

ESTUDO DE CASO: RESTAURANTE PACIÊNCIA

INTRODUÇÃO

O restaurante PACIÊNCIA vem observando queda em sua taxa de ocupação. A opinião geral de sua direção e do quadro de funcionários é que isso se deve ao surgimento, nas vizinhanças, de novos concorrentes.

O dono, que acumula a função de cozinheiro chefe, tem conversado com amigos, concorrentes, especialistas em *marketing* e velhos clientes. O maître e os garçons também têm buscado informações, palpites e sugestões. Todos concordam quanto à necessidade de reagir, de mudar.

Aumentar o grau de satisfação dos clientes, fazendo-os retornar sempre, e conquistar novos clientes passaram a ser os grandes desafios do PACIÊNCIA.

Muitas tardes e madrugadas foram usadas pelo grupo e até alguns amigos da casa, especialistas em negócios de alimentação, para entender que os principais objetivos estratégicos do PACIÊNCIA deveriam ser :

- Imagem da marca;
- Ambiente agradável para fins de negócio e/ou lazer;
- Fidelidade dos clientes;
- Reputação de qualidade nos produtos fornecidos;
- Reputação de qualidade nos serviços prestados.

AS INSTALAÇÕES

O PACIÊNCIA foi instalado em uma área nobre da cidade e por essa razão foi difícil adquirir um espaço físico adequado. Foram colocadas mesas de modo a abrigar simultaneamente, em média, 120 clientes distribuídos em 20 mesas, aproximadamente. Prevendo longas esperas, devido ao tamanho da cozinha e a complexidade dos pratos contidos em seu cardápio, o dono do restaurante optou por dedicar uma generosa área para um bar com 10 mesas para 6 a 8 pessoas, bem como estabeleceu um convênio com um estacionamento ao lado, de modo a garantir vagas para 50 automóveis ao mesmo tempo.

O previdente dono do restaurante, também por causa das demoras, tratou de dotar a casa de amplos e bem arejados sanitários para os clientes. Além disso, também alugou uma pequena casa ao lado para instalar os sanitários para ele e seus funcionários.

Enfim, o PACIÊNCIA tratou de minimizar as conseqüências das longas esperas.

A ORGANIZAÇÃO

O dono do restaurante adotou a seguinte organização:

COZINHA

O chefe (dono) e mais dois ajudantes. O chefe cria, dita as receitas, escolhe os ingredientes, controla o sabor e aparência dos pratos e trata de prever necessidades de materiais e de garantir disponibilidade dos mesmos para pronta utilização. Por ser também um "*expert*" em bebidas, mantém consigo o encargo da escolha da carta de vinhos e afins, cuidando também de sua previsão e disponibilidade. Os auxiliares de cozinha (2) são pessoas escolhidas pessoalmente pelo chefe. Não estão autorizados a inventar, são simplesmente braços executivos do chefe.

BAR

O "*barman*" foi criado na própria casa. Era um antigo ajudante de cozinha, grande apreciador de bebidas e portador de um olfato e um paladar elogiado por todos. É extremamente rápido, limpo e organizado. O ajudante do bar (1) atende os clientes, anota seus pedidos, abastece-os e esclarece dúvidas, na medida de seus conhecimentos.

SALA DE REFEIÇÕES

O "maître" é um homem fino, educado e elegante. Trabalhou em outros restaurantes finos e é um organizador. Dá um toque de classe em tudo que é feito na sala de refeições. Sua principal função é acomodar os clientes, oferecer auxílio quanto ao cardápio, fazer sugestões e esclarecer dúvidas. Providencia a preparação da conta, mesmo que esta tenha sido solicitada a um garçom, apresenta a conta e desembaraça os clientes.

Os "garçons" (3) entregam cardápios, tomam pedidos, distribuem pedidos à cozinha, buscam os pratos prontos e os servem. Quando chamados à preparação da conta passam a solicitação ao "maître". Cada "garçom" atende apenas as mesas para as quais foi designado.

Os auxiliares da sala de refeições (2) colocam os pratos, talheres, trazem bebidas, servem "*couvert*", trocam copos e pratos e limpam o recinto e as mesas. Aos auxiliares não é permitido fazer nenhuma das tarefas dos "garçons".

CAIXA

O caixa recebe cópia das comandas, calcula as contas, recebe o dinheiro, faz o troco, imprime papeletas de cartão de crédito e emite notas fiscais.

A PESQUISA DO "GLUTÃO"

Os donos de restaurantes têm procurado cada vez mais uma aproximação com seus clientes. Além das pesquisas diretas têm se utilizado também, para saber o que os clientes percebem, de publicações especializadas como jornais e revistas. Nos últimos tempos uma revista tem se destacado como formadora de opinião. Trata-se do "GLUTÃO".

A revista "GLUTÃO", da editora "AGOSTO", através de seu corpo de especialistas, tem insistido que um restaurante de sucesso deve entre outras coisas cuidar, em primeiro lugar, da satisfação completa dos clientes em termos de qualidade, quantidade e atendimento.

Formam também opinião positiva dos clientes, a qualidade dos "produtos acabados", aspectos tangíveis do serviço, a qualidade das matérias-primas, a cortesia no atendimento, a confiabilidade dos serviços, a percepção da qualidade dos serviços e o tempo de resposta às solicitações.

O "GLUTÃO" pesquisou, em restaurantes de categoria equivalente ao PACIÊNCIA, alguns itens considerados importantes por seus leitores. O quadro comparativo, com o desempenho do mês de dezembro de 2009, pode ser visualizado a seguir:

CASO – RESTAURANTE PACIÊNCIA - PROF. FERNANDO BERSSANETI

ITEM DE SATISFAÇÃO	UNIDADE DE MEDIDA	RESTAURANTES				
		PACIÊNCIA	EXPRESSO	DEVANEIO	SERV-PLUS	MAXI-SERV
Esperas não necessárias	Nº de solicitações de intervenção/ Semana	-	35	-	25	-
Tempo para atendimento ao cliente	média semanal em minutos	45	39	55	58	42
Cortesia	Nº queixas de mau atendimento/ Semana	3	7	10	2	6
Elogios espontâneos	Nº de menções/semana	-	-	-	2	1
Nível de Ruído	Intensidade em decibéis	-	60	70	-	-
Erros no Pedido	% de pedidos preparados erroneamente/ Semana	7	10	5	8	7
Erros na Cobrança	% de faturas emitidas erroneamente/ Semana	5	2	7	8	3

O JANTAR DE COMEMORAÇÃO DA TQS

No final do ano de 2009, a TQS realizou seu tradicional jantar de confraternização no PACIÊNCIA.

Ao se despedir do chefe da cozinha (o dono do restaurante) e de seus funcionários, a direção da TQS manifestou os seguintes votos: "*Clientes*" que somos desta casa desejamos que em 2010 vocês olhem com carinho alguns processos próprios de vosso negócio. Em particular tratem de ter os melhores processos de:

- Compra de Matérias-Primas;
- Gestão do Pedido dos Clientes;
- Inovação de Produtos;
- Avaliação da Satisfação dos Clientes;
- Comunicação e Marketing.

Se assim o fizerem voltaremos na data de nosso aniversário e no próximo fim de ano.

O DIA "D"

O comentário da direção da TQS, a situação do momento e as pesquisas do "GLUTÃO" fizeram com que o chefe finalmente convocasse, para um dia de trabalho, seus amigos clientes e funcionários.

O chefe propôs que todos avaliassem seus processos enfatizando o desempenho dos mesmos para o negócio em termos da qualidade apresentada pelo restaurante em cada um deles. Os seguintes quadros foram obtidos:

INTERNO - COLABORADORES - Total: 11

PROCESSO	Desempenho em termos de Qualidade				
	Insuficiente	Suficiente	Discreto	Bom	Ótimo
Compra de Materiais	-		1	9	1
Inovação de Produtos	-		-	10	1
Gestão do Pedido de Clientes	7	1	3	-	-
Avaliação do Grau de Satisfação	1	2	8	-	-
Comunicação e Marketing	1	1	8	1	-

EXTERNO - AMIGOS E CLIENTES - Total: 20

PROCESSO	Desempenho em termos de Qualidade				
	Insuficiente	Suficiente	Discreto	Bom	Ótimo
Compra de Materiais	-	-	1	18	1
Inovação de Produtos	-	-	1	17	2
Gestão do Pedido de Clientes	13	5	2	-	-
Avaliação do Grau de Satisfação	3	2	15	-	-
Comunicação e Marketing	1	-	17	2	-

A COMPLEXIDADE DA GESTÃO DO PEDIDO DE CLIENTES

Os clientes externos podem ser classificados de diferentes formas: (1) quanto ao número de pessoas podem ser indivíduos, pares e grupos; (2) quanto à reserva podem ser com ou sem reserva e; (3) quanto ao tipo de compromisso podem ser pessoas em negócios, em reunião social ou em encontros familiares. Pelo menos sete diferentes grupos de pessoas participam desse processo.

Os Clientes consultados dizem que chegam ao restaurante, fazem seu pedido, recebem o pedido, solicitam a conta, conferem e pagam a mesma, retirando-se em seguida.

O "Maître" diz que acomoda o cliente, tira dúvidas do cardápio, quando existem, aloca um garçom para atendimento da mesa e tomada do pedido, solicita o fechamento da conta e retira a mesma no caixa e a entrega ao cliente.

O "Garçom" diz que entrega o cardápio, toma o pedido, distribui o pedido internamente, retira o pedido na cozinha, entrega-o ao cliente e chama o "maître" para esclarecimentos do cardápio (quando não consegue resolver) e para solicitar o fechamento da conta.

O Auxiliar prepara a mesa e serve o "couvert".

A Cozinha faz a preparação do pedido.

O Caixa prepara a conta.

O Barman se encarrega da preparação do pedido de bebidas.

O corpo de funcionários desejou analisar profundamente as possíveis causas da não satisfação dos clientes. Em uma nova reunião decidiu-se pela identificação e avaliação dos subprocessos integrantes da gestão dos pedidos.

Após exaustivos debates foi elaborado o quadro que se apresenta a seguir:

INTERNO - COLABORADORES - Total 11

Subprocesso	QUALIDADE				
	Insuficiente	Suficiente	Discreto	Bom	Ótimo
Acomodação do Cliente	-	-	1	9	1
Entrega do Cardápio	-	1	1	9	-
Preparação da mesa e couvert	-	-	-	10	1
Tomada do Pedido	-	1	8	2	-
Distribuição do Pedido	-	1	1	9	-
Preparação do Pedido	10	1	-	-	-
Retirada e Entrega do Pedido	-	-	1	9	1
Solicitação do Fechamento da Conta	-	-	2	9	-
Preparação da Conta	11	-	-	-	-
Retirada e Entrega da Conta	-	1	1	9	-

O SUBPROCESSO PREPARAÇÃO DE PEDIDOS

Desde o momento em que o garçom coloca o pedido e o retira são desenvolvidas várias etapas. É feita a separação do pedido de bebidas e de pratos, os ingredientes para o preparo dos pratos são separados, receitas são seguidas e, por fim, os pratos constituintes de um pedido são colocados juntos.

O SUBPROCESSO PREPARAÇÃO DA CONTA

A partir do momento em que começam a chegar, os pedidos são acumulados em endereços especiais. A solicitação de fechamento da conta dispara uma série de atividades:

- a. Lançamento dos preços correspondentes aos itens do pedido;
- b. Contabilização do valor total da conta;
- c. Emissão da conta;
- d. Colocação da conta em uma pasta personalizada do restaurante;
- e. Recebimento dos valores;
- f. Conferência de documentos e moeda sonante;
- g. Preparação do troco caso seja necessário;
- h. Preparação da nota fiscal quando solicitada;
- i. Encaminhamento do troco e da nota fiscal para o cliente;
- j. Realização dos lançamentos contábeis.

A REPERCUSSÃO DA PESQUISA

Os comentários sobre o desempenho dos restaurantes fez com que o PACIÊNCIA passasse a apurar, semanalmente, os principais itens de satisfação. O quadro que resume o comportamento das dez últimas semanas é apresentado a seguir:

CASO – RESTAURANTE PACIÊNCIA - PROF. FERNANDO BERSSANETI

ITEM DE SATISFAÇÃO	UNIDADE DE MEDIDA	EVOLUÇÃO HISTÓRICA									
Tempo para atendimento ao cliente	média semanal em minutos	45	50	46	45	41	38	42	39	43	45
Erros no Pedido	% de pedidos preparados erroneamente/ semana	7	15	11	11	13	10	8	8	6	7
Erros na Cobrança	% de faturas emitidas erroneamente/ semana	7	10	11	8,5	8	7	7	5	5,5	5
Cortesia	Nº queixas de mau atendimento/ semana	8	6	6	10	5	5	7	4	4	3

O PACIÊNCIA precisa e quer melhorar.

Obs.: Para a resolução deste caso utilize as máscaras e formulários

Máscaras e Formulários para o Gerenciamento por Processos

1. Identificação, Avaliação e Seleção dos Processos Prioritários -

EQUIPE PM 1º NÍVEL

NOME	ÁREA / FUNÇÃO

1.1. SELEÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE REFERÊNCIA

Objetivos Estratégicos de Referência

Fidelidade dos clientes

1.2. SELEÇÃO DOS FATORES-CHAVE

Matriz Objetivos Estratégicos x Fatores-Chave

		FATORES-CHAVE						
		Satisfação dos Clientes	Qualidade dos Produtos	Confiabilidade dos Serviços	Cortesia	Aspectos Tangíveis do Serviço	Tempo de Resposta às Solicitações	Empatia
Objetivos Estratégicos	Imagem da marca							
	Ambiente agradável para fins de negócio e/ou lazer							
	Fidelidade dos clientes							
	Reputação de qualidade nos produtos fornecidos							
	Reputação de qualidade nos serviços prestados							

1.3. SELEÇÃO DOS PROCESSOS RELACIONADOS AOS FATORES-CHAVE

Matriz Fatores-Chave x Processos

		FATORES-CHAVE							
		Satisfação dos Clientes	Qualidade dos Produtos	Confiabilidade dos Serviços	Cortesia	Aspectos Tangíveis do Serviço	Tempo de Resposta às Solicitações	Empatia	TOTAL
		Pesos							
Processos	Compra de Matérias Primas								
	Inovação de Produtos								
	Gestão do Pedido dos Clientes								
	Avaliação da Satisfação dos Clientes								
	Comunicação e Marketing								

Intensidade da Correlação:
 XXX - Correlação Forte
 XX - Correlação Média
 X - Correlação Fraca

1.4. SELEÇÃO DOS PROCESSOS PRIORITÁRIOS

a. Avaliação B-Q dos Processos relacionados aos Fatores-Chave

Processo		Impacto sobre o Negócio (B)	Qualidade do Desempenho (Q)
Compra de Matérias Primas	P1		
Inovação de Produtos	P2		
Gestão do Pedido dos Clientes	P3		
Avaliação da Satisfação dos Clientes	P4		
Comunicação e Marketing	P5		

LEGENDA

IMPACTO SOBRE O NEGÓCIO (B)	QUALIDADE DO DESEMPENHO (Q)
5 - Fundamental	A – Ótimo
4 - Elevado	B – Bom
3 - Médio	C – Discreto
2 - Modesto	D – Suficiente
1 - Fraco	E - Insuficiente

b. Seleção Dos Processos Prioritários

Matriz B-Q

QUALIDADE DO DESEMPENHO (Q)

- A – Ótimo
- B – Bom
- C – Discreto
- D – Suficiente
- E - Insuficiente

E					
D					
C					
B					
A					
	5	4	3	2	1

IMPACTO SOBRE O NEGÓCIO (B)

- 5 - Fundamental
- 4 - Elevado
- 3 - Médio
- 2 - Modesto
- 1 - Fraco

Processos Prioritários:

-
-
-

2. Gestão e Aperfeiçoamento do Processo

2.1. ATRIBUIÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELO PROCESSO

Nome do Processo Prioritário: _____

RESPONSABILIDADE	POSIÇÃO / CARGO	DEPARTAMENTO
Process Owner:		
Equipe PM 1º Nível:		

Principais áreas/setores organizacionais envolvidos

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | |

Principais produtos/serviços gerados pelo processo

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Principais clientes externos

Quanto ao número de pessoas	Quanto à reserva	Quanto ao tipo de compromisso

2.2. ENQUADRAMENTO DO PROCESSO

Missão do processo

Macroindicadores

-
-
-
-

Análise dos Macroindicadores

Macroindicadores	Unidade de Medida	Histórico										Valor Atual	Valor Desejado	Prazo
Tempo para Atendimento ao Cliente	média semanal em minutos	45	50	46	45	41	38	42	39	43	45	45		
		7	15	11	11	13	10	8	8	6	7	7		
	% de faturas emitidas erroneamente por semana	7	10	11	8,5	8	7	7	5	5,5	5	5		
Cortesia		8	6	6	10	5	5	7	4	4	3	3		

2.3. IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES E DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

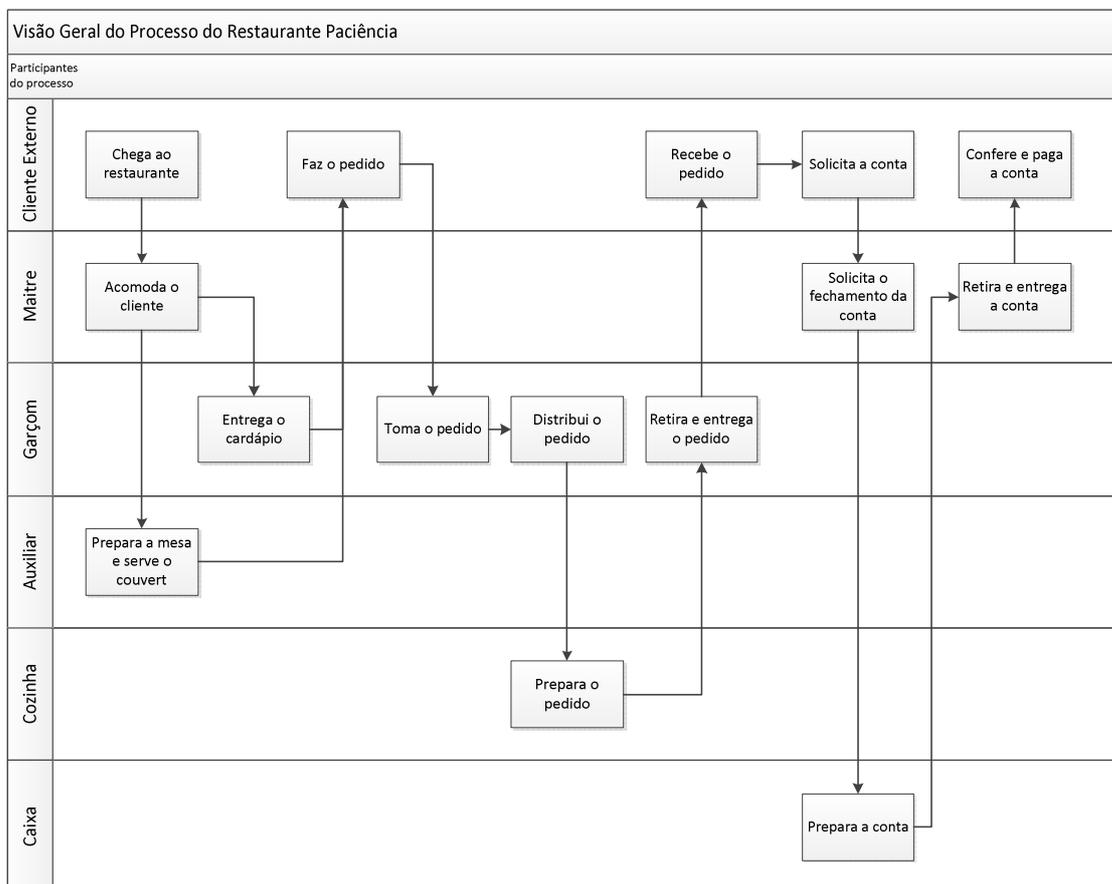
Matriz Cliente x Necessidades x Indicadores

Clientes internos e/ou externos	Necessidades e/ou requisitos	Indicadores de desempenho
CLIENTES SEM MESA RESERVADA	Obter um lugar para sentar	Tempo de acomodação
	Boa aparência da mesa	Mesa limpa e completa
	Realizar o pedido	Tempo para tomada do pedido
	Recebimento do pedido	Tempo para receber a refeição solicitada
	Exatidão do pedido	% pedidos preparados erroneamente
		Queixas sobre apresentação das refeições
		Queixas sobre temperatura inadequada da comida / bebida
		Tempo para recebimento da conta
	Exatidão da cobrança	
	Respeito e atenção	

Clientes internos e/ou externos	Necessidades e/ou requisitos	Indicadores de desempenho
CLIENTES COM MESA RESERVADA		

2.4. REGISTRO DO FLUXO DO PROCESSO

Fluxograma do Processo: "Visão Geral do Processo"



2.5. AVALIAÇÃO DOS SUBPROCESSOS

Matriz Fatores-Chave do Processo x SubProcessos

		FATORES-CHAVE			
					T O T A L
Peso					
Subprocesso	Acomodação do Cliente				
	Entrega do Cardápio				
	Preparação da mesa e couvert				
	Tomada do Pedido				
	Distribuição do Pedido				
	Preparação do Pedido				
	Retirada e Entrega do Pedido				
	Solicitação do Fechamento da Conta				
	Preparação da Conta				
	Retirada e Entrega da Conta				

Intensidade da Correlação :
 XXX - Correlação Forte
 XX - Correlação Média
 X - Correlação Fraca

Matriz de Avaliação dos Subprocessos

Nome do Subprocesso		Importância para o Êxito do Processo (I)	Desempenho Verificado (D)
Acomodação do Cliente	SP1		
Entrega do Cardápio			
Preparação da mesa e couvert			
Tomada do Pedido	SP4		
Distribuição do Pedido			
Preparação do Pedido	SP6		
Retirada e Entrega do Pedido			
Solicitação do Fechamento da Conta			
Preparação da Conta			
Retirada e Entrega da Conta	SP10		

LEGENDA PARA REGISTRO DAS AVALIAÇÕES

Importância p/ o êxito do processo (I)	Desempenho (D)
5 - Fundamental	A – Ótimo
4 - Elevado	B – Bom
3 - Médio	C – Discreto
2 - Modesto	D – Suficiente
1 - Fraco	E - Insuficiente

2.6. SELEÇÃO DOS SUBPROCESSOS CRÍTICOS E TIPOS DE MELHORIA A PERSEGUIR

Matriz de Seleção dos Subprocessos

<p><i>Desempenho (D)</i></p> <p>A – Ótimo B – Bom C – Discreto D – Suficiente E - Insuficiente</p>	E					
	D					
	C					
	B					
	A					
		5	4	3	2	1

Importância p/ o êxito do processo (I)

- 5 - Fundamental
- 4 - Elevada
- 3 - Média
- 2 - Modesta
- 1 - Fraca

Subprocessos Selecionados/Tipos de Melhoria a perseguir:

-
-
-
-

2.7. DESDOBRAMENTO DOS SUBPROCESSOS CRÍTICOS

SUBPROCESSO CRÍTICO: _____

Caracterização do subprocesso

RESPONSABILIDADE	POSIÇÃO / CARGO	DEPARTAMENTO
Subprocess Owner		

Equipe de Aperfeiçoamento (Equipe PM 2º Nível)

NOME	POSIÇÃO / CARGO	DEPARTAMENTO

Caracterização do subprocesso:

Justificativa para Seleção do Subprocesso:

Indícios/Sintomas de Problemas:

Estabelecimento dos limites do subprocesso

a. Onde o Subprocesso se Inicia (que atividade marca o início do Subprocesso):

b. Onde o Subprocesso se Encerra (que atividade marca o fim do Subprocesso):