



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA  
**Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP**  
**Campus João Monlevade**



LUIZ GUILHERME PINHEIRO GOMES

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR SOBRE O SERVIÇO DE UM  
RESTAURANTE ANTES E DURANTE A PANDEMIA DE COVID 19**

JOÃO MONLEVADE - MG  
2023

LUIZ GUILHERME PINHEIRO GOMES

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR SOBRE O SERVIÇO DE UM  
RESTAURANTE ANTES E DURANTE A PANDEMIA DE COVID 19**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas da Universidade Federal do Ouro Preto, como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Clarissa Barros da Cruz.

JOÃO MONLEVADE - MG  
2023

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

G633a Gomes, Luiz Guilherme Pinheiro.

Análise da percepção do consumidor sobre o serviço de um restaurante antes e durante a Pandemia de Covid 19. [manuscrito] / Luiz Guilherme Pinheiro Gomes. - 2023.

71 f.

Orientadora: Profa. Dra. Clarissa Barros da Cruz.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Controle de qualidade - Ferramentas. 2. COVID-19, Pandemia de, 2020-. 3. Prestação de serviços - Qualidade. 4. Restaurantes - Administração. 5. Satisfação do consumidor. 6. Serviços ao cliente - Percepção. I. Cruz, Clarissa Barros da. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.56

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Luiz Guilherme Pinheiro Gomes**

### **Análise da percepção do consumidor sobre o serviço de um restaurante antes e durante a pandemia de covid-19**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenharia de Produção

Aprovada em 24 de março de 2023

#### Membros da banca

Dra. Clarissa Barros da Cruz - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Ma. Viviane da Silva Serafim Cota (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Dr. Rafael Lucas Machado Pinto (Universidade Federal de Ouro Preto)

Dra. Clarissa Barros da Cruz, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 03/05/2023



Documento assinado eletronicamente por **Clarissa Barros da Cruz, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 03/05/2023, às 15:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0518532** e o código CRC **A7BB23B0**.

## RESUMO

O cenário pandêmico causado pela rápida disseminação da COVID-19 influenciou negativamente os resultados do setor de serviços, afetando principalmente os campos de hotelaria e de alimentação. Para sobreviverem no mercado, os bares e restaurantes tiveram de se adaptar a uma nova realidade. O objetivo desse trabalho é mostrar como a pandemia afetou a percepção sobre os serviços prestados pelo Restaurante X, localizado na cidade de João Monlevade – MG, de acordo com os clientes, utilizando como base uma pesquisa de satisfação realizada em 2018. Para tratar seus dados foram utilizadas as ferramentas da qualidade, além do método SERVPERF para medir a percepção dos clientes de acordo com as dimensões da qualidade. Após a análise dos resultados, foram propostas melhorias simples e efetivas para a empresa, dando ênfase nas dimensões de qualidade. A pesquisa apresenta uma natureza aplicada, com objetivos exploratórios e descritivos. Os dados serão apresentados de forma qualitativa e quantitativa, caracterizando-se como uma abordagem mista. Por se tratar de um trabalho com delimitação de unidade, coleta, seleção, análise e interpretação dos dados, além de apresentar um relatório final acaba por apresentar características de um estudo de caso. Os resultados apresentados após a utilização das ferramentas mostram que, apesar das grandes mudanças sentidas pela sociedade no período de 4 anos entre as pesquisas, a percepção dos clientes do Restaurante X pouco se alterou, apresentando resultados parecidos mesmo com o aumento do questionário que trouxe mais confiabilidade para a pesquisa. A dimensão da qualidade mais bem avaliada foi a que diz respeito à Confiabilidade, enquanto a que inspira mais atenção foi a dos Aspectos Tangíveis. Ao fim da pesquisa, foram elaboradas propostas simples e criativas ao proprietário do Restaurante X.

**Palavras-chave:** COVID-19. Qualidade em Serviços. Ferramentas de Qualidade. SERVPERF.

## ABSTRACT

The pandemic scenario caused by the rapid spread of COVID-19 has negatively influenced the results of the service sector, affecting mainly the hospitality and food fields. In order to survive in the market, bars and restaurants had to adapt to a new reality. The objective of this work is to show how the pandemic affected the perception of the services provided by Restaurant X, located in the city of João Monlevade - MG, according to customers, using a satisfaction survey conducted in 2018 as a basis. Quality tools were used to treat the data, as well as the SERVPERF method to measure customers' perception according to the dimensions of quality. After analyzing the results, simple and effective improvements were proposed for the company, emphasizing the dimensions of quality. The research presents an applied nature, with exploratory and descriptive objectives. The data will be presented in a qualitative and quantitative way, characterizing itself as a mixed approach. As it is a work with unit delimitation, data collection, selection, analysis and interpretation, as well as presenting a final report, it ends up presenting characteristics of a case study. The results presented after the use of the tools show that, despite the major changes felt by society in the 4-year period between the surveys, the perception of Restaurant X's customers has changed little, presenting similar results even with the increase in the questionnaire that brought more reliability to the research. The quality dimension most well evaluated was that related to Reliability, while the one that inspires more attention was that of Tangible Aspects. At the end of the research, simple and creative proposals were made to the owner of Restaurant X..

**Keywords:** COVID-19. Service Quality. Services Tools. SERVPERF.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Representação esquemática do Gráfico de Pareto. ....	19
<b>Figura 2</b> - Representação esquemática do Diagrama de Ishikawa. ....	20
<b>Figura 3</b> - Representação esquemática dos Cinco Porquês .....	22
<b>Figura 4</b> - Os 5 gaps da qualidade. ....	25
<b>Figura 5</b> - Variações no setor de serviços no ano de 2020 (pico da pandemia). ....	29
<b>Figura 6</b> - Gráfico Pareto das respostas do questionário aplicado em 2018.....	40
<b>Figura 7</b> - Diagrama de Ishikawa referente à dificuldade de estacionar. ....	41
<b>Figura 8</b> - Gráfico Pareto 2022.....	47
<b>Figura 9</b> - Gráfico Pareto por dimensões de qualidade. ....	53
<b>Figura 10</b> - Diagrama de Ishikawa referentes à dimensão de aspectos tangíveis.....	56

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Clientes do Restaurante X. ....	35
<b>Tabela 2</b> - Escores das respostas do questionário aplicado em 2018. ....	38
<b>Tabela 3</b> - Frequências acumuladas das respostas do questionário (%). ....	39
<b>Tabela 4</b> - Escores das respostas do questionário aplicado em 2022 ....	45
<b>Tabela 5</b> - Frequências acumuladas das respostas do questionário SERVPERF (%). ....	46
<b>Tabela 6</b> - Valores das questões do questionário e suas respectivas dimensões de qualidade. ....	48
<b>Tabela 7</b> - Dimensões da qualidade. ....	50
<b>Tabela 8</b> - Frequência acumulada das dimensões da qualidade (%). ....	52

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Classificação e o modo de utilização de cada uma das ferramentas da qualidade. ...	17
<b>Quadro 2</b> - Dimensões e características. ....	23
<b>Quadro 3</b> - Pacotes de Serviços. ....	23
<b>Quadro 4</b> - Perguntas e dimensões baseadas no modelo SERVPERV (questionário). ....	33
<b>Quadro 5</b> - Questionário aplicado em 2018. ....	37
<b>Quadro 6</b> - 5 Porquês referente à localização do restaurante. ....	42
<b>Quadro 7</b> – Perguntas adicionadas ao questionário aplicado em 2022. ....	44
<b>Quadro 8</b> - 5 Porquês referente à estrutura física do restaurante. ....	57

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	Objetivos	13
1.1.1	Objetivo Geral	13
1.2	Justificativa	14
1.2.2	Objetivos Especificos	13
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>15</b>
2.1	Gestão da Qualidade	15
2.1.1	Ferramentas da Qualidade	16
2.2	Pandemia de COVID -19	26
2.2.1	Pandemia e o Setor de Serviços	27
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	<b>30</b>
3.1	Classificação da pesquisa	30
3.2	Procedimentos metodológicos	30
3.3	Definição da amostragem e obtenção dos dados	34
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>36</b>
4.1	Percepção dos clientes antes da pandemia	36
4.1.1	Folha de verificação das respostas do questionário	37
4.1.2	Diagrama de Pareto das respostas do questionário	38
4.1.3	Diagrama de Ishikawa aplicado ao problema mais crítico	40
4.1.4	Método dos 5 Porquês	41
4.1.5	Resultados e propostas	42
4.2	Percepção dos clientes pós pandemia	43
4.2.1	Folha de verificação das respostas do questionário	44

4.2.3	DIMENSÕES DA QUALIDADE .....	47
4.2.4	Diagrama Pareto das dimensões de qualidade .....	52
4.2.5	Diagrama de Ishikawa aplicado à dimensão mais crítica .....	53
5	CONCLUSÃO.....	61
	REFERÊNCIAS .....	64
	APÊNDICE A .....	71

## 1 INTRODUÇÃO

Com a Pandemia de COVID-19, o setor de serviços passou por várias mudanças e os bares e restaurantes foram extremamente afetados. Muitos deles sofreram com a queda brusca da receita e acabaram por encerrar as atividades (BOCCHINI, 2021).

De acordo com uma matéria publicada pela Agência Brasil em 28 de Agosto de 2020, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE realizou uma pesquisa em que constatou que devido à crise decorrente à COVID-19, 6,7% dos proprietários de bares e restaurantes encerraram o negócio de forma definitiva. Ademais, um levantamento realizado pelo mesmo estudo, notou que 92% dos negócios do setor tiveram queda no faturamento (BOCCHINI, 2021).

Dentro deste contexto, foi observado um caso específico de um restaurante na cidade de João Monlevade, chamado de Restaurante X em decorrência da confidencialidade do mesmo. O estabelecimento é uma empresa fundada em João Monlevade, cidade com cerca de 80.903 habitantes (IBGE, 2023), no ano de 1990 e que atua no setor de serviços no ramo da alimentação. Possui 14 funcionários, sendo sete na preparação das refeições e sete no atendimento ao público. Nos primeiros anos, o Restaurante X funcionava servindo refeições durante o dia e como bar na parte da noite, porém, desde 2004 o proprietário resolveu focar apenas no serviço de self-service e entregas no horário do almoço.

Segundo o SEBRAE, no Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (2013), o Restaurante X é uma Empresa Pequeno Porte (EPP), pois possui em seu quadro cerca de 20 colaboradores, estando entre os 10 e 49 definidos no estudo.

Por muitos anos o foco principal do restaurante foi o atendimento ao público no seu próprio espaço físico. Com a pandemia de Covid-19, o decreto N° 031/2020 da prefeitura de João Monlevade suspendeu o funcionamento presencial de bares e restaurantes na cidade, afetando o Restaurante X, sendo o mesmo obrigado a focar no serviço de delivery, que antes do decreto era um serviço secundário e não atraía muito a atenção dos clientes (JOÃO MONLEVADE, 2020).

Com a adesão da prefeitura de João Monlevade ao programa Minas Consciente, no dia 11/08/2020, conforme publicado em seu site<sup>1</sup>, foi decretada a Onda Amarela, que, de acordo com

---

<sup>1</sup> Site da Prefeitura de João Monlevade: <https://pmjm.mg.gov.br>

o Decreto 91 do dia 12 de Julho de 2021, permitiu o consumo dentro dos bares e restaurante da cidade (JOÃO MONLEVADE, 2021). O Restaurante X se adaptou para poder voltar a receber os clientes de forma presencial, com as regras impostas pelo município e acabou tendo algumas dificuldades.

O presente estudo visa, primeiramente, obter novas informações fornecidas pelos clientes e mensurar a percepção de qualidade sentida por eles. Os resultados foram tratados com auxílio das ferramentas de qualidade e comparados com os obtidos na pesquisa anterior para visualizar a mudança de percepção dos clientes em um cenário pré e pós pandêmico. Após essa análise, algumas sugestões foram propostas ao proprietário do Restaurante X com o objetivo de sanar as causas raízes dos problemas identificados pelos clientes.

Para aprofundar a análise da pesquisa e entender a percepção da qualidade do serviço pelos clientes, utilizou-se o método SERVPERF que, segundo Cronin e Taylor (1994), é uma adaptação do modelo SERVQUAL e se difere deste por analisar somente a percepção dos entrevistados, não levando em conta os fatores internos da organização. A metodologia SERVPERF tem a vantagem de possuir menos questões, facilitando assim a participação dos entrevistados e tornando sua utilização mais rápida (CAUCHICK MIGUEL E SALOMI, 2004). A partir da utilização deste método, é possível analisar de forma mais detalhada as dimensões da qualidade e responder a pergunta norteadora do trabalho: Como a pandemia da COVID 19 modificou a percepção consumidores sobre os serviços prestados pelo Restaurante X?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

O objetivo desse estudo é verificar se a pandemia modificou a percepção dos clientes do Restaurante X sobre os serviços prestados por meio da utilização das Ferramentas de Qualidade.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Diante do exposto, foram elencados alguns objetivos específicos:

- Mensurar a percepção dos clientes do Restaurante X de acordo com as dimensões de qualidade do serviço oferecido por meio do questionário adaptado da metodologia SERVPERF;
- Realizar a comparação entre a percepção dos clientes nos cenários pré e pós pandemia;

- Sugerir melhorias simples e efetivas para o proprietário focando nas dimensões que apresentam menor índice de satisfação.

## **1.2 Justificativa**

Segundo Alvarenga (2021), dos 200 mil restaurantes self-service existentes Brasil antes da pandemia, 80 mil deixaram de existir até maio de 2021, representando uma queda de 40% no número de lojas em funcionamento no país.

Para se manter competitivo e sobreviver no mercado, fez-se necessário entender as necessidades dos clientes, que com o passar dos anos se tornaram cada vez mais exigentes (AQUINO, JERONIMO, MELO, 2015). Nesse contexto, o Restaurante X procura evoluir levando em conta a opinião daqueles que são fundamentais para a existência da empresa, os frequentadores. Marchetti e Prado (2004), concluem dizendo que, monitorar a satisfação dos clientes com o objetivo de avaliar o desempenho da empresa é extremamente importante, se tornando assim um dos focos da organização.

Com a utilização de ferramentas da qualidade e do SERVPERF, foi possível analisar a percepção dos clientes do Restaurante X, mensurar quais são as dimensões da qualidade que mais inspiram cuidados. Após a mensuração e análise dos resultados, é possível que a empresa melhore seus desempenhos comerciais e organizacionais e se destaque em relação aos seus concorrentes.

No ponto de vista acadêmico, é interessante destacar a utilização prática de aspectos desenvolvidos durante o curso de Engenharia de Produção no mercado. No desenvolvimento desse trabalho, as áreas relacionadas à Gestão da Qualidade e da Gestão de Serviços foram colocadas em prática, apresentando resultados conclusivos.

Para o elaborador dessa pesquisa, é importante dizer que, com o estudo aprofundado das áreas de qualidades e serviços durante o trabalho, criou-se uma afinidade no assunto e uma possibilidade de especialização nos próximos anos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Gestão da Qualidade

Frequentemente, o termo “Qualidade” gera dúvidas em muitas pessoas. Isso se deve ao seu sentido amplo que acaba por assumir múltiplos significados e opiniões divergentes sobre o que é qualidade de fato (CARPINETTI, 2016). Esse conceito se modificou muito nos últimos séculos, antes da revolução industrial os produtos eram feitos pelos artesãos e sua qualidade era medida somente ao fim do processo produtivo quando eram conferidos individualmente. Com o advento das linhas de produção e aumento do volume gerado por elas, aconteceu o surgimento do controle estatístico da qualidade que, com o auxílio de ferramentas e técnicas estatísticas, conseguiu avaliar a qualidade dos produtos e de todo o processo produtivo utilizando amostras (CARVALHO, PALADINI 2012).

Peinaldo e Graeml (2007), definem que para uma empresa sobreviver nos dias de hoje, o gerenciamento da qualidade passou a ser uma necessidade, não sendo mais um diferencial para a competitividade de uma empresa. Para que uma empresa saia em vantagem no mercado, ela deve sempre atender os desejos dos clientes. A fim de atender esses anseios é imprescindível que seus produtos sejam entregues com qualidade (MARINO, 2006).

Para chegar ao contexto atual, a Qualidade passou por várias fases durante o século XX, destacando-se as eras “Controle Estatístico da Qualidade” e “Garantia da Qualidade”. Com o advento de novas tecnologias e ferramentas, o termo passou a ser conhecido como “Gestão Total da Qualidade”, que visa sempre a melhoria contínua do processo com o objetivo de aumentar a produtividade e a qualidade do produto ou serviço (CARVALHO, PALADINI, 2006).

Segundo Juran (2015), um serviço ou produto com maior qualidade apresenta menos erros, defeitos e falhas e isso representa menos custos atrelados ao resultado. Produtos e serviços, que podem ser vendidos devido à qualidade aumentam as receitas de forma contínua, mantendo os custos em um patamar mais baixo e, conseqüentemente, aumentando o lucro da empresa.

Por fim, Depexe e Paladini (2008), dizem que apesar da satisfação do cliente ser um dos grandes focos da gestão da qualidade, quando ela é implementada de forma correta os benefícios não ficam restritos aos clientes. Ainda de acordo com Depexe e Paladini (2008), o sucesso da gestão, benefícios internos também passam a ser vistos pela empresa, como, por exemplo, a

padronização de processos, escopo dos funcionários bem definidos e aumento da produtividade alavancada pelo comprometimento com o trabalho.

### **2.1.1 Ferramentas da Qualidade**

Para analisar os dados obtidos na Pesquisa de Satisfação realizada no Restaurante X e identificar os principais problemas vistos pelos clientes, serão utilizadas algumas Ferramentas da Qualidade. Para Daniel e Murback (2014), as empresas precisam se certificarem que seus processos estejam sob controle e as ferramentas da qualidade possuem uma grande utilidade no tratamento de dados. A combinação das sete ferramentas clássicas permite uma análise mais acertada na causa dos problemas ou nos efeitos encontrados. Daniel e Murback (2014), citam que apesar de auxiliar na identificação dos problemas e nas suas possíveis causas, isso não é o bastante, pois, segundo Yoshinaga (1988), as ferramentas da qualidade são apenas os meios de identificação, planejamento de ações e controle de processo que devem ser utilizados para atingir as metas das empresas.

No Quadro 1, Ortiz (2002), define a classificação e o modo de utilização de cada uma das ferramentas clássicas da qualidade, além do *Brainstorming*, uma ferramenta de gestão.

**Quadro 1** - Classificação e o modo de utilização de cada uma das ferramentas da qualidade.

<b>Ferramentas</b>	<b>O que é</b>	<b>Quando utilizar</b>
<b>Folha de Verificação</b>	É uma planilha criada para a coleta de dados	Quando se quer simplificar a coleta de dados relacionados a um problema
<b>Diagrama de Pareto</b>	É um gráfico de barras que classifica as ocorrências de forma decrescente	Para priorizar os poucos problemas, mas relevantes
<b>Diagrama de Causa e Efeito</b>	Diagrama que representa simples e facilmente, as causas de um efeito (problema)	Aumentar o número de causas raízes a fazer parte da análise
<b>Diagrama de Dispersão</b>	Diagrama que relaciona duas variáveis diferentes cartesianamente	Analisar a correlação entre duas diferentes variáveis
<b>Histograma</b>	Gráfico de barras que representa a distribuição de uma variável em uma população	Averiguar o comportamento de um procedimento em relação à sua descrição
<b>Fluxograma</b>	Representação visual de fluxos de um processo até o seu produto final	Definir e conhecer os processos
<b>Gráfico de Controle</b>	Gráfico de limites que permite o controle de um processo	Analisar se uma atividade não saiu do controle
<b>Brainstorming</b>	Conjunto de ideias e sugestões realizado por componentes de um grupo que ajuda a avançar na solução de um problema	Ampliar o leque de itens a serem examinados

**Fonte:** Adaptado de ORTIZ (2002)

### **2.1.1.1 Brainstorming**

Soares e Brito (2014), definem que para se ter uma grande ideia é necessário ter um monte de ideias. Para isso, é utilizada a ferramenta *Brainstorming*, onde um grupo de pessoas com um certo conhecimento pré-estabelecido podem criar ideias em comum sobre o foco do problema.

Segundo Pinheiro (2016), a ferramenta *Brainstorming*, do inglês tempestade de ideias foi criada em 1939 por Alex Osborn e significa “Cérebro para criar ideias e resolver um problema”.

Batista e Quandt (2015), definem o *Brainstorming* como uma ideia simples de geração de ideias inovadoras. Eles dividem o processo em duas partes, Divergência e Convergência. Na primeira fase todas as ideias são aprovadas e aceitas como válidas, adiando assim a análise crítica das sugestões, essa fase é conhecida como Divergência. Na segunda etapa, conhecida como

convergência, os participantes julgam as ideias positivamente, buscando sempre identificar e valorizar os pontos positivos em detrimento aos pontos negativos.

### **2.1.1.2 Folha de Verificação**

A folha de verificação é uma ferramenta utilizada para o apontamento de dados. Esse instrumento possui grande flexibilidade, podendo ser elaborado de acordo com a demanda dos elaboradores. Por ser uma ferramenta flexível, apresenta uma grande maleabilidade de execução, uso e análise de dados (PALADINI,1997).

De acordo com Peinaldo e Graemi (2007), a folha de verificação é a mais fácil das ferramentas. Isso se deve ao fato de ser organizada em quadros e tabelas, permitindo uma análise mais simples e assertiva dos dados apresentados.

Segundo Lins (1993), a folha de verificação é uma tabela que permite o lançamento do número de acontecimentos de um certo episódio. Para elaborá-la, o total de ocorrências de um fenômeno deve ser observado com o objetivo de anotar em uma folha a soma de eventos ou problemas ocorridos.

### **2.1.1.3 Diagrama de Pareto**

Em 1897, o sociólogo e economista italiano Vilfredo Pareto desenvolveu uma ferramenta para compreender e conhecer a distribuição da riqueza no século XIX na Itália. Após analisar o gráfico, Pareto descobriu que a riqueza não estava sendo distribuída de forma justa e igualitária entre a população italiana, pois percebeu que cerca de 80% de toda a riqueza acumulada estaria concentrada com apenas 20% da população (SILVA e FLORES, 2011).

Segundo Lins (1993), essa ferramenta foi aplicada à indústria devido às suas semelhanças com os problemas socioeconômicos previamente identificados. Assim foram identificadas as seguintes características:

- O número de causas principais que influencia de forma incisiva no problema é baixo;
- Grande parte das causas de um problema é trivial e pouco influenciam no resultado final.

Werkema (1995), estabelece que o gráfico de Pareto é um gráfico de barras verticais que apresenta de forma visual as informações necessárias para a priorização de temas. Através dessa análise é possível noticiar quais são os itens que mais interferem na execução de uma atividade e tratá-los de forma adequada.

Ainda, de acordo com Lins (1993), todas as causas são quantificadas com relação à sua participação no problema, e após isso é ordenada de forma decrescente de importância e acontecimento. O gráfico apresentado na Figura 1 mostra o exemplo de um gráfico de Pareto:

**Figura 1** - Representação esquemática do Gráfico de Pareto.



**Fonte:** SOUZA (2021).

Ao analisar o exemplo, é possível identificar que as ocorrências 1 e 2 representam mais de 70% dos problemas identificados sendo assim causas importantes. As ocorrências 3, 4, 5 e 6 apresentam um risco menor à atividade.

#### 2.1.1.4 Diagrama de Ishikawa

De acordo com Morgado e Gomes (2012), o Diagrama de Ishikawa tem como objetivo discernir prováveis causas de problemas identificados em algum processo, permitindo criar uma relação entre um efeito notado e as possibilidades de causa que influenciam nesse efeito citado.

Segundo Machado (2012), o Diagrama de Ishikawa é frequentemente utilizado em empresas para analisar intercorrências por se tratar de uma ferramenta simples. Além disso, por buscar a eliminação das causas é muito efetiva na eliminação dos problemas.

O Diagrama de Ishikawa leva esse nome por ter sido criado por Kaoru Ishikawa em 1953, também sendo conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe devido ao seu formato gráfico. A sua representação gráfica visa analisar e compreender os motivos de um efeito em um problema pré-definido (MARQUES *et al.*, 2004).

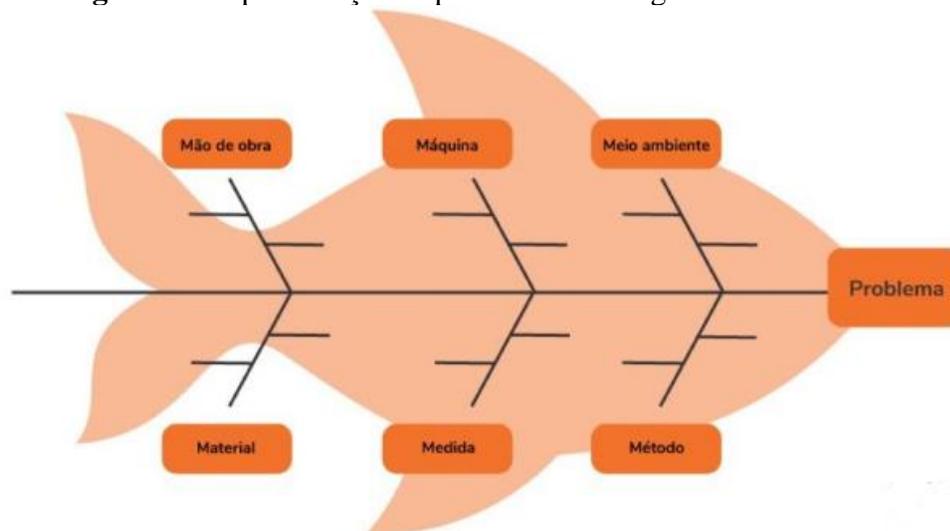
Para Silveira (2020), existem 6 categorias conhecidas como 6 M's:

- Método: são as causas referentes ao método de execução do trabalho;
- Matéria-prima: são as causas referentes ao material utilizado na atividade;
- Máquina: são as causas que envolvem ferramentas e maquinários utilizados nas atividades;
- Medição: são as causas que envolvem a problemas referentes aos instrumentos de medição, podendo eles estarem mal calibrados ou medindo de forma errônea;
- Mão de obra: são as causas relacionadas a quem realiza o trabalho;
- Meio ambiente: são divididas em duas categorias, uma se refere ao meio ambiente em si (temperatura, poluição, clima) e a outra ao ambiente de trabalho (tamanho, organização).

É importante saber que nem sempre a utilização de todos os M's será possível, já que em alguns casos eles não são aplicáveis.

A Figura 2 apresenta um modelo de Diagrama de Ishikawa após montado:

**Figura 2** - Representação esquemática do Diagrama de Ishikawa.



**Fonte:** Aevo (2021).

### 2.1.1.5 Método dos Cinco Porquês

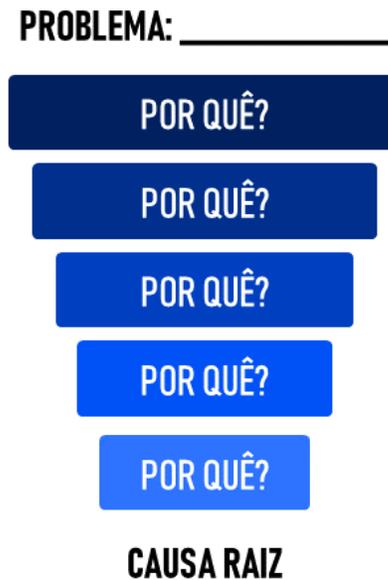
De acordo com Lucinda (2010), o Método dos 5 Porquês foi desenvolvido pelo professor japonês Taiichi Ohno e tem como principal função identificar, através de perguntas a causa fundamental de um problema. Essa técnica é bastante simples e é aplicada através de perguntas, os “por quês”. Para responder esses porquês, deve se perguntar novamente “por quê” até alcançar a causa raiz de um problema. Segundo Corrêa e Corrêa (2012), a sequência de perguntas deve seguir uma lógica, devendo sempre um questionamento inicial a respeito da última questão.

Weiss (2006), completa dizendo que, apesar da ferramenta ser chamada de Cinco Porquês pode se usar um número maior ou menor de perguntas dependendo da necessidade, sempre com o objetivo final de encontrar a causa raiz do problema. Para a aplicação do método, devem ser seguidos cinco passos:

1. Deve se iniciar a análise com o problema a ser solucionado;
2. Após a definição do problema, deve-se perguntar por que a primeira afirmação se confirma;
3. Após responder a razão do motivo da última afirmação ser verdadeira, deve se perguntar por quê novamente;
4. Deve se continuar perguntando por quê até que se esgotem as opções de por quês;
5. Ao não poder mais perguntar por quê conclui-se que a causa raiz do problema foi determinada.

Na Figura 3 é apresentada uma representação esquemática da ferramenta.

**Figura 3** - Representação esquemática dos Cinco Porquês



**Fonte:** NAPOLEÃO (2019).

### 2.1.2 Qualidade em Serviços

Na literatura são encontradas diversas definições para o conceito Serviço, mas, normalmente ele é definido como uma atividade fornecida por terceiros, sejam eles indivíduos ou empresas com o objetivo de alcançar a satisfação dos clientes (MALDONADO E SOUZA, 2009).

De acordo com Corrêa e Caon (2012), diferentemente dos produtos, os serviços são intangíveis, consumidos no momento da sua produção e fornecidos de acordo com a demanda do cliente por prestação de serviços. Kotler (1998) complementa dizendo que os serviços são atividades ou benefícios que partes distintas podem fornecer aos clientes. Além disso, eles não são propriedades e seu resultado não necessariamente vão ser um produto físico.

Além de serem intangíveis, perecíveis (não podem ser estocados) e simultâneos (produzidos e consumidos ao mesmo tempo) como dito por Corrêa e Caon (2012), os serviços também são heterogêneos. Por definição, ser heterogêneo significa que o serviço pode variar de cliente para cliente, garantindo personalização ao processo de acordo com as necessidades (FITZSIMMONS, FITZSIMMONS, 2010). Para facilitar o entendimento essas características podem ser vistas no Quadro 2.

**Quadro 2 - Dimensões e características.**

<b>Dimensão</b>	<b>Características</b>
Intangibilidade	Não podem ser tocados.
Inseparabilidade	Devem ser produzidos e consumidos de forma simultânea.
Perecibilidade	São impossíveis de serem estocados.
Heterogeneidade	São únicos e variam de cliente para cliente.

**Fonte:** Adaptado de CORRÊA E CAON (2012).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) definem que o pacote de serviços é um conjunto formado por serviços e mercadorias fornecidos por um indivíduo ou por uma empresa. Para constituir esse conjunto foram definidas cinco dimensões: instalações de apoio, bens facilitadores, informações, serviços implícitos e explícitos. No Quadro 3 são representadas as definições, baseadas em Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) e Roth e Menor (2003).

**Quadro 3 - Pacotes de Serviços.**

<b>Elementos do Pacote</b>	<b>Definição</b>
<b>Serviços explícitos</b>	Percepção dos clientes sobre os benefícios claramente percebidos após a prestação do serviço.
<b>Serviços implícitos</b>	Benefícios psicológicos obtidos pelo cliente após a realização do serviço.
<b>Instalações de apoio</b>	Instalações, materiais e equipamentos utilizados durante o serviço.
<b>Bens facilitadores</b>	Bens utilizados ou usufruídos pelos clientes durante a execução do serviço.
<b>Informações facilitadoras</b>	Informações que auxiliam a realização dos serviços explícitos.

**Fonte:** Elaborado pelo Autor (2023).

Todas essas características, acabam afetando a mensuração da qualidade dos serviços que é compreendida como a capacidade de satisfação das necessidades dos clientes de acordo com a sua percepção de realização do serviço. Um serviço bem-feito deve além de cumprir com o que oferece,

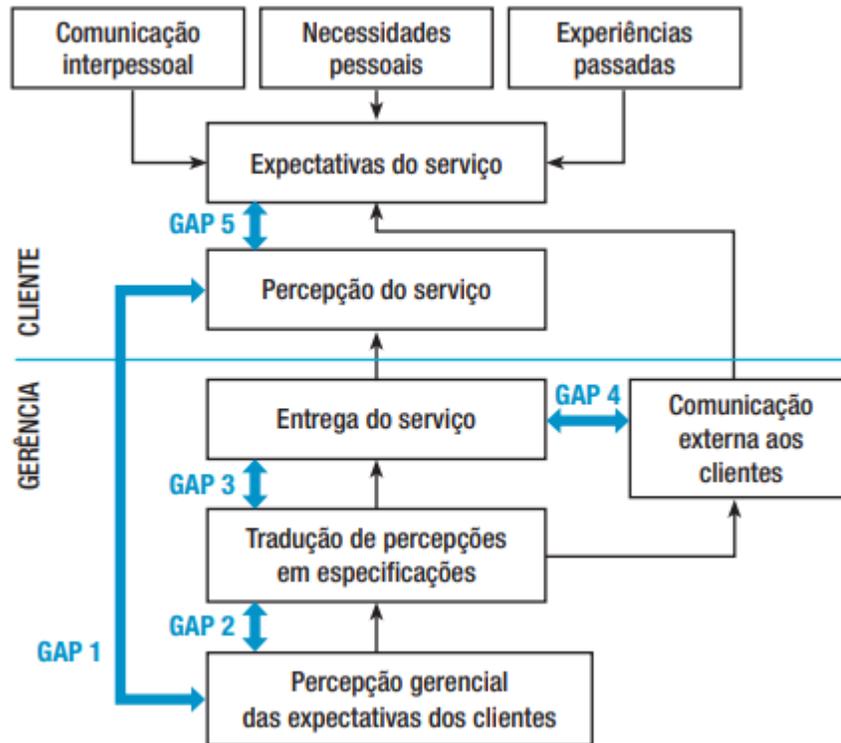
deve solucionar problemas e oferecer vantagens aos consumidores (ALBRECHT; BRADFORD, 1992).

Devido as características de intangibilidade, fica difícil mensurar a qualidade das operações de serviços. Pensando nisso, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), desenvolveram uma metodologia que compara a expectativa e as percepções dos clientes. Essa diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada é, segundo Gronroos (2005, p.54) chamada de *gap*.

A metodologia desenvolvida apresenta o primeiro *gap* como aquele entre a percepção interna da gerência sobre a expectativa dos clientes e aquilo que os consumidores percebem de acordo com o serviço prestado. Já o segundo *gap* diz respeito à percepção gerencial e a tradução do que é percebido em critérios. O terceiro *gap*, seguindo o que foi apresentado, mostra a distância entre os critérios assimilados e a entrega do serviço. O quarto *gap* representa o intervalo entre a entrega do serviço e como é feita a comunicação aos clientes, e, por fim o quinto *gap* mostra o espaço entre a percepção e a expectativa do serviço.

Na Figura 4 é apresentado o modelo de qualidade em serviço chamado de 5 Gaps proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

**Figura 4 - Os 5 gaps da qualidade.**



Fonte: Parasuraman, Zeithalm e Berry (apud SALOMI, 2005, p. 281).

### 2.1.2.1 Modelo *SERVQUAL*

O modelo *SERVQUAL* foi desenvolvido em 1985 por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), com o objetivo de mensurar a qualidade percebida na origem da prestação de serviços. Como base dessa metodologia, a pesquisa foi direcionada para a definição de cinco medidas referentes a qualidade que serviram como base desse modelo. Os pontos selecionados foram: Aspectos Tangíveis, Confiabilidade, Responsabilidade, Segurança e Empatia.

De acordo com Salomi, Miguel e Abackerli (2005), essas medidas podem ser definidas como:

- Tangibilidade: Empregados bem-vestidos e elegantes, equipamentos novos, instalações físicas bonitas e conservadas;
- Confiabilidade: A empresa deve prometer um serviço e o prestar perfeitamente, deve fornecer o serviço de acordo com o tempo prometido;
- Responsabilidade: Disposição dos funcionários a ajudar os clientes, diz sobre a receptividade da empresa e de fornecer o serviço exatamente como o prometido;
- Segurança: Os empregados devem ser educados e passar confiança para os seus clientes;

- Empatia: Envolve todo o cuidado que a empresa dá individualmente aos seus clientes.

A pesquisa deve ser composta por 22 perguntas relacionadas às cinco dimensões citadas e deve ser realizada em duas etapas (BARRETO, 2012). Na primeira delas, se mensura a expectativa dos clientes sobre o serviço antes dele ser prestado e após isso, na segunda fase são medidas as percepções dos serviços adquiridos. Para conseguir mensurar essas percepções, é utilizada a escala *Likert* de 1 a 7 (Discordo Totalmente, Discordo, Discordo Parcialmente, Não Sei Opinar, Concordo Parcialmente, Concordo e por fim, Concordo totalmente) para cada uma das 22 perguntas pré-estabelecidas. O objetivo final é conseguir identificar o *GAP 5*, isso é, a diferença entre o que o consumidor espera de um serviço e o que ele recebe.

Após a aplicação do questionário o método fornece uma pontuação através da média das respostas fornecidas pelos clientes, podendo estas serem positivas, negativas ou neutras para cada dimensão (ARAÚJO; SILVA, 2017, p.329).

### 2.1.2.2 Modelo SERVQUAL

O modelo SERVPERF foi proposto em 1994 por Cronin e Taylor (1994), e é uma adaptação do modelo SERVQUAL. A principal diferença entre os modelos é que o SERVPERF leva em conta apenas a percepção de desempenho do serviço. Esse modelo é apresentado na Equação 1.

$$Q_i = D_i \quad (1)$$

Onde:

$Q_i$  = Classificação da qualidade do serviço em associação ao atributo  $i$ ;

$D_i$  = Resultado da percepção de desempenho para a característica  $i$ .

Cauchick, Miguel e Salomi (2004), definem que apesar dos valores após a utilização de ambos os métodos ficarem relativamente próximos, o SERVPERF tem a vantagem de possuir menos questões, facilitando assim a participação dos entrevistados, além de ser um método mais rápido devido ao diminuto número de perguntas.

## 2.2 Pandemia de COVID -19

O primeiro caso da COVID-19 foi detectado no dia 9 de dezembro de 2019 na cidade chinesa de Wuhan (TIAGO e VEIGA, 2021). A doença é causada por uma nova mutação do Coronavírus e os sintomas causados por sua infecção são extremamente variados, podendo ser assintomática ou causar síndromes respiratórias graves que podem levar ao óbito (MELLO *et al.*, 2020).

No dia 11 de março de 2020, segundo o site da Universidade Aberta do Sistema Único de Saúde (UNA-SUS), a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou o início da Pandemia de COVID-19 (UNASUS, 2021). Segundo Rezende (1998), pandemia é uma epidemia de grandes proporções que se espalhou por muitos países ao mesmo tempo. Essa pandemia teve um impacto enorme na vida de todos e acabou impactando também na economia, influenciando muito o Setor de Serviços.

Para diminuir a velocidade pela contaminação pelo novo vírus, a estratégia que se mostrou mais eficaz foi o isolamento social. Para manter as pessoas em casa, foi necessário que os governos tomassem atitudes drásticas, restringindo a circulação das pessoas, evitando aglomerações e decretando períodos de quarentena com o objetivo de achatar a curva de contágio e desafogar os hospitais (REGO, 2020). Além das medidas de isolamento, foram incentivadas outras atitudes individuais para conter o avanço da pandemia como a utilização de máscaras e a higienização adequada das mãos (GRIFFITH, 2020).

Segundo a organização *Our World in Data* em português, Nosso Mundo em Dados, (DATA, 2023), até o dia 20 de fevereiro de 2023, foram registrados 674.026.889 casos da COVID-19 no mundo, resultando em 6.863.400 mortes. No Brasil, foram detectados 36.987.682 casos e morreram 698.489 pessoas, sendo o segundo país com maior número absoluto de mortes, atrás apenas dos Estados Unidos da América.

Em João Monlevade, a primeira morte por Covid foi confirmada no dia 12 de julho de 2020 (GONÇALVES, 2020) quando já eram contabilizados 374 casos da doença na cidade (JOÃO MONLEVADE, 2020). Antes disso, já havia sido definido através do decreto Nº 031/2020 a suspensão de atendimento presencial em bares e restaurantes da cidade desde o dia 20 de março de 2020 (JOÃO MONLEVADE, 2020).

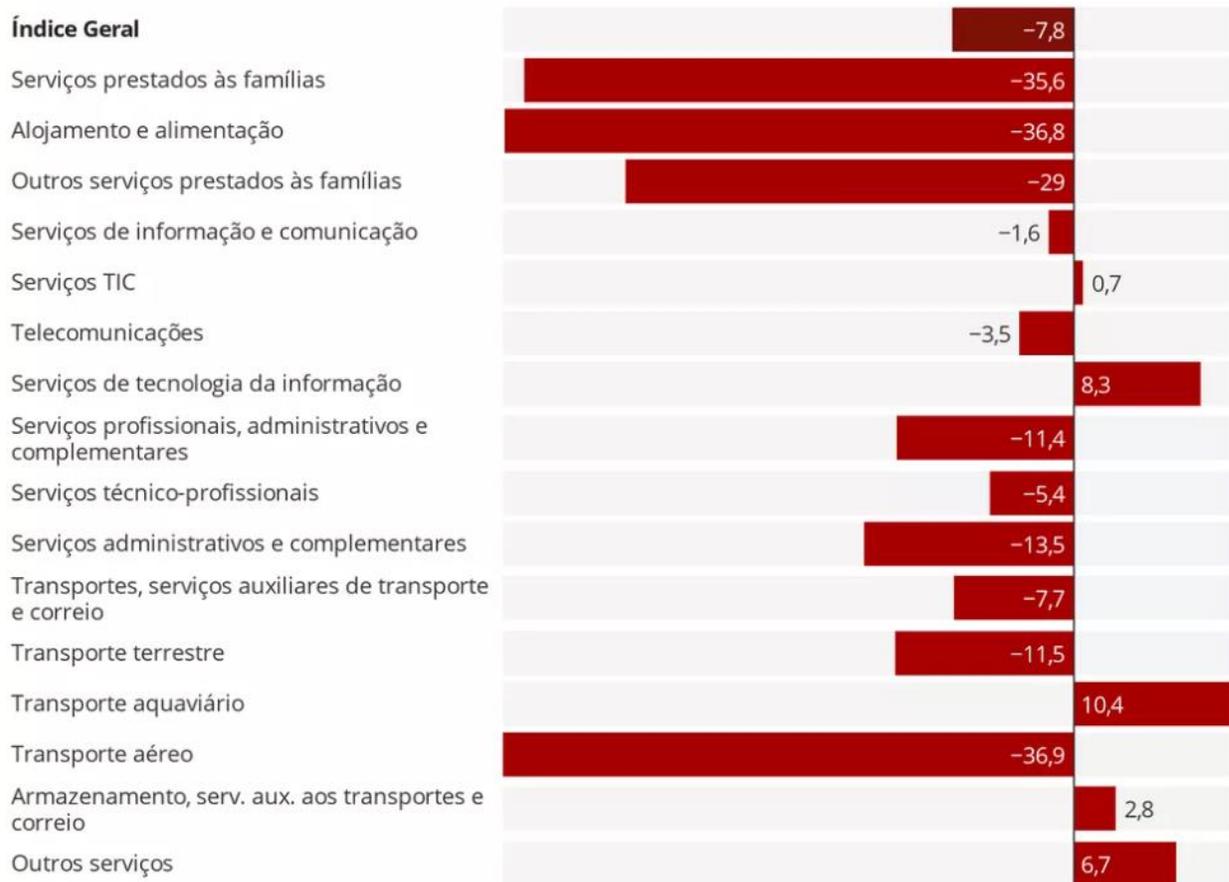
Devido à pandemia, o Produto Interno Bruto do Brasil caiu 3,3% no ano de 2020, sendo puxado pelas grandes retrações no setor de serviços que encolheu 3,7% e pela indústria, que caiu 3% de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em comparação com 2019. Em contrapartida, o setor do agronegócio cresceu 4,2% no primeiro ano de restrições. O Brasil não foi o único país afetado economicamente pelo avanço da doença, segundo levantamento da *Austin Rating*, o Produto Interno Bruto de 47 países reduziu por causa da pandemia (FERRARI, 2022)

### **2.2.1 Pandemia e o Setor de Serviços**

De acordo com autores como Girón-Pérez *et al.* (2020), Rezende *et al.* (2020) e Rossoni (2020), devido às medidas de isolamento para frear o avanço da pandemia de COVID-19, o setor de serviços será o mais impactado pelos seus desdobramentos. As principais mudanças sentidas na área de prestação de serviços no início da pandemia foram: a diminuição das vagas de trabalho e a reconfiguração do trabalho dentro das organizações. Alguns setores foram mais afetados durante a pandemia, dentre eles é possível citar a distribuição de alimentos e bebidas, academias, salões de beleza, clínicas em geral e os serviços relacionados ao turismo (GIRÓN-PÉREZ *et al.*, 2020; ROSSONI, 2020).

Segundo o IBGE, além de ter sido o setor a apresentar a maior queda no primeiro ano da pandemia, os serviços também apresentaram a recuperação mais lenta. A queda foi puxada principalmente pelos serviços que dependem de atividades presenciais, e que, portanto, foram mais afetadas pelas restrições impostas durante a pandemia (ALVARENGA, D.; SILVEIRA, D, 2021). Para Silva (2020), ocorreu uma mudança nas atividades econômicas, como o *Home Office*, e o início de uma trajetória de expectativas negativas dos investidores o que acabou por causar uma recessão.

Na Figura 5 é apresentada a variação do volume de serviços acumulados no ano de 2020, por segmento de atividade.

**Figura 5** - Variações no setor de serviços no ano de 2020 (pico da pandemia).

**Fonte:** ALVARENGA, D.; SILVEIRA, D. com dados do IBGE (2020).

De acordo estudo divulgado pela Agência Brasil em 28 de agosto de 2020 com dados do SEBRAE, além dos 6,7% dos donos dos bares e restaurantes que fecharam seus negócios e dos 92% que notaram queda no faturamento outros 18,5% tiveram que demitir funcionários com carteira assinada. Ainda durante os primeiros meses da pandemia, 59,8% dos empresários entrevistados tinham dívidas em atraso e outros 25,5% possuíam dívidas em dia enquanto os restantes não relataram dívidas.

Em Minas Gerais, antes da pandemia, existiam 133 mil bares e restaurantes que empregavam cerca de 800 mil pessoas. Um ano após as restrições terem início, 30 mil empresas fecharam as portas e 250 mil trabalhadores perderam seus empregos em Minas Gerais (ASSÉ, 2020).

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

O presente trabalho tem natureza aplicada, pois segundo Miguel, Fleury e Melo (2010), ela não possui objetivo de progresso científico, e sim tem como objetivo aplicar o conhecimento na realidade.

Quanto ao seu objetivo, a pesquisa tem caráter exploratório, que de acordo com Turrioni e Mello (2011), tem o objetivo de tornar um problema explícito e construir hipóteses através de entrevistas com clientes que utilizaram o serviço. O trabalho também apresenta aspectos descritivos, já que tem como objetivo apresentar características de uma população definida ou de um fenômeno a ser analisado.

Os dados apresentam características quantitativas, pois segundo Da Silva, Lopes e Junior (2014), essa abordagem permite tratar amostras grandes e com critérios de abrangência de possibilidade pode auxiliar a tomada de decisões gerenciais quando bem executada.

Além disso, a pesquisa utiliza métodos qualitativos de um estudo de caso que, segundo Ventura (2007), é uma modalidade de pesquisa e possui quatro fases relacionadas: delimitação da unidade; coleta de dados; seleção, análise e interpretação dos dados e elaboração do relatório. Este tipo de metodologia possui aplicações diversas e variadas. Será implementada uma metodologia já existente em uma empresa real e estável no mercado de João Monlevade.

Sendo assim, a abordagem da pesquisa é considerada Combinada, já que, segundo Turrioni e Mello (2011), apresentam características tanto qualitativas quanto quantitativas. Além de utilizar técnicas para quantificar dados, podendo classificar e analisar os números obtidos através de técnicas estatísticas, a pesquisa também considera que existem subjetividades que não podem ser transformadas em números, não sendo necessários o uso de métodos estatísticos.

Os questionários serão baseados em uma pesquisa tipo *survey*, que segundo Pinossooneault e Kraemer (1993), “pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado público alvo por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário”.

#### **3.2 Procedimentos metodológicos**

Por meio da obtenção de dados em uma pesquisa de satisfação dos clientes do Restaurante X, foi possível tratar e analisar os resultados, obtidos através de questões fechadas com cinco opções (Ótimo, Bom, Regular, Ruim e Péssimo) de forma detalhada.

Os dados coletados na pesquisa foram obtidos através da utilização da escala *Likert* de cinco pontos, pois segundo Silva Júnior e Costa (2014), ela possui uma grande facilidade de manuseio e uma constância psicométrica que facilita a sua aplicação, sendo ideal o seu uso em pesquisas acadêmicas.

O número de respostas foi estimado através do cálculo de amostragem apresentado por Mattar (2013) de acordo com o público total do Restaurante X durante uma semana. O público do restaurante, segundo o proprietário, é dividido aproximadamente entre 90% presencial e 10% *delivery*, logo, o objetivo é coletar o número mínimo definido pelo cálculo de amostragem através de questionários deixados nas mesas do restaurante para os clientes.

As opções foram: Ótimo, Bom, Regular, Ruim e Péssimo, e seus pesos calculados de 1 a 5, sendo 1 para o melhor e 5 para o pior, com o objetivo de identificar estatisticamente as maiores dificuldades do restaurante no atual cenário e conseguir identificar as mudanças em relação com o período pré-pandemia, por meio dos dados obtidos em uma pesquisa anterior.

Para enriquecer a pesquisa e entender a percepção da qualidade do serviço pelos clientes, utilizou-se o método SERVPERF que, segundo Cronin e Taylor (1994), e é uma adaptação do modelo SERVQUAL e se difere deste por analisar somente a percepção dos entrevistados, não levando em conta os fatores internos da organização, permitindo a criação de um questionário menor e mais sucinto.

Os dados coletados na Pesquisa de Satisfação foram tratados e analisados com a ajuda de ferramentas de qualidade como *Brainstorming*, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, e 5 porquês, que ajudam a identificar os problemas percebidos pelos clientes do Restaurante X (LINS, 1993).

O *Brainstorming*, foi a primeira ferramenta a ser utilizada. Com auxílio do proprietário do Restaurante X, dos funcionários mais antigos e do elaborador do trabalho foram levantadas perguntas que se adaptaram ao questionário proposto, utilizando uma variação do modelo SERVPERF, proposto por Cronin e Taylor (1992) com 20 perguntas, adaptando o proposto por eles.

A folha de verificação, foi utilizada em seguida, após o preenchimento dos questionários os dados obtidos foram tabelados com o auxílio da ferramenta *Microsoft Excel* e enumerados de 1 a 5 com o objetivo de calcular os escores de cada uma das questões. Após a obtenção desses escores, será possível utilizar a ferramenta SERVPERF para encontrar as dimensões da qualidade que mais impactam negativamente no serviço do Restaurante X.

Com o auxílio do Diagrama de Pareto, foi possível identificar em quais dimensões da qualidade estão concentrados os maiores problemas do Restaurante X de acordo com os clientes.

O Diagrama de Ishikawa, foi utilizado com o objetivo de encontrar as causas e os efeitos mais importantes para a dimensão de qualidade mais afetada de acordo com os resultados obtidos após a utilização do método SERVPERF.

Por fim, a ferramenta dos Cinco Porquês foi utilizada no final do trabalho, com o objetivo de identificar a causa raiz dos problemas do Restaurante X.

A análise dos índices foi feita em funções das cinco dimensões da qualidade (Aspectos Tangíveis, Confiabilidade, Presteza, Segurança e Empatia). Quando se fala dos Aspectos Tangíveis, foi levado em conta o espaço físico do Restaurante X internas ou externamente, como o espaço dos banheiros ou os estacionamentos por exemplo.

Em se tratando de Confiabilidade, foi analisada a capacidade do Restaurante X em cumprir com aquilo que ele propõe entregar. Para essa dimensão, foram levadas em conta principalmente a qualidade dos alimentos oferecidos e foram elaboradas quatro perguntas.

Na dimensão de Presteza, foi analisada a competência da empresa em entregar soluções para os problemas e dúvidas enfrentadas pelos clientes. As perguntas foram focadas na velocidade do atendimento levando em conta também alguns aspectos de personalização.

A quarta dimensão avaliada foi a Segurança, que tratou de avaliar a cordialidade, a capacidade e o entendimento dos funcionários com a necessidade dos clientes do Restaurante X. Foram levantadas perguntas referentes ao atendimento direto dos garçons.

Por fim, foram definidas as questões relacionadas a Empatia. Essa dimensão trata de quanto a empresa e os seus funcionários se preocupam com as necessidades dos clientes. Foram elaboradas perguntas, focadas na higiene percebida no espaço do restaurante.

No Quadro 4 são apresentadas detalhadamente todas as questões do questionário, adaptado do modelo original SERVPERF com 20 perguntas, divididas por sua dimensão da qualidade. Já no

Apêndice A, é apresentado o questionário da maneira como foi fornecido aos clientes no Restaurante X.

**Quadro 4** - Perguntas e dimensões baseadas no modelo SERVPERV (questionário).

<b>Dimensões</b>	<b>Perguntas</b>
<b>Tangíveis</b>	O que você acha de estacionar próximo ao restaurante?
	Como você avalia a disposição das mesas no salão?
	Como você avalia o espaço físico do restaurante?
	Como você avalia o espaço físico dos banheiros?
	O que você acha da iluminação do restaurante?
	O que você acha da disposição dos alimentos no self?
	Como você avalia a decoração do restaurante?
<b>Presteza</b>	O que você acha das músicas que tocam no restaurante?
	Como você avalia o atendimento do caixa? (velocidade)?
	Como você classifica o tempo de espera para ser atendido?
	Como você avalia o atendimento da balança? (velocidade)
	O que você acha do cardápio do restaurante?
<b>Empatia</b>	Como você avalia a limpeza dos banheiros?
	O que você acha da higiene geral do restaurante?
<b>Segurança</b>	Como você avalia o atendimento e apresentação física dos funcionários?
	Como você classifica o atendimento dos garçons?
<b>Confiabilidade</b>	O que você acha da qualidade das nossas sobremesas?
	Em comparação a outros <i>self-services</i> de João Monlevade como você nos classificaria?
	Como você avalia o tempero dos nossos pratos?
	O que você acha da qualidade dos nossos alimentos?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Além das perguntas definidas junto ao proprietário, foi disponibilizado o campo “Outros” para sugestões livres dos clientes. O objetivo desse item foi trazer para a pesquisa itens não pensados pelo proprietário do Restaurante X.

A verificação da criticidade de cada um dos itens de acordo com a percepção dos clientes foi realizada em duas fases, sendo a primeira a comparação com os resultados obtidos na pesquisa de 2018 e a segunda tratando os dados obtidos em 2022 com a ferramenta SERVPERF. Na primeira fase, foram utilizadas as mesmas ferramentas de qualidade utilizadas anteriormente para comparar os resultados obtidos, analisando se em um período de 4 anos houve ou não melhoras em itens críticos. Já na segunda etapa, foi possível comparar a criticidade dos itens de acordo com as dimensões da qualidade, aprofundando ainda mais os resultados.

Após a análise dos dados, foi proposto um plano de melhorias para o Restaurante X. Com o auxílio do proprietário e com suas percepções empíricas, foram propostas mudanças simples e de baixo custo com o objetivo de melhorar a percepção dos clientes sobre os serviços ofertados pela empresa.

Adicionalmente, o presente trabalho analisa a mudança do comportamento dos clientes, mesmo que não sejam exatamente os mesmos, em comparação com uma pesquisa de satisfação realizada antes da pandemia, em 2018.

### 3.3 Definição da amostragem e obtenção dos dados.

Segundo Vergara (2010), a amostra faz parte de uma população selecionada e recebida a partir de algum critério de similaridade. Para Campello de Souza *et al.* (2002) *apud* Barros (2018) é necessário que exista a determinação de um valor mínimo de questionários para que o trabalho tenha relevância.

Para a definição da amostra da pesquisa, foi utilizada a Equação 1 definida por Mattar (2014) que é utilizada para a definição da amostra de uma população de tamanho finito.

$$n = \frac{NZ^2PQ}{PQZ^2 + (N-1)e^2} \quad (1)$$

Os valores correspondentes são:

n = Total de indivíduos presentes na amostra.

N = Representa o tamanho da população finita definida.

Z = Valor do grau de confiança, obtido a partir da tabela de distribuição normal.

P = Probabilidade de ocorrerem resultados favoráveis na população.

Q = Probabilidade da ocorrência de resultados desfavoráveis na população. (Q = 1 - P)

e = Margem de erro máximo da aferição.

Mattar (2014), diz que quando os valores de P e Q são desconhecidos, utilizou-se 0,5 para ambas as variáveis. Para a variável N, calculou-se a média de clientes que frequentaram o restaurante por uma semana escolhida aleatoriamente, entre os dias 12 e 18 de agosto de 2022. A média final foi de 164,14 clientes por dia, o número de frequentadores dia a dia pode ser visto na Tabela 1. Para o grau de confiança desejado de 95%, obteve-se o valor de  $Z = 1,645$  de acordo com a tabela de distribuição normal, que apresenta a distância de um elemento da média de uma população (RODRIGUES, 2020). A margem de erro e foi de 5%.

**Tabela 1 - Clientes do Restaurante X.**

<b>Dia</b>	<b>Clientes</b>
12/08 – Sexta	138
13/08 – Sábado	246
14/08 – Domingo	250
15/08 – Segunda	119
16/08 – Terça	137
17/08 – Quarta	121
18/08 – Quinta	138

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ao aplicar os valores obtidos na Equação 2, tem-se o valor necessário para uma amostra confiável:

$$n = \frac{164,14 \cdot (1,645)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,5) \cdot (0,5) \cdot (1,645)^2 + (164,15 - 1) \cdot (0,05)^2} \quad (2)$$

A partir da resolução da Equação 2, o número de amostras mínimas para uma pesquisa confiável é de 102,6 clientes, número arredondado para 103.

Após a definição da amostra, foram distribuídos diariamente os questionários em todas as mesas do restaurante, sendo substituídas quando preenchidas. Os resultados obtidos, foram tabelados com auxílio do software *Microsoft Excel* com o objetivo de calcular os escores necessários para dar prosseguimento ao trabalho.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo será dividido em duas partes, na primeira, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada em 2018 com o auxílio das ferramentas de qualidade. Além disso, serão discutidas as propostas de melhoria feitas na época e os seus resultados. Na segunda etapa, serão divulgados os resultados obtidos na pesquisa de 2022. Eles serão tratados com o objetivo de comparar seus resultados com os resultados anteriores, utilizando as mesmas ferramentas da qualidade previamente utilizadas. Por fim, com auxílio do SERVPERF as necessidades dos clientes serão entendidas de forma mais incisiva com o objetivo de propor novas melhorias para o Restaurante X.

### 4.1 Percepção dos clientes antes da pandemia

Em 2018, foi proposta uma atividade durante a matéria de Gestão da Qualidade do curso de Engenharia de Produção da UFOP, campus ICEA, onde os alunos deveriam utilizar as sete ferramentas da qualidade em algum estabelecimento real. O grupo em questão, optou pelo Restaurante X onde foi realizada uma pesquisa de satisfação entre os dias 9 e 11 de novembro de 2018.

Diferentemente do estudo atual, não foi calculada uma amostra mínima para a realização do estudo e apenas 31 respostas foram obtidas. A escala utilizada seguiu o padrão da pesquisa de 2022, sendo empregada a escala *Likert* de 1 a 5 (1 = Péssimo, 2 = Ruim, 3 = Regular, 4 = Bom, 5 = Ótimo). Em contrapartida, as questões selecionadas foram definidas em uma sessão de *Brainstorming*, contando com a presença do proprietário do Restaurante X e os funcionários mais antigos. Como o método SERVPERF não foi utilizado, foram selecionadas apenas 10 perguntas, apresentadas no Quadro 5.

**Quadro 5** - Questionário aplicado em 2018.

1	Como você avalia o espaço físico?
2	Como você classifica o tempo de espera para ser atendido?
3	O que você acha da organização dos alimentos no self?
4	Como você classifica a facilidade para estacionar seu carro próximo ao restaurante?
5	Como você classifica o atendimento dos garçons?
6	O que você acha da limpeza do restaurante?
7	O que você acha do cardápio do restaurante?
8	O que você acha da qualidade dos nossos alimentos?
9	O que você acha da qualidade das nossas sobremesas?
10	Em comparação aos outros <i>self-service</i> de João Monlevade, como você nos classificaria?

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

#### 4.1.1 Folha de verificação das respostas do questionário

Com os resultados coletados, o grupo tratou os dados com o objetivo de calcular os escores obtidos por cada um dos itens. Para fazer isso, os valores foram tabelados em uma folha de verificação e depois planilhados, a somatória final pode ser vista na Tabela 2. Para facilitar a visualização, os valores foram tabelados em ordem decrescente de acordo com o somatório das respostas dos 31 respondentes e chamados de Escore.

**Tabela 2** - Escores das respostas do questionário aplicado em 2018.

<b>Questão</b>	<b>Escore</b>
4 – Como você classifica a facilidade para estacionar seu carro próximo ao restaurante?	91
1 – Como você avalia o espaço físico?	53
2 – Como você classifica o tempo de espera para ser atendido?	40
3 – O que você acha da organização dos alimentos no self?	40
6 – O que você acha da limpeza do restaurante?	39
9 – O que você acha da qualidade das nossas sobremesas?	39
5 – Como você classifica o atendimento dos garçons?	37
7 – O que você acha do cardápio do restaurante?	37
10 – Em comparação aos outros self-service de João Monlevade, como você nos classificaria?	36
8 – O que você acha da qualidade dos nossos alimentos?	32

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Ao analisar os valores obtidos, percebe-se que os itens 4 e 1 se destacaram em relação aos outros por ter uma pontuação mais elevada, que, significa um problema maior segundo a percepção dos clientes. O item 4, se refere a dificuldade de se estacionar próximo ao Restaurante X durante o horário de almoço, e o item 1, por sua vez, fala de forma geral sobre o espaço físico interno do local.

#### 4.1.2 Diagrama de Pareto das respostas do questionário

Com os escores definidos, gerou-se um Diagrama de Pareto com o objetivo de identificar quais eram os itens que mais interferiam na execução da atividade e tratá-los de forma adequada. Para a elaboração do gráfico, fez-se necessário o cálculo das frequências acumuladas de cada um dos itens da pesquisa. Os valores foram tabulados e apresentados na Tabela 3.

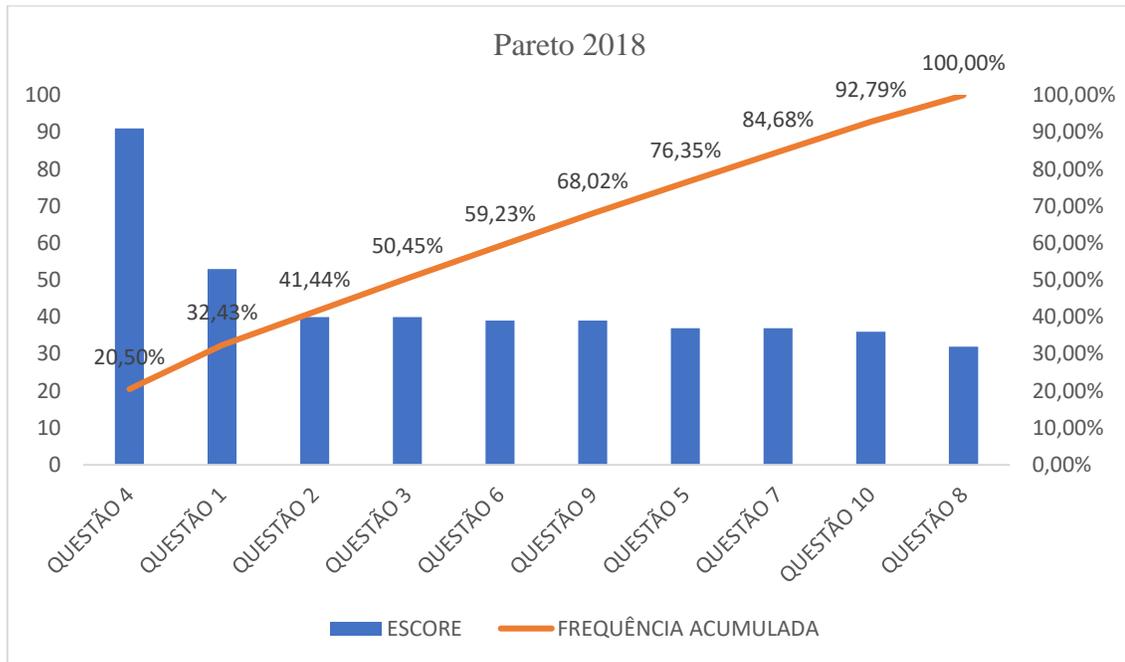
**Tabela 3** - Frequências acumuladas das respostas do questionário (%).

<b>Item</b>	<b>Escore</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência acumulada</b>
4	91	20%	20%
1	53	12%	32%
2	40	9%	41%
3	40	9%	50%
6	39	9%	59%
9	39	9%	68%
5	37	8%	76%
7	37	8%	85%
10	36	8%	93%
8	32	7%	100%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Para a análise do Diagrama de Pareto, é sabido que se deve observar no gráfico quais são os itens que mais geram perdas para a atividade. Segundo Silva e Flores (2011) sabe-se que, 80% das perdas estão concentradas em apenas 20% dos problemas apresentados. Essa relação pode ser visualizada na Figura 6.

**Figura 6 - Gráfico Pareto das respostas do questionário aplicado em 2018.**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Ao analisar o gráfico, percebe-se que os valores ficaram muito próximos e as questões 4, 1, 2, 3, 6, 9 e 5 representaram cerca de 80% das perdas de acordo com a percepção dos clientes, porém, é nítido o destaque das questões 4 e 1 perante as outras. Na época, após a análise do gráfico, o grupo resolveu focar em resolver os problemas identificados pelo item 4 (problemas relacionados ao estacionamento), já que apesar de não ser o único problema identificado notou-se que ele teve mais destaque que os demais.

#### 4.1.3 Diagrama de Ishikawa aplicado ao problema mais crítico

Após a definição do problema, utilizou-se o Diagrama de Ishikawa para identificar as possíveis causas e subcausas que levaram a esse resultado. O primeiro passo foi utilizar os tradicionais 6M's apresentados pela literatura (Método, Matéria Prima, Máquina, Medição, Mão de Obra e Meio ambiente) para definir as causas e poder ramificá-las com o objetivo de se chegar ao problema previamente identificado.

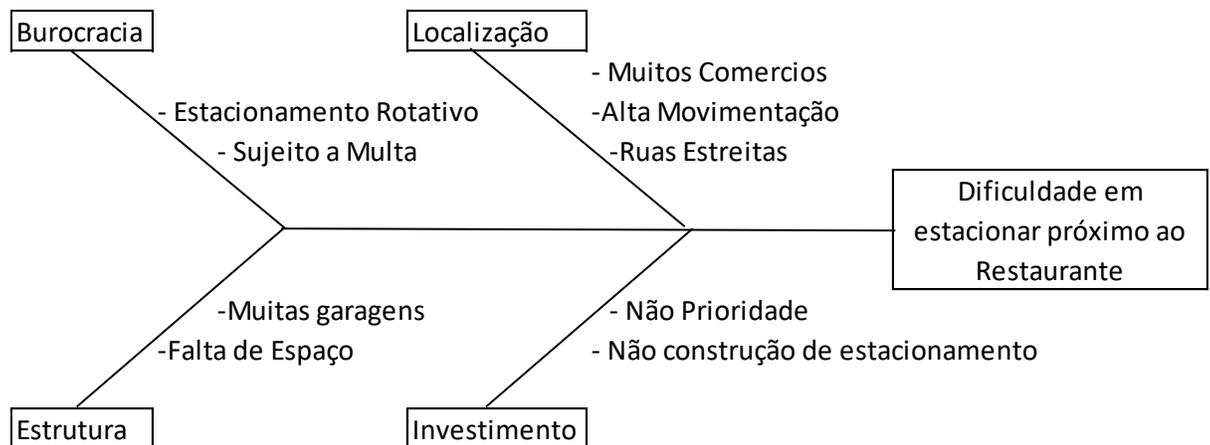
Ao analisar o contexto do Restaurante X, percebeu-se que nem todos os 6M's se identificam com a realidade enfrentada pela empresa. Os maiores problemas destacados nas etapas anteriores

se relacionam principalmente a dois deles, o Método, por se referirem aos métodos de execução do trabalho e ao Meio, por estarem diretamente relacionados ao ambiente de trabalho.

Foram definidas duas causas relacionadas ao Método, sendo elas a Burocracia e o Investimento e mais dois tópicos relacionados ao Meio, identificados como Estrutura e Localização. Com a determinação das causas, fez-se possível, a definição das subcausas e a utilização da ferramenta.

A questão da burocracia envolve alguns subproblemas, destacando o estacionamento rotativo pago e a possibilidade de aplicação de multas. Já a localização é influenciada pelo fato de o Restaurante X estar no centro da cidade, aumentando a circulação de pessoas devido aos inúmeros comércios localizados na região. Além disso, as ruas são estreitas e não fornecem um número de vagas adequadas. A questão da estrutura diz sobre a falta de um local exclusivo para os clientes estacionarem os seus veículos, ficando reféns de vagas comuns a todos que frequentam o centro. Por fim, a questão do investimento diz sobre a falta de interesse do proprietário da empresa em fazer grandes investimentos no momento. A versão final do Diagrama de Ishikawa é apresentada na Figura 7.

**Figura 7** - Diagrama de Ishikawa referente à dificuldade de estacionar.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

#### 4.1.4 Método dos 5 Porquês

De acordo com a análise feita na época, a Localização era a causa que mais impactava na dificuldade de estacionar próximo ao Restaurante X. Com o objetivo de encontrar a causa raiz do problema, foi utilizada a ferramenta dos 5 Porquês que auxilia na identificação do que deve ser tratado. No Quadro 6 é possível ver os resultados obtidos em 2018.

**Quadro 6 - 5 Porquês referente à localização do restaurante.**

<b>Localização</b>				
<b>1º Porquê</b>	<b>2º Porquê</b>	<b>3º Porquê</b>	<b>4º Porquê</b>	<b>5º Porquê</b>
Alta Movimentação	Centro da Cidade	Muitos Comércios	Aglomeração de Veículos	Horário de Pico

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

O resultado obtido foi referente ao horário de pico do Restaurante X (entre as 11h-13h). Durante esse período a dificuldade de se conseguir uma vaga nas proximidades é grande, pois existe uma grande quantidade de pessoas circulando pelo centro nessa faixa de horário. Como esse horário coincide com o horário de almoço dos trabalhadores da região, muitos aproveitam o tempo disponível para resolver problemas no centro e acabam por almoçar em restaurantes.

Vale ressaltar que, aconselhar os clientes a frequentarem o restaurante após as 13h é inviável, visto que muitos deles cumprem horários pré-programados.

#### **4.1.5 Resultados e propostas**

O maior problema encontrado durante a pesquisa foi a dificuldade de se estacionar próximo ao restaurante durante o horário de funcionamento, devido a sua localização central, o que acabava por influenciar na alta demanda de veículos para um pequeno número de vagas, afastando assim clientes que frequentam o restaurante e dependem de veículos particulares para isso. Os resultados desta pesquisa usando as ferramentas da qualidade e os 5 Porques foram importantes para que o Restaurante X priorizasse os problemas percebidos pelos consumidores e pensasse em estratégias para lidar com os pontos fortes e fracos analisados.

Na época, sugeriu-se algumas mudanças para o proprietário do Restaurante X, sendo elas:

- Construir um estacionamento nas redondezas.
- Criar um convênio com um estacionamento já existente nas proximidades.
- Arrendamento de uma área próxima para uso exclusivo dos clientes.

A primeira sugestão foi prontamente descartada, já que não era do interesse do proprietário do Restaurante X investir em outras áreas. O foco do empresário continua sendo única e exclusivamente a manutenção e possível expansão da sua empresa.

A segunda opção era criar uma parceria com um estacionamento já existente, pagando uma taxa mensal fixa para o proprietário com o objetivo da utilização de seu espaço pelos clientes no horário de funcionamento do Restaurante X. A ideia agradou o proprietário que mapeou os estacionamentos do centro de João Monlevade, mas, infelizmente, não encontrou nenhum empreendimento suficientemente próximo para realizar o investimento.

Após descartar as duas primeiras opções, arrendar uma área próxima para a utilização sem custo dos clientes foi considerada pelo proprietário a melhor opção. Uma área próxima foi encontrada, possuindo um aluguel considerado palpável pela gerência do Restaurante X (cerca de dois salários-mínimos na época). Foram propostos estudos pensando no ticket médio de cada cliente, no lucro mensal do restaurante e na perspectiva do aumento da clientela com o novo estacionamento.

Pouco antes dos estudos terem início, a pandemia de COVID-19 foi decretada no Brasil e devido as muitas incertezas geradas, o custo necessário para as obras iniciais e o impacto negativo no setor de serviços a ideia foi descartada e os estudos adiados. Durante a pandemia o espaço foi vendido e foi construído uma casa no local, sendo assim, devido à impossibilidade de encontrar um espaço próximo ao Restaurante X a ideia foi descartada.

## **4.2 Percepção dos clientes pós pandemia**

Com o objetivo de comparar a percepção dos clientes do Restaurante X antes e durante a pandemia, foi realizada uma nova pesquisa de satisfação em agosto de 2022. Nessa pesquisa, as dez perguntas utilizadas em 2018 foram mantidas, porém, além das ferramentas tradicionais da qualidade, foi utilizada a ferramenta SERVPERF para entender-se as questões de forma mais global já que os dados obtidos anteriormente mostraram muitas dispersões entre os pontos. Pelo fato de a ferramenta induzir uma discussão direcionada às dimensões da qualidade buscou-se estruturar a nova análise adaptando a ferramenta para identificar os piores âmbitos para sugerir um plano de melhoria.

Para se adequar ao modelo, foi realizada uma adaptação ao modelo SERVPERF, foram propostas mais 10 perguntas após a realização de um *Brainstorming* com o proprietário do

Restaurante X, totalizando 20 itens. As 10 novas perguntas são apresentadas no Quadro 7 e o questionário fornecido aos clientes pode ser visualizado no Apêndice A.

**Quadro 7** – Perguntas adicionadas ao questionário aplicado em 2022.

11	O que você acha das músicas que tocam no restaurante?
12	Como você avalia o atendimento e a apresentação física dos funcionários?
13	Como você avalia o espaço físico dos banheiros?
14	Como você avalia a limpeza dos banheiros?
15	Como você avalia o atendimento do caixa?
16	Como você avalia o atendimento da balança?
17	Como você avalia o tempero dos nossos pratos?
18	Como você avalia a decoração do Restaurante?
19	Como você avalia a disposição das mesas no salão?
20	O que você acha da iluminação do restaurante?

**Fonte:** Elaborado pelo autor com auxílio do proprietário do Restaurante X (2022).

#### 4.2.1 Folha de verificação das respostas do questionário

Com os resultados da pesquisa coletados, fez-se necessária a tabulação dos resultados para a obtenção dos escores. A escala utilizada foi a *Likert*, seguindo o padrão utilizado em 2018 (1 = Péssimo, 2 = Ruim, 3 = Regular, 4 = Bom, 5 = Ótimo) e o Escore foi obtido através da soma das pontuações fornecidas pelos clientes nos questionários. Assim como na pesquisa anterior, a ferramenta utilizada foi a folha de verificação e os dados das 172 amostras recebidas, que superaram em 4,8% a média de clientes diários do Restaurante X e em 68% a amostragem mínima (103 amostras) para a realização, trazendo mais confiabilidade para o estudo da pesquisa são apresentados na Tabela 4. Nota-se que, os escores obtidos foram muito mais elevados que os apresentados na pesquisa anterior devido a uma amostra consideravelmente maior, levando a um somatório superior. Os valores foram organizados de forma decrescente para facilitar a visualização.

**Tabela 4** - Escores das respostas do questionário aplicado em 2022

Questão	Escore
4 - Como você classifica a facilidade para estacionar seu carro próximo ao restaurante?	467
19 - Como você avalia a disposição das mesas no salão?	418
1 - Como você avalia o espaço físico?	384
13 - Como você avalia o espaço físico dos banheiros?	319
11 - O que você acha das músicas que tocam no restaurante?	309
15 - Como você avalia o atendimento do caixa?	307
20 - O que você acha da iluminação do restaurante?	299
3 - O que você acha da organização dos alimentos no self?	283
14 - Como você avalia a limpeza dos banheiros?	281
18 - Como você avalia a decoração do Restaurante?	272
2 - Como você classifica o tempo de espera para ser atendido?	258
6 - O que você acha da limpeza do restaurante?	255
16 - Como você avalia o atendimento da balança?	252
12 - Como você avalia o atendimento e a apresentação física dos funcionários?	238
9 - O que você acha da qualidade das nossas sobremesas?	236
10 - Em comparação aos outros self-service de João Monlevade, como você nos classificaria?	232
7 - O que você acha do cardápio do restaurante?	227
5 - Como você classifica o atendimento dos garçons?	225
17 - Como você avalia o tempero dos nossos pratos?	224
8 - O que você acha da qualidade dos nossos alimentos?	217

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Ao observar os escores obtidos, percebe-se que os itens 4, 19, 1, 13, 11 e 15 se destacaram em relação aos outros possuindo uma pontuação superior a 300 pontos de 860 possíveis. Os itens 4 e 1 já haviam se destacado na pesquisa de 2018, sendo eles referentes respectivamente à dificuldade de se estacionar nas proximidades do Restaurante X e ao espaço físico interno do local. Além desses tópicos já discutidos, percebe-se a alta pontuação de novas questões inseridas no questionário em 2022. Os novos objetos de destaque negativo na percepção dos clientes foram:

- Como você avalia a disposição das mesas no salão? (19)
- Como você avalia o espaço físico dos banheiros? (13)
- O que você acha das músicas que tocam no restaurante? (11)
- Como você avalia o atendimento do caixa? (15)

#### 4.2.2 Diagrama de Pareto das respostas do questionário SERVPERF

Seguindo o roteiro da atividade de 2018, com o objetivo de identificar onde estavam concentrados os maiores problemas dos serviços oferecidos pelo restaurante na percepção dos clientes, gerou-se um Gráfico de Pareto. Novamente foi necessário realizar o cálculo das frequências acumuladas de cada item, apresentadas na Tabela 5.

**Tabela 5** - Frequências acumuladas das respostas do questionário SERVPERF (%).

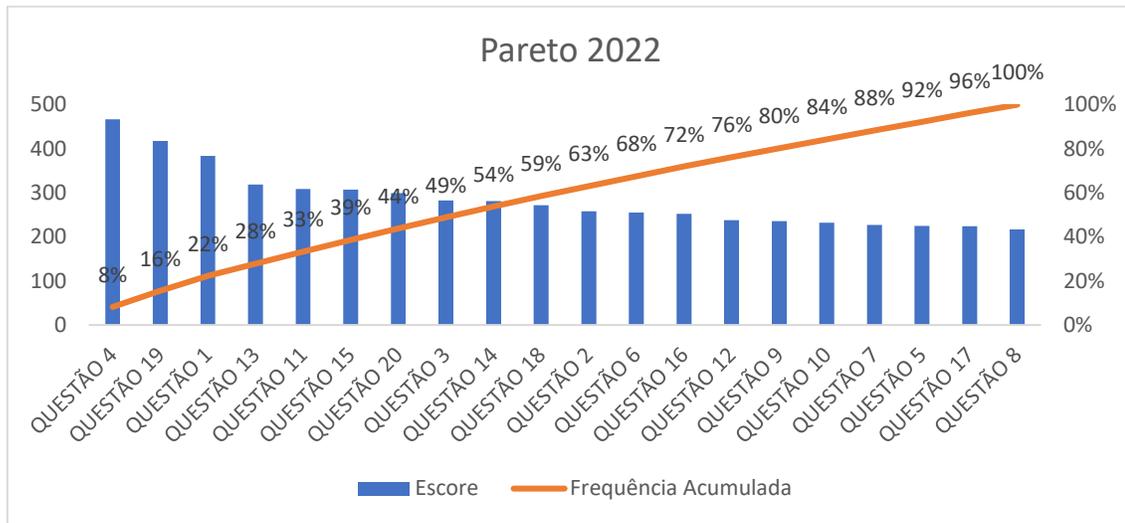
Questão	Escore	Frequência	Frequência Acumulada
4	467	8%	8%
19	418	7%	16%
1	384	7%	22%
13	319	6%	28%
11	309	5%	33%
15	307	5%	39%
20	299	5%	44%
3	283	5%	49%
14	281	5%	54%
18	272	5%	59%
2	258	5%	63%
6	255	4%	68%
16	252	4%	72%
12	238	4%	76%
9	236	4%	80%
10	232	4%	84%
7	227	4%	88%
5	225	4%	92%
17	224	4%	96%
8	217	4%	100%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Os resultados apresentados na Figura 8, mostraram características semelhantes aos obtidos em 2018. Ao realizar a análise dos novos resultados, percebe-se que os problemas percebidos pelos

clientes estão distribuídos por quase todos os itens da pesquisa, o que acaba por não trazer resultados muito satisfatórios, dificultando a análise.

**Figura 8 - Gráfico Pareto 2022**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Apesar disso, observa-se que os itens 4, 1, 3, 2, 6 e 9 já concentravam boa parte dos problemas na pesquisa anterior. Além deles, o item 5, que também se destacava em 2018 acabou por não influenciar tanto no trabalho mais recente, apresentando uma melhora na sua qualidade de acordo com a percepção dos clientes.

Dentre os novos tópicos, incluídos na pesquisa de 2022 após um *Brainstorming* com o proprietário do Restaurante X, sobressaíram-se os itens 19, 13, 11, 15, 20, 14, 18, 16 e 19.

### 4.2.3 Dimensões da Qualidade

Observando os resultados, nota-se que os resultados foram inconclusivos, pois os valores apresentaram muita dispersão. Para uma melhor análise dos dados, utilizou-se a ferramenta SERVPERF com o objetivo de medir a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços dos serviços prestados pela empresa estudada. Com as dimensões definidas, será possível direcionar os esforços na elaboração de um plano de melhoria para aquelas que apresentarem um pior resultado.

Para ser possível analisar os fatores da qualidade, a Tabela 6 sumariza os resultados obtidos na folha de verificação, calculando item a item, as médias, o desvio padrão e as notas máximas e mínimas obtidas em cada uma das questões propostas.

Os valores da média seguem o padrão da escala *Likert*, sendo nesse caso 1 o melhor valor possível (ótimo) e 5 o pior (péssimo).

**Tabela 6** - Valores das questões do questionário e suas respectivas dimensões de qualidade.

<b>Dimensões da Qualidade</b>	<b>Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>
<b>Aspectos Tangíveis</b>	4 -O que você acha de estacionar próximo ao restaurante?	2,73	1,5	5	1
	19 - Como você avalia a disposição das mesas no salão?	2,44	1,13	5	1
	1 -Como você avalia o espaço físico do restaurante	2,24	1,09	5	1
	13 -Como você avalia o espaço físico dos banheiros?	1,86	0,85	4	1
	20 - O que você acha da iluminação do restaurante?	1,74	0,8	5	1
	3 - O que você acha da disposição dos alimentos no self?	1,65	0,75	5	1
	18 - Como você avalia a decoração do restaurante?	1,58	0,72	4	1
<b>Presteza</b>	11 - O que você acha das músicas que tocam no restaurante?	1,8	0,97	5	1
	15 - Como você avalia o atendimento do caixa? (velocidade)	1,78	0,79	5	1
	2 - Como você classifica o tempo de espera para ser atendido?	1,5	0,67	5	1
	16 - Como você avalia o atendimento da balança? (velocidade)	1,46	0,6	3	1
	7 - O que você acha do cardápio do restaurante?	1,32	0,52	3	1
<b>Empatia</b>	14 - Como você avalia a limpeza dos banheiros?	1,64	0,73	4	1
	6 -O que você acha da higiene geral do restaurante?	1,49	0,63	4	1
<b>Segurança</b>	12 - Como você avalia o atendimento e apresentação física dos funcionários?	1,39	0,56	4	1
	5 - Como você classifica o atendimento dos garçons?	1,31	0,56	3	1

<b>Confiabilidade</b>	9 - O que você acha da qualidade das nossas sobremesas?	1,37	0,61	4	1
	10 - Em comparação a outros self-services de João Monlevade como você nos classificaria?	1,35	0,54	3	1
	17 - Como você avalia o tempero dos nossos pratos?	1,3	0,56	3	1
	8 - O que você acha da qualidade dos nossos alimentos?	1,26	0,5	3	1

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Ao analisar a Tabela 6, nota-se que os 4 piores itens fazem parte da dimensão dos Aspectos Tangíveis, sendo elas respectivamente “O que você acha de estacionar próximo ao restaurante?”, “Como você avalia a disposição das mesas no salão”, “Como você avalia o espaço físico do restaurante?” e “Como você avalia o espaço físico dos banheiros”. Para completar as 5 piores médias, um tópico da dimensão Presteza se destaca “O que você acha das músicas que tocam no restaurante”. É possível afirmar que as 3 primeiras questões citadas, apresentam um risco maior ao Restaurante X, já que a média de seus escores ficou entre 2 e 3 (bons ou regulares), sugerindo melhorias na dimensão dos Aspectos Tangíveis. Além disso, percebe-se que o desvio padrão nesses tópicos também foram elevados, sugerindo uma maior variabilidade na resposta das perguntas.

Em contrapartida, percebe-se que dentre todos os itens avaliados, 3 dos cinco melhores escores pertencem a dimensão de Confiabilidade “O que você acha da qualidade dos nossos alimentos”, “Como você avalia o tempero dos nossos pratos” e “E comparação a outros Self-Services de João Monlevade como você nos classificaria?”. Uma questão pertence a dimensão de segurança “Como você classifica o atendimento dos garçons” e uma da Empatia “O que você acha da higiene geral do restaurante?”. Pode-se dizer que, apesar de apresentarem alguns aspectos de melhora, a dimensão de Confiabilidade ainda apresenta riscos à empresa.

Quando se observa os máximos e os mínimos, analisa-se que todas as questões foram consideradas ótimas por ao menos um dos entrevistados. Já negativamente, oito entre as vinte questões foram consideradas péssimas por alguém, enquanto as outras receberam em algum momento um voto “ruim” ou “regular”.

#### **4.2.3.1 Análise das dimensões da qualidade**

Quando se fala de dimensões da qualidade, a Tabela 7 apresenta os valores agrupados, demonstrando novamente as médias, os desvios padrões, os máximos e os mínimos de cada item.

**Tabela 7** - Dimensões da qualidade.

<b>Dimensões da Qualidade</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>
Aspectos Tangíveis	2,03	0,98	5	1
Presteza	1,57	0,71	5	1
Empatia	1,56	0,68	4	1
Segurança	1,35	0,56	4	1
Confiabilidade	1,32	0,55	4	1

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Nota-se que a dimensão dos Aspectos Tangíveis atingiu um maior escore médio de 2,03, quase meio ponto acima dos demais. Outro aspecto observado é o desvio padrão, que também se sobressai aos demais (0,98), evidenciando que existe uma grande dispersão entre as respostas e a média obtida. Com a análise dos dados é possível dizer que, a percepção de qualidade dos clientes sobre este item é a mais baixa dentre todas as dimensões de qualidade.

No extremo oposto, as quatro questões referentes à Confiabilidade apresentam uma média mais baixa de 1,32. Além disso, outro aspecto positivo é referente ao seu desvio padrão de 0,55, mostrando que existe uma dispersão muito menor entre as respostas e as médias obtidas. Enquanto isso, a média das médias das cinco dimensões foi de 1,56, ficando entre as dimensões de Empatia e Presteza.

#### **4.2.3.1.1 Aspectos Tangíveis**

A análise feita sob os Aspectos Tangíveis permite afirmar que, os itens que mais apresentam insatisfações dos clientes estão contidos nessa dimensão. Três itens se destacam, “O que você acha de estacionar perto do restaurante”, “Como você avalia a disposição das mesas no salão” e “Como você avalia o espaço físico do Restaurante”.

Nota-se que, esses itens destacados são os únicos com uma média de escores superiores a 2, representando 26% dos problemas de acordo com a percepção dos clientes e isso quer dizer que, são causas vitais a serem tratadas pela empresa.

#### **4.2.3.1.2 Presteza**

Os resultados mostram que, a segunda dimensão a apresentar a maior média nos escores foi “Presteza”. Dois itens alavancaram essa média “O que você acha das músicas que tocam no restaurante” e “Como você avalia o atendimento do caixa (Velocidade)” e contrastaram com “O que você acha do cardápio do Restaurante”, que teve uma das menores médias dentre todos os itens da pesquisa.

Os aspectos destacados, diferentemente dos selecionados na sessão superior, não se relacionam diretamente entre si. As músicas, como citadas por muitos clientes, tiveram um escore baixo devido ao diminuto volume das caixas de som que faz com que o som passe despercebido. Isso não apresenta nenhuma relação com a velocidade de atendimento do caixa.

#### **4.2.3.1.3 Empatia**

A dimensão Empatia contou apenas com dois itens, os resultados apresentados mostram uma média de resultados bem próxima entre eles. A média foi de 1,53, valor que representa um bom escore se for levada em consideração a média geral dos escores.

Apesar do escore ser baixo, apresentando um bom resultado, essa dimensão não pode ser descartada, já que representa o terceiro maior valor dentre as divisões realizadas e acaba por influenciar a qualidade do serviço.

#### **4.2.3.1.4 Segurança**

A partir da dimensão “Segurança” os escores são mais baixos, isso é, representam um menor risco para o Restaurante X já que na percepção de qualidade dos clientes foi uma das mais bem avaliadas.

Nessa categoria foi analisada a qualidade do atendimento dos funcionários, que foi bastante elogiada pelos clientes durante a pesquisa no campo de sugestões.

#### **4.2.3.1.5 Confiabilidade**

Assim como a dimensão “Segurança”, o bloco de “Confiabilidade” foi bem avaliado pelos clientes. Seus 4 itens obtiveram a menor média dentre todas as dimensões avaliadas, mostrando que os clientes recebem aquilo que foi prometido de forma confiável.

#### 4.2.4 Diagrama Pareto das dimensões de qualidade

Com o objetivo de visualizar em quais dimensões da qualidade estão concentrados os problemas enfrentados pelo Restaurante X, foi elaborado um gráfico de Pareto. Para isso, fez-se necessário tabular os valores e encontrar as frequências acumuladas a partir das médias dos escores obtidos para cada uma das dimensões da qualidade. Os resultados são apresentados na Tabela 8.

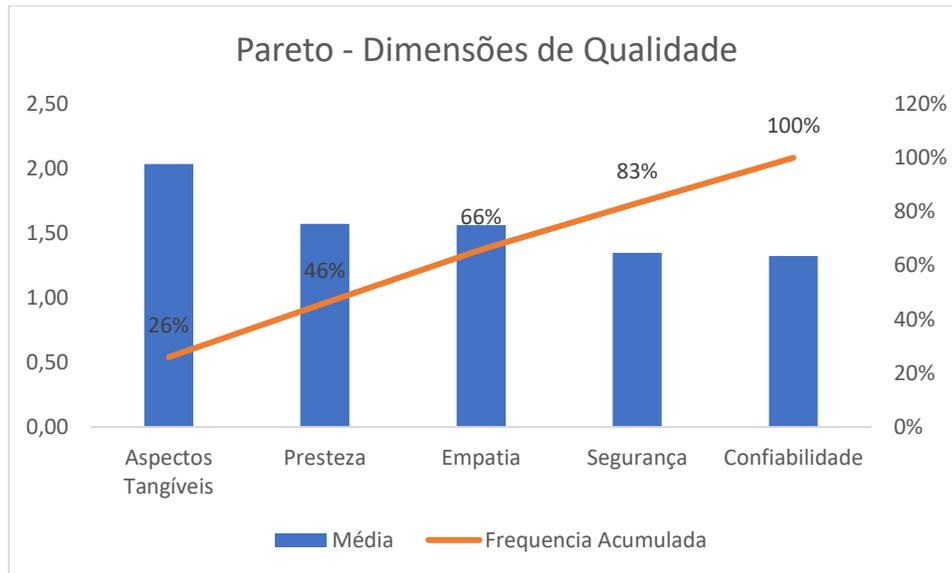
**Tabela 8** - Frequência acumulada das dimensões da qualidade (%).

<b>Dimensões da Qualidade</b>	<b>Média</b>	<b>Frequência Acumulada</b>
Aspectos Tangíveis	2,03	26%
Presteza	1,57	46%
Empatia	1,56	66%
Segurança	1,35	83%
Confiabilidade	1,32	100%

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

O gráfico apresentado na Figura 9, corroborou com as informações da última sessão, mostrando que boa parte dos problemas assimilados pelos clientes do Restaurante X estão concentrados em 3 das 5 dimensões analisadas. As 3 dimensões destacadas são, Aspectos tangíveis, Presteza e Empatia enquanto Segurança e Confiabilidade apresentam um risco menor para a empresa.

**Figura 9 - Gráfico Pareto por dimensões de qualidade.**



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

Nas próximas etapas, o estudo apresentará oportunidades de melhoria focadas na dimensão dos Aspectos tangíveis, que apesar de estar anteriormente dividida em várias questões diferentes foi o principal problema observado nas pesquisas de 2018 e 2022. O item relacionado à Dificuldade de se estacionar próximo ao Restaurante X durante o horário de almoço se sobressaiu sobre os demais em ambos os casos.

#### 4.2.5 Diagrama de Ishikawa aplicado à dimensão mais crítica

Com os resultados obtidos nas sessões anteriores e com o auxílio das ferramentas da qualidade, identificou-se que os maiores problemas enfrentados pelo Restaurante X de acordo com a visão dos clientes se referem à dimensão dos Aspectos Tangíveis. Ao analisar os dados, percebe-se que os principais desvios são puxados pela localização do comércio no centro de João Monlevade, onde, devido ao alto fluxo de pessoas, torna-se difícil estacionar veículos nas proximidades durante o horário de almoço.

Além disso, o espaço físico da empresa é pequeno, gerando filas e desconforto para os clientes nos horários mais movimentados e fins de semana. Durante a pesquisa, muitas pessoas fizeram críticas e deram sugestões sobre as filas e os tempos de espera no verso das folhas.

Para a elaboração do Diagrama de Ishikawa, levou-se em conta os 6M's tradicionais com o objetivo de encontrar as causas e subcausas do problema destacado.

Ao analisar os resultados identificados pelas ferramentas utilizadas anteriormente, percebe-se que a dimensão mais destacada negativamente foi a que diz respeito aos Aspectos Tangíveis. O aspecto selecionado está relacionado diretamente ao Meio em que o Restaurante X se encontra inserido, seja por causa do seu espaço diminuto ou pela sua localização central na cidade de João Monlevade.

Para elaborar o diagrama, levou-se em conta os quatro fatores que mais influenciaram a alta média recebida pela dimensão dos Aspectos Tangíveis, “O que você acha de estacionar próximo ao restaurante?”, “Como você avalia a disposição das mesas no salão”, “Como você avalia o espaço físico do restaurante?” e “Como você avalia o espaço físico dos banheiros”. Além deles, inseriu-se o campo Filas, devido reclamações recorrentes dos clientes durante a aplicação do questionário.

Com o objetivo de compor as causas do problema, o proprietário do Restaurante X expôs algumas opiniões para chegar-se aos principais problemas que compuseram o resultado final.

Ao analisar o Espaço Físico, as principais questões levantadas foram: Espaço Físico Pequeno, Dificuldade de Expansão e os Altos Valores na região. O Espaço físico do Restaurante X não comporta o público em horários de pico e em fins de semana. Além de ser muito difícil expandir internamente, externamente é ainda mais complicado, já que o valor dos espaços vizinhos disponíveis ultrapassa a casa dos milhões, impossibilitando o investimento do empresário.

A questão do estacionamento, é ainda mais complexa pois não depende exclusivamente do Restaurante X. O Restaurante em questão, está situado no centro de João Monlevade, cidade que teve sua população estimada pela última vez em 2021, possuindo cerca de 80.903 habitantes (IBGE, 2023) e possui uma frota de mais de 51.442 veículos (IBGE, 2023). Para tentar diminuir o problema das vagas no centro de João Monlevade, a prefeitura instituiu a Lei N 2.127 de 19 de maio de 2015 que dispõe sobre a Implantação do Sistema de Estacionamento Rotativo Pago no Município de João Monlevade que cobra um valor para os veículos estacionarem no centro da cidade em relação ao tempo total de uso das vagas.

Algumas pessoas, por não conseguir cadastrar o veículo e utilizar os créditos, acabam não conseguindo estacionar próximo ao Restaurante X e desistem de fazer as suas refeições no local. Essas pessoas, procuram outros estabelecimentos pela comodidade oferecida e muitas vezes acabam se fidelizando nesses outros estabelecimentos.

A Disposição das Mesas, também foi um campo com desvio considerável na pesquisa. O grande número de clientes que almoçam diariamente no Restaurante X demandam uma quantidade

de mesas, e acabam por deixar o ambiente com um aspecto desorganizado e apertado devido ao físico diminuto. Apesar do grande número de mesas, algumas não comportam um número ideal de cadeiras, pois elas acabam ficando muito próximas umas das outras, gerando uma sensação de desconforto.

Os Banheiros foram citados, porém com uma frequência bem menor que a dos outros componentes da dimensão selecionada. Levantou-se com o Proprietário que, apesar de serem pequenos, eles comportam a demanda, tendo raramente apresentado problemas em dias de movimentos extraordinários ou em casos isolados de falta de água ou impossibilidade de utilização.

O problema das Filas, apesar de não possuir uma questão específica, foi muito citado pelos clientes como observação. Elas foram divididas em 3 categorias:

- Filas de Espera para entrar no Restaurante.
- Filas de Espera para pagar.
- Filas de Espera para se servir.

As filas de espera para entrar no Restaurante X foram pouco citadas nos formulários respondidos. O fato delas ocorrerem raramente se deve a alta rotatividade dos clientes nos dias de semana, quando normalmente eles chegam, servem almoçam, pagam e vão embora. Nos fins de semana a história é um pouco diferente, já que a maioria dos clientes não está em horário de trabalho e tende a estar em um momento mais relaxado ou de descontração.

Em contrapartida, a fila de espera para pagar recebeu várias críticas, relacionadas a duas situações recorrentes no Restaurante X. A primeira delas diz sobre um problema estrutural, já que a falta de espaço do local permite apenas a instalação de um caixa e um computador no local e isso acaba permitindo apenas o atendimento de um cliente por vez. A segunda reclamação dos clientes diz sobre uma atividade que se intensificou durante o período de pandemia: O serviço de entregas.

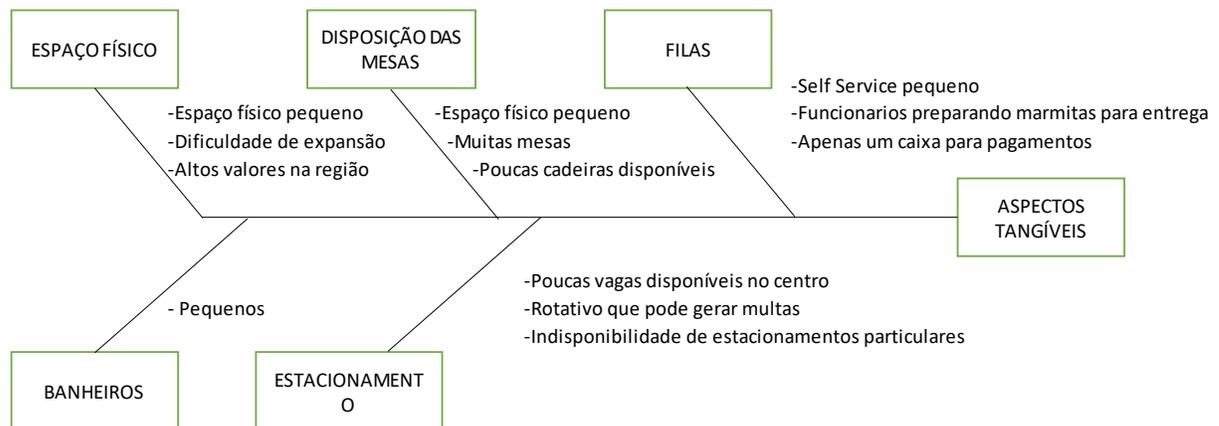
Segundo Massa (2022), em um estudo de 2020 realizado pela Mobills o *delivery* de alimentos subiu 187% no Brasil de acordo com uma pesquisa realizada com 46.000 usuários. Antes da Pandemia o Restaurante X recebia cerca de 10 pedidos de marmitas por dia e não atendia nenhum aplicativo de pedidos. Com a pandemia, os números aumentaram cerca de cinco vezes, sendo necessário além de aceitar pedidos via telefone, trabalhar com redes sociais e via aplicativos especializados. Na época em que foi realizada a pesquisa o Restaurante X produzia cerca de 50 marmitas diariamente.

Dentro desse contexto, começaram a surgir mais filas no momento do pagamento, pois o mesmo funcionário que cobrava e recebia as contas também atendia e anotava os pedidos, causando atrasos no atendimento dos clientes.

Por último, um problema muito citado foi a formação de grandes filas para se servir. Dois grandes contratemplos foram apresentados, a fila grande causada pelo espaço físico pequeno e o fato de as marmitas serem feitas na mesma mesa em que os clientes se servem. O fato do espaço físico diminuto, influencia até mesmo em dias de pouco movimento, pois os clientes só se servem de um lado da mesa e se duas famílias chegam juntas por exemplo, já se forma uma pequena aglomeração. Isso foi agravado com o aumento da demanda por *delivery*, as colaboradoras designadas para servir os pedidos acabam entrando na fila várias vezes e demorando mais que um cliente comum, já que muitas vezes preparam várias marmitas ao mesmo tempo.

Com o problema/efeito já definido (Problemas Estruturais apresentados pelo Restaurante X) e as causas e subcausas devidamente discutidas com o proprietário da empresa foi elaborado o Diagrama de Ishikawa apresentado na Figura 10.

**Figura 10** - Diagrama de Ishikawa referentes à dimensão de aspectos tangíveis.



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022).

#### 4.2.6 5 Porquês

Após a elaboração do Diagrama de Ishikawa, assim como na atividade realizada em 2018, utilizou-se a ferramenta dos 5 Porquês com o objetivo de identificar a causa raiz do problema selecionado no Restaurante X.

Como o foco desse trabalho são os problemas estruturais do Restaurante X, deveriam ser incluídas em suas variáveis o problema do estacionamento apresentado em 2018, porém, foi decidido não o incluir na utilização dessa ferramenta e nos próximos passos dessa atividade devido às dificuldades apresentadas pelo proprietário anteriormente.

Na utilização da ferramenta dos 5 Porquês, a pergunta “porquê” é realizada cinco vezes com o objetivo de encontrar a causa raiz do Efeito/problema apresentado na elaboração do Diagrama de Ishikawa. O objetivo dessa técnica é, descobrir as causas dos problemas e evitar ou minimizar as ocorrências futuras. Neste presente trabalho, o problema apresentado na etapa anterior foi a Estrutura Física do Restaurante X e para encontrar as causas raízes contando com o auxílio do proprietário do Restaurante X e com ajuda da ferramenta foram elaboradas as seguintes perguntas apresentadas no Quadro 8:

**Quadro 8** - 5 Porquês referente à estrutura física do restaurante.

<b>Causa: Problemas estruturais relacionados ao espaço</b>	
<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>
1º - Por que o Restaurante X possui Problemas Estruturais relacionados ao espaço?	Pois ele apresenta um Espaço Físico reduzido.
2º - Por que o Restaurante X possui Espaço Físico reduzido?	Devido à dificuldade de expansão do espaço físico.
3º - Por que o Restaurante X apresenta dificuldade de expansão?	Porque existem poucos espaços externos anexos ao restaurante disponíveis.
4º - Por que existem poucos espaços externos anexos disponíveis?	Devido ao alto valor cobrado por eles.
5º - Por que o valor é alto?	Devido à localização do restaurante no centro da cidade.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Após a realização as 5 perguntas, chegou-se à conclusão de que uma das causas raízes dos problemas estruturais relacionados ao espaço físico do Restaurante X se deve a localização do mesmo no centro de João Monlevade. Por se localizar em um local movimentado, as oportunidades de crescimento para fora do espaço físico atual são raras e caras, dificultando qualquer processo de expansão dele.

### 4.3 Comparação entre pesquisas

Ao analisar o mundo nos últimos quatro anos, percebe-se que muitas coisas se modificaram devido à pandemia de COVID-19. Esse período marcou a distância entre as duas pesquisas realizadas no Restaurante X, que passou por algumas mudanças e teve que se adaptar ao “novo normal” imposto pelo flagelo.

Nos primeiros meses da pandemia, o perfil dos clientes foi completamente alterado, já que os trabalhadores dos comércios próximos deixaram de ser o foco principal e o atendimento presencial foi restrito àqueles que preferiam retirar o seu Marmitex na porta do estabelecimento. Em média, antes da pandemia eram preparadas 10 marmitas por dia, tendo esse número subido cerca de 5 vezes durante a realização da pesquisa.

Uma das dificuldades foi causada pelo grande volume de pedidos, que não diminuíram com a reabertura do estabelecimento. A produção dos pedidos para entrega demanda um alto tempo de trabalho e um número elevado de funcionários, que acabam por disputar espaços com os clientes para preparar as refeições que serão entregadas via *delivery*. Além disso, tiveram as suas funções alteradas, já que deveriam estar atendendo ao público presente no Restaurante X.

Apesar de uma abordagem completamente diferente, as pesquisas de 2018 e 2022 apresentam uma série de similaridades. Com a utilização das ferramentas de qualidade, percebeu-se que os itens 4, 1, 3, 2, 6 e 9 que mais impactaram negativamente os resultados obtidos no questionário anterior continuaram influenciando no trabalho atual, mesmo com a adição de dez novas perguntas.

Com a utilização do método SERVPERF e a divisão dos itens por dimensões da qualidade, os aspectos tangíveis mostraram-se os serviços com piores avaliações dos clientes durante a aplicação do questionário. Dentro dessa divisão, se encontram os três itens de maior destaque negativo na primeira pesquisa “O que você acha de estacionar próximo ao Restaurante”, “Como você avalia o espaço físico do Restaurante” e “O que você acha da disposição dos alimentos no Self”. Além desses tópicos, outros adicionados no questionário de 2022 também compõe essa dimensão, sendo eles os itens 19, 13, 20 e 18.

Ao analisar os resultados, percebe-se que o perfil do consumidor não se alterou tanto nesses quatro anos de distância. Apesar das dez novas questões, algumas com grande destaque negativo na pesquisa de 2022, nota-se que todos os itens que influenciaram negativamente a percepção do consumidor em 2018 continuaram tendo destaque negativo com o passar dos anos, sendo necessárias propostas para a melhora desses indicadores.

#### 4.4 Propostas feitas ao Restaurante X

Após a utilização das ferramentas e a da apresentação dos resultados, percebeu-se que grande parte dos problemas estruturais e físicos do local esbarram no espaço relativamente pequeno do Restaurante X. Devido à localização do mesmo e o preço extremamente alto dos espaços vizinhos, a questão da ampliação acaba sendo dificultada pois, no momento, o proprietário não se sente seguro em realizar grandes investimentos. Parte dessa insegurança é causada pelo cenário atual da humanidade, ainda trazendo grandes incertezas do período do auge da Pandemia de COVID-19.

Devido ao orçamento apertado e a impossibilidade de fechar o Restaurante X por um grande período de tempo para a realização de obras internas, apresentaram-se soluções simples e baratas, tentando otimizar tempo e espaço e buscando maximizar os lucros da empresa. Foram propostas duas mudanças, simples visando o atendimento mais rápido e o maior conforto dos clientes durante a sua experiência no local.

A primeira proposta apresentada, foi pensada com o objetivo de reduzir o tempo de espera na fila para cobrança e pagamentos dos clientes. Essa ideia influencia na otimização do tempo entre o recebimento de um pedido de marmita, a sua preparação e entrega.

Durante as duas pesquisas, o responsável pelo atendimento dos clientes no caixa era o mesmo (Colaborador 1). No período pré-pandemia, o número de pedidos era cerca de 5 vezes menor que o de hoje e o único meio de contato do Restaurante X era via ligação telefônica. Devido ao aumento da demanda causada pela Pandemia de COVID-19 o proprietário viu a necessidade de ampliar a oferta, passando a também receber encomendas via *Whatsapp* e aplicativos específicos para *delivery*.

Com o aumento das atividades, o escopo do Colaborador 1 aumentou. Além disso, a impossibilidade de se aumentar o número de caixas e computadores devido ao espaço físico reduzido dificulta a realização de um serviço perfeito. Devido a situação apresentada, foram propostas algumas mudanças relativamente simples para o proprietário. A primeira delas, foi a contratação de um novo colaborador (Colaborador 2) que ficaria responsável exclusivamente pelo recebimento de pedidos via telefone e aplicativos. Ao efetuar a contratação do Colaborador 2, o escopo de serviços do Colaborador 1 foi reduzido, o permitindo focar apenas no recebimento das contas e reduzindo o tempo médio de espera de cada cliente.

Pouco após a realização das pesquisas, o proprietário do Restaurante X efetuou a contratação do Colaborador 2, que, após um breve período de treinamento começou a atender os clientes. As

filas no caixa diminuíram visivelmente, reduzindo o tempo de atendimento médio dos clientes em horário de pico devido a disponibilidade total do Colaborador 1. Passados alguns dias, foi relatado pelos colaboradores a dificuldade de realizar as atividades em um espaço reduzido que, em teoria deveria ser utilizado apenas por um colaborador. Foi proposta então, a utilização de uma área na sobreloja do Restaurante X, onde fica localizado o escritório, para o atendimento das ligações telefônicas e dos pedidos via aplicativo.

O proprietário relatou que, após as mudanças, o número de vezes que as filas se formam diminuiu consideravelmente e o tempo do atendimento dos pedidos entre o recebimento do e a entrega foi reduzido em cerca de 10 minutos.

Além do primeiro problema citado, outro contratempo recorrente no Restaurante X que acarreta na má utilização do espaço físico se agravou com a pandemia de COVID-19. Com o aumento da demanda de marmitas, o número de colaboradores trabalhando em sua preparação aumentou, passando de um no final de 2019 para quatro no início de 2023. Esses colaboradores entram na fila diversas vezes no dia, passando na frente dos clientes para otimizar o tempo.

A segunda proposta, visa a utilização de outra área obsoleta no restaurante, localizada também na sobreloja. Nessa área, existe um espaço onde ficam localizados dois fornos, utilizados para assar alguns alimentos do Restaurante X. Sugeriu-se ao proprietário, a criação de uma mesa de *self-service* nesse espaço, a ser usada apenas pelos funcionários na preparação das marmitas.

Transferir parte do *self-service* para um outro espaço, acarretaria a diminuição de alimentos na mesa principal do Restaurante X e com isso ela poderia ser reduzida. Com a redução da mesa principal, surgiria um espaço para a melhor organização da planta da empresa, permitindo a utilização de mais cadeiras e conferindo uma sensação de mais conforto aos clientes.

Por se tratar de uma obra simples, que não interfere no funcionamento do Restaurante X pelo fato de ser realizada internamente, o proprietário pretende realizá-la com o objetivo de garantir a sobrevivência de sua empresa no mercado, mesmo com as adversidades causadas por eventos mais simples ou mais complexos como a Pandemia de COVID-19.

## 5 CONCLUSÃO

Diante de um cenário cheio de desafios causados pela Pandemia de COVID-19, as pessoas precisaram de se adaptar a uma nova realidade, com medidas de isolamento que modificaram a dinâmica global para tentar conter os avanços da doença. Para se adequar a essa realidade muitas empresas precisaram de se reinventar, sendo as do setor de serviço uma das mais afetadas por essas mudanças.

O Restaurante X, uma empresa prestadora de serviços no setor alimentício na cidade de João Monlevade-MG precisou de modificar sua visão para conseguir se manter vivo na nova realidade mercadológica. Antes focada em atender clientes presencialmente, quase integralmente, se viu obrigada a modificar o seu portfólio quando as restrições o obrigaram a fechar as portas, impedindo o atendimento no local.

O foco durante a primeira fase da pandemia passou a ser o atendimento 100% *delivery* e para isso algumas adequações foram realizadas. Se antes os pedidos eram recebidos apenas por telefone, o aumento da demanda obrigou o proprietário a abrir novos canais de comunicação com o cliente como a utilização de aplicativos para dinamizar o processo.

A empresa conseguiu sobreviver às fases agudas da Pandemia de COVID-2019 e acabou por fidelizar uma grande quantidade de clientes que normalmente não iam até o restaurante, ou até iam e se sentiram mais à vontade em continuar a fazer os pedidos e se alimentar no conforto de suas casas. Com o afrouxamento das medidas de restrições, o restaurante voltou a lidar com os clientes presenciais e precisou dar conta também de um novo perfil, o dos clientes do *delivery*, que aumentaram cerca de 5 vezes se comparados com o número de antes da pandemia.

Ainda em 2018, foi realizada uma pesquisa em uma disciplina do curso de Engenharia de Produção da UFOP exclusivamente com fins acadêmicos que procurou entender quais eram as principais demandas dos clientes e sugerir melhoras ao proprietário do Restaurante X. Os resultados obtidos foram tratados com auxílio de ferramentas da qualidade, como Folha de Verificação, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa e os 5 porquês que nos ajudaram a visualizar quais eram os problemas realmente importantes e qual eram as causas raízes deles.

Os resultados obtidos nessa pesquisa nos mostraram que o maior problema do Restaurante X na percepção dos clientes era a dificuldade de se estacionar nas proximidades, e isso muitas vezes os desestimulavam de consumir no local. Por estar localizado na região central da cidade e em uma

área bem valorizada as sugestões de melhoria dadas pelo grupo ficaram restritas pelo orçamento, impedindo uma ampliação do local por exemplo.

Após conversa com o proprietário, a opção considerada mais viável foi a de focar em um espaço para os clientes, sendo levantadas algumas opções. A primeira era adquirir uma área próxima e construir um estacionamento, a segunda era criar uma parceria com um estacionamento já existente e a terceira alugar uma área próxima e fornecer aos visitantes a possibilidade de estacionar sem custos adicionais.

As duas primeiras ideias logo foram descartadas, sejam elas por motivo financeiro ou logístico, já que a primeira hipótese era extremamente cara e após uma breve pesquisa o proprietário não encontrou estacionamentos próximos ao Restaurante X. A opção restante foi a de arrendar uma área próxima, que logo foi encontrada e fornecer o espaço aos seus clientes. O proprietário começou a realizar um estudo financeiro, envolvendo variáveis como lucro e ticket médio e de quanto os resultados melhorariam com o novo estacionamento, porém, com o início da pandemia de Covid-19 e as incertezas que vieram junto a ideia também foi descartada.

Sendo assim, este trabalho teve como objetivo refazer a pesquisa de 2018 de forma mais completa e robusta para poder comparar os resultados e analisar as mudanças de percepção dos consumidores num contexto pré e pós pandêmico. Além disso, sugerir melhorias simples e viáveis com o objetivo de auxiliar a sobrevivência do Restaurante X no mercado na nova realidade em que está inserido.

Para a obtenção dos resultados, foram utilizadas praticamente as mesmas ferramentas de qualidade utilizadas na pesquisa anterior com advento de ferramentas mais focadas no setor de serviço, como a SERVPERF. Os resultados foram relativamente parecidos, porém, como foi realizado o agrupamento das respostas por dimensões da qualidade, decidiu-se tratar as melhorias relacionadas à parte dos Aspectos Tangíveis do restaurante, que englobavam questões relacionadas ao espaço físico do restaurante, a dificuldade de se estacionar nas proximidades, ao espaço dos banheiros e à disposição das mesas e cadeiras no espaço do salão de atendimento.

Ao analisar os resultados de ambas as pesquisas, percebeu-se que apesar das grandes mudanças enfrentadas pela população nos últimos anos, o perfil do consumidor do Restaurante X se manteve semelhante apesar de os respondentes não serem os mesmos nos dois questionários. Mesmo com o aumento do número de questões na pesquisa mais recente, notou-se que os itens que mais influenciaram negativamente os resultados de 2018 continuaram se destacando em 2022.

Devido ao fato de mudanças relacionadas ao estacionamento terem sido descartada na pesquisa anterior, resolveu-se focar em melhorias simples envolvendo otimização de espaço e tempo. Foram sugeridas duas ideias ao proprietário, uma mais simples envolvendo a contratação de um novo colaborador e a modificação do espaço onde os pedidos eram realizados e a mudança do local onde são preparadas as marmitas.

A primeira ideia já foi posta em prática pelo proprietário, com avaliação positiva na questão da agilidade do atendimento e diminuição de filas. Já a segunda ideia requer maior estruturação e será realizada durante o ano de 2023 com o principal objetivo de redução de filas, otimização de espaço e aumento do conforto dos clientes.

Como limitações desse trabalho, destaca-se principalmente a amostra pequena do trabalho de 2018 que não nos permitiu realizar uma amostra mais confiável. Em 2022, o fato de alguns clientes responderem a pesquisa de forma desinteressada, sem realmente avaliar os problemas também foi um limitador, já que se todos os entrevistados respondessem sinceramente seria possível ter algumas alterações no resultado final.

Para trabalhos futuros sugere-se que a pesquisa seja refeita dentro de um período de tempo suficiente para as alterações sugeridas sejam realizadas, para que assim possa ser analisada a percepção dos clientes em um contexto não pandêmico, atestando se a implementação do plano de melhoria teve efeito nas dimensões da qualidade. Além disso, outras áreas da engenharia de produção podem ser aplicadas, como por exemplo a Gestão Estratégica na elaboração de planejamentos estratégicos para acompanhar as melhorias propostas no presente trabalho.

## REFERÊNCIAS

- AEVO. Diagrama de Ishikawa: como fazer e exemplos práticos. 2021. Disponível em: <<https://blog.aevo.com.br/diagrama-de-ishikawa/>>. Acesso em: 3 fev. 2023.
- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALVARENGA, D.; SILVEIRA, D. Setor de serviços tem tombo recorde de 7,8% em 2020, aponta IBGE. 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/11/setor-de-servicos-tem-tombo-recorde-de-78percent-em-2020-aponta-ibge.ghtml>>. Acesso em: 24 fev. 2023.
- ALVARENGA, D.; SILVEIRA, D. Setor de serviços tem tombo recorde de 7,8% em 2020, aponta IBGE. 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/11/setor-de-servicos-tem-tombo-recorde-de-78percent-em-2020-aponta-ibge.ghtml>>. Acesso em: 27 jan. 2023.
- ALVARENGA, D. O futuro do self-service: restaurantes por quilo não resistem à pandemia e fecham as portas. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2021/05/20/o-futuro-do-self-service-restaurantes-por-quilo-nao-resistem-a-pandemia-e-fecham-as-portas.ghtml>>. Acesso em: 11 de mar. de 2023.
- AQUINO, J. T.; JERONIMO, T. B.; MELO, F. J. C. Avaliação da qualidade em serviço de um hotel pelo método SERVPERF. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 9, n. 1, p. 124, 2015.
- ARAUJO, J. J.; SILVA, A. C. G. C. Aplicação da Ferramenta SERVQUAL para mensurar a satisfação dos clientes em uma academia de ginástica em Petrolina – PE, **Exacta**, v. 15, n. 2, p.323-334, 2017.
- ASSÉ, R. Um ano de pandemia: setor de bares e restaurantes pede socorro. 2021. Disponível em: <[https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2021/04/09/internas\\_economia,1255547/um-ano-de-pandemia-setor-de-bares-e-restaurantes-pede-socorro.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2021/04/09/internas_economia,1255547/um-ano-de-pandemia-setor-de-bares-e-restaurantes-pede-socorro.shtml)>. Acesso em: 26 jan. 2023.
- BARRETO, E. G. L.; SANTOS, R. L. S; SILVA, L. B.; BARRETO, M. L.; MENEZES, V. L.; Aplicação do método SERVQUAL na avaliação da satisfação de clientes de uma academia de ginástica, **Revista Gestão Industrial**, v. 8, n. 3, p. 91-108, 2012.
- BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da Pesquisa IPEA 2014 Práticas de Gestão do conhecimento**. Brasília: IPEA, 2015.
- BOCCHINI, Bruno. Sebrae: 7% dos bares e restaurantes fecharam devido à pandemia. **Agência Brasil**, São Paulo, 28 de ago. de 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-08/sebrae-7-dos-bares-erestaurantes-fecharam-devido-pandemia>>. Acesso em: 08 de dez. de 2021
- BRASIL, Cristina Indio. PIB de 2020 fecha com queda de 4,1%, revela pesquisa do IBGE . **Agência Brasil**, São Paulo, 03 de mar. de2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-03/pib-de-2020-fecha-comqueda-de-41-revela-pesquisa-do-ibge>>. Acesso em: 08 de dez. de 2021.

CAMPELLO DE SOUZA, F. M.; CAMPELLO DE SOUZA, B.; SILVA, A. S.. Elementos da Pesquisa Científica em Medicina. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2002.

CARPINETTI, L. R. **Gestão da Qualidade - Conceitos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2016.

CARVALHO, Gabriella; TAVARES, Wellington; SILVA, André. Os impactos da covid-19 no setor de serviços no mundo: uma revisão sistemática. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 6, p. 60889-60911, 2021

CARVALHO, M. d., & PALADINI, E. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier, 2012.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. C. e SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços, **Revista Produção**, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.

CORRÊA, H. L. e CAON, M. **Gestão de serviços**. São Paulo: Atlas, 2012.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: Manufatura e serviços, uma abordagem estratégica**. 3 ed. São Paula: Atlas, 2012.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. Servperf versus Servqual: reconciling performance based and perceptions minus expectations measurement of service quality, **Journal of Marketing**, v.58, n. 1, p.125-31, 1994.

DANIEL, É. A., & MURBACK, F. G. R. Levantamento bibliográfico do uso das ferramentas da qualidade. **Gestão & Conhecimento**, v. 2012, n.1, p. 1-43, 2014

DATA, O. W. IN. COVID-19 Data Explorer. Disponível em: <<https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer?tab=table&facet=none&uniformYAxis=0&Interval=Cumulative&Relative+to+Population=false&Color+by+test+positivity=false&country=USA~BRA~JPN~DEU&Metric=Confirmed+deaths>>. Acesso em: 28 fev. 2023.

DATA, O. W. IN. COVID-19 Data Explorer. Disponível em: <<https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer?tab=table&facet=none&Metric=Confirmed+deaths&Interval=Cumulative&Relative+to+Population=false&Color+by+test+positivity=false&country=USA~BRA~JPN~DEU>>. Acesso em: 23 fev. 2023.

DEPEXE, M. D., & PALADINI, E. P. Benefícios da Implantação e Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Empresas Construtoras. **Revista Gestão Industrial**, v. 4, n.2, p.145-161, 2008.

FERRARI, H. IBGE revisa PIB de 2020 e queda foi de 3,3%, não de 3,9%. 2022. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/economia/pib-do-brasil-caiu-33-em-2020-revisa-ibge/#:~:text=Em%20valores%20correntes%2C%20a%20produ%C3%A7%C3%A3o,3%25%20em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20a%202019.>>. Acesso em: 27 jan. 2023.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. Amgh Editora, 2014.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia de informação**. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MIGUEL, P. A. C., Fleury, A., Mello, C. H. P., Nakano, D. N., Turrioni, J. B., Ho, L. L., ... & Pureza, V. (2010). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.

GIRÓN-PÉREZ, M. I., BARRÓN-ARREOLA, K. S., & Rojas-Mayorquín, A. E. (2020). The COVID-19 pandemic: impact in Health and Economy. **Revista bio ciencias**, v. 7, n. 963, p. 1-6 2020.

GONÇALVES, A. João Monlevade confirma primeira morte por coronavírus. 2020. Disponível em: <<https://defatoonline.com.br/joao-monlevade-confirma-primeira-morte-por-coronavirus/>>. Acesso em: 26 jan. 2023.

GRIFFITH, R. Using public health law to contain the spread of COVID-19. **British Journal of Nursing**, v. 29, n. 5, p. 326-327, 2020.

Gronroos, C. (2005) Service Management and Marketing. Wiley, Chichester.

GULLO, Maria Carolina. A Economia na Pandemia Covid-19: Algumas Considerações/The Economy in Pandemic Covid-19: Some Considerations. **Rosa dos Ventos**, v. 12, n. 3, p. 1-8, 2020.

HISTÓRICO da pandemia de COVID-19. Pan American Health Organization, 2020. Disponível em:< <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19/>>. Acesso em: 20 de Fev. de 2023

IBGE. IBGE Cidades João Monlevade, 2023. Página inicial. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/joao-monlevade>>. Acesso em: 23 de fev. de 2023

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD COVID19. 2020. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/investigacoes-experimentais/estatisticas-experimentais/27947-divulgacao-mensal-pnadcovid2.html?=&t=resultados>>. Acesso em: 23 fev. 2023.

JOÃO MONLEVADE, P. DE. DECRETO Nº 031/2020 DE 20 DE MARÇO DE 2020. 2020. Disponível em: <[https://pmjm.mg.gov.br/pagina/48\\_DECRETO-No-0312020-DE-20-DE-MARCO-DE-2020.html](https://pmjm.mg.gov.br/pagina/48_DECRETO-No-0312020-DE-20-DE-MARCO-DE-2020.html)>.

JOÃO MONLEVADE, P. DE. Informe Epidemiológico. 2020. Disponível em: <<https://www.facebook.com/photo/?fbid=875269076212853&set=a.617148882024875>>. Acesso em: 26 jan. 2023.

JOÃO MONLEVADE, P. DE. Decreto Nº 031 de 20 de Março de 2020 da Prefeitura Municipal de João Monlevade. Disponível em: < <https://www.pmjm.mg.gov.br/uploads/legislacao/DECRETO-No-031-2020.pdf> >. Acesso em: 08 de dez. de 2021

JOÃO MONLEVADE, P. DE. Decreto Nº91 de 12 de Julho de 2021 da Prefeitura Municipal de João Monlevade. Disponível em: < [decreto-12-de-julho.pdf](https://www.pmjm.mg.gov.br/uploads/legislacao/DECRETO-No-091-2021.pdf) (pmjm.mg.gov.br) >. Acesso em: 08 de dez. de 2021

JOÃO MONLEVADE, P. DE. Prefeitura decide aderir ao Minas Consciente e abrir bares, restaurantes, pizzarias e clínicas de estética. Prefeitura Municipal de João Monlevade, João Monlevade, 1 de ago de 2020. Disponível em: < [https://pmjm.mg.gov.br/noticiasView/8903\\_Prefeitura-Decide-Aderir-Ao-MinasConsciente-E-Abriu-Bares-Restaurantes-Pizzarias-E.html](https://pmjm.mg.gov.br/noticiasView/8903_Prefeitura-Decide-Aderir-Ao-MinasConsciente-E-Abriu-Bares-Restaurantes-Pizzarias-E.html)>. Acesso em: 08 de dez. de 2021

- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.
- JURAN, J.; DEFEIO, J. Fundamentos da qualidade para líderes. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 260 p.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LINS, B. F. E. Ferramentas básicas da qualidade." **Ciência da Informação**, v. 22, n . 2, p 153-161, 1993.
- LUCINDA, M. A. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- MACHADO, S. S. **Gestão da Qualidade**, Inhumas/Santa Maria: E-tecBrasil, 2012.
- MALDONADO, M.U. SOUZA. L.L.C. RADOS, G.J.V. SELIG, P.M. Um estudo sobre a evolução e as tendências da gestão de serviços. 2009. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, 2009.
- MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Avaliação da Satisfação do Consumidor Utilizando o Método de Equações Estruturais: um Modelo Aplicado ao Setor Elétrico Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 8, n. 4, p. 9-32, out./dez. 2004.
- MARINO, L. Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial. **Anais do XXII SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção. UNESP, Baurú, 2006.**
- MARQUES, J. C. Ferramentas da qualidade. **Universidade da Madeira**, 2012. Disponível em: <[http://www.mccpconsultoria.com.br/wp-content/uploads/arquivos/downloads/11-Ferramentas\\_da\\_Qualidade.pdf](http://www.mccpconsultoria.com.br/wp-content/uploads/arquivos/downloads/11-Ferramentas_da_Qualidade.pdf)> Acesso em 20 de fev. de 2023.
- MARQUES, J., ANDRADE, E., ABREU, M., SILVA, T., CUNHA, V. Ferramentas da qualidade. **Universidade da Madeira**, 2012
- MARTINS, H. H. T. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 289-300, 2004.
- MASSA, R. M. O “Boom” das plataformas de Delivery no Brasil e suas consequências peculiares. 2022. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/artigos/boom-plataformas-delivery-brasil-e-suas-consequencias-peculiares>>. Acesso em: 25 jan. 2023.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- MELLO, G., OLIVEIRA, A. L. M., GUIDOLIN, A. P., CASO, C., DAVID, G., NASCIMENTO, J. C., ... & SEIXAS, T. A Coronacrise: natureza, impactos e medidas de enfrentamento no Brasil e no mundo. **Centro de Estudos de Conjuntura e Política Econômica - IE/UNICAMP**, Nota do Cecon, n.9, Campinas - SP, 2020
- MORGADO, A.; GOMES, E. **Compêndio de Administração**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- NAPOLEÃO, B.M. 5 Porquês. Disponível em: <<https://ferramentasdaqualidade.org/5-porques/>>. Acesso em: 9 fev. 2023.

NÓBREGA, M.M.; LOPES NETO, D.; and SANTOS, S. R. Uso da técnica de brainstorming para tomada de decisões na equipe de enfermagem de saúde pública. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.50, n. 2, p. 247-256, 1997.

OPAS. Histórico da pandemia de COVID-19. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>>. Acesso em: 23 fev. 2023.

ORTIZ, P. Modelo de Gestão da Qualidade li - Apostila do Curso de Gestão da Qualidade. Curitiba: UFPR, 2002.

PALADINI, E. P. **Qualidade Total na Prática Implantação e Avaliação de Sistemas de Qualidade Total**, São Paulo: Atlas, 1997.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. & BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, 1985.

PEINALDO, J. & GRAEML, A. **Administração da Produção: Operações Industriais e de Serviços**. UnicenP, p. 201-202, 2007.

Pinheiro, C. M. P., Schreiber, D., & Haubert, B. Técnicas de criatividade como meio facilitador do processo criativo

nas organizações. ANIMUS - Revista Interamericana de Comunicação Midiática, Santa Maria-RS, Out. 2016.

PINSONNEAULT, A; KRAEMER, K.L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information System**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

PRACOPIO, B., BONIN C., MUNNO, V. M. R., FRANCISCATO, L. S. (EDS.). APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA REDUÇÃO NO TEMPO DO SET-UP. UMA PESQUISA - AÇÃO. 2019. Disponível em:

<[https://abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_290\\_1634\\_37862.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_290_1634_37862.pdf)>. Acesso em: 24 fev. 2023.

REDE 08. Home office antes e depois da pandemia: o que mudou? 2020. Disponível em: <<https://www.08.digital/blog/home-office-antes-e-depois-da-pandemia-o-que-mudou>>. Acesso em: 26 jan. 2023.

REGO, V. B. Saúde Mental e ética em tempos de COVID-19. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 14, n. 2, p 141-144, 2020.

REZENDE, A. A; MARCELINO, J. A; MIYAJI, M. Impactos iniciais da COVID-19 nas micro e pequenas empresas do Estado do Paraná – Brasil. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 5, p. 101-112. 2020.

REZENDE, J. M. Epidemia, endemia, pandemia, epidemiologia. **Revista de Patologia Tropical/Journal of Tropical Pathology**, v. 27, n.1, p. 153-155, 1998.

RODRIGUES, L. Você sabe quais são as funcionalidades do cálculo da distribuição normal?. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/distribuicao-normal>>. Acesso em: 10 de mar. de 2023.

ROSSONI, Luciano. COVID-19, Organizações, Trabalho em Casa e Produção Científica. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 19, n. 2, p. 158- 168, 2020.

- ROTH, A. V.; MENOR, L. J. (2003). Insights into service operations management: a research agenda. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 2, p. 145-164, 2003.
- SALOMI, G.G.E.; MIGUEL, P.A.C.; ABACKERLI, A.J. Servqual x Servperf: comparação entre instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos, **Gestão & Produção**, v.12, n.2, p. 279-293, 2005.
- SEBRAE, **O Impacto da Pandemia de Coronavirus nos pequenos negócios**, 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/oimpacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenosnegocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 08 de dez. de 2021
- SEBRAE-NA. Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados. 2013. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_empregados.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf)>. Acesso em: 26 jan. 2023.
- SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, p. 1-16, 2014.
- SILVA, D.; LOPES, E. L.; BRAGA JUNIOR, S. S. Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 1, p. 01-18, 2014.
- SILVA, M. L.; SILVA, R. A. Economia brasileira pré, durante e pós-pandemia do covid-19: impactos e reflexões. **Observatório Socioeconômico da COVID-FAPERGS**, 2020.
- SILVA, L. S.; FLORES, D. Gestão da Qualidade em Arquivos: Ferramentas, Programas e Métodos. III SBA – Simpósio Baiano de Arquivologia 26 a 28 de outubro de 2011 – Salvador – Bahia. Disponível em: <<http://www.arquivistasbahia.org/3sba/wpcontent/uploads/2011/09/Silva-Flores.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2017.
- SILVEIRA, C. B. Citisystems. Diagrama de Ishikawa, Causa e Efeito ou Espinha de Peixe. **Citisystems**, 2012. Disponível em: <<https://www.citisystems.com.br/diagrama-de-ishikawa/>>. Acesso em: 03 fevereiro 2023
- SOARES, S. C.; BRITO, J. N. Análise da causa raiz da falha de um moinho de pinos utilizado no processo produtivo de uma indústria processadora de amêndoa de cacau. In: XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais... Curitiba, 2014.
- SOUZA, J.S.; LIMA FILHO, H.C. Análise da eficiência do processo de gestão de marketing de uma academia de musculação da cidade de Fortaleza – CE no tocante a criação e cultivo de relacionamentos com os clientes. **Revista Científica: A Revista da Faculdade Cearense**, v.11, n. 11, p. 10-25, 2017.
- SOUZA, K. DE. O que é um Diagrama de Pareto? Disponível em: <<https://blog.zeev.it/diagrama-de-pareto/>>. Acesso em: 3 fev. 2023.
- TIAGO, A.; VEIGA, P. M. Comércio tradicional: O novo paradigma de comportamento do consumidor resultante da COVID-19. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**, v. 7, n. 14, p. 85-105, 2021.
- TURRIONI, J., MELLO, C. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. UNIFEI, 2011.

UNASUS. **Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus.** Disponível em: < <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>>. Acesso em: 08 de dez. de 2021

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ** v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WEISS, A.E. **Key business solutions: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know.** Grã-Bretanha: Pearson Education Limited, 2011.

WERKEMA, M.C. C. As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos. 6. ed. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995. 106 p.

YOSHINAGA, Ciro. **Qualidade Total: A Forma mais prática e econômica de implementação e condução.** São Paulo: Copyright by Ciro Yoshinaga, 1988.

## APÊNDICE A

- 1 – COMO VOCÊ AVALIA O ESPAÇO FÍSICO DO RESTAURANTE?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 2 – COMO VOCÊ CLASSIFICA O TEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 3 – O QUE VOCÊ ACHA DA DISPOSIÇÃO DOS ALIMENTOS NO SELF?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 4 – O QUE VOCÊ ACHA DE ESTACIONAR PRÓXIMO AO RESTAURANTE?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 5 – COMO VOCÊ CLASSIFICA O ATENDIMENTO DOS GARÇONS?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 6 – O QUE VOCÊ ACHA DO HIGIENE GERAL DO RESTAURANTE?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 7 – O QUE VOCÊ ACHA DO CARDÁPIO DO RESTAURANTE?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 8 – O QUE VOCÊ ACHA DA QUALIDADE DOS NOSSOS ALIMENTOS?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 9 – O QUE VOCÊ ACHA DA QUALIDADE DAS NOSSAS SOBREMESAS?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 10 – EM COMPARAÇÃO A OUTROS SELF-SERVICES DE JOÃO MONLEVADE  
COMO VOCÊ NOS CLASSIFICARIA?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 11 – O QUE VOCÊ ACHA DAS MÚSICAS QUE TOCAM NO RESTAURANTE?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 12 – COMO VOCÊ AVALIA O ATENDIMENTO E APRESENTAÇÃO FÍSICA DOS  
FUNCIONÁRIOS?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 13 – COMO VOCÊ AVALIA O ESPAÇO FÍSICO DOS BANHEIROS?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 14 – COMO VOCÊ AVALIA A LIMPEZA DOS BANHEIROS?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 15 – COMO VOCÊ CONSIDERA O ATENDIMENTO DO CAIXA?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 16 – COMO VOCÊ CONSIDERA O ATENDIMENTO DA BALANÇA?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 17 – COMO VOCÊ AVALIA O TEMPEIRO DOS NOSSOS PRATOS?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 18 – COMO VOCÊ AVALIA A DECORAÇÃO DO RESTAURANTE?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 19 – COMO VOCÊ AVALIA A DISPOSIÇÃO DAS MESAS NO SALÃO?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- 20 – O QUE VOCÊ ACHA DA ILUMINAÇÃO DO RESTAURANTE?  
 ÓTIMO ( ) BOM ( ) REGULAR ( ) RUIM ( ) PÉSSIMO
- OBS: FAVOR ANOTAR A SUA SUGESTÃO NO VERSO, MUITO OBRIGADO!