

INDICADORES DA QUALIDADE EM RESTAURANTES: UM ESTUDO DE CASO

Eliane M. S. Garcez^{*}
Gleisy R. B. Fachin^{**}
Pedro Paulo Andrade Júnior^{***}

RESUMO

O objetivo deste artigo foi investigar o grau de satisfação dos clientes em restaurantes, compilando-se indicadores da qualidade que, quando aplicados aos clientes, identificam seus pontos críticos. A pesquisa foi realizada no Restaurante Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina - RU/UFSC, utilizando método não-probabilístico de coleta de dados. Elaboraram-se propostas, recomendando soluções a curto e longo prazo à localidade investigada.

PALAVRAS-CHAVE

Indicadores da qualidade, avaliação da qualidade, grau de satisfação dos clientes, restaurantes.

ABSTRACT

The objective of this article was to investigate the customer satisfaction degree at restaurants, compiling quality indicators concerned to the clients expectation, to identify the critical points. The research was carried through at the University Restaurant of the Universidade Federal de Santa Catarina - RU/UFSC, using non-probabilistic method of data collection. Proposals have been elaborated, recommending short and long term solutions to the investigated place.

KEY-WORDS

Quality indicators, quality evaluation, customers satisfaction degree, restaurants.

1. INTRODUÇÃO

A transição de uma economia de produção para uma economia baseada na prestação de serviços é, sem dúvida, uma das tendências mais importantes da era emergente do mundo empresarial moderno. Para obter vantagem competitiva, a empresa deveria considerar cada vez mais os serviços

^{*} Professora da Universidade do Vale do Itajaí e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, na Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: garcez@bu.ufsc.br.

^{**} Professora do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, na Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: gleisy@ced.ufsc.br.

^{***} Professor da Escola Superior de Turismo e Hotelaria (ESTH), da Associação Catarinense de Ensino (ACE) e mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, na Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail ppa@eps.ufsc.br.

prestados com o melhor desempenho possível, já que estes são mais difíceis de serem copiados pelos concorrentes do que a tecnologia desenvolvida para produtos manufaturados.

Neste sentido, a necessidade e a oportunidade de se buscar a qualidade, a produtividade e de se alcançar níveis de excelência naquilo que se faz nunca foram tão grandes, visando encarar de frente a competição entre as empresas concorrentes. Sem dúvida, isto as força a aperfeiçoarem continuamente os seus serviços, principalmente quando se fala sobre o setor alimentício, que, nestes últimos anos, caracteriza-se por uma concorrência desenfreada, com instalações de centenas de "fast food" buscando recursos para tornarem-se competitivas, apresentando qualidade em seus serviços e/ou produtos e tendo como meta principal a diferenciação do concorrente, garantindo, assim, sua sobrevivência.

Nos últimos anos, tem-se observado que o incremento dos serviços com qualidade ganhou tanta importância, que é visto como o grande diferencial de vantagem competitiva. Estamos no meio de um processo de mudanças básicas, deixando um mundo que simplesmente comercializa e vende seus produtos para ingressar num mundo no qual os clientes determinam o tipo de produtos e serviços pelos quais estão dispostos a pagar. Se não ocorrerem à sua maneira, irão procurá-los em outro lugar, ou seja, as empresas estão percebendo que não se vende apenas o que se fabrica, mas que devem dar aos clientes o que eles desejam.

A formação de novos tipos de clientes é o resultado da evolução de uma sociedade que apenas se preocupava em produzir para uma nova sociedade voltada aos serviços. Os clientes estão mais exigentes e conscientes do que em qualquer outra época; para a nova década, o serviço será o produto fundamental, e as empresas que fizerem do serviço sua força motriz serão aquelas que terão maiores chances de vencer a concorrência e que se tornarão efetivamente competitivas.

No setor da alimentação, o contato do serviço com o consumidor (cliente) é o momento no qual as maiores interações entre ambos (consumidor versus serviço) podem ser feitas; é onde os desejos e preferências são expostos de maneira mais explícita e reverberados de forma positiva ou negativa, definindo em essência a percepção mais forte do consumidor sobre o serviço realizado e a sua satisfação pessoal. É nesse ponto que o cliente define sua preferência pelos serviços (SCHMENNER, 1995).

No entanto, nota-se, de forma generalizada, que há um grande desafio em atingir e manter o padrão de qualidade que os clientes desejam e esperam das empresas. Desta forma, muitas delas adotaram o modelo de administração de serviços com o seu antigo conceito, enquanto que outras estão procurando melhorar seu desempenho de maneira que se tornem mais eficazes no emprego de seus serviços finais.

Em sua maioria, as empresas buscam maneiras de identificar e avaliar a qualidade de seus serviços dentro dos novos rumos da atividade econômica, ou seja, a explosão na parte de prestações de serviços, que envolve as várias áreas, entre elas a de alimentos. Podemos relacionar muitos autores e estudiosos, mas ainda é difícil identificar literaturas direcionadas aos serviços, principalmente no setor de alimentos. Neste sentido, percebe-se que é necessária uma avaliação do processo de forma permanente e constante em restaurantes, detectando as causas dos problemas, avaliando o processo produtivo e de serviço, relacionando-os às necessidades dos clientes (PALADINI, 1997, JURAN, 1992).

A avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado (GIANESI, CORRÊA, 1996). Para TÉBOUL (1999, p. 123), "o melhor meio de medir a qualidade de seu serviço é conhecer a percepção que o cliente tem do que você faz, ou do valor que ele lhe concede. Mas não tente adivinhar o que o cliente pensa. É melhor perguntar-lhe ou observar seu

comportamento. Você deve tornar tangível a percepção intangível...".

GIANESI e CORRÊA (1996, p. 82-83) afirmam que:

"No momento de avaliar o serviço, durante ou após o processo de fornecimento, o cliente levará em conta suas expectativas, as quais podem ser diferentes de suas necessidades, sendo interessante enfatizar que as expectativas dos clientes podem ser mais ou menos exigentes que suas reais necessidades (...). A necessidade do cliente é basicamente fisiológica em relação à alimentação. O serviço de refeição atende também a necessidade do cliente de entretenimento, ou distração, num processo muitas vezes penoso, que consiste em permanecer sentado em uma posição durante horas. Contudo, se a empresa distribui um cardápio prévio, anunciando uma refeição bastante saborosa (...) a expectativa do cliente será elevada, tornando-se mais exigente do que sua própria necessidade..."

Já para ARRUDA (1998, p. 27), "os clientes avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam com aquilo que obtêm (...) existe uma diferença entre aquilo que os clientes acreditam que ocorrerá, quando se deparam com o serviço, e aquilo que desejam que ocorra..."

Nesse ponto, é importante deixar claro certos conceitos, do ponto de vista dos clientes. Segundo CHENG (1995), os desejos são as necessidades humanas moldadas pela cultura e as características individuais. São descritos em termos de objetos ou serviços que satisfaçam as necessidades.

Tais considerações, citadas acima, foram de suma importância para a avaliação do grau de satisfação dos clientes do restaurante em análise, bem como, a participação de seus dirigentes e funcionários, formando, desta maneira, uma equipe multidisciplinar na busca de soluções para velhos problemas, o que vem a confirmar que nesta virada de milênio as empresas buscam a competitividade, pesquisam e estudam referenciais, implementam indicadores e, ainda, lutam para ser a melhor, porque acreditam que a satisfação do cliente deve estar sempre em primeiro plano.

Com este trabalho, objetiva-se identificar a satisfação dos clientes em restaurantes, partindo-se do pressuposto que o conhecimento, as mudanças e adaptações ocorrem de forma integrada nos mais diversos setores. O estudo de caso foi desenvolvido dentro do campus universitário da Universidade Federal de Santa Catarina UFSC, que, como as demais universidades, busca recursos para tornar-se competitiva, mantendo uma melhor qualidade de seus serviços, garantindo sua sobrevivência.

Neste âmbito, a Secretaria de Planejamento - SEPLAN da Universidade Federal de Santa Catarina UFSC, vem trabalhando e buscando aplicar programas de qualidade [1], visando identificar falhas e como corrigi-las, adequando a UFSC ao novo milênio. Fazendo uso de estratégias da multidisciplinaridade, a SEPLAN buscou parcerias, contactou-nos para que, de forma acadêmica, elaborássemos uma pesquisa de mercado não-probabilístico sobre o grau de satisfação dos usuários do Restaurante Universitário da UFSC - RU/UFSC.

Desta forma, foi estruturado o questionário, efetuando sua aplicação, tabulação e correlacionando-o com o método de Kano (CHENG, 1995), relatados a seguir, apresentando aspectos da avaliação, indicadores da qualidade, metodologia utilizada, conclusão e recomendações. Para tanto, ao tratar os aspectos da qualidade, torna-se necessária uma breve visão conceitual sobre indicadores da qualidade.

2. INDICADORES DA QUALIDADE

Com as constantes modificações dos padrões e graus de exigência do mercado consumidor e a luta pela competitividade e pela garantia de disponibilizar produtos e serviços aos usuários/clientes, a qualidade, a avaliação e a prática no uso de seus indicadores passam a assumir aspectos referenciais na concepção de estruturas que buscam identificar os meios para alcançar o sucesso necessário à sobrevivência do negócio. Neste aspecto, a quantificação de dados levantados no uso de indicadores poderá gerar uma série de informações importantes a ser utilizada na avaliação de setores, empresas e instituições, com o objetivo de evitar a repetição de falhas detectadas, direcionando sua correção e, sendo, portanto, essencial ao planejamento e controle de processos produtivos em quaisquer níveis organizacionais. Conforme afirma PALADINI (1997), os indicadores de qualidade são elementos operacionais no processo da qualidade.

Uma outra definição feita por MARANHÃO (apud VALLS & VERGUEIRO, 1998, p. 55) expõe que indicadores da qualidade são:

"Informações e dados colhidos a partir da rotina. Devem ser organizados de tal forma que permitam a visualização fácil e segura dos resultados da empresa, tais como vendas, lucros, produção, produtividade, desperdícios e outras perdas, pontualidade e absenteísmo, grau de satisfação dos colaboradores e clientes, nível de acidentes de trabalho, etc."

Tal citação cabe com perfeita exatidão no caso deste estudo, onde buscamos as informações junto aos clientes externos, os quais demonstraram insatisfações diferentes, que convergiram para a necessidade de identificar indicadores que possibilitassem a avaliação da qualidade dos serviços prestados, tais como: cardápio e condições do ambiente físico, considerados como relevantes.

Entendidos os aspectos conceituais de avaliação e de indicadores da qualidade, pode-se definir a metodologia e os critérios de avaliação apresentados a seguir.

3. METODOLOGIA

O instrumento de avaliação utilizado foi o questionário, aplicado em âmbito externo, em uma pesquisa de campo junto ao RU/UFSC, objetivando identificar pontos críticos, que serão usados como indicadores da qualidade e poderão ser utilizados na avaliação de serviços prestados em restaurantes.

Cabe esclarecer que, de acordo com a administração do Restaurante Universitário/ UFSC, almoçam em torno de mil e oitocentas (1.800) pessoas por dia, definindo, assim, o "universo" da pesquisa. Para definir a amostra da pesquisa, adotou-se o método não-probabilístico de amostragem intencional, em que os elementos da população pesquisada são selecionados por conveniência[2]. Adotou-se este método em função dos limites de recursos financeiros e de tempo disponíveis para sua realização. Apesar de seus limites, encontrou-se, em SELLTIZ et al (1974), as bases para se escolher os elementos da população, de maneira satisfatória.

A pesquisa se deu por meio da aplicação de questionário, que ocorreu durante o horário de almoço (das 11:00 às 13:00 horas), buscando desta forma, atingir de maneira satisfatória os clientes do referido restaurante. Considerando-se os usuários/dia do RU/UFSC, foram aplicados setecentos e cinquenta (750) questionários e, para a tabulação dos dados, optou-se pelo software *Acces e Excel*.

Para atender à pesquisa, criou-se uma escala de coeficientes utilizando o intervalo aberto do Sistema de Normas de Apresentação Tabular do IBGE e foi considerado, como item não-conforme, os índices igual ou abaixo de 60% (sessenta por cento), de acordo como segue abaixo:

ÓTIMO	→ 100%	— 80%	BOM	→ 80%	— 60%
RAZOÁVEL	→ 60%	— 40%	RUIM	→ 40%	— 0%
ITENS NÃO-CONFORMES	→ somatório dos critérios de avaliação RAZOÁVEL E RUIM igual ou superior a 60% (sessenta por cento).				

Definiram-se, como critérios para a avaliação dos indicadores de qualidade, os seguintes:

1. Indicador: CARDÁPIO

Critérios: apresentação, quantidade, variedade, higiene e qualidade nutricional.

Medida: percentual em relação ao ótimo, bom, razoável e ruim.

2. Indicador: CONDIÇÃO DE AMBIENTE FÍSICO

Critérios: barulho, ventilação, espaço, móveis e limpeza.

Medida: percentual em relação ao ótimo, bom, razoável e ruim.

3. Indicador: PREÇO

Critério: percentual em relação ao custo das refeições.

Medida: percentual em relação ao ótimo, bom, razoável e ruim.

4. Indicador: TEMPO DE ATENDIMENTO

Critério: percentual em relação ao tempo do atendimento.

Medida: percentual em relação ao ótimo, bom, razoável e ruim.

Reforçando a concretização dos indicadores da qualidade, foram reavaliados os resultados da pesquisa utilizando o método de Kano, cuja abordagem é qualitativa (CHENG, 1995) que, pela tabulação dos mesmos questionários, foi possível detectar dois itens não-conformes que apresentaram percentuais acima de 60%: o indicador, "CARDÁPIO" e o indicador, "CONDIÇÃO DE AMBIENTE FÍSICO". O indicador, "PREÇO" e o indicador, "TEMPO DE ATENDIMENTO" não foram considerados itens não-conformes, pois na pesquisa apresentaram-se como satisfatórios.

O método Kano consiste em conhecer a relação que existe entre a avaliação subjetiva do produto, que é expressa pelo nível de satisfação do cliente (onde a escala varia do insatisfeito ao satisfeito), e a avaliação objetiva, que é expressa pelo nível de desempenho dos produtos ou o nível de incorporação física do item de qualidade (onde a escala varia de insuficiente ao suficiente). Estas escalas são úteis para a classificação dos diversos itens do produto e/ou serviços, conforme percebidos pelos clientes, descritos a seguir:

- Qualidade obrigatória: Se suficiente, é tida como óbvia, provocando grande insatisfação quando insuficiente;
- Avaliação linear: quando suficiente, provoca satisfação, e quando insuficiente, provoca insatisfação;
- Avaliação atrativa: quando insuficiente, provoca grande insatisfação, mas quando suficiente, pode ser aceita sem grandes problemas;
- Avaliação indiferente: Independentemente do nível de insuficiência ou suficiência, não provoca nem insatisfação, nem satisfação;

- Avaliação reversa: embora suficiente, pode provocar insatisfação ou, mesmo quando insuficiente, pode provocar satisfação;
- Qualidade questionável: respostas difíceis de serem entendidas como avaliação. Possivelmente a pergunta não foi entendida pelo cliente (DRUMOND, 1995).
A seguir, apresenta-se os resultados, após a tabulação dos dados.

4. RESULTADOS OBTIDOS

O nível de respostas dos usuários foi de 88% (750 questionários distribuídos versus 660 devolvidos). A análise dos dados é apresentada na tabela e gráficos a seguir, identificando cada indicador de qualidade. Os resultados da pesquisa, após tabulados e confrontados com o método Kano, comprovam a identificação dos mesmos indicadores de qualidade, os quais poderão ser aplicados a restaurantes, conforme apresentados na seqüência.

Tabela 1: Resultados dos Indicadores da Qualidade do RU/UFSC

Item	Indicador	Ruim (%)	Razoável (%)	Bom (%)	Ótimo (%)	Item Não Conforme (%)	Item Conforme (%)
1	CARDÁPIO						
1.1	Apresentação	9,1	42,9	42,5	5,5	52,0	48,0
1.2	Quantidade	8,2	23,6	52,6	15,6	31,8	68,2
1.3	Variedade	19,7	53,1	23,6	3,6	72,8	27,2
1.4	Higiene	2,8	16,9	59,7	20,6	19,7	80,3
1.5	Qualidade nutricional	2,7	12,3	61,9	23,1	15,0	85,0
2	AMBIENTE FÍSICO						
2.1	Barulho	37,8	38,1	21,2	2,9	75,9	24,1
2.2	Ventilação	32,8	33	28,9	5,3	65,8	34,2
2.3	Espaço	2,9	18,7	63,5	14,9	21,6	78,4
2.4	Móveis	12,7	36,5	45,5	5,3	49,2	50,8
2.5	Limpeza	1,5	19,1	62,2	17,2	20,6	79,4
3	PREÇO	14,9	44,7	31,2	9,2	59,6	40,4
4	TEMPO ATENDIMENTO	4	20,3	58,5	17,2	24,3	75,7

Fonte: Pesquisa de Campo realizada com usuários externos no RU/UFSC, em 14/04/1999.

Na Tabela 1, apresentamos os resultados gerais da pesquisa de campo junto aos clientes do restaurante RU/UFSC, apontando os itens não conformes e conformes. Foram analisados os indicadores "CARDÁPIO", "AMBIENTE FÍSICO", "PREÇO" e "ATENDIMENTO". Observando a tabela, segundo a metodologia adotada, nota-se que no item "cardápio" destacou-se o critério variedade como item não conforme. Para o indicador "ambiente físico", destacam-se como itens não conformes o barulho e a ventilação. Com relação aos indicadores "preço" e "atendimento", os mesmos apresentaram itens conformes.

Portanto, analisaremos somente os critérios detectados como itens não conformes, embora apresentemos todos os indicadores de qualidade, como mostram os gráficos a seguir:

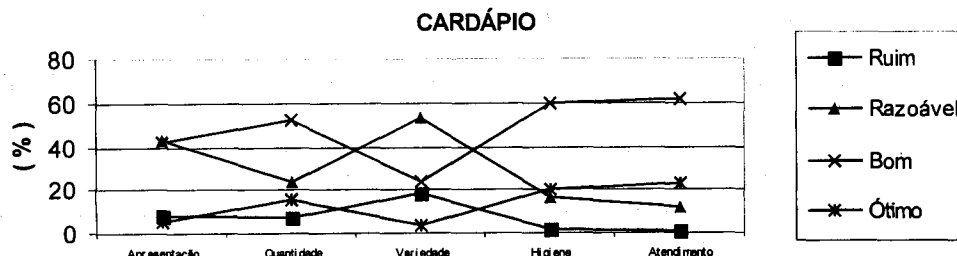


GRÁFICO 1: Cardápio no RU/UFSC - abril de 1999

Fonte: Pesquisa de Campo realizada com usuários externos no RU/UFSC, em 14/04/1999.

No gráfico 1, mostram-se os critérios adotados para analisar o indicador "CARDÁPIO", dando-se destaque ao critério variedade, o qual apresentou um percentual de 72,8% enquadrando-se como item não conforme, o que requer ações de curto prazo por parte da direção do RU/UFSC, apresentadas nas conclusões/recomendações deste artigo.

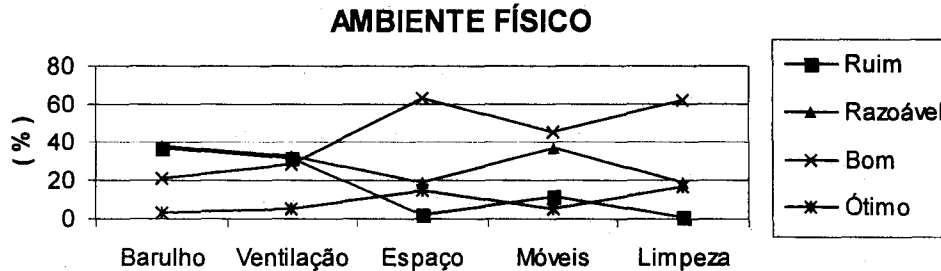


GRÁFICO 2: Condições de ambiente físico no RU/UFSC - abril de 1999
Fonte: Pesquisa de Campo realizada com usuários externos no RU/UFSC, em 14/04/1999.

No gráfico 2, observando os itens não conformes do indicador AMBIENTE FÍSICO, destaque dá-se ao critério de barulho (provocados pelos equipamentos), com 75,9%, e o critério ventilação, com 65,8%, o que requer ações imediatas por parte da instituição.

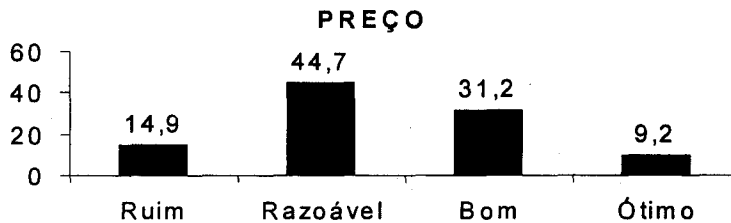


GRÁFICO 3: Preço da refeição no RU/USFC-abril de 1999
Fonte: Pesquisa de Campo realizada com usuários externos no RU/UFSC, em 14/04/1999.

Observa-se, no gráfico 3, que 44,7% dos clientes consideraram o preço das refeições razoável; estes, somados aos 14,9% que acharam ruim, representam 59,6% dos entrevistados.

Neste sentido, o indicador "PREÇO" enquadra-se como um item conforme, ou seja, apesar do preço ser um indicador relevante em caso de restaurantes, a pesquisa demonstrou de forma satisfatória a aceitação dos clientes. Além disso, alterar preços em restaurantes universitários requer medidas que envolvem políticas governamentais para a ação.

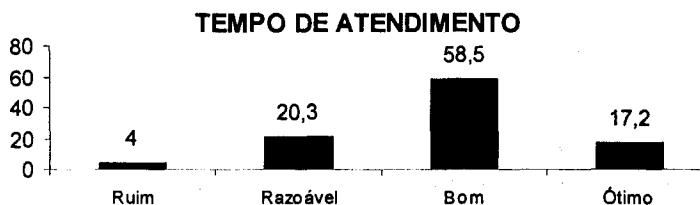


GRÁFICO 4: Tempo de atendimento no RU-UFSC - abril de 1999
Fonte: Pesquisa de Campo realizada com usuários externos no RU/UFSC, em 14/04/1999.

Como se pode observar no gráfico 4, o indicador "TEMPO DE ATENDIMENTO" atingiu 75,7% de conformidade, portanto, no universo pesquisado, este indicador não representa um item não-conforme.

Estes quatro indicadores possibilitaram que a Administração do RU/UFSC e da SEPLAN reavaliassem a sua situação, buscando resolver os itens não-conformes, garantindo, assim, a permanência e o incremento de clientes.

Conforme descrito na metodologia, utilizou-se o método de investigação Kano, com o intuito de reforçar os dados obtidos na pesquisa de campo, apresentando os seguintes resultados:

- Com relação ao indicador "CARDÁPIO" (gráfico 1), o critério variedade é relevante para o cliente, e é um aspecto a ser cuidado em função de ter sido classificado como qualidade obrigatória, segundo a classificação de Kano, haja vista apresentar um percentual de 72,8% de rejeição, pois é item de qualidade considerado óbvio, de acordo com a pesquisa, sendo que seu desempenho é insuficiente e, dessa forma, provoca grande insatisfação nos clientes.
- Quanto ao indicador "AMBIENTE FÍSICO" (gráfico 2), os critérios barulho e ventilação foram classificados como avaliação linear (classificação de Kano), apresentando um percentual de insatisfação em 75,9% e 65,8%, respectivamente, pois são itens de qualidade que trazem satisfação aos clientes quando alcançam a suficiência no desempenho, enquanto que a sua ausência ou insuficiência traz a insatisfação, devido à rejeição pela grande maioria dos clientes pesquisados.

Com este modelo foram analisados os itens não-conformes detectados na pesquisa: "cardápio" e "ambiente físico"; além disso, consideram-se, também, os indicadores "preço" e "tempo de atendimento", os quais estão de acordo com a avaliação atrativa do método de Kano.

Identificados os indicadores da qualidade para restaurantes, conforme demonstram os resultados obtidos nessa pesquisa, apresentados anteriormente, a seguir encaminhamos as conclusões e recomendações.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Segundo os critérios e metodologia adotados, constata-se que os indicadores "cardápio", "ambiente físico", "preço" e "atendimento" são de extrema relevância para a avaliação da qualidade em restaurantes. Para isto, este trabalho concentrou-se na aplicação desses indicadores, identificando os itens não conformes no restaurante da UFSC, o que pressupõem que há muitas correções a serem efetuadas em cada indicador utilizado, dependendo do universo pesquisado.

Observa-se também, na pesquisa realizada no RU/UFSC, a necessidade de um planejamento contínuo e direcionado para o processo produtivo, com o envolvimento de todos os elementos na busca pela qualidade, tornando-se necessário motivar a participação e, para isso, é fundamental a integração de todo o sistema produtivo, objetivando a adequação do produto/serviço aos clientes do restaurante universitário.

A aplicação do método de Kano reforçou os níveis de insatisfação detectados na pesquisa por meio dos indicadores da qualidade pesquisados: "cardápio" e "ambiente físico", bem como, confirma também o "preço" e "tempo de atendimento", considerados fundamentais para a plena competitividade em restaurante.

Visando minimizar o grau de insatisfação dos clientes no RU/UFSC, sugerimos intervenções nos requisitos a seguir:

- **CARDÁPIO:** considerado o ponto mais crítico da pesquisa, sugerimos uma reavaliação do mesmo, em função das necessidades, bem como, o acompanhamento contínuo de nutricionistas e as adaptações às estações do ano.
- **AMBIENTE FÍSICO:** com relação às instalações físicas (barulho e ventilação), considerados pontos críticos, poderão ser melhoradas pelo remanejamento de espaço ou uso de paredes para abafar os ruídos. Para isto, a instituição poderia utilizar os próprios disponíveis alocados em cada departamento. Quanto à ventilação, sugere-se a instalação de maior número de ventiladores e/ou solicitar a assistência técnica de pessoal habilitado.

Eliminadas essas não-conformidades, sugerimos, ainda, um acompanhamento periódico e criterioso dos demais requisitos apontados na pesquisa, necessários à fidelidade do cliente e o sucesso do empreendimento. Além disto, propõe-se fazer avaliações periódicas, para verificar se o produto atende às necessidades dos clientes, pois suas necessidades e expectativas são mutáveis.

Em virtude do que foi mencionado, entendemos que identificar os clientes, ou seja, saber quem são eles e do que eles necessitam, é de vital importância para o sucesso do restaurante. O conhecimento desses elementos poderá auxiliar a instituição a superar os seus concorrentes e permitir que os dirigentes possam dar continuidade aos seus trabalhos nos dias de hoje.

Por tudo isso, em função de toda essa transformação que vem ocorrendo, faz-se necessária a implantação de um trabalho de conscientização para compreender como os serviços poderão ser utilizados na obtenção de uma vantagem competitiva. Também deve-se buscar a avaliação de seus processos e das necessidades de seus clientes, mantendo sempre uma melhoria contínua na qualidade, para que os restaurantes possam garantir sua permanência no mercado. Caso não haja uma mudança de comportamento, adequando-se às novas filosofias, muitas instituições terão como consequência a decadência e a falência.

NOTAS EXPLICATIVAS

[1] O Programa UFSC XXI PREPARANDO PARA O FUTURO, tem como objetivo contribuir para a preparação da UFSC para o próximo milênio, por meios que viabilizem o seu desenvolvimento de forma adequada às novas realidades e seus desafios, utilizando como instrumento o Planejamento Institucional, o Programa de Avaliação e o Programa de Qualidade, além das potencialidades distribuídas nas mais diversas áreas.

[2] Segundo SELTZ et al (1974, p. 577-578), "na amostragem não-probabilística, não existe forma para estimar a probabilidade de que cada elemento tem de ser incluído na amostra e não existe segurança de que todos os elementos tenham alguma oportunidade de serem incluídos". No entanto, os próprios autores consideram que as vantagens deste método de amostragem conveniência e economia- "podem superar os riscos existentes em não usar a amostragem probabilística".

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ANDRADE JÚNIOR, P. P. Qualidade: o diferencial competitivo. *Gazeta Mercantil*, Quadro Opinião, p.6. 08/12/1999, artigo.
- ARRUDA, M. C. C. de, ARRUDA, M. L. de. Satisfação do cliente das companhias aéreas brasileiras. *RAE Rev. Adm. Empresas*, v. 38, n. 3, p. 25-33, jul./set. 1998.

- CHENG, L. C. *QFD: Planejamento da qualidade*. Belo Horizonte: UFMG, 1995.
- DRUMOND, F. B. Ouvindo o cliente para o planejamento do produto. In: CHENG, L. C. *QFD: Planejamento da qualidade*. Belo Horizonte: UFMG, 1995.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996. 233 p.
- IBGE. Centro de Documentação e Disseminação da Informação. *Norma de apresentação tabular*. 3. ed. Rio de Janeiro, 1993. 61 p.
- JURAN, J. M. *Planejando para a qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- PALADINI, E. P. *Qualidade total da prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. São Paulo: Atlas, 1997. 217 p.
- PALADINI, E. P. *Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas, 1995. 286 p.
- QUALIDADE de vida e saúde no trabalho. CQ - qualidade, out. 1996.
- SCHMENNER, R. W. *Service operations management*. New Jersey: Prentice Hall. 1995. 405 p.
- TÉBOUL, J. *A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 295 p.
- VALLS, V. M.; VERGUEIRO, W. C. S., A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma revisão de literatura. *Perspectiva Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 3, n.1, p. 47-59, jan./jun. 1998.