



Uma análise da qualidade em serviços: estudo de caso no restaurante L'amitie

An analysis of quality in services: a case study at L'amitie restaurant

DOI: 10.56238/isevmjv2n1-001

Recebimento dos originais: 02/01/2023

Aceitação para publicação: 24/01/2023

Gabrielly Andreassi da Cruz

E-mail: gabriellyandreassi12@gmail.com

Larissa Rabacallo Marques dos Santos

E-mail: larissa.r.m.santos@hotmail.com

Tainá dos Santos Alves

E-mail: Taislves42@gmail.com

André Gomes dos Santos

Mestre - Universidade São Judas Tadeu

E-mail: andre.santos@usjt.br

RESUMO

O setor de serviços vem crescendo constantemente pelo mundo. A qualidade de serviços é um diferencial para as organizações se manterem em destaque diante da competição. Hoje o mercado não se resume apenas em novas tecnologias e novos produtos, mas sim no fortalecimento e inovações trazidas ao processo já existente. Tem-se como objetivo deste trabalho, a análise dos processos utilizados pelo restaurante L'amitié, para complementar os estudos realizados sobre Qualidade em Serviços. Realizou-se um estudo de caso no local, onde foi possível analisar o funcionamento do restaurante e os serviços prestados. Para essa análise, ocorreu uma visita ao restaurante, onde aconteceram conversas com o proprietário e administrador para conhecer melhor a história e o ambiente. Após toda a compilação dos dados coletados e confrontando-os com o aprendido na teoria, conseguiu-se concluir que o trabalho foi realizado de uma forma clara e atingiu os objetivos propostos no início.

Palavras-chave: Qualidade em serviço, Restaurante, L'amitié.

1 INTRODUÇÃO

Desde as civilizações primitivas se tinha uma preocupação com a qualidade, mesmo que na Pré-história não existisse esse conceito. O homem das cavernas sabia que precisava construir corretamente suas ferramentas e armas, caso contrário teria problemas durante a utilização, entre eles a perda de sua própria vida.

Ao longo do tempo foi evoluindo o conhecimento e a necessidade da qualidade, mas se tornou primordial durante a Revolução Industrial, e principalmente após a 2ª Guerra Mundial, quando deu início as técnicas de melhoria contínua, para que as empresas tivessem um padrão e

uma qualidade diferenciada. A partir de então a qualidade se faz necessário para atrair clientes e ganhar a credibilidade no mercado de trabalho, levando em conta a alta competitividade.

A qualidade no serviço não se refere ao melhor ou mais caro, mas sim ao mais apropriado para atender as necessidades dos clientes, com a finalidade de manter a confiança, o apreço, a satisfação e correspondendo as expectativas do cliente. Estima-se que 70% do produto interno bruto estejam no setor de serviços, sendo o maior segmento a gerar emprego no país.

Com o intuito de entender melhor os conceitos e analisar na prática como se dá a realização da qualidade em serviço, foi realizado um estudo de caso observando passo a passo a execução do serviço, e a comunicação do prestador de serviços e o cliente.

2 O QUE É SERVIÇO?

É difícil a caracterização do que é serviço e muitos autores definem o que não é serviço para obter um conceito, e então, defini-lo. Serviço é uma palavra de origem latina, que quer dizer o ato ou o efeito de servir, ou seja, estar sujeito a/ser prestável alguém por qualquer motivo, fazendo aquilo que essa pessoa quer ou pede.

Formalmente, o governo dos Estados Unidos define o setor de serviços como residual, ou seja, desvinculado da agricultura ou do setor industrial. (Para alguns, isso também significa desvinculá-lo do setor público.) Tipicamente, portanto, o setor de serviços inclui a hotelaria, restaurantes e lojas de manutenção e consertos em geral; (SCHMENNER, 1999, p. 15).

Na operação em serviços é necessário ocorrer o encontro entre fornecedor e cliente, o contrário do que acontece em uma fábrica ou manufatura onde é praticamente impossível este encontro. O lugar onde ocorre este encontro é denominado front office e diante disso, todo o tipo de situação e variabilidade pode ocorrer dificultando assim o controle.

Diante disto, Schmenner (1999) afirma que é em países industrializados, que o setor de serviços está mais desenvolvido. Quando havia diferentes taxas de crescimento de produtividade em uma economia onde invariavelmente podia se verificar que o setor cuja produtividade crescia rapidamente, criavam-se empregos que mais tarde seriam tomados pelo setor de crescimento mais lento. Como por exemplo, o crescimento da produtividade norte americana que é maior que a do setor de serviços, sendo assim, empregos no setor industrial foram eliminados e grande parte da mão-de-obra foi absorvida pelo setor de serviços.

Schmenner (1999) apontou que a indústria de serviços nos países industrializados é mais desenvolvida. Quando existe taxas de crescimento diversas a produtividade em uma economia, sempre é possível encontrar setores em que a produtividade está crescendo rapidamente, o

crescimento da produtividade na América do Norte superior ao do setor de serviços resultou na eliminação de empregos no setor industrial e na absorção de grande parte da força de trabalho no setor de serviços.

Segundo Schemenner (1999, p. 20) “Países historicamente bem-sucedidos na criação de empregos no setor industrial são hoje aqueles que mais criam empregos em serviços”.

Ou seja, quanto maior o setor de produtividade dos países, maior vai ser o crescimento do setor de serviços futuramente.

2.1 CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO

Com a difícil precisão do real significado do serviço, diversos autores identificam características relacionadas a ele. Garcia Martins e Piero Laugeni (2005) destacam uma série de características, que são:

- Alto contato com o cliente: A presença do cliente é parte do processo. Há duas formas de prestação do serviço: front office, onde o há o contato direto do cliente e fornecedor e o back office onde acontece baixo contato entre cliente e fornecedor;
- Participação do cliente no processo: Os serviços são divididos de acordo com o grau de participação do cliente: quase manufatura, cliente como participante e cliente como produto. No serviço cliente como participante, o cliente participa do processo, como em uma loja de departamentos ou nos bancos. No serviço cliente como produto, o cliente sofre a ação do prestador do serviço, como em um salão de cabelereiro;
 - Pericibilidade: Serviço altamente perecível; Se não consumido na hora, se perde;
 - Não estocável: Conceito parecido com o de pericibilidade, serviço deve ser consumido assim que fornecido;
 - Mão-de-obra intensiva: Mesmo sendo grande o número de sistemas automatizados de prestação de serviços, hoje em dia, o custo da mão-de-obra ainda predomina sobre os demais;
 - Curtos lead time: Tempo de atendimento ao cliente não pode ser longo, pois logo o cliente e se cansaria;
 - Output variável e não padronizável: É difícil obter a padronização quando se trata de pessoas. Por isso o mesmo serviço prestado por diferentes pessoas, terá uma variabilidade maior do que um mesmo produto fabricado por diferentes máquinas;
 - Intangibilidade: Serviço é um bem tangível;



- Dificuldade de se medir produtividade: Com a dificuldade de se avaliar outputs e inputs dos sistemas envolvidos, a medida da produtividade em serviços é mais difícil;
- Dificuldade de se medir qualidade: Cinco gaps é uma das abordagens mais estudadas em qualidade em serviços que é altamente subjetiva. Ao fazer esta análise, procura-se a comparação entre aquilo que o cliente realmente avalia e aquilo que o fornecedor acha que seria o ideal.

2.2 SETOR DE SERVIÇOS

Para verificar a qualidade de um serviço os consumidores consultam pessoas ou sites antes de adquiri-lo. Nota-se então que um cliente não avalia apenas os aspectos tangíveis de um produto ou serviço, mas também seus aspectos intangíveis a ele agregados. Diante disso, destaca-se então que a prestação de serviços não é restrita apenas ao momento da venda, e sim a todas as etapas do produto.

Diante da competição, as empresas vêm buscando superar as necessidades dos clientes e com isso buscam melhorias da produtividade em serviços. Para se alcançar o objetivo necessário e eliminar problemas com os serviços prestados passa a ser fundamental que as empresas possuam uma estrutura de gerenciamento voltada para a Qualidade de Serviços.

3 MELHORIA DA PRODUTIVIDADE

Para uma melhoria significativa na produtividade e qualidade dos serviços prestados, o uso de softwares de gestão integrada vem sendo importante uma vez que elimina retrabalhos e melhora o atendimento ao cliente. A automação de serviços e a tecnologia ajudam a obter um desempenho superior, e com isso é necessário uma qualificação e capacitação superior dos funcionários. Com isso, torna-se cada vez mais frequentes programas de qualidade total em diversas empresas.

4 DEFINIÇÕES DE QUALIDADE

Com uma maior participação da indústria japonesa no mercado em 1980, que utilizava o sistema de produção enxuta, onde qualidade dos produtos e preços reduzidos eram seus principais objetivos, houve uma grande mudança no mercado: os consumidores passaram a se tornar mais críticos passando a não analisar somente o preço, mas também a qualidade.

As empresas perceberam então, que não havia possibilidades de sobreviver no mercado sem qualidade e neste contexto, Garcia Martins e Piero Laugeni (2005) destacam cinco definições relevantes de qualidade:

- Transcendental: entende-se qualidade como sendo constituída de padrões elevadíssimos, universalmente reconhecidos;
- Focada no produto: qualidade é constituída de variáveis e atributos que podem ser medidos e controlados;
- Focada no usuário: o conceito de que produto é o que o cliente compra faz entender a importância dessa definição de qualidade para a manutenção da competitividade da empresa;
- Focada na fabricação: definição que leva a empresa a buscar melhorias nas técnicas de projeto de produto e de projeto de processos e no estabelecimento de normas. É necessário cuidado no estabelecimento dessas normas, uma vez que a empresa poderá gerar produtos não necessariamente com boa aceitação no mercado, mas que atendam apenas as especificações fixadas internamente na empresa;
- Focada no valor: Feigenbaum enunciou esse conceito dizendo que, para o consumidor, qualidade é uma questão de o produto ser adequado ao uso e ao preço.

5 CUSTOS DA QUALIDADE

Para a obtenção de um produto o cliente avalia sua qualidade e o custo, portanto, associava-se melhoria da qualidade com o aumento dos custos e Deming mostrou que isso não era verdadeiro, citando constantemente que, ao aumentar a qualidade, aumenta-se a produtividade. Contudo não era muito claro o que se entendia por “custos relacionados à qualidade” ou por “custos da qualidade”

Não era claro o que se entendia sobre custos da qualidade, então especialistas adotaram como sendo os custos decorrentes da falta de qualidade.

Garcia Martins e Piero Laugeni (2005, p. 499) classificaram os custos da qualidade em: de prevenção; avaliação; falhas internas e falhas externas.

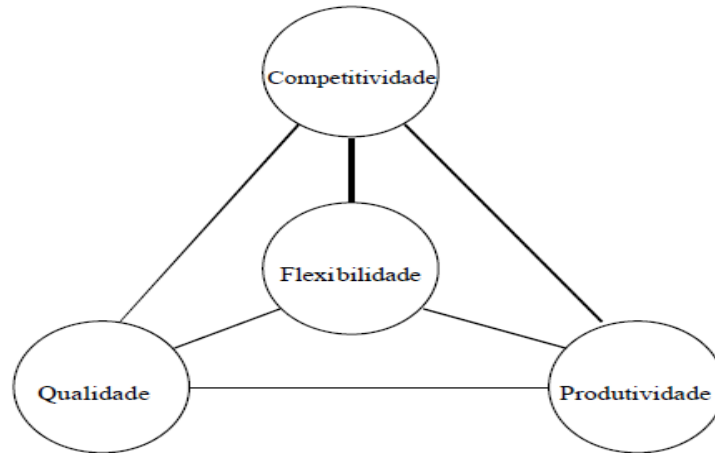
6 QUALIDADES DE UM SERVIÇO

No final da década de 60, os consumidores se tornaram mais críticos em relação aos produtos e serviços recebidos, avaliando não somente o preço, mas também a qualidade do produto ou serviço recebido, devido ao uso da produção enxuta nas indústrias, que significa a produção de produtos de alta qualidade por preços reduzidos.

Em virtude a produção de diversos modelos, aos altos custos de logística e ao surgimento de grandes estoques de produtos, em meados dos anos 70, as indústrias ficaram sobrecarregadas com a alta demanda.

Ainda nesta fase, a competitividade entre as empresas passou a ser fundamentada em termos do trinômio de Produtividade x Qualidade x Flexibilidade. (FREITAS, 2005, p.3).

Figura 1: O trinômio de Produtividade x Qualidade x Flexibilidade.



Fonte: Artigo publicado na revista produção online¹.

¹ Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/321/418>>

Segundo Freitas (2005, p.3), as organizações tinham uma preocupação a mais, além do preço e da qualidade dos seus produtos, pois deveriam ser também flexíveis para:

Desenvolver/produzir novos produtos mais rapidamente que os concorrentes;
Ajustar a produção e o controle de estoques, evitando oscilações entre a falta de produtos no mercado e o excesso de produtos em estoque, e;
Adaptar os processos de produção rapidamente frente às novas tendências do mercado.
(FREITAS, 2005, p. 3).

Entretanto, a partir da década de 80, as organizações verificaram que o setor de serviços passou a representar notavelmente no cenário econômico mundial. Como consequência, a busca pela Excelência dos serviços tornou-se constante pelas organizações.

Segundo dados do IBGE, o PIB do Brasil em 2022, foi alavancado pela alta no setor de serviços (4,2%) que junto com o setor de indústria representa cerca de 90% do indicador. Ou seja, é um setor que demonstra sua alta contribuição na economia do país.

O ponto de vista dos clientes é de total relevância para a administração da qualidade de um serviço prestado. Os consumidores selecionam seus prestadores de serviços através da percepção de que o serviço recebido superou a expectativa do serviço esperado e também, através de critérios mensuráveis, sendo o serviço complexo e intangível. Em particular:

A aparência física do lugar e das pessoas;
O preço – a exigência de qualidade aumenta proporcionalmente ao preço;

O risco percebido ao escolher o serviço, ele próprio ligado à imagem e à reputação da empresa. (HOROVITZ, 1993, p. 39).

Outro aspecto importante para o consumidor conhecer a qualidade do serviço é o feedback de pessoas que já tenham experimentado um serviço/produto específico. Segundo Freitas (2005, p. 5) é possível notar que os clientes avaliam todos os aspectos possíveis de um produto/serviço, sejam eles tangíveis ou aspectos intangíveis a ele agregados.

Vale ainda destacar que o comprador além do preço, da qualidade e do desempenho técnico do produto, ele avalia também as atividades envolvidas no pós-venda em termos de manutenção, assistência técnica, tempo, esforço e dinheiro. Basicamente, o cliente mede:

- A entrega no tempo esperado;
- A possibilidade de escolha;
- A disponibilidade;
- A atitude do pessoal de serviços (amabilidade, cortesia, auxílio, iniciativa) durante a prestação do serviço;
- Os outros clientes;
- A personalização dos serviços;
- Obter uma fatura sem erros;
- A reação mais ou menos compreensiva diante de reclamações e,
- Encontrar rapidamente um responsável em caso de problema.

Além disso, o cliente avalia o valor que o fornecedor agrega ao produto ou ao serviço prestado. O valor agregado pode ser mencionado como status social, sendo este através do produto adquirido ou do serviço utilizado e, também, este valor compartilha a ajuda para a solução de problemas. Podemos definir o valor agregado de acordo com o Horovitz (1993, p.27) sendo ele flexível ou ágil: ágil para a entrega ou para a fabricação e flexível para eventuais mudanças na demanda em curso.

Em resposta a competitividade, as organizações tem o desafio de garantir a fidelidade dos clientes, superando a concorrência e propondo inovações para o serviço prestado de acordo com as necessidades apresentadas pelos seus clientes.

Visto que no serviço, segundo Horovitz (1993, p. 29) o impacto que o primeiro contato causa é de extrema importância, uma vez que o atendimento no quesito qualidade tem um peso maior do que o conforto encontrado e a escolha feita pelo cliente.

Cada empresa possui diferentes focos para a obtenção da qualidade de seu produto ou serviço prestado. Para o serviço, esses elementos são:

- Confiabilidade;
- Cortesia;
- Comunicação;
- Capacidade para entender as necessidades do cliente;
- Fácil utilização;
- Credibilidade;
- Ser competente;
- Segurança;
- Rapidez na resposta;
- Aspectos visíveis.

Esses elementos não são totalmente independentes uns dos outros, mas abrangem o que os clientes esperam na prestação de um serviço. (MARTINS; LAUGENI, 2005, p. 531).

Segundo Freitas (2005, p.7), em virtude das características intrínsecas apresentadas pelos serviços, é necessário criar um modelo de gerenciamento voltado para o foco do serviço que é as ações que compreendem os reais desejos dos clientes. Os funcionários que devem estar preparados para realizar o serviço atribuído a eles, visando a excelência em serviços e considerando que o cliente é o que a empresa precisa para obter o seu sucesso.

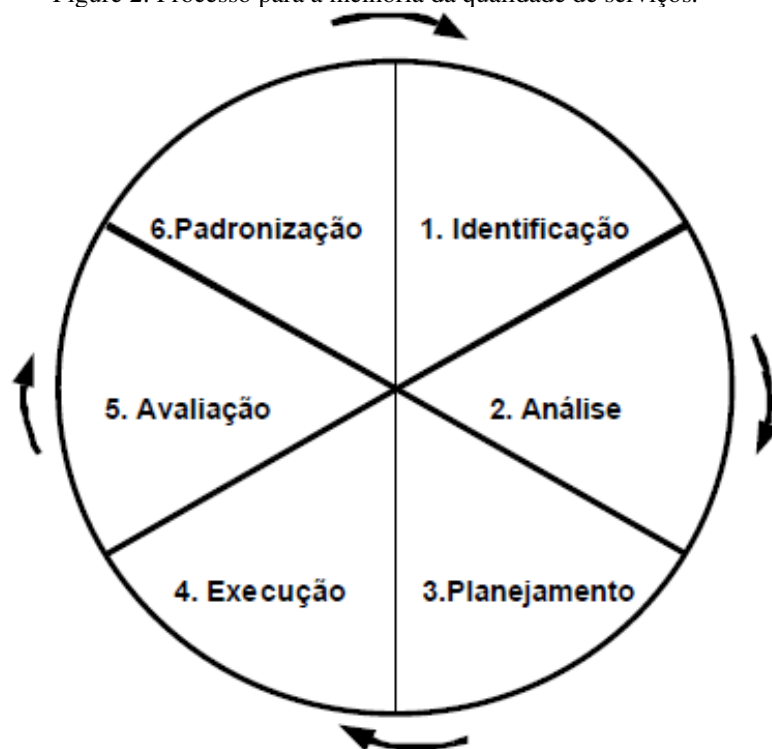
Nota-se que o recurso humano é um fator de grande destaque na prestação de serviços. Mais especificamente, segundo Freitas (2005, p. 8) os funcionários da organização tornam-se os reais representantes da mesma, já que os administradores e gerentes não podem presenciar a todo o momento as ações que são tomadas pelos seus funcionários. Neste contexto, são observadas as seguintes condições para obter a excelência no atendimento:

- A mensuração do grau de satisfação dos funcionários e dos clientes em relação aos serviços prestados. Sendo esta atividade capaz de identificar eventuais pontos que não agradam os clientes e até mesmo os funcionários;
- Motivar e tornar os funcionários mais comprometidos com a qualidade do serviço prestado através do treinamento adequado, remuneração de acordo com a função exercida e cargos relacionados à competência e habilidades;

- A organização deve promover aos seus funcionários o conhecimento da sua estrutura funcional, suas atribuições e os produtos/serviços oferecidos;
- Os funcionários devem tentar solucionar os problemas de imediato ou então encaminhá-los a pessoa correta para a resolução, recordando que desta forma evitará eventualmente reclamações, que podem interferir na imagem da empresa, acarretando também perda de clientes;
- Os funcionários devem ser flexíveis para se adaptarem ao perfil de cada cliente.

Entretanto, melhorias contínuas são necessárias em relação a qualidade dos serviços, em função disso é necessário que a organização tenha um processo de conhecimento de todas as pessoas envolvidas para a solução de problemas. Segundo Freitas (2001, p.15) o processo pode ser basicamente por 6 etapas, conforme ilustrada abaixo:

Figure 2: Processo para a melhoria da qualidade de serviços.



Fonte: Freitas (2001, p.15)

- Identificação: nesta etapa são definidos os problemas e/ou oportunidades de melhorias, visando aumentar a satisfação do cliente. Dentre estes, devem ser priorizados os que causam maior impacto ao cliente e os que são mais rápidos e fáceis de serem resolvidos;

- **Análise:** através da análise baseada em dados e fatos sobre os problemas e oportunidades selecionados, busca-se determinar as causas destes problemas e avaliar os seus efeitos sobre as melhorias desejadas.
- **Planejamento:** nesta etapa são relacionadas ações potenciais para solucionar as causas da origem dos problemas ou uma lista de ações para aumentar a satisfação do cliente. Tais ações devem ser avaliadas quanto ao risco, ao custo e aos recursos necessários para a melhoria da qualidade e também quanto a possíveis efeitos colaterais de cada ação selecionada.
- **Execução:** nesta etapa as ações planejadas devem ser implementadas conforme os procedimentos previamente estabelecidos.
- **Avaliação:** através da avaliação ou monitoramento das ações que foram implementadas é possível verificar se estas realmente estão sendo eficazes na solução dos problemas ou nas melhorias desejadas.
- **Padronização:** caso as ações implementadas estejam realmente sendo eficazes, estas devem ser padronizadas, de tal forma que os problemas ocorridos não venham mais ocorrer e que os clientes permaneçam satisfeitos. Caso contrário, o problema ainda persiste e deve ser solucionado. (FREITAS, 2001, p. 16)

Portanto, há diversas estratégias para a melhoria contínua e a avaliação da qualidade dos serviços prestados, cabe a cada organização buscar os fatores considerados determinantes para manter a fidelidade dos seus clientes e a qualidade do serviço. Mais especificamente, a estratégia da gastronomia segundo Horovitz (1993, p. 70) é a mais particular, que é voltada para cativar e envolver o cliente, de forma que seu alto nível de personalização e excelência se mantenha constante no mercado.

Com base no que Horovitz diz, existem diversas formas para melhoria e cativação do cliente, mas você deve chamar o cliente pelo sabor, e o alto nível na qualidade de seus produtos e pratos, fazer o seu prato ser diferente dentro do mercado pela qualidade.

7 O MODELO DOS CINCO GAPS

Com o objetivo de realizar e adquirir um serviço com qualidade é necessário que o mesmo apresente os elementos citados anteriormente no tópico 3.1, mas para isso é preciso identificar e remover os cinco gaps.

Gap é a diferença entre a expectativa e a percepção de desempenho, além de ser um método para o cliente medir o grau de sua satisfação com o serviço recebido, é também uma forma de medir e certificar os elementos da qualidade. Segundo Martins e Laugeni (2009, p. 531) os gaps são as divergências que existem dentro da empresa e entre a empresa e o cliente e que resultam em má qualidade do serviço.

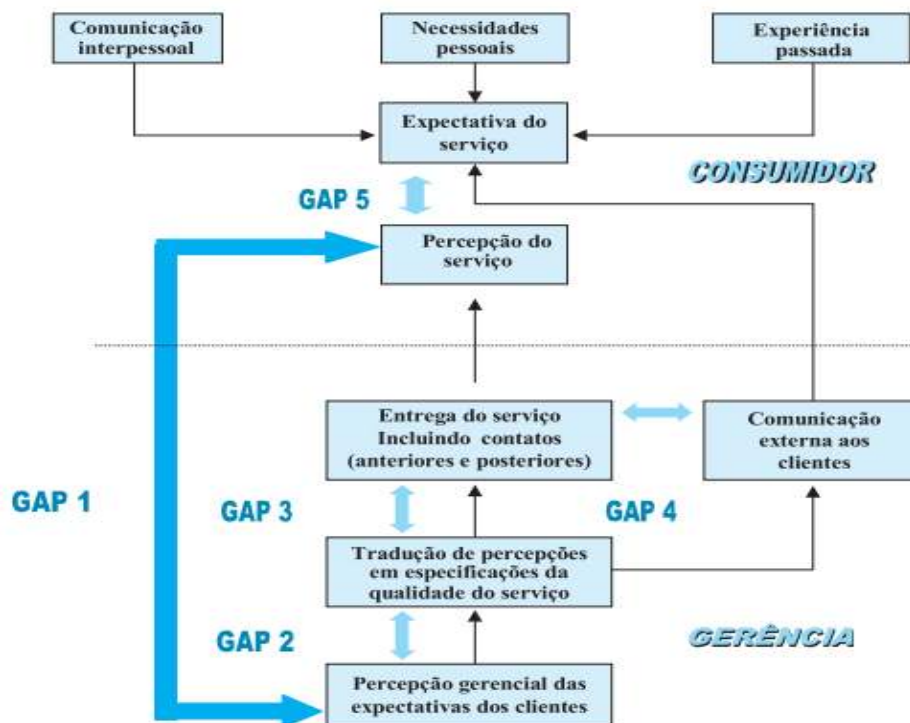
7.1 OS CINCO GAPS

Segundo Martins e Laugeni (2009) para eliminar os Gaps é preciso:

- Gap 1: entender o que foi pedido e mostrar ao cliente, para não ter divergência nas informações;
- Gap 2: Passar de forma clara e objetiva todos os dados necessários para a execução do pedido e atentar para as especificações da qualidade;
- Gap 3: Estabelecer um método padrão para o processo de realização do produto, de forma a atender as especificações da qualidade;
- Gap 4: Entregar o produto com a qualidade e o prazo que foi ofertado;
- Gap 5: Certificar-se que o serviço fornecido está dentro das expectativas do cliente.

7.1.1 Diagrama dos 5 Gaps

Figura 3: Modelo Gap de Qualidade dos Serviços



Fonte: PARASURAMAN et al. 1985

7.2 MOTIVOS PARA A OCORRÊNCIA DOS 5 GAPS

Os principais motivos para a ocorrência dos 5 Gaps são:

- Gap1: Erro na investigação das necessidades do cliente e falha na comunicação com o cliente e entre os responsáveis pela execução do serviço.
- Gap 2: Ausência de comprometimento com a qualidade; ausência de padrão metodológico e dificuldade para a realização do serviço;
- Gap 3: Ausência de conhecimento do método para realizar o serviço, sem comprometimento dos times de trabalho, falta de motivação e problemas interpessoais.
- Gap 4: baixo conhecimento quanto ao processo durante a realização do serviço; baixo controle operacional e falta de comunicação entre todos os envolvidos.

Os motivos acima resultam no que é o Gap 5.

As consequências desses problemas afetam diretamente o prestador de serviço, que fica desqualificado, sem credibilidade e desvalorizado no meio em que atua, perdendo seus clientes e diminuindo a competitividade da empresa. Portanto, é necessário eliminar os Gaps relatados no item 4.2.1.

Para eliminar os Gaps da qualidade são utilizados mecanismos e ferramentas que possam identificar as necessidades dos clientes e oferecer serviços que correspondem às expectativas. Precisa ser bem planejado, de forma que fique clara as propostas, o controle e a melhoria contínua da qualidade, eliminado qualquer distorção na comunicação.

A fim de alcançar o planejamento com êxito, é preciso avaliar e medir a qualidade nos serviços com pesquisas de satisfação e consultorias de qualidade.

8 FLUXO DO PROCESSO E DAS INFORMAÇÕES

Geralmente os setores de serviços tem um tempo curto entre produzir e fornecer o serviço para ser consumido, ou seja, na maioria das vezes não se pode estocar um serviço, pelo menos não por muito tempo. Portanto, é necessário ter um fluxograma do processo, para fazer as estimativas do tempo de cada operação.

Ter um padrão de fluxo influencia diretamente no tempo que o cliente pode esperar pelo serviço. Com o fluxo definido é possível investigar lacunas que possam ser melhoradas, gargalos existentes, facilitando todo o processo e garantindo a qualidade do serviço.



8.1 GARGALOS

Os gargalos normalmente são considerados dificuldades temporárias encontradas com o aumento de processo. Podendo surgir em qualquer ponto de operação, seja no aumento da demanda, na falta de mão-de-obra, máquina quebrada, ou gargalos que migram de uma parte para outra do processo (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Considerando o fluxograma do processo e das informações é possível encontrar os gargalos, a fim de buscar as soluções para os mesmos, mantendo uma melhoria contínua de processo e qualidade.

Basicamente se tem dois tipos de gargalo: os crônicos e os episódicos.

8.1.1 Gargalos episódicos

Os gargalos episódicos são situações não previsíveis como quebra de máquinas falta de materiais, ausência de funcionários, aumento da demanda.

8.1.2 Gargalos crônicos

Gargalos crônicos são aqueles ocasionados por problemas no processo e com problemas de materiais.

8.2 SOLUÇÃO PARA OS GARGALOS

A solução depende de uma análise cautelosa, analisando os custos associados e o processo como um todo. A fim de não gerar outros problemas.

9 5S

O método 5S surgiu no Japão, para reconstruir o país, após a Segunda Guerra Mundial. Para essa reconstrução, receberam orientações de especialistas americanos que nos anos 50 já utilizavam o *housekeeping*, que pode ser traduzido por “*limpeza de casa*”. Os japoneses aprimoraram este método e passaram a chama-lo de 5S, que é dividido em:

- Seiri – Arrumação
- Seiton – Organização
- Seiso – Limpeza
- Seiketsu – Saúde e Padronização
- Shitsuke – Autodisciplina

Podemos separar em duas formas, a primeira em ações físicas, onde os usuários realizam ações para se adequar e seriam inseridos nessa forma o Seiri, o Seiton e o Seiso. A segunda forma,



seria ações “psicológicas”, pois as pessoas teriam que ter o hábito de realizá-las, e para isso sobraram o Seiketsu e o Shitsuke.

No Brasil, chamamos o 5S de 5 sentidos, que são descritos da seguinte forma:

9.1 SENSO DE ARRUMAÇÃO

Consiste em separar itens em necessário e desnecessário, se livrando deste último. Especialistas ainda sugerem que se tiver dúvidas, o item deve ser descartado. O que continuar guardado, deve ser organizado conforme a frequência de uso.

9.2 SENSO DE ORGANIZAÇÃO

Consiste em separar e acondicionar materiais. Todos os materiais devem ser organizados de forma adequada, em locais demarcados e que sejam facilmente localizados, retirados e utilizados. Uma forma de evitar confusão na hora de identificar os itens, é utilizar cores, código, recipientes e etc.

9.3 SENSO DE LIMPEZA

Consiste em manter itens e local de trabalho limpos. Nesse caso, a limpeza é eliminar todo e qualquer traço de sujeira e agir de forma preventiva, eliminando todas as causas possíveis. Neste senso, o que mais importa não é o ato de limpar, mas sim o de não sujar.

9.4 SENSO DE SAÚDE E PADRONIZAÇÃO

Consiste basicamente em preservar o ambiente de uma forma saudável. Criar condições favoráveis para todos os funcionários, preservando a saúde física e mental, ter um ambiente não-agressivo e livre de qualquer agente poluente e também manter as áreas comuns (banheiros, cozinha, restaurantes e etc.) em boas condições. Além disso os funcionários devem colaborar, zelando pela higiene pessoal.

A padronização entra para que tudo realizado até o momento, não seja perdido. Então deve manter padronizado a geração, armazenamento e busca de tudo necessário.

9.5 SENSO DE AUTODISCIPLINA

Consiste em seguir e aprimorar os padrões, criando um hábito de todos os sentidos anteriores nos funcionários, por isso é implantado através da manutenção da metodologia. Todos possuem suas responsabilidades e devem fazer sua parte, aprimorando constantemente conforme suas

próprias evoluções.

“Só fazemos melhor aquilo que repetidamente insistimos em melhorar. A busca de experiência não deve ser um objetivo e sim um hábito.” Aristóteles (365 a.C.)

Caso tenha sido encontrado alguma falha em algum processo em que o 5S se torna necessário, pode-se procurar soluções e correções através da metodologia PDCA, que significa:

- **Plan** – Planejar: planejar planos de ações;
- **Do** – Fazer: colocar em prática o que foi planejado;
- **Check** – Verificar: analisar se o que foi realizado está de acordo com o processo;
- **Act** – Ação: corrigir possíveis erros que tenham ficado do processo.

Com o auxílio do ciclo, é mais simples e ágil encontrar o problema e sua correção acontece de uma forma mais rápida também, evitando assim que a qualidade do serviço prestado seja afetada.

9.6 VERIFICAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO 5S

Para auxiliar se o 5S foi implementado de uma forma correta, podemos fazer algumas perguntas para cada senso, como pode-se ver abaixo:

- **Senso de Arrumação:**
 - Existem materiais e objetos em excesso ou desnecessários no posto de trabalho?
 - Existem espaços reservados para circulação e os mesmos estão desobstruídos?
 - Os materiais removidos na limpeza já foram descartados?
- **Senso de Organização:**
 - A área de trabalho está demarcada e/ou identificada?
 - Existem tubulações/fio expostos impedindo a passagem ou possibilitando acidente?
 - Objetos de uso pessoal são guardados em local específico?
- **Senso de Limpeza:**
 - As ferramentas de trabalho estão limpas?
 - Os recipientes de lixo e as centrais de descarte são limpos regularmente?
 - As principais fontes de sujeiras são conhecidas e controladas?

- Senso de Saúde e Padronização:
 - A higiene pessoal demonstra asseio?
 - As normas de segurança são conhecidas pelos empregados, quando aplicável?
 - São observadas condições inseguras na área de trabalho e estas são reportadas?
- Senso de Autodisciplina:
 - Qual grau de motivação dos funcionários com a prática do 5S?
 - Todos conhecem suas responsabilidades dos 5S's?
 - Existe análise de causa para o não cumprimento dos itens pendentes no mês?

10 LAYOUT

É a disposição dos equipamentos de trabalho – que podem ser máquinas, instalações hidráulicas, elétricas, vias de locomoção, pessoas – em uma indústria ou em locais de prestação de serviços. A determinação de um bom layout pode, por exemplo reduzir tempo de processo e diminuir custo com locomoção fazendo com que tenha uma vantagem competitiva em relação com outras empresas.

10.1 ELABORAÇÃO DO LAYOUT

Na elaboração, algumas considerações iniciais devem ser feitas, como por exemplo, planejar primeiro tudo e depois as partes, ou planejar o ideal e depois o prático.

A primeira coisa que se deve considerar na elaboração do layout é a quantidade que será produzida, para assim definir o número de equipamentos, a quantidade de estoque, e etc. Depois de decidido o número de equipamentos, estabelece o tipo de layout, que são:

10.1.1 Layout por processo ou funcional

Tudo é desenvolvido na própria área e operações ou montagens semelhantes são agrupadas em área específica.

10.1.2 Layout em linha

As estações de trabalho são colocadas de acordo com a sequência das operações, onde não se pode executar o processo por caminhos alternativos, e sim utilizar o caminho previamente determinado. Indicado para processos que tenham pouca ou nenhuma diversificação.



10.1.3 Layout celular

É o arranjo, em um só local, dos equipamentos diferentes que produzem o produto inteiro.

10.1.4 Layout por posição fixa

O produto permanece fixo e os equipamentos se locomovem até ele, realizando os procedimentos necessários para sua finalização.

Aconselhado para produtos únicos, em pequenas quantidades.

10.1.5 Layouts combinados

Implantando para que sejam aproveitadas as vantagens do layout funcional e da linha de montagem, apenas em determinados processos.

11 ESTUDO DE CASO – L'AMITIÉ

O restaurante L'amitié é um restaurante de origem francesa, inaugurado no dia 05/08/2009, localizado na rua Manuel Guedes,233, tendo como proprietários Yann Corderon e seu sócio Roberto. No Brasil, é o único restaurante que tem o proprietário e chef Francês, tornando assim um ambiente fiel à cultura francesa.

Durante uma reunião entre os sócios e seu administrador sobre qual seria o nome do estabelecimento, o chef Yann Corderon teve a ideia de associar o nome do restaurante à uma palavra em que tivesse um importante significado. Foi então que associou aquele momento com a palavra amizade, que em francês se diz *amitié*.

Com capacidade para 65 pessoas, o restaurante fica em um espaço discreto e aconchegante, deixando uma atmosfera rústica com o conceito de bistrô. O resultado é um local pequeno e bem-iluminado, que faz bom uso de espelhos e madeira para gerar um local intimista e agradável. Além do atendimento aos clientes no dia-a-dia durante o horário de funcionamento, o L'amitié realiza casamentos, batizados, encontros corporativos, aniversários e eventos. Todo ano é realizado um evento especial, em 14 de julho, para a comemoração do aniversário da França.

O horário de funcionamento para almoço de segunda a sexta feira é das 12h às 15h e do jantar é das 19h às 23h. Aos sábados é aberto às 12h e fechado somente às 00h. Aos domingos o restaurante é aberto às 12h e fechado às 17h.

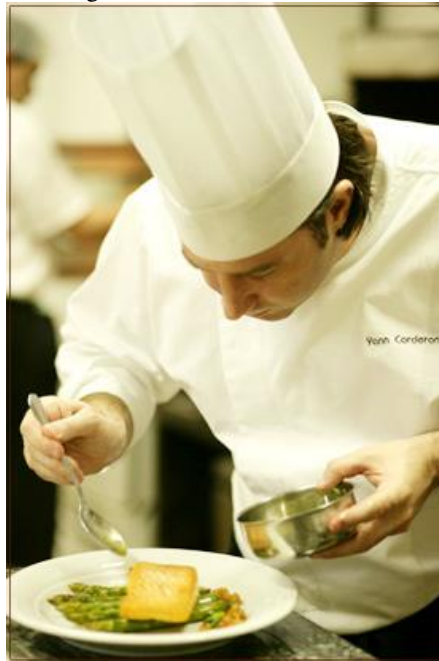
11.1 YANN CORDERON

Nascido na cidade de Fecamp (Normandia, França) em 1971, desde pequeno Yann Corderon demonstrava curiosidade por sabores, ingredientes e seu preparo. Aos sete anos, mudou-se com a família para a cidade de Blois, região rica em tradições culinárias em função de sua cozinha aristocrática. Ali fez seu curso de gastronomia, formando-se aos 17 anos. Sempre irrequieto, alistou-se na Infantaria francesa e serviu em diversos países da África ocupando a função de cozinheiro.

De volta à França, trabalhou em diversos restaurantes da costa oeste durante dois anos até que, em 1994, decidiu conhecer a América do Sul e escolheu o Brasil para viver. Trabalhou no Rio de Janeiro antes de se estabelecer em São Paulo, onde fez uma carreira de sucesso. Trabalhou em restaurantes como o Azaït e assinou cozinhas de hotéis célebres, além de jantares e festas particulares, formando assim sua clientela fiel.

Atualmente, Yann está no comando da cozinha do L'amitié, com o objetivo de resgatar a culinária francesa clássica tão presente na infância do autor.

Figura 4: Chef Yann Corderon



Fonte: Site do restaurante L'amitié⁴

⁴ Disponível em: <<http://lamitie.com.br/index.html>>

11.2 VISITA TÉCNICA

A visita técnica realizada no restaurante L'amitié ocorreu no dia 29 de setembro de 2016. A visita foi realizada com o acompanhamento do administrador Marcos Alves que apresentou todo o funcionamento do restaurante, abordando diversos tópicos, como a história do restaurante e as qualidades dos serviços prestados.

Em segundo momento, fomos convidadas a conhecer como ocorre o atendimento ao cliente, a partir do momento em que ele chega ao L'ami-tié, se acomoda em uma mesa, solicita sua entrada, prato principal e bebidas, e encerra sua visita.

11.3 ESTOQUE E DEMANDA

No restaurante o estoque precisa ser cuidadosamente controlado, uma vez que para manter a qualidade, os alimentos precisam estar frescos, dentro do período de validade e devidamente armazenados.

O L'ami-tié tem um alto controle de sua demanda e estoque, e este, além de ser realizado pelo administrador também é realizado pelos funcionários que tem o dever e a ética de não deixar nenhum alimento ser desperdiçado. Para ter esta eficiência, é disponibilizada uma planilha onde é controlada pelos funcionários do bar, da cozinha e da limpeza. Esta planilha é supervisionada pelo administrador antes de fazer o pedido a seus fornecedores.

De acordo com o administrador e diante de nossos conhecimentos, esta planilha reduziu as perdas dos alimentos, produtos e gastos sofridos pelo restaurante.

Os fornecedores devem entregar seus produtos em horários estipulados, que é das 8h às 11h30m e das 15h30m às 18h. Estes horários foram programados para não atrapalhar o horário dos clientes, onde o restaurante fica voltado apenas para eles.

Observamos uma grande lista de fornecedores, onde o restaurante pode optar pelo melhor serviço e preço. Tendo a oportunidade assim, do aumento da sua qualidade nestes serviços.

Figura 5: Planilha de controle do estoque

Por Favor, solicitar somente o necessário - precisamos reduzir nossos custos

PEDIDOS ESTOQUE BEBIDAS				RESPONSÁVEL _____							
		02/10/2016		09/10/2016		16/10/2016		23/10/2016		30/10/2016	
CERVEJAS	Inicial	Contagem	Pedido	Contagem	Pedido	Contagem	Pedido	Contagem	Pedido	Contagem	Pedido
Cerveja Cerpa											
Cerveja Stela Artois											
Manteiga (Couvert)											
Suco Tangerina											
Suco Uva											
		02/10/2016		09/10/2016		16/10/2016		23/10/2016		30/10/2016	
DESTILADOS	Inicial	Contagem	Pedido	Contagem	Pedido	Contagem	Pedido	Contagem	Pedido	Contagem	Pedido
Absolut											
Amaretto											
Aperol											
Bacardi											
Bailey's											
Black Label											

Fonte: Restaurante L'ami-tié

11.3.1 Armazenamento dos alimentos

Para garantir a qualidade em seus alimentos é necessário que o armazenamento destes seja correto.

Durante nossa visita ao restaurante, vimos que cada alimento possui seu compartimento na cozinha. Geladeiras, freezers e prateleiras são organizados de acordo com a necessidade de cada um e cada geladeira/freezer possui um tipo de alimento. Após aberto, todos os alimentos não consumidos são colocados a vácuo e etiquetados com a data de validade.

Diante da importância em não ocorrer qualquer tipo de problema com a armazenagem de alimentos, o restaurante L'amitié contratou uma nutricionista que vai ao restaurante duas vezes por semana para checar como está a qualidade de armazenamento e dos alimentos.

11.4 MENU L'AMITIÉ

Diante da crise em que nosso país enfrenta e da competição no mercado gastronômico, é necessário inovações para a conquista de novos clientes sem que a empresa perca sua excelência.

No L'amitié é elaborado toda semana pelo chef Yann, um novo menu executivo, e a cada estação do ano são elaborados novos menus *à la carte*. Com a alta concorrência, o chef Yann busca inovações em que ele consiga adaptar os pratos franceses ao Brasil, o que não é fácil, uma vez que alguns ingredientes são difíceis de encontrar aqui e ele não pode modificar o prato sem que ele perca a identidade francesa, com isso ele está sempre fazendo cursos e viajando pelo mundo para a descobertas de novas receitas.

O menu executivo tem um preço fixo, onde está incluso a entrada, prato principal e sobremesa. Este menu possui um preço mais acessível, de maneira que pessoas de qualquer classe consigam frequentar o restaurante.

Para a inovação e marketing do restaurante, são feitos alguns eventos como a vernissage do artista plástico Daniel Bordi, a vernissage da artista plástica Larissa Tacoli que foi no dia das mulheres, especial dia das mães, aniversário da França e a restaurante week Brasil. Diante de todos esses eventos o restaurante faz cardápios diferentes e preços acessíveis. Durante nossa visita vimos a quarta das amigas, onde mulheres que fossem acompanhadas de suas amigas ao restaurante ganhavam uma taça de vinho tinto, vinho branco ou espumante.

No cardápio *à la carte* estão presentes tanto os clássicos franceses, como o steak tartar com filé mignon cru cortado na ponta faca, coq au vin e o cassoulet, como criações mais autorais como poelon de champignon, um refogado de cogumelos com ovo poché e azeite trufado ou a truite au roquefort, um filé de truta grelhada com queijo roquefort acompanhado de purê de batata. Outro

ponto forte são as sobremesas, com destaque para a tarte tartin (tradicional torta de maçã servida quente com sorvete de creme) e o crème brûlée (creme a base de ovos, creme de leite e baunilha fresca com fina camada de açúcar caramelizado no maçarico).

Figure 6: Novos menus executivos criados pelo Chef Yann.



Fonte: Site do restaurante L'Amitié⁶

⁶ Disponível em: <http://lamitie.com.br/index.html>

Figura 7: Jantar especial em comemoração à queda da Bastilha na França



Fonte: Página do restaurante no Instagram⁷

⁷ Disponível em: <https://instagram.com/lamitie_bistrot_pariense?igshid=YmMyMTA2M2Y=>>

11.5 FUNCIONÁRIOS

Para a obtenção do sucesso no serviço prestado, os funcionários das empresas precisam estar bem preparados e serem motivados a realizarem este serviço, uma vez que os funcionários são os representantes das empresas. Abaixo citamos duas ações que o restaurante faz que auxilia a manter a qualidade do serviço:

- A cada 20 dias são realizadas reuniões onde reúnem-se todos os funcionários juntamente com o administrador e o chef Yann para a solução de problemas que ocorreram na empresa, ocorrendo assim um Kaizen uma vez que plano de ações são criados de acordo com os problemas.
- Para a contratação de novos funcionários, o restaurante L'amitié faz 10 dias de teste e vai adaptando a pessoa de acordo com a necessidade do restaurante.

Durante nossa visita tivemos um bom exemplo do administrador Marcos Alves e do chef Yann do que é ser um líder e não apenas um chefe, uma vez que ficou nítido o trabalho de tratar os outros com bondade, de ouvir ativamente, de ter e expressar consideração, de elogiar, de reconhecer, de estabelecer o padrão dos serviços que deveriam ser prestados, de deixar claras as expectativas esperadas, de dar às pessoas condições para manterem o padrão estabelecido diante de uma grande equipe. Vimos presencialmente, o trabalho em equipe ser bem realizado.

Nos horários em que o restaurante é aberto para clientes e durante eventos, sempre estão presentes o administrador e o chef Yann para coordenar os problemas que podem ocorrer durante o horário de funcionamento do estabelecimento. Devido a presença deles, percebemos que os funcionários se sentem mais atentos e seguros ao realizar o seu trabalho.

Todos os funcionários são motivados tanto na parte de bonificação, onde a recebem pelo bom atendimento e desempenho durante o horário de trabalho, quanto pelo trabalho em equipe, onde a execução mal feita por um funcionário pode prejudicar o serviço do outro.

A equipe L'amitié hoje é composta por 15 funcionários sendo eles: três cozinheiros, um saladeiro, dois ajudantes de cozinha, um maitre, um auxiliar de bar, cinco garçons, uma hostess e uma auxiliar de limpeza. Dentre esses três cozinheiros, temos o sub-chef que é o funcionário responsável pela cozinha na ausência do chef Yann e os outros ficam subdivididos em praças, onde cada um fica responsável pela pré-preparação e preparação do prato, desde a entrada até a sobremesa. Os garçons são divididos em praças, onde cada um é responsável pelo caixa de sua mesa. Para ajudar na intermediação entre a cozinha e os clientes, temos o boqueteiro que é o responsável por levar os pratos prontos na cozinha até o garçom.

Observamos durante nossa visita que devido ao layout do restaurante não é possível eles terem um local para descanso, mas durante o não funcionamento da empresa para os clientes, eles ficam a vontade para aproveitarem seu tempo livre da melhor maneira possível. E para isso ocorrer, geralmente eles vão a parques ou academias. No espaço do restaurante, os funcionários usam um



banheiro exclusivo deles, onde há chuveiro e privacidade para que possam fazer suas necessidades higiênicas.

11.6 GAPS

Para agregar qualidade é necessário que a organização apresente um serviço com elementos básicos, como uma boa comunicação, competência, capacidade de entendimento das necessidades dos clientes e responsabilidade. Contudo, há um método que o cliente consegue medir o seu grau de satisfação com o serviço, conhecido como modelo de análise do Gap da qualidade. Gap tem como conceito a diferença entre a expectativa e o serviço recebido pelo cliente.

Conforme mencionado neste trabalho, existem 5 tipos de GAPS que devem ser eliminados para se obter a excelência da qualidade do serviço prestado. Na análise do restaurante, identificamos:

Em relação ao Gap 1, não verificamos nenhuma reclamação sobre o L'amitié quanto ao não atendimento da solicitação feita pelo cliente. Uma falha que poderia ocorrer é o cliente receber um prato que solicitou com a falta de itens que pertençam ao prato.

Após o expediente ser finalizado, nós fomos convidadas pelo Sr. Marcos Alves e pelo chef Yann Corderon para conhecermos as especialidades da casa, desde a entrada, como o prato principal e a sobremesa. Degustamos uma entrada composta Tartine de chèvre à La Tomate Fraiche (uma porção de torradas com queijo de cabra e tomate picado) e Tartine de Camembert com Mel Mbee Gourmet (queijo camembert, azeite trufado e mel Mbee gourmet), como prato principal o Sr. Marcos sugeriu medalhão de filé mignon ao molho Daniel servido com arroz de ervas acompanhado de fritas e de sobremesa, o chef Yann recomendou provarmos o seu famoso Petit Gateau. Ao preparar a sobremesa, a equipe encontrou dificuldades para sua execução, em relação ao tempo de cozimento e a decoração do prato, devido a ausência do chef e do seu sub chef Luis.

No Gap 2, notamos que os garçons conseguem extrair e repassar de forma clara para a equipe da cozinha a solicitação completa do pedido realizado pelo cliente.

Observamos que a equipe da cozinha está apta para realizar e entregar os pratos que contêm no cardápio de acordo com o padrão estabelecido pelo chef e o sub chef.

Contudo, examinamos que todos os GAPS acima estão sendo realizados com êxito de forma que o L'amitié intensifica a excelência dos serviços prestados.

De modo geral, podemos mencionar que é comum encontrar em diversos restaurantes, os seguintes GAPS: péssimo atendimento, apresentação ruim do prato, temperatura da comida fora do ideal, pratos divergentes do que apresentados nos cardápios e atraso no recebimento dos pratos.

As consequências causadas pelos GAPS afetam diretamente o prestador de serviço, que fica desqualificado, sem credibilidade e desvalorizado no meio em que atua, perdendo seus clientes e diminuindo a competitividade da empresa.

Figura 8: Tartine de chèvre à La Tomate Fraiche e Tartine de Camembert com Mel Mbee Gourmet.



Fonte: Foto do grupo no dia da visita

11.7 FLUXO

Os setores de serviços possuem um tempo estreito para a produção e o fornecimento do serviço para ser consumido. Desta maneira, entende-se que não é possível antecipar eventuais falhas e até mesmo estocar este serviço. Portanto, o fluxograma do processo auxilia a equipe a ter conhecimento de todas as etapas e o tempo que demanda a execução das mesmas.

No L'amitié assim que o cliente finaliza seu pedido, a cozinha inicia os pré-preparos do mesmo e a Hostess é responsável pelo controle do tempo para a produção e serviço que irá ser consumido.

Após o pedido do cliente, é servida a entrada pelo garçom responsável que não demora mais de 3 minutos. A Hostess sinaliza o garçom antes do cliente finalizar sua entrada para que o mesmo comunique a cozinha que o prato principal pode ser concluído, assim, o cliente não espera seu prato por muito tempo e sua comida vem na temperatura ideal. Observamos que em no máximo 11 minutos o prato principal já está sendo servido ao cliente após sua finalização da entrada.

Com a alta demanda e conseqüentemente alta geração de fluxos, observamos que uma das mesas ao solicitar o menu executivo teve a demora de mais de 11 minutos para a chegada de seu prato principal.

11.7.1 Gargalos

Os gargalos normalmente são considerados dificuldades temporárias encontradas durante o processo. Podendo ser caracterizado por falta de mão-de-obra, matéria prima, pane no sistema ou até mesmo, atrasos.

É possível detectar gargalos através do fluxograma dos processos. Após detectá-los, devem-se buscar as soluções para os mesmos, para manter a qualidade e a melhoria contínua de processo.

Basicamente se tem dois tipos de gargalo: os crônicos e os episódicos.

No restaurante, presenciamos um gargalo episódico em virtude de um funcionário ter mexido no sistema e deixá-lo inoperante. Diante disso, os garçons tiveram que fazer os pedidos manualmente e levá-los até a cozinha, como se era feito antes da implantação do sistema.

Como gargalo crônico, nos deparamos com o atraso na entrega pelo fornecedor de carnes que foi realizada fora do horário permitido e dentro do expediente de funcionamento do restaurante.

De acordo com o administrador, ocorreram episódios de que ele e até mesmo o chef Yann, tiveram que ir atrás da compra de materiais para cumprir com a demanda, já que o fornecedor não teve comprometimento com a entrega correta e com o prazo estabelecido.

11.7.2 5S

No nosso estudo de caso observamos a aplicação da metodologia do 5S, desde o salão principal de atendimento até a cozinha onde é feito o preparo do serviço que será fornecido.

Todos os dias a auxiliar de limpeza é a primeira funcionária a chegar no restaurante às oito horas da manhã. Ela é responsável por abrir o restaurante, limpar o salão principal e organizar as mesas, onde os clientes são recepcionados.

Em seguida, chega a “Hostess”, que se chama Nelma. Ela faz a inspeção diária do restaurante, seguindo um ‘check list’ pré-determinado. Nessa inspeção, ela verifica quanto ao funcionamento das luzes, do ar-condicionado, se todas as lâmpadas estão em perfeito estado e todos os detalhes do salão que possam estar fora do especificado de organização.

Dois cozinheiros e o ajudante de cozinheiro entram mais cedo, com a finalidade de certificar a correta limpeza e organização da cozinha, pois a equipe que trabalha no período do jantar é responsável por deixar a cozinha limpa para a equipe da manhã, mantendo o padrão de 5S, seguindo o senso de limpeza e o senso da organização.

11.8 LAYOUT

Define-se layout a disposição dos equipamentos de trabalho e/ou pessoas em locais de prestação de serviços e até mesmo em indústrias. Reformular o layout de uma organização pode melhorar continuamente seus fluxos produtivos, de modo que reduza o tempo do processo e diminua custo com locomoção fazendo com que tenha uma vantagem competitiva em relação com outras empresas.

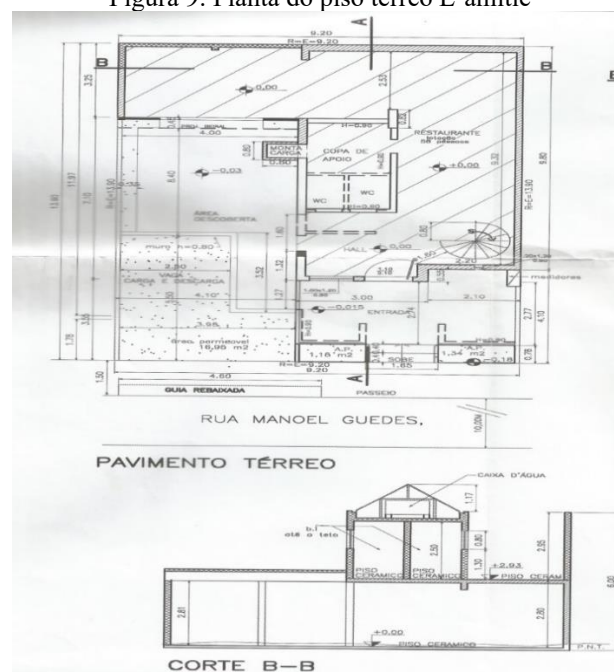
Em restaurantes, é importante ressaltar que o melhor arranjo das estações de trabalho faz com que a eficiência operacional aumente, e que o layout utilizado pode influenciar diretamente nas quedas ou aumentos de vendas.

Para a elaboração de um layout adequado, deve-se planejar no primeiro momento tudo e depois as partes, ou planejar o layout ideal e depois o prático.

Em relação ao L'amitié, eles utilizam do Layout Funcional, o layout permite a facilidade de circulação em todos os seus ambientes, tanto para clientes como para garçons.

O Layout do L'amitié é composto por seis praças, cozinha, banheiro e adega de armazenamento de vinho. As praças são divididas da seguinte forma: bar que é localizado de forma estratégica no meio das praças, salão principal ou salão dos espelhos composto por mesas e sofás aconchegantes, deck interno onde são realizados os eventos, deck externo onde são realizados coquetéis, mesa 10 ou mesa redonda que é uma mesa com capacidade para 10 lugares ideal para família ou reunião de amigos e mesa 29 que é composta por mesas externas.

Figura 9: Planta do piso térreo L'amitié



Fonte: Restaurante L'amitié

Figura 10: Salão principal ou salão dos espelhos



Fonte: Página do restaurante no Instagram¹⁰

¹⁰ Disponível em: <https://instagram.com/lamitie_bistrot_pariense?igshid=YmMyMTA2M2Y=>

Figura 11: Deck interno



Fonte: Página do restaurante no Instagram¹¹

¹¹ Disponível em: <https://instagram.com/lamitie_bistrot_pariense?igshid=YmMyMTA2M2Y=>

Figura 12: Deck externo



Fonte: Página do restaurante no Instagram¹²

¹² Disponível em: <https://instagram.com/lamitie_bistrot_pariense?igshid=YmMyMTA2M2Y=>>

Figura 13: Mesa 10 ou mesa redonda



Fonte: Página do restaurante no Instagram¹³

¹³ Disponível em: <https://instagram.com/lamitie_bistrot_pariense?igshid=YmMyMTA2M2Y=>>

Figura 14: Bar



Fonte: Página do restaurante no Instagram¹⁴

¹⁴ Disponível em: <https://instagram.com/lamitie_bistrot_pariense?igshid=YmMyMTA2M2Y=>>

Figura 15: Mesa 29



Fonte: Página do restaurante no Instagram¹⁵

¹⁵ Disponível em: <https://instagram.com/lamitie_bistrot_parisiense?igshid=YmMyMTA2M2Y=>>

12 CONCLUSÃO

No cenário atual a queda das vendas está diretamente ligada a crise econômica que o país enfrenta. A alta competitividade entre os restaurantes, exige que seja desenvolvido novos pratos com preços coerentes, que se tornarão vantagens cada vez mais competitivas em relação aos seus concorrentes. O foco principal dentro dos restaurantes é a conquista e a fidelidade do cliente através da qualidade que o serviço é prestado.

É preciso manter o foco na qualidade do atendimento, para melhorar, aprimorar ou criar novos pratos visando garantir bons resultados ao longo do tempo.

Neste contexto, o restaurante L'amitié possui uma estrutura organizada voltada para a qualidade do serviço prestado, que para gerenciá-la é utilizado planilhas para controle de estoque, novos pratos a cada estação do ano e preços de acordo com a localização e clientes.

Observou-se, no desenvolvimento deste trabalho, que os funcionários estão aptos para dar andamento no atendimento dos clientes mesmo que ocorra alguns Gaps durante o horário de alta demanda.

O objetivo principal deste trabalho foi alcançado, complementamos nosso conhecimento tanto técnico como teórico. Diante do conhecimento adquirido, visamos uma melhoria no Layout do restaurante, uma vez que, para ir ao banheiro é necessário que o cliente suba a escada e troque de ambiente ao mesmo tempo que o “boqueteiro” executa o seu serviço. Possivelmente esta mudança só ocorrerá em caso de mudança de local, uma vez que o ambiente é alugado e não há espaço para tal mudança.



REFERÊNCIAS

ALGARTE FERNANDES, Waldir, **O Movimento da Qualidade no Brasil**. São Paulo: Essencial Idea Publishing, 2011. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pdf/Livro_Qualidade.pdf> . Acessado em 30/10/2022

COSTA, Rafael Brasil Ferro; REIS, Silvia Araújo dos Reis; ANDRADE, Vivian Tavares. **Implantação do programa 5S em uma empresa de grande porte: importância e dificuldades**. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre/ RS. 2005. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2005_Enecep0201_0820.pdf>. Acessado em: 26 nov. 2022.

FREITAS, A.L.P., **A Qualidade em Serviços no contexto da competitividade**. Revista Produção Online, Vol. 5, N. 1, 2005. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br>>. Acessado em: 10 set. 2022.

FREITAS, A.L.P., COSTA, H. G, **Uma Análise Multicritério para a Classificação da Qualidade de Serviços Utilizando o Método**. ELECTRE TRI, Anais do XXIII ENECEP– Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto/MG, 2003. Disponível em: <http://www.uenf.br/Uenf/Downloads/POS-ENGPRODUCAO_2397_1189800153.pdf>. Acessado em: 12 jan. 2023.

GARCIA MARTINS, Petrônio; LAUGENI PIERO, Fernando. **Administração da Produção**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

HOROVITZ, J., **Qualidade de Serviços: a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.

IBGE. **Notícias**. 2023. Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/36372-pib-varia-0-2-no-quarto-trimestre-e-fecha-2022-em-2-9>>. Acessado em: 03 abr. 2023.

L'AMITIÉ. Disponível em: < <http://lamitie.com.br/index.html>>. Acessado em : 15 out. 2022
PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V.A.; BERRY, L.L. **A conceptual model of services quality and its implication for future research**. Journal of marketing, v.49, n. 4, p.41-50, 1985.
SCHMENNER W., Roger. **Administração de Operações em Serviços**. 1.ed. São Paulo: Futura, 1999.

IBGE. **Notícias**. 2023. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?edicao=35642&t=destaques>>