



**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI  
ANDERSON DARLEI MAHLKE ALVES**

**A PERCEPÇÃO SOBRE QUALIDADE DE ATENDIMENTO: UM  
CONTRAPONTO ENTRE A VISÃO DOS GESTORES E A VISÃO DOS  
CLIENTES DE UM RESTAURANTE**

**RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA  
2020**

**ANDERSON DARLEI MAHLKE ALVES**

**A PERCEPÇÃO SOBRE QUALIDADE DE ATENDIMENTO: UM  
CONTRAPONTO ENTRE A VISÃO DOS GESTORES E A VISÃO DOS  
CLIENTES DE UM RESTAURANTE**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia,  
apresentado como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Administração, Curso de  
Graduação em Administração, Faculdade Antonio  
Meneghetti-AMF.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ma. Ranice H. Pedrazzi Pozzer

**RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA**  
2020

**ANDERSON DARLEI MAHLKE ALVES**

**A PERCEPÇÃO SOBRE QUALIDADE DE ATENDIMENTO: UM  
CONTRAPONTO ENTRE A VISÃO DOS GESTORES E A VISÃO DOS  
CLIENTES DE UM RESTAURANTE**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia,  
apresentado como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Administração, Curso de  
Graduação em Administração, Faculdade Antonio  
Meneghetti-AMF

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ma. Ranice H. Pedrazzi Pozzer

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof<sup>ª</sup>. Ma. Ranice H. Pedrazzi Pozzer  
Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso  
Faculdade Antonio Meneghetti

---

Prof. Me. Deoclécio Cardoso  
Membro da Banca Examinadora  
Universidade Federal de Santa Maria

---

Prof<sup>ª</sup>. Ma. Jussara Foletto  
Membra da Banca Examinadora  
Faculdade Antonio Meneghetti

**Recanto Maestro, 10 de dezembro de 2020.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me fortalecido ao ponto de superar as dificuldades e também por toda saúde que me deu e que permitiu alcançar esta etapa tão importante da minha vida.

Aos meus pais, que mesmo de longe me deram todo apoio, amor e incentivo para realização deste sonho.

Aos meus irmãos que sempre acreditaram no meu potencial e me deram a maior força e incentivo durante toda minha graduação.

A minha orientadora, Ranice Pozzer que esteve do meu lado me incentivando, apoiando e passando todo o conhecimento necessário para a realização deste trabalho.

A professora Jussara Foletto por todas as palavras de incentivo e experiências compartilhadas durante a minha trajetória na instituição.

Ao professor Deoclécio pela importante contribuição de seu conhecimento para a realização deste projeto.

Aos meus amigos que sempre estiveram do meu lado durante todos esses quatro anos de graduação, desde os momentos bons e ruins e que nunca deixaram de acreditar no meu potencial e que esse projeto fosse realizado.

E a Faculdade Antonio Meneghetti por todo apoio e incentivo ao longo de toda a graduação.

E por fim a todas aquelas pessoas que sempre acreditaram na realização deste sonho!

## RESUMO

Um ambiente gastronômico é aquele que oferece um agradável diferencial, trazendo um cardápio diversificado, com música e decoração que se adapte ao ambiente. Esses são alguns dos motivos que fazem os clientes buscarem determinado estabelecimento gastronômico. Por isso a ideia de medir a qualidade de atendimento entre gestores e clientes de um restaurante. A presente pesquisa foi realizada com pessoas que frequentam diariamente o estabelecimento e com os próprios gerentes, foi aplicado um questionário contendo dados sobre qualidade de atendimento, que foram analisados de acordo com o método de Análise Hierárquica de Processos (AHP). A AHP (SAATY, 2008) é utilizada como importante ferramenta para a tomada de decisão, pois auxilia o pesquisador a escolher entre diversas hipóteses a alternativa ótima, de modo que elenca de forma hierárquica as múltiplas opções de escolha, permitindo identificar o posicionamento dos respondentes sobre o tema proposto para este estudo. O resultado obtido foi que gestores e clientes têm poucas convergências, no que se trata sobre qualidade de atendimento.

**Palavras-chave:** Análise hierárquica de processos; Clientes; Gestores; Qualidade no atendimento, Saber fazer, Saber Servir.

## ABSTRACT

A gastronomic environment is one that offers a pleasant differential, bringing a diverse menu, with music and decoration that adapts to the environment. These are some of the reasons that make customers look for a specific gastronomic establishment. Hence the idea of measuring the quality of service between managers and customers of a restaurant. This research was carried out with people who attend the establishment daily and with the managers themselves, a questionnaire was applied containing data on quality of care, which were analyzed according to the Hierarchical Process Analysis method (AHP). According to Saaty (2008), AHP is used as an important tool for decision making, as it helps the researcher to choose from among several hypotheses the optimal alternative, in a way that hierarchically lists the multiple options of choice, allowing to identify the position of respondents on the proposed theme for this study. The result obtained was that managers and customers have little convergence when it comes to service quality.

**Keyword:** Hierarchical analysis of processes; Customers; Managers; Service quality; know how to know how to serve.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Método desta pesquisa.....	21
--	----

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> – Critérios e subcritérios para avaliação de qualidade no atendimento.....	23
--	----



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	– Escala de conversão dos critérios e subcritérios.....	24
<b>Tabela 2</b>	– Índice de consistência randômicos.....	25
<b>Tabela 3</b>	– Matriz de critérios avaliados pelos clientes.....	26
<b>Tabela 4</b>	– Matriz de critérios avaliados pelos gestores.....	27
<b>Tabela 5</b>	– Critério simpatia e subcritérios. ....	28
<b>Tabela 6</b>	– Critério ambiente e subcritérios.....	28
<b>Tabela 7</b>	– Critério recomendação e subcritérios.....	29
<b>Tabela 8</b>	– Critério cardápio e subcritérios.....	30
<b>Tabela 9</b>	– Critério diferenciais e subcritérios.....	30
<b>Tabela 10</b>	– Critério tempo e subcritérios.....	31
<b>Tabela 11</b>	– Critério valor e subcritérios.....	32
<b>Tabela 12</b>	– Critério apresentação e subcritérios.....	32
<b>Tabela 13</b>	– Critério música e subcritérios.....	33
<b>Tabela 14</b>	– Critério localização e subcritérios.....	33

## SUMÁRIO

1 Introdução.....	11
1.1 Problema de pesquisa.....	12
1.2Objetivos gerais.....	13
1.3 Objetivos específicos.....	13
1.4 Justificativa.....	13
2 Referencial teórico.....	15
2.1Qualidades em serviço.....	15
2.2 Saber fazer, saber servir.....	16
2.3Satisfações do cliente.....	17
2.4 Qualidades do atendimento como fator de crescimento empresarial.....	18
3 Método.....	20
3.1 Modelo de análise hierárquica de processos (AHP).....	21
4 Análise e discussão dos resultados.....	26
5 Considerações finais.....	35
Referências.....	36

## 1 INTRODUÇÃO

A qualidade no atendimento é um dos principais fatores para manter a empresa produtiva e competitiva no mercado e esta realidade é apontada como positiva em todos os níveis organizacionais. Nos dias atuais, não basta apenas agradar o cliente, ser educado ou tratá-lo bem, é preciso prever suas necessidades, ou seja, surpreender suas expectativas. A qualidade no atendimento é considerada um fator predominante para captação, retenção e fidelização de clientes e é um dos principais fatores que determinam o crescimento do negócio e que criam vantagem competitiva em relação aos concorrentes (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Atender é uma arte, não é para qualquer pessoa. Segundo Meneghetti (2017, p. 93), todos nascem com um projeto de natureza, vai de cada um ir à busca do que lhe faz realizar a si mesmo. Tem pessoas que nasceram com esse dom e sabem muito bem tratar aquele cliente. Fazendo o impossível para satisfazê-lo, para que ele saia mais satisfeito do que quando entrou, pois se coloca no lugar daquela pessoa que está ali esperando para ser atendido da melhor forma. Atendentes como recepcionistas e garçons são a vitrine de um restaurante, pois eles são o primeiro e maior contato do cliente com o estabelecimento e a primeira imagem realmente marca bastante. O atendimento e simpatia dos atendentes do restaurante podem, muitas vezes, ser mais relevantes em uma avaliação positiva da experiência do cliente do que a própria comida. Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 58), todos gostam de ser tratado com deferência e a capacidade de fazer cada cliente se sentir especial é um diferencial de atendimento.

Por isso, os funcionários precisam estar muito bem treinados quanto a oferecer o melhor atendimento e fidelizar um cliente. Segundo Bogmann (2002), a qualidade do atendimento que a empresa oferece ao cliente pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. O contato de um funcionário com os clientes da empresa como um todo influenciará o relacionamento com a companhia. Um atendimento de qualidade busca preservar o relacionamento com o cliente, fazer com que ele se sinta valorizado e encontrar maneiras eficientes de resolver seus problemas. Kotler e Armstrong (2003, p. 475) apontam a grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores disponíveis, o que vem a justificar a importância da qualidade no atendimento. Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo analisar se há convergência entre a percepção dos clientes e dos gestores de uma empresa sobre a

qualidade no atendimento. O estudo foi realizado em uma das filiais de uma rede de restaurantes, localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul, confrontando os parâmetros que definem qualidade de atendimento entre gestores e clientes.

A motivação para realização desta pesquisa começa com a observação das diferenças no comportamento dos atendentes de outras filiais da empresa em análise. Ficou evidenciada agilidade no atendimento, mas menor interação com o cliente. Na filial objeto desta pesquisa, o atendimento se mostrou mais humanista, com atendentes mais afetuosos com os clientes. Para Meryl Louis (1991) existem potencialmente várias culturas nos locais de trabalho e a diferença de cultura entre as filiais de um empreendimento ilustra isso. Por isso surgiu a ideia de confrontar a visão que os gestores e os clientes da empresa têm sobre qualidade no atendimento, verificando se há convergência e identificando possibilidades de melhoria.

Para tanto, foi conduzida uma aplicação de formulários de avaliação de critérios, contendo assertivas relacionadas a qualidade no atendimento. Os dados foram analisados segundo a Análise Hierárquica de Processos, uma modelagem matemática que permite elencar critérios por relevância e que pode ser aplicada em processos de tomada de decisão.

### **1.1 Problema de pesquisa**

A qualidade no atendimento é essencial para que um empreendimento continue a crescer. O que acontece é que muitos deles oferecem apenas o básico, um produto ou serviço. Hoje os consumidores estão procurando algo a mais, portanto as pessoas estão procurando experiências que tiveram com o estabelecimento desde o a chegada até o final, pois querem se sentir acolhidos. Para Lobos (1993, p. 38) “qualidade é a condição de perfeição ou se preferir, do exato atendimento das expectativas do cliente”. Diante disso, se estabelece o problema de pesquisa: qual a percepção que clientes e gestores têm sobre qualidade de atendimento?

## **1.2 Objetivo geral**

Analisar se há convergência entre a percepção dos clientes e dos gestores de uma empresa sobre a qualidade no atendimento.

## **1.3 Objetivos específicos**

- Elencar os critérios de qualidade no atendimento valorizados pelos gestores da empresa em análise;
- Evidenciar os critérios de qualidade percebidos pelos clientes da empresa;
- Analisar aspectos relacionados à qualidade do atendimento na percepção de gestores e clientes de um restaurante.

## **1.4 Justificativa**

O conceito da qualidade está ligado à necessidade de organizar os processos de um departamento e de toda a empresa, estabelecendo padrões mínimos para o desempenho das atividades. O objetivo é criar um modelo de excelência que sirva de guia para que sempre se alcancem os melhores resultados possíveis, não importando qual seja a equipe atual. Com isso, é possível obter benefícios internos e externos. No segmento empresarial a qualidade é considerada não só de grande importância, mas como fator de sobrevivência, sobretudo por aquelas organizações administradas sob uma visão estratégica e que, por conseguinte, desempenham destacados papéis neste mundo competitivo.

A preocupação com a qualidade ganhou força no Japão, no período pós-guerra. Como as empresas precisavam melhorar sua reputação e ganhar mercado, passaram a investir em soluções. Na atualidade, há três principais pilares para a qualidade: a comunicação, a busca pela melhoria contínua e o uso de adequadas tecnologias. De acordo com Porter (1986), a implantação de um serviço orientado ao cliente necessita de um absoluto comprometimento da empresa inteira, a começar por aqueles que determinam os rumos e as estratégias maiores, ou seja, seus diretores e proprietários. A empresa que pretende diferenciar-se agregando valor precisa, antes de tudo, conhecer o

que seus clientes necessitam e quais são os atributos dos produtos e serviços que de fato são determinantes no processo de compra. Para isso é fundamental conhecer profundamente o cliente, suas vontades, seus hábitos e seus valores.

A qualidade do atendimento pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. O contato de um funcionário com os clientes da empresa como um todo influenciará o relacionamento com a companhia (KOTLER, 1991). A busca pela qualidade não se resume a um único momento, deve haver uma data para começar, um marco inicial e esforço incessante, sem data para terminar. Nesse sentido, a qualidade deve ser um exercício diário e que envolve toda a equipe.

Segundo uma pesquisa realizada pela revista Pequena Empresas, Grandes Negócios apontou que 61% dos consumidores afirmam que ser bem atendido é mais importante do que o preço ou a qualidade do produto. O estudo que ouviu 1.350 pessoas de todas as classes sociais, em cinco capitais do Brasil revelou ainda que depois de avaliar o atendimento 26% dos consumidores se preocupam com a qualidade e 24% disseram comprar de acordo com a imagem da empresa no mercado. Apenas 12% dos entrevistados acham o preço mais importante na hora da compra.

Kotler (2005, p. 42) ressalta que a proposição de valor está ligada a maneira com que a empresa trabalha com seus fornecedores, suas marcas e o retorno que o cliente terá ao realizar a compra dos produtos, podendo superar suas expectativas ou não. O consumidor irá decidir o que comprar de acordo com seus critérios de avaliação da marca, dos produtos, seus valores individuais e sociais. Observa-se que os valores pessoais se destacam no momento da compra, pois o cliente analisará preços, qualidade e sua condição de comprar o produto. Por isso, a importância de agregar valor ao produto, tornando possível a lealdade do cliente com a empresa.

Apresentados o problema, objetivos e justificativa desta pesquisa, prossegue-se com a apresentação do referencial teórico atinente aos temas desta pesquisa: qualidade em serviços, saber servir e qualidade no atendimento e satisfação do cliente.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para que um restaurante venha se destacar no âmbito da preferência do cliente, é importante que haja um atendimento conduzido de maneira amplamente adequada, em que proporcione ao cliente uma segurança em relação a sua refeição. Para Gonçalves (2007), a excelência no atendimento é fundamental. Não basta apenas atentar para o produto e sua propaganda, pois no mercado de serviços a realidade é percebida somente no momento em que o cliente interage com os funcionários da organização, que irão ou não atender às necessidades e expectativas. O atendimento a clientes deve envolver todas as atividades da empresa, desde a alta gestão, que deve servir como modelo a ser seguido, até, e principalmente, chegando aos profissionais da linha de frente. Todos devem estar sempre em busca de superar as expectativas do cliente, tomando todas as decisões necessárias para isso (GERSON, 1999).

### **2.1 Qualidades em serviço**

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 145) “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afeta sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. Também de acordo com Paladini (2008, p. 16) “qualidade é um conjunto de características, propriedades, atributos, ou elementos que compõem bens e serviços”. Sob esse ponto de vista, compreende-se que a percepção do cliente no que diz respeito à qualidade do produto, está diretamente atrelada à qualidade dos serviços prestados pela empresa.

A qualidade é considerada o principal requisito para as organizações alcançarem o sucesso, sendo necessária a existência de um gerenciamento eficiente, que garanta um padrão de qualidade dos produtos, bens e serviços oferecidos. Segundo Kotler (2000, p. 55) “já não basta simplesmente satisfazer clientes, é preciso encantá-los”.

Para Gianesi e Correa (1994, p. 94), a presença do cliente, implica em um maior grau de participação do cliente no processo. O cliente é quem inicia o processo de prestação do serviço, pois o serviço só é produzido após a solicitação do cliente. Os autores ainda afirmam que a presença do cliente no processo de produção do serviço

introduz um elemento não controlado pelo prestador do serviço e ainda acrescenta a necessidade de o cliente ficar satisfeito com a forma como o serviço é prestado.

O serviço é o componente fundamental de uma loja de varejo, no que se diz respeito à aquisição de um determinado produto, uma vez que o consumidor por si só não é capaz de realizar um autoatendimento, a menos que se trate de uma loja de departamentos. Conforme Godri (1994, p. 59), "atendimento é sinônimo de empatia e atenção." Isto é, o cliente deve ser mantido como prioridade e, além disso, suas vontades e preferências precisam ser respeitadas, pois, nem sempre é possível atender.

Entende-se que um atendimento de qualidade é feito a partir de uma conexão entre a equipe de colaboradores, capazes de transmitir corretamente aos clientes as funcionalidades do produto que está sendo adquirido e esclarecer seus possíveis questionamentos. Assim, é possível compreender que o atendimento é o conjunto de diversos princípios, que relacionados entre si, buscam alcançar a satisfação do consumidor em relação à empresa, podendo listar entre eles inovação, equipe qualificada, comunicação clara e objetiva e foco no cliente.

A relevância da qualidade está na necessidade da empresa manter-se próspera e competitiva no mercado, esta prática é indicada como fator primordial em todos os níveis empresariais. A procura pela qualidade no atendimento ao consumidor não é mais vista como uma tática de identificação no comércio e sim uma atribuição necessária para manter-se no mercado.

Segundo Denton (1990, p. 21) “a satisfação dos clientes ocorre quando uma companhia enfoca seus esforços em serviços com qualidade”. Assim, entende-se que as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte precisam evoluir e, a cada dia mais, empenhar-se na busca pela qualidade do serviço oferecido ao público.

## **2.2 Saber fazer, saber servir**

Segundo Meneghetti (2017, p. 23), a primeira coisa a perguntar-se é: o que sei fazer? Pois para o autor uma pessoa não pode chegar a uma empresa e pedir trabalho porque precisa, porque tem filhos etc. Assim entende-se que para trabalhar em uma organização precisa ter um conhecimento, ter algo a mais, pois o ganho é tanto para o funcionário quanto para a empresa.



O que o autor quer dizer é quem sabe fazer com arte forma pessoas, traz um reconhecimento monetário que é consequência de um bom trabalho, se aquilo que se sabe fazer auxilia a ambição do seu chefe. Cresce junto aquele que sabe dar auxílio, suporte e entregar resultado para ambição do seu superior, pois faz função para aquela pessoa que está ofertando.

Para o empresário Arri Coser, o mais importante na vida é ter excelência no que se faz, das pequenas e grandes coisa. Para Arri, o sucesso dos negócios se resume em agradar o cliente do início ao fim. Para ele saber servir é um dom, um prazer e uma habilidade, e faz questão de garantir que o cliente saia plenamente satisfeito com a experiência gastronômica, assim aliando a excelência ao atendimento.

Assim Meneghetti (2017, p. 23) ressalta que: para se tornar patrão, é preciso primeiro saber servir outros patrões, pois é preciso ter orgulho de servir como chefe a função da vida. É preciso saber fazer as coisas mais simples. Por isso os grandes homens nascem da experiência como garçom porque aprendem, a saber, servir o público. Por isso o garçom deve sempre servir, com gentileza, respeito, pois os clientes gostam de ser honrados.

### **2.3 Satisfações do cliente**

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 142) “satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”. Sob essa perspectiva, é necessário levar em consideração que a oferta de produto e o serviço prestado no atendimento formam um conjunto imediatamente percebido pelo consumidor.

É importante que a empresa tenha em vista que cada cliente é de um jeito e suas expectativas modificam-se no decorrer do tempo, sendo então importante atentar-se para os diferentes tipos de clientes e, conseqüentemente, a maneira correta de lidar com eles. Deve-se também considerar que a satisfação ou o desapontamento dos clientes acarretará na conquista ou perda de potenciais compradores.

O cliente representa o alicerce da organização e para alcançar sucesso faz-se necessário oferecer sempre o melhor a ele, dessa forma, é importante atentar-se para a qualidade do serviço prestado. Segundo ressalta Rocha e Christensen (1999, p. 90), "a

satisfação do cliente é vista como propósito maior da organização e como única forma pela qual ela poderá sobreviver em longo prazo".

Conforme anunciado por Kotler e Keller (2006, p. 144), "a empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los". Entende-se então que satisfazer o cliente é um trabalho contínuo e de intensa transformação, que leva em conta não só o cumprimento das especificações do produto, mas também o cumprimento de prazos, a oferta de preços atrativos e principalmente o atendimento prestado ao cliente.

A decisão do cliente de manter sua relação com a empresa ou desfazê-la está diretamente ligada a fatores com as experiências de compras anteriores, superação das expectativas e a capacidade da empresa fazer o cliente se sentir especial. Diante disso é importante que as empresas adotem uma postura estratégica de interação com o consumidor, que vá além da simples venda de um produto ou serviço, para garantir um retorno satisfatório, pois conforme Denton (1990, p. 21) "a insatisfação do cliente produz melindres reais e isso é um fato que as empresas raramente podem se der ao luxo de ignorar".

Dessa forma, a fidelização é um importante fator que assegura a estabilidade financeira dos negócios. O consumidor fiel não precisa mais ser convencido a comprar, pois ele já atestou a qualidade e agora confia na marca que está sendo oferecida.

## **2.4 Qualidades do atendimento como fator de crescimento empresarial**

Crescimento empresarial diz respeito à expansão, seja ela econômica ou física. Conforme Penrose (2006), o conceito de crescimento pode ser usado para indicar acréscimo no tamanho, bem como aumento das vendas ou da produção. Percebe-se que para conquistar a lealdade dos clientes é necessário oferecer, não apenas um produto de qualidade, mas também um atendimento qualidade, tratando cada cliente como se ele fosse único, garantido a ele uma experiência exclusiva.

É importante ressaltar que cada cliente satisfeito torna-se propagador da imagem da empresa, assim como a recíproca também verdadeira, acarretando efeitos nas vendas e divulgação da marca. Para reter clientes é necessário que a empresa cumpra as

promessas feitas na tentativa de atrair o consumidor, além de garantir um bom relacionamento (PENROSE, 2006).

Conhecer os clientes e as suas necessidades, rápida resolução de problemas e saber ouvir críticas é princípio fundamental para simpatia do consumidor. A retenção de clientes possibilita que a marca se torne cada vez mais forte, permitindo uma construção positiva da imagem da empresa. Deve atentar-se também para a posição do seu concorrente no mercado. Meneghetti (2011, p. 269) traz que tudo é força de vontade, mas na vida a força de vontade não basta, é necessário a inteligência.

Pois, conforme afirma Denton (1990, p. 18) “a administração deve educar os empregados; ensiná-los como fazer e permitir que os mesmos resolvam problema”. Dessa maneira infere-se que a organização precisa possuir uma equipe de profissionais bem capacitados, que consigam identificar e entender as diferentes necessidades de cada consumidor

Dessa maneira, faz-se indispensável à busca por ferramentas que melhorem a qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, o desempenho empresarial. É essencial que a organização capacite seus funcionários e invista em treinamentos, pois além de garantir o desenvolvimento profissional, proporciona o aumento da produtividade e, conseqüentemente, das vendas. Garantir uma correta abordagem e acompanhamento do cliente possibilita novas vendas e geração de receita.

### 3 MÉTODO

Este capítulo apresenta o método utilizado para a realização do presente estudo. De modo geral, o método representa a ordem que se impõe aos diferentes processos para o atendimento de um determinado objetivo de pesquisa, ou seja, é o conjunto de processos que o pesquisador toma como mais adequado, segundo seus objetos de estudo, para a realização da investigação dos fatos e a demonstração da verdade (CERVO, 2002). Esta pesquisa trata-se de um estudo descritivo, delineado sob abordagem quantitativa, com o uso de modelagem matemática para análise dos dados coletados com o uso de formulários para avaliação de critérios associados a qualidade no atendimento.

Este estudo tem como base a análise de forma descritiva, que procura abordar da melhor forma possível informações sobre o tema pesquisado. A escolha deste método ocorreu por ser considerado o mais adequado ao tema em questão e a que proporciona maior objetividade e precisão aos fatos levantados. Para Gil (2008), a pesquisa descritiva é a que melhor se adéqua ao tema em questão, uma vez que visa estudar as características de um determinado grupo, por meio de uma coleta de dados padronizada, de modo que estabelece relações entre as variáveis levantadas. Assim sendo, Gil (2002) considera que a pesquisa descritiva que tem como objetivo trazer uma nova perspectiva de como acontece determinado fato.

A pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento (MICHEL, 2005). Decorre da busca de resultados exatos evidenciados por meio de variáveis preestabelecidas (MICHEL, 2005). A abordagem desse trabalho é quantitativa, pois visa coletar dados que sejam relevantes para compreender e enfatizar o que as pessoas pensam sobre qualidade de atendimento, cuja análise se dará por modelagem matemática, especificamente a Análise Hierárquica de Processos. A Figura 1 representa de maneira estruturada a metodologia que será aplicada em função dos objetivos específicos delineados no início deste trabalho.

**Figura 1** – Método desta pesquisa.



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

A pesquisa fica definida, então, como quantitativa, com método utilizado para elaboração dos formulários, aplicação e análise de resultados sendo a Análise Hierárquica de Processos (AHP) desenvolvida por Saaty (2008). No próximo subitem, serão apresentadas as informações referentes aos procedimentos adotados nesta pesquisa e o modo de análise.

### **3.1 Modelo de análise hierárquica de processos (AHP)**

Neste estudo os procedimentos de análise se darão pelo uso de modelagem matemática, especificamente a Análise Hierárquica de Processos (AHP), a partir da aplicação de formulário que permitiu identificar quais os critérios gestores e clientes de um restaurante consideram para avaliar a qualidade do atendimento. O uso do AHP, como uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão, pode tornar o processo decisório mais eficaz e claro, pois assim as decisões não serão tomadas de maneira subjetiva e sim serão tratadas de forma matemática, minimizando os erros agregados. Este método auxilia o responsável na tomada de decisão, com a formulação de diversas hipóteses e as analisa de modo a qualificar pesos de importância para cada critério tratando problemas complexos de uma maneira mais simples (THOMAZ, 2006). Uma das vantagens do método AHP é a semelhança com o funcionamento do cérebro humano, ou seja, quando uma pessoa está diante de uma decisão complexa, a mente agrega os

elementos em grupos, de acordo com suas propriedades, de forma a facilitar a estruturação do raciocínio para a tomada de decisão. São estes agrupamentos que podem ser descritos como hierarquias (THOMAZ, 2006).

A AHP se dá a partir de comparações par a par, baseadas em julgamentos para obter escalas de prioridade (SAATY, 2008, p. 83). Trata-se de um método analítico que decompõe problemas complexos em menos complexos. Segundo Saaty (2008), as comparações são feitas com escalas de julgamentos absolutos que representam o quanto um elemento domina o outro em relação a um determinado atributo. O autor explica ainda que os julgamentos possam ser inconsistentes, o que demanda análises de inconsistência para melhorá-los, o que é uma preocupação do modelo AHP. Costa (2002) e Saaty (2008) explicam o modelo AHP, que foi o adotado na presente pesquisa.

- Definição do problema e tipo de conhecimento que se está buscando;
- Estruturar a hierarquia de decisão identificando foco principal, seguindo dos critérios aos quais os elementos dependem e dos conjuntos de alternativas – nesta pesquisa são critérios e subcritérios para identificação de atributos relativos à qualidade no atendimento;
- Aquisição dos dados ou coleta de julgamentos de valor emitidos por especialistas (no caso deste estudo, a opinião dos gestores e dos clientes sobre a qualidade do atendimento de um restaurante);
- Construção de um conjunto de matrizes de comparação par a par;
- Síntese dos dados obtidos;
- Análise de consistência do julgamento.

Nesta pesquisa, o instrumento de coleta de dados – formulário – para ser respondido pelos participantes da pesquisa foi elaborado com tópicos indicando critérios para avaliação de qualidade no atendimento. Cada critério contém três subcritérios, totalizando, para serem avaliados, trinta assertivas. O Quadro 1 traz o formulário.

**Quadro 1** – Critérios e subcritérios para avaliação de qualidade no atendimento.

Critérios		Subcritérios	
Cr1	Simpatia	SCr1	Importância de o garçom ser simpático
		SCr2	Importância de o garçom interagir
		SCr3	Importância de gerente ser simpático
Cr2	Ambiente	SCr4	Importância de o ambiente ser agradável e aconchegante
		SCr5	Importância da decoração condizer com o ambiente
		SCr6	Importância do alinhamento das mesas, pratos e talheres
Cr3	Recomendação	SCr7	O quanto recomendaria este restaurante para familiares e amigos
		SCr8	O quanto recomendaria este restaurante para a realização de algum evento
		SCr9	O quanto recomendaria este restaurante
Cr4	Cardápio	SCr10	Importância de ter um cardápio completo
		SCr11	Importância de ter um cardápio Kids
		SCr12	Importância de um cardápio digital
Cr5	Diferenciais	SCr13	Espaço Kids
		SCr14	Carta de vinhos
		SCr15	Facilidade de acesso/ estacionamento
Cr6	Tempo	SCr16	Importância de o garçom ser ágil
		SCr17	Importância da apresentação dos pratos em tempo menor
		SCr18	Importância de pagar a conta em menos de 5 minutos
Cr7	Valor	SCr19	Importância do valor da sequência ser acessível
		SCr20	Importância dos pratos serem de valor acessível
		SCr21	Importância das bebidas serem de valor acessível
Cr8	Apresentação	SCr22	Importância de o uniforme estar adequado
		SCr23	Importância de o uniforme estar limpo
		SCr24	Importância de o garçom ter uma postura adequada
Cr9	Música	SCr25	Importância de ter música
		SCr26	Importância do volume da música
		SCr27	Importância de ouvir música enquanto faz suas refeições
Cr10	Localização	SCr28	Importância da localização
		SCr29	Importância de ter durante o trajeto placas de localização
		SCr30	Importância de ter uma fácil localização

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O uso da AHP nesta pesquisa busca captar a subjetividade inerente a utilização de variáveis qualitativas, o que é possível, para Saaty (2008), com uma escala específica para emissões de julgamentos de valor pelos avaliadores. Os respondentes da pesquisa atribuem valores a cada critério e subcritério, conforme apresentado na tabela a seguir.

**Tabela 1** – Escala de conversão dos critérios e subcritérios.

<b>VALOR</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
1	Alguma importância
3	Importância pequena
5	Importância grande
7	Importância muito grande
9	Importância absoluta

Fonte: Adaptado de Saaty (2008).

Relacionando os valores apresentados na Tabela 1 às assertivas contidas no Quadro 1, pode-se perceber que as comparações expressam termos linguísticos que são convertidos em valores numéricos, indicando o grau de importância dos elementos analisados no estudo.

Após o julgamento dos critérios, parte-se para a tabulação dos dados com cálculo da média das respostas para cada critério e subcritério. Conforme os valores encontrados, são atribuídos pesos em uma análise par a par entre os critérios e os subcritérios. O resultado é sustentado pelo Índice de Consistência, desenvolvido por Saaty (2008), que avalia o grau de inconsistência da matriz realizada par a par, por meio da equação

$$IC = \frac{|\lambda_{\max} - N|}{N - 1}$$

Onde:

N é a ordem da matriz;

$\lambda_{\max}$  é o maior autovalor da matriz de julgamentos paritários.

O cálculo do  $\lambda_{\max}$  (autovalor máximo) é feito com dados obtidos a partir da multiplicação da primeira coluna da matriz de julgamentos pela prioridade e assim sucessivamente.

Outro valor que deve ser calculado ao se realizar a AHP é a Razão de Consistência (RC), que permite avaliar a inconsistência em função dos julgamentos realizados por meio da seguinte equação:

$$RC = \frac{IC}{IR}$$



Onde:

IC e o Índice de Consistência;

IR é o Índice Randômico (*Random Index*).

O IR é o índice de consistência obtido para uma matriz randômica, apresentando elementos não-negativos para vários tamanhos de matriz N. A Tabela 2 indica a ordem das matrizes e seus valores de IR.

**Tabela 2** – Índice de consistência randômicos.

<b>Dimensão da matriz</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Inconsistência aleatória</b>	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Fonte: Adaptado de Costa (2002).

Segundo Costa (2002), como a inconsistência é inerente ao ser humano, deve existir uma tolerância para a sua aceitação. Uma matriz aceitável deve ter Razão de Consistência menor ou igual a 10% ( $RC < 0,1$ ). Apresentados os procedimentos metodológicos desta pesquisa, prossegue-se com a análise e discussão dos dados coletados.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Visando demonstrar de forma detalhada cada passo das análises realizadas nesta parte do trabalho são apresentadas as hierarquias de critérios e subcritérios de avaliação de qualidade no atendimento apontados pelos gestores e clientes do restaurante A. Os dados são exibidos de forma comparativa, buscando verificar as diferenças de atribuição de importância aos critérios dadas pelos gestores e pelos clientes do restaurante A.

Na Tabela 3 pode ser observado a matriz de critérios analisados pelos clientes, na qual o Cr1 (Simpatia), Cr6 (Tempo) e o Cr8 (Apresentação). Nota-se que estes critérios são os maiores percentuais, ou seja, são os fatores mais valorizados pelos clientes ao avaliarem a qualidade do atendimento do restaurante A.

**Tabela 3** – Matriz de critérios avaliados pelos clientes.

	Cr1	Cr2	Cr3	Cr4	Cr5	Cr6	Cr7	Cr8	Cr9	Cr10	Auto vetor	Vetor Normalizado
Cr1	1	1	3	1	5	1	3	1	5	1	1,72	15%
Cr2	1	1	1	1	3	1	1	1	5	1	1,31	11%
Cr3	1/3	1	1	1	3	1	1	1/3	3	1	1,00	9%
Cr4	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1,38	12%
Cr5	1/5	1/3	1/3	1/5	1	1/5	1/3	1/5	1	1/5	0,32	3%
Cr6	1	1	1	1	5	1	3	1	5	1	1,54	13%
Cr7	1/3	1	1	1	3	1/3	1	1/3	3	1	0,90	8%
Cr8	1	1	3	1	5	1	3	1	5	1	1,72	15%
Cr9	1/5	1/5	1/3	1/5	1	1/5	1/3	1/5	1	1/5	0,31	3%
Cr10	1	1	1	1	5	1	1	1	5	1	1,38	12%
Soma	7,07	8,53	12,67	8,40	36,00	7,73	14,67	7,07	38,00	8,40	11,57	100%
$\lambda_{MAX} = 10,33$					IC = 0,04					RC = 2%		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Muitas vezes os estabelecimentos estão preocupados com preços dos produtos ou até mesmo em fazer promoções para atrair mais clientes e acabam esquecendo de contemplar pontos simples que poderiam resultar em até uma ampliação do número de clientes nos estabelecimentos. Como pode ser observado na tabela três, simpatia, tempo e apresentação aparecem destacados o que mostra que muitas vezes o cliente busca um serviço que atende as suas necessidades de uma forma simples.

Em relação aos critérios sobre a perspectiva dos gestores na tabela 4 são apresentados a matriz com estes critérios São eles: Cr4 (Cardápio), Cr5 (Tempero), Cr8 (Apresentação) e o Cr10 (Localização) são os critérios que, na visão dos gestores, são os mais importantes ao se pensar na qualidade do atendimento.

**Tabela 4** – Matriz de critérios avaliados pelos gestores.

	Cr1	Cr2	Cr3	Cr4	Cr5	Cr6	Cr7	Cr8	Cr9	Cr10	Auto vetor	Vetor normalizado
Cr1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1,31	11%
Cr2	1	1	1	1/3	1/3	1	1	1/3	3	1/3	0,72	6%
Cr3	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1,31	11%
Cr4	1	3	1	1	1	5	1	1	5	1	1,54	13%
Cr5	1	3	1	1	1	5	1	1	5	1	1,54	13%
Cr6	1/3	1	1/3	1/5	1/5	1	1/3	1/5	1	1/5	0,38	3%
Cr7	1	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1,31	11%
Cr8	1	3	1	1	1	5	1	1	5	1	1,54	13%
Cr9	1/5	1/3	1/5	1/5	1/5	1	1/5	1/5	1	1/5	0,29	3%
Cr10	1	3	1	1	1	5	1	1	5	1	1,54	13%
Soma	8,53	17,33	8,53	7,73	7,73	32,00	8,53	7,73	40,00	7,73	11,48	100%
$\lambda_{MAX} = 10,22$					IC = 0,02					RC = 2%		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Como pode ser observado na tabela 04 a principal diferença entre a análise dos gestores e clientes está no critério CR5 (diferenciais). Enquanto para os clientes ter algum diferencial como: por exemplo, ter um espaço Kids tem característica importante, para outros é mais importante ter uma vaga de estacionamento mais acessível.

Para os clientes ter um espaço que seja reservado para crianças é considerado importante, pois para eles deixa o ambiente mais agradável, para que os pais possam aproveitar o tempo no restaurante. Observa-se que muitas vezes o cliente leva em consideração o seu tempo o seu acesso e quem o acompanha naquele momento, se o mesmo tem filhos ele vai olhar para este aspecto, para acomodar todos dentro da experiência de estar naquele restaurante. Se for um restaurante que o cliente tem interesse e é difícil o acesso, claro que ter um estacionamento vai ser um ponto a considerar na escolha do restaurante. Para a compreensão detalhada nas tabelas a seguir se encontram as matrizes de subcritérios para cada um dos critérios de avaliação de

qualidade no atendimento, começando com o critério simpatia que é apresentado na tabela 05.

**Tabela 5** – Critério Simpatia e subcritérios.

Clientes						Gestores					
	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor		Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr1	1	1	1	1,00	33%	Scr1	1	1	1	1,00	33%
Scr2	1	1	1	1,00	33%	Scr2	1	1	1	1,00	33%
Scr3	1	1	1	1,00	33%	Scr3	1	1	1	1,00	33%
Soma	3,00	3,00	3,00	3,00	100%	Soma	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00					MAX	3,00				
IC	0,00					IC	0,00				
RC	0%					RC	0%				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Pode-se observar na tabela 05 que no critério Cr1 (Simpatia) tanto gestores e clientes tem a mesma perspectiva. Assim se pode concluir que ser simpático é fundamental, pois é a peça chave na aproximação de pessoas. Fruto de uma comunicação não-verbal, ele é um sinal de que aquele atendente está sendo receptivo com o cliente. Já em relação ao critério ambiente apresenta-se os dados do mesmo na tabela 06.

**Tabela 6** – Critério ambiente e subcritérios.

Clientes						Gestores					
	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor		Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr4	1	3	3	2,08	60%	Scr4	1	3	3	2,08	60%
Scr5	1/3	1	1	0,69	20%	Scr5	1/3	1	1	0,69	20%
Scr6	1/3	1	1	0,69	20%	Scr6	1/3	1	1	0,69	20%
SOMA	1,67	5,00	5,00	3,47	100%	SOMA	1,67	5,00	5,00	3,47	100%
MAX	3,00					MAX	3,00				
IC	0,00					IC	0,00				
RC	0%					RC	0%				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A partir dos dados apresentados na tabela 06 pode ser observado que o critério Cr2 (ambiente) e o subcritério Scr4 (importância de o ambiente ser agradável e aconchegante) para os clientes é um fator de importância muito grande. Já para os

gestores, o subcritério Scr6 (Importância do alinhamento das mesas, pratos e talheres) é o fator mais relevante, desse modo prezam por um ambiente mais organizado. Analisa-se que na visão dos clientes ter um ambiente agradável e aconchegante é mais relevante e os gestores este ambiente agradável está condicionado a um alinhamento das mesas, pratos e talheres disponíveis, para eles este ambiente agradável está ligado a organização do espaço.

Quando se fala de prestação de serviço, observa-se muitas vezes na visão dos clientes a percepção de qualidade, organização, ambiente agradável em fim estes são alguns assim como existem outros itens que contemplam o atendimento e a satisfação do cliente, o que muitas vezes levam este cliente a recomendar o estabelecimento ao outros clientes, em relação a este item na tabela 07 apresenta-se os resultados dos dados coletados na pesquisa.

**Tabela 7** – Critério recomendação e subcritérios.

Clientes						Gestores					
	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor		Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr7	1	1	1	1,00	33%	Scr7	1	1	1	1,00	33%
Scr8	1	1	1	1,00	33%	Scr8	1	1	1	1,00	33%
Scr9	1	1	1	1,00	33%	Scr9	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%	SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00					MAX	3,00				
IC	0,00					IC	0,00				
RC	0%					RC	0%				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Na tabela 07 o critério Cr3 (Recomendação) pode-se perceber que tanto gestores e clientes têm a mesma perspectiva sobre recomendação, ou seja, recomendar um lugar é essencial na hora de escolher um bom restaurante, isso faz com que haja mais confiança e mostra que o lugar em si é uma ótima escolha.

Se o cliente se sentir satisfeito ele quer que seus amigos e familiares também tenha esta satisfação, por isso indicam para eles o estabelecimento (no caso desta pesquisa o restaurante). Para Kotler (1994) a satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa resultante da comparação do resultado de um produto (ou serviço) em relação a suas expectativas, se ela é atendida a satisfação atinge o seu máximo. Um outro critério

avaliado na pesquisa foi o cardápio disponibilizado aos clientes e para compreender este critério será detalhado na tabela 08.

**Tabela 8** – Critério cardápio e subcritérios.

Clientes						Gestores					
	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor		Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr10	1	3	3	2,08	60%	Scr10	1	5	5	2,92	71%
Scr11	1/3	1	1	0,69	20%	Scr11	1/5	1	1	0,58	14%
Scr12	1/3	1	1	0,69	20%	Scr12	1/5	1	1	0,58	14%
SOMA	1,67	5,00	5,00	3,47	100%	SOMA	1,40	7,00	7,00	4,09	100%
MAX	3,00					MAX	3,00				
IC	0,00					IC	0,00				
RC	0%					RC	0%				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Na tabela 08 que apresenta-se os dados do critério Cr4 (cardápio) é possível perceber que o Scr10 (a importância de ter um cardápio completo) é valorizado tanto pelos gestores quanto pelos clientes. Scr11 (importância de ter um cardápio Kids) e Scr12 (importância de um cardápio digital) obtiveram percentuais mais altos entre os clientes do que entre os gestores, o que significa que aqueles consideram significativo menu Kids e cardápio digital. Observa-se que o cliente está alinhado com a sua realidade vivenciada, ou seja, se tem filhos um cardápio Kids é uma forma deste cliente sentir parte do processo de escolha do restaurante, pois contempla todas as suas necessidades. O que também pode vislumbrado no critério diferencial a ser oferecido pelo estabelecido que é apresentado na tabela 09.

**Tabela 9** – Critério diferenciais e subcritérios.

Clientes						Gestores					
	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor		Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr13	1	1/3	1/3	0,48	14%	Scr13	1	1	1	1,00	33%
Scr14	3	1	1	1,44	43%	Scr14	1	1	1	1,00	33%
Scr15	3	1	1	1,44	43%	Scr15	1	1	1	1,00	33%
SOMA	7,00	2,33	2,33	3,37	100%	SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00					MAX	3,00				
IC	0,00					IC	0,00				
RC	0%					RC	0%				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Na tabela 09 pode ser analisada as informações do Critério Cr5 (Diferencial), onde no Scr13 (espaço Kids) os gestores elegem um lugar no restaurante que seja reservado para as crianças, comparado aos outros diferenciais Scr14 (carta de vinhos) e Scr15 (Facilidade de acesso) os clientes escolhem por ter uma carta de vinho mais completa e um bom lugar para estacionar.

Para Bateson (2001) um olhar gerencial a satisfação dos clientes que poderia ser concretizada a partir de um diferencial oferecido pelo restaurante A, acaba tornando-se um objetivo, pois, os clientes que estão satisfeitos estão menos propensos a mudanças de estabelecimento ou de marca, pois, acabam criando um vínculo com a empresa, ocasionando. Este vínculo poderia resultar em uma propaganda positiva, e trazendo assim mais retorno financeiro ao estabelecimento. Além do critério diferenciado, outro critério é o critério tempo que é apresentado na tabela 10.

**Tabela 10** – Critério tempo e subcritérios.

Clientes						Gestores					
	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor		Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr18	1	3	3	2,08	60%	Scr16	1	1	1	1,00	33%
Scr17	1/3	1	1	0,69	20%	Scr17	1	1	1	1,00	33%
Scr18	1/3	1	1	0,69	20%	Scr18	1	1	1	1,00	33%
SOMA	1,67	5,00	5,00	3,47	100%	SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00					MAX	3,00				
IC	0,00					IC	0,00				
RC	0%					RC	0%				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Conforme os dados levantados e apresentado na tabela 10 o critério Cr6 (tempo) é percebido que no Scr18 (importância de pagar a conta em menos de 5 minutos) é um fator importante para os clientes, pois não gostam de esperar muito tempo na fila para pagar a conta. Já para os gestores isso não é um problema.

Na atualidade cada vez mais é vivenciada a falta de tempo pela quantidade de tarefas que assume-se e muitas pessoas acabam levando ao extremo, não tendo paciência de esperar o pagamento da conta. Esta falta de paciência poderia ser um problema, pois de certa forma tira toda a experiência positiva que o cliente possa ter durante o seu almoço ou jantar no restaurante. Portanto é relevante olhar este dado e encontrar uma solução para resolver o problema, afim de não deixar o tempo gasto na

fila para pagar a conta definir a experiência vivenciada pelo cliente dentro do restaurante. Neste sentido outro critério avaliado foi o critério valor que é apresentado na tabela 11.

**Tabela 11** – Critério valor e subcritérios.

Clientes						Gestores					
	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor		Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr19	1	1	1	1,00	33%	Scr19	1	1	1	1,00	33%
Scr20	1	1	1	1,00	33%	Scr20	1	1	1	1,00	33%
Scr21	1	1	1	1,00	33%	Scr21	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%	SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00					MAX	3,00				
IC	0,00					IC	0,00				
RC	0%					RC	0%				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

O critério valor (Cr7), apresentado na tabela 11, não é algo que impeça o cliente de consumir, pois para ele o que realmente importa é a qualidade da comida. E para os gestores o valor não é algo que interfere, pois se o cliente está disposto a pagar pela aquela refeição significa que o alimento é de boa qualidade. Pode ser observado na tabela 11 que o porcentual é igual para os gestores e para os clientes em relação ao critério valor. Um outro critério levantado na pesquisa foi relação ao critério apresentação que será mostrado na tabela 12.

**Tabela 12** – Critério apresentação e subcritérios.

Clientes						Gestores					
	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor		Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr22	1	1	1	1,00	33%	Scr22	1	1	1	1,00	33%
Scr23	1	1	1	1,00	33%	Scr23	1	1	1	1,00	33%
Scr24	1	1	1	1,00	33%	Scr24	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%	SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00					MAX	3,00				
IC	0,00					IC	0,00				
RC	0%					RC	0%				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Conforme os dados levantados na pesquisa e apresentados na tabela 12, o critério Cr8 (apresentação) é relevante tanto para os gestores como para os clientes. Para



ambos o grau de importância neste critério é elevado. Em muitas situações o local e sua apresentação podem contribuir para a experiência de consumo. Neste sentido o ambiente poderia representar uma forma de comunicação, capaz de influenciar o comportamento do cliente. Na pesquisa também foi levantando o critério referente ao restaurante possuir música, estes dados são apresentados na tabela 13.

**Tabela 13** – Critério música e subcritérios.

Clientes						Gestores					
	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor		Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr25	1	3	1	1,44	43%	Scr25	1	1	1	1,00	33%
Scr26	1/3	1	1/3	0,48	14%	Scr26	1	1	1	1,00	33%
Scr27	1	3	1	1,44	43%	Scr27	1	1	1	1,00	33%
SOMA	2,33	7,00	2,33	3,37	100%	SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00					MAX	3,00				
IC	0,00					IC	0,00				
RC	0%					RC	0%				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A partir dos dados da pesquisa ilustrados na tabela 13, é possível perceber que o critério Cr9 (música) em todos os subcritérios Scr25 (música instrumental como som ambiente) Scr26 (Rádio FM como som ambiente) Scr27 (importância de ouvir música enquanto faz suas refeições) para os gestores pesquisados se igualaram. Já na concepção dos clientes o subcritério Scr26 (Rádio FM como som ambiente) não é um fator relevante. Já em relação ao critério localização é um fator relevante para os clientes pesquisados conforme apresenta-se na tabela 14.

**Tabela 14** – Critério localização e subcritérios.

Clientes						Gestores					
	Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor		Scr1	Scr2	Scr3	Auto vetor	Auto valor
Scr28	1	1	1	1,00	33%	Scr28	1	1	1	1,00	33%
Scr29	1	1	1	1,00	33%	Scr29	1	1	1	1,00	33%
Scr30	1	1	1	1,00	33%	Scr30	1	1	1	1,00	33%
SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%	SOMA	3,00	3,00	3,00	3,00	100%
MAX	3,00					MAX	3,00				
IC	0,00					IC	0,00				
RC	0%					RC	0%				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

A partir dos dados levantados em reação ao critério Cr10 (localização) tanto os clientes como os gestores afirmam que o local é relevante. Uma boa localização facilita a trajetória dando mais segurança para quem se acessa este espaço.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da realização deste trabalho, conclui-se que todos os envolvidos, gestores e clientes, têm visões parecidas relacionadas à qualidade no atendimento. Como a pesquisa mostra há convergências entre os critérios diferenciais, cardápio, tempo e música. Com isso se traz algumas observações.

Causa uma boa impressão o acolhimento logo na entrada do estabelecimento, uma recepcionista dando boas vindas e o orientando quanto ao cardápio, serviços e ambientes da casa, além de estar disponível para esclarecer dúvidas iniciais.

Caso o movimento seja intenso em alguns horários é fundamental oferecer uma espera confortável e acesso ao cardápio prontamente. Dependendo do tempo de espera é preciso pensar em alternativas para entreter este cliente e investir em um gerenciamento eficiente da fila de espera.

A simpatia, carisma e cordialidade do garçom, além da eficiência e agilidade no atendimento, é o que também vai cativar os frequentadores do restaurante. Durante a interação com o consumidor os garçons devem sorrir e manter um clima leve e de bem-estar. Simples detalhes fazem diferença nesta percepção.

Embasados nos dados coletados na pesquisa realizada verificou-se um elevado nível de satisfação dos clientes, demonstrando um grande potencial no atendimento e na qualidade dos produtos, que são fatores essenciais para atrair e fidelizar clientes. E, para os gestores, atender sempre com qualidade é surpreender suas expectativas. Com isso pode se observar que de fato há convergências entre eles, tanto para os critérios de qualidade valorizados no atendimento pelos gestores da empresa, quanto a evidencia aos critérios de qualidade percebidos pelos clientes.

Visto que esta pesquisa é quantitativa, pesquisas com instrumentos qualitativos podem ser consideradas na realização de estudos futuros, no intuito de identificar novos elementos que os clientes e gestores valorizam ao avaliar a qualidade do atendimento. Como limitação, a presente pesquisa, por ser realizada em um único restaurante, não pode ter seus dados generalizados.

## REFERÊNCIAS

COSER, ARRI: **O importante é saber servir**. Performance Líder/ 13ª edição. 2014

BATESON, J.E.G. et al. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Futura, 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Editora McGraw-Hill Ltda, 2002.

COSTA, H. G. **Introdução ao método de Análise Hierárquica, Análise Multicritério no auxílio à decisão**. Niterói, RJ, 2002.

DENTON, D. K. **Qualidade e serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. Tradução: Flávio DenySteffen. Revisão técnica: José Carlos de Castro Waeny. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1990.

GERSON, R. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

GONÇALVES, A. **Excelência no atendimento - atraindo, convertendo e fidelizando clientes**. BIGJUS – Boletim de Informações Gerenciais. n. 10. 2007. Disponível em: [https://www2.jf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/5435/N\\_10\\_23052007.pdf?sequence=1](https://www2.jf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/5435/N_10_23052007.pdf?sequence=1). Acesso em: 01 out. 2020.

<http://g1.globo.com/sao-paulo/itapetininga-regiao/noticia/2014/04/>

GODRI, D. **Conquistar e manter clientes**. 32. ed. Blumenau-SC: Eko, 1994.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control**. 7. ed. Prentice Hall, 1991.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Marketing Essencial. Conceitos, estratégias e casos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. **Marketing de Serviços profissionais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

LOBOS, J. **Encantando o Cliente externo e interno**. 7. ed. São Paulo: Editora J. Lobos, 1993.

LOUIS, M. Sourcing Workplace Cultures: Why, When and How. *In: KILMANN, R. et al.*; LOUIS, Meryl. An Investigator's Guide to Workplace Culture. *In: FROST, P. et al. Organizational Culture*, Califórnia, Sage, 1991.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MENEGHETTI, A. **Projeto homem**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.

MENEGHETTI, A. **Os jovens e a realidade cotidiana**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2017.

PALADINI, E. P. **Gestão Estratégica da Qualidade**: princípios, métodos e processos. São Paulo: Atlas, 2008.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento econômico**. Campinas-SP: Unicamp, 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROCHA, A. da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAATY, T. L. Decision making with the analytic hierarchy process. **International Journal of USA**, Services Sciences, Pittsburgh, 2008.

THOMAS, H. J. R. **Seleção de Empregados em Indústria de Petróleo: Uma Análise pelo Método AHP.** 2006. 158 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração). Faculdades IBMEC: Rio de Janeiro, RJ, 2006.