



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESSE
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ADÃO MARTINS JUNIOR

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: estudo de caso
em uma fornecedora de alimentos.**

ADÃO MARTINS JUNIOR

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: estudo de caso
em uma fornecedora de alimentos.**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à banca examinadora da
Faculdade de Administração e Negócios de
Sergipe – FANESE, como elemento
obrigatório para obtenção do grau de
Bacharel em Engenharia de Produção, no
período de 2014.1**

Orientador: Prof.^a Maria Andrea da Silva

**Coordenador: Prof. Alcides Anastácio de
Araújo Filho**

**Aracaju – SE
2014.1**

ADÃO MARTINS JUNIOR

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: estudo de caso
em uma fornecedora de alimentos.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como elemento obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2014.1

Aprovado (a) com Média: _____

Prof.

1 ° Examinador (Orientador)

Prof. xxx

2 ° Examinador

Prof. xxx

3 ° Examinador

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter-me dado forças, encorajando-me a seguir firme nessa árdua batalha, concluindo mais uma etapa da minha vida.

Agradeço aos meus pais Adão e Marinalva, sem os quais não estaria aqui, por terem me fornecido condições para me tornar o profissional e homem que sou. Agradeço a minha vovozinha Maria Brandina da Conceição (in memorian) por ter ajudado meus pais e a mim na minha formação como ser humano. Saudades.

As minhas filhas lasmin e Mirela, que tanto sofreram com minha ausência, quando da elaboração desta monografia e dos diversos trabalhos durante esses anos de curso. A minha esposa e companheira Jaqueline, por me incentivar, quando, às vezes, pensava em desistir e que contribuiu bastante para que eu conseguisse alcançar meu objetivo. Amo vocês.

A minha irmã Tereza, por ter-me, sempre, ajudado nos momentos de dificuldades. E a todos os meus irmãos Rosivaldo, Genivaldo, Marcos, Valdir, Alberto e Mateus, por serem mais que irmãos, são excelentes amigos.

Agradeço aos professores do curso e aos meus colegas de turma, que, muitas vezes, foram pacientes e tolerantes durante minha formação acadêmica.

RESUMO

Com o grande crescimento do mercado de fornecimento alimentício, a concorrência obrigou as empresas deste ramo a cada vez mais buscar se destacar e manter um alto nível de qualidade na prestação de serviços nesta área. O objetivo deste trabalho é avaliar, junto aos clientes, a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa, conhecida como Restaurante Cantina Tudo de Bom. Para tal, foram aplicados dois questionários. O primeiro foi uma avaliação inicial de todos os serviços oferecidos e o segundo para reavaliar os serviços que apresentaram os menores índices de satisfação dos clientes. Após a aplicação do primeiro questionário, foi criado um Gráfico de Pareto, que teve como intuito identificar quais os problemas que mais geravam insatisfação, dentre os citados pelos clientes. Após esta classificação, foram selecionados os três problemas que mais apareceram na avaliação dos clientes e, para cada um, foi criado um plano de ação, apresentado pela ferramenta 5W2H. Esta última (ferramenta) teve objetivo de criar um passo a passo para que esses problemas fossem solucionados ou, ao menos, que seus índices de avaliação positiva subissem. Por fim, como já citado, houve uma reavaliação dos principais itens, chegando-se à conclusão que o restaurante conseguiu melhorar seus serviços através do que foi proposto neste trabalho.

Palavras Chaves: Satisfação do cliente. Ferramentas da qualidade. 5W2H.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Exemplo da ferramenta 5W2H.....	22
--	-----------

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Frequência de visitas dos clientes	29
Tabela 02 – Avaliação do espaço físico do restaurante	30
Tabela 03 – Avaliação do atendimento dos funcionários do restaurante	31
Tabela 04 – Avaliação da variedade da comida servida	32
Tabela 05 – Avaliação do tempo de atendimento aos clientes	33
Tabela 06 – Opinião sobre a quantidade de funcionários do restaurante.....	34
Tabela 07 – Tipos de comidas mais pedidas pelos clientes do restaurante.....	35
Tabela 08 – Maior problema do restaurante.....	36
Tabela 09 – Sugestões dos clientes para melhorar os serviços.....	37
Tabela 10 – Principais problemas do restaurante x frequência de utilização dos clientes	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Gráfico de Pareto	21
Gráfico 02 – Frequência de visitas dos clientes	29
Gráfico 03 – Avaliação do espaço físico do restaurante	30
Gráfico 04 – Avaliação do atendimento dos funcionários do restaurante	31
Gráfico 05 – Avaliação da variedade da comida servida	32
Gráfico 06 – Avaliação do tempo de atendimento aos clientes	33
Gráfico 07 – Opinião sobre a quantidade de funcionários do restaurante	34
Gráfico 08 – Tipos de comidas mais pedidas pelos clientes do restaurante....	35
Gráfico 09 – Maior problema do restaurante	36
Gráfico 10 – Sugestões dos clientes para melhorar os serviços.....	37
Gráfico 11 – Gráfico de Pareto	39
Gráfico 12 – Reavaliação da falta de capacitação dos funcionários	43
Gráfico 13 – Reavaliação da demora no atendimento	44
Gráfico 14 – Reavaliação da quantidade insuficiente de funcionários	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 01–Eras da qualidade	15
Quadro 02 – Evolução do conceito de qualidade	16
Quadro 03 – Definições da Qualidade	17
Quadro 04 – Componentes das dimensões da qualidade	18
Quadro 05 – Variáveis e Indicadores da pesquisa	26
Quadro 06 – 5W2H para a falta de capacitação dos funcionários	40
Quadro 07 – 5W2H para a demora no atendimento aos clientes	41
Quadro 08 – 5W2H para a quantidade pequena de funcionários.....	42

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO
LISTA DE FIGURAS
LISTA DE TABELAS
LISTA DE GRÁFICOS
LISTA DE QUADROS

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos	13
1.1.1 Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos	13
1.2 Justificativa.....	13
1.3 Caracterização da Empresa.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Histórico da Qualidade	15
2.2 Conceitos da Qualidade.....	16
2.3 Controle da Qualidade Total	17
2.4 Qualidade em Serviços	19
2.4.1 Conceituação de serviços	19
2.5 Ferramentas da Qualidade	20
2.5.1 Identificação do problema	20
2.5.2 Estratificação.....	20
2.5.3 Gráfico de Pareto	21
2.5.4 Ferramenta 5W2H.....	22
3 METODOLOGIA	23
3.1 Abordagem Metodológica	23
3.2 Caracterização da Pesquisa.....	23
3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins	24
3.2.2 Quanto ao objeto ou meios	24
3.2.3 Quanto à abordagem dos dados.....	25
3.3 Instrumentos da Pesquisa.....	25
3.4 Unidade e Universo e Amostra da Pesquisa.....	26
3.5 Definição de Variáveis	26
3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados	27
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1 Elaboração e Aplicação do Questionário de Satisfação do Cliente.....	28
4.2 Exposição dos Resultados da Pesquisa	29
4.3 Utilizações de Ferramentas da Qualidade.....	38
4.4 Planos de Ação Criados	40
4.4.1 Falta de capacitação dos funcionários.....	40
4.4.2 Demora no atendimento	41
4.5 Reavaliação dos Serviços Após a Implantação do Proposto Pelas Ferramentas da Qualidade.....	42
5 CONCLUSÃO	46

REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE A - Questionário de avaliação de satisfação do cliente	50
APÊNDICE B – Questionário de reavaliação dos principais problemas	51

1 INTRODUÇÃO

No período próximo à Revolução Industrial, o setor de produtos dominava o mercado e crescia a níveis exponenciais, já nos dias atuais, o setor de serviços está figurando as primeiras posições da escala de crescimento.. A pesquisa aponta que o setor de serviços, no segundo trimestre de 2009, foi o único setor que obteve variação positiva no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

Os dados da pesquisa referida demonstram a importância do setor de serviços para o sistema econômico brasileiro. Ainda conforme o IBGE, as despesas de consumo das famílias apresentaram elevação de 6,0%, favorecida pelo aumento da massa salarial real dos trabalhadores e pelo acréscimo, em termos nominais, do saldo de operações de crédito do sistema financeiro com recursos livres para as pessoas físicas.

A alimentação é uma das maiores despesas de consumo das famílias. Cada vez mais, as famílias brasileiras estão procurando por restaurantes que ofereçam alimentação de qualidade e essa procura tem atraído a atenção de empresários para abertura de novos restaurantes, proporcionando elevação na concorrência.

Com o aumento da concorrência, diversas organizações empresariais buscam intensamente aprofundar-se em conhecimentos sobre gestão da qualidade. E a preocupação com essa área levou essas empresas a serem cada vez mais exigidas pelos clientes, pois, quanto mais estabelecimentos, mais opções, e os padrões de qualidade aumentam e as empresas devem seguir esses padrões, caso contrário, sua parcela no mercado diminui.

Assim, no presente estudo serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa deste trabalho, a caracterização da empresa estudada. Em seguida, será descrita a fundamentação teórica que embasou este estudo, bem como a metodologia utilizada no desenvolvimento das atividades.

Após esta descrição, serão expostos os resultados obtidos neste trabalho, assim como foi feita uma discussão acerca destes resultados. Estas exposição e discussão fazem parte da última seção deste relatório, a conclusão.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar a satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado pela empresa em estudo.

1.1.2 Objetivos específicos

- Levantar dados sobre a opinião dos clientes com relação ao atendimento do restaurante;
- Expor os principais dados de opinião através da aplicação do Gráfico de Pareto;
- Apresentar ações que serão adotadas através da ferramenta 5W2H;
- Propor as soluções de melhoria;
- Reavaliar o processo após a aplicação das Ferramentas da Qualidade;

1.2 Justificativa

A importância deste trabalho se dá pela melhoria que o mesmo irá proporcionar ao restaurante, pois, a proposta deste é avaliar o cenário atual dos serviços oferecidos pelo restaurante, através de questionário aplicado aos clientes. Após a avaliação, utilizar Ferramentas da Qualidade para elaborar e criar um plano de ação nos serviços cujos índices de avaliação negativa foram altos.

O presente trabalho se justifica, também, pelo cenário atual da empresa, que está sofrendo com as reclamações dos clientes, correndo o risco de perder o contrato de fornecimento de alimentos na instituição contratante dos serviços, que é o seu cliente único, em contrapartida, o restaurante é seu único fornecedor de

alimento. Todavia, este trabalho visa melhorar a prestação dos serviços do restaurante junto aos seus clientes.

Além dos fatores relacionados ao restaurante em estudo, esta pesquisa se justifica pela exigência da Faculdade de Administração de Sergipe – FANESE para que se obtenha o diploma do curso de Engenharia de Produção.

1.3 Caracterização da Empresa

A empresa contém oito funcionários, todos eles treinados e capacitados para execução de suas atividades. O restaurante oferece aos seus clientes, café da manhã, almoço e janta, sendo refeições a quilo e sempre procurando oferecer um serviço de qualidade para que os clientes fiquem satisfeitos. Os proprietários possuíam um restaurante informal, porém, em 2009, registrou-se oficialmente no ramo de restaurantes.

Mesmo com a dedicação e esforço dos funcionários, percebe - se um atraso no atendimento, contudo, esse atraso deixa a desejar em relação à satisfação do cliente, pois, o desejo desses clientes é de alimentar-se bem e manter-se satisfeito, devido às suas atividades, exigindo do restaurante melhoria no seu processo de atendimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados conceitos e fundamentos extraídos de livros e artigos e que serão utilizados como base para aplicação e validação deste trabalho.

Serão expostos conceitos sobre Qualidade e Serviços, bem como Ferramentas da Qualidade e suas aplicações.

2.1 Históricos da Qualidade

Segundo Carvalho (2005, p. 2), para entender o conceito de qualidade é preciso fazer uma volta no passado da história, buscando interpretar esse conceito e sua evolução. Na era da inspeção, o cliente acompanhava de perto o artesão para explicar as suas necessidades e que para comercializar esse produto dependia da qualidade para que a informação se espalhasse através do boca a boca pelos clientes satisfeitos com aquele determinado produto.

Conforme Oliveira (2006, p.4) na era do controle estatístico, o controle da inspeção foi melhorado pela utilização de métodos estatísticos. Com o crescimento da demanda mundial por produtos manufaturados tornou-se inviável a execução da inspeção produto a produto e a técnica da amostragem foi utilizada.

Ainda segundo Oliveira (2006, p.4), na era da qualidade total, período em que vivemos, onde nas organizações o cliente é o centro das atenções e estas se esforçam cada vez mais para satisfazer o mesmo.

Pode-se visualizar as eras da qualidade no Quadro 01.

Quadro 01–Eras da qualidade

Eras da Qualidade	Principais Características
Era da Inspeção	- Detecção dos defeitos - Verificação manual dos produtos
Era do controle estatístico	- Detecção de defeitos - Verificação por amostragem
Era da qualidade total	- Prevenção dos defeitos - Controle em todo processo produtivo

Fonte: Oliveira (2006, p. 5).

E no Quadro 02, a evolução pela qual o conceito de qualidade passou no decorrer do tempo.

Quadro 02 – Evolução do conceito de qualidade

ÉPOCA	FOCO	FATO GERADOR	QUALIDADE	ÊNFASE	INSTRUMENTO
1950	Padrões	Produção em massa	Atendimento aos padrões estabelecidos no projeto do produto	Interna	-Padronização -Inspeção -Controle estatístico do processo
1960	Usos	Consumidor	Atendimento do uso que o consumidor pretende para o produto oferecido	Externa	-Pesquisa de mercado -Análise de tendências -Estrutura matricial
1970	Custos	Crise do petróleo	Atendimento ao mercado consumidor com custos de produção mais baixo	Interna	-CQT -Novas práticas de qualidade
1980	Desejos	Mudanças sociais e políticas	Antecipar-se às necessidades do cliente	Externa	-Gestão do processo -Qualidade Gerencial
1990	Investidor	Globalização	Reconhecimento do valor do produto	Mista	-Todas as anteriores -Decisões estratégicas -Importância das pessoas -Preocupação ambiental -Quebra de paradigmas

Fonte: Adaptado de Ballester-Alvares (2001, p. 28).

O desenvolvimento histórico do foco da qualidade, também ajudou na criação de outros vários conceitos sobre a qualidade, diversos estudiosos desenvolveram linhas de pensamento a respeito do conceito da qualidade.

2.2 Conceitos de Qualidade

Segundo Campos (2004, p. 2), um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende a preferência, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo conforme as necessidades do cliente. Existem várias definições para o termo qualidade nas organizações, conforme Vico Mañas (1995, apud OLIVEIRA, 2006, p.

26), “A qualidade é a adaptação às necessidades dos clientes, é a manutenção de todos os clientes satisfeitos em todos os momentos.”

Miguel (2006, p. 223), diz que a identificação de algumas colocações específicas em relação à qualidade, desenvolvidas pelos principais estudiosos da área de qualidade, tais abordagens são baseadas em produto, conformidade ou cliente.

O Quadro 03 apresenta algumas definições de qualidade de acordo com alguns autores especialistas no assunto. Nota-se que a maioria dos autores aborda o enfoque cliente como ponto de referência na determinação do seu conceito de qualidade.

Quadro 03 – Definições da Qualidade

Enfoque	Autor	Conceito da Qualidade
Cliente	Juran	A qualidade consiste nas características que vão ao encontro das necessidades do cliente, proporcionando satisfação em relação ao produto.
	Deming	A qualidade é a busca às necessidades dos clientes e resultados homogêneos dos processos, visando às necessidades presentes e futuras do usuário.
	Feigenbaum	Qualidade é a combinação das características de produtos e serviços oferecidos referentes a marketing, engenharia, fabricação e manutenção relacionados aos clientes.
Conformidade	Crosby	Qualidade significa conformidade com as exigências, ou seja, cumprimento dos requisitos
Produto	Abbott	As diferenças de qualidade correspondem a diferenças na quantidade de atributos desejadas e um produto ou serviços.

Fonte: Adaptado de Miguel (2006, p. 42).

Juran (2004, p. 354) afirma que qualidade é a adequação ao uso. Esta é considerada uma das melhores definições, por ser uma das mais amplas e aplicáveis em várias situações seja a de.

2.3 Controle da Qualidade Total

Segundo Campos (2004, p.11), para uma empresa sobreviver no mercado de trabalho, ela tem que satisfazer as necessidades dos clientes. Sendo

esse o objetivo principal. Para esses clientes é necessário que eles se sintam satisfeitos por um longo período de tempo.

Outro que Campos (2004, p.11) menciona é um dado importante para a empresa atingir os objetivos, é que ela deve se esforçar ao máximo em relação aos seus colaboradores, sendo pagando bem, respeitá-los como seres humanos que são e também dar oportunidades para que esses colaboradores cresçam profissionalmente e com isso aumentando a auto-estima desses funcionários.

Ainda de acordo com Campos (2004, p. 13), para uma empresa atingir aos objetivos tem que implantar as seguintes características básicas:

- Um sistema gerencial que vise o reconhecimento das necessidades das pessoas e estabelece padrões para o atendimento das necessidades;
- Um sistema gerencial que procure manter os padrões que atendam as necessidades das pessoas;
- Um sistema gerencial que vise a melhoria contínua dos padrões que atendem as necessidades das pessoas.

Segundo Paladini (2004, p. 65) o conceito de Total QualityControl (TQC), define nos tempos atuais que o método não está voltado apenas para o monitoramento de padrões ou avaliações, mas que o controle envolve o conjunto de todas essas ideias apresentadas acima, gerando um novo conceito que a cada evolução aumenta uma nova formulação de práticas. Conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 04 – Componentes das dimensões da qualidade

	DIMENSÕES DA QUALIDADE TOTAL	PESSOAS ATINGIDAS
QUALIDADE TOTAL (Para satisfazer as necessidades das pessoas)	PRODUTO / SERVIÇO QUALIDADE;ROTINA	CLIENTE, VIZINHO
	CUSTO; CUSTO PREÇO	CLIENTE, ACIONISTA, EMPREGADO E VIZINHO
	PRAZO CERTO; LOCAL CERTO; ENTREGA QUANTIDADE CERTA	CLIENTE
	MORAL; EMPREGADOS	EMPREGADO
	EMPREGADOS; SEGURANÇA; USUÁRIOS	CLIENTE, EMPREGADO E VIZINHO

Fonte: Campos (2004, P. 124)

2.4 Qualidade em Serviços

Conforme Oliveira(2006, p.10) a qualidade total executada ao setor de serviços está voltada ao fornecimento de produtos “serviços” com qualidade superior aos clientes internos e externos.

Paladini (2004, p.193) informa que a área de prestação de serviços entre a produção de serviços propriamente dita e a estruturação de métodos.

Segundo Las Casas (2006, p. 22), no caso dos restaurantes, o cliente estará a exposição de uma combinação de prestação de serviços de atendimento (intangível) e de refeições (tangível). De nada adianta servir uma boa comida se não der um bom atendimento ou vice-versa. Os dois devem andar sempre juntos.

De acordo com Paladini (2004, p.198), “Satisfação do consumidor pode ser encarada pela empresa como um processo de contínua melhoria, visando o constante aperfeiçoamento do produto. Satisfazer o consumidor é uma ação que concorre para o alcance do objetivo básico da empresa.”

2.4.1 Conceituação de Serviços

Segundo Las Casas (2006, p.21) é importante que se tenha um conceito correto acerca de serviços, para que possa ser feito um planejamento correto da qualidade. Existem diferentes tipos de serviços, os quais podem ser comercializados individualmente, ou aliado a algum bem, a exemplo dos serviços prestados em restaurantes.

De acordo com Ramaswamy (1996, p. 3), o serviço se define como as transações de negócios que acontecem entre um provedor (prestador do serviço) e um receptor (cliente), a fim de produzir um resultado que satisfaça este último. Esta definição tem um caráter abrangente, pois se usa tanto para empresas de serviços como para empresas de manufaturas.

Serviço: resultado gerado por atividades na 'interface entre fornecedor e cliente' e por atividades internas do fornecedor para atender as necessidades do cliente. Um serviço pode ser definido como uma mudança na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico, por acordo prévio, ou seja, solicitação da pessoa ou agente econômico anterior. Serviço é uma organização e uma mobilização, a mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança nas condições de atividades do destinatário do serviço, conforme Carvalho (2005, p. 332).

2.5 Ferramentas da Qualidade

Segundo Vieira (1997, p.85 apud THOZO, 2008, p. 133), as ferramentas da qualidade são técnicas utilizadas e tem com objetivo medir, analisar e propor soluções para os problemas que interfere a qualidade do produto ou serviço.

As ferramentas da qualidade que serão definidas a seguir são: identificação dos problemas, estratificação, coleta de dados, gráfico de Pareto e 5W2H. Elas podem auxiliar o gestor com o fornecimento de evidências e informações sobre o desempenho de um determinado processo, bem como apresentar proposta de melhorias para estes

2.5.1 Identificação do problema

Segundo Campos (2004 p.229) a identificação inicial de um problema, geralmente é feita através de um resultado indesejável percebido por um diretor ou gerente, sendo este um mau resultado de qualidade do produto ou serviço; como, por exemplo, um grande número de reclamações de clientes; entregas atrasadas de produtos o serviço; empregados insatisfeitos entre outros.

Em seguida o problema inicial será dividido em outros problemas menores que se transformaram em problemas novos que irão ser tratados através de um método até que esses problemas fiquem pequenos para serem resolvidos utilizando o *Método de Solução de Problemas*, conforme Campos (2004, p. 230)

2.5.2 Estratificação

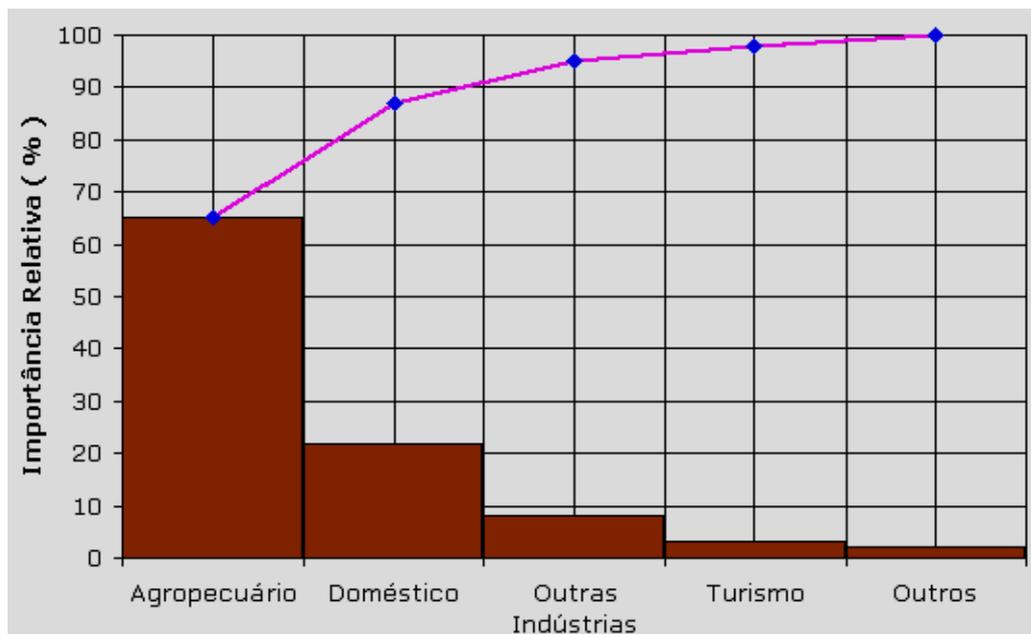
Para Campos (2004, p.231), a estratificação é uma técnica aplicada para medir quantidades de informações claras e objetivas de uma não conformidade, auxiliando na apresentação dos pontos mais importantes de um problema. Segundo Campos (2004 p. 229) a estratificação é uma *análise de processo*, ou seja, é um método que busca a origem do problema. Portanto, a estratificação deve ser direcionada de forma participativa, chamando para reunião todas as pessoas que possam ajudar de alguma forma na análise dos dados estratificados.

Para Neto (2002, p. 40), a divisão de uma população em sub-populações é denominada estrato. Para Martins (2002, p.190), as variáveis de estratificação mais comuns são: limite geográfico, idade, sexo, classe social, profissão etc.

2.5.3 Gráfico de Pareto

Para Campos (2004, p.199), o Gráfico de Pareto é muito simples e de grande utilidade para os gestores da empresa, pois ajuda a classificar e priorizar os seus problemas. Além de indicar quantidades das causas mais significativas, em sua ordem decrescente, identificadas inicialmente da estratificação. Um exemplo do Gráfico de Pareto está exposto no Gráfico 01.

Gráfico 01 – Gráfico de Pareto



Fonte: Mata-Lima (2007, p. 105)

O Gráfico de Pareto é uma excelente ferramenta para estratificar os problemas e indicar os esforços e custos naqueles problemas que representarão a maior quantidade encontrada de não conformidades, desenvolvendo grandes quantidades de informações para priorização e tomada de decisão, conforme Mata-Lima (2007, p.105).

Rodrigues (2010, p.83) afirmar que o Gráfico de Pareto utiliza a relação 80/20 na identificação dos problemas mais relevantes em um processo e é vastamente utilizado em diversos níveis organizacionais.

2.5.4 Ferramenta 5W2H

Segundo Marshall Júnior (2006, p.108), essa ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores. Nesta ferramenta, são dadas responsabilidades, com prazos definidos e localidades para execução, com a motivação pelos quais a tarefa deve ser realizada e os custos envolvidos. Essa tarefa possui esse nome, pois representatividades são as iniciais das questões em inglês: What (o que será feito?), How (como) será feito?) e How much (quanto custará?).

De acordo com Oliveira (2006, p.11) todo plano de ação deve estar estruturado para possibilitar uma rápida identificação necessária dos elementos para a implementação do projeto. O 5W2H é uma ferramenta com bastante utilidade no planejamento. É aplicada frequentemente em desdobramentos de planos e projetos.

Um exemplo desta ferramenta está na Figura 01.

Figura 01 – Exemplo da ferramenta 5W2H

Método dos 5W2H			
5W	<i>What</i>	O Que?	Que ação será executada?
	<i>Who</i>	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	<i>Where</i>	Onde?	Onde será executada a ação?
	<i>When</i>	Quando?	Quando a ação será executada?
	<i>Why</i>	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	<i>How</i>	Como?	Como será executada a ação?
	<i>How much</i>	Quanto custa?	Quanto custa para executa a ação?

Fonte: Lisboa ; Godoy (2012, p. 37)

A observar o Quadro 01, pode-se notar que, independente da atividade, ela será descrita de forma detalhada, onde estarão atribuídos à atividade os seguintes itens: O que será feito (What), quem irá fazer (Who), onde será feita a atividade (Where), quando será feita (When), por quê será feita (Why), como será feita (How) e quanto custará a execução da atividade (How much).

3 METODOLOGIA

A Metodologia é a seção na qual o autor especifica o método que irá utilizar, para que seu objetivo seja alcançado, escolhendo um tipo de pesquisa dentre os existentes, conforme Batista (2013, p. 46).

Essa seção apresenta a caracterização da pesquisa (quanto aos objetivos ou fins); quanto ao modelo conceitual (pesquisa bibliográfica, documental, de campo, experimental ou laboratorial, de observação praticante, pesquisa-ação, etc.) conforme Gil (2004, p. 53). Seguindo, esta seção é dividida quanto a abordagem dos dados (quantitativa, qualitativa, qualiquantitativa a ou quantiquantitativa).

Além das classificações citadas, a Metodologia apresenta também, os instrumentos da pesquisa; as variáveis e indicadores; a unidade, universo e amostra; plano de coleta, tratamento e registro dos dados, conforme Batista (2013, p. 51).

3.1 Abordagem Metodológica

Esta pesquisa por ter sido realizada no local particular trata-se de um estudo de caso, conforme Batista (2013, p. 24).

Este estudo de caso, realizado na empresa cujo nome fantasia é Restaurante Cantina Tudo de Bom, identificou os problemas, situação e fatores existentes na mesma.

3.2 Caracterização da Pesquisa

A caracterização da pesquisa, de acordo com Ruiz (1991, p. 48), é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com normas metodológicas aprovadas pelas entidades regulamentadoras.

A caracterização da pesquisa se subdivide quanto aos objetivos ou fins, quanto ao objeto ou meios e quanto a abordagem dos dados utilizados para a realização do estudo.

3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins

Quanto aos objetivos ou fins as pesquisas podem ser classificadas como *exploratória, descritiva ou explicativa*, conforme Batista (2013, p. 121).

Para Gil (2004, p.45), as pesquisas exploratórias são realizadas de forma empírica e tem como objetivo a formulação de um problema ou de questões.

Já as pesquisas descritivas, segundo Vergara (2009, p. 47), são a descrição de características de determinado fenômeno ou população e estabelecem uma relação entre variáveis.

De acordo com Batista (2013, p. 117), pesquisa explicativa determina ou identifica fatores que contribuem para o acontecimento de um fenômeno. É o tipo de pesquisa que aprofunda os conhecimentos e os aproxima da realidade, buscando os porquês das coisas.

Em se tratando desta pesquisa, pode-se defini-la como uma pesquisa descritiva, pois descreve os métodos adotados para solucionar os problemas encontrados na empresa estudada, bem como apresenta uma fundamentação teórica para que haja esclarecimento dos assuntos referentes ao tema abordado.

3.2.2 Quanto ao objeto ou meios

As classificações são: bibliográficas, de campo, de observação participante, pesquisa-ação, dialética, documental, experimental, dentre outras, Batista (2013, p. 122).

A pesquisa bibliográfica, segundo Batista (2013, p. 122), é desenvolvida a partir de fontes já elaboradas, como livros, artigos científicos, publicações periódicas etc.

As pesquisas de campo são realizadas com a observação direta ou indireta do autor, conforme Batista (2013, p. 123). Ainda de acordo com o autor citado, as pesquisas de caráter documental tem como característica a utilização de fontes não tratadas analiticamente.

Assim, quanto ao objetivo ou meios, esta pesquisa se classifica como bibliográfica, pois se baseia em livros e artigos científicos para o seu desenvolvimento, ao mesmo tempo em que é de campo, pois foram realizadas

observações indiretas pelo autor durante o processo de coleta de dados, utilizando-se de questionários aplicados.

3.2.3 Quanto à abordagem dos dados

As pesquisas podem ser classificadas quanto à abordagem como quantitativas, qualitativas ou ter as duas classificações.

As pesquisas quantitativas são as que possuem dados mensuráveis, com ou sem cruzamento de variáveis. As pesquisas qualitativas são as que apresentam mais subjetividade na análise, mais percepção do autor, Batista (2013, p. 123).

Quanto à abordagem, esta pesquisa é quantitativa porque avalia, mede e, a partir de números, determina os problemas e analisa os resultados na busca de soluções; e qualitativa, pois para identificar a causa dos problemas são utilizadas ferramentas da qualidade, conforme Batista (2013, p.100).

3.3 Instrumentos da Pesquisa

Para Batista (2013, p.118), existem vários tipos de instrumentos de pesquisa, dentre eles estão as entrevistas, questionários, observação pessoal e formulários.

As entrevistas, segundo Lakatos ; Marconi (2009, p. 197), são encontros entre duas pessoas, onde uma obtém informação a respeito de determinado assunto, através de uma conversação de natureza profissional.

Batista (2013, p. 118) define questionário como um importante instrumento de coleta de dados, formado por uma série de perguntas que são respondidas sem a presença do entrevistador.

Lakatos ; Marconi (2009, p. 214), citam formulário como sendo um instrumento para a investigação social, cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente com o entrevistado.

Nesta pesquisa, foi utilizado, como instrumento o questionário, que de acordo com Batista (2013, p. 118-119), é um importante instrumento de coleta de dados e tem como vantagens a economia de tempo, de pessoas, consegue atingir um grande número de pessoas ao mesmo tempo e as respostas são obtidas com agilidade.

3.4 Unidade e Universo e Amostra da Pesquisa

De acordo com Lakatos ;Marconi (2009, p. 165), amostra é uma parcela selecionada do universo. É um subconjunto do universo, ou seja, é uma quantidade específica da população - sendo que essa depende da quantidade da população existente – que será estudada e os resultados obtidos dessa amostra servirão para toda a população.

Nesta pesquisa, a amostra selecionada foi de 104 entrevistados, que representa 86,66% dos funcionários da agencia para qual o restaurante fornece alimentos, num intervalo de tempo de 10 dias úteis. A cada cliente que chegava se indagava sobre a aceitação de responder a pesquisa. Caso a resposta fosse positiva, o cliente era designado a um local reservado para que este pudesse responder a pesquisa sem influencia de nenhum fator externo. Após responder a pesquisa, o cliente seguia normalmente para sua mesa.

O Universo foram 120 funcionários da instituição que tem a empresa estudada como fornecedora de refeições.

A unidade pesquisa foi a empresa onde o autor estagiou, que tem como nome fantasia Restaurante e Cantina Tudo de Bom.

3.5 Definição de Variáveis

Para Gil (2004, p. 107), variável é um valor ou uma propriedade, que pode ser medida através de mecanismos operacionais. Estes mecanismos permitem verificar a relação entre estas características e outros fatores.

Tomando como base os objetivos específicos, foi criado o Quadro 05 e determinadas as seguintes variáveis:

Quadro 05 – Variáveis e Indicadores da pesquisa

VARIÁVEL	INDICADORES
Levantar dados em relação ao atendimento	Coleta de dados
Exposição dos dados de opinião	Gráfico de Pareto
Proposta de melhorias	5W2H

Fonte: Próprio Autor

3.6 Plano de Registro e Análise dos Dados

Segundo Lakatos ; Marconi (2009, p. 167), a coleta de dados é a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar levantamento de informações geradas a partir das análises e pesquisas das causas do problema. Já análise de resultados é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, ou seja, é a realização de um estudo que tem como finalidade analisar e interpretar os dados obtidos.

O processo de coleta de dados foi realizado em etapa única, diretamente com os clientes que utilizam os serviços do restaurante.

Já a análise dos dados se deu através da criação de tabelas e gráficos no Microsoft Word, além de planilhas responsáveis pelos cálculos no Microsoft Excel.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta etapa contém a descrição das atividades que foram realizadas, bem como a aplicação de ferramentas da qualidade, que juntas, proporcionaram o alcance dos objetivos propostos.

Também são contemplados nesta seção, os resultados obtidos através de entrevistas com os clientes. Para melhor entendimento e visualização, os valores absolutos coletados serão explicitados em tabelas, já os valores relativos (percentuais) serão mostrados em gráficos.

4.1 Levantamento de dados sobre a opinião dos clientes

No mês de agosto de 2013, iniciou-se uma análise do processo de atendimento ao cliente do Restaurante Cantina Tudo de Bom. Esta análise buscou avaliar a satisfação dos clientes atendidos no estabelecimento em análise. Para dar início a este processo, foi elaborado um questionário (Apêndice A) com perguntas que serviu como guia para tal avaliação.

Após a elaboração e aprovação do questionário, passou-se para etapa de aplicação do mesmo. A aplicação dos questionários foi realizada *in loco*, ou seja, no próprio estabelecimento e teve como público alvo os funcionários do banco contratante. Na aplicação utilizou-se a seguinte metodologia: ao entrar no estabelecimento, o cliente era abordado e informado sobre o questionário. Essa informação continha o objetivo da pesquisa (tanto o acadêmico, quanto o do interesse em melhorias por parte do restaurante). Após essa explicação, o cliente era indagado se tinha interesse em participar. Caso a resposta fosse positiva, o questionário era aplicado na mesma hora, antes mesmo do cliente ir à mesa, para que nenhum fator interferisse na sua opinião. Ao término da aplicação do questionário, o cliente se dirigia normalmente para se alimentar.

4.2 Exposição dos Resultados da Pesquisa

Após a aplicação dos questionários, os dados coletados foram agrupados e, desse agrupamento, foram criadas tabelas e gráficos para uma melhor compreensão destes dados.

O primeiro questionamento feito aos clientes foi para saber com que frequência o mesmo ia ao restaurante. Os resultados das frequências de visitas dos clientes entrevistados estão mostrados na Tabela 01.

Tabela 01 – Frequência de visitas dos clientes

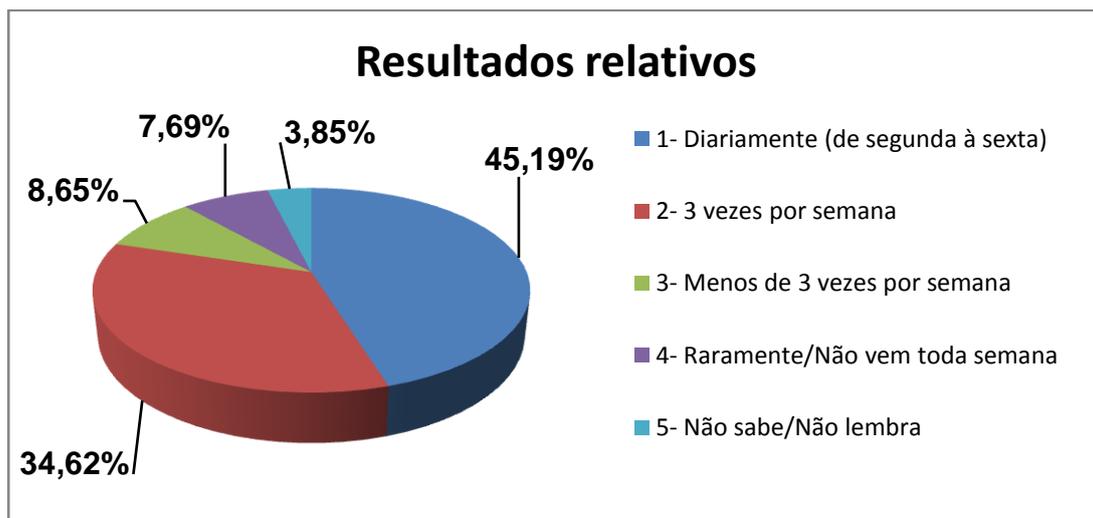
Frequência de visita dos clientes	Absoluto
1- Diariamente (de segunda à sexta)	47
2- 3 vezes por semana	36
3- Menos de 3 vezes por semana	9
4- Raramente/Não vem toda semana	8
5- Não sabe/Não lembra	4
TOTAL	104

Fonte: Próprio Autor

A avaliação da frequência de visitas é importante, pois, pode ser utilizada como parâmetro para definir as opiniões que merecem uma melhor análise, ou seja, a opinião dos clientes que mais frequentam o restaurante será mais relevante que a opinião dos que pouco utilizam seus serviços.

O Gráfico 02 expõe os resultados relativos dos dados coletados juntos aos clientes.

Gráfico 02 – Resultados relativos dos dados obtidos



Fonte: Próprio Autor

O Gráfico 02 mostra que a maioria dos clientes entrevistados (45,19%) vão diariamente ao restaurante, outra grande parte, 34,62%, vai com certa regularidade semanal (3 vezes por semana). Outros clientes entrevistados

frequentam o restaurante menos de 3 vezes por semana (8,65%) e os que raramente vão fazer alguma refeição no estabelecimento representam 7,692%.

Diante dessas informações, pode-se concluir que as opiniões mais relevantes são as dos clientes que frequentam diariamente e dos que frequentam 3 vezes por semana, pois, além de representarem aproximadamente 80,0% dos entrevistados, são eles que mais utilizam dos serviços, tendo uma melhor avaliação dos mesmos.

Após a demonstração dos dados que “dividiram” os clientes, foram avaliados itens pertinentes ao prédio do restaurante e ao serviço prestado pela equipe de colaboradores do estabelecimento.

O primeiro item avaliado foi o espaço físico do restaurante. Essa avaliação tem como objetivo principal saber se os clientes estão satisfeitos com a dimensão e *layout* do local onde estão se alimentando. Os resultados dessa avaliação são mostrados na Tabela 02.

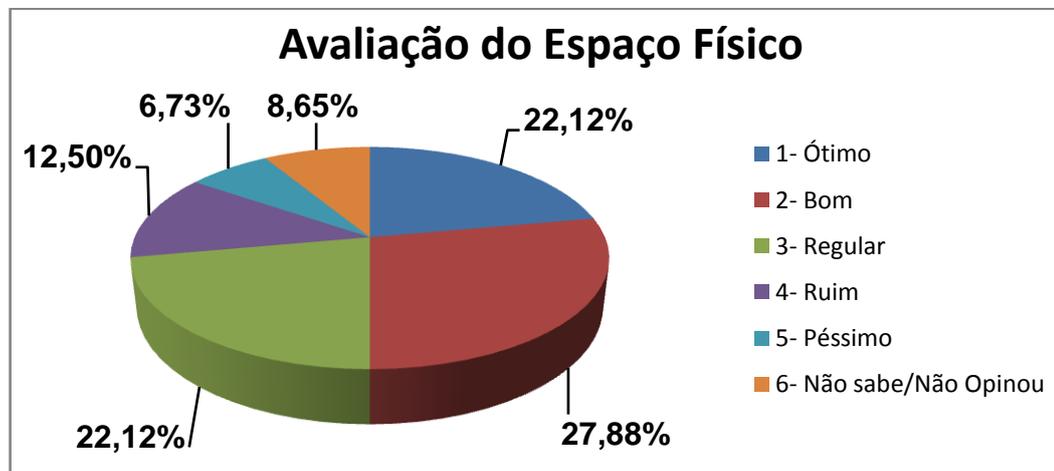
Tabela 02 – Avaliação do espaço físico do restaurante

Espaço Físico	Absoluto
1- Ótimo	23
2- Bom	29
3- Regular	23
4- Ruim	13
5- Péssimo	7
6- Não sabe/Não Opinou	9
TOTAL.	104

Fonte: Próprio Autor

A partir dos valores obtidos e mostrados na Tabela 02, foi criado o Gráfico 03 com os valores relativos a cada uma das avaliações.

Gráfico 03 – Avaliação do espaço físico do restaurante



Fonte: Próprio Autor

Ao analisar o Gráfico 03, percebe-se que o espaço físico do restaurante é bem avaliado pelos clientes, pois 50,00% deles consideram o espaço físico ótimo/bom, contra 19,23% que consideram o item ruim/péssimo, ou seja, o percentual dos clientes que estão avaliando bem o espaço físico do restaurante é mais que o dobro dos que estão avaliando mal. Entretanto, o percentual dos índices ruim/péssimo não podem ser desconsiderados, pois, o objetivo do estabelecimento é melhorar cada vez mais seus serviços, para isso, esses indicadores devem ser reduzidos.

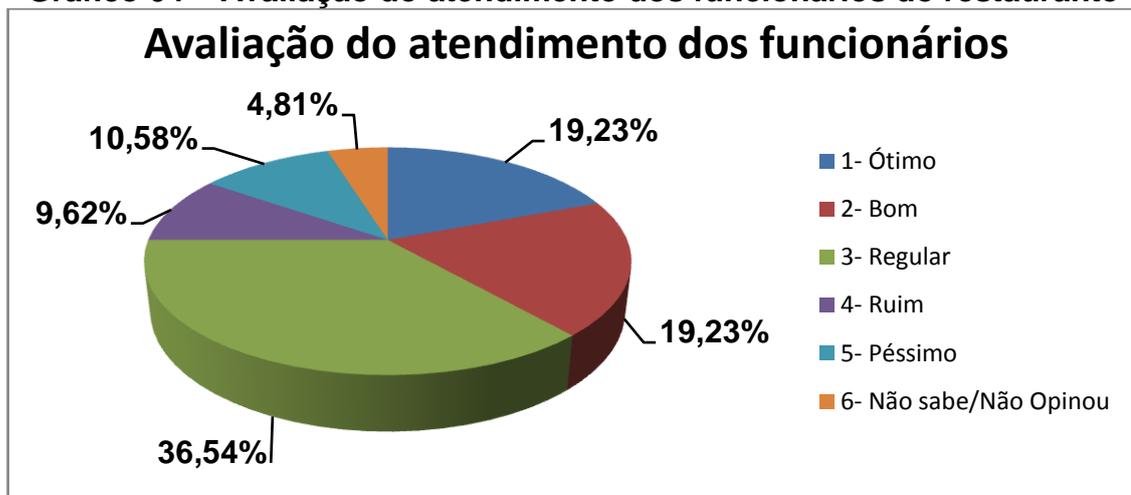
Outro item considerado importante e avaliado junto aos clientes durante a pesquisa foi o atendimento dos funcionários do restaurante. Nessa avaliação buscou-se saber como o cliente se sentia em relação à forma como era atendido. Os resultados absolutos estão na Tabela 03 e os resultados relativos a cada item demonstrados no Gráfico04, logo após.

Tabela 03 – Avaliação do atendimento dos funcionários do restaurante

Atendimento dos Funcionários	Absoluto
1- Ótimo	20
2- Bom	20
3- Regular	38
4- Ruim	10
5- Péssimo	11
6- Não sabe/Não Opinou	5
TOTAL.	104

Fonte: Próprio Autor

Gráfico 04 – Avaliação do atendimento dos funcionários do restaurante



Fonte: Próprio Autor

Os resultados mostram que esse item, na relação entre as avaliações ótimo/bom versus ruim/péssimo é bem avaliado pelos clientes, pois 38,46% dos

clientes avaliou esse item como ótimo/bom, contra 20,19% dos clientes entrevistados que avaliam esse serviço como ruim/péssimo. Vale ressaltar que o atendimento ao cliente é o principal item dessa avaliação, pois, as ferramentas da qualidade logo mais aplicadas irão mostrar os principais problemas onde ações serão realizadas, a fim de sanar estes.

Também foi avaliada a variedade de comidas servidas pelo Restaurante Cantina tudo de bom. Essa avaliação teve o intuito de saber como os clientes estavam se sentindo em relação ao que estava sendo servido.

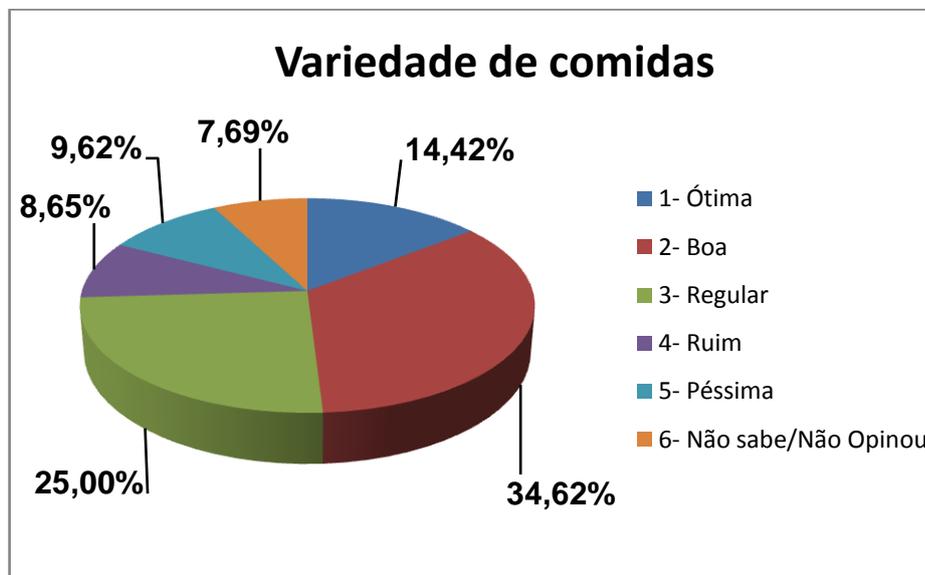
A opinião dos clientes está explicitada na Tabela 04 em valores absolutos e no Gráfico 05 em valores relativos, a seguir.

Tabela 04 – Avaliação da variedade da comida servida

Variedade da comidas	Absoluto
1- Ótima	15
2- Boa	36
3- Regular	26
4- Ruim	9
5- Péssima	10
6- Não sabe/Não Opinou	8
TOTAL.	104

Fonte: Próprio Autor

Gráfico 05 – Avaliação da variedade da comida servida



Fonte: Próprio Autor

O principal objetivo da avaliação deste item é identificar, junto aos clientes, a aceitação do atual cardápio do restaurante. Os resultados obtidos pela avaliação dos clientes para esse item mostram que 49,04% dos clientes

classificaram como ótima/boa essa avaliação. Já 18,27% dos entrevistados avaliaram esse item como ruim/péssimo.

O tempo de atendimento aos clientes foi outro item avaliado. Nessa avaliação foi levada em consideração a opinião dos clientes sobre o tempo que os atendentes levam para realizarem o primeiro atendimento. Os índices de avaliação são mostrados na Tabela 05.

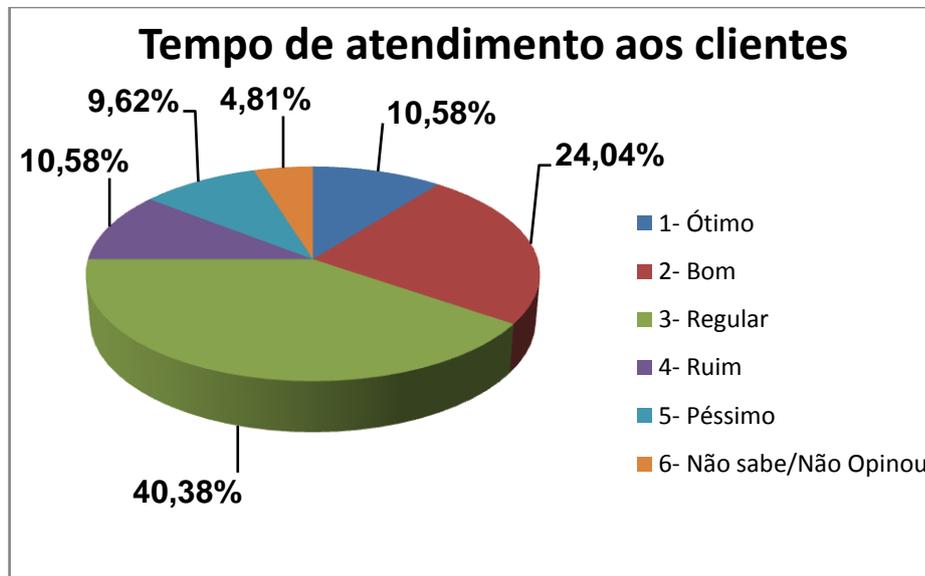
Tabela 05 – Avaliação do tempo de atendimento aos clientes

Tempo de atendimento	Absoluto
1- Ótimo	11
2- Bom	25
3- Regular	42
4- Ruim	11
5- Péssimo	10
6- Não sabe/Não Opinou	5
TOTAL.	104

Fonte: Próprio Autor

O Gráfico 06 foi criado com os resultados relativos aos valores apresentados na Tabela 05.

Gráfico 06 – Avaliação do tempo de atendimento aos clientes



Fonte: Próprio Autor

Visualizando o Gráfico 06, pode-se dizer que o tempo de atendimento obteve uma avaliação regular, pois, este item obteve um maior percentual (40,38%) em relação às avaliações dos itens ótimo/bom (34,62%) e ruim/péssimo, com 20,19%.

Seguindo com as análises dos resultados obtidos através da aplicação do questionário criado para esta pesquisa, foi avaliado se a quantidade de funcionários era suficiente para atender a demanda de clientes do estabelecimento. A partir desses valores, foi feita a Tabela 06.

Tabela 06 – Opinião sobre a quantidade de funcionários do restaurante

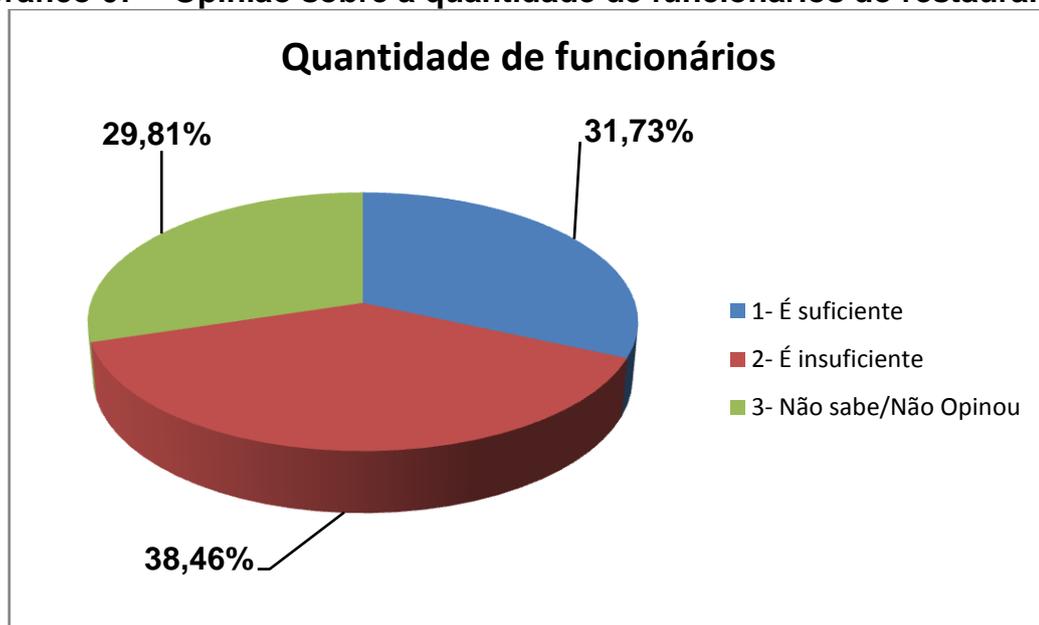
Quantidade de funcionário	Absoluto
1- É suficiente	33
2- É insuficiente	40
3- Não sabe/Não Opinou	31
TOTAL.	104

Fonte: Próprio Autor

Nota-se que esse resultado mostra que um dos problemas do restaurante tem ligação com o quantitativo dos funcionários existentes, pois, a avaliação dos clientes que consideram a quantidade de funcionários insuficiente supera a avaliação “suficiente” para este item.

O Gráfico 07 mostra os resultados relativos à avaliação da quantidade de funcionários do restaurante.

Gráfico 07 – Opinião sobre a quantidade de funcionários do restaurante



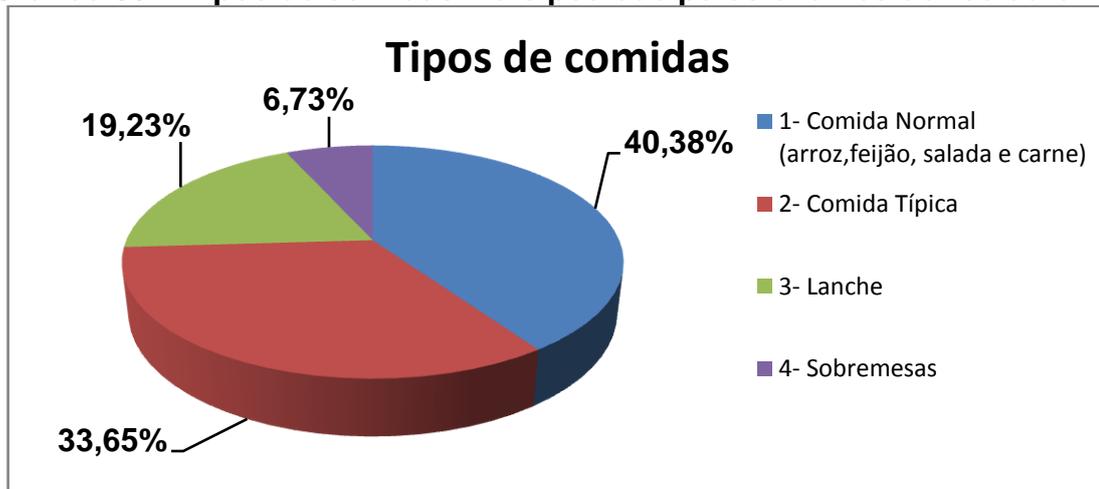
Fonte: Próprio Autor

Houve também a avaliação dos tipos de comidas servidas no restaurante em análise. Essa avaliação foi feita junto aos clientes com o intuito de ter ciência dos mesmos acerca dos que eles estavam comendo. Os resultados da avaliação dos tipos de comidas estão mostrados na Tabela 07 e visualizados no Gráfico 08.

Tabela 07 – Tipos de comidas mais pedidas pelos clientes do restaurante

Tipo de comida	Absoluto
1- Comida Normal (arroz, feijão, salada e carne)	42
2- Comida Típica	35
3- Lanche	20
4- Sobremesas	7
TOTAL.	104

Fonte: Próprio Autor

Gráfico 08 – Tipos de comidas mais pedidas pelos clientes do restaurante

Fonte: Próprio Autor

Observando o Gráfico 08, nota-se que o tipo de comida pedido pela maioria dos clientes é a comida normal, esse tipo de prato é formado com a mistura básica de arroz, feijão, salada e carne. O outro tipo de prato mais pedido pelos clientes do restaurante são as comidas típicas, como: feijoada, caranguejo, moqueca de camarão, estrogonofe de frango e ensopado de galinha caipira.

Observando os outros itens avaliados, pode-se afirmar que os clientes que vão no intuito de comer algum tipo de lanche ou sobremesa são a minoria, pois somando os valores de avaliação dos dois índices, chegam a 25,96% do total.

Após avaliar os tipos de refeições mais pedidas pelos clientes, foi a vez de levantar os dados de qual(is) o(s) maior(es) problema(s) existente(s) no Restaurante Cantina Tudo de Bom. A avaliação desse item permitiu verificar em qual (ou quais) ponto(s) a empresa deve focar de imediato para aperfeiçoar o atendimento dos clientes e, assim, melhorar seus índices de avaliação. Na Tabela 08 constam os resultados obtidos dessa avaliação.

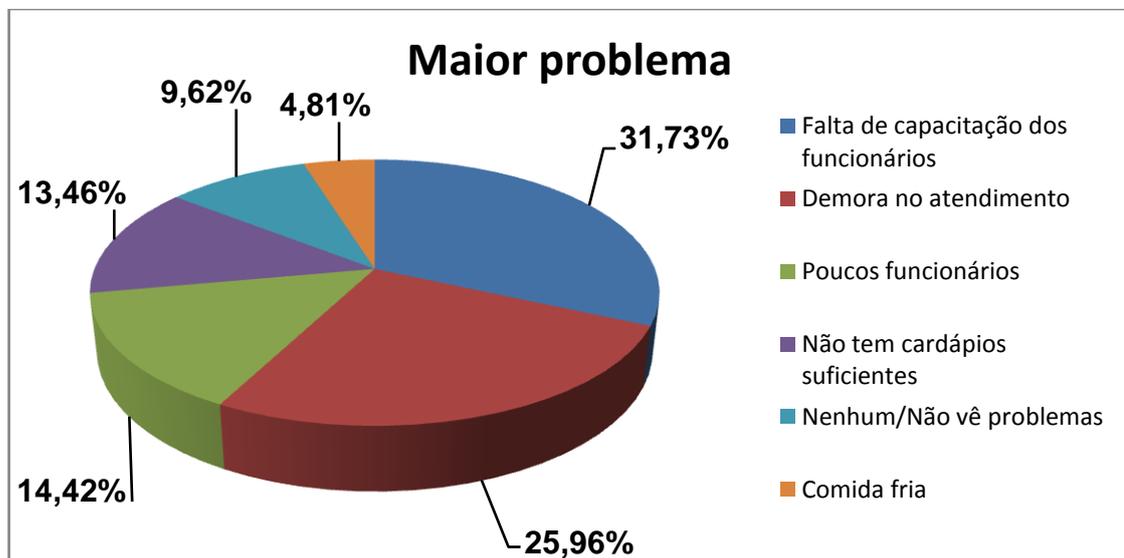
Tabela 08– Maior problema do restaurante

Maior problema	Absoluto
Falta de capacitação dos funcionários	33
Demora no atendimento	27
Poucos funcionários	15
Não tem cardápios suficientes	14
Nenhum/Não vê problemas	10
Comida fria	5
TOTAL.	104

Fonte: Próprio Autor

Os resultados da Tabela 08 indicam a falta de capacitação dos funcionários como o maior problema. Essa falta de capacitação dos funcionários do restaurante implica em outras avaliações, como o tempo de atendimento dos funcionários e o próprio atendimento destes. Esses itens mencionados e anteriormente avaliados foram os que alcançaram índices de ótimo/bom mais baixos que os outros.

Com quantitativo apresentado na Tabela 08, foi criado o Gráfico 09, que tem como objetivo apresentar os valores relativos de cada um dos itens citados pelos clientes.

Gráfico 09 – Maior problema do restaurante

Fonte: Próprio Autor

Ao observar o Gráfico 09, nota-se que os três problemas mais citados influenciam diretamente no atendimento (falta de capacitação, demora no atendimento e poucos funcionários). Juntos estes problemas somam 72,11%, enquanto que os outros dois problemas citados (não ter cardápio suficiente e comida fria), juntos, somam 18,27%. Ainda houve quem respondesse que não vê ou não

existe problema nenhum no restaurante, essa parcela do resultado representou 9,62%.

Para finalizar as avaliações dos itens e serviços do restaurante, foi perguntado se o cliente tinha alguma sugestão para dar, ajudando a melhorar os serviços prestados pelo restaurante. Os índices obtidos com essa avaliação foram alocados na Tabela 09.

Tabela 09 – Sugestões dos clientes para melhorar os serviços

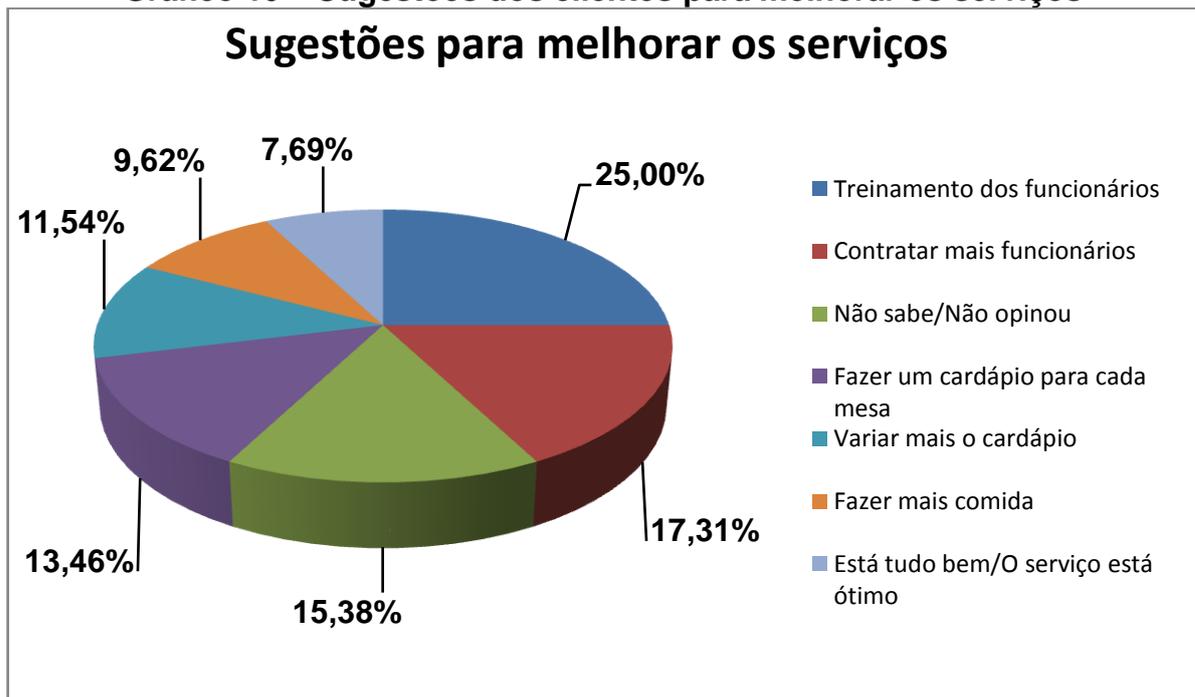
Sugestões para melhorar os serviços	Absoluto
Treinamento dos funcionários	26
Contratar mais funcionários	18
Não sabe/Não opinou	16
Fazer um cardápio para cada mesa	14
Variar mais o cardápio	12
Fazer mais comida	10
Está tudo bem/O serviço está ótimo	8

Fonte: Próprio Autor

Os resultados que foram apresentados na Tabela 09 mostram o que já fora confirmado anteriormente em relação à falta de capacitação dos funcionários e à quantidade insuficiente dos mesmos, pois, essas duas opções foram as mais citadas como sugestões pelos clientes entrevistados.

A partir dos resultados da Tabela 09, foi criado o Gráfico 10 e, com ele, uma forma de melhor compreensão visual dos mesmos.

Gráfico 10 – Sugestões dos clientes para melhorar os serviços



Fonte: Próprio Autor

Associado com o principal problema citado pelos clientes (a falta de capacitação dos funcionários do restaurante) está a sugestão mais citada, o treinamento para os funcionários, com exatos 25,00% das opiniões. No que diz respeito à demora no atendimento e à falta de funcionários, foi citada como sugestão, em segundo lugar, a contratação de mais funcionários, com 17,31% das citações dos clientes.

4.3 Utilizações de Ferramentas da Qualidade

Após a análise dos resultados obtidos com a pesquisa realizada, foram aplicadas as ferramenta da qualidade que teve como intuito classificar os problemas que necessitam de um foco maior.

Para verificar os problemas que mais influenciam na qualidade dos serviços oferecidos pelo restaurante, foi feito um cruzamento das questões em que foi perguntada a frequência que os clientes utilizavam os serviços do restaurante, com a pergunta que indagava quais os principais problemas do estabelecimento. Como resultado desse cruzamento, foi criada a Tabela 10.

Tabela 10 – Principais problemas do restaurante x frequência de utilização dos clientes

Maior problema/ Frequência	1- Diariamente (de segunda à sexta)	2- 3 vezes por semana	3- Menos de 3 vezes por semana	4- Raramente/ Não vem toda semana	5- Não sabe/ Não lembra
Falta de capacitação dos funcionários	34,04%	36,11%	22,22%	25,00%	0,00%
Demora no atendimento	21,28%	30,56%	11,11%	25,00%	75,00%
Poucos funcionários	19,15%	8,33%	22,22%	0,00%	25,00%
Não tem cardápios suficientes	12,77%	13,89%	22,22%	12,50%	0,00%
Nenhum/ Não vê problemas	8,51%	5,56%	11,11%	37,50%	0,00%
Comida fria	4,26%	5,56%	11,11%	0,00%	0,00%

Fonte: Próprio Autor

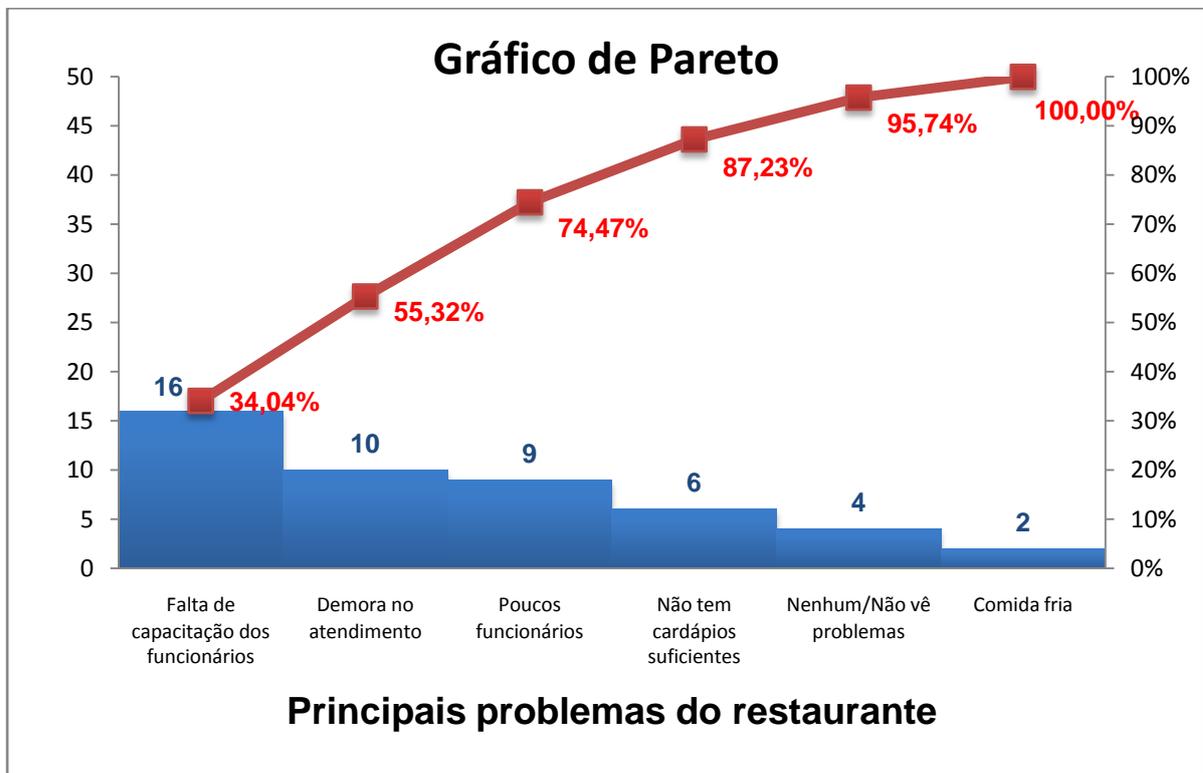
Na Tabela 10, podem-se visualizar as opiniões de cada divisão dos que frequentam o restaurante e cada um dos problemas citados pelo mesmos. Nota-se também, analisando a tabela, que a falta de capacitação dos funcionários é o

problema mais citado dentre os que mais frequentam o estabelecimento (frequência diária) e pelos que frequentam em média três vezes por semana. Já entre os que raramente utilizam os serviços do restaurante, esse problema é citado por 25,00. .

Tendo em vista as divisões que foram estabelecidas pelos critérios da pesquisa, levou-se em consideração a opinião dos clientes que mais frequentam o restaurante, pois, são eles que mais notam os problemas existentes no restaurante. A partir desse critério, pôde-se criar um Gráfico de Pareto, que, associando os problemas com a frequência dos clientes, podem-se verificar quais os problemas que devem ser solucionados a fim de aumentar a qualidade dos serviços prestados.

O Gráfico de Pareto pode ser visualizado no Gráfico 11.

Gráfico 11 – Gráfico de Pareto



Fonte: Próprio Autor

O Gráfico de Pareto mostra que a falta de capacitação dos funcionários e a demora no atendimento (também influenciada pela falta de capacitação) e a quantidade pequena dos funcionários (que acarreta na demora no atendimento) somam 74,47% dos problemas citados pelos clientes que visitam o restaurante diariamente. Esses três problemas, direta ou indiretamente, estão interligados. Sendo assim, foi criado um plano de ação para resolver cada um dos problemas, visando melhorar seus serviços.

4.4 Planos de Ação Criados

Com a criação do Gráfico de Pareto e a definição dos problemas mais significativos que a empresa possui, foi criado um plano de ação que visa resolver inteira ou parcialmente cada um deles e, assim, aumentar a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Nesse plano de ação, foi aplicada a Ferramenta da Qualidade 5W2H, que, para cada problema, gerou um quadro. O plano de ação criado pela empresa visa resolver cada problema observado no estudo.

4.4.1 Falta de capacitação dos funcionários

A falta de capacitação dos funcionários foi o problema mais citado pelos clientes. Esse problema pode ocorrer devido à empresa ser familiar e não possuir muitos funcionários profissionais da área de atendimento ao cliente. Para esse problema foi criado o Quadro 06. Nele estão expostos os itens pertinentes a essa ferramenta, bem como cada passo para resolver o problema.

O Quadro 06 mostra as atividades que serão realizadas para que haja uma capacitação dos funcionários da empresa e, conseqüentemente, a diminuição de ocorrência desse problema e o aumento da qualidade dos serviços prestados e da satisfação dos clientes.

Quadro 06 – 5W2H para a falta de capacitação dos funcionários

OBJETIVO		Capacitar os funcionários
PASSO		DETALHES
1	What – O quê	Curso de capacitação para os funcionários
2	Why – Por quê	Melhorar o atendimento ao cliente
3	Where – Onde	SEBRAE
4	Who – Quem	Todos os funcionários
5	When – Quando	Dezembro de 2013
1	How – Como	Indo ao SEBRAE
2	How Much – Quanto irá custar	Custo zero (parceria com o SEBRAE)

Fonte: Próprio Autor

4.4.2 Demora no atendimento

A demora no atendimento aos clientes foi o segundo problema que mais apareceu na opinião dos clientes. Essa demora pode ser ocasionada pela falta de um padrão de atendimento aos clientes, pois, sem esse padrão alguns clientes podem chegar por último e saírem primeiro.

As ações adotadas para a resolução ou diminuição de ocorrência deste item estão explicitadas no Quadro 07.

Quadro 07 – 5W2H para a demora no atendimento aos clientes

OBETIVO		Criar um padrão de atendimento aos clientes
PASSO		DETALHES
1	What – O quê	Estabelecer um atendimento por ordem de chegada dos clientes, distribuindo senhas aos mesmos
2	Why – Por quê	Para que nenhum cliente fique sem atendimento em tempo hábil
3	Where – Onde	No próprio restaurante
4	Who – Quem	O proprietário do restaurante
5	When – Quando	Todos os dias da semana
1	How – Como	Se colocando na recepção do estabelecimento
2	How Much – Quanto irá custar	Custo zero

Fonte: Próprio Autor

O Quadro 07 estabelece a criação de um padrão de atendimento dos clientes, onde esse padrão tem como critério o atendimento por ordem de chegada dos mesmos. O proprietário do restaurante estará à espera dos clientes na recepção, distribuirá senhas e designará os garçons que irão atender esses clientes pela ordem de chegada.

4.4.3 Poucos funcionários

A quantidade insuficiente de funcionários do restaurante, fez com que esse fato fosse lembrado por aproximadamente 20% dos clientes. Para esse problema, foi criado o Quadro 08. Nele há uma lista com as atividades que serão

colocadas em prática para que seja sanado ou diminuído o impacto deste item sobre a qualidade do serviço prestado pelo restaurante.

Quadro 08 – 5W2H para a quantidade pequena de funcionários

OBJETIVO		Aumentar o quadro de funcionários da empresa
PASSO		DETALHES
1	What – O quê	Contratar 2 funcionários novos
2	Why – Por quê	Aumentar o quadro de funcionários; Buscar maior satisfação dos clientes.
3	Where – Onde	NAT – Núcleo de Apoio ao Trabalhador de Aracaju
4	Who – Quem	Proprietário e RH da empresa
5	When – Quando	Dezembro de 2013 e janeiro de 2014
1	How – Como	Acessando o banco de currículo do NAT; Divulgando vagas nos meios de comunicação como: redes sociais, NAT, Sites de vagas...
2	How Much – Quanto irá custar	Custo indefinido

Fonte: Próprio Autor

O Quadro 08 elenca quais atividades serão adotadas pela empresa, bem como prazos, responsáveis, método de realização e custos dessas atividades. O intuito desse quadro é criar um método que resolva o problema de falta de funcionários do restaurante.

Das três atividades elencadas pelos clientes como maiores problemas do restaurante, a quantidade insuficiente de funcionários é a única que irá gerar custos para a empresa, assim, ela será a de menor prioridade para ser resolvida, pois, das três mais citadas, ela é a que aparece com o menor percentual (19,15%), contra 21,28% do item demora no atendimento e 34,04% do item falta de capacitação dos funcionários.

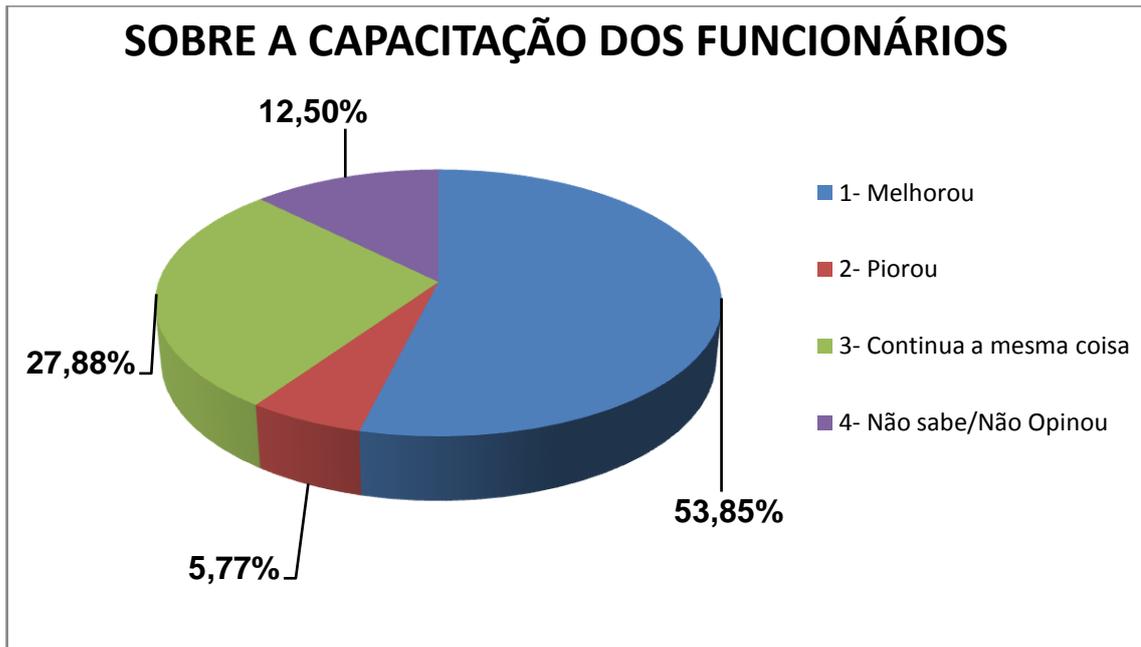
4.5 Reavaliação dos Serviços Após a Implantação do Proposto Pelas Ferramentas da Qualidade

Após o período de implantação das ações propostas pelo 5W2H, foi realizada uma nova pesquisa junto aos clientes do restaurante, cujo questionário está no Apêndice B. Esta pesquisa teve como foco apenas os serviços que

figuraram nos planos de ação, pois, foram os mais citados pelos clientes do restaurante na primeira avaliação realizada.

Dado um tempo de 5 dias para a nova coleta, os resultados foram satisfatórios, pois, em todos os serviços houve avaliações positivas. Estas novas avaliações podem ser visualizadas nos Gráficos 12, 13 e 14, logo a seguir.

Gráfico 12 – Reavaliação da falta de capacitação dos funcionários



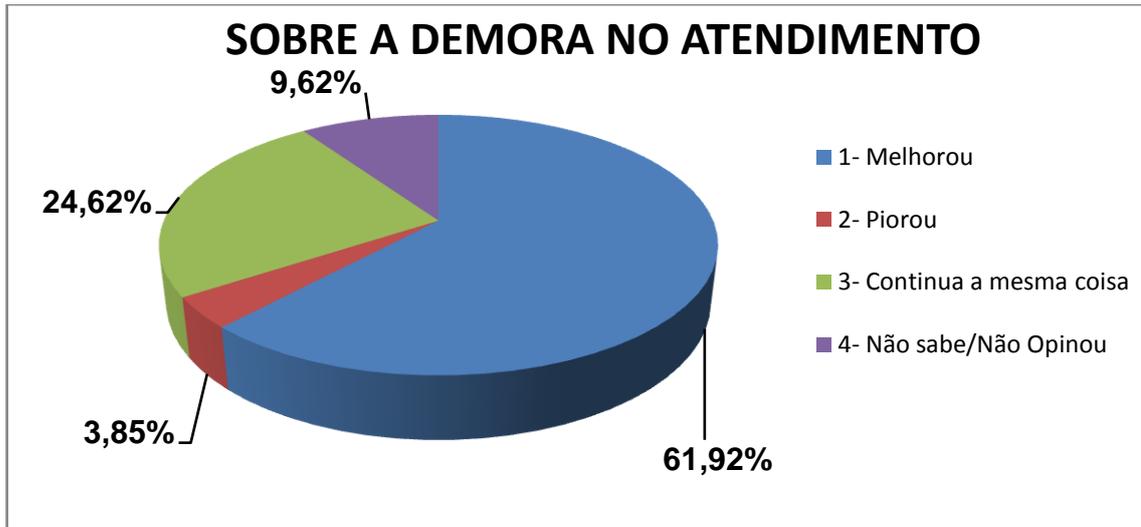
Fonte: Próprio Autor

O que pode ser concluído com a análise do Gráfico 12, é que, com o curso de capacitação realizado no SEBRAE, pelos funcionários da empresa, esse item obteve uma grande melhora em relação ao que os clientes avaliaram, colocando a falta de qualificação dos funcionários como o problema mais citado entre os entrevistados.

O segundo problema mais citado pelos clientes foi a demora no atendimento. Para que esse problema fosse resolvido ou minimizado, foi elaborado e implementado um padrão de atendimento aos clientes. Este padrão focava no atendimento ao cliente por ordem de chegada, anteriormente citado, com a distribuição de senhas pelo proprietário do restaurante.

Com a criação desse padrão de atendimento esse problema sofreu uma grande e visível melhora, alcançando um índice de 61,92% de reavaliação positiva dos clientes entrevistados, contra 3,85% que opinaram que o serviço piorou, 24,62% que continua a mesma coisa e 9,620% que não souberam ou não opinaram sobre o serviço, como estão expostos no Gráfico 13.

Gráfico 13 – Reavaliação da demora no atendimento

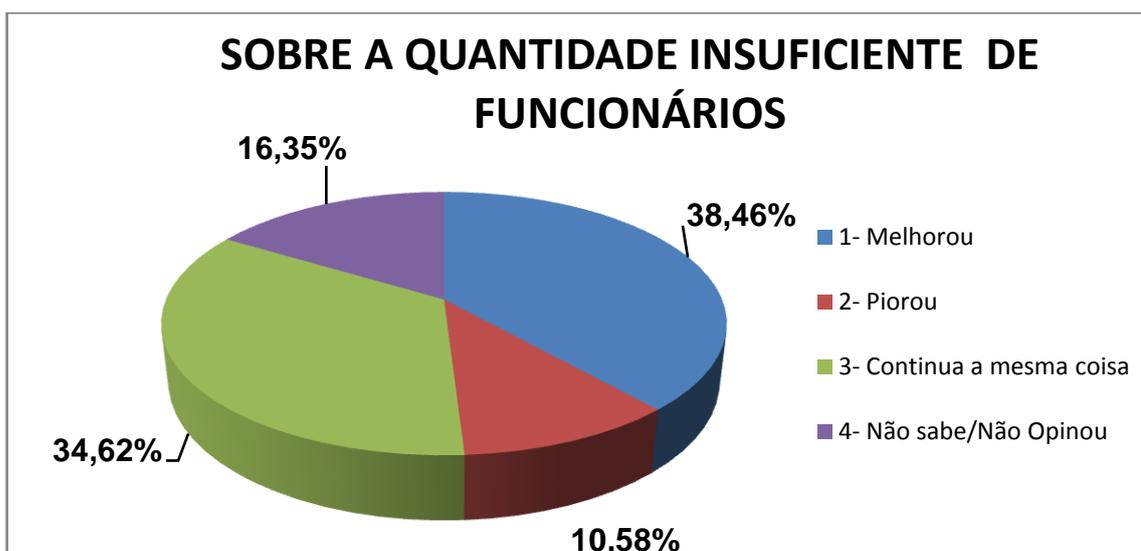


Fonte: Próprio Autor

Em relação ao terceiro problema, a quantidade insuficiente de funcionários, a avaliação mostrou uma melhora, porém, a contratação de novos funcionários, que foi proposto no plano de ação, não foi executada. Essa melhora se deu como consequência do que fora proposto nos dois planos de ação anteriores, a capacitação dos funcionários e a criação de um novo padrão no processo de atendimento aos clientes.

Os resultados obtidos com a nova avaliação deste item podem ser visualizados no Gráfico 14.

Gráfico 14 – Reavaliação da quantidade insuficiente de funcionários



Fonte: Próprio Autor

Nota-se, ao observar o Gráfico 14, que o índice de melhora deste serviço foi aquém dos outros dois já mostrados. A explicação para esse ocorrido está no fato

de não ter havido a contratação de nenhum funcionário. Entretanto, como já dito, houve sim uma melhora, e esta, está atribuída aos melhoramentos do processo como um todo.

Os 34,62% dos entrevistados que responderam que, em relação à quantidade de funcionários, o serviço está a mesma coisa, o fizeram pelo fato de ter notado que nada mudou no quadro de funcionários, mas a maioria classificou a qualidade do serviço como melhor após as mudanças.

Com esta reavaliação dos serviços em que foram elaborados os planos de ação, dá-se como encerrada esta etapa do trabalho.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou avaliar a satisfação dos clientes do Restaurante Cantina Tudo de Bom. Para isso, foi elaborado e aplicado um questionário de avaliação, onde os clientes responderam perguntas acerca dos serviços prestados pelo mesmo. Na sequência, foram utilizadas Ferramentas da Qualidade para uma melhor análise dos dados coletados.

Após a criação e aplicação (em parte) dos planos de ação desenvolvidos para a melhoria do processo de atendimento ao cliente da empresa, foi realizada uma reavaliação e foram constatadas melhorias neste.

No que diz respeito ao atendimento dos objetivos, estes foram atendidos com ações já citadas anteriormente.

Foi observado nesta pesquisa que a utilização das técnicas aprendidas no curso foi essencial para que se percebesse a necessidade dos clientes e a busca da melhoria do processo como um todo. Isto foi de relevante importância, pois, as ações foram direcionadas nos pontos mais citados pelos clientes, eliminando esforços desnecessários.

Esta pesquisa foi de suma importância para o aprendizado individual do autor, bem como para a empresa estudada, pois, mostrou novos métodos pelos quais se podem melhorar seus processos.

Sendo assim, após todas as etapas concluídas, dá-se por encerrada todas as atividades deste trabalho.

REFERÊNCIAS

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

BATISTA, E. U. R. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso**: relatórios, artigos e monografias. Aracaju: FANESE, 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**.8.ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia, 2004.

CARVALHO, Marly de Monteiro de. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GOMES, Fabrício Maciel. **Ferramentas da qualidade**. 2006. Disponível em <<http://www.usp.edu.br>>.

JURAN, J. M. Juran. **Planejando para a qualidade**. 5. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Liuzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos, São Paulo: Atlas, 2006.

LISBOA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Pentiado. **APLICAÇÃO DO MÉTODO 5W2H NO PROCESSO PRODUTIVO DO PRODUTO: A JOIA**. IJIE – Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial. Florianópolis. SC, Brasil, v.4, n.7, p. 32-47, 2012.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística Geral e Aplicada**. Atlas, 2ª Ed. 2002, São Paulo.

MATA-LIMA, H.. **Aplicação de ferramentas da gestão da qualidade e ambiente na resolução de problemas**. Apointamentos da Disciplina de Sustentabilidade e Impactos Ambientais. Universidade da Madeira: (Portugal), 2007.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchic. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo: Artliber, 2006.

NETO, Pedro Luiz de O. Costa. **Estatística**. 2ª Ed., Edgard Blücher, 2002; São Paulo/SP.

OLIVEIRA, J. Otávio. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Pa
Pioneira Thomson learning, 2006.

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

RAMASWAMY, Rohit. **Design and management of service processes: keeping customers for life**. USA: Addison-Wesley, 1996

RODRIGUES, M.V. **Ações para a qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência de estudos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SEBRAE. **Manual de ferramentas da qualidade**. 2005. Disponível em <[HTTP://www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)> Acessado em: 10 abr. 2014.

THOZO, Almir. **Aplicação das ferramentas da qualidade em uma Indústria Automotiva: estudo de caso para redução das falhas elétricas na linha de montagem do Air Bag do volante**. Trabalho de Conclusão de Curso, Título de Tecnólogo em Eletrônica Industrial, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2008. Disponível em: <www.daeln.ct.utfpr.edu.br/~tccdaeln/.../TCC%20Almir.pdf>, Acessado em 11 abr. 2014.

VASCONCELOS, Natália V. Caldas; PEREIRA, Cristina Barbosa. Análise do processo logístico através das ferramentas da qualidade: um estudo de caso na DDEX-directdoor Express. **ENGEPRO – Inovação, gestão e produção**. São Paulo. v. 03, n. 02. fev. 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário de avaliação de satisfação do cliente

Nome do Entrevistado:
Função do Entrevistado:
AVALIAÇÃO DO RESTAURANTE PELOS CLIENTES
1- O/A Sr/Sra vem ao Restaurante com que frequência? 1- Diariamente (de segunda à sexta) 2- Entorno de 3 vezes por semana 3- Menos de 3 vezes por semana 4- Raramente/Não vem toda semana 5- Não sabe/Não lembra
2- Como o/a Sr/Sra avalia o Espaço Físico do Restaurante Cantina Tudo de Bom? 1- Ótimo 2- Bom 3- Regular 4- Ruim 5- Péssimo 6- Não sabe/Não Opinou
3- Como o/a Sr/Sra avalia o Atendimento dos funcionários do Restaurante Cantina Tudo de Bom? 1- Ótimo 2- Bom 3- Regular 4- Ruim 5- Péssimo 6- Não sabe/Não Opinou
4- Como o/a Sr/Sra avalia a variedade de comidas do Restaurante Cantina Tudo de Bom? 1- Ótima 2- Boa 3- Regular 4- Ruim 5- Péssima 6- Não sabe/Não Opinou
5- Como o/a Sr/Sra avalia o tempo de atendimento do Restaurante Cantina Tudo de Bom? 1- Ótima 2- Boa 3- Regular 4- Ruim 5- Péssima 6- Não sabe/Não Opinou
6- A quantidade de funcionários do Restaurante é suficiente para atender todos os clientes? 1- É suficiente 2- É insuficiente 3- Não sabe/Não Opinou
7- Quais os tipo de comida que o/a Sr/Sra consumie aqui no Restaurante Cantina Tudo de Bom? 1- Comida Normal (arroz, feijão, salada e carne) 2- Comida Típica 3- Lanche 4- Sobremesas 5- Outras: _____
8- Qual o maior problema do Restaurante Cantina Tudo de Bom?
9- Qual sugestão o/a Sr/Sra daria para melhorar os serviços do Restaurante e Cantina Tudo de Bom?

APÊNDICE B – Questionário de reavaliação dos principais problemas

Nome do Entrevistado:
Função do Entrevistado:
REAVALIAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS DO RESTAURANTE
1- Em relação à capacitação dos funcionários, na sua opinião, este serviço melhorou, piorou ou continua a mesma coisa de antes? 1- Melhorou 2- Piorou 3- Continua a mesma coisa 4- Não sabe/Não Opinou
2- Em relação à demora no atendimento, na sua opinião, este serviço melhorou, piorou ou continua a mesma coisa de antes? 1- Melhorou 2- Piorou 3- Continua a mesma coisa 4- Não sabe/Não Opinou
3- Em relação à quantidade insuficiente de funcionário no atendimento, na sua opinião, este serviço melhorou, piorou ou continua a mesma coisa de antes? 1- Melhorou 2- Piorou 3- Continua a mesma coisa 4- Não sabe/Não Opinou