

OBSERVAÇÃO DE CICLOS DE SERVIÇOS COMO ANÁLISE DA QUALIDADE DE RESTAURANTES DE BUFFET POR QUILO

Altamir da Silva Souza (FURG)
asouza@vetorial.net

Israel Nunes Fernandes (FURG)
israelnfernandes@hotmail.com



O presente estudo tem como objetivo observar os ciclos de serviços de quatro restaurantes de buffet por quilo para identificar forças e fraquezas dos diferentes momentos da verdade dos mesmos. Adotou-se a mystery shopping, norteadas pelos princípios da observação participante, como abordagem para a coleta do material empírico, obtido mediante visitas semanais a cada um dos restaurantes durante o almoço, em diferentes horários e dias da semana, pelo período de cinco meses. Observou-se: cenários físicos; participantes; atividades e interações; conversações; e fatores sutis. Para a análise e a interpretação das observações, elaborou-se um ciclo de serviço geral contento uma sequência de dezesseis momentos da verdade que se julgou como ideal em um encontro de serviço dessa natureza. Em síntese, percebeu-se que os restaurantes atendem clientes de diferentes perfis e que a procura pelos serviços é um indicativo da existência de aspectos positivos nos ciclos. Porém, principalmente em períodos de maior demanda, constatou-se problemas ligados às evidências físicas, processos e pessoal de linha de frente. Esses tendem a influenciar negativamente dimensões importantes da qualidade de um auto-serviço, como: a confiabilidade, a rapidez e a tangibilidade. Na sequência do estudo prevê-se: investigar atitudes de clientes sobre os ciclos de serviços das empresas e confrontá-las com as observações constadas neste trabalho; e, posteriormente, analisar atitudes dos proprietários em relação aos pontos fortes e fracos dos ciclos, esses identificados nas etapas anteriores do estudo.

Palavras-chaves: ciclo de serviço, qualidade de serviço, restaurante, encontro de serviço, mystery shopping.

1. Introdução

A Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2008/09 revela que a participação da alimentação fora de casa no orçamento das famílias brasileiras, que vivem na área urbana, cresceu em relação à pesquisa 2002/03, passando de 25,7% para 33,1% (IBGE, 2009). Esse crescimento vem ocorrendo de forma contínua em consequência de mudanças socioeconômicas, como, por exemplo: a ampliação da jornada de trabalho, o aumento da renda da população, a maior participação da mulher no mundo do trabalho e o crescimento do número de pessoas que vivem sozinhas. Essa conjuntura, aliada a característica de “indústria fragmentada” (PORTER, 1986) que é própria do setor de restaurante, impulsiona a entrada de novos negócios, especialmente auto-serviços e, conseqüentemente, o aumento da competição. Essa realidade é percebida no em torno do centro comercial da cidade do Rio Grande. Em meio à lojas de diferentes ramos, bancos, serviços públicos e residências, nos últimos anos têm sido criados restaurantes que oferecem *buffet* por quilo no almoço.

Com base nesse contexto decidiu-se conceber o presente trabalho. Assim como os trabalhos de Coutinho, Moreira e Souza (2005), Mello (2005) e Campos e Nóbrega (2009) optou-se por estudar ciclos de serviços de restaurantes, tendo em vista que o ciclo é uma valiosa ferramenta de análise da qualidade de encontros de serviços. Para isso, adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso, tendo vista que o mesmo é propício à investigação em profundidade de um fato que ocorre em seu contexto real (CRESWELL, 2007); e definiu-se como objetivo do estudo: observar os ciclos de serviços de quatro restaurantes de *buffet* por quilo para identificar forças e fraquezas dos diferentes momentos da verdade dos mesmos.

Na sequência do artigo, apresenta-se uma síntese da revisão da literatura; posteriormente, descreve-se os procedimentos metodológicos empregados; após, apresenta-se a análise e interpretação do material observado; e, por fim, descreve-se as considerações finais do estudo.

2. Referencial teórico

O referencial teórico está dividido em duas subseções: na primeira apresenta-se considerações gerais a respeito do ciclo de serviço; e na segunda faz-se breves descrições a respeito da importância e das relações do ciclo como instrumento de auxílio às tomadas de decisões sobre mercado-alvo, processo, pessoas, cenário de serviço e marketing; paralelamente, tece-se comentários relacionados aos serviços de um restaurante.

2.1 O ciclo de serviço

Um ciclo de serviço é a cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado por uma empresa. Essa é a configuração natural e inconsciente que está na cabeça do cliente, e que pode não ter coisa alguma a ver com o enfoque “técnico” estabelecido pela empresa (ALBRECHT, 1998). O ciclo de serviço tem íntima relação com dois conceitos que guardam similaridade entre si e são bastante difundidos na área de serviços: os “encontros de serviço” e os “momentos da verdade”. Conforme Supremant e Solomon (1987), os encontros de serviço referem-se à interação que ocorre entre os empregados de contato do provedor do serviço e os consumidores; enquanto que para Shostack (1985 *apud* Bitner *et al.*, 1990) são todos os aspectos do serviço da empresa com os quais o consumidor pode interagir, incluindo pessoas, instalações físicas e outros elementos visíveis. No que se refere aos momentos da verdade, Normann (1993) entende que são momentos em que o prestador de serviços e o cliente se encontram face a face, e que o cliente tem a oportunidade de experimentar a qualidade do serviço. Albrecht (1998, p. 27), por sua vez, denomina essa experiência como “horas da verdade” e entende que é “qualquer episódio

no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade do serviço”.

Especialmente as visões de Shostack e Albrecht estão mais relacionadas com a sequência de momentos/horas da verdade que ocorre durante um ciclo. Como forma de o encontro de serviço se tornar agradável a todos os envolvidos, Schmenner (1999) argumenta que a gestão de serviços precisa definir claramente três atributos: a função do serviço, que estabelece a razão do serviço existir no mercado; os padrões de serviço, que definem o que é a prestação de serviço eficaz para o cliente; e o sistema de prestação de serviço, que especifica como o serviço será produzido. Sobre os atores envolvidos, é preciso valorizar a tríade do encontro de serviço, que é formada pelas necessidades da empresa, de clientes e de funcionários, e zelar para que qualquer um desses elementos não domine a interação e pense, tão somente, no seu próprio interesse durante os momentos da verdade, pois isso pode ser danoso à qualidade de serviço (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000) que se manifesta em diferentes momentos de um ciclo.

Complementarmente, é importante atentar para as dimensões da qualidade que podem nortear a concepção de um ciclo de serviço. Nesse contexto, Santos (2000) reuniu, com base nas contribuições teóricas de diferentes autores, sete importantes dimensões da qualidade, são elas: confiabilidade, rapidez, tangíveis, empatia, flexibilidade, acesso, e disponibilidade.

2.2 O ciclo de serviço: relações e contribuições à gestão da qualidade de serviços

Cabe considerar que as quatro características básicas dos serviços, precibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e intangibilidade interferem na gestão de toda e qualquer empresa de serviços (GRÖNROOS, 1995; KOTLER, 2000; HOFFMAN e BATESON, 2009) e, conseqüentemente, nas decisões relativas ao ciclo de serviço de um restaurante.

A partir da leitura (análise) dos diferentes momentos que constituem um ciclo de serviço é possível (re)pensar inúmeros aspectos da gestão de uma empresa, já que um ciclo constitui ferramenta de auxílio tanto para o planejamento como para o controle de um serviço. Por isso, é possível dizer que a concepção de um ciclo tem íntima relação com a escolha do mercado-alvo. Pois o entendimento das necessidades e expectativas do mercado é determinante para que uma organização crie valor e construa relacionamentos duradouros com seus clientes (KOTLER e ARMSTRONG, 2007). A partir dessa condição é possível nortear decisões gerenciais do ciclo capazes de construir uma estratégia de serviço consistente e válida.

Com relação à escolha do processo de um serviço, essa é de extrema importância para a qualidade dos encontros de serviço, pois a simultaneidade entre produção e consumo determina que os clientes participem diretamente da prestação do serviço e avaliem o que e como foi produzido (SCHMENNER, 1999); ou seja, avaliam a qualidade do encontro nas dimensões do processo (durante a realização do serviço) e do resultado (após a realização do serviço) (PARASURAMAN *et al.* 1988). Em serviços o processo é o produto, e a definição do mesmo determinará o grau de contato com o cliente; o grau de participação do cliente no processo; e o grau de personalização do serviço (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

Os restaurantes podem operar oferecendo serviços dos tipos: *a la carte*, prato feito, *buffet* livre, *buffet* por quilo, ou com um misto dessas opções. Especificamente nos sistemas baseados em *buffet* pode-se dizer, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), que o cliente é co-produtor do serviço e deixa de ser um espectador passivo, passando a realizar algumas atividades que a empresa realizaria; e que dentro desse sistema, algumas operações serão de alto e outras de baixo contato. Ainda com base nos autores, pode-se dizer que a gestão de serviços decidirá, com a elaboração de um fluxo do processo de serviço

(*blueprinting*), como será feita a separação de operações que estarão acima e abaixo da linha de visibilidade. Nesse sentido, pode-se dizer que a criação do ciclo de serviço constitui etapa preliminar à constituição do referido fluxo. Ainda sobre o processo de serviço, cabe dizer que os serviços são perecíveis e não podem ser estocados, com isso as faltas, os excessos e as irregularidades na demanda determinam sérios problemas à gestão de serviços. Mas, tais variações podem ser amenizadas mediante estratégias de gerenciamento da demanda e do fornecimento dos serviços (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000). Um restaurante por quilo, intrinsecamente, configura uma estratégia voltada para equilibrar a demanda; além disso, nesse tipo de operação os clientes podem contribuir suavizando a demanda de serviço da empresa, quando: efetuam reservas e agendamentos, e recebem descontos de preços em períodos de baixa procura (IBID, 2000). Por isso, a análise do funcionamento de um ciclo configura ótima oportunidade para identificar variações na demanda de um serviço.

Quanto ao pessoal de linha de frente que realiza os serviços, esse constitui a própria empresa na perspectiva do cliente (BERRY, 1996; ALBRECHT, 1998) e é responsável pelo sucesso dos encontros de serviço. No entanto, para que tal condição seja alcançada é fundamental o apoio do pessoal de retaguarda, de os demais setores e sistemas da empresa. O ciclo de serviço permite uma leitura sobre a forma pela qual o pessoal de contato pode ajudar os clientes a reorganizarem suas visões mentais em relação a tudo que se passa em um encontro de serviço (IBID, 1998). Por isso, a atitude, o conhecimento e as habilidades das pessoas são fundamentais para que a estratégia de serviços se torne realidade (BEERY, 1996), complementarmente, tais condições são valiosas para amenizar os efeitos da variabilidade de serviços, que potencialmente pode ser prejudicial à qualidade dos serviços prestados.

Acrescenta-se que a adoção de um auto-serviço implica a redução do trabalho de funcionários, no entanto tal condição não elimina a possibilidade de ocorrência de falhas humanas durante os encontros de serviço. Considerando tal possibilidade, e outras não vinculadas ao fator humano, é preciso desenvolver efetivos serviços de recuperação com o intuito de encontrar soluções para erros e imprevistos que possam acontecer (GRÖNROOS, 1995; BERRY, 1996) ao longo de todos os momentos que formam o ciclo de serviço.

No que diz respeito às evidências físicas de um serviço, essas reduzem os problemas da intangibilidade, que é uma característica marcante dos serviços. Como referem Zeithaml e Bitner (2003) as ações de tangibilização facilitam a performance e a comunicação (da qualidade, do valor, da imagem) dos serviços. Assim, é preciso planejar as evidências físicas, que são constituídas pelo cenário de serviços e por outros tangíveis. Especificamente, o cenário, envolve atributos do interior e do exterior da organização (ZEITHAML e BITNER, 2003; HOFFMAN e BATESON, 2009) e representa uma importante dimensão da experiência do serviço (GRACE e O'CASS, 2004). O projeto do cenário deve contemplar: as metas da organização, e a complexidade intrínseca ao tipo de serviço (ZEITHAML e BITNER, 2003), bem como a localização e o *layout* das instalações, e as proposições de produto e do processo (HOFFMAN e BATESON, 2009). Além disso, o projeto deve satisfazer as necessidades dos atores que permanecem no cenário de serviço. No caso de um restaurante, clientes e funcionários utilizam as instalações, o que implica que o cenário de serviços deva ser planejado de forma a satisfazer ambos os atores (BATESON e HOFFMAN 2001; ZEITHAML e BITNER, 2003). Nesse contexto, as evidências físicas são determinantes à formação da qualidade dos momentos da verdade que compõem o ciclo de serviço.

Conforme Zeithaml e Bitner (2003) o composto de marketing expandido para serviços envolve sete elementos, que são: produto, preço, promoção, praça, evidências físicas, pessoas e processo. Os quatro primeiros elementos, que configuram a clássica concepção dos 4 P's de marketing, devem, de acordo com Kotler e Armstrong (2007), estar integrados entre si e,

consequentemente, aos outros três elementos do composto ampliado (que já foram abordados ao longo desta subseção) para que proporcionem valor superior aos clientes. Um restaurante, especificamente, é um híbrido de tangíveis e intangíveis (BERRY e PARASURMAN, 1992) e é um “produto” que envolve um pacote de benefícios explícitos e implícitos desenvolvidos em uma instalação de suporte e com o auxílio de bens facilitadores (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000). No que diz respeito ao preço, além das considerações externas e internas para sua determinação, são necessárias decisões estratégicas relativas a novos produtos, ao mix de produtos, e a ajustes e mudanças de preços (KOTLER e ARMSTRONG, 2007). Com relação à promoção é necessário selecionar elementos que comporão o mix promocional e, ao mesmo tempo, decidir quais os canais de comunicação pessoal e não pessoal que serão utilizados (IBID, 2007). Sendo assim, e considerando os momentos da verdade que envolvem um ciclo de serviço, cabe a gestão de serviço valorizar a comunicação transmitida por meio de pessoas, da mídia expositiva e da atmosfera de serviço.

3. Metodologia

Segundo Flick (2009), quando da realização de uma pesquisa, é fundamental considerar e analisar a apropriabilidade do método. Portanto, tendo em vista o objetivo do estudo, decidiu-se pela pesquisa qualitativa, já que essa permite a análise de detalhes e o entendimento de singularidades. Nesse sentido, analisou-se o sistema de informações sobre qualidade em serviços proposto por Berry e Parasuraman (1997). Esse sistema é composto por múltiplas abordagens de pesquisas que, segundo seus propositores, devem capturar e disseminar, sistematicamente, informações sobre qualidade em serviços, com o objetivo de apoiar as tomadas de decisão. Dentre as abordagens de cunho qualitativo que fazem parte do sistema, optou-se pela *mystery shopping*, em que pesquisadores treinados e disfarçados de consumidores, experimentam e avaliam a qualidade dos serviços prestados com o intuito de identificar forças e fraquezas no sistema de contato serviço-clientes.

Quanto aos locais da pesquisa, optou-se por quatro restaurantes de *buffet* por quilo, escolhidos mediante a técnica de seleção intencional. Para tanto, tomou-se a decisão de selecionar restaurantes localizados no centro da cidade do Rio Grande, e que potencialmente atendessem clientes que almoçam fora de casa, e dispõem de pouco tempo para efetuar a refeição em razão de estarem no intervalo da jornada de trabalho ou estudo.

Para a coleta de material empírico e como forma de viabilizar a abordagem escolhida, adotou-se a observação participante na modalidade em que o pesquisador atua como “participante completo”. Pois nessa modalidade não são reveladas a ideia do projeto e a identidade dos pesquisadores (GOLD, 1958 *apud* MOREIRA, 2004). Dessa forma, os autores do presente trabalho, desempenharam o papel de clientes nas observações realizadas nos restaurantes.

No que se refere à observação dos ciclos de serviços, tomou-se por base as recomendações de Taylor e Bogdan (1984 *apud* MERRIAM, 1998) e, em síntese, observou-se: os cenários físicos, os participantes, as atividades e interações; as conversações; e fatores sutis. O material coletado foi registrado em um diário de campo. Com relação ao período de campo, sabendo que em um estudo qualitativo o pesquisador gasta um tempo considerável no ambiente natural reunindo informações (CRESWELL, 2007), realizou-se a coleta do material empírico nos cenários de serviço durante o período de agosto a dezembro de 2010. Nesse período de tempo foram realizadas visitas semanais a cada um dos restaurantes durante o almoço e em diferentes horários e dias da semana.

Registra-se que após o período de observação e antes do início da análise, em razão das críticas que pesquisadores fazem a respeito do disfarce deliberado das intenções da pesquisa (MOREIRA, 2004), deu-se ciência dos objetivos do trabalho aos empresários dos restaurantes

observados, informou-se aquilo que já havia sido feito, e se solicitou seus consentimentos para a realização da análise e a, posterior, divulgação dos resultados. E para preservar os nomes dos restaurantes, optou-se por apresentá-los pelas letras “A”, “B”, “C” e “D”.

No processo de análise de material, e seguindo Creswell (2007), procurou-se extrair sentido dos dados. Assim, para a descrição de faltas, falhas, problemas e pontos positivos observados, decidiu-se elaborar um ciclo de serviço geral contendo uma sequência de momentos da verdade que se julgou como ideal em um encontro dessa natureza. Esses momentos foram relacionados às principais dimensões da qualidade de serviço e, a luz do referencial teórico, fez-se considerações sobre as observações.

4. Análise e interpretação

De antemão faz-se breves considerações (sumarizadas no quadro 1) sobre o cenário de serviço, *buffet*, preço, pessoal de linha de frente e perfil de clientes dos restaurantes observados. Com relação ao cenário externo, que é parte integrante das evidências físicas das empresas, percebeu-se que o restaurante “A” é o que tem maior preocupação com relação à fachada, cores e indicação do nome do restaurante. Além disso, verificou-se que apenas o restaurante “B” divulga os dias e horários de funcionamento da casa (em um comunicado impresso em folha A4).

Sobre o cenário interno registra-se que os restaurantes funcionam em prédios que antes eram destinados a outros fins e não receberam amplas adaptações estruturais. Como exemplo pode-se mencionar o “toalete” do restaurante “D” que possui todas as características de um banheiro residencial. Também, foram observados problemas em relação aos espaços físicos e *layouts* dos cenários de serviços, exceção feita ao restaurante “A”. Nesse vê-se que a atmosfera de serviço (equipamentos, iluminação, decoração e sinalização) é mais elaborada. Por fim, registra-se que o cenário de todas as casas possui aparelhos de televisão, sendo que no restaurante “B” são exibidos shows de cantores internacionais e nos demais restaurantes é colocada a programação de canais de tv aberta.

Com relação aos buffets, pode-se dizer que em todas as casas há carnes, acompanhamentos, saladas e sobremesas. Sendo que o restaurante “B”, especializado em frutos do mar, oferece uma variedade maior de pratos e sobremesas, assim como tem o preço mais alto. Nesse local e nos restaurantes “A” e “D”, diariamente pratos quentes são mudados. Quanto às bebidas, todas as casas oferecem água mineral, refrigerantes, sucos naturais e cervejas.

Sabe-se que as evidências tangíveis podem ser usadas como incentivos sensoriais para estimular os sentidos (DALE, 1991 *apud* HOFFMAN e BATESON, 2009) e influenciar positivamente as respostas internas de clientes e funcionários (BITNER, 1992). No entanto, entende-se que essa não tem sido uma preocupação efetiva de todos restaurantes.

Segundo Bitner (1992), em seu modelo *servicescape*, o ambiente de serviço resulta em encontros de serviços em que os participantes estabelecem respostas cognitivas, emocionais e psicológicas. Nesse sentido, percebeu-se que alguns clientes mantêm uma relação de lealdade com os restaurantes e fazem suas refeições diariamente nesses locais, outros realizam um rodízio entre diversos restaurantes. Particularmente no restaurante “D” foi possível constatar que os proprietários e a equipe de linha de frente mantêm diálogos que revelam intimidade, procuram atender pedidos especiais e fazer agradamentos à clientes (quando, por exemplo, preparam um prato que não está no *buffet*; ou alguma sobremesa de preferência de um aniversariante). O gerente do restaurante “C” também costuma fazer cortesias e agradamentos aos clientes habituais (ao levar à mesa uma nova receita ou um prato que não está no *buffet*, mas é apreciado pelo cliente). Tais atitudes não foram percebidas nos restaurantes “A” e “B”, onde o

atendimento é mais impessoal, mesmo sendo cordial.

A respeito do perfil da demanda de clientes é possível dizer que os restaurantes recebem um público diversificado. No entanto, percebeu-se que o restaurante “D” é frequentado por muitas famílias; no “A” verificou-se uma procura intensa de grupos de funcionários de empresas de serviço e comércio localizadas nas proximidades do restaurante; e no “B” identificou-se um movimento significativo de profissionais de gerência que, em determinados dias, utilizam o local para realizar pequenas reuniões de trabalho durante o almoço com parceiros e funcionários de suas empresas.

Características	Restaurante “A”	Restaurante “B”	Restaurante “C”	Restaurante “D”
Cenário de serviço				
Salas de atendimento	Dois amplos salões	Um amplo salão	Um amplo salão	Três pequenas salas
Capacidade	44 mesas, 96 lugares	41 mesas, 82 lugares	20 mesas, 80 lugares	20 mesas, 56 lugares
Atmosfera	Bem decorada	Decorada	Pouco decorada	Nada decorada
Layout	Adequado	Confuso	Adequado	Confuso
Toailete(s)	Novos e decorados	Antigos e básicos	Novos e básicos	Antigo e inadequado
Buffet				
Carro chefe	Comida caseira	Frutos do mar	Culinária oriental	Comida caseira
Composição	Alterada diariamente	Alterada diariamente	Fixa	Alterada diariamente
Preço por quilo	R\$ 26,90	R\$ 34,90	R\$ 32,90	R\$ 32,90
Linha de frente				
Atendimento	Informal, impessoal		Informal e personalizado aos clientes habituais	
Equipe	9 pessoas	6 pessoas	4 pessoas	5 pessoas
Perfil de clientes	Diversificado	Diversificado	Diversificado	Diversificado

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 1 – Resumo das Características dos Restaurantes

A seguir, apresenta-se o ciclo de serviço geral para um restaurante de *buffet* por quilo (figura 1) que foi elaborado a partir das observações. Na sequência, faz-se considerações a respeito dos dezesseis momentos da verdade que constituem o ciclo e que são responsáveis pela construção de encontros de serviço.



Fonte: elaborado pelos autores

Figura 1 – Ciclo de Serviço Geral de um Restaurante por Quilo

Para os clientes que não se deslocam a pé até o restaurante, a primeira etapa do ciclo de serviço diz respeito ao momento “**encontrar lugar para estacionar**”. Mesmo que os restaurantes se localizem em ruas com intensa circulação de automóveis, percebeu-se, ao

longo da análise e em diferentes dias e horários da semana, a disponibilidade de vagas para estacionamento, especialmente nas regiões dos restaurantes “A”, “B” e “C” em que há estacionamento rotativo.

A segunda fase do ciclo refere-se a “**entrar no restaurante**”. Além dos problemas já mencionados sobre o cenário externo dos restaurantes, constatou-se que nenhum deles disponibiliza em sua entrada informações sobre a composição do *buffet*, pratos principais do dia, horário de fechamento da cozinha, assim como preços praticados. Entretanto sabe-se que nessa fase do ciclo, principalmente, novos clientes podem avaliar atributos tangíveis do exterior do restaurante, antes de decidir sobre sua entrada no mesmo, pois a qualidade de produtos e serviços pode ser julgada em função das evidências tangíveis. Além disso, é importante dizer que os momentos iniciais do ciclo são muitas vezes críticos e preparam a percepção do cliente para os momentos seguintes (GIANESI e CORRÊA, 1996).

Ainda com relação a segunda fase do ciclo, cabe explicar algumas peculiaridades das demandas das empresas. Observou-se que os restaurantes “A”, “B” e “D” no período das 12h15min. até 12h45min., recebem, em diferentes dias da semana, fluxos de clientes superiores ao de suas capacidades; já no restaurante “C” tal situação acontece esporadicamente e apenas aos sábados. No restaurante “A”, como há um funcionário responsável pela entrega de cartões com código de barra aos clientes, esse informa sobre a indisponibilidade de mesas e distribui senhas de espera e registra o número de lugares por mesa que os clientes estão solicitando; enquanto que nos restaurantes “B” e “D” essa atitude não é tomada, fazendo com que clientes entrem e circulem pelo cenário de serviço a procura de um local para sentar ou de auxílio de algum funcionário de linha de frente. No restaurante “C” a porta de entrada é fechada e uma placa indicativa de “fechado” é colocada. Os clientes (que batem na porta) recebem uma senha e permanecem na rua à espera da liberação de uma mesa. Assim, percebe-se que são restritas as ações em torno de como tornar esse momento de “espera do cliente” (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000) menos prejudicial às dimensões de confiabilidade e rapidez dos restaurantes.

A situação supra mencionada configura o estado de demanda irregular e exige ações de marketing de sincronização (KOTLER, 2000). No entanto, não se observou a adoção de ações voltadas para suavizar a demanda de serviço (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000; KOTLER e ARMSTRONG, 2007). Para tanto, as empresas poderiam adotar uma política de redução de preços em horários de menor demanda, estimulando clientes a fazerem refeições fora de o período de pico de serviço. Além disso, no sentido de informar sobre tal política, deveriam ser empreendidas ações de comunicação pessoal (realizadas pelos funcionários de linha de frente) e de comunicação não pessoal (no próprio cenário de serviço com placas e banners). Cabe frisar que, durante o trabalho de campo, constatou-se no restaurante “B” uma tentativa de adequação do cenário ao perfil da demanda. Tendo em vista que parte dos clientes almoçam só ou na companhia de uma pessoa, as mesas para quatro pessoas foram trocadas por mesas para duas pessoas.

Na terceira etapa do ciclo de serviço o cliente deve “**procurar e marcar uma mesa**”. Principalmente em períodos de demanda elevada, identificou-se em todos os restaurantes a dificuldade de o pessoal de atendimento limpar e arrumar mesas e disponibilizá-las para outra refeição. Esse problema é mais acentuado no “D” que utiliza toalhas de pano sobre as mesas e sem a proteção de vidro. Observou-se também em todas as casas que os clientes ao escolherem uma mesa precisam virar o encosto de uma cadeira sobre a lateral da mesa ou colocar objetos de uso pessoal para sinalizarem que a mesma já está ocupada. A insegurança inerente a essa condição poderia ser resolvida com o uso de um bem facilitador destinado a destacar a ocupação da mesa.

Um ciclo de serviço constitui uma sequência provável de eventos que acontecem à medida que o cliente utiliza o serviço da empresa (ALBRECHT, 1994). Sendo assim, o momento “**ir ao banheiro**”, embora apareça como quarto estágio do ciclo, poderá ser demandado pelo cliente em uma sequência diferente dessa. De forma geral, observou-se que os banheiros são mantidos em boas condições de higiene, todavia em determinadas visitas percebeu-se pequenas quebras na confiabilidade do serviço, em faltas de toalha, papel higiênico e sabonete, bem como no acúmulo de papéis nas lixeiras.

O estágio “**pegar o prato**” ocorre de forma tranquila em todos os restaurantes, já que esse acessório é colocado próximo à entrada de cada *buffet* e em quantidade suficiente para atender a demanda (mesmo em momentos de pico). No entanto, identificou-se a existência de pratos com marcas, o que revela o desgaste pelo longo período de uso e dá a impressão de não estarem higienizados. No restaurante “B” que, além de pratos, disponibiliza bandejas aos clientes, percebeu-se problemas na conservação e na higienização das mesmas.

Ao “**entrar na fila do buffet**” o cliente está prestes a servir a comida ou a sobremesa. Observou-se que o móvel do *buffet* do restaurante “A” permite o acesso a todas as comidas por ambos os lados, dessa forma o fluxo transcorre de forma rápida mesmo nos períodos de maior movimento; nos restaurantes “B” e “D” o acesso também é feito por ambos os lados, mas com opções de pratos diferentes; já no “C” o acesso é feito apenas por um lado. Ainda com relação ao “B”, percebeu-se como ponto positivo (embora apresente problemas no *layout*) o fato de haver um *buffet* de sobremesas independente, o que favorece o fluxo de clientes. Por outro lado, no “D” o espaço para a circulação de clientes é bastante reduzido, o que faz com que em momentos de pico o serviço se torne demorado e, naturalmente, haja o aumento de filas e a dimensão rapidez seja abalada.

O cliente ao “**identificar e servir comidas**” entra em um momento crítico do encontro de serviço. Notou-se que nem todas as casas indicam os nomes das comidas que estão no *buffet*, o que gera dúvidas frequentes a respeito, por exemplo, do tipo de carne que faz parte de um dado prato. A identificação errada de comidas foi esporádica, mas também ocorreu. Apenas no restaurante “C” viu-se a dificuldade para que o padrão da aparência de certos pratos fosse mantido. De forma geral, a demora na reposição de comidas foi observada em períodos de grande demanda e em horários próximos ao término do almoço. Também se constatou que alguns pratos quentes ao permanecerem por muito tempo nas cubas sem movimentação ficam com a aparência alterada. Registra-se que tais problemas revelam a falta de cuidado no sentido de criar incentivos sensoriais e acentuar as respostas de atração de clientes.

Os momentos “**entrar na fila para pesar**” e “**entrar na fila para pagar**” que, respectivamente, constituem o oitavo e décimo estágios do ciclo, são abordados conjuntamente em função das semelhanças que guardam entre si. Observou-se que em períodos de baixa demanda não ocorrem maiores problemas com a formação de filas. Cabe destacar que no restaurante “A” a fila para pesagem é próxima ao caixa. Essa condição, embora permita à empresa utilizar uma pessoa para concomitantemente realizar duas funções, congestionam o balcão de atendimento e torna lento o serviço em horários de pico. Nas demais casas o caixa é localizado junto à porta de saída, não ocorrendo esse tipo de transtorno. Entretanto, no restaurante “D” se entrecruzam as filas de clientes que estão no *buffet* com a daqueles que estão pesando sua comida.

Com relação à hora da verdade “**pagar**” percebeu-se que esse é um evento que habitualmente transcorre sem a ocorrência de maiores problemas, mas ressalta-se que é fundamental para a execução do serviço. Os restaurantes “A” e “B” agilizam o atendimento com a utilização de duas balanças, uma para pesar a comida e outra para a sobremesa, já os restaurantes “D” e

“C” operam com uma balança, sendo que no último a sobremesa é cortesia. Dois problemas pontuais, mas relevantes, foram constatados nesse último restaurante. O primeiro foi causado por um defeito na balança, e a impossibilidade de concerto imediato obrigou a casa a operar com *buffet* livre por um dia. Essa mudança também foi necessária em outra data, em função de um problema na rede elétrica e do não funcionamento da bateria interna da balança. Tais problemas geraram reclamações e desistências de clientes que julgaram alto o preço do *buffet* livre. Por outro lado, no restaurante “B” constatou-se, em diferentes encontros de serviço, a ausência momentânea do funcionário responsável por registrar a pesagem. Sabe-se que falhas dessa natureza, potencialmente, conduzem à atitudes negativas com relação a julgamentos dos quesitos rapidez e disponibilidade do serviço.

“**Pegar talheres**” é a décima etapa do ciclo de serviço. Registra-se que nos restaurantes “A” e “C” essa etapa ocorre conjuntamente com a ação de pegar o prato, no entanto entende-se que isso faz com que os clientes tenham que segurá-los ao mesmo tempo em que seguram o prato e se servem. No entanto, se os talheres são colocados junto à balança de pesagem, como ocorre no restaurante “D”, esse problema é resolvido. A alternativa adotada no restaurante “B” é a utilização de bandejas e de um móvel que possibilita ao cliente permanecer com as mãos livres enquanto serve sua comida. Outro aspecto que cabe destacar é referente à higienização dos talheres, os restaurantes “A”, “C” e “D” mantêm facas e garfos com proteção individual, já no “B” isso não ocorre e os clientes tendem a utilizar talheres que foram, anteriormente, tocados por outras pessoas.

A respeito do momento da verdade “**voltar para mesa**”, percebeu-se em momentos de maior movimento a dificuldade de circulação nas casas “B” e “D”. E na primeira casa há a dificuldade do cliente sentar, em função da falta de espaço entre as mesas. Situações que, mais uma vez, sinalizam o problema de *layouts* inadequados e a necessidade de estudos que analisem padrões de tráfegos e de configuração (SCHMENNER, 1999). Por fim, identificou-se, algumas vezes, a falta de acessórios (guardanapo, palitos, sal) para composição de mesas. Exceção feita ao restaurante “A” que não coloca acessórios sobre as mesas. Sendo assim, vê-se a necessidade da gestão das empresas redimensionarem o tamanho de suas equipes de linha de frente, assim como suas atribuições.

O próximo momento da verdade está em “**fazer solicitação ao garçom**”. Os dois problemas mais observados foram: a dificuldade de clientes chamarem a atenção de garçons para a realização de pedidos; e os recorrentes esquecimentos e trocas de pedidos (especialmente bebidas), pois os garçons não costumam anotar as solicitações. Registra-se que alguns garçons na dúvida trazem mais de uma opção de bebida e confirmam o pedido ao chegarem à mesa. Também cabe relatar que alguns garçons não têm o hábito de utilizar bandeja para trazerem as bebidas, isso aumenta o número de viagens e acaba fazendo com que encostem as mãos nas bordas de copos e latas de refrigerante. Percebeu-se que essa situação é pouco vivenciada no restaurante “A”, pois os clientes, após servirem a comida, pegam em um balcão refrigerado a sua primeira bebida e copo. Vê-se assim a necessidade de programas de desenvolvimento da capacidade de desempenho (BERRY, 1996) de funcionários. Outra falha observada está na falta de bebidas que fazem parte do cardápio da casa. Percebe-se nessa situação um problema no gerenciamento da capacidade de fornecimento (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000) que reflete no trabalho de linha de frente. Tais problemas são decisivos para a configuração de dimensões importantes em um auto-serviço, como: a rapidez no atendimento e a empatia.

“**Fazer a refeição**” é a próxima etapa do ciclo de serviço e é a hora do cliente efetivamente experimentar sabor, consistência, textura, temperatura dos pratos e das bebidas. Em geral, ouviu-se em todos os restaurantes comentários elogiosos a respeito das comidas. Esporadicamente ocorreram problemas com a temperatura de algum prato quente e a

refrigeração de bebidas. Particularmente no restaurante “C” verificou-se a dificuldade para manutenção do padrão de sabor e cor de pratos. Registra-se que essa etapa, conforme Hoffman e Bateson (2009), é própria para estimular a visão, o olfato e o paladar dos clientes.

No que diz respeito ao evento “pagar”, que pode ser feito em todas as casas através de dinheiro ou com cartão de débito e crédito, percebeu-se que no restaurante “A” a transação flui com maior rapidez, pois possui três caixas operadoras, sendo que uma exclusiva para pagamento em dinheiro. Nos demais locais percebeu-se certa demora em função de que todos trabalham com um caixa operador, sendo que no restaurante “B” esse problema é maior porque esse desempenha, em determinados momentos, a função de pesar a comida. Além disso, nesse mesmo local, constatou-se erros com relação às cobranças (somatórios errados ou equivocados e cobranças incompletas). De forma geral, também se observou problemas com relação ao pagamento através de cartão de débito ou crédito. Repetidas vezes, a transação não foi efetuada em função da (única) linha telefônica estar sendo usada para outro tipo de ligação; já em outras situações o serviço de transmissão estava congestionado ou indisponível, causando (em função de um serviço prestado por terceiros) demora na realização da transação ou forçando a casa a permitir que o cliente pagasse em outro dia.

A última etapa do ciclo é “sair” do restaurante e não envolve complexidade. Identificou-se que apenas no restaurante “A” existe um controle efetivo do pagamento da conta do cliente mediante a entrega de um cartão que confirma a realização do pagamento. Nas empresas “C” e “D”, embora não exista qualquer controle de saída, a localização do caixa perto da porta de saída reduz o risco de algum cliente sair sem que efetue o pagamento; diferentemente do que ocorre no restaurante “B” que possui o caixa distante da porta de saída.

A seguir, apresenta-se o quadro resumo (quadro 2) que enfatiza falhas, faltas e problemas constatados nos diferentes momentos da verdade do ciclo e a relação desses com as principais dimensões da qualidade do serviço.

Etapa	Falhas, Faltas e Problemas	Principais Dimensões
Estacionar	Dificuldade para conseguir vaga	(2) (4) (6)
Entrar no restaurante	Inexistência de mesa	(1) (2) (6)
	Não indicação da indisponibilidade de mesas	(3) (4) (7)
	Inexistência de local para a espera do cliente por mesa	(3) (4)
Procurar e marcar uma mesa	Insuficiência de mesas e/ou cadeiras	(1) (2) (5) (7)
	Mesas (toalhas) sujas e/ou desarrumadas	(1) (2) (3) (7)
	Dificuldade para indicar a reserva da mesa	(3)
Ir ao toalete	Instalações inadequadas/depreciadas	(3) (7)
	Descuidos na arrumação e composição do toalete	(1) (3)
Pegar o prato	Conservação dos pratos	(1) (3)
Entrar na fila do buffet	Filas geradas pelo não acesso a ambos os lados do <i>buffet</i>	(2) (5) (6)
	Interrupções causadas por outras filas	(2) (5) (7)
Identificar e servir comidas	Falta de indicação dos nomes das comidas do <i>buffet</i>	(3) (7)
	Identificação errada das comidas do <i>buffet</i>	(3) (7)
	Falta de padrão na aparência da comida	(1) (3)
	Falta de comida no <i>buffet</i>	(1) (2) (5)
	Inobservância das condições das comidas do <i>buffet</i>	(1) (3)
Entrar na fila para pesar	Espaço físico reduzido para formação de filas	(1) (2) (3) (5)
	Interrupções causadas por outras filas	(2) (3) (5)
Pesar	Não funcionamento da balança	(1) (2) (3)
	Falta de pessoal para registrar a pesagem	(1) (2) (4) (7)
Pegar talheres	Descuidos em relação à higienização	(1) (3)
Voltar para mesa	Dificuldade de circulação e para sentar	(2) (3)
	Falta de acessórios para composição da mesa	(1) (3) (7)
Fazer solicitação ao garçom	Desconhecimento técnico do exercício da função	(1) (2) (5)
	Falta de bebidas que fazem parte do cardápio	(1) (4) (5)
	Desatenção às solicitações dos clientes	(1) (2) (4) (7)

	Número insuficiente de garçom	(1) (2) (7)
Fazer refeição	Refrigerante na temperatura inadequada	(1) (5)
	Falta de padrão na comida (sabor, cor e temperatura)	(1) (3)
Entrar na fila para pagar	Espaço físico reduzido para formação de filas	(1) (2) (3) (5)
	Interrupções causadas por outras filas	(2) (3) (5)
Pagar	Problemas relacionados ao troco	(1) (2) (4)
	Serviço de pagamentos demorado ou indisponível	(1) (2) (4) (6)
	Ausência de caixa operador	(1) (2) (4) (7)
Sair	Controle do pagamento dos clientes	(2) (3) (6)

Legenda: (1) confiabilidade; (2) rapidez; (3) tangíveis; (4) empatia; (5) flexibilidade; (6) acesso; (7) disponibilidade.

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 1 – Resumo de falhas do Ciclo de Serviço dos Restaurantes

5. Considerações finais

“A análise e o aperfeiçoamento de ciclos de serviço é uma parte fundamental do processo de ‘engenharia’ da administração de serviços” (ALBRECHT, 1998, p. 37). Nesse contexto, as observações realizadas possibilitaram um conjunto de informações iniciais associadas aos diferentes momentos da verdade dos ciclos dos quatro restaurantes.

Os momentos iniciais e finais de um ciclo de serviço são críticos para um serviço (GIANESI e CORRÊA, 1996), no entanto entende-se que em um restaurante os momentos críticos também estão nas etapas que envolvem a experiência do cliente com a comida e que abrangem um híbrido de produtos e serviços. Sobre esse contexto foram percebidos problemas decorrentes de *layouts* inadequados, da falta de espaço físico e despreparo de linhas de frente. E, como refere Schmenner (1999), o equilíbrio nas operações passa pela análise das quantidades e combinações de pessoas, espaço e equipamento. Salienta-se que em momentos de maior demanda os problemas identificados se intensificam e esses tendem a afetar o julgamento sobre dimensões importantes da qualidade de um auto-serviço, como a confiabilidade, a rapidez e a tangibilidade.

Entretanto, a demanda dos restaurantes é um indicador da existência de aspectos positivos nos ciclos e isso é reforçado pelos comentários positivos sobre as comidas. Diante disso, é importante investigar como clientes (de diferentes perfis) avaliam a qualidade dos distintos momentos do ciclo. Até mesmo porque e com base nos argumentos de Berry e Parasuraman (1997), entende-se relevante destacar uma limitação inerente a *mystery shopping* e, conseqüentemente, do estudo em questão. Para os referidos autores, investigadores ao observarem as falhas de um serviço podem ser mais críticos que os clientes seriam. Assim, como etapas posteriores do estudo, pretende-se: primeiro, analisar os ciclos de serviços dos restaurantes na perspectiva de clientes para confrontá-la com as observações realizadas neste trabalho; segundo, tem-se o intuito de analisar atitudes dos proprietários em relação às referidas análises e, ao mesmo tempo, investigar as operações de retaguarda e as relações com os diferentes fornecedores e parceiros das empresas, como forma de identificar de forma mais abrangente e as preocupações com relação à qualidade dos serviços prestados.

Referências

- ALBRECHT, K.** *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 5. ed. Pioneira, 1998.
- BERRY, L. L.** *Serviços de Satisfação Máxima: Guia prático de ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BERRY, L. L.; SEIDERS, K & GRESHAM, L. G.** *A Estratégia da Conveniência Total*. HSM Management. Nº 24, A. 5, jan./fev., p. 96-98, 2001.
- BERRY L. L.; PARASURAMAN A.** *Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

- BERRY L. L. & PARASURAMAN A.** *Listening to the Customer – The Concept of a Service-Quality Information System.* *Sloan Management Review.* Spring, p. 67-68, 1997
- BITNER, M. J.** *Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees.* *Journal of Marketing,* April, Vol. 56, p. 57-71, 1992.
- BITNER, M. J.; BOOMS, H. B. & STAVREAU, M.** *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents.* *Journal of Marketing,* 54, Jan; p. 71-84, 1990.
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).** *Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF).* Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1648&id_pagina=1. Acesso em 20 de fevereiro de 2011.
- CAMPOS, D. F. & NÓBREGA, K. C.** *A qualidade de serviços no fast food: um estudo das lacunas de percepção em um ambiente de shopping Center.* In: XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI). São Paulo. Anais... São Paulo: FGV-EAESP, 2009.
- COUTINHO, E. P.; MOREIRA, R. T. & SOUZA, D. M.** *Aplicação do ciclo de serviços na análise da gestão da qualidade de um restaurante universitário.* XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2005, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: ABEPRO, 2005.
- CRESWELL, J. W.** *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.* 2.ed., São Paulo: Artmed, 2007.
- FITZSIMMONS, J. A. & FITZSIMMONS, M. J.** *Administração de Serviços: Operações, Estratégias e Tecnologia de Informação.* 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- FLICK, U.** *A pesquisa qualitativa: relevância, história, aspectos.* 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- GIANESI, I. N. & CORRÊA, H. L.** *Administração Estratégica de Serviços.* São Paulo: Atlas, 1996.
- GRACE, D. & O’CASS, A.** *Examining service experience and post-consumption evaluations.* *Journal of Service Marketing.* Vol 18, N° 6, p.450-461, 2004.
- GRÖNROOS, C.** *Marketing: Gerenciamento e Serviços a Competição por Serviços na Hora da Verdade.* Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HOFFMAN, K. D. & BATESON, J. E. G.** *Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos.* São Paulo: Sengae Learning, 2009.
- KOTLER, P.** *Administração de Marketing: a edição do novo milênio.* São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; & ARMSTRONG, G.** *Princípios de Marketing.* 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HESKETT, J.; SASSER, E & HART, C.** *Serviços Revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços.* São Paulo: Pioneira, 1994.
- LOVELOCK, C. & WRIGHT, L.** *Serviços, Marketing e Gestão.* Saraiva. Rio de Janeiro, 2001.
- MELLO, C. H. P.** *Modelo para projeto e desenvolvimento de serviços.* Tese de Doutorado. Apresentada à Escola Politécnica, USP, 2005.
- MERRIAM, S. B.** *Qualitative Research and Case Study applications in Education.* San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc., 1998.
- MOREIRA, D. A.** *O Método Fenomenológico na Pesquisa.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- NORMANN, R.** *Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços.* São Paulo: Atlas, 1993.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. & BERRY, L. A.** *Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.* *Journal of Marketing,* Vol. 49, pp. 41-50, 1985;
- _____. *SERVQUAL: a Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality.* *Journal of Retailing,* Vol. 64, Spring, 1988;
- _____. *Understanding Customer Expectation of Service.* *Sloan Management Review.* Vol. 2, Spring, p. 39-48, 1991
- PORTER, M.** *Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência.* Rio de Janeiro: Campos, 1986.

SANTOS, L. C. *Projeto de análise de processos de serviço*. Dissertação de Mestrado. Apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção UFSC, Florianópolis, 2000

SCHMENNER, R. W. *Administração de Operações em Serviços*. São Paulo: Futura, 1999.

SUPREMAN, C. & SOLOMON, M. *Predictability and Personalization in the Service Encounter*. Journal of Marketing. 51, Apr., pp. 73-80, 1987.

ZEITHAML, V. A. & BITNER, M. J. *Marketing de Serviços: a Empresa com Foco no Cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.