



Produto & Produção, vol. 19, n.4, p.01-14, 2018

RECEBIDO EM 23/04/2019. ACEITO EM 05/09/2019.

Franco da Silveira

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, Brasil
franco.da.silveira@hotmail.com

Cristine Teixeira Nogueira

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, Brasil
cristineteinog@gmail.com

Amália Koefender

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, Brasil
amalia.koe@gmail.com

Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, Brasil
maria@producao.ufrgs.br

Fernando Gonçalves Amaral

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, Brasil
amaral@producao.ufrgs.br

Análise dos Serviços de um Restaurante Fast-Casual por meio de Estratégias de Operações

Resumo

A partir das mudanças nos hábitos e comportamentos alimentares das pessoas foram desenvolvidas alternativas alimentares fora do lar (*food service*). Uma das alternativas trata-se de restaurante *fast-casual* que proporciona uma qualidade maior de alimentos e uma atmosfera mais consistente, com serviço personalizado, rápido e preço adequado. Porém, fornecer serviço de alta qualidade aos clientes é uma tarefa complexa e um dos fatores mais importantes na determinação do sucesso de um restaurante. Nesse contexto, o artigo consiste em apresentar uma análise da percepção dos clientes de um restaurante *fast-casual* de Porto Alegre, Rio Grande do Sul (RS), Brasil, por meio das estratégias de operações. Como complemento, busca-se avaliar a estratégia genérica do restaurante, identificar quais são os seus critérios competitivos, mapear o processo de serviços (*Service Blueprint*) e avaliar o alinhamento do serviço prestado às estratégias do restaurante. Em termos metodológicos, adotou-se os procedimentos bibliográfico e do estudo de caso. Quanto aos seus objetivos a pesquisa classifica-se como descritiva, de caráter exploratório. Como resultados, o estudo contribuiu para a lacuna de informações que trata da servitização de restaurantes *fast-casual*. Além disso, foram propostas algumas melhorias para o estabelecimento que apresenta pontos de falha e/ou espera na prestação de serviços no atendimento com o cliente.

Palavras chave: Processos de Serviços. Fast-Casual. Estratégias de Operações.

Analysis of the Services of a Fast-Casual Restaurant through of Operations Strategies

Abstract

From the changes in the habits and eating behaviors of the people, food alternatives were developed outside the home (food service). One of the alternatives is a fast-casual restaurant that provides a higher quality of food and a more consistent atmosphere, with personalized service, fast and adequate price. However, providing high-quality customer service is a complex task and one of the most important factors in determining a restaurant's success. In this context, the article consists of presenting an analysis of customer perceptions of a fast-casual restaurant in Porto Alegre, Rio Grande do Sul (RS), Brazil, through operations strategies. As a complement, it seeks to evaluate the restaurant's generic strategy, to identify its competitive criteria, to map the service process (Service Blueprint) and to evaluate the alignment of the service provided to the restaurant's strategies. In methodological terms, we adopted the procedures and the case study. Regarding its objectives, the research is classified as descriptive, of an exploratory nature. As a result, the study contributed to the information gap that deals with the provision of fast-casual restaurants. In addition, some improvements have been proposed for the establishment that presents points of failure and / or waiting to provide services in the customer service.

Keywords: Service Processes. Fast-Casual. Operations Strategies.

1. Introdução.

Os restaurantes precisam desenvolver estratégias operacionais eficientes para se manterem competitivos em seus respectivos mercados de atuação (HE et al., 2018; MUN e JANG, 2018). Tratam-se de tarefas desenvolvidas na parte funcional do estabelecimento que influenciam diretamente a percepção dos clientes pelos serviços prestados (HWANG e OK, 2013). Por exemplo, os clientes percebem a oferta de alimentos de alta qualidade, ambiente requintado e excepcional, equipe de atendimento capacitada, serviço personalizado, preço adequado, entre outros (HANKS et al., 2017). São atributos que fomentam a relação entre servidor e cliente e responsáveis pela definição da qualidade do serviço (STEENKAMP, 1989; FLIE e KLEINALTENKAMP, 2004). Porém, fornecer serviço de alta qualidade aos clientes é uma tarefa complexa (NAMIN, 2017) e um dos fatores mais importantes na determinação do sucesso de um restaurante e no aumento da sua eficiência (HWANG e OK, 2013; KANYAN et al., 2016; BAI et al., 2018).

No setor de alimentação, os restaurantes são classificados em diferentes segmentos (HARRINGTON, 2001, p. 391). Assim, é possível obter dados que caracterizam o nicho de mercado específico do estabelecimento (BUJISIC et al., 2014). Conforme Canziani et al. (2016), os principais segmentos da indústria de restaurantes são: *fast food*, *fast-casual*, *midscale*, moderada (ou casual) e jantares finos (ou de alto nível). São alternativas de alimentação fora do lar (*food service*) que foram desenvolvidas em razão das alterações nos hábitos e comportamentos alimentares das pessoas (SOUZA et al., 2013). Frisa-se o serviço *fast-casual* pois contempla as características do *fast food* e permite uma personalização do produto conforme os requisitos do cliente (LEAL, 2010; BUJISIC et al., 2014). Além disso, um restaurante *fast-casual* proporciona uma qualidade maior de alimentos e uma atmosfera mais consistente com o segmento de jantar informal (RYU et al., 2010).

No Brasil, a alimentação fora do lar possui importância social e econômica (SILVA, 2011). Conforme o Instituto de Foodservice Brasil (IFB), a estimativa do setor da alimentação fora do lar para 2018 é de R\$ 75 bilhões. Além disso, as perspectivas de crescimento são ainda maiores, tendo em vista uma sociedade cada vez mais urbana e com hábitos alimentares em constantes mudanças (BEZERRA et al., 2013; BEZERRA et al., 2017; MANFIO e LACERDA, 2016). Nesse contexto, nota-se que há uma lacuna de informações em sistematizar e descrever as estratégias de operações de restaurantes *fast-casual* brasileiros que impactam na percepção da qualidade de serviço pelo cliente (BFT, 2010; BEZERRA et al., 2013).

Desse modo, o artigo objetiva apresentar uma análise das características do serviço prestado por um restaurante *fast-casual* de Porto Alegre, Rio Grande do Sul (RS), Brasil, por meio das estratégias

de operações. Como objetivos específicos, busca-se avaliar a estratégia genérica do restaurante, identificar quais são os seus critérios competitivos, mapear o processo de serviços do ponto de vista do cliente e avaliar o alinhamento do serviço prestado às estratégias do restaurante por meio da avaliação importância vs. desempenho do serviço. Ressalta-se que apesar da proposição de análise da percepção dos clientes do restaurante *fast-casual*, não é objetivo da pesquisa definir com rigor a semântica e a sintaxe do contexto brasileiro. Os resultados identificados na análise demonstram quais perspectivas devem ser incrementadas no restaurante em análise, facilitando a difusão do conhecimento e de informação do mesmo, e que podem caracterizar o desenvolvimento de um novo modelo tradicional sobre restaurantes *fast-casual* para o Brasil.

O artigo foi estruturado em cinco diferentes seções, além desta introdução. Na seção 2 é contextualizado o setor de alimentação do Brasil. Na seção 3, apresenta-se a abordagem metodológica utilizada no estudo. Na seção 4 são demonstrados os resultados encontrados. Na seção 5 são expostas as conclusões da pesquisa, as limitações encontradas e as propostas de trabalhos futuros. Na seção 6 são apresentadas as referências utilizadas na pesquisa. A principal contribuição do artigo à literatura está na identificação das variáveis da estratégia de operação, em nível descritivo e exploratório, a partir do incremento da ferramenta *Service Blueprint*. As proposições e reflexões levantadas no estudo também contribuem como subsídios para futuras pesquisas acadêmicas sobre o tema, que poderão dar continuidade a este estudo inicial.

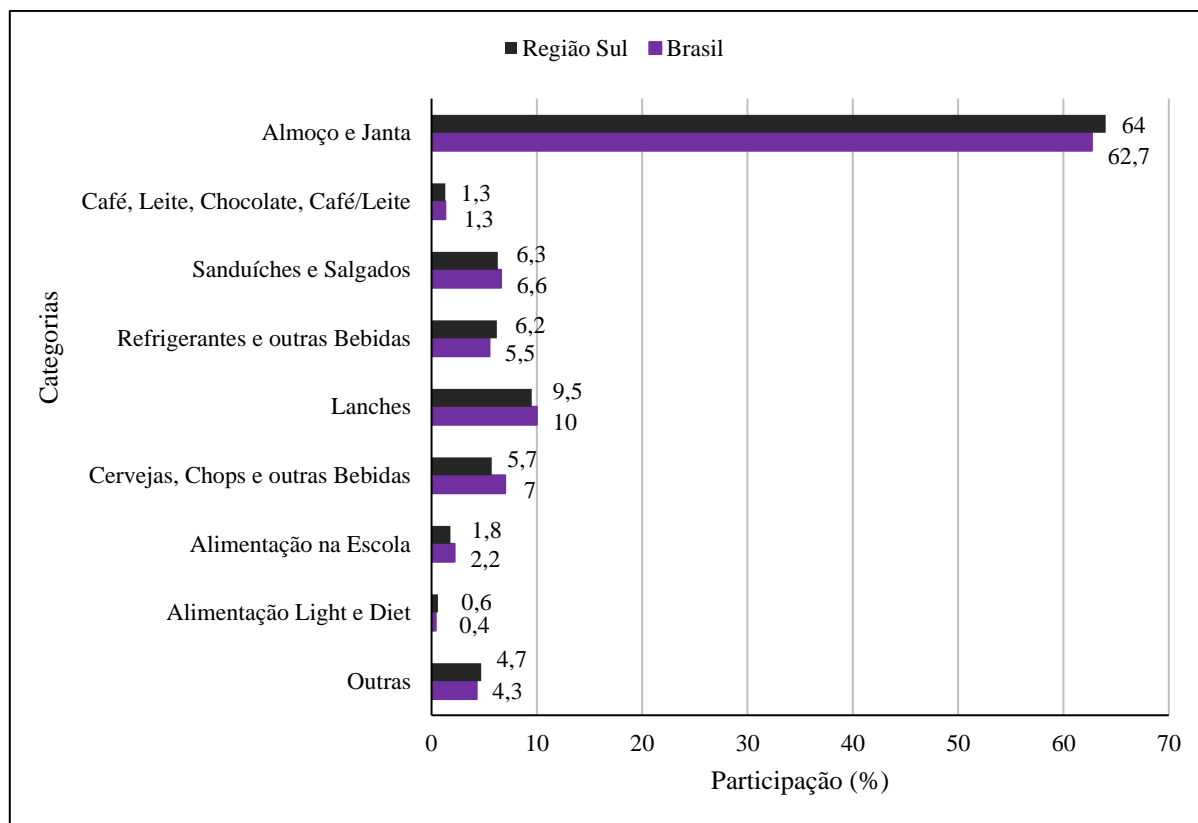
2. Referencial Teórico.

2.1. Caracterização do segmento de *Food Service* no Brasil.

O segmento de *food service* no Brasil é fortemente influenciado pelo ambiente institucional. Fatores como o hábito e/ou preferência alimentar da população brasileira e o padrão de limpeza e higiene exigido dos estabelecimentos comerciais dedicados à alimentação fora do lar são os principais responsáveis. Os locais do *food service* caracterizam-se por produzir alimentos e proporcionar condições alimentares fora do lar, assumindo formas como: cafés, bares, lanchonetes, restaurantes, pubs, praças de alimentação, quiosques, padarias, entre outros (DOLNIKOFF, 2015). Além disso, o mercado do *food service* contempla toda a cadeia produtiva e de logística (produção e distribuição) de alimentos, insumos, equipamentos e serviços, orientado a atender os estabelecimentos que preparam e fornecem refeições fora do lar (BFT, 2010).

No Brasil, 1/4 das refeições são consumidas fora do lar. Nos grandes centros urbanos, chega a aproximadamente 1/3. Desse modo, os setores que relacionam-se com o *food service* cresceram 292,3% nos últimos dez anos, um aumento de 83,3% em comparação ao varejo alimentício tradicional. Frisa-se que o crescimento da alimentação preparada fora do lar no mesmo período foi de uma taxa média de 12%. Em 2013, os canais de alimentação fora do lar foram responsáveis por 9,8% das vendas da indústria alimentícia, ao passo que o varejo denotou aproximadamente 5,3%. A região sudeste do Brasil destaca-se como a principal em gastos com alimentação fora do lar em comparação a renda familiar (R\$ reais). Na segunda posição está a região sul, seguida pelo nordeste, norte e centro oeste (ABAFL, 2013). A Figura 1 apresenta o percentual (%) de participação das diversas categorias da despesa de alimentação fora do lar da região sul em comparação com o total do Brasil.

Figura 1 – Participação da região sul do Brasil nas diversas categorias da despesa alimentar fora do lar.



Fonte: Adaptado de (ABAFL, 2013).

Nota-se que o segmento de *food service* na região sul representa uma participação significativa nas diferentes categorias das despesas alimentares do Brasil. Desse modo, é importante descrever as principais tendências que estão se desenvolvendo no país e que devem nortear os novos modelos de restaurantes *food service* no RS, tais como: a) interiorização da expansão - ritmo acelerado de aberturas de estabelecimentos em cidades médias do interior do país; b) classes C e D são responsáveis pelos motores da expansão - redes oferecem menus a preços acessíveis; c) saudabilidade - renovação de cardápios com a introdução de alimentos típicos de outros países (ABAFL, 2013).

3. Metodologia.

O escopo das pesquisas científicas condizem, de forma simples, em procurar respostas para indagações propostas. De modo geral, a finalidade da pesquisa é investigar e encontrar soluções para um determinado problema, que têm por base artifícios racionais e sistemáticos, mediante a utilização de procedimentos científicos (LAKATOS e MARCONI, 2010). Existem várias formas de classificar as pesquisas. Nesse contexto, é apresentado no Quadro 1 as classificações e tipologias selecionadas para a presente pesquisa e o método científico adotado.

Quadro 1 – Classificação e tipologia da pesquisa.

Classificação	Tipologia da Pesquisa
Natureza	Aplicada
Abordagem	Qualitativa
	Quantitativa
Objetivos	Exploratória
	Descritiva
Procedimento	Estudo de Caso
	Bibliográfico
Método Científico	
Análise Indutiva	

Fonte: Autores (2019).

Conforme apresentado, do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa caracteriza-se por ser aplicada. Segundo Gil (2012), tratam-se de pesquisas que são voltadas para à identificação de problemas e busca de suas respectivas soluções. A pesquisa, quanto à sua abordagem, classifica-se como qualitativa e quantitativa. Ela é qualitativa, pois preocupa-se com o aprofundamento da compreensão acerca do setor de alimentação fora do lar, que são conducentes para o desenvolvimento de restaurante *fast-casual*, tendo em vista compreender, descrever e explicar esse contexto. Ela é quantitativa, pois emprega dados secundários para representar a situação do Brasil, em específico a região sul, na participação das diversas categorias da despesa alimentar do setor de *food service*.

Com relação aos seus objetivos, essa pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. Conforme Gil (2012), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, possibilitando assim, novas vistas para torná-lo explícito. A pesquisa enquadra-se como descritiva em razão das características da fundamentação teórica que descrevem o fenômeno em estudo, perfazendo o uso de questionários para a coleta de dados.

Do ponto de vista dos procedimentos adotados, a pesquisa condiz com o estudo de caso (levantamento *in loco*) e a pesquisa bibliográfica. O estudo de caso pode ser utilizado para contemplar informações e conhecimentos acerca de um determinado problema, para que se procura uma resposta para os novos fenômenos e relações (YIN, 2001). O tipo de pesquisa de campo selecionado para o estudo trata-se do exploratório-descritivo que terá o objetivo de descrever quais são as estratégias de operações utilizadas no restaurante *fast-casual*. A pesquisa bibliográfica procura representar a relevância e a lacuna relacionada à temática.

A pesquisa emprega o método científico indutivo pois parte de uma observação específica, dadas diversas particularidades, e propõe soluções que podem ser utilizadas em casos genéricos (GIL, 2012). Sua finalidade consiste em representar, de modo geral, como é realizado as estratégias de operação do restaurante *fast-casual* de Porto Alegre e posteriormente servir de base para outros casos particulares.

A avaliação do posicionamento estratégico do restaurante foi realizada mediante a aplicação de um questionário semi-estruturado (aberto) em dois sócios para identificar: i) 5 Forças de Porter; ii) matriz Importância – Desempenho; e iii) estratégia competitiva. Na coleta de dados, por meio do levantamento *in loco* foi possível mapear o processo de servitização do *fast-casual* e assim identificar os momentos da verdade, realizar a construção do ciclo de serviço e do *Service Blueprint* e analisar o grau de divergência e de contato com o cliente.

4. Resultados e Discussões.

Nos resultados, buscou-se identificar a estratégia do restaurante e analisar através das características do serviço prestado o atingimento dos pilares estratégicos. Como resultados obteve-se

também a proposição de melhorias para um melhor atingimento da estratégia a partir do serviço prestado. Destaca-se que o restaurante *fast-casual* foi inaugurado em 2010 e atende em média 200 clientes por dia. Apresenta uma experiência mexicana-californiana adaptada ao paladar brasileiro. Possui uma cultura orientada a pessoas, com refeições de qualidade em uma experiência acolhedora para todos os públicos, em especial, jovens.

4.1. Análise do Posicionamento Estratégico.

De forma a identificar o posicionamento estratégico do restaurante, foram coletadas em entrevista com os sócios da empresa informações sobre sua estratégia. As informações foram realizadas em junho de 2018 e tiveram como foco as análises de forças da empresa, de acordo com as 5 Forças de Porter, além da construção da matriz de importância e desempenho para os itens prioritários para estes, assim como a identificação da estratégia competitiva.

4.1.1. Forças de Porter.

De acordo com Muller (2003), analisar as 5 forças de Porter é importante para entender as oportunidades e ameaças que circundam a empresa. Assim foram analisadas as 5 forças de Porter do restaurante, a partir das informações identificadas junto aos sócios. A Figura 2 apresenta o esquema das 5 forças de Porter que são descritas na sequência. I) *Poder de negociação com fornecedores*: com relação a esta força, há um baixo poder de negociação com o fornecedor de ingrediente chave, sendo este fornecedor único no Brasil para o produto. Com relação ao restante dos produtos, estes são bastante comuns, com alta oferta de fornecedores no mercado, trazendo alto poder de negociação ao restaurante. II) *Rivalidade entre os concorrentes*: como este mercado encontra-se ainda não saturado na cidade de Porto Alegre, havendo pouca rivalidade, os concorrentes se reconhecem como divulgadores do mercado, que impulsionam seu crescimento.

Figura 2 – Apresentação das 5 forças de Porter.



Fonte: Autores (2019).

III) *Ameaça de produtos substitutos*: no restaurante analisado, localizado em um bairro com grande quantidade de restaurantes em Porto Alegre, a ameaça de substituição por buffets executivos, que em horário de almoço são uma opção mais tradicional e rápida para refeições. Além disso, se identifica como substitutos outros restaurantes com *delivery*, que por sua vez podem ser mais rápidos ou mais baratos, tendo inclusive parcerias em promoções com aplicativos de entrega. No mercado de Porto Alegre, há ainda a concorrência de outras redes de *fast-casual*, que não possui o mesmo tipo de produto, mas que atinge o mesmo público alvo. IV) *Ameaça de entrada de novos concorrentes*: identifica-se a possibilidade de entrada de uma rede da *fast-casual* internacional, com características semelhantes ao restaurante em estudo, porém já consolidada no mercado. Além desta, tem-se um problema com relação ao investimento inicial do setor que é relativamente baixo, facilitando a entrada de novos concorrentes que podem copiar ou adaptar o modelo de negócios. V) *Poder de negociação com clientes*: com relação ao poder de negociação com clientes, foi identificado alto poder de

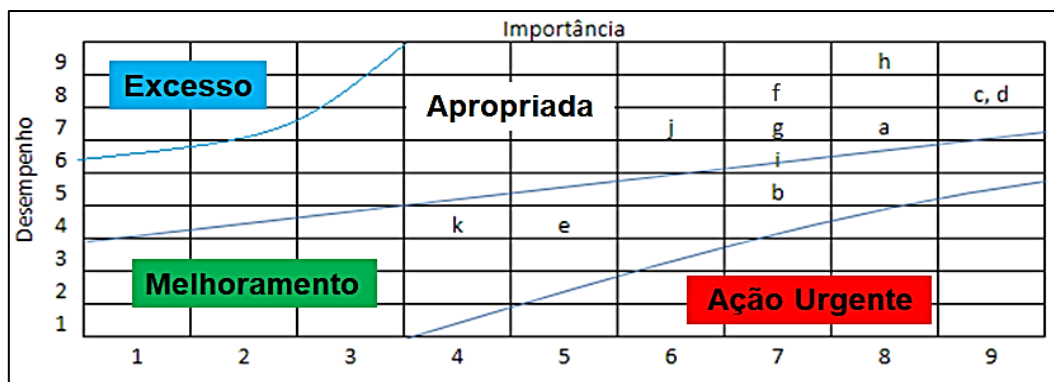
negociação, pois os preços atuais são bastante competitivos com o mercado, não havendo necessidade de barganha por parte dos clientes.

4.1.2 Matriz Importância - Desempenho.

Foram avaliados 11 fatores competitivos para o restaurante, os quais foram identificados quanto à sua importância e desempenho com relação ao posicionamento de mercado, de acordo com a matriz proposta por Slack (1996), que segundo Muller (2003), se trata de um sistema de posicionamento para analisar a relação cliente-empresa-concorrente, podendo ser feita por avaliação interna (empresa) ou externa (clientes). Para isso, foi realizado junto aos sócios o mapeamento da importância dos fatores competitivos, avaliando para o desempenho a sua satisfação no atendimento destes, assim como quanto à identificação dos clientes com estes. Os itens avaliados foram: a) imagem; b) agilidade; c) atendimento; d) qualidade do produto; e) variedade; f) preço; g) localização; h) higiene; i) ambiente; j) apresentação de produto/embalagens; e k) inovação do produto.

Os itens “a”, “c”, “d”, “f”, “g”, “h”, “j” foram identificados como itens para os quais se possui alta importância e bom desempenho, ficando estes no quadrante referente aos itens de situação “apropriada”. Quanto ao ambiente (item “i”) foi identificada uma alta importância estratégica, porém um desempenho mediano, por não possuir as identificações adequadas para início do atendimento, ficando então entre os quadrantes de situação apropriada e de melhoramento. A Figura 3 demonstra a matriz de importância - desempenho com seus respectivos quadrantes e posicionamentos dos itens.

Figura 3 – Matriz importância desempenho.



Fonte: Autores (2019).

Em relação aos itens “b”, “e”, “k”, estes foram identificados como itens a ser realizado melhorias. Para o item “b” (agilidade), as evidências de esperas e filas sinalizam esta necessidade. Quanto aos itens “e” (variedade) e “k” (inovação do produto), foram verificadas as necessidades de melhorias devido a possuírem poucas opções iniciais (burritos, tacos e nachos), assim como o desenvolvimento de poucas inovações (inclusão do *chilli vegano*, extinção do ‘*taco soft*’ e criação do mini burrito).

4.1.3. Estratégia Competitiva.

A estratégia competitiva identificada, de acordo com as estratégias genéricas de Porter (1997), foi a de focalização, pois o restaurante busca satisfazer um mercado-alvo particular, para público jovem e que aprecie a culinária típica mexicana, porém sem a necessidade de vínculo com a cultura mexicana, tratando-se de um “restaurante de comida mexicana sem ser um restaurante mexicano”. Há então uma busca por um ambiente diferenciado dos demais restaurantes mexicanos, que se vinculam à cultura da região. Suas características de diferenciação tratam-se de ambiente diferenciado (de acordo com sua estratégia), além da personalização onde o cliente tem autonomia no processo para decidir como será o seu produto, e também da qualidade esperada, onde tem produtos mais caseiros e frescos que demais restaurantes de *fast-casual*.

4.2 Mapeamento do Processo de Servitização do *Fast-Casual*.

Em busca de melhorar o entendimento e análise da prestação de serviços, foram realizadas as etapas para mapeamento do processo. Iniciou-se a partir da identificação dos momentos da verdade, posteriormente foi construído o mapa do *Service Blueprint* e então foi realizada a análise do *blueprint* do serviço em questão, para concluir com a avaliação da taxonomia do processo de serviços.

4.2.1. Identificação dos Momentos da Verdade.

Foram mapeados 28 momentos da verdade, dentro do ciclo de serviço do restaurante. A observação para mapeamento ocorreu em junho de 2018. No Quadro 2 estão os momentos identificados, suas descrições e informações quanto a agregar ou não valor, assim como o critério de importância para o cliente.

Quadro 2 - Momentos do Ciclo de Serviço.

Momentos	Descrição do Momento da Verdade	Agrega Valor (VA) / Não Agregação Valor (NVA)	Critério Importante para o Cliente
M1	Chega até o local (ou estaciona)	VA	Acesso, disponibilidade
M2	Caminha até a porta	VA	Conforto, segurança
M3	Entra no restaurante	NVA	Atendimento, informação
M4	Procura como ser atendido	NVA	Atendimento, informação
M5	Caminha até o balcão onde irá fazer seu pedido	VA	Conforto, velocidade
M6	Procura onde deve ir primeiro, se no caixa ou na fila para pedido	NVA	Atendimento, informação
M7	Entra na fila para pedido	NVA	Velocidade, conforto, higiene
M8	É saudado e questionado pelo primeiro atendente se conhece o restaurante e como funciona	VA	Atendimento, simpatia
M9	É informado sobre as opções que estão no painel e sobre as opções para preparação do produto	VA	Competência, informação
M10	Escolhe tipo de produto que irá comer (taco, nacho, burrito)	VA	Qualidade, flexibilidade (opções), higiene
M11	Espera atendente preparar o início (sendo burrito, esquentar a massa, os demais montar/pegar apenas)	VA	Velocidade, conforto, higiene
M12	Escolhe carne (frango, bovina ou vegetariano), demais ingredientes quentes e molhos	VA	Qualidade, flexibilidade (opções), higiene
M13	Espera atendente colocar carne, ingredientes quentes e molhos, e passar para segundo atendente	VA	Velocidade, conforto, competência, higiene
M14	Espera segundo atendente estar liberado para iniciar o processo	NVA	Velocidade, conforto
M15	Escolhe molhos frios e opções de temperos	VA	Qualidade, flexibilidade (opções), higiene
M16	Espera atendente incluir molhos frios e opções de temperos	VA	Velocidade, conforto, competência, higiene
M17	Espera atendente finalizar o pedido, incluindo embalagens se necessário	VA	Velocidade, conforto, competência, higiene

M18	Espera na fila para pagamento	NVA	Velocidade, conforto
M19	Escolhe bebida	VA	Qualidade, flexibilidade (opções), higiene
M20	Recebe bebida	VA	Qualidade, higiene
M21	Realiza o pagamento	VA	Flexibilidade (meios), custo
M22	Caminha com sua bandeja até uma mesa	NVA	Velocidade, conforto, higiene
M23	Come o produto	VA	Conforto, higiene
M24	Leva sua bandeja até o lixo, separando latas e garrafas dos demais	VA	Informação, higiene
M25	Lava as mãos	VA	Conforto, higiene
M26	Caminha até a saída	VA	Velocidade, conforto
M27	Sai do restaurante	NVA	Conforto
M28	Se direciona até seu meio de transporte para ir embora	VA	Conforto, segurança

Fonte: Autores (2019).

4.2.2 Construção do *Service Blueprint*.

A partir da identificação dos 28 Momentos da Verdade, foi construído o *Service Blueprinting*, e por consequente, foram evidenciados os pontos de falha (●) e os de espera (△). Para estes pontos, foram propostas melhorias de acordo com as necessidades estratégicas do restaurante. As Figuras 4, 5 e 6 apresentam o *Service Blueprint*, desenvolvido para o restaurante em análise.

Figura 4 – *Service Blueprinting* (M1 a M10).

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
EVIDÊNCIAS FÍSICAS	TRÂNSITO REGIÃO ●	FACHADA CARACTERÍSTICA DA REGIÃO	FACHADA	INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS SALÃO DO RESTAURANTE ●	SALÃO DO RESTAURANTE	INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS FUNCIONÁRIOS ●	FUNCIONÁRIOS OUTROS CLIENTES △ ●	INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS FUNCIONÁRIOS ●	INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS FUNCIONÁRIOS	INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS FUNCIONÁRIOS PRODUTOS DISPONÍVEIS
AÇÕES DOS CLIENTES LINHA DE INTERAÇÃO	Chega até o local (ou estaciona)	Caminha até a porta	Entra no restaurante	Procura como ser atendido	Caminha até o balcão onde irá fazer seu pedido	Procura onde deve ir primeiro, se no caixa ou na fila para pedido	Entra na fila para pedido	É saudado e questionado pelo primeiro atendente se conhece o restaurante e como funciona	É informado sobre as opções que estão no painel e sobre as opções para preparação do produto	Escolhe tipo de produto que irá comer (taco, nacho, burrito)
FUNCIONÁRIOS LINHA DE FRENTE LINHA DE VISIBILIDADE						INFORMA LOCAL DE INÍCIO		INFORMA SOBRE PROCESSO	INFORMA SOBRE PRODUTO	EXPLICA OPÇÕES
FUNCIONÁRIOS DE RETAGUARDA LINHA DE INTERAÇÃO INTERNA										
PROCESSOS DE APOIO			LIMPEZA DO LOCAL		PREPARAÇÃO DOS ALIMENTOS					

Fonte: Autores (2019).

Figura 5 – Service Blueprinting (M11 a M19).

M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19
FUNCIONÁRIOS PRODUTOS DISPONÍVEIS	INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS FUNCIONÁRIOS PRODUTOS DISPONÍVEIS	FUNCIONÁRIOS PRODUTOS DISPONÍVEIS	FUNCIONÁRIOS OUTROS CLIENTES	FUNCIONÁRIOS PRODUTOS DISPONÍVEIS	FUNCIONÁRIOS PRODUTOS DISPONÍVEIS	FUNCIONÁRIO PRODUTO FINAL EMBALAGENS	FUNCIONÁRIOS OUTROS CLIENTES	FUNCIONÁRIOS PRODUTOS DISPONÍVEIS
Espera atendente preparar o início (sendo burrito, esquentar a massa, os demais esquentar apenas)	Escolhe carne (frango, bovina ou vegetariano), demais ingredientes quentes e molhos	Espera atendente colocar carne, ingredientes quentes e molhos, e passar para segundo atendente	Espera segundo atendente estar liberado para iniciar o processo	Escolhe molhos frios e opções de temperos	Espera atendente incluir molhos frios e opções de temperos	Espera atendente finalizar o pedido, incluindo embalagens se necessário	Espera na fila para pagamento	Escolhe bebida
RETIRA O PRODUTO PARA INÍCIO	EXPLICA OPÇÕES	INCLUI CARNE, INGREDIENTES QUENTES E MOLHOS E PASSA PARA COLEGA, INFORMANDO SOBRE PRODUTO		EXPLICA OPÇÕES	INCLUI MOLHOS FRIOS E TEMPEROS	FINALIZA O PEDIDO E INFORMA CAIXA SOBRE PRODUTO		QUESTIONA E INFORMA SOBRE BEBIDA
REPOE PRODUTOS QUANDO NECESSÁRIO		REPOEM PRODUTOS QUANDO NECESSÁRIO			REPOEM PRODUTOS QUANDO NECESSÁRIO			
ABASTECIMENTO DE BEBIDAS								

Fonte: Autores (2019).

Figura 6 – Service Blueprinting (M20 a M28).

M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26	M27	M28
FUNCIONÁRIOS PRODUTOS DISPONÍVEIS	FUNCIONÁRIOS CONTA	SALÃO DO RESTAURANTE MESAS	SALÃO DO RESTAURANTE PRODUTO FINAL EMBALAGEM MESAS TEMPEROS ADICIONAIS	SALÃO DO RESTAURANTE INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS LOCAIS DE DESCARTE	PIA, SABONETE, PAPEL INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS	SALÃO DO RESTAURANTE	FACHADA CARACTERÍSTICAS REGIÃO	TRÂNSITO REGIÃO ESTACIONAMENTOS PRÓXIMOS
Recebe bebida	Realiza o pagamento	Caminha com sua bandeja até uma mesa	Come o produto	Leva sua bandeja até o lixo, separando latas e garrafas dos demais	Lava as mãos	Caminha até a saída	Sai do restaurante	Se direciona até seu meio de transporte para ir embora
ENTREGA BEBIDA	CONFIRMA PEDIDO, VERIFICA VALOR E RECEBE PAGAMENTO							
REPOEM PRODUTOS QUANDO NECESSÁRIO			REPOEM PRODUTOS QUANDO NECESSÁRIO	RETIRA BANDEJAS ANTERIORES DISPONIBILIZADAS	REPOEM PRODUTOS QUANDO NECESSÁRIO			
				LIMPEZA DAS MESAS COLETA DO LIXO E LIMPEZA				

Fonte: Autores (2019).

No Quadro 3 estão as propostas de melhorias identificadas para os pontos de falha e/ou de espera do restaurante *fast-casual*. Frisa-se que a principal proposta de melhoria relaciona-se com a falta de clareza ou de informações sobre o processo. Informações disponíveis sobre o fluxo do pedido e sinalizações podem adequar melhor o serviço prestado ao cliente e facilitar o processo final do produto.

Quadro 3 - Proposta de melhorias para pontos de espera e/ou falha.

Pontos de Espera ou Falha	Proposta Melhorias
M1 - POUCOS/CAROS ESTACIONAMENTOS PRÓXIMOS E TRÂNSITO REGIÃO	Avaliar parcerias com estacionamentos.
M4, M6, M8- FALTA DE CLAREZA OU INFORMAÇÕES SOBRE PROCESSO	Informações disponíveis sobre fluxo de pedido, sinalizações.
M7 - ENTRAR NA FILA SEM INFORMAÇÕES DO PROCESSO	Informações disponíveis sobre fluxo de pedido, opções do produto, sinalizações. Aproveitar momento para cliente pensar sobre decisão do produto.
M13, M17 - INFORMAÇÃO SOBRE PRODUTO APENAS "FALADA"	Ticket que contemple a informação inicial de identificação do produto, para que todos tenham conhecimento durante o andamento do processo.
M14 - PRECISAR AGUARDAR EM SEGUNDO MOMENTO PARA CONTINUAR PROCESSO	Melhor divisão das tarefas entre primeiro e segundo atendentes, para não ocorrer nova espera.
M18 - NOVA FILA PARA PAGAMENTO	Escolha de bebida ser realizada no início do processo e venha sinalizada no ticket inicial, para que caixa apenas entregue a bebida e realize a cobrança.
M24 - FALTA DE ENTENDIMENTO SOBRE TAREFAS PÓS CONSUMO	Incluir sinalizações sobre a realização do descarte pelo cliente.

Fonte: Autores (2019).

4.3 Taxonomia do Processo.

Quanto ao grau de divergência, identificou-se que possui alta divergência, por se tratar de produto personalizado, visto que o cliente pode escolher quais ingredientes serão colocados em sua refeição. Devido a isto, há uma grande troca de informações entre cliente e prestador, fazendo com que os funcionários sejam capacitados para preparar os produtos de acordo com todas as possíveis variações. Em relação ao objeto do processo de serviço, foi identificado que se tratam de pessoas, sendo o nicho de mercado do setor alimentício, que irão se beneficiar do alimento oferecido na prestação do serviço. Além disso, quanto ao grau de contato com o cliente, se trata de contato direto, onde o cliente está presente e interage com o processo, sendo assim a qualidade percebida do serviço é determinada pela experiência vivenciada, o que reforça também a necessidade de capacitação dos funcionários e alinhamento do processo para proporcionar uma melhor experiência aos clientes.

5. Conclusões.

Este artigo contribuiu para o campo da gestão de serviços em restaurantes brasileiros do tipo *fast-casual*. Seu escopo caracteriza-se por analisar os processos que são desenvolvidos pelo restaurante e relacionar com seu planejamento estratégico. Desse modo, dividiu-se a conclusão em diferentes seções para facilitar o entendimento do estudo.

5.1. Contribuições Teóricas.

No ambiente de negócios altamente competitivo, a avaliação da qualidade dos serviços pelos clientes é fundamental para a sobrevivência das empresas. Embora existam estudos sobre qualidade de serviço, poucos investigam a gestão de serviços no segmento de restaurantes, em específico,

restaurante do tipo *fast-casual*. Portanto, este estudo forneceu informações adicionais sobre a relação entre qualidade de serviço e satisfação do cliente em um nicho de mercado pouco abordado (*fast-casual*) e que têm importância para a economia brasileira.

5.2 Contribuições Práticas.

Os resultados obtidos permitiram identificar lacunas nos processos do restaurante *fast-casual* que podem ser ajustadas, visto que sua estratégia propende para um restaurante de qualidade, para jovens, com ambiente diferenciado e que tenha um atendimento rápido para seus clientes. A principal relaciona-se com a ausência de informações disponíveis no fluxo do pedido. Com *ticket* ou bilhete que contemple a informação inicial de identificação do produto, uma maior lucratividade pode resultar e, assim, satisfazer completamente às necessidades dos clientes e garantir um melhor produto final.

Sugere-se uma atenção com as sinalizações sobre o início do processo, pois isto penaliza a característica do ambiente do estabelecimento, deixando o cliente sem informações de como ser atendido. É importante que fique claro além do funcionamento do processo como e por onde este deve ser iniciado, podendo-se ainda sugerir uma sinalização sobre local de espera para atendimento, quando houver. Além disso, identificou-se a pouca variedade dos produtos como um item com necessidade de melhoramento. Desse modo, aconselha-se uma maior opção de produtos iniciais, como a inclusão de *quesadilla* no cardápio (ou demais receitas da culinária mexicana), mantendo-se os ingredientes opcionais de escolha do cliente e uma ampliação dos itens no menu “cardápio”.

Foi identificado que os produtos não são frequentemente inovados, de modo que seria necessário acrescentar variações sazonais ao cardápio, que estimulem o retorno dos clientes já recorrentes. Assim, aconselha-se que o restaurante proporcione pratos específicos por mês, que demonstrem a inovação constante ao seu público alvo. Devido a importância da experiência do cliente, em razão da sua participação no processo, em um produto personalizado de acordo com sua necessidade, há de se manter o foco em treinamento dos funcionários. Aliado a isto, as oportunidades de melhorias no processo garantem sua padronização para uma melhor experiência do cliente, apoiando também na qualidade do trabalho de seus funcionários.

5.3 Limitações e Proposta de Trabalhos Futuros.

Como limitação, pode-se afirmar que a principal está relacionada com a contribuição teórica do artigo na identificação das variáveis da estratégia de operação, em nível descritivo e exploratório, a partir do incremento da ferramenta *Service Blueprint*, a qual não foi plenamente alcançada. A estratégia de operação adotada pelo restaurante poderia ser analisada em maior profundidade, contemplando a descrição e avaliação das variáveis e buscando relacionar com pesquisas similares. Além disso, embora a ferramenta *Service Blueprint* tenha a agregar, sua relação com a estratégia de operação poderia ser melhor explorada. Sugere-se como propostas de trabalhos futuros: i) aprofundar o entendimento da experiência do restaurante a partir da perspectiva do valor do cliente. As conceituações tradicionais da experiência do restaurante podem ser orientadas para a oferta, como foco de atenção em fatores como a qualidade da comida oferecida; e ii) analisar a discussão sobre o valor do cliente no restaurante, incorporando os valores econômicos, funcionais, emocionais e simbólicos.

Referências

ABAFL. Anuário Brasileiro da Alimentação Fora do Lar. **Anuário da alimentação fora do lar 2013**. São Paulo, SP, Brasil. 2013. 164 p. Disponível em: <https://issuu.com/aforadolar/docs/anu_rio_da_alimenta___o_fora_do_l>. Acesso em: 20 de junho de 2018.

BAI, L. et al. Food safety in restaurants: The consumer perspective. **International Journal of Hospitality Management**, 2018.

BEZERRA, I. N. et al. Consumo de alimentos fora do domicílio no Brasil. **Revista de Saúde Pública**, v. 47, 2013.

BEZERRA, I. N. et al. Consumo de alimentos fora do lar no Brasil segundo locais de aquisição. **Revista de Saúde Pública**, v. 51, n. 15, 2017.

BFT. Brasil Food Trends. **Brasil Food Trends 2020**. São Paulo, SP, Brasil. 2010. 176 p. Disponível em:< http://www.brasilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html>. Acesso em: 27 de junho de 2018.

BUJISIC, M. et al. The effects of restaurant quality attributes on customer behavioral intentions. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 26, n. 8, p. 1270–1291, 2014. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2013-0162>

CANZIANI, B. F. et al. Classifying restaurants to improve usability of restaurant research. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28 n. 7, p. 1467-1483, 2016. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2014-0618>

DOLNIKOFF, F. **Formas híbridas e food service: uma análise da alocação de autoridade em franquias de alimentação no Brasil**. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil. 2015. 238 p.

FLIE, S.; KLEINALTENKAMP, M. Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 392-404, 2004. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00273-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00273-4)

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HANKS, L. et al. The impact of the social servicescape, density, and restaurant type on perceptions of interpersonal service quality. **International Journal of Hospitality Management**, v. 61, p. 35–44, 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.009>

HARRINGTON, R. Environmental uncertainty within the hospitality industry: exploring the measure of dynamism and complexity between restaurant segments. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 25, n. 4, p. 386-398, 2001. <https://doi.org/10.1177/109634800102500403>

HE, Z. et al. Evolutionary food quality and location strategies for restaurants in competitive online-to-offline food ordering and delivery markets: An agent-based approach. **International Journal of Production Economics**, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.008>

HWANG, J.; OK, C. The antecedents and consequence of consumer attitudes toward restaurant brands: a comparative study between casual and fine dining restaurants. **International Journal of Hospitality Management**, v. 32, p. 121-131, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.002>

IFB. Instituto Foodservice Brasil. **Análise dos resultados do IDF – Índice de Desempenho**. Disponível em:<<http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/>>. Acesso em: 25 de junho de 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEAL, D. Crescimento da alimentação fora do domicílio. **Segurança Alimentar e Nutricional**, Campinas, v. 17, n. 1, p. 123-132, 2010.

KANYAN, A. et al. Improving the Service Operations of Fast-food Restaurants. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 224, p. 190-198, 2016.

MANFIO, N. M.; LACERDA, D. P. Definição do escopo em projetos de desenvolvimento de produtos alimentícios: uma proposta de método. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 1, p. 18-36, 2016.

MULLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese de Doutorado (Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil. 292 p. 2003.

MUN, S.G.; JANG, S. S. Restaurant operating expenses and their effects on profitability enhancement. **International Journal of Hospitality Management**, v. 71, p. 68-76, 2018.

NAMIN, A. Revisiting customers' perception of service quality in fast food restaurants. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 34, p. 70-81, 2017.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 364 p.

RYU, K. et al. Relationships among hedonic and utilitarian values, satisfaction and behavioral intentions in the fast-casual restaurant industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 22, n. 3, p. 416-432, 2010. <https://doi.org/10.1108/09596111011035981>

SILVA, M. A. R. **Alimentação fora do lar como um fenômeno de consumo pós-moderno: um estudo etnográfico**. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Lavras. Lavras, MG, Brasil. 2011.

SOUZA, A. M. et al. Alimentos mais consumidos no Brasil: Inquérito Nacional de Alimentação 2008-2009. **Revista de Saúde Pública**, v. 47, 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-89102013000700005>

STEENKAMP, J. B. **Product Quality: an Investigation into the Concept and How it is Perceived by Consumers**. Van Gorcum, Holland. 1989. 288 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. 2ª ed., Porto Alegre/RS: Bookmam, 2001.