

ADMINISTRAÇÃO DE RESTAURANTES: USO ESTRATÉGICO DE FERRAMENTAS PARA ATRAIR O CLIENTE E MANTÊ-LO FIEL À EMPRESA

Yale Kaio Medeiros Vieira¹

Catarina da Silva Souza²

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade mostrar a importância do uso estratégico de ferramentas para otimizar o atendimento nos restaurantes, refletindo sobre a administração estratégica, a importância de uma reestruturação empresarial e o comportamento organizacional, além de ressaltar a importância do S.W.O.T., *Benchmarking* e o **Scorecard** para a gestão de pessoas, com vistas ao desenvolvimento do negócio no ramo de restaurantes de maneira satisfatória. É fruto de uma pesquisa bibliográfica, tomando por base as idéias de vários autores que versam sobre o assunto em foco. Enfatiza que uma das preocupações das empresas que prestam serviços particulares à comunidade é a retenção de clientes, oferecendo uma gestão de qualidade, com a finalidade de gerar cada vez mais a satisfação do cliente, garantindo que se mantenha fiel à empresa e, ao mesmo tempo, aumentando a lucratividade. Um cliente fiel é um cliente responsável e freqüente, que não apenas volta, mas torna-se um grande agente de *marketing* da empresa, fazendo propaganda entre os amigos e pessoas que encontra, divulgando sua satisfação em seu círculo de influência e ajudando a conquistar novos clientes, o que contribui para o aumento da lucratividade, tanto pelo mercado, quanto pelos custos, uma vez que com a aquisição de novos clientes pode haver aumento nos preços pelos serviços prestados, aumentando os negócios da empresa. Pretende-se contribuir para que os administradores de restaurantes compreendam a importância do Planejamento Estratégico da organização, antecipando-se aos fatos e planejando ações voltadas aos serviços oferecidos, favorecendo o bem-estar e satisfação do cliente e, conseqüentemente, o sucesso da empresa.

Palavras-Chave: Comportamento Organizacional. Retenção de Clientes. Lucratividade. Marketing. Planejamento Estratégico

ABSTRACT

This work has as its objective to show the value of the strategic use of tools to Improve the service in restaurants, pondering about the strategic administration, the value of a corporate restructuring and the organizational behavior, and the value of S.W.O.T., *Benchmarking* and the *Scorecard* to the people management, with a view to developing the business in the restaurant activity in a satisfactory way. It is fruit of a bibliographic research, built on the ideas of several authors that deal with the focused subject. It emphasizes that one of the concerns of the companies, which provide the society with private services, is the customer retention, offering a quality management, in order to generate more and more client satisfaction, assuring that these same clients keep faithful to the

¹ Turismólogo, aluno do MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

² Mestre em Administração, Professora do MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

company and, at the same time, increasing the profits. A faithful client is a responsible and frequent client, that not only returns, but becomes a huge friend of the company marketing, advertising among friends and people you meet, improving his satisfaction in his circle of influence and helping to gain more clients, which contributes to the profits increasing, both by the market and costs, once that with new customers there may be a increase in prices for rendered services, increasing the company business. It Intends to contribute to the comprehension by the restaurant managers the value of Strategic Planning of the organization, anticipating the facts and planning actions related to the offered services, promoting the welfare and client satisfaction and, consequently, the company success.

Key words: Organizational Behavior. Retention of client. Profitability. Marketing. Strategic Planning

1 INTRODUÇÃO

Em tempos de grande crescimento do turismo no país, montar e administrar restaurantes é uma atividade que atrai pessoas, motivadas não só pelos desafios que apresenta mas também o *glamour* do negócio, que enseja grandes expectativas de êxito, já que, conforme Maricato (2004, p. 7) “bares e restaurantes são os lugares mais freqüentados e mais elogiados pelos turistas”

Por ser o Brasil um país em que há pouca literatura no setor de bares e restaurantes, há dificuldades no entendimento acerca do negócio, ocasionadas muitas vezes pela falta de compreensão de muitos empresários no que se refere ao aumento de custos, os quais devem ser repassados para os preços sem afetar o bolso do cliente de maneira exorbitante, o que requer um aperfeiçoamento nos serviços oferecidos ao mesmo.

Para que haja um bom atendimento ao cliente, é necessário que o empresário seja bem informado, lançando mão de profissionais especializados em recursos humanos, em controle de qualidade e de gerente financeiro ou outro profissional de alto nível, na perspectiva de utilizar estratégias como ferramentas geradoras de otimização dos serviços oferecidos, visando, principalmente, a satisfação do cliente e a sua permanência na organização.

Utilizando a administração estratégica, o empresário deve ver que suas ações vão muito além de estabelecer objetivos e dar ordens aos membros da organização para se aterem a esses objetivos. A atividade estratégica de uma organização depende de uma série de considerações, como: a avaliação pela alta administração dos pontos fortes e fracos da empresa, entre outros. Também, entre essas estratégias é preciso haver um local disponível, talento culinário, boas relações, além da capacidade administrativa para levar os negócios à frente. Mas, se para uns, montar um bar ou restaurante representa uma fonte de rendimentos, para outros isto significa um

prazer, embora jornais, revistas e até autoridades divulguem notícias sobre pessoas que tiveram rápido sucesso no ramo, dando a entender que é fácil montar e administrar bares e restaurantes.

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E SUA IMPORTÂNCIA NO RAMO DE RESTAURANTES

Na era de globalização, estabilização e alta competitividade, o empresário que quiser entrar e progredir no setor de restaurantes deve adquirir conhecimentos sobre a evolução do mercado, bem como possuir várias qualidades pessoais e empresarias requeridas pelo seu ramo de negócios, pois com a globalização e a abertura o mercado está cada vez mais saturado, principalmente pela invasão de poderosas empresas estrangeiras que trazem seus produtos e modelos de gestão, provados internacionalmente.

Essas empresas fazem compras de matéria-prima em grande quantidade, têm sofisticados sistemas de seleção e treinamento de pessoal, administração totalmente informatizada, controle nos custos, preços acessíveis, *marketing* integrado e global, ambientes e cardápios padronizados, com o uso estratégico de ferramentas que viabilizem a otimização dos serviços nos restaurantes, o qual requer um planejamento estratégico capaz de viabilizar os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é um processo de formulação de idéias dentro da organização que busca implantar sua missão no ambiente em que está inserido. O processo é adotado em períodos, etapas e ações a serem implantadas, seguindo a rotina de um planejamento, elaboração, execução, implantação, acompanhamento, controle e avaliação, embora atualmente novas formas de planejamento já estejam sendo difundidas dentro das organizações que buscam tornar o planejamento mais dinâmico e capaz de se adequar às mudanças no ambiente interno e externo da empresa.

Segundo Oliveira (2009, p.04), o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois:

A Previsão corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de possibilidades; Projeção - situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica; Predição - situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimento; Resolução de problemas - aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes; Plano - um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento.

O planejamento estratégico pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. O processo de decisão na empresa deve englobar, ao mesmo tempo, os componentes individuais e organizacionais, assim como a ação nesses dois níveis deve ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa.

2.2 EVOLUÇÃO E CONCEITO

O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial que envolve o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização, bem como as oportunidades de um mercado em contínua mudança, tendo como objetivo dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo a possibilitar os lucros e o crescimento almejados.

Os conceitos e as ferramentas, que são a base do planejamento estratégico, surgiram na década de 70 como resultado de uma “sucessão de ondas de choque que atingiram a indústria norte-americana – a crise da energia, a inflação de dois dígitos, a estagnação econômica, as vitórias da concorrência japonesa e a desregulamentação de setores importantes” (KOTLER, 2000, p.86).

As empresas norte-americanas já não podiam mais tomar por base as simples projeções de crescimento para planejar a produção, as vendas e os lucros, sendo atualmente uma das principais metas do planejamento estratégico ajudar a empresa a selecionar e organizar seus negócios, de modo a manter-se saudável, mesmo que fatos inesperados venham a acontecer, afetando alguns de seus negócios ou alguma de suas linhas de produtos.

Conforme Kotler (2000, p.25), “o planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave: gerenciar os negócios como uma carteira de investimentos, avaliação dos pontos fortes de cada negócio e a estratégia”, sendo necessário que a empresa desenvolva um plano de ação para cada um dos seus negócios, a fim de alcançar seus objetivos de longo prazo. Cada empresa deve determinar o que tem mais sentido à luz de sua posição no setor, de seus objetivos, de suas oportunidades, de suas habilidades e de seus recursos.

Já Oliveira (2009, p.05) entende que “o processo de planejamento envolve um modo de pensar, o qual, por sua vez, envolve indagações; essas indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”. Com isso, observa-se que um aspecto importante nos restaurantes é a prestação de serviços, uma vez que, segundo Maricato, (2004, p.95), “é tão relevante a qualidade do atendimento nos restaurantes, que já existe o *marketing* de serviços ou a estratégia de diferenciação pelos serviços”.

Mas, todo o funcionamento da organização depende de um bom planejamento estratégico e, para que os resultados de sua operacionalização se apresentem de modo satisfatório, devem ser respeitados alguns princípios:

a) Princípio da contribuição aos objetivos. O planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa; b) Princípio da precedência do planejamento. Corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle); c) Princípio das maiores influência e abrangência. O planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa, como: pessoas, tecnologias e sistemas; d) Princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pelas empresas (OLIVEIRA, 2009, p.06).

Os empreendedores devem estar cientes da necessidade de seguir esses princípios, procurando conhecer instrumentos administrativos capazes de auxiliá-los no processo de busca da melhoria administrativa da empresa, como o planejamento estratégico, como forma de aprimorar os seus produtos e serviços, pois como registra Oliveira (2009, p.10), “a eficácia de uma empresa depende de dois aspectos: de sua capacidade de identificar as oportunidades e as necessidades do ambiente, [...] e da flexibilidade e adaptabilidade, visando [...] atender às necessidades identificadas no ambiente”.

Como princípios específicos do planejamento, Ackoff (*apud* OLIVEIRA, 2009, p.09) apresenta:

a) Planejamento participativo – O principal benefício do planejamento [...] é o processo desenvolvido, sendo papel do responsável pelo planejamento facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa; b) Planejamento coordenado – Todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de maneira que atuem interdependentemente [...]; c) Planejamento integrado – [...] integração entre o planejamento dos vários setores da empresa, cujo objetivo é servir aos seus membros; d) Planejamento permanente – Essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial.

É de suma importância que o administrador esteja atento aos princípios gerais e específicos do planejamento, os quais lhe proporcionarão uma base mais sólida para o processo decisório no que diz respeito aos processos de planejamento na empresa.

De acordo com Chiavenato (2004, p.62), “as organizações não existem no vácuo. E nem funcionam ao acaso. Como sistemas abertos, as organizações operam através de mecanismos de cooperação e de competição com outras organizações”. Portanto, em sua interação com o ambiente, elas dependem de outras organizações e lutam contra essas organizações para manter seus domínios e mercados, sendo necessário haver a reestruturação empresarial, com vistas a melhorar a representatividade da empresa no ramo de negócios.

Dessa maneira, compreende-se que numa época como a atual, em que os produtos são cada vez mais padronizados, as organizações devem procurar diferenciar-se pelos serviços. Num restaurante o atendimento inclui não apenas o serviço de salão, mas o que é prestado na cozinha, na elaboração dos pratos solicitados, no tempo e nas condições em que chegam à mesa, levando-se em consideração a satisfação do cliente.

2.3 QUALIDADE NO ATENDIMENTO E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Dispensar um bom atendimento ao cliente cria uma expectativa inesquecível para ele, significando um tratamento mais que gentil, suprimindo as expectativas e satisfazendo às SUAS necessidades, assim como descobrindo as oportunidades de surpreender e cativar as pessoas, levando as organizações a ampliar suas possibilidades de sucesso (LAS CASAS, 2008).

Nos restaurantes, a qualidade no atendimento é um dos principais fatores para conquistar e manter clientes na empresa, para que se torne cada vez mais produtiva e competitiva no mercado. Um cliente bem atendido tende ser fiel à empresa, uma vez que a fidelidade está sendo alcançada através da qualidade do atendimento. Atender o cliente com qualidade significa acrescentar benefícios a um produto ou serviço, tendo um diferencial em relação à concorrência.

O atendimento é uma das maiores armas para conquistar e manter clientes. É necessário capacitar o funcionário que vai entregar um serviço ou vender um produto para que ele satisfaça ao cliente. Por isso, é de suma importância que este tenha um bom acolhimento ao chegar à organização, recebendo todas as informações necessárias, para ter boa receptividade e confiabilidade nos serviços oferecidos.

É de fundamental importância que o funcionário esteja sempre preparado para atender ao cliente. Este, por sua vez, sentir-se-á satisfeito se lhe for dispensado um bom atendimento, tendendo a voltar mais vezes e procurar outros serviços ou produtos que a empresa possa lhe oferecer, pois a realidade do mercado evidencia uma situação onde a satisfação do público alvo ganha maior importância, possibilitando a conquista, satisfação e fidelização do cliente.

Portanto, a tendência do mercado futuro é a concorrência cada vez mais maior e que o cliente se torne cada vez mais exigente, sendo necessário que tenha um bom atendimento e volte sempre que precisar de um serviço ou produto, pois a satisfação do cliente deve ser o motivo principal de sua procura pelos serviços oferecidos pela empresa, uma vez que este, quando satisfeito, é mais do que simples consumidor ou cliente; é um parceiro comercial e, ao mesmo tempo, advogado, o qual se encarrega de defender a empresa e fazer propaganda entre amigos e familiares.

Como mostra Kotler (1998, p.53), “a satisfação aliada ao bom atendimento é o aspecto que faz o cliente retornar”. Por isso, para que um bom atendimento seja realizado, é necessário que o funcionário esteja sempre preparado para atender ao cliente, ficando atento à entrada deste na empresa. A partir desse momento, deve colocar em prática uma abordagem adequada, buscando respeitar alguns princípios básicos como: boa atenção, educação, simpatia, saber ouvir, buscar resolução dos problemas, tratá-lo pelo nome, não interromper sua fala, dentre outros aspectos.

Em um ambiente de crescentes mudanças são exigidas das organizações inovações constantes e cada vez mais implementadas. No entanto, a disputa cada vez mais acirrada por uma oportunidade no mercado exige decisões estratégicas rápidas e criativas, conduzindo as organizações a abandonarem modelos de gestões tradicionais para introduzirem novos modelos de gestão.

Assim, vê-se que o ritmo acelerado das mudanças exige das empresas uma capacidade de adaptação para a sobrevivência, aliada à necessidade de expandir a capacidade criativa. Observa-se, também, que a evolução tecnológica com impactos constantes no ambiente organizacional vem provocando transformações, significando que a sobrevivência de uma empresa está mais alicerçada naquela que detém o conhecimento e a informação, e não naquela que detém apenas recursos financeiros.

Cabe ao gerente ou empresário convencer os clientes acerca de seus produtos e/ou serviços, uma vez que “clientes cada vez mais exigentes querem atendimentos de forma delicada e personalizada, por colaboradores preparados, sendo apoiados pela estrutura tecnológica”, como mostram Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.25), uma vez que os clientes querem o contato humano.

Assim, uma das preocupações das empresas que prestam serviços particulares à comunidade é a retenção de clientes, oferecendo uma gestão de qualidade *front office*, com a finalidade de gerar cada vez mais a satisfação do cliente, garantindo que se mantenha fiel à empresa e, ao mesmo tempo, aumentando a lucratividade e a credibilidade da organização, pois de acordo com as palavras de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.38):

Quando se está próximo dos clientes, está-se no caminho para a real vantagem competitiva. Quando suas necessidades e expectativas se tornam o padrão em relação ao qual a organização mede seus esforços e seu vigor, os clientes verão suas expectativas constantemente superadas. Eles ficarão encantados e responderão maravilhosamente – com fidelidade.

No entanto, para inspirar os empregados a medirem seus esforços e resultados em relação às necessidades e expectativas dos clientes, é preciso comunicar tais necessidades e expectativas e mostrar que se acredita sinceramente que elas podem e devem ser satisfeitas. A maioria das companhias não consegue fazê-lo, supondo que seu pessoal já sabe do que os clientes necessitam. Entretanto, empregados da linha de frente podem não compreender pontos aparentemente óbvios. E quando as companhias deixam de discutir as necessidades dos clientes, os empregados costumam pensar que não cabe a eles perguntar.

Um dos fatores mais importantes para a satisfação dos clientes é a realização de cursos de capacitação e aperfeiçoamento, para que os funcionários atendam a seus clientes de forma cada vez mais satisfatória, demonstrando seriedade no desenvolvimento de suas habilidades como vendedor. Também, a habilidade de comunicação pessoal é a base para todo o processo de venda pessoal, onde ocorre a troca de idéias e interesses entre o vendedor e o comprador. Essas habilidades são de responsabilidade do vendedor, uma vez que este está diretamente em contato com o cliente e sabe qual é o perfil de cada um, suprimindo suas necessidades.

Para ser um bom vendedor, o funcionário precisa ter: *comunicabilidade* – facilidade de comunicação; *aparência pessoal* – roupas limpas, cabelo penteado, bom hálito e sorriso simpático; *personalidade* – sociabilidade, sinceridade, honestidade, confiabilidade, gosto por pessoas, disposição para o trabalho e para ajudar, criatividade e entusiasmo; *conhecimento* – conhecer o produto que vende, fazendo com que o consumidor perceba que é um especialista; *atitude* – atitude positiva para si mesmo, para sua capacidade profissional, para os produtos que vende, para a loja e para o cliente; *saber ouvir* – demonstrar empatia, atenção e interesse no cliente, observa-lo, manter contato visual, perceber suas emoções, além de saber fazer perguntas para esclarecer algo. *similaridade* – pessoas com maior similaridade em geral se comunicam mais facilmente; *adaptabilidade* – adequar a linguagem, perceber necessidades, adaptar métodos de vendas, manter sua identidade.

Dessa maneira, verifica-se que a satisfação do cliente é o ponto de partida para que este se mantenha fiel à empresa, pois segundo Corrêa (2006, p.87), “um cliente fiel é um cliente responsável e freqüente, que não apenas volta, mas torna-se um grande agente de *marketing* da empresa”, fazendo propaganda entre os amigos e pessoas que encontra, divulgando sua satisfação

em seu círculo de influência e ajudando a conquistar novos clientes, o que contribui para o aumento da lucratividade, tanto pelo mercado, quanto pelos custos, uma vez que com a aquisição de novos clientes pode haver aumento nos preços pelos serviços prestados, aumentando os negócios da empresa.

Para o autor acima, uma correta gestão da qualidade dos serviços será a responsável por produzir um pacote de valor que gere níveis de satisfação que garantam que o cliente seja fidelizado. Um cliente fiel será um cliente retido, freqüente, ou seja, será um agente de *marketing* da empresa, fazendo propaganda boca a boca e divulgando a satisfação em seu círculo de influência, auxiliando a ampliar a conquista de novos clientes, pois com mais novos clientes conquistados que perdidos, amplia-se a participação de mercado e, com serviços diferenciados, pode-se comandar preços mais altos pelos serviços.

Assim, compreende-se que clientes fiéis e retidos (clientes permanentes) são os clientes que sentem grande ou muita satisfação diante dos serviços oferecidos pela empresa, aumentando consideravelmente o potencial lucrativo desta ao longo do tempo. Clientes fiéis também compram mais, tendendo a dar uma parcela maior de seus orçamentos para as empresas provedoras de sua preferência.

Conforme Maricato (2004, p.95), “o cliente deve ficar com boa impressão do estabelecimento logo que chegar”. Isto significa que ele deve encontrar bom acolhimento, como: estacionamento, manobrista uniformizado, calçada e fachada limpa, porteiro, recepcionista, gerente ou o próprio empresário à porta para recebê-lo e encaminhá-lo ao bar ou ao salão, área de fumantes ou não-fumantes, à mesa ou ao balcão, levando-se em consideração sempre o número de pessoas que o acompanham, o tempo de que dispõe e ainda a necessidade esperar por alguém.

Também, a ordem de chegada deve ser observada. Qualquer limitação, como falta de funcionários ou de produtos na cozinha deve ser informada ao gerente, que deverá passar a informação aos demais funcionários, na perspectiva de haver um ajustamento nos serviços oferecidos ao cliente, como a substituição da atividade de um funcionário por outra. Mas, se isso acontecer, deverá ser feito com a maior discrição possível. O mesmo procedimento se aplica ao serviço de mesa. Se uma delas for servida antes de outra que fez o pedido primeiro, a explicação deve ser obrigatória.

Mostra Maricato (2004, p. 99) que “a movimentação e a abordagem do cliente deve ser sempre discreta. O bom garçom é aquele cuja existência não se percebe até que se precise dele”. Mas, compreende-se que tão negativo como deixar o cliente sem atendimento é ficar interferindo o todo tempo, procurando agradar-lhe. O bom funcionário deve ter sensibilidade e saber o momento

exato de atender ou abordar o cliente. É necessário que tenha boa postura, elegância e asseio, paciência, boa memória e boas maneiras, que seja prestativo, observador, fluente e persuasivo.

Entretanto, é fundamental que o garçom não veja seu trabalho como uma atividade burocrática, um ritual detalhado de formalidades. Além de haver presteza, agilidade e competência, tem que apresentar boa comunicação, sentimento, emoção, vibração, satisfação e calor, de acordo com o momento.

Dessa forma, nos serviços de turismo o atendimento nos restaurantes deve ser palco de freqüentes reflexões sobre as formas de trabalho, dando aos clientes a liberdade e a autonomia de escolher preços, produtos e serviços. Nos restaurantes, especialmente bistrôs típicos, a presença do proprietário é muito significativa, uma vez que transmite *status*, familiaridade, segurança, personalidade ao estabelecimento e à sua cozinha, deixando o cliente satisfeito e mais à vontade.

Ao mesmo tempo, sempre que necessário o restaurante deve passar por uma reestruturação, sendo necessário que os funcionários acompanhem o crescimento da empresa com transparência, explicando-lhes os objetivos, despertando neles expectativas e interesses, favorecendo seu amadurecimento técnico e profissional, fazendo com que entendam processos e sistemas, elogiando-os, estimulando-os, delegando-lhes responsabilidades e abrindo-lhes a participação nos resultados.

Deve haver uma administração participativa, onde haja a busca de maior cooperação, estímulo às críticas, avaliações e sugestões, aproximando os processos de decisões dos processos de produção e serviços.

2.4 OS RESTAURANTES E SUA REESTRUTURAÇÃO

A transformação ocorrida no cenário atual dos restaurantes impacta diretamente no ambiente de competição entre a concorrência, pois tanto em relação ao ambiente interno como ao ambiente externo a empresa está obrigada a se reestruturar. Surge, então, a necessidade de a empresa adotar estratégias para manter-se competitiva e, para isso, é importante que ela defina com clareza qual será o objetivo da estratégia a ser adotado, uma vez que o nível de competitividade da empresa é, em parte, consequência da decisão acertada da estratégia a ser desenvolvida.

Como indicado, a estratégia pode ser direcionada para:

- Estratégia competitiva Operacional
- Estratégia competitiva para Inovação
- Estratégia competitiva para Serviços

A Estratégia Competitiva Operacional explora o desenvolvimento da competência organizacional nas atividades operacionais. No que tange às operações de atendimento e ao conhecimento do negócio, o objetivo é dotar a empresa desde o nível de desempenho ao atendimento. Visa atingir e conhecer a dinâmica do mercado em que atua, onde estão os diferenciais competitivos de sua empresa, as quais são ações que devem ser tomadas para proteger e explorar essas diferenças, criando dificuldades para os concorrentes copiá-los, com programas de treinamentos e desempenho por competência. A finalidade é garantir uma total eficiência entre as atividades operacionais, produção, habilidades, que podem ser alcançadas através da visão empresarial.

“Para que uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação” (PORTER, 1989, p.09).

Quanto à Estratégia Competitiva em Inovação, tem como objetivo explorar e desenvolver uma excelência na inovação de novos equipamentos. As ações a serem tomadas pela empresa devem incentivar o desenvolvimento interno para uma cultura de inovação diferenciada dos concorrentes, direcionada em treinamentos e capacitação, em busca de um trabalho eficiente de cada departamento da empresa. Analisar a perspectiva da concorrente através de pesquisa minimiza a concorrência, já que sua implementação pode representar serviços ou produtos diferenciados.

As inovações organizacionais, por sua vez, referem-se a mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresa, na forma de articulação entre suas diferentes áreas, na especialização dos trabalhadores, no relacionamento com fornecedores dos processos de negócio. Em geral, as inovações organizacionais baseiam-se em análises rigorosas dos dados sobre crescimento do mercado, tamanho do segmento, necessidade dos clientes, pontos fortes e pontos fracos dos concorrentes e trajetória tecnológica (PORTER, 1999).

A Estratégia Competitiva de Inovação deve abranger e abordar corretamente todos os detalhes necessários para o sucesso, devendo cada um deles ser bem compreendido pelos responsáveis pela implantação, para que a organização adote ações em conjunto. Nestas circunstâncias, a execução eficaz quase sempre é a diferença entre sucesso e oportunidade.

Desse modo, o gerente acaba reconhecendo o padrão viável que constitui uma estratégia bem-sucedida. A essa altura, com mão firme sobre os critérios de triagem na alocação de recursos, os gerentes precisam tornar o processo de formulação de estratégias mais deliberado. A empresa deve ser percebida como um processo de transformação permanente, sendo considerada como um sistema aberto de inovação e criação do conhecimento.

Em se tratando da Estratégia Competitiva para Serviços, a competência desta estratégia versa sobre a capacidade da organização em conhecer seus clientes e seu mercado; identificar suas

necessidades e antecipar de forma proativa para agregar valor ao serviço oferecido, assim como buscar e antecipar a necessidade do mercado; o foco passa a ser o departamento de *Marketing*, que tem um papel fundamental no departamento estratégico (PORTER, 1999).

Ao contrário da estratégia competitiva, operacional e de inovação, a estratégia de serviço valoriza a proximidade com o cliente. O resultado desta atitude irá garantir à organização um estreito relacionamento com seus clientes, possibilitando a identificação em tempo real de suas necessidades, o que constitui um comportamento organizacional capaz de levar à frente os destinos da empresa, sendo necessário haver uma preocupação com a qualidade total em serviços, que não se limita apenas aos clientes externos de uma organização, mas todos os que nela interagem, ou seja, funcionários e administradores.

O motivo disso é que os serviços, sendo atos, desempenho e ação, pressupõem que cada pessoa próxima ao indivíduo é considerada um cliente. Em decorrência disso, uma empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos os que com ela interagem, ou seja, deve considerar clientes, proprietários, bem como todas as demais entidades de um mercado (SILVA, 2004).

Para uma empresa proporcionar serviços de qualidade aos seus clientes, é necessário observar alguns atributos, os quais podem ser vistos como requisitos essenciais para que os “momentos de verdade” ocorram de acordo com determinado nível de expectativa dos clientes. Esses atributos têm certas dimensões, como: confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, empatia e receptividade.

Nos serviços de restaurante deve haver preocupação com a prestação de serviços de qualidade, gerada pela habilidade de fornecer o que foi prometido de forma segura e precisa (confiabilidade). Os consumidores esperam dos prestadores de serviços a habilidade de transmitir segurança e confiança, caracterizadas pelo conhecimento e cortesia dos funcionários (segurança).

Os aspectos físicos (tangíveis) que circundam a atividade de prestação de serviços também têm sua importância como fator de influência. Dizem respeito às instalações, equipamentos e aparência dos funcionários. Deve haver certo grau de empatia, ou seja, cuidado e atenção pessoal dispensados pelos clientes, sendo importante que o funcionário ou empresário tenha a capacidade de se colocar no lugar dos outros, apresentando uma boa receptividade, que é a disposição de ajudar e fornecer serviços com presteza, de modo a agradar ao consumidor, o que faz com que a empresa (restaurante) seja vista como portadora de um comportamento organizacional capaz de inserir-se no mercado competitivo.

2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM RESTAURANTES

No mercado de trabalho de hoje, altamente competitivo e exigente, os gerentes não podem ter sucesso apenas confiando em suas habilidades técnicas. Eles também devem ter boas habilidades para lidar com pessoas, fazendo com que participem das decisões, da alocação de recursos e dirijam as atividades de outros para atingirem os objetivos da organização, sendo necessário haver um comportamento organizacional capaz de elevar cada vez mais o nível de sua prestação de serviços à sociedade.

Nos restaurantes não deve ser diferente. O gerente deve procurar desempenhar seu papel de maneira satisfatória, observando que suas funções gerenciais requerem o máximo empenho de sua parte, como: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Entretanto, nos dias atuais essas funções compreendem: “planejamento, organização, liderança e controle” (ROBBINS, 1998, p.3).

Também, os gerentes são responsáveis pela concepção da estrutura organizacional. Esta inclui a determinação de quais tarefas devem ser desenvolvidas, quem vai fazê-las, como elas devem ser agrupadas, quem se reporta a quem e que decisões devem ser tomadas, já que toda organização lida com pessoas. Aí o gerente desempenha a função de organização, também sendo o trabalho da gerência voltado para coordenar e dirigir essas pessoas, ou seja, desempenhar sua função de liderança, por meio da motivação e seleção de canais de comunicação apropriados para lidar com seus comandados.

Outra ação importante que o gerente desenvolve é a função de controle, com a finalidade de assegurar que as coisas caminhem conforme o que foi planejado, sendo necessário que o gerente monitore o desempenho da organização, pois se houver qualquer desvio significativo, o trabalho da gerência é fazer com que a organização volte aos trilhos outra vez, assegurando-lhe um monitoramento, comparação e correção potencial dos comportamentos indesejáveis.

Nos serviços oferecidos pelos restaurantes, os gerentes devem levar em conta que habilidades ou comportamentos que eles precisam perseguir para atingirem seus objetivos com sucesso. Nesta perspectiva, Katz (*apud* ROBBINS, 1998, p.5) identificou três habilidades gerenciais essenciais:

Habilidades técnicas – compreendem a habilidade de aplicar um conhecimento especializado ou perícia. [...] Todos os trabalhos exigem alguma prática especializada, e muitas pessoas desenvolvem suas habilidades técnicas no próprio local de trabalho. *Habilidades humanas* – compreendem a capacidade de trabalhar com outras pessoas, entendê-las e motivá-las, tanto individualmente quanto em grupos. [...] Como gerentes têm que conseguir que outras pessoas façam o que deve ser feito, eles têm que ter boas

habilidades humanas para comunicar, motivar e delegar. *Habilidades conceituais* – gerentes devem ter a capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas. Estas tarefas requerem habilidades conceituais. Tomada de decisão, por exemplo, requer que gerentes localizem problemas, identifiquem alternativas que possam corrigi-los, avaliem estas alternativas e selecionem a melhor.

Dessa maneira, é importante que o gerente tenha um comportamento organizacional capaz de conduzir os indivíduos e os grupos, com o objetivo de fazer com que a organização trabalhe mais eficazmente, aumentando a produtividade, confiabilidade, desempenho humano e gerenciamento, assim como a sua permanência no mercado competitivo.

É necessário que o propósito da organização seja delineado, a fim de estrategicamente criar riqueza para os acionistas, por meio da satisfação das necessidades e expectativas. O propósito de uma empresa pode ser conceitualizado tendo por base a análise do S.W.O.T. (os pontos fortes – *Strenghts*- e fracos – *Weakenesses* – da empresa em relação a seus concorrentes, as oportunidades – *Opportunities* – e ameaças – *Threats* – do ambiente externo), levando-se em consideração o *Benchmarking* e o *Scorecard* para a gestão de pessoas.

2.6 IMPORTÂNCIA DO S.W.O.T, BENCHMARKETING E SCORECARD PARA O DESENVOLVIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Para que uma empresa se mantenha no mercado de maneira satisfatória, é necessário que esteja atenta à sua missão, fazendo a análise de seus pontos fortes e fracos internos e das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo (WRIGHT, 2000).

Os pontos fortes e fracos de uma organização constituem seus recursos, incluindo os recursos humanos, os organizacionais e físicos, capazes de sustentar a vantagem competitiva que se refere a estratégias importantes que resultam em altos retornos financeiros.

Entre as fontes de possíveis oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) do ambiente externo estão as forças econômicas, político-legais, sociais, tecnológicas e setoriais e os possíveis pontos fortes (*Strenghts*) e fracos (*Weakenesess*) da empresa em relação aos concorrentes, sendo de grande importância que esses aspectos sejam analisados e comparados com a missão da empresa, para que possa se manter no mercado competitivo.

Também, é necessário haver a comparação do desempenho funcional e transfuncional da empresa em relação aos objetivos desejados, o *benchmarketing*, na perspectiva de oferecer um valor aos compradores, sendo preciso que todas as atividades funcionais estejam interligadas, de modo que suas operações se completem umas com as outras de forma homogênea, o que contribui para o bem-estar econômico e social da empresa.

Outro aspecto importante é a análise do *Scorecard*, que se refere aos recursos humanos. Os profissionais de recursos humanos (RH) estão se sentindo cada vez mais desafiados a adotar uma perspectiva mais estratégica quanto ao seu papel na organização. Mas, à medida que os profissionais de RH reagem a esse desafio, cada vez mais a mensuração do desempenho de RH e de suas contribuições para o desempenho da empresa surge como tema crucial, fazendo-se necessário ao responsável pelos RH procurar compreender que a arquitetura mais ampla de RH contribui para o sucesso da empresa, como um parceiro estratégico, sendo necessário desenvolver um *Scorecard* de RH, ou seja, ser disciplinado na aplicação dos ensinamentos sobre gestão de mudança à implementação do *Balanced Scorecard*, ou seja, como assegurar a implementação de mudanças dentro da organização.

Segundo Becker et al. (2001, p.213), “muito se tem escrito sobre como de fato assegurar a implementação de mudanças almejadas”. Tomando por base um trabalho na General Electric, Steve Kerr, Dave Ulrich e demais colegas desenvolveram uma estratégia adequada para a efetivação da mudança bem-sucedida, sugerindo que se encarasse a mudança como a lista de verificação de um piloto que, ao se preparar para um voo, segue uma lista de verificação com a finalidade de garantir que a aeronave esteja pronta para a viagem.

Da mesma forma, segundo Becker et al. (2001), quando a empresa conceber seu *Scorecard* de RH como programa ou projeto, deve desenvolver cada um dos sete fatores necessários para ampliar a probabilidade de êxito na iniciativa:

a) liderando a mudança, ou seja, tentando compreender quem é o responsável pelo programa, quem é o patrocinador e quem é o paladino, uma vez que a implementação do *Scorecard* necessita de dois patrocinadores, requer um gerente especializado na avaliação de RH (paladino em mensuração) e uma equipe consultiva para supervisionar o trabalho.

b) criando necessidades compartilhadas, onde um especialista compreenda por que desenvolve o *Scorecard* de RH e como ele se encaixa na empresa, desenvolvendo um argumento de negócios a favor de RH e da mensuração de RH, compartilhando os resultados com a gerência de linha e de RH.

c) amoldando a visão, na tentativa de saber qual o resultado esperado do *Scorecard*. Deve definir os resultados esperados, determinar os principais indicadores, identificar decisões a serem tomadas e criar mecanismos para a coleta de dados subjacentes aos indicadores.

d) mobilizando o comprometimento, identificando os principais atores cujo apoio é indispensável para o projeto, descobrindo como envolver esses atores no apoio ao projeto.

e) construindo sistemas capacitantes, ou seja, sistemas para sustentar a mudança, tendo como apoio as pessoas certas e interessadas, os incentivos adequados, desenvolvimento de um plano de comunicação das mensurações de RH, entre outros aspectos.

f) monitorando e evidenciando o progresso, procurando saber o que será usado para monitorar o processo de implementação, desenvolvendo um plano para o projeto de mensuração de RH.

g) tornando o plano duradouro e verificando como o programa será sustentado, começando pelos indicadores mais simples, tornando os indicadores visíveis e aplicáveis, registrando-os e mudando-os quando necessário.

Portanto, quando a empresa admite seu *Scorecard* de RH como programa no projeto, deve levar em consideração a estimativa dos efeitos de RH sobre o desenvolvimento desta, por meio da comparação de experiências desenvolvidas em outras empresas, constituindo-se uma tarefa desafiadora para as empresas que desejam entender as influências de RH sobre o desempenho financeiro, o que pode a qualquer momento afetar o seu desempenho.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um momento caracterizado por uma economia emergente, transformações constantes, mercado turbulento e globalizado e, além de tudo, clientes cada vez mais exigentes, as organizações precisam identificar fatores relevantes ao sucesso organizacional, proporcionando, com isso, uma satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são atuais ou que já foram clientes da empresa, qual seu real valor à empresa, condição essencial para construir relacionamentos duradouros com os clientes internos e externos.

Nos restaurantes, verifica-se que a qualidade no atendimento é um dos principais fatores para conquistar e manter clientes na empresa, para que esta se torne cada vez mais produtiva e competitiva no mercado. Um cliente bem atendido tende ser fiel à empresa, já que a fidelidade está sendo alcançada através da qualidade do atendimento. Portanto, atender o cliente com qualidade significa acrescentar benefícios a um produto ou serviço, tendo um diferencial em relação à concorrência.

Deve haver a organização do planejamento estratégico da empresa, para que esta possa anteceder-se aos fatos e desenvolver trabalhos voltados ao sucesso da organização e à satisfação do cliente, desenvolvendo um processo de melhoria contínua, bem como a análise do mercado competitivo, destacando os pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças, para que possa

tomar decisões cabíveis à sobrevivência desta no mercado, como uma forma de manter-se sempre viva e atuante na prestação de serviços à sociedade.

REFERÊNCIAS

BECKER, Brian E; HUSELID, Mark A; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégias e performance. 13.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORRÊA, H. L. (org.). **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2006.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, J. M. **Administração de serviços**. 2.ed. Porto Alegre: Bockman, 2000.

KOTLER, Phillipe. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 5.ed. São Paulo: SENAC, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 26.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise das indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SILVA, Fernando Brasil da. **A psicologia dos serviços em turismo e hotelaria**: entender o cliente e atender com eficácia. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.