, apud PEREIRA, 2011, p. 7) salienta que qualquer tipo de atividade empresarial necessita de processos para sua realização, tanto o produto quanto o serviço devem abordar o planejamento do negócio, dividindo-o em processos.

Por conseguinte, faz-se essencial mapear esse processo, que consiste na técnica ou método utilizado pelas organizações para compreender a sua unidade de negócio – ela faz uma análise profunda e completa de todos os processos de cada área da empresa de maneira minuciosa (CORREA, 2012).

Pode ser entendido, também, que o mapeamento de processo é a maneira de desenhar os processos de uma empresa, formado através da ferramenta de fluxogramas das atividades que é conectada por meio de setas de fundamental importância para obter mais produtividade, eliminando desperdícios e tempo (ÁVILA, 2014).

Assim o mapeamento de processos possibilita uma melhor compreensão sobre o funcionamento de processos atuais e, como também, pode incentivar os processos antigos, para gerar oportunidades de melhoria de determinadas atividades ou tarefas no processo em busca do aprimoramento dos processos organizacionais. Assim, para fazer o mapeamento desses processos, é necessário verificar o funcionamento de todo conjunto do sistema organizacional.

Esse mapeamento deve ser retratado em forma de desenho ou gráfico, que exponha os detalhes e consiga ser compreensível e conciso (TEIXEIRA, 2013). Para isso, mapeamento de processo que utiliza o fluxograma é de extrema relevância para a estratégia de diagnóstico de projetos de melhoria; nesse meio, o fluxograma irá direcionar a equipe para que esta consiga compreender como o processo funciona, trazendo uma série de benefícios para a mesma.

Conforme Oliveira (2013), o fluxograma nada mais é do que uma representação em forma de desenho que utiliza de diferentes formas geométricas e apresenta a sequência de um trabalho, caracterizando as operações e os responsáveis de cada unidade organizacional envolvida. Já Maranhão e Macieira (2010) complementam dizendo que o fluxograma é uma figura feita com símbolos padronizados e textos devidamente arrumados que mostram uma sequência lógica de passos para a realização de uma atividade.

Segundo Rocha (2017, apud SOUZA, 2001), o fluxograma é uma ferramenta fundamental tanto para o planejamento quanto para o aperfeiçoamento de um processo, e pode ser utilizado no planejamento de projetos e na elaboração de documentos. Contribui, assim, para a melhoria de processos no desenvolvimento de comunicação entre as partes envolvidas na execução de uma atividade.

Para elaborar uma descrição de passos ou processos (detalhados) feito pelos clientes e funcionários na coprodução de um serviço, pode-se utilizar da ferramenta fluxograma, que pode ser usado para destacar problemas e oportunidades no processo de entrega do serviço. O primeiro passo a ser feito para elaboração dessa ferramenta consiste em identificar cada interação que um determinado cliente tem ao utilizar um serviço para que logo possa colocar todas essas interações de forma linear, em sequências (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Assim, com base nesse entendimento, uma empresa deve mapear os processos para organizar a sua estrutura organizacional e ter uma melhor gestão empresarial para o desenvolvimento do negócio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a resolução da problemática deste trabalho, utilizaram-se métodos e técnicas para o desenvolvimento como a: pesquisa bibliográfica, método de observação, exploratória-descritiva e estudo de caso sendo extraídas as informações qualitativas e quantitativas. Assim, os procedimentos metodológicos que foram adotados baseiam-se em descrever a característica do tipo de pesquisa utilizadas, como foi feita a coleta de dados e, finalmente como analisar os dados e informações que foram coletadas.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A caracterização da pesquisa contempla o planejamento estruturado com todos os instrumentos e métodos necessários para nortear o procedimento da pesquisa. E, para se proceder ao caso, foram utilizadas as técnicas de pesquisas bibliográfica, exploratória-descritiva em um estudo de caso, com abordagem tanto quantitativa, quanto qualitativa.

No primeiro momento, deu-se procedência ao trabalho por meio da obtenção de dados, sendo utilizada a pesquisa bibliográfica – ou também interpretada como fonte secundária que são impressões em geral e obra literária. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir do registro disponível em documentos impressos como livros, artigos, teses e etc., para obter contribuição dos principais autores do assunto abordado (SEVERINO, 2007).

Ou seja, a pesquisa bibliográfica é feita pelo pesquisador por meio do contato direto com a bibliografia já publicada: a vantagem é que esse tipo de pesquisa permite explorar novas áreas em que os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente (LAKATOS; MARCONI, 2009). A concretização do conhecimento não se restringe ao levantamento e exposição de fatos ou dados, mas também no levantamento teórico, para assim confrontá-los (SEVERINO, 2007).

Por isso, além da pesquisa bibliográfica, este trabalho contemplou a pesquisa de caráter exploratório-descritivo que levantou informações para descrever as características de determinado fenômeno e traçar descrições tanto quantitativas quanto qualitativas no estudo de caso no restaurante Alfa (DOXSEY; DE RIZ, 2002 apud GEERHARDT E SILVEIRA, 2009).

O estudo de caso compreende um conjunto de casos análogos, em que a coleta de dados deve ser coletada e registrada de acordo com o procedimento metodológico e trabalhados, mediante uma análise qualitativa (SEVERINO, 2009).

3.2 Coleta de Dados

A coleta dos dados é um processo importante para que o trabalho possa ser concretizado: segundo Lakatos e Marconi (2009, p.167), essa etapa “se inicia na aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Essa etapa leva mais tempo do que as outras, e por isso é importante que o pesquisador tenha cuidado, paciência e persistência.

Todavia, outra recomendação de precaução a ser tomada pelo pesquisador é o rigoroso controle no momento da implementação dos instrumentos de pesquisa, para evitar falhas que podem acarretar resultados não procedentes ou errôneos (LAKATOS; MARCONI, 2009).

São vários procedimentos de técnicas de pesquisa para realizar a coleta de dados que podem variar conforme o tipo de investigação. Na etapa de coleta de dados, no restaurante Alfa, os procedimentos de técnicas de pesquisa que foram utilizadas a entrevista não estruturada- uma breve conversa com o gerente para conhecer melhor o restaurante, fazendo-se assim um diagnóstico- o método de observação e o questionário aplicado aos clientes.

Segundo Pádua (2007, p. 70), a entrevista constitui

Uma técnica alternativa para se coletar dados não documentados sobre um determinado tema. Deve-se levar em consideração que a entrevista tem suas limitações; dependendo da técnica a ser adotada os entrevistados podem não dar as informações de modo preciso ou o entrevistador pode avaliar/ julgar/ interpretar de forma distorcida as informações obtidas.

Este trabalho utilizou da técnica de observação que buscou de coletar informações sendo que haja ou não envolvimento direto do pesquisador no cenário de aparição do fenômeno e com os fatos estudados (BITTAR, 2016).

A observação é de extrema relevância para o pesquisador já que ajuda a identificar e obter informações a respeito de determinados objetivos sobre os quais os indivíduos não tem consciência (LAKATOS; MARCONI, 2009).

O tipo de observação feita pelo pesquisador é método de observação sistêmica, que é realizada em condições controladas a fim de responder propósitos preestabelecidos pelo pesquisador. O instrumento empregado é o quadro de escala de critérios avaliativos ao funcionário do restaurante (apêndice A), por meio da observação não-participante, nos dias 27

de setembro, aplicada a 8 funcionários diretos do restaurante, no próprio estabelecimento, a fim de detalhar o processo de serviço.

Além disso, foi elaborada uma breve conversa informal com o gerente, afim de conhecer a empresa, caracterizada como entrevista não-estruturada.

Já o questionário é definido como um instrumento de coleta de dados, que contém diversas perguntas ordenadas que podem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (LAKATOS; MARCONI, 2009).

E, seguindo essa linha de abordagem, o questionário para identificação da percepção dos clientes quanto aos serviços do restaurante alfa (Apêndice B) foi aplicado a 20 clientes no dia 30 de setembro, com questões fechadas com alternativas de respostas previstas, visando a quantificação dos resultados, e questões abertas, que por ser de resposta individual e espontânea, trazem dados importantes para que o pesquisador possa fazer uma análise qualitativa para verificar a percepção do cliente quanto à agregação de valor do processo de serviço do restaurante (PÁDUA, 2007).

3.3 Análise e Interpretação dos Dados

Logo após a pesquisa bibliográfica com a utilização de livros e diferentes autores, artigos e etc., sendo compreendida os assuntos do tema em questão, coletam-se os dados para logo chegar à etapa da análise e interpretação desses dados.

A análise e interpretação de dados, apesar da semelhança entre ambas, os conceitos são diferentes: a análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, já a interpretação procura dar um significado mais abrangente às respostas relacionando-as a outros conhecimentos e teorias (LAKATOS; MARCONI, 2009).

Com a coleta de dados voltada à aplicação de questionários, utiliza-se o método quantitativo para quantificar e tabular os resultados em números absolutos e/ ou percentuais, apresentados na construção de gráficos, que são representações visuais, já o resultado de coleta do método de observação sistêmica, por meio do quadro de formulário aplicado aos funcionários e a entrevista não estruturada com o gerente, evidencia-se o método qualitativo.

Para Lakatos e Marconi (2009, p. 172), “a tabulação de dados compreende toda a representação visual que requer números, utilizando-se de quadro para agrupamentos de palavras e frases”. Essas representações visuais representam gráficos estatísticos, informativos e analíticos porque devem conter o mínimo de construções, sendo simples, tipos a serem

utilizados circular, organograma e fluxograma. E, outra ferramenta utilizada é a do *google forms*. O fluxograma é representado por símbolos padronizados que demonstram uma sequência lógica de etapas para elaboração de atividades do processo de serviço do restaurante Alfa.

Essa etapa é fundamental no procedimento metodológico, por isso deve ser realizado de forma rigorosa, atentando-se aos detalhes para evitar falhas e buscar a melhor análise e interpretação de resultados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Este último capítulo, divide-se em três etapas: a primeira corresponde a caracterização do restaurante Alfa, a segunda etapa referente a análise de resultado do método de observação aplicado aos funcionários e, por último a terceira etapa análise da percepção do cliente quanto aos serviços do restaurante. Com isso, o capítulo propõe analisar e interpretar os dados coletados no restaurante Alfa, retratando em forma de gráficos os resultados obtidos. E, com isso, analisar o funcionamento do processo de marketing de serviço, buscando identificar a percepção dos clientes quanto aos serviços do restaurante. Além disso, apresentar sugestões, para melhorias do processo de serviço em busca de agregar valor aos clientes do restaurante alfa.

4.1 Caracterização do Restaurante Alfa

O restaurante surgiu no ano de 1995 fundado por dois irmãos, na cidade de Ponta Porã fronteira seca com a cidade de Pedro Juan Caballero. Esse restaurante é reconhecido pelos clientes, fornecedores e funcionários, como um restaurante popular na região de fronteira. Os clientes em sua maioria são públicos como estudantes e famílias. As refeições e cardápio servidos são: Bebidas, Lanches (X- Frango- Desfiado e os tradicionais), A lá carte (Rizoto; Saladas; Peixes; Porção; Omeletes; Picanhas; Massas; Files; Frangos; Canjas) e, Pizzas Salgadas e Doces.

O organograma de uma determinada empresa, busca caracterizar e identificar como a empresa se organiza e funciona, estabelecendo níveis hierárquicos, autoridade e responsabilidade de cada membro da equipe.

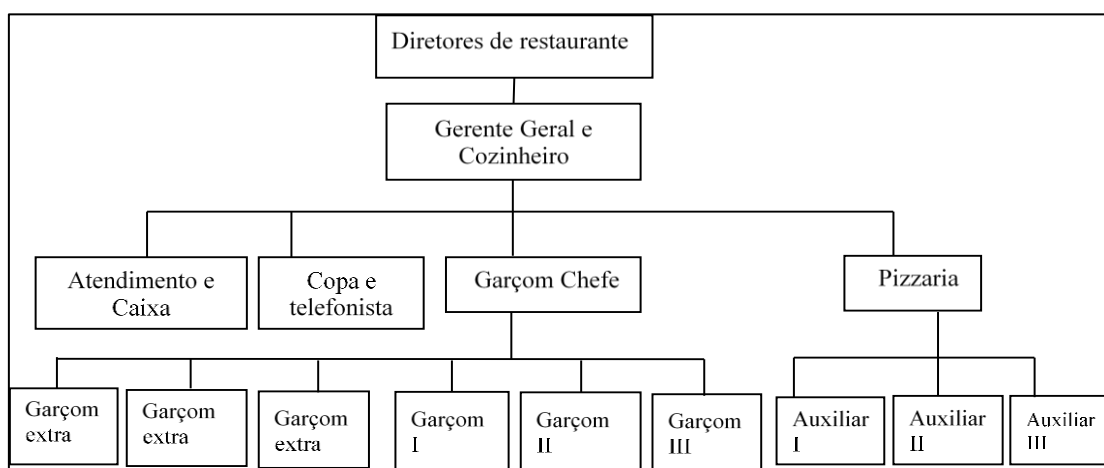
O organograma é um desenho gráfico que evidencia a estrutura organizacional de determinada empresa, segundo Chiavenato (2010, p. 110) o organograma “corresponde a uma radiografia da empresa e mostra o seu esqueleto e sua constituição interna”, assim o autor explana a ideia de que o organograma apenas mostra como a organização se divide hierarquicamente.

A hierarquia divide a organização em níveis de autoridade, quanto mais níveis hierárquicos, aumentará gradativamente o volume de autoridade de cada membro da equipe (CHIAVENATO, 2010. APUD CHIAVENATO, 2005).

A autoridade que o restaurante apresenta, centra-se no Gerente Geral, já que este por meio do comprometimento com sua função, busca a eficiência do processo, através de uma gestão financeira e de pessoal, autônoma. Assim a distribuição da autoridade e da responsabilidade deve ser elaborada com muita clareza e definição (CHIAVENATO, 2010).

Com isso, entende-se que cada funcionário detém responsabilidade sobre suas atividades e funções, com seu nível hierárquico e de autoridade. O restaurante detém cargos como: diretores; gerente geral e cozinheiro; atendente; caixa; copeira e telefonista; garçom e pizzaioli. Segue na figura 1 o organograma elaborado para o restaurante Alfa:

Figura 1- Organograma do Restaurante Alfa



Fonte: a autora

O restaurante Alfa é caracterizado por uma organização linear, ou seja, como define Chiavenato (2012, p. 133) “ significa que existem linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre o superior e os subordinados” para tanto, o autor explica que o esse tipo de organização é predominante em empresas de pequeno porte, na qual o gerente recebe as instruções aos subordinados e, como também, transmite informações sobre a situação da sua área de competência. O gerente geral do restaurante detém maior autoridade e autonomia para tomar decisões para garantir a execução e andamento do processo frente aos subordinados.

A autoridade caracteriza-se por três aspectos as quais correspondem: a autoridade alocada em posições da organização e não em pessoas, ou seja a autoridade é distribuída por meio da posição que cada um ocupa; a autoridade é aceita pelos subordinados, a qual busca a aceitação dos colaboradores quanto a delegação de autoridade do cargo ao administrador deste e; a autoridade que flui para baixo, por meio da hierarquia verticalizada, sendo esta autoridade flui do topo até a base (CHIAVENATO, 2010).

O restaurante retrata a autoridade em que é alocada em posições da organização e não por pessoas. A autonomia delegada ao gerente geral, retrata a autoridade linear ou única, assim sendo, existência de uma autoridade única e absoluta do superior sobre seus subordinados, este que, por sua vez, recebe comandos unicamente do gerente geral (CHIAVENATO, 2012).

Além do organograma, analisou-se o processo de marketing de serviço do restaurante, a qual constam atividades principais para o funcionamento eficiente e eficaz da empresa. Sendo assim, demonstrado no tópico seguinte, a elaboração do fluxograma do processo de serviço.

4.2 Fluxograma do Processo de Marketing de Serviço do Restaurante

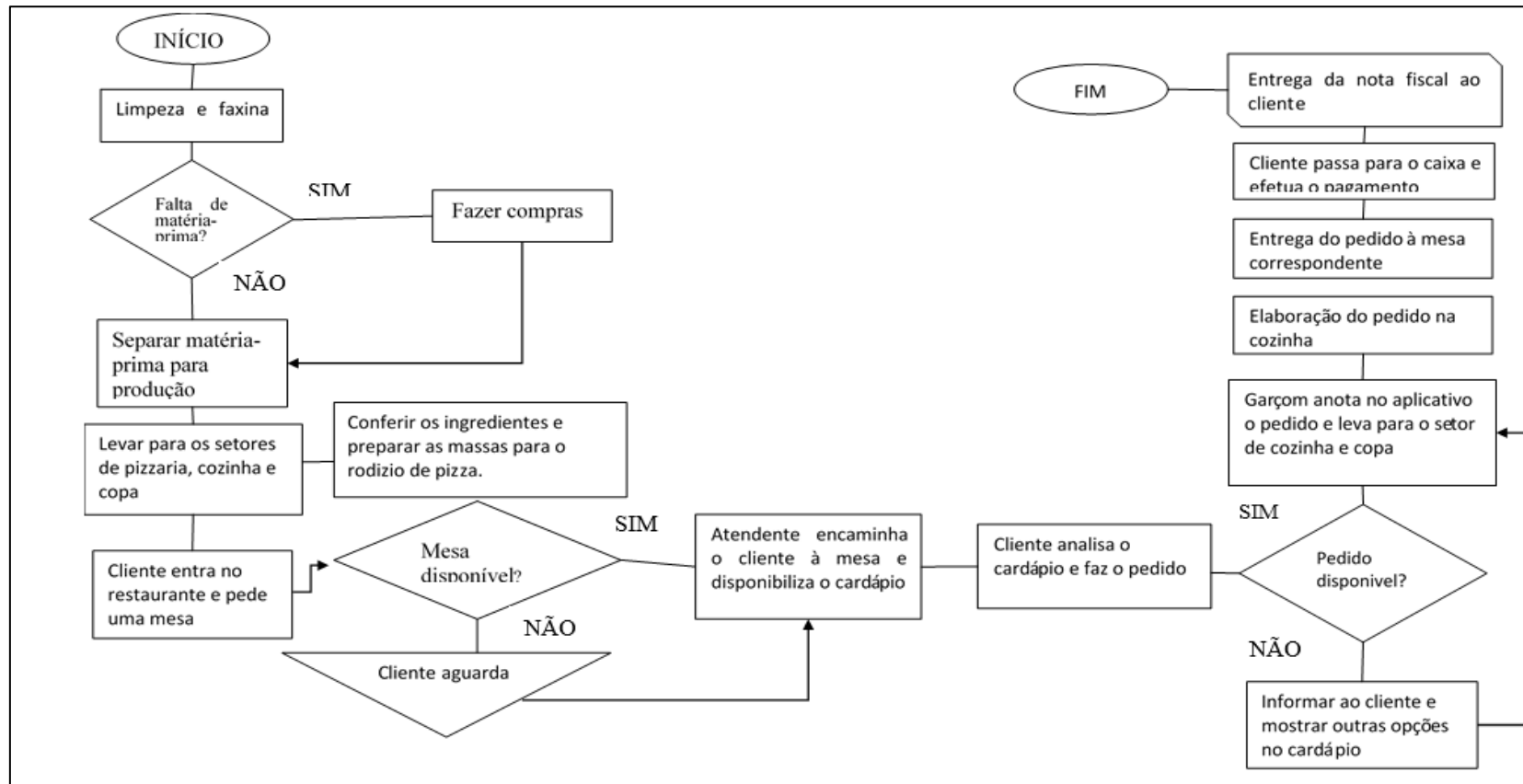
A partir da coleta de dados tanto dos funcionários e clientes, foi possível constatar o funcionamento do processo de serviço do restaurante, sendo assim importante verificar, através do fluxograma do processo, a integração dos setores em funcionamento mútuo.

O fluxograma é dividido em três formas: vertical, horizontal e blocos. O fluxograma utilizado nesta análise é o fluxograma do tipo bloco, já que este utiliza uma simbologia mais rica e variada que os demais tipos de fluxograma, e que não se restringe a linhas e colunas. O fluxograma indica as entradas, operações e saídas, conexões, decisões, arquivamentos, etc., que constituem a sequência de atividades do sistema de processo.

O fluxograma evidencia o processo operacional do restaurante, em que apresenta o conjunto de processos e operações para produzir um determinado produto/serviço (CHIAVENATO, 2012).

Segue a figura sobre o fluxograma do processo de marketing de serviço do restaurante Alfa:

Figura 2- Fluxograma do processo de serviço do restaurante Alfa



Fonte: a autora

O processo de serviço funciona da forma demonstrada na figura 2, iniciando com a limpeza e faxina de todo o estabelecimento, logo é feita a verificação do estoque de matéria-prima, para identificação de insuficiência ou falta dos principais ingredientes para elaboração das refeições, a fim de controlar a quantidade de produto a ser adquirido para efetuar às compras. Neste primeiro momento, o restaurante abre no horário da tarde, a partir das 17:00 horas para os funcionários do turno noturno. Esse primeiro passo, dar-se-á abertura ao processo de funcionamento do restaurante, a qual constam atividades essenciais ao início do processo.

E, logo após às compras, separam-se os ingredientes e encaminhado ao setor correspondente, para elaboração das massas de pizza e as refeições. Em contrapartida o cliente entra ao estabelecimento, e o setor de atendimento verifica a disponível de mesas para o cliente e, é disponibilizado o cardápio de refeição e bebida, em seguida, o cliente analisa o cardápio e faz o pedido.

O contato direto com o cliente, evidencia a presença física e interação do fornecedor de serviço e a participação do cliente nesse processo, assim a interação direta entre ambos, caracteriza a importância do restaurante ao preocupar-se com a sua equipe de trabalho, buscando o treinamento em habilidades interpessoais, como também com a acessibilidade da sua localização, o designer da instalação do local (layout) e etc (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS 2014).

O tipo de serviço que caracteriza o processo do restaurante é o que se define de loja de serviço que são caracterizadas por níveis intermediários de contato com o cliente, ou seja, estão no meio-termo entre a padronização e a customização. Quando o cliente entra em contato com o processo de serviço, existe um grau de interação que varia de acordo com esse serviço. Esse grau de interação pode ser classificado através de dois aspectos: atividades de linha de frente ou *front office* onde apresenta um alto contato com o cliente e atividade de retaguarda ou *back office* sendo as atividades que ocorrem sem contato com o cliente (ROTONDARO; CARVALHO, 2005).

O próximo passo do processo, resume-se na coleta do pedido do cliente e, também a verificação da disponibilidade do pedido, assim o garçom anota o pedido e encaminha para o setor de cozinha, logo, o pedido é entregue à mesa. Em seguida, após a refeição o cliente dirige-se ao caixa e faz o pagamento, assim o processo é finalizado.

O processo de serviço de marketing do restaurante, apresenta a importância do alto contato e participação do cliente na entrega do serviço, já que com o alto grau de contato do

cliente com a prestação de serviço, este determina o momento da demanda e a natureza do serviço, para tanto, a percepção da qualidade é determinada pela experiência vivida no momento do consumo. Dessa forma, efetuar cada atividade do processo, sendo feito no tempo certo e na medida certa, de forma eficiente e eficaz, resultará na satisfação das necessidades e desejos do cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS 2014).

Através do alto contato e interação com o cliente, é possível evidenciar que o fator de recursos humanos são um ativo-chave em atividades de serviço, portanto para assegurar a satisfação dos clientes uma empresa necessita assegurar e reter a satisfação de seus colaboradores, mantendo-os motivados (ROTONDARO; CARVALHO, 2005).

A partir do fluxograma do processo de serviço do restaurante, é possível evidenciar que a empresa deve adotar alguma atividade como estratégia de pós-venda, para manter contato e relacionamento com o cliente. Para tanto, se é necessária criar um banco de dados dos clientes, afim de construir um vínculo maior com o cliente e podendo fidelizar.

Para atrair um novo cliente é cinco vezes maior que o custo de manter um cliente atual satisfeito, daí a importância do restaurante adotar estratégias de pós-vendas, buscando obter o banco de dados dos clientes, por isso é fundamental que o restaurante desenvolva ações focadas no monitoramento da satisfação de seus clientes, através do estímulo a reclamação buscando levantar as necessidades futuras desses clientes.

4.3 Resultado do Método de Observação Aplicado aos Funcionários

O método de observação foi executado no período noturno, com 8 funcionários do restaurante, sendo que normalmente apresentam-se 12 funcionários nesse período, por conta de cargos extra para garçom. Foram observados e avaliados, através da escala de: 1- péssimo; 2- Ruim; 3- Regular; 4- Bom e; 5- Ótimo, os aspectos dos funcionários relacionados a: postura e cordialidade, vestimenta e uniforme, se o funcionário é atencioso com os clientes, o tempo médio de atendimento, a qualidade de atendimento, a flexibilidade em resolver problemas, a comunicação com os colegas de trabalho, o relacionamento entre as pessoas da equipe de trabalho, e a execução das tarefas e responsabilidade com suas atividades.

Segue no quadro 1. os resultados obtidos na avaliação de funcionários:

Quadro 1- Resultado do método de observação avaliado aos funcionários

Resultado do método de observação dos funcionários						
Elemento	Opções de resposta	Número de funcionários				
Sexo	Feminino	2 funcionários				
	Masculino	6 funcionários				
Tempo de serviço no restaurante	menos de 6 meses	4 funcionários				
	mais de 6 meses	1 funcionário				
	mais de 2 anos	3 funcionários				
CrITÉrios avaliativos		1. Péssimo	2. Ruim	3.Regular	4. Bom	5. Ótimo
Postura e Cordialidade					1	7
Vestimenta e uniforme			1	1		6
Atencioso com os clientes						8
Tempo médio de atendimento					1	7
Qualidade do atendimento					2	6
Flexibilidade em resolver problemas					4	4
Comunicação com os colegas de trabalho				1		7
Relacionamento entre as pessoas da equipe de trabalho					2	6
Execução das tarefas					3	5
Responsabilidade com suas atividades					1	7

Fonte: a autora

Como demonstrado no quadro1, dentre os 8 funcionários observados e avaliados, a equipe de trabalho do período noturno é formada por 6 funcionários do gênero masculino e 2 funcionários do gênero feminino, dentre estes, foram avaliados 3 funcionários do cargo de garçom, 1 do cargo de garçom chefe, 1 do cargo de copeira, 1 do cargo de atendente e caixa, 1 um do cargo de pizzaioli e, também 1 do cargo de auxiliar. Assim, destaca-se a importância de observar e avaliar os diferentes cargos do quadro de funcionários que compõem a equipe de trabalho do período noturno do restaurante Alfa, visando, assim maior abrangência na obtenção de resultados.

O quadro também apresenta o tempo de serviço de cada funcionário no restaurante Alfa, constam que 4 funcionários da equipe de trabalho estão há menos de 6 meses no cargo, 1 funcionário está a mais de 6 meses e 3 funcionários estão a mais de 2 anos. O ponto a ser ressaltado é que uma boa parcela de funcionários da equipe de trabalho é constituída por funcionários novos que estão a menos de 6 meses no restaurante, isso caracteriza um alto índice

de rotatividade que predomina na empresa, o que ressalta a ideia de que existem problemas que precisam ser identificadas e diagnosticadas as suas causas e consequências. Para tanto, é necessário que o restaurante elabore algumas medidas estratégicas afim de identificar o(s) motivo(s) dessa alta rotatividade para que, dessa forma possa ser criado ações corretivas, visando reduzir o alto índice de rotatividade.

As consequências de uma alta frequência de entrada e saída de novos funcionários, ocasiona um custo elevado para uma organização, ao tratar de questões contratuais, benefícios, encargos, entre outros gastos operacionais, no o desligamento e, como também no custo elevado para recrutar, selecionar e dar procedência à admissão de outro funcionário. Além do custo elevado, a alta rotatividade ocasiona a redução da produtividade da empresa, afetando a eficiência da equipe de trabalho, já que leva um certo tempo para que um novo colaborador se adapte à organização (DOTE, 2016 APUD FERNANDEZ, 2003).

Além disso, outra consequência do alto índice de rotatividade na linha de frente do restaurante, os funcionários que lidam diretamente com os clientes, pode prejudicar o elo de relacionamento que o cliente mantinha com o funcionário desligado do restaurante.

As informações apontadas no quadro referente ao critério avaliativo em relação a postura e cordialidade do funcionário, demonstra que nesse quesito 7 funcionários foram classificados como ótimo e apenas 1 como bom. Sendo possível compreender que o restaurante possui uma equipe de trabalho com funcionários educados com o cliente, e para que o funcionário tenha uma postura profissional é necessário manter boas relações com os colegas de trabalho, clientes, superiores, fornecedores e etc.

Esse resultado caracteriza a segurança e a receptividade da dimensão da qualidade, sendo importante verificar o conhecimento e à cortesia dos funcionários, e a capacidade de transmitir confiança e, também estando à disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS 2014).

E, além desse quesito o resultado da avaliação em relação a vestimenta e uniforme dos funcionários destaca 6 funcionários possuíam a vestimenta e o uniforme profissional em ótimo estado, mantendo a boa aparência, contudo, 1 funcionário possuía a vestimenta regular e 1 funcionário possuía a vestimenta e uniforme em estado inadequado. E é importante mencionar que nessa situação o restaurante deve exigir uma boa aparência dos funcionários, contribuindo ao disponibilizar novos uniformes a eles.

A vestimenta e o uniforme profissional do funcionário evidenciam a identidade da empresa, e deve conter a logomarca do restaurante. Além de identificar quem trabalha na empresa, traz facilidade ao cliente, no momento de fazer o pedido ou simplesmente obter informações. E, sobretudo, o uniforme é um acessório higiênico que transmite profissionalismo. Outro ponto importante a ressaltar é que a vestimenta adequada como o uniforme profissional possibilita a padronização e evita vestimentas inadequadas e desconfortável ao trabalho, além da segurança ao colaborador.

Outro ponto observado e avaliado, foi se o funcionário é atencioso com os clientes, o restaurante possui um resultado extremamente satisfatório, já que todos os 8 funcionários, que participaram dessa avaliação, atingiu a classificação ótima. Pode-se notar que neste quesito, evidencia-se a empatia da dimensão da qualidade, já que o funcionário demonstra interesse e atenção personalizada aos clientes para a compreensão das necessidades, fazendo esforço para sanear erros e proporcionar satisfação plena dos clientes.

O tempo médio de atendimento de 7 funcionários foram avaliados como ótima, e 1 funcionário como bom. Essa avaliação permite destacar a importância desse quesito para atingir a qualidade do serviço prestado ao cliente. Já que o cliente não gosta de esperar por muito tempo, e de nada adianta obter um tempo médio de atendimento baixo com pouca qualidade no atendimento que não corresponda às expectativas do que o cliente espera do funcionário. Para tanto, nesse quesito os funcionários do restaurante alfa obtiveram ótima classificação e correspondendo ao tempo médio de atendimento esperado pelo cliente.

Não basta apenas obter um tempo médio de atendimento satisfatório e não se preocupar com a qualidade do atendimento. Foi analisado que 6 desses funcionários obtiveram empenho ótimo ao trato da qualidade do atendimento feito ao público, e 2 funcionários avaliados como bom. Assim, analisa-se que o serviço com qualidade de atendimento precisa ser treinado para que todos os funcionários consigam atingir um resultado satisfatório, assim o contato com o cliente deve propor uma ótima receptividade, visando criar um relacionamento com o cliente.

Assim a qualidade do atendimento é um ponto importante em que os funcionários da equipe de trabalho devem aprimorar e buscar treinamento, afim de atingir máximo empenho, possibilitará diferenciar-se da concorrência, já que este aspecto possibilita agregar valor ao cliente e conseguir uma vantagem competitiva no mercado. A qualidade de um atendimento trata-se de encantar o cliente, ou seja, satisfazendo as expectativas deste, buscando um relacionamento duradouro (PALADINI, 2012).

No quesito flexibilidade em resolver problemas, o quadro apresenta que 4 funcionários obtiveram uma classificação ótima e outros 4 funcionários foram avaliados como um empenho bom. É um ponto em que o restaurante deve buscar treinar a equipe para buscar a eficiência do processo de entrega de serviço.

Assim, o cliente espera que o fornecedor de serviço atenda às suas necessidades e que consigam ultrapassar as barreiras, de forma ágil e imediata, para a resolução das falhas que surgem no decorrer do processo de serviço, sendo feito através de ações corretivas, visando corresponder às expectativas do cliente e conquistando a sua confiança.

Portanto, o resultado do quadro 1 demonstra que a equipe de trabalho do restaurante precisa treinar os funcionários, para que todos saibam como prever as possíveis falhas que podem aparecer no decorrer do processo de serviço. A resolução e correção de uma falha no serviço pode tornar o serviço apazível, por isso é preciso implementar e delegar maior poder aos funcionários da linha de frente- aqueles que detêm contato direto com o cliente- possibilitando a eles o poder de consertar de forma imediata a essas falhas e assim poupando tempo sem precisar passar para os superiores.

A comunicação com os colegas de trabalho no quadro 1, indica que 7 funcionários obtiveram um desempenho ótimo, e apenas 1 funcionário avaliado como regular. Para tanto, destaca-se que a maioria da equipe de trabalho é formada por funcionários comunicativos com os colegas de trabalho. Uma organização precisa da colaboração mútua dos funcionários, já que cada membro da empresa depende do outro colega de trabalho, para tanto, a comunicação é de suma importância para que a equipe de trabalho consiga atingir a sinergia de trabalho.

O quesito de relacionamento com a equipe de trabalho, avaliou-se 6 funcionários com desempenho ótimo e 2 funcionários como bom. O que determina um ponto favorável à equipe de trabalho, já que cada membro da equipe busca cultivar um bom relacionamento, objetivando prezar pela boa conduta e ética da coletividade, no entanto, é necessário que todos sejam comunicativos a fim de providenciar maior fluxo de informações sobre o trabalho.

Cada funcionário do restaurante possui suas funções e tarefas a qual deve executar da melhor forma possível. Na observação e avaliação feita no restaurante, entre os funcionários, 5 deles obtiveram um empenho ótimo, e os 3 funcionários restantes obtiveram um empenho bom. Esse resultado deve-se ao processo de adaptabilidade dos funcionários novos no restaurante, com pouca experiência e que necessitam constantemente de orientação e correção de detalhes. Já que a melhoria contínua adquire-se com treinamento.

O quesito responsabilidade com suas atividades, indica que 7 funcionários obtiveram desempenho considerado como ótimo, e 1 funcionário apresentou um desempenho bom. Isso se deve ao fato de que a grande parcela do pessoal da equipe, está ciente sobre seus atributos e atividades que deve executar para dar procedência e continuidade ao processo de serviço. Assim, os funcionários têm conhecimento sobre a importância de executar suas tarefas no prazo estabelecido, na qualidade solicitada e evitando desperdícios.

4.4 Resultado do Questionário para Identificação da Percepção dos clientes quanto aos Serviços

O questionário foi aplicado para 20 clientes do restaurante em um domingo no período noturno, e indagou questões referente aos dados pessoais do cliente, com o propósito de identificar o perfil destes, e também a percepção deles quanto ao processo de serviço do restaurante, podendo, dessa maneira mensurar a sua satisfação.

4.4.1 Perfil do Cliente do Restaurante Alfa

Obter informações e dados dos clientes na pesquisa é de suma importância para identificar o seu perfil, para tanto foi necessário coletar dados pessoais deles tais como: sexo, estado civil, filhos, idade, escolaridade, renda mensal, tempo que é cliente do restaurante, cidade em que reside e quantas vezes por mês frequenta o estabelecimento.

Segue no quadro 2 o resultado do levantamento de dados dos clientes:

Quadro 2- Perfil do cliente do Restaurante Alfa

Perfil do cliente		Porcentagem(%)
Sexo	Feminino	35%
	Masculino	65%
Estado Civil	Casado(a)	55%
	Solteiro(a)	40%
	Viúvo (a)	-
	Outros	5%
Escolaridade	Ensino fundamental completo	15%
	Ensino fundamental incompleto	-
	Ensino médio completo	20%
	Ensino médio incompleto	-
	Ensino superior incompleto	15%
	Ensino superior completo	50%
Renda mensal	Entre 1 e 2 salários mínimos	20%
	Entre 2 e 4 salários mínimos	40%
	Mais de 5 salários mínimos	40%
Cidade de residência	Ponta Porã	75%
	Pedro Juan Caballero	20%
	Outros	5%

Fonte: a autora

Neste quadro 2 referentes ao perfil do cliente, verifica-se que o público masculino teve mais adesão ao questionário, correspondendo 65%. E, seguindo essa linha, constatou-se a predominância de 35% do gênero feminino. Dentre esses clientes, a maioria com 55% sendo casados, por isso, contatou-se a predominância de um público familiar, além de uma boa parcela de 40% solteiros, identificados como público de estudantes.

Além disso, a grande maioria desses entrevistados tem filhos. Foi coletado também a idade de cada cliente que participaram do questionário, tendo como resultado uma faixa etária que varia de 20 a 51 anos de idade, sendo assim um público jovem entre as quais estudantes e também foi observado a frequência de famílias com crianças de colo.

Outro questionamento para identificar o perfil do cliente do restaurante, ressalta que 50% dos clientes que responderam ao questionário tem o ensino superior completo, 20% tem o ensino médio completo, 15% com ensino fundamental completo e o restante com parcela de 15% ensino superior incompleto. Em relação a renda mensal, constam que 20% desses clientes possui a renda entre 1 a 2 salários mínimos, outros 40% dos clientes possuem uma renda de 2

a 4 salários mínimos e o restante 40% possui a renda de mais de 5 salários mínimos, caracterizando-se, dessa forma um público com poder aquisitivo elevado.

Estas rendas maiores são reflexo do tipo de escolaridade dos clientes como apresentado, em sua maioria com ensino superior completo, quando a escolaridade é maior, consequentemente a sua renda também será maior.

De acordo com os dados obtidos no quadro 2, foi verificado que 75% de seus clientes residem na cidade de Ponta Porã, outros 20% residem na cidade vizinha Pedro Juan Caballero e 5% em outra cidade. Assim, percebe-se que o restaurante é referência para os clientes que se deslocam de suas casas afim de experimentar as refeições disponíveis no restaurante.

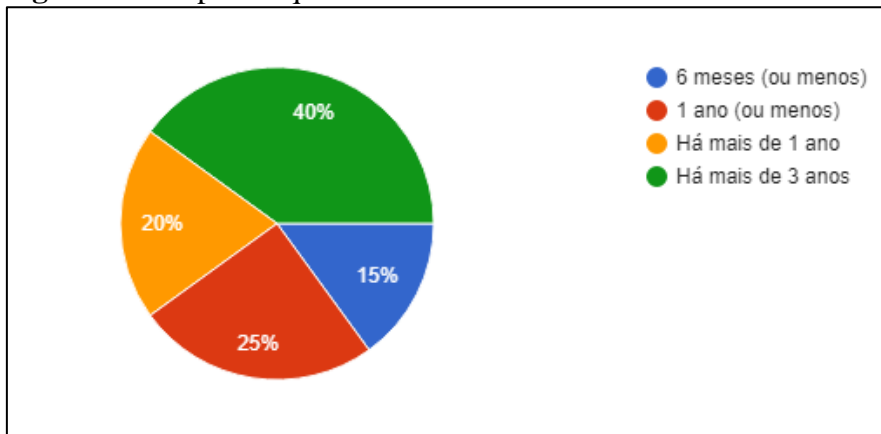
Portanto, conforme constatado no resultado do questionário, o restaurante Alfa recebe um público variado, com a faixa etária de 20 a 51 ano, dentre eles em sua maioria estudantes e famílias, com nível de escolaridade de ensino médio completo a ensino superior completo. Com público com a renda mensal de 2 a mais de 5 salários mínimos, em sua maioria residentes da cidade de Ponta Porã.

Além de identificar o perfil do cliente foi coletado informações importantes para o restaurante, no próximo tópico será abordado e analisado essas informações que os clientes responderam.

4.4.2 Percepção dos clientes quanto aos Serviços/produtos do Restaurante Alfa

Além do perfil traçado no tópico anterior, ao coletar dados e informações dos clientes, indagou-se no questionário, aplicado aos clientes, questões referente a frequência mensal, a quanto tempo em que é cliente do restaurante Alfa, como avalia a qualidade do serviço do restaurante Alfa frente aos concorrentes, se eles ficam informações quanto as promoções realizadas no restaurante e se recomendariam o restaurante para outras pessoas.

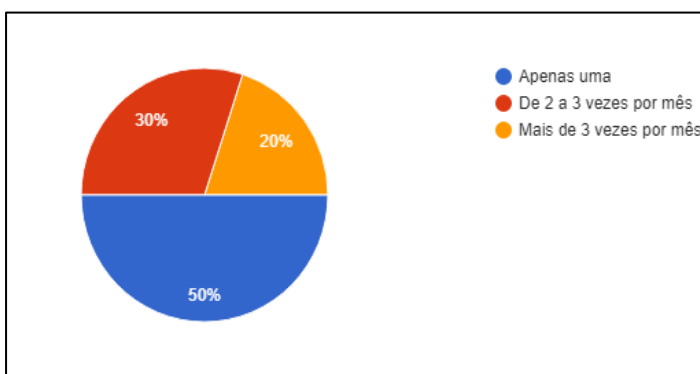
E, como também mensurar o nível de satisfação quanto a 14 fatores, tais como: Facilidade em encontrar a opção desejada no cardápio; Variedade e abrangência na oferta de pratos e bebidas; Qualidade dos alimentos e das bebidas; Aparência e serviços da recepção dos atendentes; Estrutura, ambiente, decoração e o espaço do restaurante; Quantidade de mesas e cadeiras; Tempo de entrega do prato e bebidas; Limpeza e Higiene do restaurante; Formas de pagamento oferecidas; Conforto; Serviço de atendimento dos colaboradores do caixa; Esclarecimento de dúvidas; Preço das refeições e bebidas e; Avaliação geral do restaurante.

Figura 3- Tempo em que é cliente do restaurante

Fonte: a autora

Na figura 3, o resultado do questionário referente ao assunto há quanto tempo é cliente do restaurante, demonstra que 40% dos clientes em que responderam ao questionário frequentam a empresa há mais de 3 anos, e 25% deles frequentam há 1 ano ou menos, 20% há a mais de 1 ano e o restante de 15% que responderam ao questionário é cliente a 6 meses ou menos. Portanto, percebe-se através da figura 3, que o restaurante Alfa tem um grau de fidelidade significativo por parte de seus clientes.

Além disso, foram aplicadas questões a da frequência mensal dos clientes ao estabelecimento. Isto posto, foram levantadas essas informações dos clientes, e as alternativas aplicadas foram divididas apenas uma vez, de 2 a 3 vezes por mês e mais de 3 vezes por mês, como pode ser apresentado na figura 4.

Figura 4- Frequência mensal

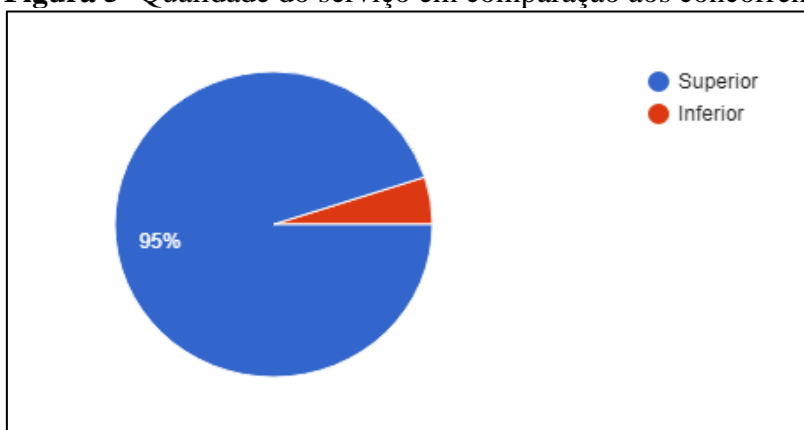
Fonte: a autora

A frequência ao estabelecimento mensalmente dos clientes, resultou na porcentagem de 50% responderem que frequentam apenas uma vez por mês, 30% frequentam o estabelecimento de 2 a 3 vezes por mês, e 20% frequenta mais de 3 vezes por mês.

Neste quesito, é preciso que o restaurante Alfa adote estratégias para aumentar o grau de frequência desses clientes, a fim de manter um relacionamento duradouro e aumentar o grau de fidelização desses clientes.

Além disso, levantou-se no questionário aplicado aos clientes, se a qualidade do serviço é inferior ou superior ao dos concorrentes, obtendo os seguintes resultados, apresentado na figura 5.

Figura 5- Qualidade do serviço em comparação aos concorrentes



Fonte: a autora

Em conformidade com a figura 5, verifica-se que 95% dos clientes que participaram da pesquisa consideram a qualidade do serviço do restaurante Alfa superior em relação aos seus concorrentes e apenas 5% avaliam como inferior ao dos concorrentes.

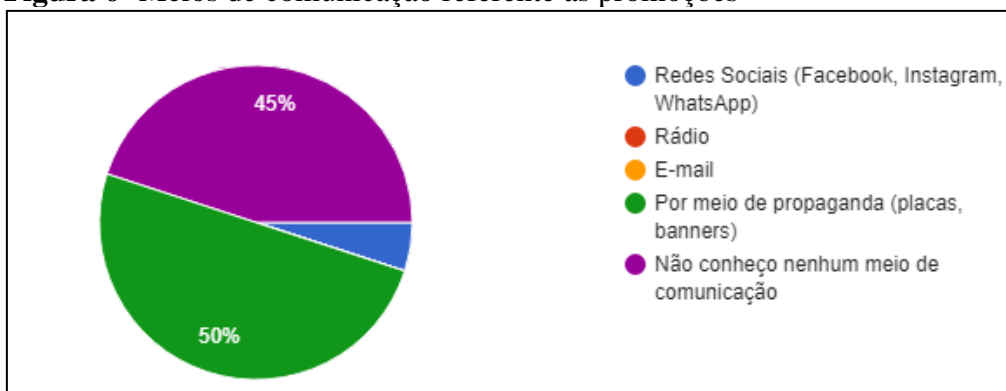
Isto posto, verifica-se que a maioria dos clientes avaliam de forma positiva o restaurante, pois sentem-se satisfeitos quanto a qualidade do serviço recebido. Após cada serviço prestado os clientes criam expectativas a partir de experiências anteriores e quando recebem os serviços os comparam com suas expectativas e assim atualizam suas percepções quanto a qualidade do serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Com a avaliação de que 5% opinam de que a qualidade do serviço é inferior ao dos concorrentes, permite-se verificar que o restaurante precisa implementar a melhoria contínua, devendo administrar a qualidade do serviço para que atenda ou exceda as expectativas dos consumidores. Caso o serviço percebido seja pior que o esperado, os clientes ficarão decepcionados, mas caso atendam ou superem suas expectativas, os clientes percebem que o serviço é de qualidade, por isso, a qualidade deve ser um fator perceptível diante do cliente (KOTLER, 2005).

Outra pergunta abordada no questionário destaca os meios de comunicação em que o cliente fica sabendo das promoções que o restaurante realiza, com as opções de redes sociais

(*Facebook, Instagram, WhatsApp*), rádio, e-mail, por meio de propagandas (placas, banners) ou caso desconhecer algum meio de comunicação sobre as promoções realizadas no restaurante, resultando na figura 6.

Figura 6- Meios de comunicação referente as promoções

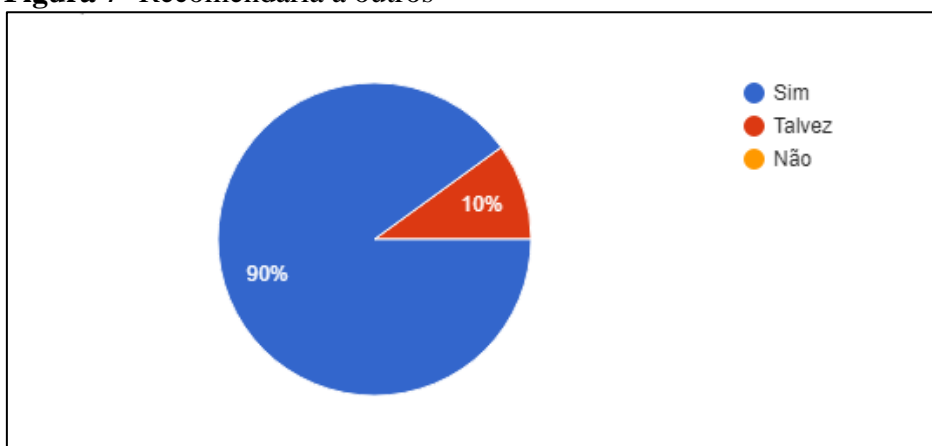


Fonte: a autora

A figura 6 aborda o meio de comunicação em que o cliente toma conhecimento das promoções realizadas pelo restaurante, na qual constam que 50% dos clientes ficam informados das promoções realizadas, por meio de propagandas como placas e banners- que fica em frente ao restaurante. Já os 45% desconhecem qualquer meio de comunicação que esteja divulgando as promoções, em contrapartida apenas 5% ficam sabendo das promoções por meio das redes sociais.

Dessa forma, notou-se a importância do restaurante de utilizar outras ferramentas de comunicação, além daquelas já utilizadas, como banners e redes sociais, para impulsionar a divulgação das promoções e atrair, ainda mais, clientes potenciais.

Contudo, outro ponto abordado no questionário a recomendação do cliente para terceiros, obtendo o resultado conforme demonstrado na figura 7.

Figura 7- Recomendaria a outros

Fonte: a autora

Nesse quesito o restaurante obteve 90% dos clientes, que responderam ao questionário, dispostos a recomendar o restaurante para outras pessoas, sendo assim, surgindo possibilidade de uma “propaganda boa a boca”. Já os 10% responderam que talvez recomendariam o restaurante Alfa para outras pessoas, estes clientes possivelmente não se sentiram muito satisfeito com o serviço prestado.

A indicação do cliente para outros possíveis clientes potenciais, demonstra que o cliente se sentiu satisfeito com o serviço oferecido, e quer compartilhar essa boa experiência com os demais. Quando a pessoa fica satisfeita com um serviço ela tende a contar para amigos e parentes o que ela vivenciou, da mesma forma se ela ficou insatisfeita irá contar para todos a sua má experiência (ROTONDARO; CARVALHO, 2005).

No entanto, é preciso que a empresa se atente aos 10% que talvez recomendariam o restaurante, já que são fonte de informações do que é preciso mudar para atender suas necessidades.

Além desses resultados, o questionário apresentou uma tabela para que os clientes consigam expressar sua opinião quanto aos seguintes aspectos destacados no quadro 3.

Quadro 3- A percepção do cliente

Análise da perspectiva dos clientes	Muito satisfeito	Satis.	Pouco satisfeito	Insatis.
Facilidade em encontrar a opção desejada no cardápio	75%	25%		
Variedade e abrangência na oferta de pratos e bebidas	40%	60%		
Qualidade dos alimentos e das bebidas	45%	50%	5%	
Aparência e serviços da recepção dos atendentes	50%	45%	5%	
Estrutura, ambiente, decoração e o espaço	10%	45%	35%	10%
Quantidade de mesas e cadeiras	60%	35%	5%	
Tempo de entrega do prato e bebidas	75%	15%	10%	
Limpeza e Higiene do restaurante	45%	50%	5%	
Formas de pagamento oferecidas	63.2%	36.8%		
Conforto	89.5%	10.5%		
Serviço de atendimento dos colaboradores do caixa	70%	30%		
Esclarecimento de dúvidas	85%	10%	5%	
Preço das refeições e bebidas	35%	55%	10%	
Avaliação geral do restaurante	50%	50%		

Fonte: a autora

No quesito facilidade de encontrar a opção desejada no cardápio, 75% dos clientes sentem-se satisfeito, e 25% sentem-se muito satisfeito. No restaurante o cliente recebe 2 cardápios, sendo um cardápio apenas de bebidas e outra das refeições servidas. A variedade e abrangência na oferta de pratos e bebidas, 60% dos clientes sentem-se satisfeitos, 40% sentem-se muito satisfeito. Como já mencionado, o restaurante fornece um leque de variedade de refeições, porções, pizzas salgadas e doces, e vários tipos de bebidas.

Para avaliar a qualidade de um processo de serviço, o cliente necessita perceber o que pode ser visto e palpável, neste caso a refeição e bebida, resultou que 50% dos clientes sentem-se satisfeito, 45% muito satisfeito e, 5% pouco satisfeito. Com esse resultado, o restaurante deve adotar medidas para implementar aumentar a qualidade de suas refeições.

O cliente percebe cada detalhe, e a aparência e o serviço da recepção dos atendentes são o primeiro contato que o cliente tem, nesse aspecto o cliente que responderam os questionários, 50% destes sentem-se muito satisfeito, 45% satisfeito e apenas 5% pouco satisfeito.

Para elaboração do serviço, muitas das vezes necessita-se das pessoas como parte do produto, ou seja, o cliente que tem envolvimento no processo do serviço com os colaboradores ou trabalhadores de determinada empresa para dar execução ao serviço. Assim, partindo desse entendimento, consegue-se extrair que o envolvimento direto na produção do serviço compreende que os clientes avaliam a qualidade a partir da aparência e das habilidades sociais dos colaboradores (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

O pessoal de linha de frente, ou seja, estes que detém contato direto com os clientes e consumidores, precisa ter atributos de personalidade como flexibilidade, tolerância, ambiguidade, habilidade para tomar atitudes e mudar comportamentos de acordo com a situação e empatia pelo cliente. Para manter a qualidade do atendimento e posteriormente, conquistar e encantar os clientes, os quesitos necessários para manter um serviço de qualidade e adequado as exigências do público se é necessário ter pessoas na equipe com habilidades interpessoais.

Já no quesito de estrutura, decoração e espaço do restaurante, está com resultado preocupante, já que apenas 10% sente-se muito satisfeito, os 45% sentem-se satisfeito, em contrapartida 35% deles sente-se pouco satisfeito e 10% insatisfeito. Para que o restaurante seja referência de mercado, é necessário que seja investido em decoração e estrutura, buscando já proporcionar um ambiente agradável e com uma decoração à altura.

No quesito quantidade de mesas e cadeiras, 60% dos clientes sentem-se muito satisfeito, 35% sentem-se satisfeito e, ainda 5% sentem-se pouco satisfeito. Nesse resultado nota-se que o pacote de serviço oferecido- com a instalação de apoio, a qual se encaixa a quantidade de mesas- demonstra que 5% acham desnecessário ter muitas mesas no local.

No quesito tempo de entrega da refeição, 75% sentem-se muito satisfeito, 15% satisfeito e 10% pouco satisfeito. O que demonstra que a empresa necessita de uma equipe de trabalho treinada e capacitada para corresponder às expectativas dos clientes pouco satisfeito e elevar o grau de satisfação dos que já estão satisfeitos.

A limpeza e higiene do restaurante foi percebida pelo cliente 45% muito satisfeito, 50% satisfeito e apenas 5% pouco satisfeito. Nesta avaliação, a percepção do cliente quanto a esse quesito, aponta deficiência no processo, além do processo inicial do serviço iniciar com a limpeza geral do restaurante, antes de abrir ao público, é preciso que a empresa adote uma atividade de limpeza no durante a entrega de serviço, prezando pela organização e limpeza das mesas, garantindo um ambiente agradável.

O resultado obtido quanto a forma de pagamento oferecido ao cliente apresenta 63.2% dos clientes muito satisfeito, e 36.8% restante sentem-se satisfeito. O que permite retratar que neste quesito, o restaurante está sendo visualizada, pela maioria dos clientes, de forma positiva. No entanto é necessário que a empresa se preocupe em proporcionar maior conforto no momento de pagamento, além da forma de pagamento que o restaurante já disponibiliza como dinheiro vivo e cartão de crédito ou débito.

O quesito conforto, 89.5% dos clientes sentem-se muito satisfeito, e 10.5% dos clientes, sentem-se satisfeito. Permite-se destacar que nesse aspecto o cliente avalia de forma positiva, possibilitando demonstrar que o restaurante utiliza das suas instalações de apoio, para gerar conforto, um exemplo disso é o espaço de recreação para crianças, com brinquedos e berços.

No quesito serviço de atendimento do setor de caixa, percebe-se que 70% dos clientes sentem-se muito satisfeito, e os 30% restante sentem-se satisfeito, o que é positivo para o restaurante, já que o processo de serviço está sendo percebido e bem avaliado pelo cliente. Para tanto, o bom atendimento ao cliente criará uma boa imagem do restaurante, com uma receptividade favorável.

A porcentagem de 85% dos clientes está muito satisfeita quanto ao esclarecimento de dúvidas dos funcionários, e 10% avaliaram estarem satisfeito, além da porcentagem de 5% sentindo-se pouco satisfeito. Assim, a atenção que os funcionários dão é percebido pela maioria dos clientes, no entanto é necessário tomar medidas para melhoria contínua, através da capacitação e treinamento.

No quesito preço das refeições e bebidas, apresenta 55% dos clientes responderam que se sentem satisfeito, 35% responderam estarem muito satisfeito e, por último, 10% dos clientes sentem-se pouco satisfeito. Com vistas a esse resultado, indaga-se a disponibilidade da empresa buscar novas estratégias de precificação, para os clientes pouco satisfeitos.

Com relação a avaliação geral do restaurante, 50% dos clientes ficam satisfeito e os 50% sentem-se muito satisfeito com o serviço que lhe foi prestado no restaurante. Portanto, o restaurante foi avaliado pelos clientes como um estabelecimento que correspondeu às suas expectativas, sentindo-se satisfeito, portanto o restaurante tem a oportunidade de melhorar seu processo podendo exceder as expectativas dos clientes.

Os clientes visualizaram que o restaurante pode mudar alguns aspectos para melhorar o seu processo de serviço de marketing, sendo estes elencados como: mudar a decoração do local, em aspectos de estrutura visual, como também a implementação de TV à Cabo e música no ambiente.

Dessa perspectiva, para satisfazer o cliente a cada contato feito com ele, é necessário que a prestação de serviço seja realizada de forma eficiente adequadamente, assim o cliente faz uma avaliação de sua qualidade de acordo com sua própria satisfação, definida ao comparar a percepção do serviço prestado com as expectativas iniciais (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Quando o cliente recebe um ótimo atendimento, inconscientemente estabelece um padrão de atendimento que usará como referência toda as vezes que retornar ao restaurante e, ainda utilizará como base para julgar outros estabelecimentos (ROTONDARO; CARVALHO, 2005). Portanto, adotar um excelente atendimento é uma ótima ferramenta que o marketing proporciona, assim a empresa deve proporcionar uma experiência agradável e satisfatório ao cliente, buscando superar suas expectativas para que, dessa maneira consiga a sua fidelidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o crescimento do setor de alimentos fora do lar, por conta do aumento de consumo por parte dos clientes, tem-se a necessidade de empresas mais competitivas para satisfazê-los, assim os restaurantes, necessitam desenvolver um processo de serviço adequado às exigências e desejos dos clientes para a agregação de valor. Com essa perspectiva, sobre as empresas e os clientes, é nítida a importância do marketing para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do processo de serviço para o restaurante Alfa, com vistas a agregação de valor aos clientes.

O presente estudo com as devidas análises elaborada em um estudo de caso no restaurante Alfa, teve como base a seguinte problemática: “Como a empresa Alfa do segmento de restaurante da região de Ponta Porã utiliza o processo de marketing de serviço para agregação de valor aos clientes?”.

Sob essa orientação, a pesquisa teve por objetivo geral a análise do processo de marketing de serviço do restaurante, com o propósito de verificar o funcionamento do processo de serviço do restaurante, identificando a percepção dos clientes quanto aos serviços do restaurante alfa e como também apresentar sugestões para melhorias do processo de serviço em busca de agregação de valor.

Foram constatados diversos fatores no processo de entrega de serviço em que o restaurante precisa melhorar, em relação ao funcionamento do processo de serviço, foi possível verificar no fluxograma elaborado, que a empresa necessita adotar medidas estratégicas de pós-venda afim de criar e estimular um relacionamento duradouro com os clientes, em busca da sua fidelização, através da adoção de ferramentas tais como: formulários, pesquisa de satisfação, adotar uma ouvidoria em que o cliente possa reclamar sem ser identificado, entre outras.

Além disso, outra sugestão é a busca de melhoria na comunicação com o cliente, a qual é necessário adotar estratégias para divulgação das promoções realizadas, por outros meios, com a finalidade de atrair mais clientes.

Contatou-se que há um alto índice de rotatividade, para tanto, sugere-se ao restaurante elaborar algumas medidas estratégicas afim de identificar o(s) motivo(s) dessa alta rotatividade para que, dessa forma possa ser criadas ações corretivas, visando reduzi-lo. Assim, é necessário buscar treinamento contínuo, dos funcionários que compõem a equipe afim de alinhá-los e buscar diferenciar-se da concorrência, já que este aspecto possibilita agregar valor ao cliente e conseguir uma vantagem competitiva no mercado.

O processo de marketing de serviço precisa de uma equipe de trabalho empenhada, capacitada e experiente com habilidades interpessoais resultado em comportamentos que estejam de acordo com a situação como a de ter empatia pelo cliente, assim o fluxo das atividades deve ser feito de forma ágil, correspondendo ao tempo e no custo adequado, buscando a qualidade do serviço e satisfação do cliente.

As falhas do processo não podem ser evitadas, mas sim contornadas, para tanto a equipe deve demonstrar inovação, flexibilidade e criatividade na resolução do problema. E, é isso que o cliente espera do fornecedor, a capacidade de ser eficiente na entrega do serviço, com o tempo adequado e com a qualidade esperada.

Outro critério a ser melhorado, é a utilização de uniformes, buscando a padronização, devendo a empresa proporcionar novos uniformes. Levando-se em consideração que a aparência dos funcionários é o primeiro critério que cliente avalia. Sugere-se também, que o restaurante melhore a estrutura e decoração do seu ambiente e estabelecimento, critério este em que o cliente não se sente satisfeito.

Por conseguinte, um processo de serviço eficiente que consiga obter um ótimo engajamento da equipe de trabalho, buscando treinamento dos funcionários, resulta na qualidade atribuída na entrega do serviço, sendo este perceptível no momento em que corresponda ou supere as expectativas dos clientes, resultando na experiência positiva do cliente que poderá visualizar a agregação de valor.

Por isso, o restaurante deve agregar evidências e imagens concretas às ofertas de serviço, consideradas abstratas, já que o cliente procura sinais ou evidências da qualidade dos serviços, para avaliar, por meio da sua experiência no restaurante, o ambiente físico, funcionários, equipamentos, materiais de comunicação, símbolos e preços.

Com vistas a essas sugestões, é preciso salientar que o restaurante necessita buscar melhorias no seu processo de serviço, tais como proporcionar treinamento aos funcionários, definir estratégias de pós-venda, melhorar a estrutura do ambiente entre outras, tendo a finalidade de exceder as expectativas e conseguir fidelizar seus clientes.

A realização deste estudo finaliza ao atingir todos os objetivos elencados e com isso, resultando em demonstra a importância de analisar o processo de serviço verificando as falhas e buscando sugestões para a melhoria contínua, por isso o conceito de marketing de serviço deve ser seguido pelas organizações.

REFERENCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES-ABRASEL: **Orçamento das famílias brasileiras para gastos com alimentação fora do lar cresce 4,72%**: Presidente da Abrasel confirma que houve melhora em 2017. 2018. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/5955-14032018-apos-2-anos-de-retracao-orcamento-das-familias-para-gastos-fora-do-lar-cresce-472.html>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

ÁVILA, Rafael. **Aprenda a Fazer a Gestão e o Mapeamento de Processos da Empresa**. 2014. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/como-fazer/mapeamento-de-processos/>>. Acesso em: jun. 2018.

BATALHA, Gleydson. **De volta às compras: PIS/Pasep e FGTS garantem injeção de R\$ 60 bilhões na economia**. 2017. Disponível em: <<http://blogopoder.com/2017/10/>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

BITTAR, Eduardo C. B. **Metodologia da pesquisa Jurídica: Teoria e prática da monografia para os cursos de Direito**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

BORNIA, Antônio Cezar et al. **A importância do composto de marketing: um estudo de caso em lojas de roupas**. 2018. Disponível em: <https://www.convibra.com.br/upload/paper/adm_3430.pdf> Acesso em: jun. 2018

BRITO, Naimara Silva. **A influência do Marketing na Operação de restaurante**. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/24/NAIMARA%20SILVA%20BRITO.pdf>> Publicado em ago. de 2018. Acesso em: jun. de 2018

CAMPOMAR, Marcos Cortes; IKEDA, Ana Akemi. **O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos: dos conceitos de um novo modelo**. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7 ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos: SO&M**. Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4 ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CORREA, Juliano. **A Gestão por processos: Conceito, Exemplos e mapeamento de processos**. jan. 2012. Disponível em: <<http://rhcomprofessorjuliano.blogspot.com/2012/01/gestao-por-processos-conceito-exemplo-e.html>> Acesso em: jun. 2018.

COSTA, Alessandro Ramos. **Você sabe o que é agregar valor?** Disponível em: <<http://www.mercadoreducacao.com.br/artigo/voce-sabe-o-que-e-agregar-valor>>. Acesso em: mar. 2018.

CRONROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOTÉ, B. L. **Alta Rotatividade dentro de uma organização**. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/mobile/artigos/academico/alta-rotatividade-dentro-de-uma-organizacao/99603/> Publicado em: nov. 2016. Acesso em: nov. 2018

FALCHI, Priscila. **Os 8p's do marketing de serviços**. jan. 2012. Disponível em: <<https://www.implantandomarketing.com/os-8-os-do-marketing-de-servicos/>>. Acesso em jun. 2018.

FITZSIMMONS, James A. FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: Scientific Linguagem Ltda, 2014.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto alegre: Artmed, 2009.

GARGANTINI, Caroline. AMBROSIO, Tatiana D. **A importância da gestão da qualidade em serviços de alimentação**. Disponível em: <http://revistaalimentare.com.br/qualidade-nos-servicos-de-alimentacao/>. Publicado em: nov. de 2016.

GOMES, Paulo. **Determinação do preço dos produtos** (conteúdo exclusivo). 2011. Disponível em: <<http://www.tbiallnewblog.com/2011/01/determinacao-do-preco-dos-produtos.html>>. Acesso em: mar. 2018

GEERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 2009. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: jun. de 2018.

KOMATSU, Bruno; MENEZES FILHO, Naercio; SILVA, Camila Morano. **Uma abordagem sobre o setor de serviços na economia brasileira**. 2016. Disponível em: <<https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/Abordagem-sobre-Sector-Servicos-Economia-Brasileira.pdf>>. Acesso em: mai. 2018.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

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

KOTLER, Philip; HAYER, Thomas; BLOOM, Paul. **Marketing de Serviços Profissionais**: estratégias Inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2.ed. Barueri: Manole, 2002.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios do Marketing**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 9 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

KLUG, Melânia B. **Minidicionário de língua portuguesa**. Vale das Letras. São Paulo, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**: conceito, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMEIRA, T. M. V. Gestão de marketing. In DIAS, S.R. Professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. Cap. 1. Ed. 1. São Paulo: Saraiva, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. 1 Ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, B. E. M. **O processo nosso de cada dia, modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARTINELLI, Rodrigo. Fluxograma - **O que são e para que servem**. Ago. 2011. Disponível em: <<http://pontoabc.com/fluxogramas-o-que-sao-para-que-servem.html>>. Acesso jun. 2018.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL/ PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA. Manual de gestão de processos/ Secretaria jurídica e de documentação/ escritório de processos organizacionais do MPF- Brasília: MPF/PGR, 2013.

MELLO, Carlos Henrique Pereira...(et al.)- **Gestão do processo de desenvolvimento de serviços**. 1 ed São Paulo: Atlas, 2010.

MENSHHEIN, Rafael, 2006. **Entrega de Valor em Marketing**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Entrega_de_valor_em_marketing.htm>. Acesso em: mar. 2018.

MKII CORPORATION. **Você na era digital**: os desafios da revolução da comunicação. Disponível em: <<http://www.mk2.com.br/mk2/voce-na-era-digital-os-desafios-da-revolucao-na-comunicacao.asp>>. Acesso em: mar. 2018.

MESQUITA, Renato. **Marketing de serviços**: o que é isso afinal de contas? Disponível em: <<http://saiadolugar.com.br/marketing-de-servicos/>>. Acesso em: abr. 2018.

MORAES, Daniel. **Marketing de Serviços: o que é e por que ele é importante para sua empresa**: Você sabe o que é *marketing* de serviços? Descubra aqui o conceito, as funções e por que ele é essencial para o sucesso da sua empresa. jul. 2015. Disponível em:<<https://marketingdeconteudo.com/marketing-de-servicos/>>. Acesso em jun. 2018.

MOREIRA, Rafael. **O que os últimos resultados do PIB apontam**. set. 2017. Disponível em: <<https://economiadeservicos.com/tag/pib/>> Acesso em: 02 de mai. 2018.

NEVES, Marcos Fava. **Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing**. 1ª ed. 5ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, R. P. D. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2013.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade:** teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PALADINI, E. P. BRIDI, E. **Gestão e Avaliação da qualidade em serviços para a organização competitivas:** Estratégias básicas e o cliente misterioso. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini. **Metodologia de Pesquisa:** Abordagem Teórico-Prática. 13ª ed. Campinas- SP: Papyrus Editora, 2007.

PASSERINI, Fabio. **Valor agregado e valor percebido no marketing de relacionamento B2B.** Disponível em: <<http://www.housepress.com.br/blogpress/Valor-agregado-e-valor-percebido-no-marketing-de-relacionamento-B2B>> Publicado mai. de 2011. Acesso em ago. 2018.

PEREIRA JÚNIOR, Edson Hermenegildo. **Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa.** Ponta Grossa: [s.n.], 2011.

PERRIN, Fernanda; VETTORAZZO, Lucas. **Setor de maior peso no PIB, serviços caem com menor consumo de famílias,** 2017. Disponível em: www.google.com/amp/m.folha.uol.br/amp/mercado/2017/03/1864276-setor-de-maior-peso-no-pib-servicos-caem-com-menor-consumo-de-familias.shtml. Acesso em: ago. 2018.

SEBRAE NACIONAL. **Bares e Restaurantes:** um setor em expansão: Alimentação fora de casa é um ramo que cresce a cada ano, mas requer planejamento adequado. mai. de 2017. Disponível: <www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: mai. 2018

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico-** 23 ed. rev. e atualizada- São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, D. A. C. **Aplicação do Composto de Marketing de serviços:** estudo de caso em três lojas de confecções da região de Paranavaí-PR. out. 2010. Disponível em:<<https://pt.scribd.com/document/97345865/Aplicacao-do-Composto-de-Marketing-em-Servicos>>. Acesso em: jun. de 2018.

SILVA, Ana Paula. Marketing de serviços. mar. 2009. Disponível em: <<https://www.administadores.com.br/artigos/negocios/marketing-de-servicos/28814/>>. Acesso em: jun. 2018.

VELASQUE, Ana. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Restaurante e Eventos.** Disponível em: <https://www.docente.ifrn.edu.br/anavelasque/apostila-de-a-b/view>. Acesso em: mai. de 2018.

TEIXEIRA, Ana Luisa Alves **Mapeamento de processos:** teoria e caso ilustrativo. 2013. Disponível em: <https://www.pucrio.br/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/IND/IND-AnaLuisaAlvesTeixeira.pdf>. Acesso em: jun. 2018.

TUZZO, Simone Antoniacci; BRAGA, Claudomilson Fernandes. **O metafenômeno no processo de triangulação da pesquisa qualitativa.** 2016. Disponível em: <<file:///C:/Users/user/Downloads/936-Texto%20Artigo-3693-1-10-20160707.pdf>>. Acesso em: jun. 2018

APÊNDICE

Apêndice A: Roteiro Avaliativo Para Observação Dos Funcionários

Dados do Funcionário A						
Nome:						
Cargo:						
Superior imediato:						
Sexo:	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino					
Tempo de serviço no restaurante:	<input type="checkbox"/> menos de 6 meses <input type="checkbox"/> mais de 6 meses <input type="checkbox"/> mais de 2 anos <input type="checkbox"/>					
Experiência na área:						
Critérios avaliativos					OBSERVAÇÕES	
1. Péssimo 2. Ruim 3. Regular 4. Bom 5. Ótimo	1	2	3	4	5	
Postura e Cordialidade						
Vestimenta e uniforme						
Atencioso com os clientes						
Tempo médio de atendimento						
Qualidade do atendimento						
Flexibilidade em resolver problemas						
Comunicação com os colegas de trabalho						
Relacionamento entre as pessoas da equipe de trabalho						
Execução das tarefas						
Responsabilidade com suas atividades						

Apêndice B: Questionário para Identificação da Percepção dos clientes quanto aos Serviços

Este questionário tem o objetivo de buscar informações que colaborem para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso, a fim de proporcionar conhecimentos tanto a empresa quanto ao acadêmico e ao meio empresarial. Solicitamos sua contribuição para o procedimento deste questionário, cuja pesquisa é para fins acadêmicos, realizado por Mariela da Silva Coronel, do 4º ano do curso de administração na Faculdades Integradas de Ponta Porã/Magsul.

Suas respostas serão mantidas em sigilo absoluto. Não é pedido em hipótese alguma que o entrevistado seja identificado, preservando assim o caráter de sigilo.

Identificação do Perfil

Dados pessoais:

Sexo: Feminino Masculino

Estado Civil: Solteiro/a Casado/a Divorciado/a Viúvo/a Outros

Filhos: Não Sim, quantos? _____ Idade: _____

1. Qual sua escolaridade?

- Ensino Fundamental completo
- Ensino Fundamental incompleto
- Ensino Médio completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Superior completo
- Ensino Superior incompleto

2. Qual sua renda mensal?

- entre 1 e 2 salário mínimo
- entre 2 e 4 salários mínimos
- mais de 5 salários mínimos

3. Há quanto tempo é cliente do restaurante?

- 6 meses (ou menos) 1 ano (ou menos) Há mais de 1 ano Há mais de 3 anos

4. Qual a cidade onde reside?

- Ponta Porã Pedro Juan Caballero Outra cidade. Qual? _____

5. Quantas vezes por mês frequenta o estabelecimento?

- Apenas uma De 2 a 3 vezes por mês Mais de 3 vezes por mês

Percepção dos clientes quanto aos serviços/produtos do restaurante alfa

6. Em comparação aos concorrentes, a qualidade do serviço do restaurante é superior ou inferior?

- Superior Inferior

7. Em quais meios de comunicação fica sabendo das promoções que o restaurante realiza?

- Redes sociais (*Facebook, Instagram, WhatsApp*) Rádio E-mail
 Por meio de propagandas (placas, banners) Outros, _____
 Não, conheço nenhum meio de comunicação.

8. Você recomendaria este restaurante para outras pessoas?

- Sim Talvez Não

A cerca do serviço que lhe foi prestado, assinale (X) a opção que melhor ilustra sua opinião:	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Insatisfeito
Facilidade em encontrar a opção desejada no cardápio				
Variedade e abrangência na oferta de pratos e bebidas				
Qualidade dos alimentos e das bebidas				
Aparência e serviços da recepção dos atendentes				
Estrutura, ambiente, decoração e o espaço do restaurante				
Quantidade de mesas e cadeiras				
Tempo de entrega do prato e bebidas				
Limpeza e Higiene do restaurante				
Formas de pagamento oferecidas				
Conforto				
Serviço de atendimento dos colaboradores do caixa				
Esclarecimento de dúvidas				
Preço das refeições e bebidas				
Avaliação geral do restaurante				

9. Na sua opinião que mudanças poderiam ocorrer para melhoria do restaurante? _____

Obrigado pela participação!