

Avaliação da Qualidade dos Serviços de uma empresa do ramo de *fast food* na região dos Campos Gerais (PR) através da matriz importância versus desempenho de Slack

Gabriela Maurien Rodrigues (UTFPR – PG) gabim_rodrigues@hotmail.com
Gustavo Firmino Sato (UTFPR – PG) sato.gustavo@hotmail.com
Letícia Trindade de Souza (UTFPR – PG) ts.leti@gmail.com
Matheus Rodrigues Cerqueira Leite (UTFPR – PG) matmiller@hotmail.com
Joseane Pontes (UTFPR – PG) joseane@utfpr.edu.br

Resumo:

O objetivo deste trabalho é avaliar o serviço de uma empresa do ramo de *fast food* na região dos Campos Gerais (PR) através da matriz importância versus desempenho de Slack para melhorar a qualidade dos seus serviços. Para isso, foi proposto uma metodologia com base no embasamento bibliográfico, que teve como abordagem a pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. Foi utilizado um estudo de caso baseado em entrevista semi estruturada para consolidar a proposta do trabalho. Através da análise dos dados obtidos no estudo de caso, constatou-se que apesar da empresa em estudo já possuir programas e estratégias estabelecidas, ainda houveram estratégias diferenciadas para se implantar, uma vez que verificou-se há insatisfação por parte do cliente em relação ao que já estava sendo providenciado pela empresa.

Palavras-chaves: Estratégia de serviços, matriz importância-desempenho, qualidade de serviços, rede *fastfood*.

Assessment of service quality from a brunch fast food company in the area of Campos Gerais, Parana, through importance matrix versus Slack performance

Abstract:

The goal of this academic work is to evaluate the service of a *fast food* enterprise located in the area of Campos Gerais, Paraná, Brazil, through the importance matrix *versus* Slack performance, to improve the service quality. For this, it was proposed a methodology based bibliographic basement that had as approach the qualitative, exploratory and descriptive research. It was used a case study based on a semi-structured interview to consolidate de proposal of the work. Through the analysis of the datas obtained, it was found that despite the company already had established programs and strategies, there was differentiated strategies to be implanted, once that has been found dissatisfaction by the customers, relative of what have been provided by the company.

Keywords: Service strategy, matrix importance-performance, quality of service, fast food network.

1. Introdução

A partir de pesquisas realizadas pelo IBGE (2013), sabe-se que o setor de serviço representa cerca de 64% do PIB mundial e aproximadamente 70% do PIB brasileiro. Sabe-se ainda que diante do crescimento de 2,3% do PIB brasileiro, 8,5% é representado pelo setor de serviços, o único com aumento expressivo. Percebe-se, a partir destas pesquisas, o aumento de estudos acadêmicos bem como a importância de estudos na área.

De acordo com o atual cenário, relacionado ao contexto social e acirrada competição em que as organizações estão inseridas, a prestação de serviços possui caráter relevante no quesito competitividade. Assim, as mudanças ocorridas na sociedade decorrentes da urbanização, alterações demográficas, socioeconômicas e tecnológicas irão influenciar a busca pela satisfação dos consumidores.

Tal satisfação com a qualidade dos bens de consumo pode ser aprimorada se ofertada juntamente com um serviço de qualidade. Desta forma as empresas investem na qualidade dos seus serviços para atender melhor às necessidades dos clientes (PALADINI, 2012). Isso ocorre por que a manufatura pode ter como diferencial competitivo o suporte dos serviços. Constatada a devida importância do setor de serviços para a competitividade das organizações, percebe-se que para as empresas de serviços poder se destacar e obter vantagens competitivas, alguns, critérios precisarão ser adotados e atendidos pelas empresas. A Engenharia de Produção vêm abordando vários estudos acadêmicos sobre Serviços como o trabalho de Santos (2000, 2006) para estabelecer tais critérios, dentre elas o estudo da matriz importância versus desempenho de Slack para melhorar a qualidade dos serviços (CORREA, H. L. & GIANESI, I. G, 2009; LOVELOCK, C., WRIGHT, L, 2006; SLACK, 1997).

Desta forma, faz-se importante saber neste trabalho, como uma empresa de *fast food* poderá melhorar a qualidade dos seus serviços utilizando a matriz importância versus desempenho? Com isso, o objetivo deste trabalho é avaliar e melhorar a qualidade do serviço de uma empresa do ramo de *fast food* na região dos Campos Gerais (PR) através da matriz importância versus desempenho de Slack.

Para isso, será proposta uma metodologia com base no embasamento bibliográfico, que terá como abordagem a pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. Será utilizado um estudo de caso baseado em entrevista semi estruturada para consolidar a proposta do trabalho. Para direcionar o estudo de caso, serão analisados alguns aspectos de desempenho do serviço: velocidade, limpeza, qualidade, competência e comunicação, além de explorar possíveis estratégias de operação.

2. Definição de Serviço

Para organizar e estruturar as estratégias de desempenho e melhorias, a empresa precisa definir qual seu setor de atividade, produtor de serviço ou de bens materiais. Sendo assim, este tópico tem por finalidade apresentar a definição de serviços, o qual se adequa no setor de atividade do presente estudo de caso.

Serviço, se comparado ao produto (bens) o qual é tangível, serviço não é palpável, não se pode estocar, serviço é produzido e consumido, e também possui a necessidade da presença do cliente para ser produzido (CORRÊA E CAON, 2009).

Existem diversas formas de prestação de serviços, cada um com sua especificidade, segundo Corrêa e Caon (2009). Sendo assim, deve ser analisado o grau de personalização ou padronização, a quantidade de clientes atendidos no dia, a natureza da relação com os clientes, a prosperidade das informações trocadas, para o conhecimento se a ênfase é nas pessoas ou nos equipamentos, e a predominância entre *back* e *front office*.

Devida combinação entre o *back* e *front office* vai depender do tipo de serviço a ser prestado. Serviços em que o *back office* predomina, mantém mínimo contato com os clientes, isto é, a parte invisível ou interna do processo, enquanto o *front office* é o conjunto de atividade do processo que o consumidor experimenta (JOHNSTON, 2005).

O ramo de serviços pode ser comparado a um pacote, o qual é composto por diversos componentes e itens, estes estão descritos da Figura 1.

| | |
|----------------------|---|
| Instalações de apoio | Recursos que devem estar disponíveis antes de se ofertar um serviço, como a localização e o layout das instalações |
| Bens facilitadores | Bens adquiridos, ou alugados pelos clientes, utilizados em seu atendimento |
| Informações | Dados fornecidos pelos clientes ou pelas empresas, como o treinamento do pessoal |
| Serviços explícitos | Benefícios psicológicos que o cliente pode vagamente sentir ao utilizar um serviço, como o ambiente, tempo de espera, status e atitude do serviço |
| Serviços implícitos | Promovem a sensação de bem-estar, a privacidade, segurança e conveniência |

Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2009)

Figura 1 - Pacote de Serviços

Os itens e componentes presentes no pacote de serviços estão diretamente relacionados à estratégia de operações, estabelecendo as diretrizes para a melhoria no desempenho e estruturação das estratégias.

3. Qualidade em Serviço

No setor de serviço, a qualidade ocorre no momento de contato entre o prestador e o cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Para Slack (2002), qualidade significa fazer as coisas da maneira correta, sem cometer erros durante o processo produtivo e satisfazer aos clientes fornecendo serviços que atendam às suas necessidades. Com isso, as prestadoras de serviços, possuem grande enfoque na qualidade, devido à influência exercida na satisfação dos clientes.

Dois principais gurus da Gestão da Qualidade, completam suas definições para qualidade, um tendo enfoque em dados estatísticos e o outro completa com dados qualitativos. Sendo um deles Deming (1950), com enfoque da qualidade na estatística, priorizando os problemas de variabilidade e suas causas. E Garvin (1987), além da estatística, a qualidade está baseada em vários pilares tais como o transcendental, baseado no produto, valor, fabricação e no cliente e ainda desmembra a qualidade em oito dimensões: desempenho, característica, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida.

Pelo fato de estar diretamente relacionado à qualidade percebida e às expectativas do cliente, o que é um problema, afinal há variações na expectativa e percepção de cada cliente (PARASURAMAN, 1998). Diante disso observa-se que o conceito de qualidade em serviço diante das necessidades e exigências crescentes dos clientes, passou a ser um processo mais competitivo, complexo e indispensável.

Entretanto para evitar possíveis falhas, é necessário gerenciar a qualidade do serviço (JOHNSTON e MICHEL, 2008), através de informações sobre as possíveis falhas para alavancar melhorias no processo. E para isso é utilizado um sistema de medida de desempenho, que parte da percepção do cliente.

De acordo com o sistema de medida de desempenho, são utilizados os indicadores por meio das Ferramentas da Qualidade em serviço, que apontam a direção à qual a estratégia deve seguir, para manter e melhorar a qualidade. Indicadores esses, presentes no Controle Estatístico de Processos, Diagrama de Pareto, *Poka-yoke*, *Benchmarking*, entre outros.

As ferramentas da qualidade são imprescindíveis para alcançar a melhoria da mesma no setor de serviços. Isto será verificado posteriormente, com o estudo de caso, no intuito de alcançar o objetivo proposto neste trabalho. Com a ferramenta da qualidade correta, alinhada com as

estratégias da empresa, é possível identificar os pontos fracos e desenvolver a empresa, tornando-a mais competitiva

4. Estratégia de Serviço

Com o intuito de alcançar qualidade no serviço, as estratégias de serviço devem estar alinhadas com as estratégias da empresa. Assim a política, missão e visão da empresa terão caráter relevante no planejamento do rumo que a estratégia de serviço tomará.

O crescimento no setor de serviço gerou uma pressão por competitividade que pode ser evidenciada pela internacionalização de empresas de serviço, que chegam a atuar em vários continentes, o que gera uma economia de escala para o desenvolvimento de novas formas de gestão das operações. Essas novas tecnologias modificam as operações de serviços, criando vantagens competitivas, assim a função de operações deve ter o desempenho estratégico incorporado na competitividade de toda a organização (CORREA E CAON, 2009).

Com o objetivo de traçar uma estratégia de serviço que alie os interesses e estratégia da empresa, com os requisitos do cliente, a ferramenta de qualidade de serviço Matriz de Importância – Desempenho é utilizada. Segundo Slack (2009) a Matriz Importância-Desempenho tem como objetivo mostrar a prioridade no estabelecimento de melhorias para cada fator competitivo (aspectos de desempenho) em relação às áreas de decisão da empresa, o que pode ser visto na Figura 2.

| Aspectos de Desempenho | |
|------------------------|--|
| Conformidade | <ul style="list-style-type: none"> • Estar dentro dos padrões pré-estabelecidos. |
| Estética | <ul style="list-style-type: none"> • Relação direta com a aparência; • <i>Layout</i> apropriado. |
| Qualidade bens | <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do espaço físico, produtos e materiais. |
| Conforto | <ul style="list-style-type: none"> • Lugar apropriado para atender a demanda. |
| Limpeza | <ul style="list-style-type: none"> • Higiene da instalação. |
| Comunicação | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de se comunicar com o cliente. |
| Custo | <ul style="list-style-type: none"> • Custo do acesso ao serviço. |
| Segurança | <ul style="list-style-type: none"> • Nível de segurança da instalação. |
| Flexibilidade | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade na alteração do pacote de serviço, com rapidez e facilidade. |
| Atendimento | <ul style="list-style-type: none"> • Grau de atenção dos funcionários; • Simpatia, cortesia e educação dos funcionários. |
| Competência | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitação da organização na prestação do serviço. |
| Velocidade | <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez e agilidade na iniciação do serviço até o seu término. |

Fonte: Adaptado Corrêa e Gianessi 1993

Figura 2 - Aspectos de Desempenho

Segundo Goodman (2009), a visão estratégica percebe como vital o serviço para a experiência do cliente. Dessa forma, a empresa deve moldar o pacote oferecido de modo que as expectativas deste sejam atendidas, ou seja, os aspectos de desempenho devem ser priorizados de acordo com o perfil da empresa, de modo a ficar compatível com suas estratégias.

| Áreas de Decisão | |
|--------------------------|--|
| Processos e Tecnologia | <ul style="list-style-type: none"> • Separação <i>front e back-room</i>; • Grau de contato com o consumidor; • Equipamentos, automação e controle. |
| Instalações | <ul style="list-style-type: none"> • Localização, descentralização, layout, decoração e manutenção. |
| Capacidade e demanda | <ul style="list-style-type: none"> • Dimensionamento da capacidade; • Ajustamento da demanda no tempo; • Nivelamento da relação capacidade/demanda. |
| Força de Trabalho | <ul style="list-style-type: none"> • Níveis de habilidade desejados; • Recrutamento seleção e treinamento de pessoal; • Políticas de remuneração. |
| Qualidade | <ul style="list-style-type: none"> • Prevenção e recobrimento de falhas; • Padrões de serviço. |
| Organização | <ul style="list-style-type: none"> • Grau de centralização da tomada de decisões; • Estilos de liderança, comunicação e autonomia de decisões. |
| Filas e Fluxos | <ul style="list-style-type: none"> • Disciplina na fila, configuração da fila, tempo total; • Gestão da percepção do cliente sobre o tempo de espera. |
| Gestão de Materiais | <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de fornecimento, estoques, suprimentos e níveis de disponibilidade. |
| Sistemas de Informação | <ul style="list-style-type: none"> • Coleta, análise e uso de informações. |
| Gestão de Relacionamento | <ul style="list-style-type: none"> • Programas de treinamento padronizados no atendimento aos clientes. |
| Medidas de Desempenho | <ul style="list-style-type: none"> • Prioridades, padrões, métodos e medição de desempenhos que propiciem o controle das operações. |
| Sistemas de Melhoria | <ul style="list-style-type: none"> • Programas de melhoria contínua dos sistemas. |

Fonte : Adaptado Corrêa e Gianessi (1993)

Figura 3 - Áreas de Decisão da Empresa

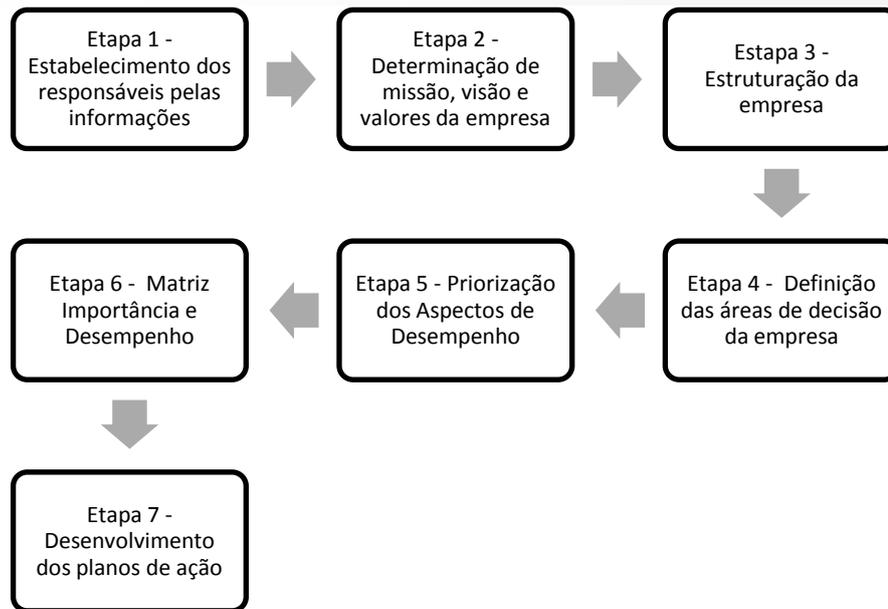
Esta ferramenta é forma de avaliar qualitativamente como os aspectos de desempenho e as áreas de decisão interagem entre si, criando cenários para desenvolver possíveis estratégias de melhorias. É importante frisar que, para direcionar o estudo de caso, serão analisados os seguintes aspectos de desempenho do serviço: velocidade, limpeza, qualidade, competência e comunicação, além de explorar possíveis estratégias de operação.

5. Estudo de Caso

O presente trabalho foi realizado em uma empresa do ramo de restaurante *fastfood*, na região dos Campos Gerais (PR), na cidade de Ponta Grossa. Atualmente a empresa está presente em 119 países e para fins de segurança sobre as informações, o gerente da unidade pediu sigilo em relação a divulgação do nome da empresa. Com o objetivo de avaliar a performance e melhorar a qualidade do serviço da empresa, será utilizada a Matriz Importância-Desempenho de Slack.

Para validar a matriz e atingir o objetivo proposto, foi realizada uma metodologia com base no embasamento bibliográfico, que terá como abordagem a pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. Será utilizado um estudo de caso baseado em entrevista semiestruturada para consolidar a proposta do trabalho.

O fluxograma a seguir (Figura 4), apresenta as etapas de realização do trabalho, para o levantamento dos dados necessários para a Matriz de Importância- Desempenho.



Fonte: Autoria Própria

Figura 4 - Fluxograma das Atividades

Na primeira etapa foi realizada uma entrevista com o gerente da unidade, a fim de obter as informações necessárias para as próximas etapas. Deste modo, foi possível obter:

- Missão: Servir comida de qualidade, proporcionando sempre uma experiência extraordinária;
- Visão: duplicar o valor da companhia, aplicando a liderança em cada um dos mercados;
- Valores: Oferecer qualidade, serviço e limpeza aos clientes; incentivar o espírito empreendedor; maximizar a rentabilidade das operações; operar um negócio em ambiente ético e responsável e contribuir com o desenvolvimento da comunidade a qual atuam.

Os aspectos estruturais disponíveis na empresa são quatro gerentes de cozinha, que trabalham alternando os dias da semana, uma gerente geral que cobre as folgas, além dos quinze funcionários que revezam entre os setores. A cultura de Recursos Humanos considera que há rotatividade interna dos funcionários entre os cargos, ou seja, o funcionário deve ser apto a trabalhar em todos os setores da rede, desde o *back office*, que são as cozinhas, montagem dos lanches, até o *front office*, onde acontece o atendimento ao *drive-thru*, e o atendimento para armazenar o pedido dos clientes nas máquinas registradoras. Para realização das tarefas, existem scripts (padronização do atendimento através de falas pré-estabelecidas para os funcionários). Na empresa não há a separação entre o *back* (processo de confecção dos serviços) e o *front office* (atendimento ao público), sendo que uma pessoa deve saber agir nos dois tipos de serviços. Dar-se-á prioridade às instalações e a localização de uma loja desta rede, quando se faz o projeto, a sede tem que aprovar.

A política da empresa tem como objetivo atender à demanda, de modo que não possa haver falta de matéria-prima, a qual deve ser mantida em estoque. No entanto na loja em questão, há reclamação dos clientes porque algumas vezes não tem algum dos ingredientes presentes no lanche. A Força de trabalho é considerada um importante fator competitivo, sendo assim, todos os funcionários recebem o mesmo treinamento quando são contratados, possuem plano de carreira, sistema de bonificação para o funcionários do mês. Tem como prioridade também a qualidade, sistema de melhoria e medidas de desempenho. Para controle da qualidade, seu estoque é avaliado semanalmente por uma nutricionista, utilizam o método do cliente misterioso, o qual vai ao restaurante a cada 15 dias, sem que os funcionários saiba quem ele é,

para avaliar e repassar informações sobre o serviço prestado. O *drive-thru* é priorizado, e possui apenas um caixa em operação, ao aumentar a demanda e as filas são abertos mais caixas, para administrar as filas, e aumentar a velocidade do atendimento. Dentre a organização, sistema de informação e gestão de relacionamento a rede trabalha em conjunto, para melhor atender as necessidades do cliente.

Na etapa cinco, com objetivo de elencar os aspectos de desempenho, foram realizadas entrevistas com clientes da loja. Com isso foi verificado que os ganhadores de pedidos (aspectos estratégicos do serviço) são: qualidade no atendimento, conformidade (vender produto com todos ingredientes), limpeza e velocidade. Na visão do gerente conformidade e flexibilidade (opções de acordo com o mercado). O critério menos importante, foram de unanimidade entre o gerente e os clientes, sendo o custo.

Nesta etapa foi confeccionada a matriz de importância-desempenho, relacionando os aspectos de desempenho da operação (horizontal) e as áreas de decisão da empresa (vertical). Os desempenhos da operação são critérios usados pelos clientes para avaliar os níveis de satisfação, ou seja, os aspectos esperados do serviço prestado. O sinal de mais (+) representa os fatores mais relevantes, enquanto o sinal de menos (-) aqueles que os clientes não dão tanto valor. A seguir será apresentada a Figura 5.

| | Velocidade | Competência | Atendimento | Flexibilidade | Segurança | Custo | Comunicação | Limpeza | Conforto | Qualidade bens+ | Estética | Conformidade |
|--------------------------|------------|-------------|-------------|---------------|-----------|-------|-------------|---------|----------|-----------------|----------|--------------|
| Processo e Tecnologia | + | + | + | + | | | + | | | | | + |
| Instalações | | | | | + | - | | + | + | + | + | - |
| Capacidade e demanda | + | + | | | | | + | | | | | |
| Força de Trabalho | + | + | + | + | | + | - | | | | | |
| Qualidade | - | + | + | | | + | | | - | + | + | + |
| Organização | | + | | | | | + | | | | | + |
| Filas e Fluxos | + | | + | - | | | - | | - | | | |
| Gestão de Materiais | | + | | + | | - | | | | + | | |
| Sistemas de Informação | | | | | | | + | | | + | | + |
| Gestão de Relacionamento | | + | + | + | | | + | | | + | | |
| Medidas de Desempenho | | + | | | + | | | + | | + | | |
| Sistemas de Melhoria | + | | | + | | + | | | | + | | - |

Fonte: Autoria própria

Figura 5 - Matriz importância-desempenho

Através da pesquisa (entrevista) realizada com os clientes e a realização da matriz importância-desempenho, foi possível identificar os pontos críticos, sendo eles: velocidade, comunicação, conforto e a conformidade do lanche. A partir da identificação destes, algumas sugestões de melhorias foram desenvolvidas.

Para diminuir a espera do cliente, principalmente no *drive-thru*, realizar a análise de como a fila é formada, e como é atendida para verificar se é necessário mais um caixa, ou um

funcionário para anotar os pedidos antes da chegada do cliente ao caixa, e neste só realizar o pagamento.

Desenvolver, além dos treinamentos e adoção de scripts, programas de motivação do funcionário, para que este esteja mais satisfeito com o seu cargo e assim atenda melhor o cliente.

Para melhorar o ambiente, tanto para os funcionários, quanto para os clientes, ter som ambiente, com músicas que se adaptem ao tipo de serviço ofertado.

A conformidade dos lanches, está relacionada a ter os ingredientes necessários disponíveis e os dispor na ordem correta para montar o lanche. Assim, uma análise de demanda mais precisa é necessária, bem como o treinamento mais aprimorado dos funcionários.

Pode ser utilizado ainda, um método à prova de falhas conhecido como *PokaYoke*, para resolver estes problemas, que usa a criatividade dos funcionários afim dedesenvolverem mecanismos que contribuam para a diminuição das falhas. Um exemplo deste dispositivo esta ilustrado na Figura 6.

| | | | | | | |
|---|---|---|---------------------------------------|---|--|--|
| 1.Requisitos da qualidade na gestão de serviço em uma rede <i>fast food</i> | | <ul style="list-style-type: none"> • Conformidade nos pedidos • Flexibilidade • Atendimento • Limpeza • Velocidade | | | | |
| 2.Quais etapas o cliente passa | | | | | | |
| Chegada → | Espera na Fila → | Atendimento no Caixa → | Espera no Balcão → | Recebimento do pedido → | Consumo → | Saída → |
| 3. Possíveis falhas nas etapas | | | | | | |
| 1.Limpeza do local | 1.Tempo de espera na fila 2.Falta de atendentes | 1.Atendimento não cordial 2.Falha na comunicação | 1.Organização 2.Tempo de espera | 1.Não conformidade do pedido | 1.Falta de condimentos 2.Comida estragada 3.Capacidade do estabelecimentos menos que a demanda | 1.Insatisfação do cliente |
| 4.Ações, Métodos, Homens, Equipamentos e Materiais para garantir a qualidade | | | | | | |
| 1.Todos devem priorizar a limpeza do local | 1.Abertura de mais caixas. 2.Estipular tempo de espera máxima e adequar o número de caixas para isso | 1.Treinamento adequado dos caixas. 2. <i>Coaching</i> para motivação do funcionários. | 1.Treinamento 2.Divisão de tarefas | 1.Verificação ao longo do preparo do lanche | 1.Espaço físico adequado 2. <i>Layout</i> adequado 3.Checagem dos condimentos 4.Controle do estoque | 1.Caixa de sugestão 2.Dispositivo para verificação de satisfação do cliente |

Fonte:Adaptado de Corrêa e Caon (2009)

Figura 6 -*Poka yoke* do Serviço

O método utilizado, vale-se dos aspectos de desempenho (requisitos do cliente), e para todas as etapas do processo de serviço verifica quais os possíveis pontos críticos que podem levar a desistência, ou até perda, do cliente. Para cada um dos pontos críticos são discutidas formas de evita-los. A Figura 6 é uma adaptação do estudo de Corrêa e Caon ao presente estudo de caso.

Embora esta ferramenta seja útil para o aprimoramento da qualidade do serviço, não houve tempo hábil para a aplicação neste trabalho. A seguir será exposto as considerações finais do trabalho.

6. Conclusão

A partir de pesquisas recentes, conforme verificado ao longo do artigo, pode-se verificar que há grande demanda por estudos acadêmicos na área de serviços, dado a importância do mesmo em função do crescimento do setor e do fator competitivo oportunizado por ele. Neste sentido, para auxiliar as empresas de serviços a avaliar o seu desempenho e aumentar a qualidade do que é importante para os clientes, foi realizado este trabalho.

O objetivo do artigo foi alcançado à medida que se observa a aplicação do estudo de caso. Através da análise dos dados obtidos no estudo de caso, constatou-se que apesar da empresa em estudo já possuir programas e estratégias estabelecidas, as quais foram citadas anteriormente, ainda há estratégias diferenciadas para se implantar, uma vez que verificou-se a insatisfação por parte do cliente em relação ao que já estava sendo providenciado.

Com utilização da matriz importância-desempenho, foi possível realizar o mapeamento do processo de serviço numa rede de *fast food*, possibilitando a identificação das falhas presentes nas operações de serviço e determinar métodos para atingir a maior satisfação dos clientes.

A excelência na qualidade da gestão de serviços é imprescindível em qualquer setor, não existindo um fim em si mesmo, necessitando sempre de um processo de melhoria contínua. A disponibilidade de ferramentas e métodos advindos dos sistemas produtivos podem se adaptar aos serviços, que podem ser utilizados para tais melhorias. A matriz de desempenho viabiliza a melhoria contínua nos serviços, conforme verificado no estudo de caso, pois possibilita uma análise interna das possíveis falhas na qualidade e oportuniza a criação de estratégias e soluções de melhoria da qualidade dos serviços.

Através das ferramentas abordadas neste trabalho, foi possível para o gerente da empresa iniciar e dar continuidade às melhorias dentro da empresa de serviços. Sugere-se para trabalhos futuros, a aplicação do *poka yoke* pela empresa, bem como outras aplicações do método em unidades de outras cidades, a título de comparação e controle da qualidade dos serviços prestados.

7. Referências Bibliográficas

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E.P. (Org.) *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2ª Edição, 2012.

CORRÊA, H. L. & COAN, M. *Gestão de Serviços – lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

CORREA, H. L. & GIANESI, I. G. *Administração estratégica de serviços, operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1993.

DEMING, W.E. *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*, JUSE, 1950

FITZSIMMONS, J.A. & FITZSIMMONS, M. J. *Administração dos Serviços – operações, estratégia e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2ª Edição, 2000.

GARVIN, D.A. *Competing on the Eight Dimensions of Quality*. Harvard Business Review. 1987

GOODMAN, J. A. *Strategic Customer Service Management: Managing the customer experience to increase positive word of mouth, build loyalty, and maximize profits*. New York: Amacom, 2009.

GRONROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.* Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IBGE. Estudo sobre o PIB 2013. Disponível em: <http://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?view=noticia&id=1&idnoticia=2591&busca=1&t=2013-pib-cresce-2-3-totaliza-r-4-84-trilhoes>. Acesso em: março/2014.

JOHNSTON, R. CLARK, G. *Service Operations Management: Improving Service Delivery.* 3 ed. 2005.

KOTLER, P. *From sales obsession to marketing effectiveness.* Harvard Business Review, 1977.

KOTLER, P. *A generic concept of marketing, Marketing Management,* 1988.

LOVELOCK, C., WRIGHT, L. *Serviços: Marketing e Gestão.* São Paulo: Saraiva, 2006.

PARASURAMAN, *Customers Service in Business-to-Business Markets: An Agenda for a Research, Journal of Business and Industrial Marketing,* v. 13, 1998.

SANTOS, L. C., *Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em um biblioteca.* Dissertação- Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SANTOS, L. C. *Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços.* Tese – Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SLACK, N. et. al. *Administração da produção.* São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, N. *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais.* 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

SLACK, N. CHAMBERS, S., JOHNSTON R. *Administração da Produção.* Tradução: Henrique Luiz Corrêa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.