

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

IVAN PAIVA ASSUNÇÃO JÚNIOR

**EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO EM SERVIÇOS
- RESTAURANTE TERRA DO SOL -
UM ESTUDO DE CASO**

CEARÁ

Junho/2004

IVAN PAIVA ASSUNÇÃO JÚNIOR

**EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO EM SERVIÇOS
- RESTAURANTE, TERRA DO SOL -
UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Ceará sob orientação da Prof.^a Criseida
Alves Lima.

Fortaleza
2004

Esta monografia foi submetida à coordenação do curso de Administração como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de bacharel em Administração outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC, e encontra-se à disposição dos interessados na biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer texto desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas para ética científica.

	Média
_____ Ivan Paiva Assunção Junior Aluno	_____
	Nota
_____ Criseida Alves Lima Orientadora	_____
	Nota
_____ Nancy Fernandes Matias Membro da Banca Examinadora	_____
	Nota
_____ Sérgio Vítorino B. Nogueira Membro da Banca Examinadora	_____

Monografia aprovada em : _____ de _____ 2004.

AGRADECIMENTOS

A realização de um trabalho acadêmico exige dedicação e apoio das pessoas que estão em nossa volta. Sem elas as dificuldades se tornam muito maiores. Dividi-lo com elas, suaviza o cansaço e estimula a caminhada.

À todos aqueles que de formas distintas contribuíram para que fosse possível concretizar este trabalho, meus sinceros agradecimentos.

À minha orientadora, professora Criseida Alves Lima, por seu profissionalismo, dedicação, generosidade e incentivo à pesquisa.

Aos garçons da Terra do Sol, com os quais compartilho uma vida de trabalho.

Aos clientes que participaram como sujeitos da investigação, pelas contribuições e fidelidade a Terra do Sol.

RESUMO

A trabalho apresenta, um estudo de caso sobre o Restaurante Terra do Sol Ltda., onde se objetiva a busca pela excelência no atendimento em serviços. Para isso, buscou-se referencial teórico em vários autores das áreas de gestão de serviços e gestão de pessoas.

Com a análise da empresa mencionada, elaborou-se um questionário para a avaliação do atendimento, e que culminou a criação de um manual de atendimento voltado para o treinamento dos funcionários do Restaurante Terra do Sol Ltda.

SUMARIO

DEDICATÓRIA	i
RESUMO	ii
SUMÁRIO	iii
INTRODUÇÃO	01
1. GESTÃO DE SERVIÇO , UM DESAFIO CONTEMPORÂNEO	05
1.1 O ramo de Alimentação e Entretenimento	08
1.2 Qualidade em serviços e competitividade	12
1.3 Estratégias de Marketing	15
2. GESTÃO DE PESSOAS	18
2.1 Os Clientes Internos: os colaboradores	22
2.2 Clima Organizacional e Motivação	26
3. OS CAMINHOS DA PESQUISA	29
3.1 Contextualização	29
3.2 O Cenário – Praia do Futuro	30
3.3 A Empresa – Restaurante Terra do Sol	32
3.4 Estrutura Organizacional	33
3.5 Pesquisa de Atendimento	35
3.5.1 A Fala dos Clientes	36
3.6 Um Cardápio de Soluções – “Treinamento para Garçons”	45
CONCLUSÃO	52
BIBLIOGRAFIA	55
ANEXO – Instrumental de Pesquisa - Questionário	57

INTRODUÇÃO

Esta monografia tem como eixo o desenvolvimento de um “Estudo de Caso”, a partir da compreensão formulada na experiência prática acumulada pelo pesquisador ao longo de cinco anos no Restaurante Terra do Sol, experiência esta que encontra ressonância nos estudos mais recentes cujas conclusões sugerem que a gestão de pessoas passa por profundas transformações em seus pressupostos e premissas.

O interesse, portanto, articula-se em três pontos fundamentais: primeiro, pela responsabilidade assumida na gerência da Terra do Sol, no sentido de oferecer um serviço de qualidade, inserido e adequado às exigências do atual contexto; segundo, por compreender que os clientes se mostram mais exigentes a cada dia e que eles se constituem na razão maior da existência do restaurante enquanto espaço de lazer, terceiro, porque, no contexto externo, depara-se hoje com o fenômeno da competitividade, estando evidente que a sociedade impulsiona ao aprimoramento para novas conquistas, daí, a necessidade de adotar novos princípios e comportamentos renovados, pautados pela qualidade, pela flexibilidade e pela capacidade de oferecer respostas rápidas e eficientes que satisfaçam aos interesses de todos que participam deste processo (clientes internos e clientes externos). Num contexto marcado pela acirrada competitividade ocorreu mudanças no quadro econômico e nos valores que as pessoas vão gradativamente internalizando, principalmente no que se refere ao lazer, pela via da equação “custo x qualidade” que devem pagar e usufruir em relação a esse serviço.

O propósito maior é trazer à tona, um tema que tem sido amplamente discutido, colocado na pauta desta pesquisa e prática diária, sendo também foco de atenção de intelectuais, políticos e trabalhadores na área de serviços, especialmente pelo potencial turístico da cidade de

Fortaleza, sendo os restaurantes de praia, uma referência, que pode, dependendo da qualidade dos serviços disponibilizados a clientela, elevar ou restringir o nível de satisfação do usuário.

Na emergência recente deste tema no cenário das discussões acadêmicas, elege-se como pontos fortes a ser aprofundado no estudo: a qualidade na prestação de serviços, o gerenciamento de pessoas, e o treinamento como ferramenta de crescimento organizacional através da elaboração de um manual de atendimento.

Tem-se como hipótese que a qualidade na prestação de serviços é igualmente fundamental. Todo mundo concorda que quando os clientes ficam insatisfeitos com a má qualidade não voltam e, além disso, multiplicam seus sentimentos de insatisfação para outras pessoas, fazendo a chamada propaganda boca a boca, que se é negativa, afasta outros clientes. Qualidade tem muitos significados, clientes diferentes dão importância a coisas diferentes e, portanto, uma garantia de qualidade sem definições adicionais não significa muito. No decorrer do estudo, pretende-se discutir o sentido da qualidade para organizações prestadoras de serviços, como foco em um restaurante de praia.

No contexto da prestação de serviços, o treinamento e a capacitação de pessoas, vai exigir muito mais que bom senso. O ser humano é a alma de qualquer negócio, sendo assim, é preciso uma atenção especial para as pessoas que fazem uma organização, no que se refere as suas características pessoais, necessidades, emoções, nível educacional, formação profissional e integração ao ambiente organizacional.

Outra hipótese é que o marketing de serviços deve exigir estratégias. No atual cenário sócio-econômico, principalmente no que se refere aos serviços de restaurante, não basta fazer a maioria das coisas um pouco melhor que os concorrentes que estão ao redor do negócio. A excelência operacional ajuda a organização a vencer a concorrência por certo tempo, mas seus

concorrentes podem alcançá-las ou até superá-las. No estudo, objetiva-se aprofundar o conhecimento em torno dos desafios que as organizações no ramo de serviços de restaurante estão enfrentado para melhorar seu desempenho no mercado.

A diversidade social é outro componente indispensável para dinamizar a discussão sobre o tema deste projeto. Ela é aqui compreendida e trabalhada em sua totalidade, pelo acesso e convívio que um restaurante de praia oportuniza a crianças, jovens, adultos e idosos procedentes de diferentes classes e posições sociais, de diferentes naturalidades, nacionalidades, enfim, pessoas de diferente cor, raça, sexo, ideologia política, opção religiosa, poder econômico e valores diferentes, alimentando expectativas distintas e, portanto, exigindo atendimento diferenciado para a satisfação de seu nível de exigências aos serviços disponibilizados pela organização.

A satisfação do cliente tem se revelado no maior desafio para organizações prestadoras de serviços. Estudos revelam que o custo incorrido para atrair um novo cliente é cinco vezes maior que o custo para manter um cliente atual satisfeito. Portanto, o problema central é: monitorar o nível de satisfação do cliente atual em relação a seus produtos e serviços, não presumindo que eles estão garantidos; de vez em quando, deve-se fazer algo de especial para eles, encorajando sempre seu “feedback”. Estes são os temas incorporados ao estudo apresentado na presente monografia.

O presente trabalho subdivide-se em três capítulos: gestão de serviços, enfatizando-se a necessidade de qualidade na prestação de serviços bem como as estratégias adotadas dentro do contexto atual do setor; gestão de pessoas, elevando o aspecto do ser humano como chave principal para a prestação de serviço; e o estudo de caso do Restaurante Terra do Sol Ltda,

analisando a empresa por completo através dos dados fornecidos e de uma pesquisa de atendimento.

Como metodologia às idéias centrais apóiam-se em pesquisa bibliográfica, elegendo-se autores que abraçam a visão da qualidade em serviços, a gestão de pessoas e o foco em competitividade. O estudo de caso apresentado, completa o estudo localizado em um restaurante praiano, observando-se o posicionamento dos clientes. Ao final concluiu-se que os resultados da pesquisa foram bastante animadores e estimulou-se a criação de um treinamento para garçons como resposta gerencial ao desafio de preservar a qualidade no atendimento; manter a clientela até então conquistada e atrair novos clientes.

Para estudos complementares é oferecida ao leitor uma referência bibliográfica dos estudos que motivaram a pesquisa.

CAPÍTULO I

1. A Gestão de Serviços – Um desafio Contemporâneo

Este capítulo tem como objetivo apresentar a visão de diferentes estudos acerca da gestão de serviços no atual contexto histórico. Discute-se ainda a questão mais específica da prestação de serviço no ramo da alimentação e entretenimento e as estratégias de marketing para o setor em destaque.

Quando se fala sobre gestão de serviços, não se pode deixar de considerar que o mundo contemporâneo apresenta grandes desafios para os empreendedores, principalmente para aqueles que se dedicam a este ramo. Discutir esses desafios focalizando as restrições e pontencialidades que emergem no cotidiano para os prestadores de serviços é tarefa relevante pela perspectiva de oferecer subsídios a quem se interessa pela melhoria da qualidade no setor. Para tanto, buscou-se referencial teórico entre estudiosos da matéria a exemplo de CHASE E DASU (2000); CORREA (2001) e BARROS (2002).

A revisão da literatura disponível sobre o tema estudado, reúne elementos para a compreensão que se constitui interesse, não só dos empreendedores do ramo com também dos trabalhadores da sociedade, na qualidade de clientes e consumidores. Numa capital como Fortaleza, a visitação turística contrasta com a qualidade de serviços de alimentação e entretenimento disponíveis, além da questão dos direitos do consumidor, fragilidades que precisam ser superadas se essa capital pretende inserir-se enquanto pólo turístico capaz de satisfazer ao cliente de procedência nacional ou internacional.

CORREA (2000), discute o tema da insatisfação do consumidor com a prestação de serviço. Considerando dados da pesquisa “ índice de satisfação do consumidor Americano” ,

levada a efeito em 1994, questiona: “ o mundo dos negócios vem criando mais e mais expectativas sem conseguir atendê-las. Por que prometem? E principalmente, por que não cumprem?” ”.

Diante de tal questionamento, considera que prestar um bom serviço é difícil. Essa dificuldade se amplia porque a maioria das empresas não coloca a palavra “servir”, no coração de seu negócio. Em consequência, aumenta falsas expectativas entre os consumidores que, sentindo-se lesados, passam a defender seus direitos, denunciando o descumprimento das promessas anunciadas e exigindo punições para os seus responsáveis.

Argumenta ainda que o conceito de “serviço” hoje é mais amplo, e que numa economia onde os produtos se parecem cada vez mais parecidos, o que vai fazer a diferença é o serviço. Faz alusão ao economista americano Jeremy Kifkin, o qual sugere: “Em vez de pensar em produtos com determinados atributos e um único valor de venda, as empresas agora pensam neles como plataformas para todos os tipos de benefícios e serviços com valor agregado”.

Outro argumento usado por CORREA (2000) está baseado num questionamento relacionado à satisfação do cliente, propondo: “Quando um cliente é perdido pelo fato de o serviço não ter atendido às suas expectativas, atraí-lo novamente é mais caro e difícil que conquistar um cliente novo”, e pergunta: “Por que os erros acontecem? – Por que os clientes parecem cada vez mais insatisfeitos?”

Respondendo a esses questionamentos, CORREA (2000) propõe que existem algumas falhas comuns entre os prestadores de serviço que conduzem a insatisfação do cliente, identificando pontos cruciais a que chama “pecados comuns e normalmente mortais” os quais se passo identificar:

- Ignorância: Não entender a equação serviço = gente.

A empresa prestadora de serviço precisa conhecer o nível de exigência de seu cliente. Outra necessidade consiste no recrutamento de pessoal para a linha de frente. É preciso selecionar pessoas que tenham habilidades para lidar com gente; pessoas que sintam prazer em servir; que tenham iniciativa e saibam ouvir. É preciso também evitar a rotatividade dos prestadores de serviço, investir em capacitação, oferecer boas condições de trabalho e salários. Para criar a cultura de serviços, é preciso ter líderes envolvidos e funcionários com autonomia para solucionar.

- Indolência: Processos Inadequados.

Ainda pelo autor, se os processos não funcionam, a empresa prestadora de serviço se perde num mar de boa vontade. A solução é investir em sistemas gerenciais que minimizem erros e atendam ao cliente com agilidade e presteza. Isso vai exigir treinamento para que todos aprendam a lidar com a nova dinâmica. Outra estratégia, é promover o relacionamento direto do cliente com o prestador de serviço, evitando o fogo do empurra – empurra.

- Cobrança: Muitas Promessas, Poucos Resultados

É preciso cumprir o que se promete em campanhas publicitárias e levar a sério à busca pela conquista da excelência em serviços. Segundo o autor citado, quem quiser comandar empresas que oferecem serviços de qualidade, precisa se engajar no processo para sentir na pele as dificuldades do trabalho. É preciso também que a gerência reconheça o trabalho de seus funcionários e estimule seus executivos a se engajarem no processo. Uma estratégia para tanto seria atrelar parte da remuneração variável (gorjetas, por exemplo) a um índice de satisfação do cliente.

- Preconceito: Os Vips e os outros.

Dividir consumidores em classes pode originar dois equívocos: - Formar uma legião de consumidores de segunda classe e, evidentemente, insatisfeitos; - Deixar de dar tratamento especial a um consumidor somente porque ele não consta no banco de dados de sua empresa, deixando de levar em conta o potencial de ganhar um cliente que não está no sistema.

- Vaidade: Falta de Senso Crítico.

Cientes diferentes, alimentam expectativas diferentes, e uma maneira de medir a satisfação do cliente é monitorar seu retorno. Se voltar é porque gostou do serviço. Outra forma é abrir canais de comunicação direta com o cliente. É preciso observar que por mais padronizados que estejam os processos, sempre tem alguém lá na ponte que pode fazer uma bobagem. Mas não há dúvidas de que com uma combinação de pessoas certas, processos conferidos, lideranças envolvidas e avaliações criteriosas, é possível melhorar a qualidade dos serviços.

1.1 Ramo de Alimentação e Entretenimento

Alimentação e Entretenimento estão se revelando no cenário mundial do novo século como setores da economia de largo alcance.

Estudos mais recentes com foco nos setores mais dinâmicos da economia sugerem: “Três superindústrias marcarão esse início de século, a saber: a tecnologia da informação; as telecomunicações e a indústria do lazer e seus componentes básicos- turismo, entretenimento, hotelaria, alimentação, transporte e ecologia” (TEIXEIRA:1999).

Diante dessas perspectivas, o lazer ganha destaque por sua capacidade de globalizar a economia, aproximar nações, gerar novas ocupações e ampliar o nível de renda.

Estudos desenvolvidos pelo conselho mundial de turismo sugerem, a partir de dados concretos a viabilidade dessas previsões.

- No final dos anos 90, o setor de turismo gerou produto bruto equivalente a US\$ 3,8 trilhões. Para 2007 a previsão de faturamento comporta algo em torno de US\$ 7,1 trilhões, cifra mais significativa que o atual PIB dos Estados Unidos;
- Na última década, viagens e turismo integravam a indústria de maior crescimento mundial tendo avançado cerca de 42% em todo o mundo.

Outras pesquisas revelam que um em cada nove empregos é gerado pelas viagens e pelo turismo por meio de micros, pequenas e médias empresas estabelecidas em regiões onde os níveis de ocupação são bastante elevados.

O grupo dos sete grandes países industrializados absorve atualmente cerca de dois terços do faturamento mundial com viagens e turismo, havendo, portanto, boas perspectivas no futuro próximo para os países em desenvolvimento.

Diante de tais considerações, estudiosos do tema questionam a postura do Governo brasileiro diante da indústria do turismo, argumenta: “o Brasil parece ainda não ter tomado consciência da fabulosa importância da chamada indústria sem chaminés, como geradora de divisas, empregos e investimentos” (TEIXEIRA:1999).

Esta opinião está fundamentada em base empírica, ou seja, em dados divulgados pelo Banco Central, os quais comprovam o descompasso entre o fluxo de turistas estrangeiros para o Brasil e o de brasileiros para o exterior. Esse descompasso se mostra vantajoso para outros

países e coloca o Brasil em situação de desvantagem, juntamente pela falta de investimento numa política de fortalecimento do turismo local.

O déficit acumulado por esse descompasso fluxo turístico internacional se reflete diretamente na capacidade brasileira de promover maiores divisas para o desenvolvimento do país. “Ou seja, no lugar de enriquecermos nossa economia com divisas produzidas pelo turismo e pelas viagens, vamos engordando a conta de outros países receptores de viajantes brasileiros”.

Sem uma política que fortaleça o fluxo turístico interno, os brasileiros de melhor pode aquisitivo continuam planejando e desfrutando de momentos de lazer em outros países que diferente do Brasil, investem pesadamente no “marketing turístico”. No bojo dessas políticas, o turista brasileiro encontra vantagens que permitem viajar de férias para a Europa gastando menos que se deslocando pelo sul do para o nordeste local, o que se dá pelos altos custos de passagens aéreas; diárias de hotéis, entre outros fatores.

A globalização da comunicação contemporânea leva aos quatro cantos do mundo as informações da realidade brasileira. Assim, apesar da riqueza natural; da farta culinária; do expressivo suporte cultural; do caráter hospitaleiro do povo, e de outros fatores extremamente favoráveis ao fluxo turístico internacional, o mundo inteiro conhece também a imagem da violência. Apenas para ilustrar, pode-se lembrar o assassinato de seis empresários portugueses numa emboscada que os levou à morte na praia do futuro em Fortaleza. Isso, para não relacionar outros incontáveis incidentes de violência praticados habitualmente contra turistas estrangeiros, não só em Fortaleza, como em todo o país, com o agravante extremo de assassinatos praticados no Corcovado, Pão de Açúcar e no Mirante do Leblon no Rio de Janeiro, dentre tantas outras ocorrências que desqualificam o turismo nacional e retiram do roteiro de qualquer estrangeiro a perspectiva de passagem por uma terra onde impera a falta absoluta de segurança pública.

Sobre essa questão, TEIXEIRA (1999) comenta: é significativa a advertência lançada recentemente pelo Departamento de Estado aos cidadãos norte americanos no sentido de que se abstenham de viajar aos grandes centros brasileiros, notadamente Rio de Janeiro e São Paulo, apontados como incapazes de oferecer as mínimas condições de segurança aos turistas.

Sem segurança pública e com o paralelo crescimento contínuo da violência fica difícil, ou quase impossível, atrair o turista estrangeiro para desfrutar das belezas das praias; das delícias da culinária ou de outras maravilhas que, sem dúvida, o Brasil acumula.

É preciso também quebrar o paradigma de que o lazer é um luxo reservado às minorias endinheiradas. Há como ampliar o nível do entretenimento local, oferecendo-se ao trabalhador brasileiro, condições objetivas de desfrutar de passeios em fins de semana, por exemplo a uma restaurante de praia.

Esse paradigma é expressivo e real. Uma passagem aérea entre o Rio de Janeiro e Fortaleza, por exemplo, tem tarifa muito superior à de uma viagem Rio a Santiago do Chile. Um passeio a Salvador custa bem mais que um programa de final de semana em Boínas Aires.

Quando se observa a questão do desemprego no Brasil na área industrial, coloca-se na ordem do dia a necessidade urgente de expansão dos setores que mais necessitam de mão-de-obra atualmente. O lazer é um deles. Além dos empregos diretos, estimula a criação de empregos indiretos os quais surgem e geram uma variada gama de atividades, sendo expressiva a necessidade de mão-de-obra e a oferta de trabalho para o ramo de alimentação que contempla desde o encarregado do setor de compras, passar pelo cozinheiro, até chegar ao garçom, dentre outras atividades, numa estratificação de serviços intermediários que se complementam para garantia da qualidade do produto final: deliciosos pratos.

Estranho é que com todos os estudos apontados para a garantia do êxito do investimento aos ramos de entretenimento e alimentação, ainda é muito tímida a participação da governabilidade brasileira para o crescimento desses ramos de atividades.

No Ceará, ultimamente se registra alguns progressos no investimento turístico. É inegável que o Governo do Estado empreendeu ações significativas nesse sentido a exemplo do aeroporto internacional; a construção da malha viária do litoral leste e oeste; dentre outras iniciativas consideráveis para a melhoria do setor. Mas os analistas consideram que tudo isso ainda é muito pouco certamente porque a grandiosidade das potencialidades locais exigem ações de maior impacto nos problemas restritivos, a exemplo das questões da segurança pública e de outros fatores que sem dúvida desqualificam e desestimulam o fluxo turístico, seja ele de caráter internacional, nacional e até mesmo o exercício do entretenimento popular local.

1.2 Qualidade em serviços e competitividade

De acordo com SERSON (1999), o setor de serviços vem, a cada dia, ganhando importância tanto na composição da economia de países desenvolvidos quanto no contexto da economia brasileira. Ele afirma que a participação dos serviços no Produto Interno Bruto (PIB) supera 50%, sendo que entre as atividades mais importantes deste setor estão as relacionadas ao turismo.

Conforme autores consultados pode-se definir serviço como qualquer atividade oferecida no mercado de consumo, mediante remuneração. Ao se projetar serviços deve-se ter como objetivo satisfazer os consumidores atendendo a suas necessidades e expectativas atuais e

futuras. Isto, por sua vez, melhora a competitividade da organização. Observar-se, portanto, que o projeto de produto e serviço tem seu início com o consumidor e nele termina.

Atualmente o relacionamento entre fornecedores de serviços e clientes tem sido uma fonte de muito debate e divulgação. Segundo DENTON (1990), existem algumas razões para o crescimento desse interesse. Antes de tudo, os clientes estão se tornando bem mais críticos e exigentes em relação aos serviços que lhes são oferecidos. A maioria dos clientes não está somente desejando, mas também esperando melhores serviços. Outra razão considerada pelo autor para o interesse no assunto, pode ser o fato de que, muitas indústrias de serviços que antes tinham mercado limitado no passado, agora estão competindo em mercados geograficamente maiores.

Hoje, em geral, os produtos e serviços se apresentam bem mais sofisticados do que no passado. O nível de exigência dos clientes vem se aperfeiçoando, a competitividade vem crescendo dia após dia e a qualidade passa a ser o principal fator de diferenciação. Uma empresa de serviços pode diferenciar-se de seus concorrentes prestando serviços de qualidade. O segredo está em atender ou ultrapassar as expectativas de qualidade dos consumidores. A qualidade de um serviço é indispensável ao perfeito funcionamento de qualquer empresa prestadora de serviços.

Os fornecedores de serviços com qualidade, relata DENTON (1990), agem de maneira diferenciada da maioria das organizações. Os administradores de empresas de serviços sem qualidade normalmente tem como objetivo apenas fazer dinheiro e aumentar a produtividade. As organizações que fornecem bons serviços agem de maneira simples e inovadoras para manter a administração sintonizada com os clientes e com o perfeito funcionamento dos negócios. Organizações que trabalham com eficiência costumam entender seus clientes e seus

administradores conhecem as melhores maneiras de mantê-las funcionando, ao passo que um gerenciamento ineficiente acaba depondo contra a qualidade.

Ao adquirir a qualidade, a empresa busca também a produtividade. E quando qualidade e produtividade estão juntas conseqüentemente pode-se observar o sucesso do negócio. Empresas que traçam suas metas exclusivamente para a produção dos serviços, sem ter a preocupação com a qualidade, estarão pondo em dúvida a satisfação do cliente e, naturalmente, o futuro do empreendimento.

Para LAS CASAS (1994), existem algumas etapas para se diferenciar um serviço tornando-o único e competitivo. Em primeiro lugar é preciso analisar o que está sendo ofertado no mercado. Depois deve-se avaliar as necessidades dos clientes, delimitando quais suas expectativas e interesses e, por último até onde as ofertas do mercado estão atendendo estas necessidades. De acordo com o autor, estas informações oferecem uma base para o diferencial e com isto é possível fazer uma mudança e atender aquilo esperado pelo mercado. Estas expectativas são chamadas de produto ou serviço esperado. Elas representam o que os clientes desejam receber baseados nas ofertas da concorrência e nas necessidades do mercado.

A qualidade em serviços não deve estar fundamentada apenas em hipóteses, mas na medição precisa da intenção do cliente. Os fornecedores de serviços com qualidade devem facilitar para que o cliente diga o que, para ele, está certo e o que está errado. Os cartões de resposta dos clientes são um fato sólido para que essas organizações obtenham sucesso. Elas estimulam as reclamações de clientes pelo fato de as verem como uma maneira de facilitar a melhoria de seus serviços. As pesquisas contribuem para esse ponto de vista (DENTON, 1990).

Como afirma DENTON (1990), em um estudo realizado nos Estados Unidos, detectou-se que o simples encorajamento de reclamações feitas por clientes aumenta a probabilidade de

que estes retornem a realizar negócios com a organização. Se a empresa promete investigar o problema, a probabilidade atinge 72%. Se responder imediatamente, desculpa-se e garante a solução do problema, a probabilidade de que o cliente continue como tal chega a 95%.

Ressalta-se que a qualidade de um serviço é o ponto mais importante para o perfeito funcionamento de qualquer prestadora de serviços. Essa qualidade se faz presente quando estes serviços garantem a total satisfação do cliente, e além de satisfazê-lo também vai garantir a sobrevivência da empresa.

A qualidade de um serviço se faz existir através das pessoas, já que depende exclusivamente do desempenho de cada funcionário, que devem ter consciência do papel que têm a cumprir dentro da empresa, pois estão comprometidos com o sucesso dos negócios. São as pessoas que fazem com que os serviços sejam diferenciados pelo atendimento que prestam aos clientes.

1.3 Estratégias de Marketing

À medida que as empresas norte-americanas expandiram suas operações no estrangeiro na década de sessenta, sentiram que precisavam de propagandas. Foi assim que surgiram empresas especializadas em divulgação de negócios, produtos e serviços nos países capitalizados.

Fato é que, vencer no novo mundo dos negócios hoje, parece requerer não só a excelência na gestão, inovações, investimentos em modernização, mas também, estratégias de marketing.

Nos anos 90, as empresa de sucesso foram aquelas que se concentraram no consumidor, porém, hoje, o enfoque no consumidor não é suficiente. OLIVER (1992) defende que “no futuro próximo, o consumidor será transformado de platéia, em protagonista, e peça principal na estratégia e nas ações empresariais”.

Nesta lógica, o consumidor enquanto protagonista ditará o que será produzido, quando e onde produzir, como anunciar o produto e quanto cobrar por ele. Mas, essa visão futurista parece ter se antecipado e hoje, em larga escala, o consumidor mais exigente age, não como objeto de propaganda, mas como sujeito ativo que escolhe, seleciona, define o que há de melhor aos seus interesses de consumo. Esse papel de protagonista, o consumidor assume com muita propriedade quando, por exemplo, seleciona o lugar para seus momentos de lazer.

As organizações mais próximas dos clientes, a exemplo daquelas prestadoras de serviço no ramo de alimentação e entretenimento, deixam que eles falem por si próprios. São os clientes, nesse caso, que descrevem suas expectativas com relação aos serviços que desejam e cobram dos prestadores a satisfação plena de suas necessidades – caso contrário não voltam mais. Nesse novo contexto, os prestadores de serviço que escutam, que fazem de seus clientes os protagonistas de suas propagandas estão experimentando com maior facilidade, o sucesso de seus empreendimentos.

Nesse sentido, aquela antiga máxima, “a propaganda é a alma do negócio”, ainda vale. O que muda é a maneira de a organização fazer sua propaganda, não esquecendo de lembrar que o consumidor está atento, conferindo ofertas, qualidade e preço, amparado por um código de defesa dos direitos, portanto, qualificando como cidadão.

A construção da cidadania pode ser entendida com uma série de lutas para a conquista da afirmação dos direitos e das garantias. Neste aspecto, o reconhecimento dos direitos do

consumidor no Brasil está referendado no Código de Defesa do Consumidor, Lei no. 8078/90. Vale lembrar que as leis garantem um marco para a resolução de impasses e conflitos mas não significam, necessariamente a garantia de que eles serão eliminados, podendo, ao contrário provocar tomadas de providências por parte do cliente que se sentir usurpado em seus direitos de consumidor. Assim, a propaganda hoje precisa ser fiel àquilo que a empresa tem capacidade real de oferecer, sob a pena de gerar descontentamento e provocar repercussões negativas em torno de sua imagem.

Recorrendo ao pensamento de OLIVER (1999:125), pode-se enfatizar que: “No futuro, cada pessoa na organização se tornará um marketeiro e o velho conceito de um grupo especial de indivíduos em um departamento de *marketing* desaparecerá com um artefato histórico”. Segundo esse pensamento, as empresas bem sucedidas serão organizadas em torno dos consumidores. Em termos práticos, significa dizer que os negócios serão constituídos à base de um consumidor cada vez mais exigente e consciente de seus direitos.

CAPÍTULO II

2. Gestão de Pessoas

Historicamente, organizações humanas foram se estruturando com base em dois modelos distintos: uma produziu o padrão tradicional, fundamentado na autoridade hierárquica, na especialização das pessoas e na divisão de responsabilidades; outra, mais recentemente produziu o modelo de organização participativa, baseado na crença de que os sistemas humanos são, por natureza, auto gerenciados.

Ao longo do tempo, ensinou-se que as pessoas precisavam de controle, de liderança forte, de recompensa. Essa aprendizagem foi sedimentada no mundo do trabalho tradicionalmente, por uma visão economicista e mecânica do comportamento humano.

Mas, os tempos mudaram e com ele, a exigência de se quebrar velhos paradigmas no que se refere à gestão de pessoas.

Nesse sentido, a caminhada rumo à participação organizacional ganhou destaque exigindo novo olhar sobre a natureza da pessoa.

A idéia de participação assumida pelos estudiosos Mc LAGAN e NEL (2000), não excluem nem nega o exercício da autoridade. Ao contrário, garante que quaisquer sistemas de controle exercem seu poder, direitos e responsabilidades. O que difere é a visão que seus dirigentes alimentam sobre o exercício da autoridade.

MAXIMIANO (2000) também expressa esse entendimento. Segundo ele, “praticar a administração participativa não significa deixar de administrar”. Pelo contrário, à medida que se amplia o envolvimento do chefe com seus auxiliares, alarga-se seu papel como diretor de equipe e o aprimoramento de sua competência técnica continua a ser importante.

Nessa lógica, o que muda essencialmente na gestão participativa é o envolvimento do grupo nas decisões e o aumento de sua autonomia. A responsabilidade pelas questões técnicas passa a ser compartilhada entre o chefe e o grupo. Assim, administrar de forma participativa não significa abolir as funções de chefia e liderança. Ordens, instruções e orientações continuam sendo necessárias em qualquer sistema organizacional.

A demanda por participação na gestão de pessoas emerge e se amplia por diversas razões: a exigência da nova força de trabalho; o maior acesso dos consumidores; a instabilidade no emprego; o novo senso de controle; a adversidade do trabalho; a competitividade, dentre outros fatores, exige participação e exerce forte pressão em estruturas autoritárias dando lugar ao exercício do poder e a oportunidade para os trabalhadores em geral, fazendo emergir mudança radical na maneira de se conduzir o trabalho e nos valores culturais do sistema social, político e econômico dos quais as pessoas fazem parte.

Mc LAGAN e NEL (2000) identificaram nove elementos essenciais que devem se tornar participativos para que o exercício da autoridade dentro de uma organização seja transformado. São eles: valores; estrutura; liderança; processos gerenciais; informação; relacionamentos; competências; controle e remuneração.

O exercício autoritário do poder parece não ser uma opção viável à gestão de pessoas no atual contexto histórico.

No mundo do trabalho o autoritarismo prevalece nas organizações de estilo hierárquico, onde um pequeno grupo “pensa” e determina os objetivos e os recursos usados, enquanto a maioria cumpre ordens. Nas organizações de estilo autoritário inexistente participação, entendida como forma de expressão do pensamento e contribuição para tomadas de decisões. No contexto

das relações de trabalho de estilo gerencial autoritário, de um lado ficam aqueles que decidem e, de outro os subservientes.

Os valores, do ponto de vista ético, se oferecem como expressão de garantia das condições de sujeitos e da capacidade de reflexão. Eles exprimem a maneira como a sociedade e suas organizações diferem para si mesmas o que consideram ser bom ou mal. Assim, os valores não estão alheios ou indiferentes às condições históricas de uma sociedade.

Os valores emergentes e que prevalecem na sociedade pós-industrial estão baseados numa progressiva intelectualização de toda atividade humana, quais sejam: inteligência; ética; criatividade; confiança; emoção; desestruturação; subjetividade; estética; virtualidade; preparação cultural e qualidade de vida (DE MAIS: 2000).

Além do autoritarismo e dos valores, outra característica visível no estilo organizacional é sua estrutura. Nas organizações tradicionais, é comum a divisão de responsabilidades expressa na figura de uma pirâmide. O esquema é simples: acima a administração e abaixo a execução. Nesse modelo o chefe domina. O poder está centrado no topo da pirâmide.

Para as empresa dedicadas à prestação de serviços, a integração de fluxo de trabalho pode ser uma consideração importante na procura de pessoas mais eficientes.

A liderança é outra característica que interfere no processo administrativo. Ela pode contagiar e induzir pessoas rumo ao sucesso ou ao fracasso. Atentas a essa peculiaridade as organizações contemporâneas trabalham o desenvolvimento de lideranças em todos os níveis da organização. Os novos líderes ajudam a desenvolver o potencial das pessoas envolvidas com a organização incentivando-as a assumirem riscos de mudança. De acordo com esse entendimento, os líderes de estilo antiquadro não podem mudar uma organização, a não ser que eles mesmos mudem.

Acontecendo em uma organização de forma participativa, os processos gerenciais envolvem as pessoas de forma deliberada.

Para McLAGAN e NEL (2000) os processos gerenciais incluem estratégias, planos, orçamentos, objetivos, decisões e “feedback”. Acontecendo em uma organização de forma participativa, esses processos gerenciais envolvem as pessoas de forma deliberada.

DRUCKER (1996) considera que, para se implementar a administração participativa, o caminho mais simples é através do aprimoramento dos mecanismos de comunicação, no seu entender, é preciso ouvir os funcionários, os clientes e outras pessoas que tenham algum tipo de relacionamento ou interesse na organização.

A informação define o contexto no qual as pessoas trabalham. Se o acesso à informação for limitado pela direção estarão criadas as condições para um exercício autoritário de poder.

Na verdade, as transformações verificadas em todas as esferas do saber humano, da economia à geopolítica, interferem sobremaneira no ser humano e conseqüentemente em suas relações sociais.

A liberdade de expressão das pessoas na organização abre espaços para relações colaborativas, favorecendo o crescimento pessoas daqueles que vivenciam essa experiência.

A idéia de “competência”, inevitavelmente está associada à idéia do “novo homem” e a competência mais própria ao homem contemporâneo é a de participar ativamente num processo de tomadas de decisões que resguardecem não só seus interesses pessoais, como também aqueles da coletividade.

A capacidade de controle, como função administrativa, assegura os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido. Sua essência reside em verificar se a atividade planejada está ou não alcançando os objetivos e resultados desejados. O exercício do controle na gestão de

recursos humanos pode se dá de forma participativa e contribuir sobremaneira para o sucesso de qualquer empreendimento.

Diante dessas considerações resta observar que a remuneração está relacionada por Mc LAGAN e NEL (2000) como outro elemento de fundamental importância para a gestão de pessoas na atualidade. Apesar de seu caráter de valor individual, tem também sua repercussão no imaginário coletivo, podendo encorajar ou desestimular a participação. Daí a importância que o sistema de remuneração representa nas formas de relacionamento que se desenvolve em uma organização.

Para que se alcance o modelo de gestão de pessoas capaz de convergir esforços para o estilo participativo é necessário transformar valores, estrutura, liderança, processos gerenciais, relacionamentos, competências formas de controle e de remuneração. Esses nove elementos são identificados por Mc LAGAN e NEL (2000) como “essências e indispensáveis”, para se promova à quebra de paradigmas dos conceitos tradicionais que ao longo do tempo orientaram gestores na condução de recursos humanos. Essa ultrapassagem vai exigir um novo olhar para as pessoas que colaboram no dia a dia para o desenvolvimento do negócio. Enfim, é preciso orientar a gestão de pessoas para o estilo participativo.

2.1 Clientes Internos : os colaboradores

Os estudos na área de Administração têm evoluído para o entendimento de que o ser humano não deve ser visto como simples recurso institucional. Quando se identificam os recursos de uma empresa costuma-se elevar os financeiros, matérias, tecnológicos, logísticos e

ainda é muito comum inserir neste rol, recursos humanos. Entretanto, novos enfoques sobre a gestão dos empregados mudaram essa terminologia para a “gestão de pessoas”.

As pessoas, tratadas como recursos são vistas apenas pelo lado daquilo que pretendem produzir, pelas suas habilidades, experiências e conhecimentos necessários ao desempenho de suas funções. Para serem tratados como pessoas é necessário ser levado em conta a sua individualidade, aí incluindo-se suas aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos pessoais.

Em qualquer empreendimento, a gestão refere-se sempre as pessoas e estas tem comportamentos e características particulares, mas quando estão ligadas por traços profissionais, dentro de uma mesma estrutura administrativa passam a contribuir em um tipo de sociedade, e o convívio social traz consigo todos os problemas inerentes ao relacionamento humano.

Assim, as organizações parecem estar preparadas para conhecer e entender todos os seus trabalhadores, sentir e avaliar como anda o clima organizacional. Neste contexto administração deixa de ser puramente técnica e passa a necessitar de conhecimentos oriundos de outras ciências sociais a exemplo da sociologia e psicologia dentre outros, e, na maioria das ocasiões, a percepção do administrador em relação ao seu trabalho é ainda fundamental para o sucesso da organização.

Sabe-se que lidar com pessoas é uma atividade complexa. E lidar com elas, sem um mínimo de conhecimento a seu respeito, torna-se ainda mais difícil. Por isso mesmo, buscar conhecimento para compreender os membros da organização e investir na qualificação profissional dos trabalhadores tem sido uma estratégia importante para a garantia da qualidade nas organizações contemporâneas.

Várias abordagens sobre o ser humano nas organizações davam-lhe uma denominação conforme as características que marcavam sua presença dentro dos pressupostos teóricos.

Na teoria científica, o “homo economicus”, foi assim denominado por suas características motivacionais baseado em recompensas de salário, sociais e físicas.

O “homo social” foi identificado pela Teoria das Relações Humanas porque representava o homem “ motivado exclusivamente por recompensas sociais, não materiais e simbólicas” (CHIAVENATO:1997:109).

Outra concepção emergiu da Teoria da Burocracia e da Teoria Estruturalista qualificando o “homem organizacional”, numa “abordagem do homem como ocupante de papéis que desempenha em várias organizações simultaneamente” (CHIAVENATO:1997:109).

No fim da década de 1950, a Teoria Contemporânea trouxe a aceitação do homem administrativo, qual seja: “o homem como um incansável processador de informações e um tomado de decisões” (CHIAVENATO:1997:109).

No início da década de 70, a partir da Teoria da Contingência, surge a denominação de o “homem complexo”. De acordo com Chiavenato (1997, p.110).

“Cada pessoa é um mundo à parte, uma realidade distinta das demais. Por outro lado nada é absoluto, nem perfeito. Tudo é relativo, tudo é contingente. As pessoas são mais bem compreendidas quando situadas em seu contexto e nas situações com que interagem continuamente. Assim, a concepção do homem complexo é contingencial e leva em conta a complexidade do homem e dos fatores que influenciam suas motivações para contribuir”.

Dentre essas características, entende-se que a abordagem do “homem complexo” é a que melhor representa o ser humano dentro das organizações nos dias atuais. Por se tratar de sistemas individuais e complexos maior a necessidade de um aprofundamento de atividades que

permitam conhecer cada um, dentro do contexto organizacional. Esse procedimento deve considerar os fatores ambientais aos quais o indivíduo está ligado, do quais recebe influências, ao mesmo tempo em que os influencia.

Segundo a psicologia, cada pessoa é única. Suas características podem fazer com que tenha reações diferentes em reações a outros indivíduos. Mas todos os indivíduos recebem influências do meio em que atuam e acabam influenciando esse mesmo meio.

A personalidade, a capacidade de aprendizagem, a motivação, a percepção e os valores são fatores internos que influenciam o comportamento do ser humano.

Na dinâmica organizacional, a motivação dos trabalhadores tem sido observada pelos resultados práticos que sugere. O motivo é o impulso que leva as pessoas a tomarem certas atitudes e manifestarem determinado comportamento. Essa é uma forma simples de se explicar a motivação.

MASLOW (1954), dizia que o homem se motiva por inteiro e não apenas por partes. Como paradigma para seus estudos motivacionais utilizou-se do exemplo da fome. Partindo desse ponto, o autor sustenta que quando o indivíduo está com fome, sua percepção, memória, emoções e pensamentos, dentre outras capacidades humanas mudam .

Com base nessas concepções MASLOW (1954) sugere que o “o estado da motivação deve ser, em parte o estudo das últimas metas, desejos ou necessidades humanas”.

A motivação pode ser causada por influências externas ou internas a partir das percepções e valores de cada um. É um processo muito complexo, pois se trata da individualidade de cada pessoa. Tudo isso, a gestão precisa aprofundar nas relações entre administradores e trabalhadores para que se possa obter um conhecimento mútuo entre ambos e só assim se gerar as condições básicas para uma relação de confiança.

Das considerações levantadas percebe-se que não é fácil gerenciar pessoas em uma organização. Motivar e satisfazer um indivíduo em sua plenitude, ou, pelo menos dispensar boas considerações para que isso ocorra, é tarefa muito complexa.

Resta considerar que a motivação e a satisfação são elementos subjetivos que estão incorporados na vida das pessoas. Para sentir-se motivado e satisfeito o homem vem buscando referências no trabalho mas as organizações, em sua maioria, ainda desconhecem a importância que têm como ambiente em que essas buscas se desenvolvem. E mais, desconhecem as respostas que um trabalhador motivado e satisfeito pode dar ao desenvolvimento das organizações.

2.2 Clima Organizacional

Ligado ao conceito de motivação surge o de “clima” no nível das organizações. Destacado com a “qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento” como cita (CHIAVENATO:1997:127). Ele traduz os mais importantes aspectos do relacionamento entre a empresa e seus trabalhadores: a motivação, a integração e a interação de todos os membros de uma organização.

Segundo o autor citado, o clima organizacional pode ser alto, intermediário ou baixo. É considerado baixo quando existe um distanciamento muito grande entre os membros de uma organização. Isso fica claro com o surgimento do pessimismo, da descrença e desânimo entre as pessoas. O nível alto se traduz por expressões de otimismo, calor e receptividade. O clima é considerado neutro quando sua estabilidade não causa reações no comportamento do indivíduo.

Ainda segundo Chiavenato (1997), o clima organizacional tem íntima relação com a motivação das pessoas que compõem uma organização. Quanto maior for a motivação das pessoas, maior será o nível do clima organizacional. O contrário também é verdade: quanto menor a motivação, menor é o nível do clima organizacional.

Chiavenato (1997) diz que a apuração do nível em que se encontra o clima organizacional da empresa é ferramenta indispensável para a gestão de pessoas. Através desse reconhecimento é possível identificar pontos negativos, positivos e conflituais existentes nas relações da empresa com seus trabalhadores, bem como, levantar eventuais necessidades individuais não satisfeitas. A partir dos resultados, podem ser tomadas as providências adequadas à solução dos problemas identificados.

Kolb (1978:p.82) também emite sua opinião sobre “clima organizacional” como força capaz de alterar o comportamento dos trabalhadores dentro de uma organização:

“O clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação a associações, poder ou realizações pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização”.

A esse respeito Chiavenato (1997) diz que, o homem sempre está numa postura de ajustamento ao ambiente onde se encontra. Esse ajustamento varia de indivíduo para indivíduo através do tempo. Dessa forma, o clima organizacional é uma questão a ser verificada periodicamente. O tamanho e a complexidade da estrutura organizacional é que deverá propiciar a estimativa de intervalo com que se deve realizar tal procedimento.

A concepção de um homem complexo, com necessidades e motivações interagindo com o ambiente organizacional, pode ser considerado a representação física da importância de se

gerenciar bem os aspectos psicológicos das pessoas. Poderá vir a ser a forma de colocar cada organização no rumo do desenvolvimento do sucesso, e assim, mantê-la ativa apesar da competitividade acirrada.

CAPÍTULO III

3. Os Caminhos da Pesquisa

3.1 Contextualização

O estudo de caso é uma dentre outros métodos de pesquisa em ciências sociais. Nesta pesquisa, a opção pelo estudo de caso se mostra favorável por contribuir para a compreensão de fenômenos contemporâneos, a exemplo do tema aqui investigado.

A observação direta e a pesquisa documentada são as técnicas empregadas para a concretização deste estudo. Sobre a validade deste método Yin (2000,p.37) considera:

“Conduz o pesquisador através do processo de coletar, analisar e interpretar observações. É um modelo lógico de provar que lhe permite fazer inferências relativas as relações casuais entre as variáveis da investigação”.

Este estudo é essencialmente descritivo e toma forma de monografia empenhando-se em apresentar uma experiência, vivenciada no ramo da prestação de serviços, tendo-se definido como objetivo, analisar o setor de atendimento a clientela do Restaurante Terra do Sol e apresentar coletar para aprimorá-lo, através da estruturação de um treinamento para garçons, visto que esses ocupantes de cargo recebem diretamente o cliente externo, razão direta de sustentação do negócio.

Com base nessas considerações, reuniu-se alguns elementos para compor esta proposta. Compartilhou-se a flexibilidade do método e utilidade que esse tipo de estudo oferece para o profissional envolvido na análise de uma organização, com o compromisso de nela identificar

restrições e potencialidades para, enfim, recomendar sugestões de aprimoramento e melhoria da qualidade.

Compreendendo o sentido da pesquisa científica, desenvolveu-se este estudo, com a concepção de metodologia “como um conjunto de técnicas, aplicando-se sequencialmente na cronologia de uma pesquisa” (BRUYNE 1986:30). A partir deste entendimento, a concretização deste estudo envolve pesquisas do tipo bibliográfica, documental e de campo. Essa tipologia tem afinidade nítida com a pesquisa qualitativa, para edificar um quadro conceitual, cujos elementos quantitativos levantados servem de base para a análise descritiva da realidade que expressam.

Ressalta-se que os três diferentes tipos de pesquisa aqui mostrados não se fizeram de modo estanque, mas se inter-relacionaram e se complementam como elementos que se fundem para alicerçar os resultados da investigação.

3.2 O Cenário - A Praia do Futuro

O desenvolvimento ao longo do tempo veio seguindo todo o crescimento da cidade de Fortaleza, no que se refere ao seu potencial turístico e as exigências demandadas do setor de serviços. A maior prova disso são os novos investimentos que estão sendo deslocados para a Praia do Futuro, como as construções recentes de dois hotéis cinco estrelas do grupo português Vila Galé, hotel com maior número de suítes de Fortaleza. , além da ampliação do acesso da avenida Padre Antônio Tomás e a ponte sobre o Rio Cocó. Esta última com conclusão prevista ainda para este ano, será o elo de ligação entre a Praia do Futuro e a região do Porto das Dunas, onde está compreendido o Beach Park, o maior parque aquático do Brasil. Graças à iniciativa

privada e investimentos recentes pode-se vislumbrar num futuro próximo um crescimento ainda mais acentuado desta região.

Vale salientar que neste local de Fortaleza está construída uma das melhores estruturas de restaurantes a beira mar do Brasil. De acordo com o levantamento da Associação dos Empresários da Praia do Futuro, existem atualmente mais de oitenta barracas devidamente instaladas no local, com tamanho e estruturas variadas para que possam atender a todos os gostos. Existem restaurantes com capacidade de atendimento de mais de 3.000 pessoas, com piscinas, áreas de lazer exclusivas para crianças, estrutura para shows e eventos entre outros atrativos.

No entanto, trata-se de um bairro ainda carente de infraestrutura e serviços. Um dos principais argumentos utilizados para não levar turistas para a Praia do Futuro é a falta de segurança. Frequentemente ocorrem casos de furtos, roubos e até incidentes mais graves com freqüentadores da região. Outros fatores como carência de serviços públicos a exemplo de transportes, hospitais e bancos, afetam todo o desenvolvimento do local.

Apesar deste entraves a freqüência do público a Praia do Futuro nos finais de semana é uma constante. No período de alta estação (férias escolares, por exemplo) a rotina dos visitantes não se limita a fins de semana, mas se distribui todos os dias.

Um atrativo que tem contribuído significativamente para o fluxo de pessoas à Praia do Futuro tem sido a “noite dos caranguejos”. Toda quinta-feira os restaurantes que aderiram a essa programação e oferecem uma agenda de shows, conseguem despertar ainda mais o interesse do público para esses eventos.

Destaca-se que apenas no período de alta estação o Governo do Estado, entendendo a importância do fluxo turístico para Fortaleza, canaliza maior atenção à Praia do Futuro,

dispensando-lhe maiores serviços de policiamento e salva-vidas; como estratégia para preservar a segurança e o bem-estar dos visitantes.

3.3 A Empresa – Histórico

Fortaleza, conhecida como Cidade da Luz, oferece uma natureza deslumbrante, um povo acolhedor, com um misto de província e cidade grande que encanta e atrai turistas não só de outras cidades brasileiras, mas provenientes do mundo inteiro. É neste contexto com condições essenciais para o desenvolvimento do potencial turístico de Fortaleza que surgiu em meados de Julho de 1992 o Restaurante Terra do Sol, localizado na avenida Zezé Diogo, n. 5295, no bairro da Praia do Futuro, este conhecido principalmente pelos seus restaurantes a beira da praia, sendo um ótimo pólo de entretenimento de nossa cidade .

Sua fundação surgiu a partir das senhoras Leci Santos Assunção e Ana Santos Batista, duas irmãs que até hoje continuam a frente da empresa, sendo assessoradas pelos seus filhos, caracterizando-se como empresa familiar. Idéia surgida através da necessidade de montar um negócio que não exigisse investimentos elevados e que pudesse explorar as principais qualidades de suas fundadoras: os dotes culinários. Mesmo sem muitas experiências administrativas no início, a empresa ao longo de seus 12 anos de existência conseguiu triplicar sua estrutura de atendimento, através de reformas e ampliações, que resultaram em um restaurante com capacidade de atendimento de aproximadamente 1.000 pessoas dia.

No caso de um restaurante a ligação é muito estreita entre todos os setores, tendo a necessidade de uma conscientização dos funcionários da importância da perfeita execução de suas tarefas, pois cada detalhe mal executado trás aspectos negativos no atendimento do cliente.

Entre os pontos positivos da empresa destacam-se pelos seus proprietários a qualidade do cardápio, a estrutura de restaurante e principalmente a caracterização de um ambiente familiar. Atualmente o público do restaurante está compreendido nas classes A e B, principalmente voltado para a família cearense, que busca nos finais de semana ir a praia em busca de um ambiente confortável, acolhedor e com boa estrutura de prestação de serviços.

A aposta por este público específico vem dando retornos a empresa, como a criação de parcerias com outras empresas de setores distintos ao ramo de alimentação. Dentre as empresas parceiras se destacam a Marítima Seguros S/A e a Normatel Homecenter. A primeira uma empresa com sede em São Paulo, com produtos voltados para a área de seguros, que tem como filosofia a excelência a prestação de serviço na área de seguros, agregando valor aos seus produtos. A Normatel, atualmente uma das maiores lojas home centers de construção de Fortaleza. Ambas possuem parcerias de divulgação institucional de suas marcas.

3.4 Estrutura Organizacional

A característica mais visível de como as organizações são administradas é a sua estrutura.

Nas organizações tradicionais é comum a divisão de responsabilidades expressa na figura de uma pirâmide: as funções entre chefes do maior ao menor se distribuem no vértice e as funções dos operadores se distribuem na base da pirâmide. O esquema é simples: acima administração; abaixo, execução.

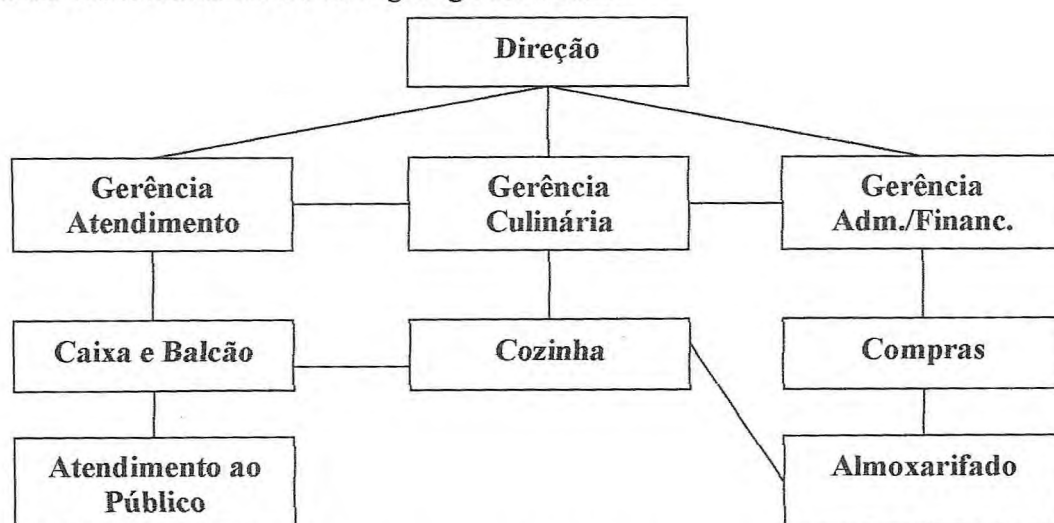
As críticas a esse modelo são antigas e dentre outros destacamos: ineficiência do sistema como um todo; fragilidade da empresa; insatisfação e desmotivação do trabalhador. Todos esses problemas foram identificados por diferentes estudiosos ((Maximiliano (1995); Chiavenato

(1999); Toffler (1985) e Drucker (1995)) e revelam a necessidade de mudanças frente ao desafio da competitividade gerado pelo impacto das transformações tecnológicas. Indicam que, para empresas dedicadas a prestação de serviços, a tecnologia e especialmente administração das estruturas apropriadas.

O meio ambiente no qual a organização tem que operar, segundo HAMPTON (1992), é outra consideração importante a ser feita para a montagem de uma estrutura organizacional e propõem que quanto mais tranquilo e previsível for o meio ambiente, mais fácil se torna para o administrador promover a organização de sua empresa com base em funções e processo permanentes.

A estrutura organizacional da Terra do Sol, para efeito da identificação das responsabilidades, se desenha numa figura verticalizada e na prática, está sintonizada com necessidade da gestão participativa, vez que todas as ações geram em torno de um mesmo objetivo, qual seja – a satisfação do cliente.

A Terra do Sol dispõe de um quadro formado por 55 trabalhadores divididos nas seguintes distribuídos dentro do organograma abaixo:



Fonte: Dados obtidos através de informação da empresa

Mesmo possuindo setores distintos, por se tratar de uma empresa familiar, algumas funções gerenciais acabam sendo desempenhadas por outros gerentes e sua divisão é feita com base nas habilidades de cada um.

Em se tratando de restaurante, as atividades rotineiras se dão em cadeia, de modo que o desempenho de um vai interferir na qualidade do trabalho do outro e vice-versa, estabelecendo-se entre os diferentes setores uma verdadeira rede integrada de conexões que se interrelacionam para produzir o resultado final que se encontra na satisfação do cliente.

3.5 A Pesquisa

A pesquisa de campo foi realizada no Restaurante Terra do Sol, no Domingo, dia 06 de Junho de 2004, no horário entre 11 e 15 horas, período correspondente ao pico de frequência dos clientes do estabelecimento.

O dia (Domingo) e horário (entre 11 e 15 horas), foram estrategicamente planejados para a realização deste estudo porque é justamente quando o restaurante permanece com movimento e está com toda a capacidade de atendimento.

Na oportunidade em que se realizou a pesquisa, registrou-se um fluxo de 584 pessoas, ocupando o total de 195 mesas. Desse total, participaram da pesquisa 172 pessoas, o que corresponde a 29,45% do total de clientes que frequentaram o restaurante neste dia. Vale destacar que a participação se deu de forma espontânea e aleatória.

O instrumento utilizado neste estudo (Anexo I), foi submetido a pré-teste e passou por modificações, tendo sido aprimorado para garantir o alcance dos objetivos deste estudo.

O instrumental comporta 10 perguntas estruturadas com respostas fechadas para facilitar a sistematização e análise dos resultados.

A sistematização dos dados foi possível pela utilização do sistema "EXCEL". Para tanto, os questionários foram digitados; as questões tabuladas e, por escores chegou-se a frequência simples e também à frequência acumulada, o que viabilizou o cálculo da média atribuída a cada questão. Por fim, procedeu-se a análise dos dados quantitativos, fazendo-se a leitura qualitativa que expressam.

3.5.1 A Fala dos Clientes

Para motivar o cliente a participar da pesquisa, o questionário foi distribuído pelos garçons. Na oportunidade o cliente era informado de que ao preencher e devolver o formulário, estava contribuindo para a melhoria dos serviços prestados e também concorrendo ao sorteio de um jantar no valor de R\$ 50,00 (cinquenta reais).

O sorteio aconteceu as 17:30 horas do mesmo dia e o ganhador recebeu um cortesia, podendo utiliza-la num prazo de até 30 dias, à sua escolha.

A primeira pergunta constante do questionário indaga: com que frequência você vem à Terra do Sol? O quadro I, a seguir, revela que 52% dos entrevistados frequenta o restaurante semanalmente. Esse dado é expressivo da fidelidade das pessoas e sugere que estão satisfeitas com os serviços prestados, vez que costumam retornar toda semana.

Quadro I

Frequência dos Clientes

Diariamente	2	1%
Semanalmente	89	52%
Quinzenalmente	33	19%
Mensalmente	22	13%
Raramente	9	5%
1a. Vez	17	10%
Total	172	100%

Fonte: Pesquisa direta – Restaurante Terra do Sol
Fortaleza – 06/06/2004

Vale ainda considerar que 19% dos clientes freqüentam o restaurante quinzenalmente e 15%, mensalmente. Se somadas as freqüências semanais, mensais e quinzenais, tem-se um escore de 86%, o que é sugestivo de que o restaurante já conquistou expressiva clientela, sendo necessário equilibrar a qualidade dos serviços para mantê-la ativa e satisfeita em suas exigências de lazer.

“O que você acha da simpatia do garçom?” – Esta é a segunda questão contida no questionário da pesquisa. O quadro II, apresenta a opinião dos clientes participantes:

Quadro II

Simpatia do Garçom

Distribuição	N. Abs	%
Ótima	63	37%
Boa	89	52%
Regular	19	11%
Ruim	1	1%
Péssima	0	0%
Total	172	100%

Fonte: Pesquisa direta – Restaurante Terra do Sol
Fortaleza – 06/06/2004

“Boa” é a opinião que prevalece com 52% das escolhas dos clientes, seguida do “Ótima” que acumula 37% das respostas e de “Regular” com 11% de opinião. A análise do quadro é satisfatória, vez que apenas 1% dos entrevistados escolheu a categoria “Ruim” e nenhuma “Péssima” no questionário. De fato, as opiniões oscilaram entre as categorias de significado positivo para o item “simpatia do garçom”.

Complementando a questão anterior, o item 03 do questionário indaga: “O garçom lhe informa sugestões do cardápio?” As considerações dos clientes a esse respeito estão descritas no quadro III, a seguir:

Quadro III

Freqüência das Informações do Garçom ao cliente sobre o cardápio

Distribuição	N. Abs	%
Sempre	39	23%
Às Vezes	101	59%
Nunca	32	19%
Total	172	100%

Fonte: Pesquisa direta – Restaurante Terra do Sol
Fortaleza – 06/06/2004

Os dados contidos no quadro III, sugerem a maior freqüência (59%) da condição “Às Vezes” em que o garçom informa ao cliente sobre as ofertas do cardápio. Essa maioria, se contrapondo ao “nunca” é muito expressiva da atenção que o garçom dispensa ao cliente. O fato da informação se dá “às vezes” com maior freqüência pode estar relacionado a situação com que expressiva maioria (52% - tabela I) dos clientes freqüenta o restaurante “semanalmente”. Assim, muitos já conhecem o garçom e vice-versa, como também o cardápio, ficando a vontade para

solicitar os serviços disponíveis que mais lhe agradam, dispensando, portanto, que o garçom “sempre” informe o que contem o menu do estabelecimento.

Entendendo-se que a “Higiene” se constitui em condições imprescindíveis para garantir a frequência de clientes a um restaurante, incluíram-se no roteiro do questionário 03 (três) perguntas objetivando constatar o nível de satisfação do cliente com a condição de higiene do local. Seqüencialmente apresentam-se esses resultados.

Quadro IV

Opinião dos Clientes sobre a Limpeza das Mesas

Distribuição	N. Abs	%
Ótima	37	22%
Boa	93	54%
Regular	35	20%
Ruim	4	2%
Péssima	3	2%
Total	172	100%

Fonte: Pesquisa direta – Restaurante Terra do Sol
Fortaleza – 06/06/2004

Apesar de 54% dos clientes terem manifestado a opinião de que a condição de limpeza das mesas é “boa”; 22% considera-a “ótima” e 20% é “regular”, considera-se preocupante o índice de 4% dos clientes terem opinado de modo negativo, sendo 2% para “péssimo” e 2% para “ruim”. Esta convergência de opiniões para o nível “insatisfatório” com a limpeza das mesas, deve ser constituída “sinal de alerta”, para a gerência que deverá dispensar maiores cuidados com todos os itens que se integram e complementam a boa higiene do local.

Na mesma linha de compreensão perguntou-se ao cliente “Qual a sua opinião em relação a higiene do salão e/ou praia?”. As respostas estão sistematizadas no quadro V, abaixo:

Quadro V

Opinião do Cliente sobre a Limpeza do Salão e/ou Praia

Distribuição	N. Abs	%
Ótima	65	38%
Boa	90	52%
Regular	17	10%
Ruim	0	0%
Péssima	0	0%
Total	172	100%

Fonte: Pesquisa direta – Restaurante Terra do Sol
Fortaleza – 06/06/2004

Neste aspecto a opinião do cliente converge, no somatório de pontos positivos para a satisfação com a limpeza do salão e/ou praia, 52% a consideram “boa” e 38% a qualificam como ótima, enquanto 10% a avaliam como “regular”. É ainda positivo observar que os itens “ruim” e “péssimo”, não foram relacionados, confirmando a observação de que o restaurante vem mantendo seu salão e a praia de seu entorno, em boas condições de limpeza. Em se tratando de ambiente de praia é também positivo observar a preservação da natureza, o olhar ecológico, tão necessário para a sustentabilidade deste tipo de lazer.

Outro questionamento apresentado aos clientes, referiu-se a opinião sobre a rapidez dos serviços no atendimento aos pedidos. Os quadros VI e VII a seguir são demonstrativos dos resultados obtidos:

Quadro VI

Opinião do Cliente sobre a Rapidez do Atendimento nos Serviços de Comidas

Distribuição	N. Abs	%
Ótima	20	12%
Boa	94	55%
Regular	52	30%
Ruim	5	3%
Péssima	1	1%
Total	172	100%

Fonte: Pesquisa direta – Restaurante Terra do Sol
Fortaleza – 06/06/2004

“Boa” foi o nível de qualidade mais apontado pelos clientes (55%), com relação à rapidez no atendimento nos serviços de comida, seguido da qualidade “regular”, com 30% e “ótima” com 12%. O somatório de pontos positivo é convergente para o entendimento de um bom nível de qualidade no aspecto investigado, porém, não se pode desprezar os 4% que atribuíram aos conceitos “ruim” e “péssimo” à condição de rapidez no atendimento dos serviços de comidas. Esse indicador sugere a necessidade de observações nos serviços de cozinha, almoxarifado e atendimento dos garçons para identificar onde consiste a falha e tomadas as providências para devidas correções.

No quadro VII, estão relacionados os conceitos atribuídos pelos clientes acerca da rapidez do atendimento nos serviços de bebidas.

Quadro VII

Opinião do Cliente Sobre a Rapidez do Atendimento nos Serviços de Bebidas

Distribuição	N. Abs	%
Ótima	47	27%
Boa	93	54%
Regular	27	16%
Ruim	4	2%
Péssima	1	1%
Total	172	100%

Fonte: Pesquisa direta – Restaurante Terra do Sol
Fortaleza – 06/06/2004

No que concerne ao atendimento nos serviços de bebidas, a opinião do cliente é mais expressiva, (54%), para o conceito “bom”, seguido de 27% para a qualificação “ótima” e 16% para a “regular”. Vale, no entanto, para este serviço, as mesmas observações emitidas para o questionamento anterior. É preciso desenvolver esforços no sentido de identificar fragilidades que interferem na rapidez do atendimento aos serviços de comidas e bebidas, uma vez que nos dois casos, os clientes atribuíram percentuais aos conceitos “ruim” e “péssimo” a essas tipologias, em suas prestações nos atendimentos quando solicitados.

Resta ainda considerar alguns aspectos relativos ao perfil da clientela investigada:

Quadro VIII

Distribuição da Clientela segundo Faixa Etária

Distribuição	N. Abs	%
(16 a 21 anos)	17	10%
(22 a 25 anos)	14	8%
(26 a 35 anos)	37	22%
(36 a 44 anos)	57	33%
(45 a 59 anos)	33	19%
Ac. dos 60 anos	14	8%
Total	172	100%

Fonte: Pesquisa direta – Restaurante Terra do Sol
Fortaleza – 06/06/2004

A distribuição da clientela, segundo faixa etária, converge para a maioria (33%) entre aqueles de idade entre 36 e 44 anos, seguidos dos que têm entre 26 e 35 anos (22%) e dos que compreendem a faixa etária entre 45 e 59 anos (19%). Esse contingente se enquadra entre pessoas de idade economicamente ativa, portanto, os dados sugerem que se trata de pessoas ativas no mercado de trabalho, cujos salários viabilizam um poder aquisitivo que favorece gastos com lazer em fins de semana, vez que a maioria dos entrevistados (70%) frequenta o restaurante aos domingos.

Outro indicador expressivo do perfil da clientela é o nível de escolaridade, o que se apresenta no quadro IX a seguir:

Quadro X

Intenção do Cliente com Relação a Freqüência no Restaurante

Distribuição	N. Abs	%
Não Respondeu	6	3%
Sim	166	97%
Não	0	0%
Total	172	100%

Fonte: Pesquisa direta – Restaurante Terra do Sol
Fortaleza – 06/06/2004

Do que foi possível levantar neste estudo o título de satisfação do cliente entre nove itens investigados, o restaurante Terra do Sol apresenta bons indicadores de desempenho na qualidade dos serviços que disponibiliza a sua clientela.

3.6 Um Cardápio de Soluções – “Treinamento Para Garçons”

O ser humano, no perfeito uso de suas faculdades, detém, de forma natural, tendência a crescer em todos os aspectos: físico, intelectual, espiritual e material.

A tendência natural humana ao crescimento precisa ser oportunizada e o treinamento é uma estratégia para aperfeiçoar qualidades e habilidades pessoais. Nessa perspectiva, foi considerado oportuno desenhar um “treinamento para garçons”, adaptado do modelo proposto por MaDowell, Abreu e Fin (2001), vez que o público-alvo da ação do Restaurante Terra do Sol são garçons para serviços em restaurantes de praia.

Com essa iniciativa pretende-se responder aos resultados da pesquisa, aperfeiçoando procedimentos utilizados durante o atendimento ao cliente, bem como propiciando maior comprometimento e responsabilidade da equipe com o trabalho desenvolvido no “Restaurante

Terra do Sol”. Espera-se assim melhorar a qualidade dos serviços e alcançar a fidelização de seus clientes.

O treinamento deverá ser conduzido pela gerência administrativa no presente semestre e (após) ao final de um trimestre, aplica-se novo questionário para verificação do nível de satisfação do cliente externo e das mudanças comportamentais obtidas como o cliente interno.

TREINAMENTO PARA GARCONS – RESTAURANTE TERRA DO SOL

I – Noções de Qualidade Total

1.1. O que é Qualidade?

É atender e superar todas as expectativas dos clientes.

1.2. Quem são nossos clientes?

Clientes Internos: Patrão e Colegas de Trabalho

Clientes Externos: Pessoas que freqüentam o restaurante, visitante e vizinhança

1.3. Quais as Expectativas de nossos clientes?

Patrão:

- Redução dos desperdícios e aumento dos lucros;
- Colaboradores honestos e interessados pelo sucesso do Restaurante;
- Colaboradores atentos, cumpridores de suas obrigações.

Garçons e Demais Companheiros de Trabalho:

- Ser valorizado e reconhecido pelos dirigentes do restaurante;
- Salário Justo;
- Respeito, cordialidade, companheirismo e colaboração dos colegas.

Clientes e Visitantes:

- Ser tratado com cordialidade, simpatia, respeito e presteza;
- Rapidez no atendimento;
- Cardápio de comidas e bebidas variadas e com preço justo;
- Ambiente limpo e agradável;
- Higiene no serviço com um todo.

Vizinhos:

- Lixo em sacos plásticos fechados;
- Ausência de odores desagradáveis;
- Respeito ao meio-ambiente.

II – Qualidade no Atendimento

Para garantir qualidade no Atendimento, é necessário:

- 2.1 Pessoal Qualificado;
- 2.2 Comidas e bebidas com ótima apresentação e sabor agradável;
- 2.3 Cortesia e rapidez no atendimento;
- 2.4 Desperdício mínimo de material e alimentos;
- 2.5 Cardápio de acordo com as preferências e poder aquisitivo da clientela;
- 2.6 Ambiente agradável e com boa música.

III – Perfil do Garçon Terra do Sol

- Ter boa aparência (limpo, sem cheiro ou odores desagradáveis);
- Ter boa saúde;
- Facilidade na comunicação
- Ter iniciativa;
- Simpático e educado;
- Ser discreto e ético;
- Gostar do que faz;
- Ágil no raciocínio e nos movimentos;

- Equilíbrio emocional (calmo e tolerante);
- Zeloso e honesto;
- Bem humorado;
- Disciplinado e pontual;
- Ter vontade de se aperfeiçoar cada vez mais.

Recomendações:

- Manter postura descontraída;
- Não usar perfume;
- Manter fardamento limpo e completo;
- Usar cabelos curtos;
- Manter as mãos limpas;

IV – Rotina do Garçon

4.1 Antes de Iniciar o Atendimento

- Comparecer ao serviço no horário combinado;
- Tomar banho;
- Verificar a limpeza do salão e da área de praia de domínio do Restaurante;
- Conservar a limpeza das mesas e cadeiras;
- Verificar a limpeza e conservação das bandejas; copos; talheres; pratos e demais utensílios usados no serviço;
- Estar de posse de canetas, abridor de garrafas; fósforo ou isqueiro e bloco de comandas;

3.2 Durante o Atendimento

- Receber o cliente com o cumprimento de *Bom Dia; Boa Tarde ou Boa Noite*;
- Conduzir o cliente a mesa;
- Apresentar o cardápio;
- Dar esclarecimento e sugestões se o cliente solicitar;
- Permanecer atento aos clientes da mesa;
- Comandar os pedidos com letra legível;
- Servir os pedidos conforme solicitado;
- Retirar os pratos e demais utensílios quando todos terminarem;
- Apresentar a conta quando o cliente solicitar e receber o dinheiro e dar o troco com a maior rapidez possível.
- Agradecer ao cliente pela preferência e acrescentar *“volte sempre”*.

V – Recomendações para o Garçom

- Não beber bebidas alcoólicas, comer, fumar, mascar chiclete e palitos durante o serviço;
- Falar baixo e evitar conversas desnecessárias;
- Sorrir, e sem dar gargalhadas;
- Não correr pelo salão;
- Não colocar o dedo dentro de copos ou em pratos a serem usados pelo cliente;
- Não se encostar à mesa ou cadeira dos clientes;
- Não tocar as comidas ou bebidas com as mãos;

- Não lambe os dedos sujos de alimentos;
- Nunca dizer *não* para o cliente;
- Evitar palavras vulgares junto ao cliente;
- Não fazer grupos no salão para conversa;
- Não esquecer do cliente depois de tê-lo atendido;
- Sempre perguntar: “deseja mais alguma coisa?”
- Nunca bater nas costas do cliente para se despedir.

VI – Sobre o Cardápio

O garçom deve conhecer bem o cardápio e se certificar de que a relação de pratos e bebidas está disponível antes de atender aos clientes.

É importante saber a composição das comidas típicas para informar aos visitantes; principalmente para turistas estrangeiros.

Em caso de dificuldades com a comunicação, procurar a gerência.

CONCLUSÃO

O procedimento metodológico desenvolvido nesta pesquisa possibilitou um estudo acerca da “excelência no atendimento em serviços”, tomando-se como foco de análise o restaurante “Terra do Sol”, procedimento esse orientado pelo método de estudo de caso.

Foi de fundamental importância a participação dos clientes, na qualidade de sujeitos investigados, cujas considerações, analisados à luz da fundamentação teórica selecionada, referendaram o entendimento da necessidade de se promover “treinamento para garçons” como uma estratégia de ação continuada para que se garanta a qualidade dos serviços.

A fala dos clientes orientou o entendimento de que 52% dos entrevistados freqüentam o restaurante semanalmente. Essa referência é animadora e estimulante por expressar o caráter da fidelidade. Quem volta semanalmente ao mesmo restaurante se mostra satisfeito com os serviços que ele oferece. No contexto de grande competitividade, é um privilégio manter, no universo de 172 pessoas, o índice de 52% dos clientes no nível de fidelidade.

O olhar do cliente sobre os garçons da Terra do Sol, gerou informações preciosas: 52% considera “boa” a simpatia com que os atendem; 59% referiu que “às vezes” o garçom informa sobre as sugestões do cardápio; 54% considera que a limpeza das mesas é boa; 52% qualifica a limpeza do salão e ou praia como “boa”; 55% diz que é “boa” a rapidez com que o garçom atende aos seus pedidos de comidas; e 54% tem a mesma opinião sobre o atendimento do garçom aos serviços de bebidas.

Essas referências foram emitidas por clientes cujo perfil os coloca em maioria (33%) dos entrevistados na faixa etária entre 36 e 44 anos, e dentre eles 45% tem nível de escolaridade superior. Esses dois elementos do perfil da clientela são significativos para se mensurar o nível

de sua exigência. Esse dado pode orientar todo o trabalho gerencial rumo a melhoria da qualidade dos serviços para satisfazer o cliente.

Outro dado sugestivo da satisfação do cliente foi obtido com uma pergunta orientado para se saber sua intenção de retornar. O escore obtido foi de 97%. Essa referência é animadora e coloca para a gestão da Terra do Sol a responsabilidade e o desafio de melhorar, cada dia mais o seu poder de evoluir na qualidade dos serviços prestados a consumidores cada vez mais exigentes.

Ressalta-se ainda que o propósito desta monografia foi atingido, bem como os objetivos, sendo o primeiro no que se refere a importância que um restaurante de praia tem como fonte de lazer e prestação de serviços a uma cidade turística como Fortaleza, sendo capaz de satisfazer as exigências da população local e de turistas de diversas partes; e por último a criação de um manual de atendimento como ferramenta para o crescimento organizacional, elaborado com os resultados da pesquisa de campo.

Esses dados confirmam a hipótese de que a qualidade na prestação de serviço é realmente fundamental, sendo um dos principais fatores para o sucesso ou fracasso de qualquer empresa.

Dentro desta análise confirma-se que a hipótese de que o marketing de serviços realmente necessita de estratégias, visto que o cliente conduz todo o trabalho da empresa para atender as expectativas e necessidades quanto a prestação de serviços.

Investir em conforto e higiene é uma atitude orientada pela realização da pesquisa, como também ficou clara a necessidade de capacitar mão-de-obra dos garçons para o alcance da excelência do atendimento em serviços.

Quebrar velhos paradigmas gerenciais culturalmente reproduzidos por sucessivas gerações não é tarefa simples, no entanto, é imprescindível reconhecer que se tem esse desafio.

Resta ainda considerar que este estudo orientou a necessidade de se continuar investindo em pesquisa de opinião junto ao cliente, o que se deverá planejar e aplicar num cronograma que inclua a realização de pesquisa anuais como forma de resguardar a qualidade até então alcançada e progredir na melhora constante do atendimento em serviços.

BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Ilailson Silveira de. **Qualidade Total em Marketing. Marketing Para Todos.** Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha,1996.

BARROS (2002) in ARAÚJO, Ilailson Silveira de. **Qualidade Total em Marketing.**2^a. Ed. Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 2002.

BRUYNE, Paul de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais.** 3^a. Ed. Rio de Janeiro: Ed. Francisco Alves,1990.

CHASE E DASU. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva.** São Paulo: Ed Mc Graw – Hill, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** Rio de Janeiro: Campus,1999.

CORREA (2000) in SANTOS, Ligia dos. **Marketing Pessoal e Sucesso Profissional.** Campo Grande: UCDB, 2002.

COSTA, Ana Maria McDowell; ABREU, Fernanda Maria Machado Maia de; FIN, Osmar Agnelo.**Treinamento para Garçons. Apoio Técnico. Consultoria e Assessoria em Serviços,**2001

DE MAIS, Domenico. **A Sociedade Pós Industrial.** São Paulo: Ed. SENAC, 1999.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva.** São Paulo: McGraw – Hill, 1990.

DRUCKER, Peter. **Fator Humano e Desempenho.** São Paulo: Pioneira Editora,1993.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea.** 3^a. Ed. São Paulo: Editora McGraw-Hill,1992.

KOLB, Rubin & MCINTIRE, David. **Psicologia Organizacional. Uma Abordagem Vivencial.** São Paulo: Atlas,1978.

LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade total em serviços: Conceitos, exercícios, casos práticos.** São Paulo: Atlas, 1994.

MASLOW, A. H.; CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Ed. Compacta. São Paulo: Ed. Atlas,1997.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração. Da Escola Científica à Competitividade da Economia Globalizada.** São Paulo: Atlas, 2000.

Mc LAGAN, Patrícia; NEL, Christo. **A nova era da participação. O Desafio de emocionar e envolver pessoas.** Rio de Janeiro, 2000.

OLIVER (1992) in CHASE E DASU. **Serviços com Qualidade. A Vantagem Competitiva.** São Paulo: Ed. Mc Graw Hill, 1992.

SANTOS, Ligia dos. **Marketing Pessoal e Sucesso Profissional.** Campo Grande: UCDB, 2002.

SERSON, Fernando M. **Hotelaria: A busca da excelência.** São Paulo: Cobra, 1999.

TEIXEIRA, ib@fgv.br. **Site: Conjuntura Econômica. Temas Sociais. Lazer, a indústria do novo milênio.** Novembro, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos.** Trad. Daniel Grassi. 2ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PESQUISA DE ATENDIMENTO TERRA DO SOL - 06 DE JUNHO DE 2004

perguntas respostas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	6	4	4	2	1
2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	7	1	2	2	1
3	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	5	3	1	1
4	3	2	2	1	1	2	3	3	3	2	2	2	3	6	3	2	1
5	2	2	6	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	4	4	1	1
6	3	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	4	4	3	0	1
7	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	3	1	1	1	1
8	6	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	3	5	4	2	1
9	4	2	2	3	2	1	3	3	2	2	2	2	3	6	2	2	1
10	5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	6	2	0	1	1
11	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1
12	4	2	2	2	1	3	3	1	1	1	2	1	1	5	4	2	1
13	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	6	4	3	0	1
14	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	1
15	3	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	3	5	3	2	1
16	3	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	3	5	3	2	1
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	5	4	1	1
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	6	4	1	1
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1
20	5	6	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1
21	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	4	4	1	1
22	5	2	2	1	2	1	2	2	3	3	2	1	3	5	1	1	1
23	4	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	1	3	5	2	2	1
24	3	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	1	1
25	3	1	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1	3	1	1	1	0
26	3	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	4	2	1	0
27	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	4	3	1	1
28	2	1	2	1	2	3	3	2	1	1	2	1	3	4	4	2	1
29	4	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	0	0	4	3	2	1
30	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	4	1	1	1	1
31	2	1	1	1	2	2	3	2	2	1	1	1	4	6	2	1	1
32	2	1	1	2	1	2	2	2	5	2	2	2	6	5	4	3	1
33	2	2	2	5	4	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	2	1
34	6	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	2	2	1
35	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1
36	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	1	3	2	2	2	1
37	2	3	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	3	1	2	1	1
38	6	4	3	4	3	3	3	4	2	2	2	4	5	4	3	1	1
39	6	4	2	3	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	1	1
40	3	1	2	2	2	2	3	2	3	1	2	2	3	5	3	0	1
41	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	1	1
42	2	2	1	2	2	2	2	3	3	1	1	1	3	4	3	1	1
43	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
44	4	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	3	4	2	1	1
45	2	1	1	1	1	3	4	1	5	2	1	2	6	5	3	1	1
46	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	6	3	4	1	1
47	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	3	3	4	3	1	1
48	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	3	5	3	1	1
49	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	1
50	5	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	1	1
51	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	4	1	1
52	2	1	2	1	1	3	1	1	1	2	1	1	3	3	3	1	1
53	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	3	5	4	2	1
54	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	4	2	1	1
55	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	6	5	4	1	1
56	4	6	6	2	3	2	1	3	4	2	2	2	3	3	3	2	1
57	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	1	3	6	4	2	1
58	3	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	5	3	1	1
59	4	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1
60	5	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	3	2	3	1	1
61	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1
62	6	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	6	3	2	1
63	6	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1
64	2	1	2	1	1	1	2	2	5	2	2	2	3	5	3	1	1

65	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	3	1	1
66	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	1	3	3	4	2	1
67	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	5	2	1	1
68	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1
69	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5	3	1	1
70	2	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	1	3	5	4	1	1
71	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	7	3	3	1	1
72	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	3	4	3	1	1
73	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	1	1
74	3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	3	4	3	1	1
75	2	2	0	3	2	3	3	3	2	2	2	1	3	6	3	2	1
76	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	1	1
77	2	1	1	1	1	1	3	3	2	2	2	1	4	4	4	1	1
78	6	0	2	0	2	3	1	1	3	1	1	0	3	3	2	0	1
79	3	2	1	1	2	2	3	2	1	2	1	3	2	3	3	2	1
80	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1
81	2	1	2	1	1	2	2	1	1	3	2	1	3	3	2	1	1
82	2	2	2	3	3	3	5	4	3	3	3	2	6	5	4	0	1
83	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3	3	1	1
84	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1
85	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	2	1
86	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	5	5	3	0	1
87	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	5	5	3	0	1
88	2	1	1	1	2	2	3	2	2	1	1	1	4	4	3	2	1
89	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	5	2	1	1
90	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	6	4	4	2	1
91	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	4	2	1	1
92	2	2	1	2	2	2	3	3	2	1	1	1	3	6	3	1	1
93	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	4	0	1
94	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1
95	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
96	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1
97	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	3	4	2	1	1
98	4	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	3	3	1	1
99	4	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	3	3	1	1
100	4	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	3	6	2	2	1
101	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	3	5	3	1	1
102	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	4	3	1	1
103	2	2	2	2	1	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3	1	1
104	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	5	4	1	1
105	4	0	2	2	2	3	3	1	2	2	1	2	3	4	2	1	1
106	6	0	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	3	6	2	0	0
107	2	1	1	1	1	2	3	2	2	2	1	1	3	4	3	1	1
108	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	6	3	1	1
109	4	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	1	3	5	3	1	1
110	6	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	1	2	1	1
111	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	3	5	3	1	1
112	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	3	4	3	2	1
113	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	3	4	3	2	1
114	5	3	2	2	2	2	2	1	3	2	1	1	1	4	4	1	1
115	4	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	1	1	1	1
116	4	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	6	5	3	2	1
117	6	1	1	2	2	3	3	1	3	4	2	2	3	2	3	1	1
118	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	6	4	3	0	0
119	6	2	2	1	1	3	3	2	2	2	1	0	0	6	3	0	1
120	6	3	6	2	2	3	1	2	2	0	2	0	2	2	4	1	1
121	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2	3	1	7	4	2	1	1
122	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
123	2	1	2	3	3	2	4	4	2	2	2	1	3	3	4	2	1
124	2	1	2	4	2	3	3	3	3	2	2	1	6	5	4	2	1
125	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	2	1	1
126	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	4	4	3	1	1
127	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	4	2	1	1
128	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	1	1
129	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	1	1
130	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	1	1
131	2	1	1	2	2	3	3	3	4	3	3	1	6	5	2	1	1
132	2	2	2	1	2	2	3	5	2	2	1	1	3	4	3	2	1

133	2	1	1	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	3	4	2	1
134	6	2	6	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	4	4	1	1
135	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	4	3	0	0
136	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	5	4	2	1
137	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	4	4	4	1	1
138	2	2	2	1	2	2	4	2	2	1	3	3	6	6	3	2	1
139	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	3	4	3	1	1
140	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	6	5	2	1	1
141	6	2	2	3	2	2	2	2	1	3	1	1	3	3	4	1	1
142	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	1	3	3	1	1
143	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	4	2	1
144	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1
145	2	3	2	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	1	2	2	1
146	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	3	2	3	2	1
147	3	1	1	1	1	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	2	1
148	2	1	2	1	1	1	1	2	3	1	2	2	3	4	2	1	1
149	3	1	1	3	1	2	2	2	1	1	1	1	3	4	2	2	1
150	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	3	4	3	1	1
151	4	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	3	4	1	1
152	4	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	3	4	1	1
153	2	1	1	1	2	2	2	2	1	0	1	1	3	4	3	0	1
154	4	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	3	3	2	1	1
155	6	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	3	3	3	2	1
156	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	1	3	4	4	2	1
157	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	1	3	4	3	1	1
158	5	1	1	2	3	2	2	2	4	2	1	1	3	4	2	2	1
159	3	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	1	3	4	4	2	1
160	4	1	1	2	2	2	2	1	3	1	1	1	3	4	2	2	1
161	5	1	1	2	2	2	1	1	4	1	1	1	3	3	2	1	1
162	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	3	3	4	3	1	1
163	2	3	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	4	4	1	1
164	3	2	2	3	3	2	3	3	1	1	2	2	3	1	1	1	1
165	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	4	3	1	1
166	4	1	2	1	1	3	1	1	1	2	2	2	3	1	2	1	1
167	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	1	2	2	1
168	3	1	0	2	2	1	2	2	2	2	2	0	3	1	2	1	1
169	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1
170	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1
171	2	1	2	2	3	2	2	3	3	1	2	2	6	4	3	1	1
172	6	1	1	1	2	1	2	1	1	2	3	2	1	1	2	1	0

TABULAÇÃO

0	0	3	2	1	0	0	0	0	0	2	0	5	2	0	0	14	6
1	2	82	66	61	63	39	20	47	37	46	65	84	9	17	7	108	166
2	89	76	94	87	89	101	94	93	93	106	90	66	11	14	46	49	0
3	33	7	6	20	19	32	52	27	35	17	17	16	121	37	78	1	0
4	22	2	0	2	1	0	5	4	4	1	0	1	8	57	41	0	0
5	9	0	0	1	0	0	1	1	3	0	0	0	3	33	0	0	0
6	17	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	14	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
TOTAL	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172

TABULAÇÃO

0	0%	2%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	3%	1%	0%	0%	8%	3%
1	1%	48%	38%	35%	37%	23%	12%	27%	22%	27%	38%	49%	5%	10%	4%	63%	97%
2	52%	44%	55%	51%	52%	59%	55%	54%	54%	62%	52%	38%	6%	8%	27%	28%	0%
3	19%	4%	3%	12%	11%	19%	30%	16%	20%	10%	10%	9%	70%	22%	45%	1%	0%
4	13%	1%	0%	1%	1%	0%	3%	2%	2%	1%	0%	1%	5%	33%	24%	0%	0%
5	5%	0%	0%	1%	0%	0%	1%	1%	2%	0%	0%	0%	2%	19%	0%	0%	0%
6	10%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	9%	8%	0%	0%	0%
7	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	###	###

01 - Com que frequência você vem a Terra do Sol?

Distribuição	N. Abs	%
1 Diariamente	2	1%
2 Semanalmente	89	52%
3 Quinzenalmente	33	19%
4 Mensalmente	22	13%
5 Raramente	9	5%
6 1a. Vez	17	10%
Total	172	100%

02 - O que você acha da qualidade das Comidas?

Distribuição	N. Abs	%
1 Ótima	82	48%
2 Boa	76	44%
3 Regular	7	4%
4 Ruim	2	1%
5 Péssima	0	0%
6 Não Sabe	2	1%
Total	169	98%

03 - O que você acha da qualidade das Bebidas?

Distribuição	N. Abs	%
1 Ótima	66	38%
2 Boa	94	55%
3 Regular	6	3%
4 Ruim	0	0%
5 Péssima	0	0%
6 Não Sabe	4	2%
Total	170	99%

04 - O que você acha do atendimento do Garçon?

Distribuição	N. Abs	%
1 Ótima	61	35%
2 Boa	87	51%
3 Regular	20	12%
4 Ruim	2	1%
5 Péssima	1	1%
Total	171	99%

05 - O que você acha da simpatia do Garçon?

Distribuição	N. Abs	%
1 Ótima	63	37%
2 Boa	89	52%
3 Regular	19	11%
4 Ruim	1	1%
5 Péssima	0	0%
Total	172	100%

06 - O garçon lhe informa sugestões do cardápio?

Distribuição	N. Abs	%
1 Sempre	39	23%
2 Às Vezes	101	59%
3 Nunca	32	19%
Total	172	100%

07 - Qual a sua opinião sobre a rapidez da comida?

Distribuição	N. Abs	%
1 Ótima	20	12%
2 Boa	94	55%
3 Regular	52	30%
4 Ruim	5	3%
5 Péssima	1	1%
Total	172	100%

09 - Qual a sua opinião sobre a limpeza das mesas?

Distribuição	N. Abs	%
1 Ótima	37	22%
2 Boa	93	54%
3 Regular	35	20%
4 Ruim	4	2%
5 Péssima	3	2%
Total	172	100%

10 - Qual a sua opinião sobre a variedade de produtos?

Distribuição	N. Abs	%
1 Ótima	46	27%
2 Boa	106	62%
3 Regular	17	10%
4 Ruim	1	1%
5 Péssima	0	0%
Total	170	99%

11 - Qual a sua opinião em relação a higiene do salão e/ou praia?

Distribuição	N. Abs	%
1 Ótima	65	38%
2 Boa	90	52%
3 Regular	17	10%
4 Ruim	0	0%
5 Péssima	0	0%
Total	172	100%

12 - Qual a sua opinião sobre a higiene do toalete?

Distribuição	N. Abs	%
1 Ótima	84	49%
2 Boa	66	38%
3 Regular	16	9%
4 Ruim	1	1%
5 Péssima	0	0%
Total	167	97%

13 - Quando você costuma vir mas na Terra do Sol?

Distribuição	N. Abs	%
1 Quinta	9	5%
2 Sabado	11	6%
3 Domingo	121	70%
4 Todos os dias	8	5%
5 Na semana	3	2%
6 Sábado e Dom.	15	9%
7 Quinta e Dom.	3	2%
Total	170	99%

14 - Idade:

Distribuição	N. Abs	%
1 (16 a 21 anos)	17	10%
2 (22 a 25 anos)	14	8%
3 (26 a 35 anos)	37	22%
4 (36 a 44 anos)	57	33%
5 45 a 59 anos)	33	19%
6 Ac. dos 60 anos)	14	8%
Total	172	100%

15 - Nível de Escolaridade

Distribuição	N. Abs	%
1 1o. Grau	7	4%
2 2o. Grau	46	27%
3 Superior	78	45%
4 Pos - Graduado	41	24%
5 S/ Escolaridade	0	0%
Total	172	100%