



UMA ANÁLISE SOBRE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA E OPERACIONAL DOS RESTAURANTES *SELF-SERVICE*

Marcelo Giroto Rebelato

Doutorando pela Área de Engenharia de Produção
Escola de Engenharia de São Carlos - USP
Av. Dr. Carlos Botelho, 1465
São Carlos - SP - CEP 13560-250
e-mail: magiroto@sc.usp.br

Resumo

Os restaurantes comerciais do tipo self-service surgiram como uma opção de comida rápida bem adaptada às novas necessidades da população brasileira. Formaram uma indústria que cresce em todo o país e evolui em termos de oferta e de atendimento. Este artigo analisa o fenômeno da refeição fora de casa e expõe a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service “por quilo”. A partir de um estudo conduzido em uma empresa do ramo, identifica e analisa as características dos processos presentes no sistema “por quilo”, sugerindo mudanças internas na forma de diretrizes gerenciais.

Palavras-chave: restaurantes self-service, estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service, gestão dos sistemas self-service “por quilo”.

1. Introdução

O homem primitivo gastava boa parte de seu tempo tentando conseguir alimento para garantir sua subsistência. A obtenção da comida para satisfazer a fome era uma atividade constante e talvez a sua principal preocupação, já que, dependendo das condições ambientais, as

possibilidades de cultivo ou armazenamento podiam ser muito limitadas. O homem desenvolveu instrumentos e elaborou estratégias para a caça, buscando obter a carne, sua principal fonte de energia. Mas o tempo passou e as coisas mudaram. Ele aprendeu a domesticar animais e desenvolveu a

agricultura, chegando um dia à distribuição de alimentos em âmbito mundial.

Milhares de anos mais tarde aquela realidade inicial se inverteu. É notório que o homem contemporâneo está muito menos preocupado em obter comida para viver. Nas cidades, os alimentos prontos estão amplamente disponíveis nos supermercados, lanchonetes e restaurantes. Obter comida passou a ser uma coisa corriqueira.

Os restaurantes fazem parte das vidas das pessoas desde os tempos antigos. Na América, eles surgiram do modelo europeu de tabernas e estalagens. As tabernas eram casas públicas especializadas em bebidas e fornecimento de alimentos para a população local. Já as estalagens localizavam-se à beira da estrada oferecendo cama e comida ao viajante. No Brasil, o desenvolvimento da indústria de restaurantes está associado à indústria de hotéis. Sua grande expansão se deu no período de 1930 a 1951, com a abertura dos Hotéis Cassinos. Neste período, pouca notícia se teve de estabelecimentos exclusivos para comer. Depois da proibição dos Cassinos pelo governo, esta indústria se estagnou e, somente a partir de 1964 iniciou uma nova e contínua expansão até os dias atuais. A introdução das redes internacionais de *fast-food* no país é mais recente. Movidas pelo aumento populacional brasileiro e pela

abertura do mercado, essas redes começaram a se instalar aqui no início dos anos 80, preferencialmente em *shopping centers* ou em regiões de alta densidade populacional. Estima-se que em 1990 o país já contava com cerca de 10.000 estabelecimentos no ramo de serviços de alimentação. (IGLESIAS FILHO, 1990).

O sucesso das cadeias de *fast-food* também no Brasil se deve à tendência mundial de especialização do *marketing*. Conforme KOTLER & ARMSTRONG (1993), a McDonald's Corporation, atualmente a maior rede de serviços de alimentação do globo com mais de 11.000 lojas espalhadas por 50 países, foi um dos exemplos mais notáveis de como realizar um ótimo casamento entre o *mix* ofertado e as novas necessidades da demanda: serviço rápido, limpeza e qualidade. É neste contexto, segundo MUNDO NETO (1996), que se inserem os restaurantes *self-service*. Eles nasceram como uma opção de *fast-food* ao consumidor brasileiro. Porém, no seu início, tanto a eficiência do atendimento quanto a qualidade da refeição não eram seus pontos fortes. Os *self-service* surgiram para competir com as lanchonetes e com os restaurantes *a la carte* de baixo preço. Seu início foi primordialmente uma opção mais popular de alimentação. Hoje, entretanto, este panorama foi alterado.

2. A Refeição Fora de Casa

A refeição fora de casa deixou de ser uma opção de lazer e passou a ser uma questão de necessidade. É uma tendência inserida dentro do que se pode chamar de terceirização dos serviços familiares, acompanhada pelo surgimento de outros serviços como venda de comida congelada, entrega de pizzas a domicílio e lavanderias rápidas. São serviços que surgiram recentemente e que, tradicionalmente, dentro do lar, eram executados pelas mulheres. Por isso, no centro deste fenôme-

no está o novo papel que a mulher assume hoje na sociedade. Para MURARO (1971), as mulheres não querem mais o *status* de donas de casa. Elas buscam a independência econômica e a realização profissional por meio de um trabalho remunerado. Além disso, as pessoas, de um modo geral, exigem mais tempo de lazer no dia-a-dia e a taxa de expectativa de vida está crescendo (SHOEL & IVY, 1981). Aliados a esses fatos, constata-se a tendência crescente da urbanização e o aumento da renda *per capita*,

que pode ser entendido como uma melhor distribuição da riqueza e potencializador dos gastos individuais (MURDICK *et al.*, 1990). São fatores que impactam fortemente na geração de demanda pelos serviços de alimentação.

O homem moderno acredita que pode exercer um controle considerável sobre o seu tempo e sabe que aproveitá-lo eficientemente é essencial para o alcance de suas metas. Ele busca alcançar algo e ser eficaz ao mesmo tempo (INKELES & SMITH, 1981). Além disso, a busca pessoal por maior produtividade e eficiência no trabalho se tornaram importantes para a manutenção do emprego, uma questão de sobrevivência dentro de mercados de trabalho cada vez mais competitivos (OFFE, 1991). Dessa forma, a tendência observada nas pessoas economicamente ativas que vivem nos centros urbanos é dar menor atenção à refeição e maior atenção ao trabalho, já que a refeição não pode ser encarada como uma atividade produtiva.

Conforme PERRE (1996), do ponto de vista da economia familiar, a população de classe média e alta começou a notar que, se pudesse contabilizar o tempo gasto com o planejamento de compra dos alimentos, com a compra, com organização dentro da casa, com a contratação de empregada para preparar a comida, verificação do serviço, pagamento, etc., colocando tudo isso na “ponta do lápis” e comparando com o preço do restaurante, poderia ser vantajoso ter a refeição fora de casa, ou mesmo em casa, já que muitos restaurantes possuem serviço de

entrega de refeição a domicílio. Obviamente que, para os que têm tempo disponível para preparar a refeição e o seu custo de mão-de-obra é zero, a mesma lógica não se aplica. Porém, o ritmo acelerado do trabalho exigido dos indivíduos inseridos economicamente nas sociedades capitalistas deste final de século, sejam eles trabalhadores autônomos ou funcionários de empresas, tem tornado o tempo das pessoas um recurso cada vez mais escasso. A ordem é comer rápido pois, em geral, o tempo disponível para isso é curto. Para esses, o restaurante é uma ótima alternativa.

Para MUNDO NETO (1996) existe um outro público que opta pelo restaurante diariamente por uma questão de comodidade, não se interessando pela contabilidade mais vantajosa. Não querem mais lidar com a empregada em casa ou ter de ir ao supermercado para fazer a compra mensal, ou mesmo porque precisam fazer um regime alimentar e os restaurantes *self-service* geralmente ofertam uma grande variedade de saladas e pratos de baixa caloria. Um outro público é o de terceira idade, que come pouco e não se dispõe a fazer comida em casa. Muitas vezes são pessoas sozinhas, viúvos ou viúvas, que encaram o restaurante como uma ótima opção. Nos finais de semana e feriados, entretanto, a refeição fora de casa tem outro sentido. As famílias vão ao restaurante como uma opção de lazer. São os dias de maior movimento nos restaurantes e por isso muitos deles ofertam nesses dias um cardápio mais requintado, com preços também diferenciados.

3. O Sistema de Fornecimento Self-Service “Por Quilo”

O sistema de vendas “por quilo” foi idealizado para baratear o preço final ao consumidor. Segundo PERRE (1996) este sistema de fornecimento aliado ao atendimento *self-service* nasceu com uma opção de cardápio extremamente

modesta, composta apenas por arroz, feijão, uma porção de carne, três porções de salada e dois acompanhamentos. Sempre bem barato, às vezes para comer até mesmo em pé e com sobremesa grátis. Hoje, entretanto, o “por quilo” não é mais isso. Quem desejava

um padrão de restaurante executivo com uma refeição de melhor qualidade, com várias opções de saladas, carnes, peixes, vinho e café expresso, também já pode almoçar no “por quilo”. A maioria desses restaurantes só funciona durante o almoço porque seus clientes preferem ter o jantar em casa, quando voltam do trabalho.

Os restaurantes *self-service* “por quilo” evoluíram e se superaram no momento em que uma demanda mais sofisticada foi se revelando e os estabelecimentos foram descobrindo a ótima oportunidade a ser explorada. O eixo da estratégia competitiva deixa assim de ser apenas o preço e passa a valorizar mais a qualidade. É um sistema que surgiu para suprir as deficiências do sistema *a la carte*. Os restaurantes *a la carte* são muito lentos do ponto de vista do atendimento. O cliente não quer esperar a comida ser preparada. O sistema “por quilo”, pela própria velocidade do atendimento, com um alto giro de vendas, barateia o custo de manutenção da estrutura de fornecimento, provando que, neste tipo de

indústria, a economia de escala é primordial para garantir uma boa rentabilidade. Pode trabalhar sem garçons ou com pequeno número deles, servindo apenas as bebidas e retirando pratos. A mesa de refeições utilizada é bem pequena, pois é necessário que comporte apenas o prato e nenhuma outra vasilha, permitindo, portanto, que o salão comporte mais mesas, maximizando assim a capacidade de atendimento dos clientes. Também não é necessário a toalha de tecido. Uma pequena toalha descartável de papel pode ser utilizada, reduzindo o custo. O desperdício é mínimo porque cada pessoa dimensiona o que está comprando e portanto não vai comprar o que não vai precisar. É o melhor sistema que se adapta às necessidades culturais e sociais brasileiras do tipo refeição rápida, ainda mais considerando-se que o hábito da grande maioria dos brasileiros é almoçar com arroz e feijão. Uma lacuna que as cadeias de *fast-food* não preencheram e os restaurantes *self-service* souberam aproveitar (PERRE, 1996).

4. Um Estudo de Caso

Um estudo de caso foi conduzido em um restaurante comercial localizado na cidade de São Carlos (SP) com o objetivo de avaliar as questões estratégicas e operacionais do negócio. Utilizou-se nesta investigação a abordagem qualitativa para o levantamento dos dados e identificação dos fenômenos presentes na organização. A fase investigatória foi conduzida por meio de quatro diferentes caminhos:

a) entrevista com os participantes da organização pelo método da entrevista não-diretiva (THIOLLENT, 1981), seguindo-se um roteiro preestabelecido de questionamento sobre vários aspectos do trabalho, mas dando ao entrevistado liberdade para que este pudesse colocar também seus problemas e sentimentos,

possibilitando, assim, a descoberta de novas facetas e problemáticas da organização. Além dos dois proprietários, foram entrevistados 14 funcionários: a nutricionista e o gerente do restaurante, o chefe da cozinha, três cozinheiros, uma confeitadeira, dois estoquistas, três garçons e dois ajudantes da copa;

b) exame do conteúdo de documentos internos;

c) observações *in loco*;

d) filmagens das operações normais no dia-a-dia, tanto das atividades de retaguarda (*back-room*) quanto das atividades de “frente” (*front-office*) para facilitar a análise posterior.

A empresa em questão foi criada em 1992 como um bar. Evoluiu rapidamente e

mudou seu foco de negócio, trabalhando atualmente com serviço de *buffet* e restaurante *self-service* “por quilo”. No início das atividades não havia nenhum funcionário contratado. Os próprios sócios empreendedores faziam tudo: compravam os insumos, preparavam a comida, faziam a faxina, pagavam as contas, etc.

Com o tempo a empresa foi se expandindo e conquistando novos clientes. Opera, atualmente, com 45 pessoas contratadas e serve cerca de 18.000 refeições mensais. O restaurante conseguiu, apesar de ter apenas cinco anos de existência, estabelecer sólida reputação dentro do seu mercado.

O sistema de fornecimento é estruturado na divisão e especialização do trabalho. No *back-room*, encontra-se o especialista em saladas, em carnes, em doces, em massas, o estoquista, os lavadores, todos subordinados a uma nutricionista. A empresa seleciona e contrata pessoas já capacitadas para cada área. Em cada setor especializado, há um ou mais ajudantes. Existe um bom nível de capacitação individual em todos os setores com cozinheiros bastante experientes, alguns com cursos de especialização em culinária.

A cozinha tem problemas de espaço em relação ao volume de alimentos processados diariamente, e os funcionários se queixam disso. Apesar desse fato, os equipamentos utilizados são sempre substituídos por outros mais sofisticados e específicos. Existe real preocupação com a atuação tecnológica e a empresa investe continuamente em novos equipamentos. A tecnologia é encarada como meio para o incremento da produtividade e um facilitador da garantia da qualidade.

A área do restaurante servida pelos garçons (*front-office*) é dividida em sete praças, sendo cada uma delas coberta por um garçom. Como o movimento de clientes em algumas praças é maior que em outras e as praças não são todas do mesmo tamanho, os

garçons são alocados em cada uma segundo critérios de desempenho, já que alguns conseguem ser mais ágeis. Trabalham também funcionários retirando os pratos usados e limpando as mesas. Os funcionários do *front-office* são subordinados a um gerente (responsável direto por esta área) que trabalha diariamente acompanhando o desempenho dos garçons. Ele recebe os clientes que chegam, dando atenção ao consumidor que está na fila de entrada esperando por uma mesa. Auxiliado por um funcionário, eles determinam a alocação dos consumidores em cada mesa, segundo o tamanho de cada grupo.

A pesquisa de campo evidenciou que no trabalho, os funcionários apresentaram um comportamento de dependência ao chefe com relação a qualquer tarefa que se afastasse um pouco da sua rotina. De certo modo, a empresa tira deles a motivação para iniciativas próprias e encoraja-os a não questionar. Adota-se a filosofia da recompensa e punição, no qual o elogio (quando o resultado é o desejado) se alterna com a repreensão verbal (quando o resultado é o indesejado). Este mecanismo pode, realmente, apresentar bons resultados. Entretanto, pode facilmente ser fonte de *stress* no trabalho, já que é difícil haver completa consistência na cobrança por parte dos diferentes líderes. Na prática, é isto o que acontece.

Os dirigentes da empresa são naturalmente um foco das atenções dos funcionários. Possuem, por um lado, um estilo progressista, sempre preocupados com a melhoria do fornecimento e com o acompanhamento das novas tecnologias de processamento. Por outro lado, possuem um estilo demasiadamente centralizador de trabalho. Isto faz com que os funcionários solicitem, mais do que seria necessário, seu aval para pequenas coisas. Pôde-se verificar nos dirigentes certo esgotamento causado pelas preocupações

com todo tipo de problemas diários, muitos dos quais se repetem periodicamente.

O estudo revelou que o controle da qualidade, tanto da comida como do atendimento, é conseguido por meio da liderança atuante. Não existe um sistema de controle de processos ou padrões documentados para a qualidade. Os líderes, sempre presentes nas atividades do dia-a-dia, inspecionam e coordenam o trabalho constantemente. Notou-se que há certa fragilidade neste mecanismo porque os próprios líderes se ressentem da falta de direcionamento sobre os objetivos da qualidade em cada etapa do processo. Frequentemente, diante de um problema, eles próprios se sentem inseguros na tomada de decisão.

A empresa fornece para os ingressantes treinamento prático no próprio local. Não existe um programa formal de treinamento, devidamente estruturado e sistematizado. A organização perde a oportunidade de transmitir e explicitar seu entendimento e suas metas sobre os usuários, sobre o sistema e sobre a própria força de trabalho. Dessa forma, contribui para a formação de um conjunto de concepções individuais distintas por parte de cada empregado, acentuando a desuniformidade de comportamentos.

O estudo de campo revelou as dificuldades de se gerenciar a capacidade de fornecimento. A grande variação da demanda no tempo é problemática para a empresa. Os restaurantes *self-service*, na média, operam com capacidade ociosa pois não trabalham no horário do jantar e, mesmo que ofereçam serviço de *buffet*, é improvável que este aconteça todos os dias. Entretanto, a demanda no horário de almoço aumenta a ponto de fazer a taxa de chegada de clientes ultrapassar a capacidade de atendimento. Observa-se então, pontualmente, falta de capacidade. O principal recurso limitante observado neste caso foi a capacidade física instalada, já que a mão-de-obra de atendimento é um recurso sobre o qual a empresa

pode agir mais flexivelmente, transferindo funcionários de outras áreas para o atendimento no *front-office*. A demanda não varia apenas durante o dia. Semanalmente, verificou-se um progressivo crescimento de segunda à domingo. Um considerável aumento de 60% no número de refeições servidas.

Pôde-se constatar que a gestão da capacidade tem, certamente, estreitos laços com a qualidade, uma característica intrínseca do setor de serviços. O resultado da falta de capacidade nos horários de pico são as filas que se formam. Elas certamente interferem na qualidade avaliada pelos consumidores. A fila é um fator que irrita o cliente e muita gente vai embora em busca de outro local para fazer a refeição. Além disso, a fila torna o ambiente tumultuado e dificulta o trabalho dos atendentes, dos garçons e o trânsito dos próprios clientes.

A empresa vive problemas com relação à falta de profissionalização dos seus fornecedores. Nesse ramo, é difícil encontrar fornecedores confiáveis, não somente em termos de prazo de entrega como em termos de qualidade dos produtos. Isto dificulta sobremaneira o processo de compra que, na verdade, ocupa uma posição peculiar na estrutura da empresa.

Num processo de produção convencional sob encomenda, o sistema produtivo inicia suas atividades baseado num planejamento prévio, que é executado sobre os pedidos dos clientes. Nos restaurantes *self-service* a produção não trabalha por encomenda. O cardápio, na verdade, tem de ter flexibilidade para acompanhar a oferta das matérias-primas. É claro que para isso existem limites. Eles são ditados pelos próprios consumidores. Ocorre que o processo de compras precisa trabalhar em perfeita sincronia com o planejamento da produção. Isto porque vários gêneros alimentícios apresentam alta sazonalidade em termos de oferta. Em certas épocas, determinados produtos desaparecem do mercado ou sua

oferta diminui bastante, elevando seus preços drasticamente. O planejamento da produção precisa, então, adaptar-se à disponibilidade das matérias-primas no momento de confeccionar o cardápio a ser produzido. Neste ramo, comprar bem é vital para a viabilidade do lucro.

A capacidade de racionalização e aprendizagem da empresa é fortemente prejudicada pela falta de informações, sejam essas internas ou externas. A empresa conhece mal a si própria e ao seu meio ambiente. Os indicadores de eficiência interna de cada recurso ou área não estão disponíveis porque não se criou mecanismos para isso. Os dados não são colhidos e processados. Não se conhece bem o comportamento do mercado, sejam fornecedores, clientes ou concorrentes. Com isso, o processo de gerenciamento usualmente se baseia em informações incompletas a respeito de possíveis cursos de ação e suas possíveis conseqüências. O processo de decisão é caótico porque explora um número muito limitado de alternativas, baseando-se muitas vezes em regras empíricas ou na intuição.

Do ponto de vista da competição pode-se dizer que a empresa incomoda o mercado concorrente muito mais do que é incomodada por ele. Na verdade, os proprietários não se preocupam com a concorrência. Existe a crença de que a empresa sempre vai estar um passo a frente, pois acredita-se que há competência para isto. Os concorrentes (considerando os que trabalham com o sistema “por quilo”), em termos de qualidade de atendimento e opções de cardápio, se posicionam, realmente, num patamar abaixo e estão distribuídos em outras regiões da cidade. A concorrência é muito mais “espacial”.

Nas entrevistas realizadas, pôde-se observar que os empreendedores têm em mente várias alternativas para o negócio no futuro. Uma delas é aprimorar o fornecimento de marmitas, que já existe atualmente. O

restaurante serve diariamente marmitas que são montadas por alguns funcionários capacitados para isso. Apesar de não ser expressivo o volume diário de marmitas atualmente servidas, julga-se que existe uma boa porcentagem de demanda reprimida neste segmento. A idéia parece criativa. Pretende-se criar um sistema do tipo “*drive trough*”, similar ao que existe atualmente em alguns bancos, no qual os clientes poderiam entrar com o carro por uma passagem, fazer o pedido, pagar e receber as marmitas sem sair do carro. Tudo muito rápido e com preços mais atrativos que aqueles praticados no restaurante.

Outra idéia é a de abrir um restaurante mais sofisticado, com mais qualidade em termos dos aspectos “tangíveis” (talheres, pratos, mesas, apresentação do ambiente e dos funcionários e *menu* mais requintado) e no atendimento pessoal, tendo como alvo um público de mais alta renda. A terceira opção é de atacar o ramo de comida industrial, pois a cidade de São Carlos é um pólo de desenvolvimento tecnológico atrativo às novas indústrias. Esta estratégia seria a mais ambiciosa porque exigiria muitos investimentos em equipamentos, capacitação de funcionários e domínio das tecnologias mais sofisticadas de processamento de alimentos.

Apesar disso, não se identifica realmente, nos empreendedores, a motivação para nenhuma dessas opções estratégicas. A empresa tem ainda muitas pendências internas como problemas com o armazenamento dos insumos, controle do estoque, programação da produção e treinamento de pessoal. Também não possui um sistema de custeio, nem tampouco um programa para o controle e garantia da qualidade. Os proprietários, envolvidos no *stress* do dia-a-dia (além do ritmo acelerado, a presença constante no caixa é obrigatória pois não se criou um mecanismo seguro para a cobrança) e diante do desafio das mudanças

estruturais extremamente necessárias, mostram-se “sem fôlego” para pensar no futuro.

Na verdade, a estratégia declarada e assumida pelos proprietários é de não abrir nenhuma filial ou tentar outro tipo de

negócio. A intenção é de consolidar e organizar a empresa mais profissionalmente. A busca da Qualidade Total e satisfação de todos os clientes, sem exceção, são as metas atuais.

5. Gerenciando a Qualidade e a Capacidade nos Serviços de Alimentação

A pesar do estudo ter sido conduzido sobre uma única empresa do ramo de alimentação, crê-se que os pontos levantados neste caso podem representar a realidade de muitas empresas similares. Justifica-se, desse modo, as sugestões adiante apresentadas como um meio de advertir e conscientizar os empreendedores para a necessidade das mudanças internas.

O primeiro ponto a ser levantado é com relação a falta de controle financeiro. WHITNEY (1996) lembra que não conhecer os custos significa não conhecer a real lucratividade dos clientes, produtos e serviços. Os restaurantes comerciais são empresas que na sua grande maioria não dispõem de sistema de custeio ou mesmo mecanismo de apropriação de custos. Este desconhecimento, além de abalar economicamente a empresa, a compromete também financeiramente (em termos de fluxo de caixa). O desconhecimento provoca desvios de caixa para fins não centrais ou estratégicos, comprometendo as oportunidades mais promissoras e revelando por fim, o desvio de foco do negócio.

Com relação à atual estratégia do negócio declarada pelos proprietários, PISANO & HAYES (1995) lembram que a adoção de programas para o incremento das operações — como *JIT*, *TQM* ou outra qualquer designação com três letras — não é uma estratégia para se obter uma vantagem competitiva. Num meio ambiente competitivo e turbulento como o de hoje, as companhias precisam de uma estratégia que especifique o tipo de vantagem competitiva a ser perseguida no seu ramo de mercado,

além de saber articular como esta pode ser obtida. Centrar as intenções estratégicas na implementação de algumas *best-practices* é implicitamente abandonar o conceito central da estratégia em favor de receitas genéricas de sucesso competitivo.

Em uma experiência investigativa, NYQUIST *et al.* (1986) reportam dados sobre as interações empregados/consumidores dentro de três categorias de prestação de serviços: hotéis, restaurantes e transporte aéreo, serviços que representam um alto nível de contato entre cliente/fornecedor. Os resultados da pesquisa revelaram que 74% de todas as dificuldades vividas pelos funcionários provinham de expectativas, por parte dos clientes, que excediam a capacidade de atendimento da empresa. O restante das dificuldades dos funcionários tinham como fatores causadores os incidentes por alguma falha no sistema de prestação do serviço.

As conclusões de NYQUIST *et al.* (1986) podem ser importantes para a empresa em questão. Dentro dos serviços, atenção especial deve ser dada ao entendimento de como os consumidores formam suas expectativas, como identificar estas expectativas e como tratar efetivamente com as expectativas desmedidas. Os empregados ouvidos naquela pesquisa sentiam-se despreparados para responder às solicitações excessivas ou irracionais dos clientes. A empresa deve preparar o funcionário para ser um competente comunicador. Para isso, deve ensiná-lo a antecipar-se às solicitações dos clientes, de modo que possam propor alternativas adequadas a cada situação. A

redução dos incidentes de comunicação são vantajosas em termos de incremento da satisfação do consumidor e redução da rotatividade dos funcionários.

A empresa estudada mostrou que tem consciência da necessidade da capacitação tecnológica mas não mostrou a mesma disposição com relação ao investimento no treinamento e educação dos funcionários. Para BOWEN & LAWLER (1992) o investimento nos funcionários é condição necessária à excelência do sistema de fornecimento. Eles sugerem a adoção do *empowerment* dentro da empresa. O *empowerment* não significa a eliminação da hierarquia, da direção ou da responsabilidade de cada um. Significa encorajar e recompensar os funcionários pela iniciativa e pela imaginação. É capacitar o funcionário para em seguida lhe dar liberdade para ser responsável por suas idéias, decisões e ações, liberando recursos e habilidades individuais que, de outra forma, permaneceriam inacessíveis ao indivíduo e à organização. Quatro ingredientes são necessários ao *empowerment*:

- a) informações compartilhadas sobre a organização e sobre seu desempenho;
- b) recompensas baseadas no desempenho da organização;
- c) capacitação aos funcionários para permitir-lhes entender e contribuir para o desempenho da organização;
- d) poder para a tomada de decisões capazes de influenciar o desempenho.

Com relação ao gerenciamento da qualidade de fornecimento, considera-se oportuno para a empresa uma reestruturação nos atuais mecanismos adotados. Neste caminho, LAWTON (1991) defende que as empresas de serviços devem adotar a cultura centrada no consumidor em substituição à hoje predominante cultura centrada no produtor, proveniente da manufatura. O autor sugere seis passos para a criação da cultura centrada no consumidor:

- a) definição clara do serviço prestado;
- b) identificação e classificação dos consumidores em termos de tarefas, poder, características e necessidades;
- c) determinação das expectativas dos consumidores com relação ao serviço prestado;
- d) mensuração contínua do grau de atendimento das expectativas;
- e) documentação contínua dos novos serviços e novos processos de fornecimento;
- f) estabelecimento e manutenção de mensurações sobre desempenho do serviço.

Conforme constatado na pesquisa de campo, não é possível, nos serviços de alimentação, a utilização de estoques para absorver as enormes flutuações nos níveis de demanda. SASSER (1976) oferece sugestões de como lidar com o problema, melhorando a utilização da capacidade. De um lado, a direção da empresa pode empregar alguns artifícios com o intuito de abrandar os períodos de pico de demanda:

- a) preço diferenciado — adoção de preços diferenciados em horários de baixa demanda na tentativa de transferir parte da demanda nos horários de pico;
- b) desenvolver novas ofertas em horários de baixa demanda — é possível incrementar o nível da demanda nos períodos em que, normalmente, ela é baixa. Por exemplo, pode-se adicionar itens para o café da manhã no *menu*;
- c) desenvolver serviços complementares — são serviços alternativos ofertados juntamente com o serviço principal, na tentativa de aliviar os picos de demanda. Por exemplo, sabe-se que os clientes reclamam menos (enquanto esperam uma mesa) se estiverem sentados em poltronas e bem servidos, do que em pé numa fila;
- d) criar um sistema de reserva — é a pré-venda do serviço que possibilita à empresa se programar melhor conhecendo com antecedência a demanda futura.

Alternativamente, a empresa pode adotar procedimentos com o objetivo de interferir na capacidade, ajustando a oferta às flutuações da demanda:

- a) empregando funcionários em um só período — a empresa pode manter uma base de funcionários em tempo integral para operar o sistema em períodos de baixa demanda e recorrer a funcionários em tempo parcial para os períodos de maior movimento;
- b) maximizando a eficiência em horários de pico — a análise do sistema pode revelar caminhos para a maximização da capacidade nos períodos de pico de demanda com pequenos custos adicionais. Por exemplo, a execução de tarefas estritamente essenciais, a mudança do arranjo-físico, o treinamento dos funcionários em diferentes funções, etc;
- c) aumentando a participação do consumidor — a maior participação do consumidor no fornecimento do serviço ajuda a aliviar a sobrecarga do sistema;
- d) compartilhando a capacidade — o fornecimento do serviço às vezes requer

altos investimentos em equipamentos ou mão-de-obra especializada, que podem não ser utilizados em toda sua capacidade. Nestes casos, pode-se compartilhar estes recursos com outras empresas, utilizando-os conjuntamente;

- e) instalações para expansão futura — podem ser adquiridas instalações para uso posterior.

Um ponto particularmente delicado nos serviços de alimentação, que pôde ser observado na pesquisa, é com relação à higiene de processamento, armazenagem e manipulação de alimentos. É preciso ter em mente que um único problema de contaminação alimentar pode ter conseqüências desastrosas para o empreendimento. As exigências da Vigilância Sanitária são insuficientes. As empresas desse ramo devem buscar constantemente mais altos padrões de higiene em cada etapa do processo de fornecimento visando diminuir esta face vulnerável do negócio. Os procedimentos de higiene devem ser o grande alvo do processo de treinamento de pessoal.

6. Conclusões

Respeito da metodologia de investigação utilizada, há de se considerar que sempre existe o problema da distorção que se manifesta desde a obtenção dos dados até a interpretação final (THIOLLENT, 1983). Uma dificuldade inicial experimentada nas entrevistas com os funcionários foi o sentimento de desconfiança que alguns manifestaram sobre as possíveis conseqüências da entrevista, isto é, em alguns casos observou-se o medo de serem punidos ao exporem suas opiniões. Tentou-se então explicitar o caráter sigiloso da entrevista, deixando claro que o objetivo era conhecer a realidade da empresa e que a chefia não teria acesso ao conteúdo da pesquisa. Crê-se que

o esclarecimento convenceu os entrevistados a responderem as perguntas com franqueza. Muitos deles foram além do que foi questionado, enriquecendo mais ainda o processo de investigação.

É preciso evidenciar que a abordagem de investigação utilizada não foi a psicanalítica, a qual se propõe a escrutinar com total profundidade os padrões culturais e compreender detalhadamente as relações sociais e de poder na organização (FISCHER, 1989). Apesar disso, não havia como não identificar aspectos relativos ao clima organizacional permeado pelas satisfações e as insatisfações das pessoas naquele dado momento e em relação a determinados aspectos. Entretanto, o ponto de maior preocupação

foi a fidelidade das respostas relativas ao esquema de trabalho em si. Para isso, utilizou-se o cruzamento dos dados, isto é, uma vez identificado certo padrão de trabalho, este ponto era checado com outros entrevistados assim como pelas observações locais e análise das filmagens. Seguindo-se o esquema de intervenção levantado por MUCCHIELLI (1978), o entrevistador sempre fazia uma pergunta para obter informações suplementares. Insistia sobre um detalhe que lhe pareceu ter sido “esquecido” pelo entrevistado, mostrava que determinado aspecto não havia sido completamente examinado, orientava e solicitava mais esforço em busca de sua memória.

Com relação ao negócio de serviços de alimentação, pode-se dizer que ele é de fácil acesso e de alto risco. É um tipo de negócio que tem potencial para ser extremamente lucrativo porém, não é certo que o lucro ocorra. Os investidores inexperientes podem se enganar com facilidade. Conforme GOMES & BRUNSTEIN (1995) das cerca de 430.000 empresas nacionais que se lançaram no mercado em 1992, 50% já estavam fora de seu negócio antes do primeiro ano de atividades. Esta impressionante rotação indica a falta de preparo para as decisões estratégicas por parte dos empresários. O simples conhecimento técnico das operações não significa que se conheça o negócio. Nos serviços de alimentação, em que as barreiras competitivas são pequenas (provavelmente o capital inicial seja a maior delas), muitas empresas são levadas prematuramente à falência. O operador pode ter uma noção equivocada sobre esse tipo de negócio já que a tecnologia de processamento é de domínio comum, um *know how* tido como quase “doméstico”, e não perceber que o gerenciamento de um sistema produtivo exige um perfeito casamento entre os processos de planejamento e controle da produção, produção, compras e estocagem. Muito mais que isso,

é preciso haver controle financeiro, saber quanto custa cada atividade.

O potencial de crescimento da indústria de restaurantes no Brasil se mostra bastante promissor, dado os novos fatores geradores desta demanda (citados no item 2) e da tendência de terceirização, por parte das indústrias, dos serviços de alimentação. É um tipo de trabalho que oferece muitas oportunidades sociais e as pessoas com grande necessidade de socialização encontram seu espaço. Poucos negócios oferecem mais desafios do que este. Porém, é um trabalho duro e as dificuldades financeiras podem causar muitas frustrações.

Em conformidade com MORGAN (1996), pode-se afirmar que o sistema de fornecimento da empresa estudada é robusto para um ambiente estável, mas muito frágil num ambiente de mudanças. Isto pode ser compreendido pelas condições do meio onde a empresa está inserida e pelas condições do seu sistema de trabalho:

- a) existe uma tarefa contínua a ser desempenhada
- b) o ambiente tem se mostrado suficientemente estável para assegurar que os produtos/serviços sejam os apropriados;
- c) os produtos são padronizados;
- d) a precisão é a meta;
- e) os funcionários são submissos e fazem apenas o que se espera que façam.

Juntamente com os hotéis, os restaurantes são modernamente categorizados como serviços de hospitalidade, dado as características da interação pessoal (quase servil, sob certo ponto de vista) entre cliente/fornecedor. É um serviço que não pode ser consumido sem a proximidade física entre cliente e fornecedor. Segundo a taxionomia criada por SILVESTRO *et al.* (1992), os restaurantes são ambientes de prestação de serviços de médio contato entre cliente e fornecedor. Não têm as mesmas características dos serviços profissionais como, por exemplo, o serviço médico ou

consultoria (com ênfase em pessoas, alta personalização e autonomia), nem dos serviços de massa, como o transporte urbano ou comunicações (com ênfase em equipamentos, baixa personalização e autonomia). Por isso, podem ser chamados de “loja de serviços”. Seus processos de fornecimento são um misto entre o trabalho humano e o trabalho realizado pelos equipamentos. A tecnologia está muito presente nas funções de retaguarda e o contato pessoal muito mais presente nas funções de “palco”.

Atualmente a indústria de restaurantes situa-se dentro de um mercado altamente competitivo, o que exige dos empreendedores uma dose extra de cautela em suas ações. Embora a satisfação da fome e da sede sejam os principais atributos que cabe ao *restauranteur* saciar, é certo que os consumidores desejam ter outras necessidades atendidas. As pessoas se preocupam também com a sua forma física, com o seu *status* e com a sua situação financeira. Cabe ao operador descobrir quais são os componentes econômicos e psicológicos que o consumidor busca ao selecionar um restaurante (IGLESIAS FILHO, 1990).

O sucesso do sistema *self-service* “por quilo” pode ser explicado, em parte, pela flexibilidade no planejamento do produção. É um sistema que não possui um cardápio fixo para todos os dias e trabalha buscando, constantemente, menores custos de produção. A alta velocidade de atendimento se adequa perfeitamente às necessidades da demanda, ao mesmo tempo que viabiliza financeiramente o negócio. Para o cliente, a possibilidade de planejar a compra na medida exata da sua necessidade é excelente, pois não há o custo das sobras.

A indústria de restaurantes no Brasil é composta de muitos pequenos proprietários. São empresas com uma estrutura gerencial bastante simples. Neste tipo de empresas (MINTZBERG, 1995) as decisões são centralizadas em conjunto nas mãos do

principal executivo. A centralização tem a importante vantagem de assegurar que a resposta à estratégia reflita o completo conhecimento do núcleo operacional. Ela favorece também a flexibilidade e a adaptação na resposta estratégica, uma vez que somente uma pessoa necessita agir. Entretanto, a centralização pode causar confusão entre problemas estratégicos e operacionais. O principal executivo pode ficar tão emaranhado com os problemas operacionais que perde a visão das questões estratégicas. Também é uma estrutura arriscada pois é totalmente dependente da saúde e das fantasias de um indivíduo. Um ataque cardíaco pode varrer para longe o principal mecanismo de coordenar a organização.

Para GIANESI & CORRÊA (1994) é necessário pensar as operações de forma estratégica. Isto quer dizer criar, desenvolver, implantar e dar manutenção a um padrão coerente de decisões. A estratégia de operações seria uma ferramenta que busca organizar as operações da empresa de modo a desenvolver um corpo adequado de características de desempenho. Seu objetivo principal é o aumento da competitividade da organização.

No caso de serviços de alimentação, a estratégia de operações se torna particularmente importante, pois deixa de ser apenas um aspecto interno da organização do trabalho, restrito aos funcionários. Passa a ser uma questão importante para a qualidade percebida pelos clientes, que durante todas as etapas do processo de consumo, certamente estão avaliando a empresa pelos mais variados aspectos, tangíveis e intangíveis. Assim, a estratégia de operações, na medida que estabelece o tipo e a intensidade da interação entre cliente/empresa, tem estreita relação com a qualidade final avaliada. Mais do que isto, a estratégia de operações dita a produtividade do sistema, interferindo diretamente na lucratividade do negócio.

Referências Bibliográficas:

- BOWEN, D.E. & LAWLER, E.E.:** "The empowerment of service workers". *Sloan Management Review*, p.31-39, Spring 1992.
- FISCHER, R.M.:** O círculo do poder — as práticas invisíveis de sujeição nas organizações. IN: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1989. p.65-88
- GIANESI, I.G.N. & CORRÊA, H.L.:** *Administração estratégica de serviços*. São Paulo, Atlas, 1994.
- GOMES F., T. & BRUNSTEIN, I.:** "Considerações sobre o planejamento para a qualidade de serviços e os fatores de sucesso de novos empreendimentos." *Gestão e Produção*, v.2, n.1, p.97-108, 1995.
- IGLESIAS FILHO, B.F.:** *Marketing de hospitalidade: conceitos e aplicações: um estudo de caso*. Dissertação(Mestrado), FEA - USP - São Paulo, 1990.
- INKELES, A. & SMITH, D.H.:** *Tornando-se moderno: as transformações individuais ocorridas em seis países em desenvolvimento*. Brasília, Ed. da Universidade de Brasília, 1981.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G.:** *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- LAWTON, R.L.:** "Creating a customer-centered culture in service industries." *Quality Progress*, v.24, n.9, p.69-72, 1991.
- MINTZBERG, H.:** *Criando organizações eficazes*. São Paulo, Atlas, 1995.
- MORGAN, G.:** *Imagens da organização*. São Paulo, Atlas, 1996.
- MUCCHIELLI, R.:** *A entrevista não-diretiva*. São Paulo, Martins Fontes, 1978.
- MUNDO NETO, M.:** /Entrevista com o Bacharel em Computação Martin Mundo Neto, sócio-proprietário de um restaurante comercial localizado na cidade de São Carlos, em outubro de 1996/
- MURARO, R.M.:** *Libertação sexual da mulher*. 2. ed. Petrópolis, Ed. Vozes, 1971.
- MURDICK, R.G.; RENDER, B. & RUSSEL, R.S.:** *Service operations management*. Boston, Allyn and Bacon, 1990.
- NYQUIST, T.D.; BITNER, M.T. & BOOMS, B.H.:** "Identifying communication difficulties in the service encounter: a critical incident approach." In: CZEPIEL, J.A.; SOLOMON, M.R.; SURPRENANT, C.F. *The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses*. Lexington, Lexington Books, 1986.
- OFFE, C.:** *Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho*. v.1 Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1991.
- PERRE, G.:** /Entrevista com o Engenheiro Eletricista Gilberto Perre, sócio-proprietário de um restaurante comercial localizado na cidade de São Carlos, em outubro de 1996/
- PISANO, G.P. & HAYES, R.H.:** *Manufacturing Renaissance*. Boston (MA), Harvard Business Review Books, 1995.
- SASSER, Jr., W.E.:** "Match supply and demand in service industries." *Harvard Business Review*, v.54, n.6, p.133-140, 1976.
- SCHOELL, W.F. & IVY, J.T.:** *Marketing: contemporary concepts and practices*. Boston, Allyn and Bacon, 1981.
- SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; JONSTON, R. & VOSS, C.:** "Towards a classification of service process." *International Journal of Service Industry Management*, v.3, n.3, p.62-75, 1992.
- THIOLLENT, M.:** Problemas de metodologia. IN: FLEURY, A.C.C.; VARGAS, N. *Organização do trabalho*. São Paulo, Atlas, 1983. p.54-83.
- THIOLLENT, M.:** *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo, Ed. Polis, 1981.
- WHITNEY, J.O.:** "Strategic renewal for business units." *Harvard Business Review*, July-August, p.84-98, 1996.

**AN ANALYSIS OF THE COMPETITIVE AND OPERATIONAL
STRATEGY OF SELF-SERVICE RESTAURANTS**

Abstract

Commercial self-service restaurants have arisen as a fast-food option well adapted to the new necessities of the Brazilian population. They constitute an industry in growth all over the country, and have evolved in terms of both supply and service. This paper analyses the phenomenon of “eating out” and presents the competitive and operational strategy of the “per kilo” self-service restaurants. From a study conducted in a branch enterprise, it identifies and analyses the process characteristics present in the “per kilo” system, suggesting internal changes in the form of management directions.

Key words: self-service restaurant, competitive and operational strategy of self-service restaurant, “per kilo” self-service restaurant management.