

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Programa de Pós-Graduação em**  
**Engenharia de Produção**

**QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE**  
**SERVIÇOS NO RAMO DE**  
***FAST FOOD*: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado

Azenir Pacheco

Florianópolis  
2002

**QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE  
SERVIÇOS NO RAMO DE *FAST*  
*FOOD*: UM ESTUDO DE CASO**

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção**

**QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO RAMO DE  
*FAST FOOD*: UM ESTUDO DE CASO**

**Azenir Pacheco**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção.

**Florianópolis**

**2002**

**AZENIR PACHECO**

**QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS  
NO RAMO DE *FAST FOOD*:  
UM ESTUDO DE CASO**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** – Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de maio de 2002.

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Alejandro Martins, Dr  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup> Ana Maria B. Franzoni, Dr<sup>a</sup>

---

Prof<sup>a</sup> Edis Mafra Lapolli, Dr<sup>a</sup>

---

Prof<sup>a</sup> Blenda de Campos Rodrigues, Msc

À minha família e amigos, pelo apoio durante o curso de mestrado. Às minhas filhas Maria Fernanda e Amanda para as quais quero deixar o exemplo da luta e da dedicação por um ideal.

À minha mãe, pelo amor de todos esses anos. *In memoriam* ao meu pai pelo exemplo de sabedoria e simplicidade.

“Todos os dias sob todos os aspectos, com a graça de Deus, estou cada vez melhor”.

## **Agradecimento**

A Deus pelo privilégio da vida.

A Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao Professor Dr. Alejandro Martins, pela paciência e profissionalismo no processo de orientação desta Dissertação.

A Blenda de Campos Rodrigues, pelo apoio e incentivo.

A todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

## Sumário

Lista de Figuras .....	vii
Lista de Gráficos .....	viii
Lista de Tabelas .....	ix
Resumo .....	x
Abstract .....	xi
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Tema e Problema .....	2
1.2 Objetivos da Pesquisa .....	3
1.2.1 Objetivo geral .....	3
1.2.2 Objetivos específicos .....	3
1.3 Justificativa e Importância do Trabalho.....	4
1.4 Estrutura e Organização do Trabalho.....	5
2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS.....	7
2.1 A necessidade de Inovar .....	7
2.2 Qualidade na Prestação de Serviços e Produtos .....	11
2.2.1 Evolução do controle da qualidade total.....	11
2.2.2 Qualidade total aplicada.....	14
2.3 Fatores de Sucesso e de Fracasso .....	17
2.4 Qualidade Total Aplicada: observações que a empresa deve levar em consideração .....	18
2.5 Histórico do Sanduíche.....	24
2.5.1 Alimentação fora do lar .....	25
3 FOZ DO IGUAÇU: FORMAÇÃO HISTÓRICA E IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE TERCIÁRIA PARA A ECONOMIA LOCAL .....	30
3.1 A Ocupação Local .....	31
3.2 Colônia Militar .....	31

3.3 A Importância de Itaipu para o Crescimento de Foz do Iguaçu .....	33
3.3.1 Infra-estrutura física: atração de trabalhadores.....	35
3.4 A Formação Econômica - Ciclo de Exportação e o Turismo de Compras. .....	38
3.4.1 Exportação.....	38
3.4.2 Turismo de compras.....	39
4 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: EXIGÊNCIA DOS CONSUMIDORES E ANÁLISE ECONÔMICA DO RAMO DE <i>FAST FOOD</i> .....	41
4.1 Mudanças no comportamento do consumidor .....	41
4.2 Panorama da atividade de <i>fast food</i> no mundo .....	43
5 EMPRESA XIS-KÃO LANCHES LTDA: HISTÓRICO E LEVANTAMENTO DA COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS. ....	47
5.1 Histórico da empresa.....	47
5.2 Mapeamento dos Serviços .....	58
5.2.1 Estrutura organizacional.....	58
5.2.2 Gerenciamento na organização .....	61
6 QUALIDADE TOTAL APLICADA NA EMPRESA XIS-KÃO LANCHES LTDA: PESQUISA COM FREQUENTADORES E DELIMITAÇÃO DE PONTOS FORTES E FRACOS. ....	65
6.1 Estratégia e análise de Pesquisa.....	67
6.2 Sugestões Levantadas Junto aos clientes.....	78
6.3 Sugestão de propostas de Ação.....	79
7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS..	83
7.1 Conclusão.....	83
7.2 Recomendações para futuros trabalhos .....	85
BIBLIOGRAFIA .....	87
ANEXO.....	90



## Lista de Figuras

Figura 1: Evolução do Controle da Qualidade Total.....	12
Figura 2: Comercialização dos produtos do Xis-Kão Lanches/ 1º quadrimestre: 1989/90 a 1998/99 .....	53
Figura 3: Comercialização dos produtos do Xis-Kão Lanches/ 2º quadrimestre: 1990 a 1999 .....	55
Figura 4: Comercialização dos produtos do Xis-Kão Lanches/ 3º quadrimestre: 1990 a 1999 .....	57
Figura 5: Organograma da empresa .....	59
Figura 6: Setores de atendimento .....	60
Figura 7: Fluxograma do serviço de atendimento .....	62
Figura 8: Fluxograma da elaboração dos produtos.....	63

## Lista de Gráficos

Gráfico 1: Quantidade de veículos e pedestres que transitam na Av. J. K....	66
Gráfico 2: Sexo dos freqüentadores do Xis-Kão Lanches.....	67
Gráfico 3: Freqüência que vai ao estabelecimento/ semanal.....	68
Gráfico 4: Idade dos freqüentadores do Xis-Kão Lanches.....	69
Gráfico 5: Qualidade dos produtos.....	70
Gráfico 6: Atendimento (rapidez, atenção e educação).....	71
Gráfico 7: Variedade dos produtos oferecidos.....	72
Gráfico 8: Higiene do estabelecimento.....	73
Gráfico 9: Preços cobrados pelas mercadorias.....	74
Gráfico 10: Eventos e promoções realizadas.....	75
Gráfico 11: Localização e estrutura física (mesas, fachada e iluminação).....	76
Gráfico 12: Atendimento direto no carro.....	77

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Demonstrativo do número de pessoas vinculadas ao projeto Itaipu 1975 a 1977. ....	36
Tabela 2: Evolução Populacional de Foz do Iguaçu.....	37
Tabela 3: Maiores empresas do ramo de <i>fast food</i> .....	45
Tabela 4: Quantidade de produtos vendidos na empresa Xis-Kão Lanches. Período: agosto/89 a julho/99.....	51
Tabela 5: Sugestões levantadas pelos clientes.....	79

## Resumo

PACHECO, Azenir. **Qualidade na Prestação de Serviços no Ramo de *Fast Food*: Um Estudo de Caso**. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

O setor de prestação de serviços é o ramo da economia que mais cresce na atualidade e sua importância é ratificada pela expressiva participação dos serviços nos maiores PIB's do mundo. Destaque para o *fast food*, que iniciou nos Estados Unidos da América e acabou exportando o conceito de produto e atendimento para diversas partes do mundo. Junto a essa mudança nos hábitos alimentares, o consumidor tornou-se mais exigente, não só em relação ao produto consumido, mas também aos serviços prestados. As empresas preocupadas em enquadrar-se nessa nova perspectiva de mercado, buscam conhecer as necessidades de seus clientes, através da elaboração de perfis dos consumidores. Nesse contexto, foi realizada uma pesquisa junto aos consumidores de uma empresa de *fast food* localizada na cidade de Foz do Iguaçu - Paraná. O presente estudo vem propor uma análise na prestação de serviço no ramo de *fast food* verificando que há necessidades de maior empreendimento no âmbito dos recursos humanos, para que o processo de qualidade se desenvolva de maneira a trazer benefícios reais para o consumidor e as empresas.

## Abstract

PACHECO, Azenir: **Quality of Service in the *Fast Food* Sector: a case study**. Florianopolis, 2002, Dissertation (masters in Production Engineering) – Federal University of *fast food* Santa Catarina.

The service industry is the fastest growing sector of the world's economy and its importance is demonstrated by the express participation of the service industry in the largest GNPs in the world. This is especially true in the case of *fast food*, a concept of product and service created in the U.S.A. and exported to diverse parts of the world. Along with the change in eating habits which has been brought about, the consumer has become more demanding not only in relation to the product consumed, but also in relation to service rendered. The businesses which would like to participate in this new market are searching for methods to identify the necessities of their customers through the creation of consumer profiles. In the context, a study was conducted of the consumers at a *fast food* business in Foz do Iguassu, Parana, Brazil. The study, herein, proposes an analysis of service in the *fast food* sector to verify the need for greater enterprise in the area of human resources so that the development of quality proceeds in a manner beneficial to both consumers and businesses.

## 1 INTRODUÇÃO

No município de Foz do Iguaçu, a atividade turística é a que mais se destaca entre os ramos da economia. Por suas características naturais e geográficas, o município é considerado pólo de atração turística nacional e internacional. A avaliação dos atrativos turísticos é feita por uma correspondência hierárquica, onde o grau 03 (confirmado para Foz do Iguaçu) corresponde a uma atração excepcional, motivando corrente turística nacional e internacional e é considerado 2º pólo de atração turística no contexto nacional (Anuário, 2001).

Além da atividade turística o município de Foz do Iguaçu passou por um período de rápido desenvolvimento no final da década de 60 e início da década de 70. Este desenvolvimento foi responsável por grandes investimentos no setor hoteleiro, de prestação de serviços, construção civil e outros, os quais tem como ponto básico deste desenvolvimento à construção da hidrelétrica Itaipu Binacional, a qual pagava salários acima da média regional e empregou (no auge de sua construção) cerca de 40.000 funcionários. (Anuário, 2001)

Devido a essas características (atividade turística e construção da usina de Itaipu), o município de Foz do Iguaçu precisou adequar-se para atender toda essa demanda populacional. Por esse motivo percebe-se que um número significativo de empresas de prestação de serviços instalou-se em Foz do

Iguaçu. Nesse contexto, a empresa Xis-Kão Lanches foi fundada e instalada em Foz do Iguaçu no ano de 1979, com o intuito de atrair a clientela jovem tornando o local um ponto de encontro nos finais de tarde. Com essa preocupação a empresa vem desenvolvendo as suas atividades até os dias atuais, sempre voltada para a qualidade e o bom atendimento dos serviços oferecidos, baseado no *fast food*.

Com a preocupação da competitividade e da qualidade do setor em Foz do Iguaçu, criou-se um sistema gerencial com o controle geral das mercadorias vendidas e do fluxo total do movimento contabilizado diariamente. Este controle é registrado em gráficos, os quais são resultantes dos cálculos das planilhas de custo das mercadorias.

Para a presente dissertação, através de um estudo de caso, foi organizado um questionário e aplicado entre os freqüentadores do estabelecimento para verificar a opinião a respeito da qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos pela empresa, além de abrir espaços para a sugestão de melhorias.

## **1.1 Tema e Problema**

A concorrência entre os competidores de um setor pode ser definida como a disputa por posição e fatia de mercado entre as empresas que já atuam neste setor. Geralmente a competição é caracterizada pelo uso de estratégias como: concorrência de preços, campanha de marketing, serviços agregados aos produtos e garantia total da satisfação dos compradores.

O presente estudo encontra sua justificativa no desejo de conhecer mais profundamente a forma das empresas atuarem em um mercado competitivo, procurando firmar-se no setor de prestação de serviços, oferecendo aos seus clientes produtos e serviços de qualidade, que na atualidade são o diferencial entre as empresas.

Essa dissertação fez uso de pesquisas bibliográficas, documentais e dos dados levantados junto aos consumidores do estabelecimento, através de um questionário aplicado, o qual foi analisado e serviu para definir os fatores de sucesso e de fracasso da empresa.

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar a importância da qualidade da prestação de serviços no Brasil e no mundo como uma estratégia de satisfação das necessidades dos consumidores; com destaque para o ramo de *fast food*.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

a) Analisar a Gestão Estratégica de Serviços e a importância de sua aplicação no setor de *fast food* como uma forma de melhorar a qualidade de atendimento e dos produtos oferecidos;

b) Descrever o processo de ocupação do município de Foz do Iguaçu, com enfoque na atividade turística e na construção da hidrelétrica de Itaipu como fatores de atração populacional.



c) Apresentar o histórico de uma empresa no setor de *fast food* e sua inserção como ponto de encontro de jovens do município de Foz do Iguaçu e região;

d) Descrever o processo de produção dos produtos comercializados na empresa de *fast food* bem como a estrutura de atendimento ao cliente;

e) Definir os fatores de fracasso e de sucesso do ramo e verificar quais ações que precisam ser revistas na empresa.

### **1.3 Justificativa e Importância do Trabalho**

Com a implantação da Usina Hidrelétrica de Itaipu houve um crescimento populacional expressivo no município de Foz do Iguaçu e região, pois houve necessidade de atrair um grande número de trabalhadores de outras partes do Brasil para trabalharem nas obras da construção. Com o final dessa obra, esse contingente populacional manteve-se no município, pois abriram-se novas oportunidades de emprego para esses trabalhadores, como o comércio entre Brasil, Paraguai e Argentina com a implantação da Zona de Livre Comércio em Cidade de Leste, o comércio exportador na região da Ponte da Amizade e o turismo em Foz do Iguaçu. Para atender a toda essa demanda, abriram várias oportunidades para que fossem instaladas empresas na área de prestação de serviços, sendo que o setor de alimentação teve aumento significativo.

Buscando agilidade na prestação de serviços e qualidade nos produtos

oferecidos, várias empresas adotaram o sistema de *fast food* como prática operacional, sendo que a empresa estudada enquadra-se nesse caso.

#### **1.4 Estrutura e organização do trabalho**

No primeiro capítulo desta pesquisa, além da exposição do tema e problema e da contextualização histórica encontram-se os objetivos da pesquisa. Na continuidade, apresentam-se a justificativa e a relevância do estudo para o segmento pesquisado e a organização da dissertação de forma sucinta.

No segundo capítulo, é analisado a Gestão Estratégica de Serviços com o objetivo de avaliar a importância de inovações tecnológicas nas empresas, visando maior qualidade dos produtos e serviços com a finalidade de inserção no mercado competitivo, a fim de garantir a sobrevivência com o intuito de atingir os resultados esperados.

No terceiro capítulo tem-se a preocupação de fazer uma descrição histórica do desenvolvimento de Foz do Iguaçu, para entender de modo racional a sua ocupação, a qual foi determinante no desenvolvimento da economia e das empresas que aqui se instalaram nas últimas décadas. Por isso esse desenvolvimento retrata a formação histórica e econômica de Foz do Iguaçu, ressaltando a forma de ocupação humana desse território e as atividades econômicas desenvolvidas pela população. Aborda também a construção da hidrelétrica de Itaipu, no que se refere, principalmente a sua importância econômica, como grande geradora de eletricidade e importância

social, como agente de atração de grande número de trabalhadores, gerando elevação populacional em Foz do Iguaçu e também o Turismo de Compras que foi responsável pela instalação de inúmeras empresas na região da Ponte da Amizade, servindo de alicerce econômico para diversas famílias ao fim da construção da Usina Hidrelétrica de Itaipu. Em função dessa demanda populacional, há o incremento do setor de prestação de serviços, onde será destacado o ramo de *fast food*.

No quarto capítulo realiza-se um estudo da mudança do perfil dos consumidores, buscando entender as novas exigências dos clientes. No que refere-se a atividade de *fast food* é realizado um resgate histórico, buscando conhecer o processo de formação desse tipo de produto, bem como as influências desse no mundo atual.

No quinto capítulo foi analisada a evolução histórica da empresa Xis-Kão Lanches de 1979 a 2001, onde comenta-se desde a sua fundação até os dias atuais, abordando através de gráficos e tabelas, demonstrando o fluxo de pessoas nas proximidades da empresa, bem como a comercialização dos produtos; lanches, refrigerantes, cervejas e sucos no período de agosto de 1989 a julho de 1999 e a descrição do funcionamento da empresa, através do organograma e fluxograma dos serviços executados na empresa.

No sexto capítulo demonstra-se a caracterização do tipo de pesquisa, o delineamento da pesquisa, a coleta e análise dos dados e as limitações da pesquisa. traz também os pontos de fracasso e de sucesso da empresa.

No sétimo capítulo são apresentadas as conclusões derivadas da pesquisa de campo, bem como as considerações e recomendações finais.

## **2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS**

A Gestão Estratégica de Serviços é desenvolvida com o objetivo de avaliar a importância de inovações tecnológicas nas empresas. Essas inovações trazem maior qualidade aos produtos e serviços, pois há um estudo de perfil de consumidores e dos produtos que se adaptam aos seus gostos, cuja finalidade principal é a inserção desses produtos no mercado consumidor. Percebe-se que a necessidade de inovar os serviços das empresas surge com o desenvolvimento tecnológico e se consolida através de um sistema de produção e gerencial que gere maior eficácia no processo produtivo.

Um dos setores econômicos que evoluiu foi o setor da alimentação que passou a ser feita fora do lar, originando novos produtos alimentícios e também formas diferenciadas de atendimento; destaque para a introdução do sistema de *fast food* que acabou alterando hábitos alimentares no mundo todo e desenvolvendo um sistema produtivo baseado no taylorismo.

### **2.1 A Necessidade de Inovar**

Stoner e Kwasnicka (apud Abreu, 1999) consideram que na Idade Média as empresas eram domiciliares, não havendo praticamente divisão de trabalho,

estando a produção a cargo de artesãos. Os mercadores dessas empresas abrangiam apenas os respectivos territórios dos Estados.

O século XX é marcado por profundas transformações sociais, políticas e econômicas, tendo todo esse processo iniciado com a Revolução Industrial, que teve seu início na Inglaterra no final do século XVIII, tendo espalhado-se por todo mundo durante o século XIX e início do século XX. Criava-se, então, um mercado de consumidores que absorvia tudo o que as fábricas produziam. Os produtos passaram a ser produzidos em série e em larga escala.

Com a Revolução Industrial há um aumento maciço das empresas, exigindo um aumento de mão-de-obra e utilização de máquinas e equipamentos, a comercialização de produtos atinge mercados maiores e mais distantes, aumentando a concorrência. Nesse sentido tornava-se necessário que as fábricas se adequassem a uma nova realidade de mercado, através do aperfeiçoamento de seus processos de trabalho e da descoberta de novas tecnologias.

Até o final dos anos 70 ocorreram grandes mudanças no cenário político-econômico mundial, caracterizados pelo desenvolvimento da eletrônica, da miniaturização, automação acompanhados de um rápido desenvolvimento de novos materiais (produtos plásticos e derivados), aumento do preço do petróleo e uma maior preocupação com os aspectos ecológicos.

Atualmente vivemos o período pós-industrial, onde a indústria tradicional cede lugar a uma indústria com características bem diferentes em relação ao passado e detém um papel econômico mais restrito; sobre este aspecto desenvolvem-se as indústrias leves mais sofisticadas e ligadas a pesquisa, nas

quais predominam um forte conteúdo tecnológico: a eletrônica, a informática, as biotecnologias, etc. Destacam-se também as atividades produtivas industriais ligadas a determinados tipos de serviços, tais como o turismo, as viagens, o esporte e o lazer.

Segundo Abreu (1999) o desenvolvimento tecnológico desencadeia uma competitividade a nível global, levando as empresas de base tecnológica a investirem em modernos sistemas de gestão que possibilitem vantagem competitiva através da utilização de máquinas, equipamentos, matéria-prima e recursos humanos altamente qualificados, visando a geração de serviços e produtos inovadores que atendam a mercados cada vez mais segmentados.

Com o advento da globalização, abriram-se novas fronteiras de investimento e mercados de consumo, tornando a concorrência cada vez mais efetiva, exigindo que as empresas preparem-se para enfrentar e assumir novos desafios.

O comércio de serviços e produtos passou a ser internacional, impulsionando as empresas a integrarem esforços em estratégias de inovação que permitam a garantia de sua sobrevivência no mercado competitivo.

O crescimento econômico tem levado as empresas a criarem seu futuro investindo alto em inovações que satisfaçam a necessidade do cliente, procurando superar suas expectativas.

As empresas são impulsionadas a investirem alto em inovações tecnológicas, visando um aumento de produtividade e o lançamento de produtos e/ou serviços inovadores que se efetivam a partir de máquinas e

equipamentos de alta tecnologia, mão-de-obra especializada, matérias-primas diferenciadas e modernas formas de gestão.

Para Schon (apud Abreu, 1999) a competitividade global tem levado as empresas a otimizarem seus serviços e produtos, a fim de garantirem sua sobrevivência, através de ações direcionadas para resultados.

Nessa perspectiva a variável tecnológica passa a representar ganhos de produtividade, qualidade e competitividade, constituindo-se num diferencial para a concorrência.

Com a internacionalização das empresas, gerou-se a necessidade de criar-se um novo modelo que propicie uma gestão otimizada para a competitividade que considere tanto o ambiente interno como o externo.

Como ambiente interno temos as seguintes variáveis envolvidas: estrutura organizacional flexível, recursos humanos capacitados e qualificados, capacidade e disposição de aprender continuamente, capacidade para o trabalho em equipe, processo de tomada de decisão descentralizado, líderes democráticos que atuem como facilitadores nos processos de trabalho, etc.

Os processos de inovação ao longo da história sempre requererão a inteligência humana para transformação de um conhecimento prévio sobre materiais ou outros aspectos na natureza, objetivando a satisfação de determinadas necessidades do homem.

Segundo Abreu (1999) as empresas devem estar preocupadas em acompanhar essas transformações e o fazem antecipando-se no conhecimento desses fatores. As empresas passam a conhecer o mercado, a concorrência, os anseios da clientela, o parecer do público, os seus pontos mais fortes e com

certeza se envolvem em atividades para descobrir e diminuir os seus pontos fracos, para conseguirem manter-se competitivas.

As informações, os recursos humanos e a tecnologia são elementos fundamentais para que a gestão de uma empresa consiga direcionar seus esforços, conjuntamente com os seus colaboradores no sentido de alcançar os objetivos estabelecidos.

Segundo Abreu (1999) as motivações que conseguem modificar o estado de espírito de uma empresa são estas:

- Busca de novas oportunidades de mercados e negócios;
- Desenvolvimento de capacitação tecnológica própria;
- Elevação dos padrões de qualidade de seus serviços e produtos;
- Racionalização e modernização de seu parque industrial ou produtivo;
- Capacitação técnica e gerencial de seu pessoal especializado e dos recursos humanos de maneira geral.

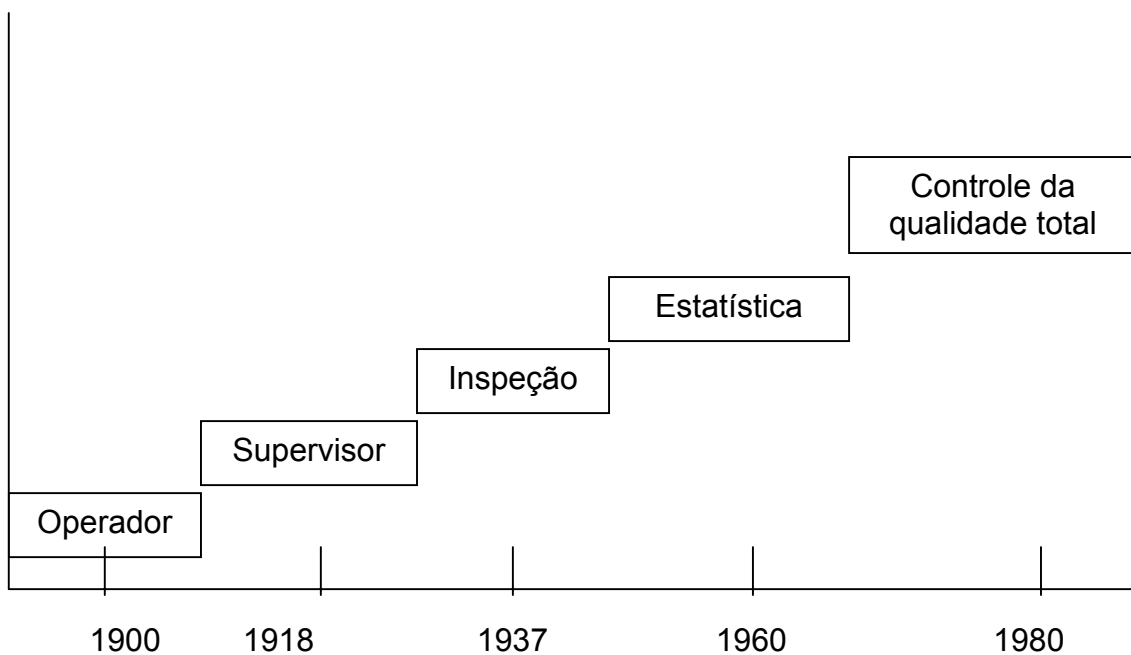
## **2.2 Qualidade na Prestação de Serviços e Produtos.**

### **2.2.1. Evolução do Controle da Qualidade Total.**

Segundo Feigenbaum (1994) o desenvolvimento do controle de qualidade estendeu-se por todo o século XX, quando mudanças significativas no conceito do processo de controle da qualidade ocorreram a cada 20 anos.



Figura 1: Evolução do Controle da Qualidade Total



Fonte: Feigenbaum (1994).

Conforme figura 1, a primeira etapa no desenvolvimento da área da qualidade, “controle da qualidade pelo operador”, relacionava-se à atividade industrial até o final do séc. XIX. Segundo esse sistema, um trabalhador ou no máximo um número pequeno de trabalhadores, era responsável pela fabricação do produto na sua totalidade e, por conseguinte, tornava-se possível a cada trabalhador controlar totalmente a quantidade de seu trabalho pessoal.

No início do séc XX mudou-se para o “controle da qualidade pelo supervisor”. Esse período presenciou o advento do moderno conceito de fábrica, na qual muitos indivíduos desempenhando tarefas similares foram agrupados de forma a poder ser dirigidos por um supervisor, que por sua vez, assumia a responsabilidade pela qualidade referente ao trabalho da equipe.

O sistema industrial tornou-se mais complexo durante a Primeira Guerra Mundial, envolvendo número significativo de trabalhadores que se reportavam a seus supervisores de produção. Conseqüentemente aparecem os primeiros inspetores, em período integral, cujo período foi denominado “controle da qualidade por inspeção”.

O “controle estatístico da qualidade” constituiu uma extensão da fase de inspeção e apenas tornou as organizações de inspeção mais eficientes. Inspetores passaram a estar equipados com algumas ferramentas estatísticas, como amostragem e gráficos de controle. A contribuição mais significativa do controle estatístico da qualidade constituiu em aceitação por amostragem em substituição à inspeção 100%.

Segundo a percepção da gerência empresarial, não era apenas inspecionando na parte produtiva da fábrica que se atingiria os padrões de qualidade. Era necessário desenvolver uma estrutura operacional voltada para a qualidade do produto, levando a aperfeiçoamento da qualidade e redução de custos. Esta estrutura total para a qualidade possibilitou a revisão regular dos projetos em lugar da ocasional, a análise dos resultados de processos durante a sua realização e, finalmente a interrupção da produção quando necessário.

Segundo Medeiros (1999), a Qualidade Total é um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, a partir de idéias americanas ali introduzidas logo após a Segunda Guerra Mundial.

TQC, como conhecido no Japão, é baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e condução do controle de qualidade.

A Qualidade Total é baseada em elementos de várias fontes: emprega o método cartesiano, o controle estatístico do processo, adota os conceitos sobre o comportamento humano e aproveita todo o conhecimento ocidental sobre a qualidade.

Segundo Campos (1992) o ser humano se organiza, constituindo empresas, escolas, clubes, hospitais, governos, etc. para sobreviver de forma mais amena e agradável possível, sendo que o objetivo das organizações é atender às necessidades básicas do ser humano.

Diante disso, podemos também definir mais facilmente o que é qualidade. No contexto que foi dito acima, um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.

### 2.2.2 Qualidade Total Aplicada

Neste início de século, uma coisa ficou clara: política, nos negócios e na convivência entre as pessoas, não há mais lugar para truques, meias verdades e improvisação. O brasileiro recupera princípios esquecidos, exige honestidade, participa mais de perto dos problemas que afetam o país. O cidadão é mais vigilante. E o consumidor (cliente) exige qualidade e faz valer os seus direitos.

Nada impulsiona tanto a busca pela qualidade no país, como a abertura que se faz às importações: o Japão, os Tigres, o Primeiro Mundo (EUA e Europa) são hoje vizinhos de prateleira da empresa nacional; nas lojas e nos supermercados.

Segundo Medeiros (1999) estas mudanças têm trazido ameaça à sobrevivência das empresas em todo o mundo pelos mais variados motivos tais como:

- O produto perdeu atualidade pelo lançamento de um outro melhor e mais barato. Certos países, no desespero de conseguirem divisas, baixaram o preço internacional de seu produto fazendo com que as empresas nacionais perdessem competitividade.
- Seus concorrentes já utilizam novos equipamentos que tornaram os seus processos ineficazes para o novo nível de qualidade tecnológica colocado no mercado;
- Certos países impõem exigências normativas difíceis de serem alcançadas com o seu atual processo, etc. (ISO 9000 E 14000);
- Quem entende os sinais do tempo está fazendo bons negócios: qualidade gera fidelidade, expansão de clientela, garante mercado e proporciona maiores lucros.

Outro aspecto importante e que deve ser considerado é a diferença entre serviço e produto. Segundo Martins (1998) o serviço se diferencia, pois:

- é intangível;
- não pode ser armazenado;
- não pode ser inspecionado;
- não tem tempo médio de vida;
- envolve relacionamento entre as pessoas;
- sua qualidade é subjetiva e não objetiva, em geral.

Não é possível entender a questão do serviço sem abordar o cliente, suas preferências e seu modo de vida, pois no caso da prestação de serviços entra a questão individual de cada consumidor.

Segundo Deming (1990) "a principal utilidade das pesquisas de mercado deve ser levar as reações do consumidor de volta para o projeto do produto para que a administração possa prever necessidades e requisitos de mudanças e estabelecer níveis econômicos de produção. As pesquisas sobre o consumidor medem o pulso das reações e demandas dos clientes, e buscam explicações para seus resultados". Esse processo de comunicação pode ser realizado de forma confiável e econômica, atualmente, por meio de procedimentos de amostragem e testes, projetados de acordo com procedimentos estatísticos adequados. Através desse processo de comunicação, o fabricante descobre como seu produto se comporta em serviço, o que as pessoas pensam do seu produto, porque alguns os comprarão enquanto outros não, ou não o comprarão uma segunda vez. Tornar-se-á, então, capaz de reprojeter seu produto, fabricá-lo melhor e em conformidade com a qualidade e a uniformidade que melhor se adaptem ao usuário final, e ao preço que o consumidor possa pagar.

Segundo Stevenson (2001) quando existe uma população a ser estudada e que não são em números limitados, utiliza-se amostragem de população infinita, onde, através de um pequeno grupo tem-se a visão do grupo como um todo, pois os mesmos representam a população ou o universo.

## 2.3 Fatores de Sucesso e de Fracasso

Segundo Morgan (1996) as forças podem ser caracterizadas de modo muito simples. Os enfoques mecanicistas da organização funcionam bem somente sob condições nas quais as máquinas operam bem. Algumas organizações como o MacDonal'd's utilizam o modelo mecanicista na elaboração de seus produtos. Para ele, o modelo mecanicista de produção funciona bem, ou seja: a) quando existe uma tarefa contínua a ser desempenhada; b) quando o ambiente é suficientemente estável para assegurar que os produtos oferecidos sejam os apropriados; c) quando se quer produzir sempre o mesmo produto; d) quando a precisão é a meta; e) quando as partes humanas da “máquina” são submissas e comportam-se como foi planejado que façam. Pelo fato de preencher todos essas condições, o MacDonal'd's conseguiu estabelecer sólida reputação de excelente desempenho na indústria de refeições rápidas.

Apesar dos sucessos apresentados, enfoques mecanicistas da organização quase sempre têm severas limitações. Em particular, elas podem: a) criar formas organizacionais que tenham grande dificuldade em se adaptar a circunstâncias de mudança; b) desembocar num tipo de burocracia sem significado e indesejável; c) ter conseqüências imprevisíveis e indesejáveis à medida que os interesses daqueles que trabalham na organização ganhem precedência sobre os objetivos que foram planejados para serem atingidos pela organização; d) ter um efeito desumanizante sobre os empregados, especialmente sobre aqueles posicionados em níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

## **2.4 Qualidade Total Aplicada: observações que a empresa deve levar em consideração**

Segundo Medeiros (1999), as empresas para poderem firmar-se no mercado competitivo e atender os requisitos da Qualidade Total, devem observar aspectos no processo de elaboração dos produtos e no atendimento. Na estrutura tradicional da empresa, quase sempre os clientes são colocados como receptores passivos dos produtos e serviços oferecidos. Não raro, são vistos como aqueles que perturbam a rotina. A Qualidade Total inverte este quadro e coloca o cliente como a pessoa mais importante para a organização. Tudo que a ele se relaciona torna-se prioritário.

A total satisfação dos clientes é a mola mestra da gestão pela qualidade. Os clientes são a própria razão de existência de uma organização. A empresa que busca qualidade estabelece um processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com seus clientes. Depois, transforma essas impressões em indicadores de seu grau de satisfação. A empresa precisa prever as necessidades e superar as expectativas do cliente. A Gestão pela Qualidade assegura a satisfação de todos os que fazem parte dos diversos processos da empresa: clientes externos e internos, diretos e indiretos, parceiros e empregados.

Em relação aos recursos humanos é possível ter o máximo controle sobre os empregados, determinar normas rígidas, supervisionar, fiscalizar, mas nada será tão eficaz quanto o espírito de colaboração e a iniciativa daqueles que acreditam no trabalho. As pessoas são a matéria-prima mais importante na organização. Nela, buscam não apenas remuneração adequada, mais espaço

e oportunidade de demonstrar aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos. Satisfazer tais aspirações é multiplicar o potencial de iniciativa e trabalho. Ignora-las é condenar os empregados à rotina, ao comodismo, ao “tanto faz como tanto fez”, clima exatamente contrário ao espírito da Qualidade Total.

Para que os empregados tenham uma nova postura em relação ao trabalho, é preciso, primeiro, que cada um conheça o negócio e as metas da empresa. A organização também deve aproveitar os conhecimentos, técnicas e experiências dos empregados. E investir em educação, treinamento, formação e capacitação de pessoas.

Quanto à sistema de gerência é preciso criar a cultura da participação e passar as informações necessárias aos empregados. A participação fortalece as decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados. Ou seja: responsabilidade.

O principal objetivo é conseguir o “efeito sinergia”, onde o todo é maior que a soma das partes. Novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para o constante aperfeiçoamento e a solução dos problemas. Dar ordens e exigir obediência é restringir ao mínimo o potencial do ser humano. No processo de Qualidade Total, gerenciar é sinônimo de liderar. E liderar significa mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar os objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes. A participação, muitas vezes, não ocorre porque:

- nunca foi solicitada;



- por desconhecimento dos processos da empresa, sua linha de negócios e seus clientes;
- faltam técnicas adequadas para análise e solução de problemas;
- é preciso eliminar o medo e ouvir sempre os colaboradores.

A empresa necessita de propósitos e a adoção de novos valores é um processo lento e gradual, que deve levar em conta a cultura existente na organização. Os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, estimulados em sua prática, até que a mudança desejada se torne irreversível, é preciso persistência e continuidade.

O papel da administração é fundamental no acatamento e na prática dos mandamentos da Qualidade Total. É preciso ter coerência nas idéias e transparência na execução de projetos. A prioridade de qualquer projeto, dentro da empresa, é sempre determinada pelas atitudes e cobrança dos dirigentes. Além disso, planejamento estratégico é fundamental. A definição de propósitos através de processo de planejamento participativo, integrado e baseado em dados corretos e abrangentes, determina comprometimento, confiança, alinhamento e convergência de ações dentro da empresa.

Também é necessário o aperfeiçoamento contínuo, devido aos avanços tecnológicos, a renovação dos costumes e do comportamento que leva a mudanças rápidas nas reais necessidades dos clientes.

Acompanhar e até mesmo antecipar as mudanças que ocorrem na sociedade - com o contínuo aperfeiçoamento - é uma forma de garantir mercado e descobrir novas oportunidades de negócios. Além disso, não se pode ignorar a crescente organização da sociedade civil, que vem

conquistando novas leis e regulamentos para a garantia dos produtos e serviços. Não há mais espaço para acomodação, passividade, submissão, individualismo ou paternalismo. O sucesso empresarial está comprometido com a implantação de uma cultura de mudança, de contínuo aperfeiçoamento. É o que acontece quando a empresa mais do que lhe é cobrado, supera as expectativas e ganha admiração dos clientes. A empresa deve estar atenta:

- no permanente questionamento de suas ações;
- na busca de inovações nos produtos, serviços e processos;
- na criatividade e à flexibilidade de atuação;
- na análise de desempenho com a concorrência;
- na ousadia de propor e assumir novos desafios;
- na capacidade de incorporar novas tecnologias.

È necessário a gerência do processo produtivo que, aliada ao conceito de cadeia cliente-fornecedor, faz cair às barreiras entre as áreas da empresa, elimina “feudos” e promove integração. A empresa é um grande sucesso com a finalidade (missão) de atender às necessidades dos clientes/usuários, através da produção de bens/serviços, gerados a partir de insumos recebidos de fornecedores e beneficiados e/ou manufaturados com recursos humanos e tecnológicos.

O grande processo se divide em outros processos mais simples, até a tarefa individual. Os processos se interligam formando cadeias cliente-fornecedor. A partir do cliente externo, os processos se comunicam: o anterior é o fornecedor; o seguinte, cliente. Em uma fábrica de sapatos, que corta o

couro é fornecedor de quem o costura (cliente) que por sua vez, é fornecedor de quem executa a próxima etapa da produção.

È importante que haja delegação de responsabilidades, pois o melhor controle é aquele que resulta da responsabilidade atribuída a cada um. Só com os três atributos divinos - onipresença, onisciência e onipotência - seria fácil ao empresário desempenhar a mais importante missão dentro da organização: relacionar-se diretamente com outros clientes, em todas as situações. A saída é delegar competência.

Mas é necessário saber delegar: transferir poder e responsabilidade a pessoas que tenham condições técnicas e emocionais para bem assumir o que lhes for delegado. É preciso contar ainda com ágil sistema de comunicação, capaz de proporcionar respostas rápidas. Assim é possível vencer medos, barreiras e preconceitos associados à divisão de poder e responsabilidade. Delegar significa colocar o poder de decisão o mais próximo da ação. O que quase sempre é feito baseado em procedimentos escritos. O regulamento não pode ser embaraço à solução das situações previstas: o bom senso deve prevalecer. A presteza com que o cliente é atendido determina a aproximação ou rejeição à empresa.

Na empresa é importante a disseminação de informações, pois a Qualidade Total tem como pré-requisito transparência no fluxo de informações dentro da empresa. Todos devem entender qual é o negócio, a missão, os grandes propósitos e os planos empresariais. A participação coletiva na definição dos objetivos é a melhor forma de assegurar o compromisso de todos com sua execução. Serve também para promover maior conhecimento do

papel que a atividade de cada um representa. A comunicação com os clientes, efetivos ou potenciais, é imprescindível e importante transmitir a eles a idéia de missão da empresa, seus objetivos, produtos e serviços.

A empresa deve garantir a qualidade, cuja base está no planejamento e na sistematização (formalização) de processos. Esta formalização estrutura-se na documentação escrita, que deve ser de fácil acesso, permitindo identificar o caminho percorrido. O registro e o controle de todas as etapas relativas à garantia proporcionam maior confiabilidade ao produto.

Em qualquer atividade produtiva, fazer certo da primeira vez é o desejável. No setor de serviços, especialmente em consumo instantâneo, acertar de primeira é fundamental. A garantia da qualidade desses serviços é assegurada pela utilização das técnicas de gerência de processos.

Quanto aos erros, esses não podem ser aceitos, pois o padrão de desempenho desejável na empresa deve ser o de “zero defeito”. Este princípio deve ser incorporado à maneira de pensar de empregados e dirigentes, na busca da perfeição em suas atividades.

Todos na empresa devem ter clara noção do que é estabelecido como “o certo”. Esta noção deve nascer de um acordo entre empresas e clientes, como a conseqüente formalização dos processos correspondentes dentro do princípio da garantia da qualidade. Desvios podem e devem ser medidos para localizar a causa principal do problema e planejar ações corretivas. O custo de prevenir erros é sempre menor que o de corrigi-los. O erro é mais oneroso quanto mais tarde aparece no processo. Um erro na concepção de um projeto pode colocar a perder todo o empreendimento.

## 2.5 Histórico do Sanduíche

Segundo Allen (1991) o sanduíche foi desenvolvido pelo Conde de Sanduíche. Filho de uma riquíssima família inglesa e que demonstrou, desde a infância, enorme interesse por comidas frias. Ao entrar para a Universidade de Cambridge, em 1736, foi acusado de furtar algumas fatias de pão e realizar experiências imorais com elas. Após ser expulso da Universidade, o Conde de Sanduíche passou três anos dedicando-se a uma pesquisa de queijos e ao retornar a Inglaterra, casou-se com uma filha de verdureiro que lhe ensinou tudo sobre alfaces.

Após receber uma pequena herança, o Conde decidiu viver no campo e deixou de almoçar ou jantar freqüentemente a fim de economizar dinheiro. Sua primeira obra – uma fatia de pão, outra fatia de pão em cima desta e uma fatia de peru em cima de ambas - fracassou. Em 1747, já sem dinheiro, deixou de fazer suas pesquisas com peru e rosbife e passou a trabalhar com presunto, por ser mais barato. Tornou-se amigo de Voltaire, que também desenvolvia alguns estudos usando pão e maionese. Somente em 1758, conseguiu desenvolver o “protótipo do sanduíche”, criando uma obra que consistia em várias fatias de presunto guarnecidas por duas outras fatias de pão, uma em cima e outra embaixo, que foi apresentado à Rainha como um aperitivo para degustar com o embaixador espanhol. A partir de então, o Conde de Sanduíche passou a criar novas fórmulas com combinações de rosbife, galinha, língua e praticamente todos os frios conhecidos.

Em 1783, na comemoração de seu 65º aniversário, o Conde de Sanduíche inventou o hambúrguer e, através da idéia de Goethe, passou a servir dentro de um pão redondo; em 1790, participou da criação de um sanduíche de salsicha, o nosso conhecido cachorro-quente.

### 2.5.1 A alimentação fora do lar

O modo de vida foi modificado:

“...profundamente pela urbanização, pela industrialização dos anos 1950-1960, pela profissionalização das mulheres, pela elevação do nível de vida e de educação, pela generalização do uso do carro, pelo acesso mais amplo da população ao lazer, férias e viagens”(Flandrin,1998:850).

Essas mudanças levaram ao aumento ao número de refeições feitas fora de casa, passando a ser feitas nas empresas, escolas e/ou coletividades. No Brasil, a primeira empresa de *fast food* foi fundada pelo americano Robert Falkenburg, em 1952, e chamou-se Bob's. Nessa data, o conceito de *fast food* ainda não existia no país, mas Robert, mais conhecido como Bob, vislumbrou a possibilidade de fazer sucesso no Rio de Janeiro. A primeira loja do Bob's foi aberta em Copacabana e lançou o hot-dog, o hambúrguer, o milkshake e o sundae (Franco, 2001).

Também nos anos 50 aparecem as diversas fórmulas de self-service na Europa, sendo que o *fast food*, de inspiração norte-americana, só aparece no final dos anos 70. Já nos Estados Unidos, o sistema de *fast food* começou a ser difundido desde os anos 50, sob a forma de grandes redes em sistema de

franchising, principalmente ao longo de trechos rodoviários e nos principais pontos comerciais das cidades, passando a constituir-se verdadeiros centros comerciais de alimentação.(Flandrin, 1998)

Para os americanos, o termo *fast food* refere-se a fórmulas rápidas de alimentação: pizzas e hambúrgueres, tortillas ou tacos mexicanos, *fast food* chineses, japoneses, croissants e outros sanduíches variados. Já os europeus, designam a trilogia ketchup-hambúrguer-batatas fritas e o inevitável McDonald's (Flandrin, 1998).

A paternidade do *fast food* e do McDonald's é atribuída a Ray Kroc. Na realidade, o mérito cabe aos dois irmãos Dick e Mac McDonald's que criaram o conceito. Todavia, é Ray Kroc quem, na seqüência, o desenvolve e lhe dá o impulso que o leva à sua atual dimensão mundial. Em 1937, Dick e Mac McDonald abrem seu primeiro drive-in restaurant perto de Pasadena, tirando partido assim, da crescente dependência dos californianos em relação ao carro. Começam por vender hot-dogs e não hambúrgueres. Tendo feito fortuna nos anos 40 com o novo restaurante, muito maior, instalado em San Bernardino, vêem a rentabilidade de seu estabelecimento afetada pela presença de jovens, que afugentam uma clientela mais familiar. Em 1948 os dois irmãos renovam totalmente a empresa, centralizando-a no hambúrguer, no preço mais baixo possível, na máxima rapidez e no self-service. Eliminam os talheres e os pratos, substituindo-os por embalagens de papelão e sacos de papel. O triunfo é rápido: em vez de ser um lugar onde os jovens passam a noite, o McDonald's torna-se o único restaurante em que as famílias de operários podem ir com os filhos. Ainda aí a limpeza e a higiene revelam-se

determinantes: os clientes estão em condições de verificar o estado impecável da cozinha e do aço inoxidável que brilha por todo lado. As crianças tornam-se, logo, os clientes mais assíduos e motivados, arrastando atrás de si os adultos (Abreu, 1999).

Ray Kroc, um vendedor de utensílios e equipamentos de cozinha, teve um encontro com os irmãos McDonald em 1954 e comprou-lhes o direito de vender e administrar a franquias de restaurantes McDonald's. Trouxe para esta tarefa um *savoir-faire* e rigor que os fundadores não tinham, procurando garantir que seus clientes (os franqueados) obtivessem maior sucesso exercendo um controle impiedoso sobre a qualidade e o cumprimento das regras estabelecidas pelos irmãos.

Segundo Abreu (1999) a excelência operacional, desenvolvida por Kroc englobava quatro pontos:

- Processos de suprimento e atendimento otimizados de ponta a ponta e simplificados para minimizar custos;
- Operações padronizadas e simplificadas que são rigidamente controladas e planejadas centralizadamente;
- Sistemas gerenciais que focalizam transações integradas confiáveis e rápidas;
- Cultura que premia a eficiência.

Nos anos 1950-1960, redes análogas – em particular, Kentucky Fried Chicken – desenvolvem nos Estados Unidos e depois, em número cada vez maior, no exterior. Já nos anos 50, um vizinho dos McDonald, em San Bernardino, tinha imitado uma parte de suas técnicas, aplicando-as a pratos



mexicanos, os tacos, e criado a rede Taco Bell. A partir do final dos anos 50, chega à vez da pizza. Os americanos, que consomem por ano dois bilhões de pizzas, resolvem à sua maneira os problemas de produção levantados por esta especialidade napolitana, ainda amplamente desconhecida no norte da Itália, desenvolvendo uma técnica que racionaliza a produção. A rede mundialmente conhecida como Pizza Hut, aperfeiçoa o procedimento, transformando-o verdadeiramente em *fast food*.

Tendo partido da América para conquistar o mundo, o *fast food* é a aplicação do taylorismo, ou seja, da divisão e racionalização do trabalho, à preparação de refeições servidas em restaurante. Com uma equipe reduzida, sem grandes qualificações, “geralmente constituída de estudantes ginásiais e de nível médio” (Morgan 1996) e, portanto, com um baixo salário, equipamentos adaptados e procedimentos cada vez mais padronizados, é possível servir as encomendas em poucos segundos.

Segundo Franco (2001) os principais traços da “McDonaldisização” alimentar são:

- desritualização da refeição;
- simplificação e homogeneização dos processos culinários e dos alimentos servidos;
- referência enfática ao tamanho e à quantidade dos produtos vendidos;
- atendimento da clientela com um mínimo de comunicação verbal;
- emprego de mão de obra jovem, cujo treinamento se resume em aprender gestos simplificados, repetitivos e automáticos; os restaurantes de *fast food* não empregam *chefs*;

- desumanização das relações entre os funcionários da empresa e a clientela;
- generalização de refeições domésticas calcadas no modelo *fast food*, até mesmo em ocasiões festivas;
- substituição dos tradicionais utensílios de mesa por equivalentes descartáveis ou simplesmente pela criação de maneira que os dispensem.
- previsibilidade de uma refeição.

A aplicação do taylorismo na preparação de alimentos também pode ser percebida em outros setores produtivos da sociedade como sistema bancário, educação, atendimento médico-hospitalar, turismo, recreação, comunicações.

### **3 FOZ DO IGUAÇU: FORMAÇÃO HISTÓRICA E IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE TERCIÁRIA PARA A ECONOMIA LOCAL**

Foz do Iguaçu passou por um processo de ocupação territorial diferente dos demais municípios da região oeste do Paraná, pois sempre teve boa parte da sua economia ligada ao setor turístico, enquanto que os demais municípios tinham na agricultura o seu “carro chefe” da economia. Ao retratar a formação histórica e econômica de Foz do Iguaçu, ressalta-se a forma de ocupação humana desse território e as atividades econômicas desenvolvidas pela população, dando destaque para a construção da hidrelétrica de Itaipu, no que se refere, principalmente a sua importância econômica, como grande geradora de eletricidade e importância social, como agente de atração de grande número de trabalhadores, gerando elevação populacional em Foz do Iguaçu (Anuário,2001).

Por ser uma cidade situada no encontro de três países, com formação cultural tão distinta e um comércio bastante desenvolvido, a introdução de empresas no ramo de *fast food* contribuiu para o desenvolvimento local, visto ser um local de constante fluxo de pessoas e que estão na cidade por curtos espaços de tempo, a otimização e a qualidade dos serviços de *fast food* torna-se uma exigência dos consumidores.

### **3.1 A Ocupação Local**

Segundo Anuário (2001), Foz do Iguaçu começou a aparecer no contexto espacial mundial em 1542, ano da descoberta das Cataratas do Iguaçu pelo espanhol Alvaro Nuñez “Cabeza de Vaca”, o qual as “batizou” com o nome “Cachoeira de Santa Maria” e seguiu viagem pelo Paraguai sem deixar rastro de qualquer forma de ocupação da área.

Depois dele sucederam-se fatos ligados aos índios, missões jesuíticas e disputas entre espanhóis e portugueses pela posse do território, numa saga que se arrastaria até fins do século XIX, quando enfim teria início o processo de colonização.

### **3.2 Colônia Militar**

Em 1888, o Ministério da Guerra, criou a Comissão Estratégica do Paraná com o objetivo de desbravar e ocupar o Oeste do Estado, particularmente a fronteira, mediante a abertura de estradas, instalação de linha telegráfica e da Colônia Militar, que foi o marco do início da ocupação efetiva do lugar por brasileiros e do que viria a ser o Município de Foz do Iguaçu. A ser realizado um levantamento da população do lugar, foram identificados 324 habitantes, sendo que deste total, apenas 29% eram brasileiros e 61% eram estrangeiros na maioria paraguaios e argentinos, além de espanhóis e ingleses já presentes na região e dedicados à extração da erva-mate e da madeira, exportadas pelo rio Paraná ( Gerke, 1992).

Devido à falta de uma estrutura governamental em Foz do Iguaçu e ao sucesso da exploração dos estrangeiros nas obras, o oeste paranaense atraiu interesse dos ingleses residentes em Buenos Aires que formaram a Fazenda Britânia. Os estatutos que constituíam a empresa Fazenda Britânia apresentavam como objetivos, além da aquisição desta enorme área, explorar madeiras, erva-mate e minerais, colonizar, arrendar e dar parte da fazenda, construir povoações, fazer estradas, portos, moinhos, serrarias, fornos, fábricas e explorar a navegação do rio Paraná (Gerke, 1992).

Concomitante a isso, em 09 de abril de 1910, a Colônia Militar passou a condição de distrito do Município de Guarapuava, denominando-se Vila Iguaçu. Em 14 de março de 1914 foi criado, oficialmente, o município de vila Iguaçu, instalado a 10 de junho do mesmo ano, tendo como primeiro prefeito municipal o coronel Jorge Schimmelpheng. Em 05 de abril de 1918, o Município Vila Iguaçu passou a denominar-se município de Foz do Iguaçu (Anuário,2001).

Com a Revolução de 30, o novo grupo que assumiu o poder incluiu, entre suas preocupações, a ocupação efetiva das fronteiras do oeste, sendo que foi decretada a proibição da existência de empresas estrangeiras na região da fronteira, o que obrigou o abandono de suas atividades e a venda dessas propriedades por parte dos ingleses. Devido à preocupação do governo criou-se a cruzada “Marcha para o Oeste” tendo por ideologia o bandeirantismo e o nacionalismo, buscando firmar a visão de uma nação que caminha pelas próprias forças em busca de autoafirmação, opondo-se a idéia da ocupação da região litorânea. Isso se deve, pois a região litorânea foi ocupada pelos estrangeiros, através da exploração desse território; já a “Marcha para o Oeste”

visava destacar a ocupação do território do oeste pelo próprio povo brasileiro. Por trás desse argumento nacionalista de ocupar a fronteira, Getúlio Vargas tinha outros objetivos: abrir espaço para o excedente populacional do Rio Grande do Sul em benefício dos capitalistas gaúchos, que exploravam atividades imobiliárias na região (Niederauer, 1992).

### **3.3 A Importância de Itaipu para o Crescimento de Foz do Iguaçu**

A partir de 1974, um novo ciclo de desenvolvimento ocorreu em Foz do Iguaçu com a implantação da Usina Hidrelétrica de Itaipu. A construção da hidrelétrica causou fortes impactos em toda a região extremo-oeste do Paraná, principalmente em Foz do Iguaçu, em virtude do canteiro de obras estar situado no Município. A multiplicação das hidrelétricas a partir dos anos 60 e 70, consolida uma política nacional de exploração energética de recursos hídricos marcada por duas características principais: absoluto predomínio de Estado como sustentáculo essencial do planejamento e expansão do sistema de geração de eletricidade (Cotrin, 1980).

Segundo Cotrin (1980), o projeto de Itaipu teve sua origem basicamente no governo de Jânio Quadros (31/01/61 a 25/08/61) quando o então presidente decidiu pesquisar as possibilidades de aproveitamento de Sete Quedas. Itaipu teve assim, origem nos estudos de Sete Quedas. No governo de João Goulart (1961 a 1964) foi incumbido o engenheiro Marcondes Ferras de fazer um primeiro projeto de aproveitamento do Salto das Sete Quedas. Este gerou um

grave problema de relacionamento com os vizinhos paraguaios, uma vez sendo Sete Quedas um potencial de fronteira, conflitava com o projeto do engenheiro Marcondes Ferraz que previa a utilização de todo o potencial pelo lado brasileiro, exclusivamente.

Em 22 de junho de 1966, foi assinada a Ata do Iguaçu, um acordo entre Brasil e Paraguai, pelo qual ficava reconhecido que o potencial de todo o rio Paraná seria um condomínio e os dois países só aproveitariam conjuntamente. Em 12 de fevereiro de 1967, foi firmado o convênio entre Brasil e Paraguai, para a criação de uma comissão mista técnica, com finalidade de realizar estudos e levantamentos das possibilidades econômicas e do potencial hidráulico do rio Paraná. O grupo consultor estudou cerca de dez locais diferentes nesse trecho e em cada local, diversas variantes, num total de 50 alternativas, pois o leito do rio, na região estudada, caía violentamente, formando Sete Quedas e depois ia decaindo lentamente até Foz do Iguaçu. Realizadas comparações técnico-econômicas desses diferentes locais sobressaíram duas soluções alternativas, que foram submetidas pela Comissão Mista à consideração dos governos: a primeira constando de uma única barragem no local denominado Itaipu, aproveitando todo o potencial numa única usina; a segunda, constituída de duas barragens uma em Itaipu e outra em Santa Maria, a 150 quilômetros a montante que aproveitaria o potencial por meio de duas usinas, uma ao pé de cada barragem. No confronto dessas alternativas, chegou-se a conclusão de que a mais vantajosa, que conduzia um preço de energia mais barato e que tornava mais viável a execução de simultânea entre os dois países, seria o aproveitamento da

concentração de toda a energia do trecho num só projeto de barragem alta, situada não mais em Sete Quedas, mas quase na confluência do rio Iguaçu com o rio Paraná: uma barragem alta, que indo até o topo da cachoeira, aproveitaria toda a energia desse trecho ( Relatório Itaipu Binacional, 1977).

O projeto Itaipu é resultante do projeto de Sete Quedas abrangendo o potencial de Sete Quedas e mais outros potenciais que existiam no intervalo entre Sete Quedas e Foz do Iguaçu. Em 26 de abril de 1973, foi assinado o Tratado de Itaipu, que reconhecia a divisão eqüitativa de toda a energia produzida em Itaipu entre Brasil e Paraguai, cada um deles sendo conferido o direito de preferência de comprar, a preços justos, qualquer quantidade de energia que não viesse a ser utilizada pelo outro país para seu consumo (Relatório Itaipu Binacional,1977).

### 3.3.1 Infra-estrutura física: atração de trabalhadores

Em face de as cidades próximas ao local das obras do aproveitamento hidrelétrico, Foz do Iguaçu do lado brasileiro e Ciudad del Leste em território paraguaio, não disporem, na escala necessária, da infra-estrutura capaz de atender as necessidades do pessoal vinculado à obra, tais como residências, instalações de assistência médica, de ensino e centros de abastecimento comunitário e de lazer, fez-se indispensável que a própria Itaipu Binacional promovesse a implantação da referida infra-estrutura.

Para tal, Itaipu teve que construir cerca de 9.500 residências, sendo, aproximadamente, metade do lado brasileiro e metade do lado paraguaio, distribuídas por três conjuntos habitacionais na periferia de Foz do Iguaçu e



oito conjuntos em Ciudad del Leste, além de alojamentos para trabalhadores solteiros em ambas as margens junto aos canteiros.

O contingente humano empenhado na construção da Central Hidrelétrica de Itaipu sofreu altos índices de crescimento.

A construção da Hidrelétrica de Itaipu não ocorreu somente com os operários contratados por essa. A maioria dos trabalhadores da construção civil era contratada via empreiteiras.

Tabela 1: Demonstrativo do número de pessoas vinculadas ao Projeto Itaipu – 1975 a 1977.

<b>EMPRESA CONTRATANTE</b>	<b>1975</b>	<b>1976</b>	<b>1977</b>
<b>ITAIPU</b>	1.188	1.401	1.625
<b>EMPREITEIRAS</b>	4.549	12.005	20.860

Fonte: Relatório Anual - 1977 Itaipu Binacional.

Conforme tabela, observa-se um número bastante elevado de empregados com vínculos com empreiteiras, sobressaindo-se principalmente as funções de construção civil, que nesse período (1975 a 1977) estavam no seu ponto máximo.

Esse número de empregados influenciou, em muito no crescimento demográfico de Foz do Iguaçu, devido a todos os empregados que eram admitidos na obra e aos familiares que os acompanhavam.

Com a presença de tantas pessoas no Município para a construção da Hidrelétrica, o setor terciário (comércio, prestação de serviços) teve que ser redimensionado para poder atender a toda necessidade.

Para melhor entender essa dinâmica da população de Foz do Iguaçu, observa-se a tabela:

Tabela 2: Evolução populacional de Foz do Iguaçu

<b>ANO</b>	<b>HABITANTES</b>		<b>ANO</b>	<b>HABITANTES</b>
<b>1889</b>	324		<b>1970</b>	33.966
<b>1920</b>	6430		<b>1980</b>	136.321
<b>1950</b>	16.412		<b>1990</b>	190.115
<b>1960</b>	28.212		<b>2000</b>	258.368

Fonte: Anuário, 2001

Nota 1: No ano de 1542, quando Alvarez Nunes Cabeza de Vaca chegou a Foz do Iguaçu, esse local era ocupado por índio caigangues.

É possível observar períodos de grande crescimento populacional. Detendo-se no ano de 1970, observa-se que, em 10 anos, a população do município teve uma elevação em torno de 300%; coincidente com o período de grande fluxo de trabalhadores para o município, sendo que a presença acentuada de trabalhadores na área urbana foi responsável pelo aumento da área urbana.

## **3.4 A Formação Econômica - Ciclo de Exportação e o Turismo de Compras**

### **3.4.1 Exportação**

Segundo o documento Diagnóstico da Oferta e Infraestrutura Turística (1994), a partir de 1980, o Brasil e o Paraguai, prosseguiram com o desenvolvimento impulsionado pela construção da Itaipu. Criou-se a Zona Franca de Ciudad del Este, com investimentos de comerciantes oriundos de países asiáticos e árabes. Em pouco tempo, a cidade paraguaia transformou-se em um mercado mundial, movimentando aproximadamente 14 bilhões de dólares anuais. Tal desenvolvimento influenciou na economia brasileira, provocando um crescimento contínuo em Foz do Iguaçu. Aproximadamente 8 mil brasileiros trabalhavam no comércio paraguaio. Cerca de 17 mil dedicavam-se à economia informal sustentando o comércio.

Apesar do crescimento comercial, o Paraguai careceu, até então, de produtos básicos, como alimentação, insumos e maquinários agrícolas, entre muitos outros. Essa carência foi suprida pelos exportadores brasileiros instalados em Foz do Iguaçu. Daqui eram desembarçados produtos originários de grandes centros brasileiros, destinados ao Paraguai. Foz era à base de sustentação econômica da cidade vizinha. Um entreposto onde se estabeleceram até 400 exportadores, que empregavam aproximadamente 7 mil trabalhadores.

Além das empresas exportadoras, outros estabelecimentos comerciais tinham no mercado paraguaio grande fonte de vendas. Eram supermercados

freqüentados praticamente pelos habitantes de Ciudad del Este; lojas de peças para seus veículos; lojas de confecções, sem contar no setor hortifrutigranjeiro, pois a CEASA local registrava mais da metade das vendas para o país vizinho.

Com a construção da Ponte da Internacional da Amizade, inaugurada em 27 de março de 1965 iniciou-se um novo ciclo de desenvolvimento regional, pois foi fator decisivo de investimentos e negócios entre os dois países.

### 3.4.2 Turismo de compras

De acordo com o documento Diagnóstico da Oferta e Infraestruturura Turística (1994) Ciudad del Este direcionava seu comércio de produtos importados para o consumidor brasileiro. Cerca de 80% dos 4,5 milhões de turistas anualmente registrados em Foz, eram brasileiros de diversos estados, interessados nos atrativos eletro-eletrônicos disponíveis em Ciudad del Este. Mais de 95% dos 150 mil habitantes da cidade paraguaia trabalhavam no comércio de importados.

Para atender a essa demanda, Foz do Iguaçu criou toda uma estrutura nos setores de hotelaria (principalmente sem classificação), de gastronomia, de entretenimento, de saúde e de prestação de serviços diversos (notadamente de transportes).

A maioria das agências de turismo sediadas em Foz do Iguaçu era na verdade, parte da engrenagem de transporte dos compristas brasileiros. Até mesmo o ramo imobiliário foi afetado com o ciclo do turismo de compras, uma

vez que grande parte dos comerciantes de Ciudad del Este residem em Foz. Essa opção influiu inclusive na verticalização habitacional do Município.

O entrelaçamento das economias desenvolveu-se até 1993, quando se verificou o auge das vendas nas exportações brasileiras, principalmente para o Paraguai. No entanto, o Ciclo da Globalização Econômica atingiu toda a fronteira..

## **4 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: EXIGÊNCIA DOS CONSUMIDORES E ANÁLISE ECONÔMICA DO RAMO DE *FAST FOOD***

Na atualidade é possível perceber mudanças no comportamento dos consumidores, que estão mais exigentes em relação à qualidade tanto dos produtos quanto do atendimento. Essas mudanças são bastante visíveis no mercado de serviços que vem ampliando sua área de abrangência e que passou a ser um dos principais ramos da economia do mundo. O setor de serviços é responsável pelo emprego de milhares de pessoas e consegue movimentar grande parte do PIB da União Européia e de países como Estados Unidos e Brasil (Neves, 2000).

### **4.1 Mudanças no comportamento do consumidor**

Segundo García (1998) na segunda metade do século XX, o pensamento mercantil baseava-se na idéia de incrementar vendas e ao mesmo tempo diminuir custos, esquecendo freqüentemente as necessidades do consumidor; a premissa era “se um cliente não compra, outro o fará”. Entretanto, as inovações tecnológicas e os avanços científicos vão originar modificações e também a conduta do comprador e do empresário. Estes

últimos passam a ter o olhar voltado para as necessidades do cliente, enfatizando a qualidade dos produtos e serviços em função das expectativas do próprio consumidor.

Segundo Mezomo (1994), o mundo passa por mudanças e mais do que numa economia agrícola ou industrial, vivemos numa economia de serviços. A maior parte do PIB (Produto Interno Bruto) provém dos serviços, como acontece nos Estados Unidos, onde os serviços representam 70% dos empregos e 68% do PIB.

O setor de serviços é o que mais crescerá e se diversificará no futuro, porque as pessoas também os exigem cada vez mais e o querem cada dia mais especializados e sofisticados, ou seja, com maior qualidade. É por isso que crescem assustadoramente, no mundo todo, as reclamações e os protestos contra os serviços de “baixa qualidade”. Os clientes já não são tão pacientes como no passado. O descontentamento é geral, embora ainda só uma parte dos insatisfeitos vá até o final, formule sua queixa e exija seus direitos.

Segundo uma pesquisa de Moller (Oliveira, 1994) as causas de perda de clientes ocorrem, em média, pelos seguintes motivos: 1% morre, 3% mudam-se para outras regiões, 5% adquirem novos hábitos, 9% acham o preço elevado, 14% estão descontentes com a qualidade do produto e 68% estão insatisfeitos com o serviço. Também Robert Desatnich (in García, 1998:85) realizou uma pesquisa e detectou que 96% dos clientes insatisfeitos nunca se queixam do tratamento em um estabelecimento e que 90% dos clientes insatisfeitos com o serviço não voltam a comprar ou a freqüentar o estabelecimento.

Existem muitas empresas de serviços que estão passando por uma evolução e progresso incríveis, justamente porque optaram pela qualidade, ou seja, pelo respeito ao consumidor. A tendência é de termos cada dia mais serviços, mas eles não sobreviverão se não tiverem qualidade. Os clientes estão se tornando cada vez mais críticos com os serviços que compram e a sua insatisfação pode gerar prejuízos financeiros e a empresa e até mesmo leva-la a falência. (Mezomo, 1994).

## **4.2 Panorama da atividade de *fast food* no mundo**

Segundo Neves (2000) a urbanização e concentração em grandes centros urbanos, beneficiam os serviços de alimentação. Estimativas indicam que em 2025, cerca de 4 bilhões de pessoas estarão vivendo em cidades, contra 1,5 bilhão em 1995. Logo, abre-se espaço para preparo de refeições para esse contingente; a maior participação da mulher no mercado de trabalho também impacta positivamente o mercado dos serviços de alimentação, em virtude de ser esta quem tradicionalmente exercia a atividade de cozinhar em casa, na maioria dos segmentos da população. A migração de grupos étnicos também é um fator importante, pois eles tendem a consumir e até a montar lojas com suas características de alimentos e consumo, expandido as fronteiras culturais. O exemplo de restaurantes chineses espalhados pela Europa, EUA mostra essa relação. A estrutura etária também é fator-chave, pois muitos dos tipos de refeições associam-se a idades, e esta é também variável de posicionamento para as empresas do setor.



A segmentação dos mercados consumidores é uma característica marcante das estratégias empresariais com respeito ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e serviços. O mercado está cada vez mais fragmentado e as empresas estão se focando em segmentos do mercado para melhor poder atendê-los. Estima-se que em 1998 a porcentagem média da renda dos brasileiros gasta com alimentação esteve ao redor de 40%, mais que o dobro de países da União Européia e EUA. Porém existem segmentos no Brasil, com porcentagem da renda gasta com alimentação inferior a 15% da sua renda total. A título de ilustração, o mercado brasileiro para produtos importados orientados ao consumidor de maior renda foi estimado em cerca de 20 a 25 milhões de pessoas.

Na vigência do Plano Real, o aumento de renda da população provocou algumas mudanças no comportamento do consumidor de alimentos e bebidas. Tais mudanças ocorrem em todos os segmentos, num processo de amadurecimento trazendo impactos nos sistemas agroalimentares de todos os produtos. Uma das transformações é o consumo fora do domicílio, onde se presencia uma grande expansão dos negócios de *fast food*, que no Brasil, segundo estimativas, cresceram 30% ao ano durante a década de 90, Outro aspecto é a proliferação dos restaurantes “por quilo”, exemplo de praticidade, rapidez, conveniência e adequação aos desejos dos consumidores.

O setor de serviços empregou, em 1997, por volta de 62% da força de trabalho no Brasil, contra cerca de 40% em 1980. O mercado de alimentação fora do lar passou de R\$ 6,5 bilhões em 1993 para R\$ 13 bilhões em 1997, representando aproximadamente 25% das despesas totais dos consumidores

com alimentos. O número de estabelecimentos passou de pouco mais de 400 mil em 1991 para cerca de 760 mil em 1998, que serviram ao redor de 38 milhões de refeições diárias.

As vendas totais de alimentos no mundo somaram US\$ 3,85 trilhões em 1997, sendo US\$ 1,05 trilhão (27%), para os serviços de alimentação; nesse setor, destaque para o gasto de US\$ 346 bilhões gastos em restaurantes e US\$ 154 bilhões no ramo de *fast food*.

Tabela 3: Maiores empresas no ramo de *Fast food*

<b>Nome</b>	<b>País de Origem</b>	<b>Vendas em 1997 em US\$ Bilhões</b>
McDonald's	EUA	33,6
Tricon	EUA	20,5
Burguer King	EUA	9,8
Wendy's	EUA	6,0
Subway	EUA	3,5
Domino's Pizza	EUA	3,1
Hardee's	EUA	2,7

Fonte: Neves(2000:113)

Os Estados Unidos representa o maior mercado no ramo de *fast food*, estimado em US\$ 307 bilhões com aproximadamente 800 mil lojas de alimentação, seguido pelo Japão. Vale destacar que nos Estados Unidos, 39% dos gastos se dão nos mais variados restaurantes. Praticamente 35% em *fast food* (US\$ 100 bilhões), 17% com *catering* (refeições coletivas fornecidas para

empresas, escolas, universidades, entre outros) e 9% em hotéis, cafés e bares. Os americanos dispendem metade de seus gastos com alimentos ou US\$ 970 milhões por dia em alimentação fora do lar.

Segundo Neves (2000) na Europa, estima-se que existe mais de 1,5 milhão de lojas bastante heterogêneas. De acordo com o *Euromonitor*, considerando dados de Alemanha França, Reino Unido, Itália e Espanha, o segmento de catering teve 23% da participação de mercado em 1997, os restaurantes do tipo *fast food* com 4%, hotéis, bares e cafés com 41% e outros restaurantes com 31%. Em cada um desses países, o mercado de serviços de alimentação vende entre US\$ 40 e 60 bilhões e têm entre 150 e 250 mil lojas cada.

No Brasil existiam ao redor de 320 mil restaurantes em 1980. Em 1997 este número subiu para quase 760 mil. Nas redes de *fast food*, o Mc'Donalds tem larga vantagem, tendo faturado mais de US\$ 750 milhões em 1997. No mercado de *catering*, destacam-se a GR (Grupo Ticket) e a Sodexho. Existem ainda muitas empresas regionais. Os *caterers* ofereceram 3,5 milhões de refeições por dia, além de 3,3 milhões de tickets refeição por dia.

As franquias são modelos organizacionais que fortalecem a rápida expansão das redes. Através dos dados anteriores, é possível perceber a importância dos serviços de alimentação como canal de distribuição e estímulo de vendas de produtos das indústrias de alimentos e bebidas e, conseqüentemente, das agroindústrias de processamento primário, dos produtores rurais e das empresas de insumos.

## **5 EMPRESA XIS-KÃO LANCHES LTDA: HISTÓRICO E LEVANTAMENTO DA COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS**

O objetivo desse capítulo foi resgatar o histórico da empresa, estudar e levantar dados da estrutura organizacional: organograma, os setores de atendimento e mapeamento dos serviços de atendimento, bem como demonstrar a comercialização de produtos durante 10 anos de funcionamento.

A empresa Xis-Kão Lanches atua em Foz do Iguaçu desde 1979 e é uma das diversas empresas locais no ramo de *fast food*. O estudo dessa empresa deve-se ao fato de que a mesma é uma das mais antigas da cidade, manteve a empresa matriz sempre no mesmo local e também os produtos comercializados sempre foram no ramo de *fast food*.

### **5.1 Histórico da empresa**

A empresa Xis-Kão Lanches entrou em funcionamento no mês de dezembro do ano de 1979 na classificação de empresa familiar voltada para o comércio de lanches e bebidas, atendendo pelo sistema Serv Car, ou no balcão, não havendo espaço no estabelecimento para atendimento em mesas. Nesse período, a empresa contava com 06 funcionários.

O Xis-Kão Lanches estabeleceu-se na Rua Décio Luiz Cardoso, 77 - Centro (3ª Pista da Av. J. K.), Foz do Iguaçu - PR, e seu expediente de atendimento ao público era a partir das 18h de Terça-Feira à Domingo.

A partir de 1982, o Xis-Kão lanches disponibilizou o atendimento aos clientes no próprio estabelecimento, através da colocação de mesas e cadeiras ao ar livre e ampliou seu horário de atendimento, criando expediente diurno a partir das 9 h, com funcionamento nas Segundas-Feiras.

Em 1984, o Xis-Kão Lanches expandiu o atendimento através da abertura de filiais nos seguintes locais:

- Av. República Argentina, esquina com Av. Juscelino Kubitschek;
- Universidade Estadual do Oeste do Paraná (antiga Facisa no Colégio Barão do Rio Branco);
- Av. Das Cataratas (ao lado do Supermercado Chemim).

Também neste ano, a empresa passou a gerenciar os serviços de alimentação e bebida dos seguintes clubes:

- Foz do Iguaçu Country Clube;
- Floresta Clube.

Essa expansão verificou-se nos anos de 1984 a 1986 quando então, a empresa familiar passou a investir em outros setores da economia, não sendo mais mantidas filiais descritas acima. No ano de 1985 a empresa matriz passou por uma série de reformas ampliando a área de atendimento ao cliente, com o aumento do número de mesas, dinamização do espaço e cobertura do local.

No ano de 1989, foi dissolvido este modelo de empresa familiar, onde um dos membros da família passou a ser o único proprietário caracterizando

uma pequena empresa, sendo que, a partir desta, o referido adotou um sistema de controle de entrada e saída de produtos, admitindo gerente para o serviço que antes era realizado por um dos elementos da empresa familiar e aumentando o número de funcionários para as funções de garçom, copeiro e chapeiro.

Em 1992, a empresa Xis-Kão iniciou um programa de rádio dominical no horário das 18h às 22 h. Este programa, até hoje em funcionamento, é realizado ao vivo através de uma linha exclusiva interligando a empresa à Rádio. O locutor faz várias brincadeiras, pedido de músicas, promoções com sorteio de brindes e recados, sempre com a programação ao vivo.

Este incremento aos domingos com a programação de uma estação de rádio local, serviu como um atrativo dos freqüentadores ao local. Este aumento do fluxo foi significativo para as vendas dos produtos oferecidos pela empresa Xis-Kão Lanches.

Também em 1992, a empresa criou a promoção “O Bom de Copo”, onde faz competição entre os freqüentadores para destacar o homem e a mulher que consomem a maior quantidade de cerveja em menos tempo. Esse evento acontece até os dias atuais, sempre no mês de novembro.

O Xis-Kão Lanches estendeu suas atividades para outros locais a partir da abertura de filiais. Em 1993, iniciou suas atividades a filial do Shopping Vendôme no Paraguai, com funcionamento de 2ª feira a sábado. Em 1994 inaugurou outra filial na cidade de Medianeira que atendia de 3ª feira a domingo, onde realizava intercâmbio via rádio com Foz do Iguaçu nos domingos das 18h às 22h. Essas filiais encerraram suas atividades em 1996 e

1997 respectivamente, devido à diminuição do movimento e constantes greves de Polícia Federal e Receita Federal com as conhecidas “operações pente-fino”, o que dificultava o acesso aos locais.

A partir de 1997, a empresa passou por uma série de reformas que incluiu a melhoria dos sanitários, escritório, cozinha, depósito e área de atendimento ao público, conforme projeto elaborada para melhoria da fachada e atendimento ao público, visando sempre estar adequando-se às novas necessidades que os clientes exigem do espaço aos domingos e/ou nos demais dias da semana.

Por muito tempo, além do concurso, a empresa realiza várias promoções para atrair seus clientes, como por exemplo: “A Moça da Banheira, Paradão Country (em conjunto com a Comissão Organizadora do Rodeio Universitário), Presépio Vivo, Arraiá do Xis-Kão, Dia da Criança”, além da instalação do equipamento de Videokê, o qual é muito requisitado pelos “cantores anônimos”.

Atualmente a empresa conta com 21 funcionários nos diversos setores de trabalho.

A partir do ano de 1989, a empresa Xis-Kão Lanches adotou um controle de produtos vendidos, no qual são detalhadas as saídas de produtos diário e conseqüentemente, mensal, cujo modelo mensal está em anexo (Anexo 01). Com esses dados em mão foram elaborados os seguintes gráficos para podermos entender o processo e a circulação de produtos desse estabelecimento. Para tanto, foram extraídos 04 produtos do cardápio da

empresa, considerando os itens mais vendidos: lanches, refrigerantes, cervejas e sucos, os quais serão visualizados através da legenda abaixo:

Os gráficos foram elaborados com a soma dos produtos divididos em 03 (três) quadrimestres, sendo organizados da seguinte forma:

- 1º quadrimestre: dezembro de um ano a março do ano seguinte;
- 2º quadrimestre: abril a julho;
- 3º quadrimestre: agosto a novembro.

Tabela 4: Quantidade de produtos vendidos na empresa Xis-Kão Lanches.

Período: agosto/89 a julho/99.

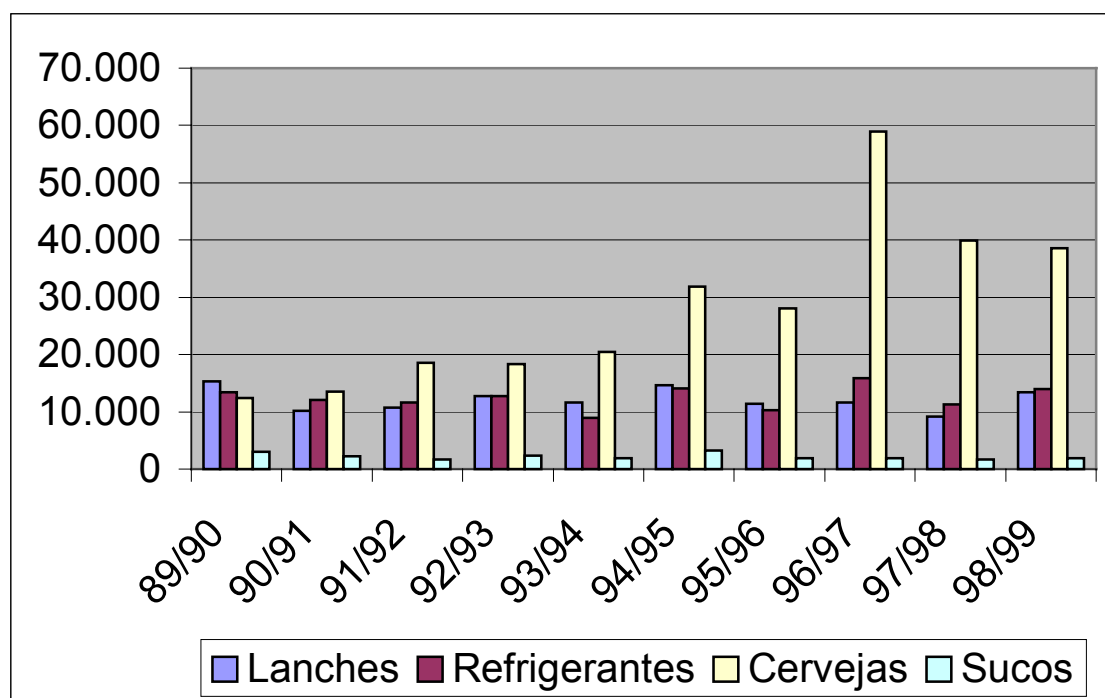
<b>Período</b>	<b>Lanches</b>	<b>Refrigerantes</b>	<b>Cervejas</b>	<b>Sucos</b>
Agosto/89 a Novembro/89	17.390	13.833	12.950	3.485
Dezembro/89 a Março/90	15.275	13.385	12.388	2.967
Abril/90 a Julho/90	12.700	9.099	7.495	1.747
Agosto/90 a Novembro/90	13.607	12.761	12.238	2.788
Dezembro/90 a Março/91	10.216	12.126	13.568	2.194
Abril/91 a Julho/91	13.014	10.931	13.808	2.210
Agosto/91 a Novembro/91	12.062	11.939	20.689	3.264
Dezembro/91 a Março/92	10.765	11.602	18.542	1.695
Abril/92 a Julho/92	8.771	6.988	9.825	1.167
Agosto/92 a Novembro/92	____*	____*	____*	____*
Dezembro/92 a Março/93	12.720	12.782	18.390	2.368



Abril/93 a Julho/93	11.378	8.550	15.329	2.315
Agosto/93 a Novembro/93	10.378	9.801	19.021	1.883
Dezembro/93 a Março/94	11.617	8.986	20.519	1.863
Abril/94 a Julho/94	10.910	8.635	21.908	1.855
Agosto/94 a Novembro/94	10.855	8.796	20.407	2.454
Dezembro/94 a Março/95	14.608	14.107	31.887	3.205
Abril/95 a Julho/95	_____*	_____*	_____*	_____*
Agosto/95 a Novembro/95	_____*	_____*	_____*	_____*
Dezembro/95 a Março/96	11.457	10.290	28.019	1.886
Abril/96 a Julho/96	9.895	8.503	22.991	1.311
Agosto/96 a Novembro/96	9.792	9.700	39.534	1.675
Dezembro/96 a Março/97	11.659	15.874	58.957	1.912
Abril/97 a Julho/97	8.837	9.914	34.746	1.488
Agosto/97 a Novembro/97	9.201	11.323	39.952	1.635
Dezembro/97 a Março/98	9.845	14.729	43.723	1.838
Abril/98 a Julho/98	9.771	10.139	38.581	2.500
Agosto/98 a Novembro/98	9.145	9.633	31.713	2.041
Dezembro/98 a Março/99	13.427	14.028	38.618	1.939
Abril/99 a Julho/99	8.962	8.844	28.981	1.320

NOTA: \* - Informações não restauradas do arquivo

Figura 2: Comercialização dos produtos do Xis-Kão Lanches / 1º quadrimestre: 1989/90 A 1998/99.



O 1º quadrimestre refere-se aos meses de dezembro de um ano e os meses de janeiro, fevereiro e março do ano subsequente e correspondem aos meses de verão e da alta estação turística na cidade, porém de diminuição de freqüentadores locais por tratar-se de período de férias.

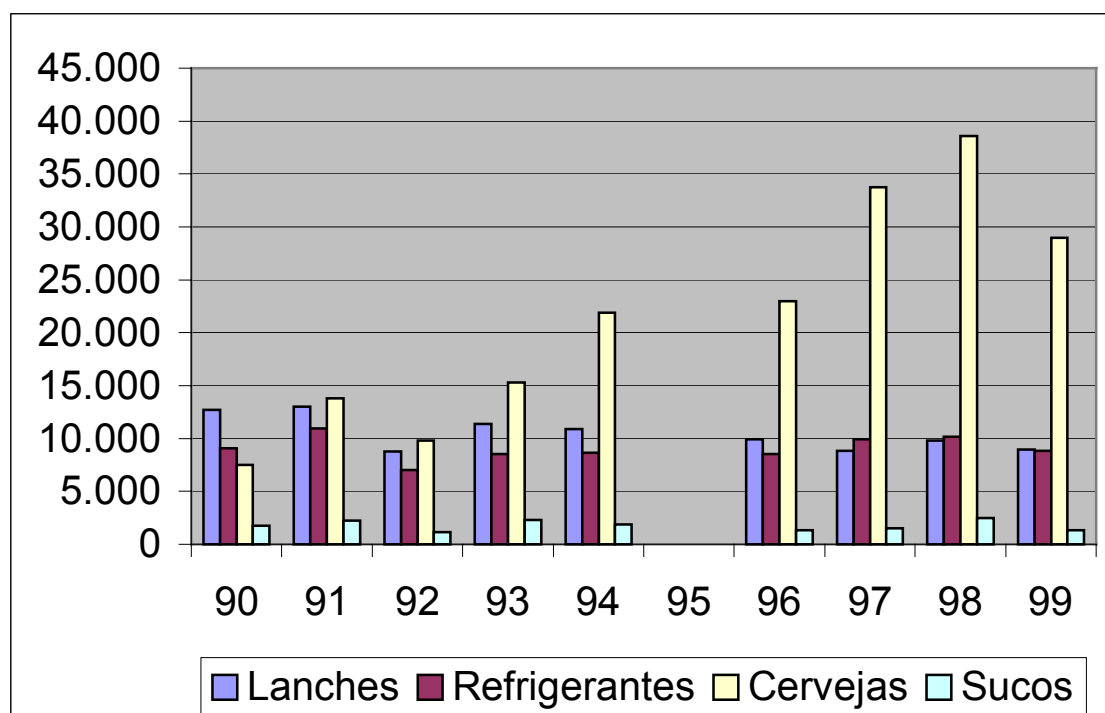
A venda de lanches sofreu oscilações nesses períodos variando entre 15.275 lanches no período 89/90 e 9.845 lanches no período 97/98 havendo uma diferença de 5.430 lanches do período mais alto para o mais baixo. Nesse período do ano, meses de verão, apesar do corpo necessitar de menor consumo de alimento, é a época em que se vendem mais lanches, comparado aos demais quadrimestres, devido ao aumento de freqüentadores e conseqüentemente de maior consumo.

O consumo de refrigerantes também sofreu oscilações variando de 15.874 no período 96/97 de maior venda para 8.986 no período 93/94 de menor venda, sendo que a venda de refrigerantes está atrelada a venda de lanches, podendo ser percebida no gráfico acima que não existem grandes variações entre um produto e outro.

Já o consumo de cervejas, que é bastante expressivo nesse período do ano devido à necessidade do organismo humano de ingerir grande quantidade de líquidos nos períodos de alta temporada, sofreu mudanças expressivas. A partir de 92, com o início do programa de rádio interligando o Xis-Kão Lanches com os estúdios, o número de freqüentadores nos finais de semana aumentou visivelmente, sendo que este é um público que freqüenta o local nos finais das tardes de domingo e acabam consumindo cerveja em grande quantidade. Percebe-se também uma grande comercialização de cervejas no período 96/97 que coincidiu com uma promoção realizada pela empresa, onde os preços estavam mais baixos do que os praticados pela concorrência.

Quanto ao produto sucos, percebe-se que não ocorrem grandes mudanças na quantidade, pois estes são consumidos por um público bastante específico, adepto de uma alimentação natural, fazendo com que o mesmo seja comercializado de forma bastante equilibrada.

Figura 3: Comercialização dos produtos do Xis-Kão Lanches 2º quadrimestre: 1990 A 1999.



O 2º quadrimestre refere-se aos meses de abril, maio, junho e julho de cada ano, e trata-se de um período de queda da temperatura em nossa cidade, o que interfere na procura pelos serviços oferecidos pelo Xis-Kão Lanches. Isso ocorre devido à baixa temperatura e as más condições de tempo, o que inibe a saída das pessoas de suas residências. Pensando nisso, o Xis-Kão Lanches disponibilizou o serviço de Disque Lanches, entretanto não aumentou significativamente a venda, pois o preço do lanche tornou-se inviável ao consumidor devido à taxa de entrega.

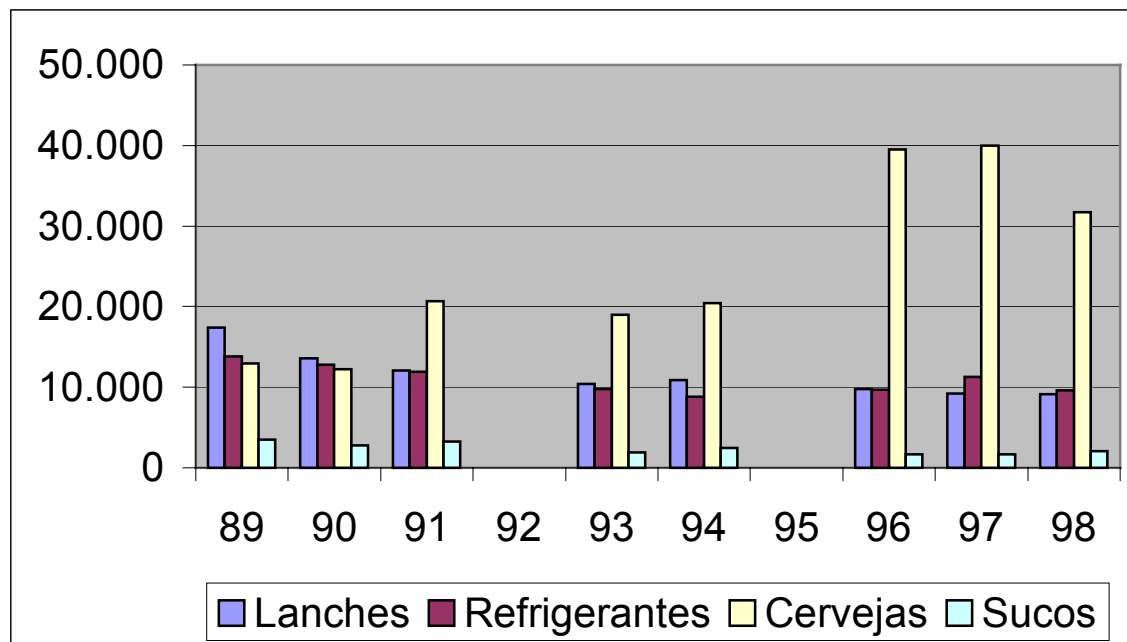
Apesar da empresa possuir condições de acomodar os consumidores, o número é reduzido, influenciando a quantidade de mercadorias comercializadas.

Quanto a lanches, o período de maior consumo foi 1991 com 13.014 lanches contrapondo-se com 8.771 lanches comercializados em 1992. Já os refrigerantes estão interligados aos lanches não sofrendo variações bruscas.

O consumo de bebidas alcoólicas aumentou significativamente, principalmente as doses de Whisky e caipirinhas, as quais não estão enumeradas no gráfico, pois no decorrer do ano não representam um percentual que possa alterar o giro do capital. Em contrapartida, o consumo de cerveja diminuiu drasticamente, comparado ao 1º quadrimestre, pelo fato de ela ser diurética, o que com o frio aumenta sua intensidade, pois o organismo expele poucas substâncias pela pele devido ao frio, provocando uma atividade maior dos rins.

Já o consumo de sucos manteve-se constante, devido ao citado sobre a figura anterior.

Figura 4: Comercialização dos produtos do Xis-Kão Lanches / 3º quadrimestre: 1990 A 1999.



O 3º quadrimestre refere-se aos meses de agosto a novembro, correspondendo a um período de baixa representatividade de consumidores que permanecem no Xis-Kão Lanches. Um item a salientar é em relação aos anos de 92 e 95, como mostra no gráfico acima, que não aparecem dados. Esses dados não foram localizados por motivos de extravio dos “backups” realizados pela empresa.

No decorrer dos anos de 90 a 99, observa-se que os lanches não sofreram muita alteração, assim também ocorreu com os refrigerantes e sucos. As vendas de cervejas já aumentaram significativamente, alcançando um total em 1996 de 39.534 cervejas e 39.952 no ano de 1997.

Outro detalhe a salientar é na quantidade de litros de cervejas por habitante. O Brasil, comparado a outros países, é um baixo consumidor de cervejas per/capta, levantamento este feito por cervejarias do Brasil. Hoje os investimentos neste setor são maior comparada aos anos anteriores.

## **5.2 Mapeamento dos Serviços**

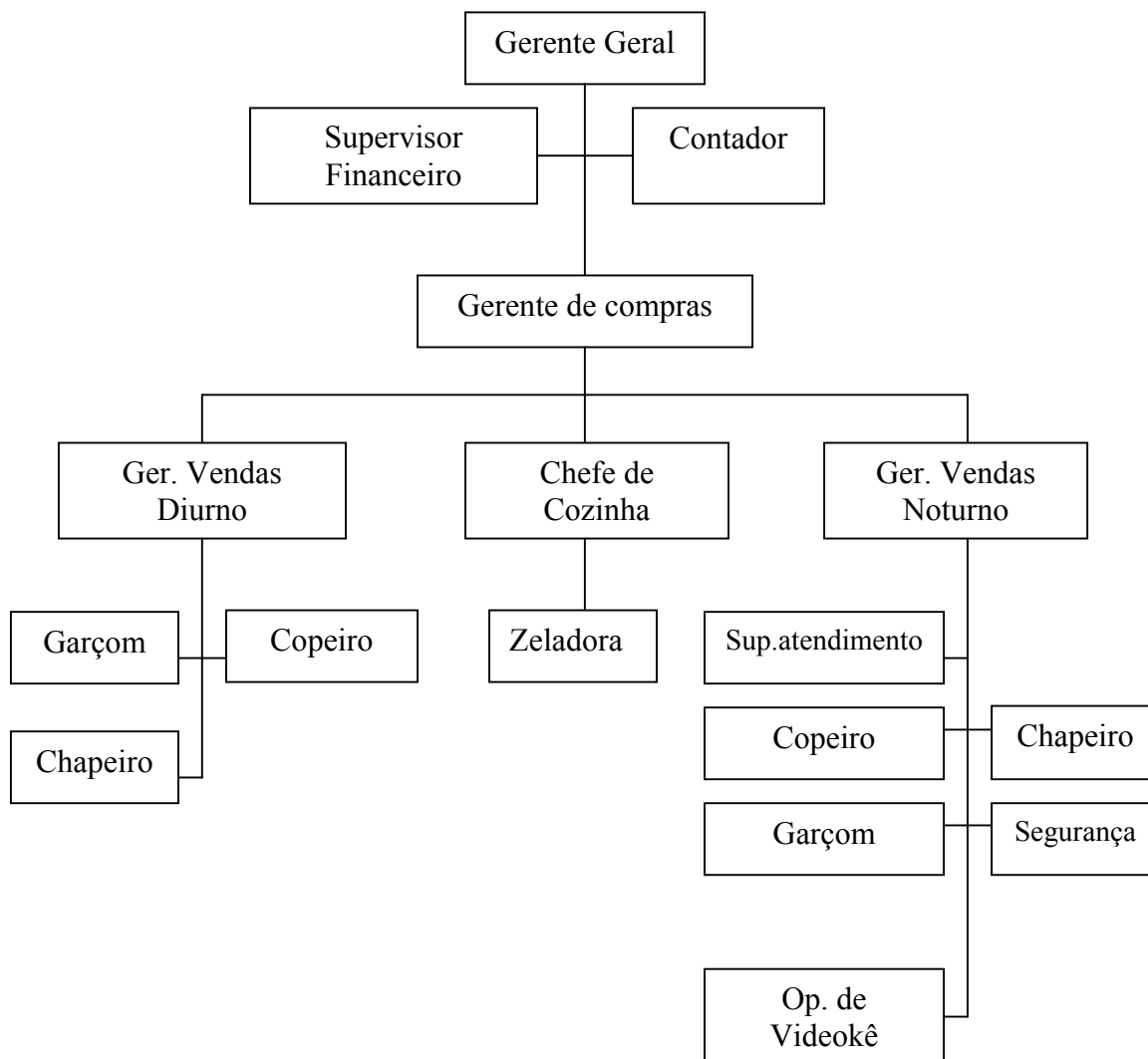
### **5.2.1 Estrutura organizacional**

Para representar a estrutura organizacional deve ser utilizado o gráfico universal denominado organograma. O organograma é conceituado como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização e tem como finalidade representar:

- Os órgãos componentes da empresa;
- Tanto quanto possível, de forma genérica, as funções desenvolvidas pelos órgãos;
- As vinculações e/ou relações de interdependência entre os órgãos;
- Os níveis administrativos que compõem a organização;
- A via hierárquica.

A empresa Xis-kão Lanches conta com 21 funcionários distribuídos conforme organograma a seguir:

Figura 5: Organograma da empresa



Conforme o organograma, cabe ao:

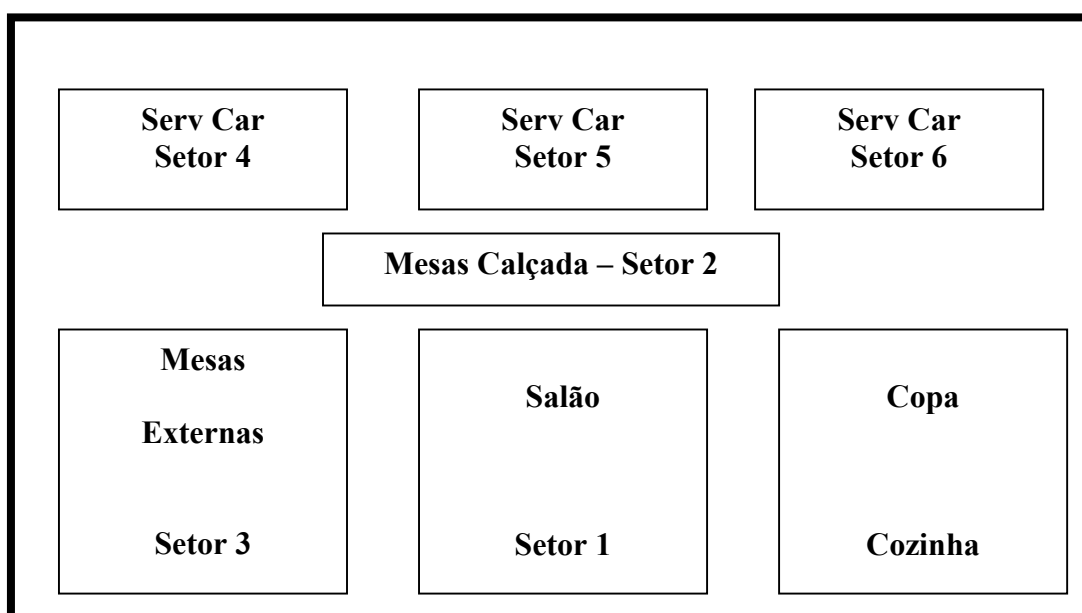
- **Gerente Geral:** subsidiar o trabalho do contador; fiscalizar o setor financeiro; elaborar e organizar eventos; contratar e demitir funcionários; definir investimentos; resolver problemas não solucionados nos setores.



A empresa tem como sistema à hierarquização e a centralização do poder.

- **Gerente de Compras:** verificar estoques: fazer cotação de preço de produtos e prazos de pagamento; realizar compras em geral.
- **Gerente de Vendas:** responsável pela distribuição das atividades entre os setores da produção e de comercialização dos produtos, cabendo a ele o controle dos produtos, das vendas e do movimento financeiro. Em conjunto com o supervisor verifica a qualidade dos produtos e do atendimento ao cliente.

Figura 6: Setores de atendimento



Cada setor possui seu respectivo vendedor. O setor 01 possui cobertura e um aparelho audiovisual ( Videokê ) e tem capacidade para 60 pessoas.

O setor 02 é de mesas externas ao ar livre e possui condições de atendimento para 40 pessoas. Já o setor 03, também ao ar livre, tem espaço para 56 pessoas. Os setores 04, 05 e 06, no sistema serv car tem capacidade para estacionar aproximadamente 50 carros.

- **Chefe de Cozinha:** recebe os produtos e através da pesagem, prepara porções iguais para o preparo de lanches, porções, sucos e vitaminas. Faz a contagem inicial e auxilia no controle de estoque.

### 5.2.2 Gerenciamento na organização

O gerenciamento se dá através de comunicação verbal diariamente e com reuniões a cada 15 dias.

Todos os garçons utilizam uniformes padronizados. Quanto à produção do lanche, existe uma padronização de como o produto deve ser feito, que utiliza porções pré-pesadas de cada ingrediente. Cada produto comercializado possui um número de registro, sendo que o garçom passa os pedidos ao gerente de vendas que repassa ao chapeiro, através de um "ticket". Todo o controle de entrada e saída de produtos é feito através de um programa de computador.

Figura 7: Fluxograma do serviço de atendimento

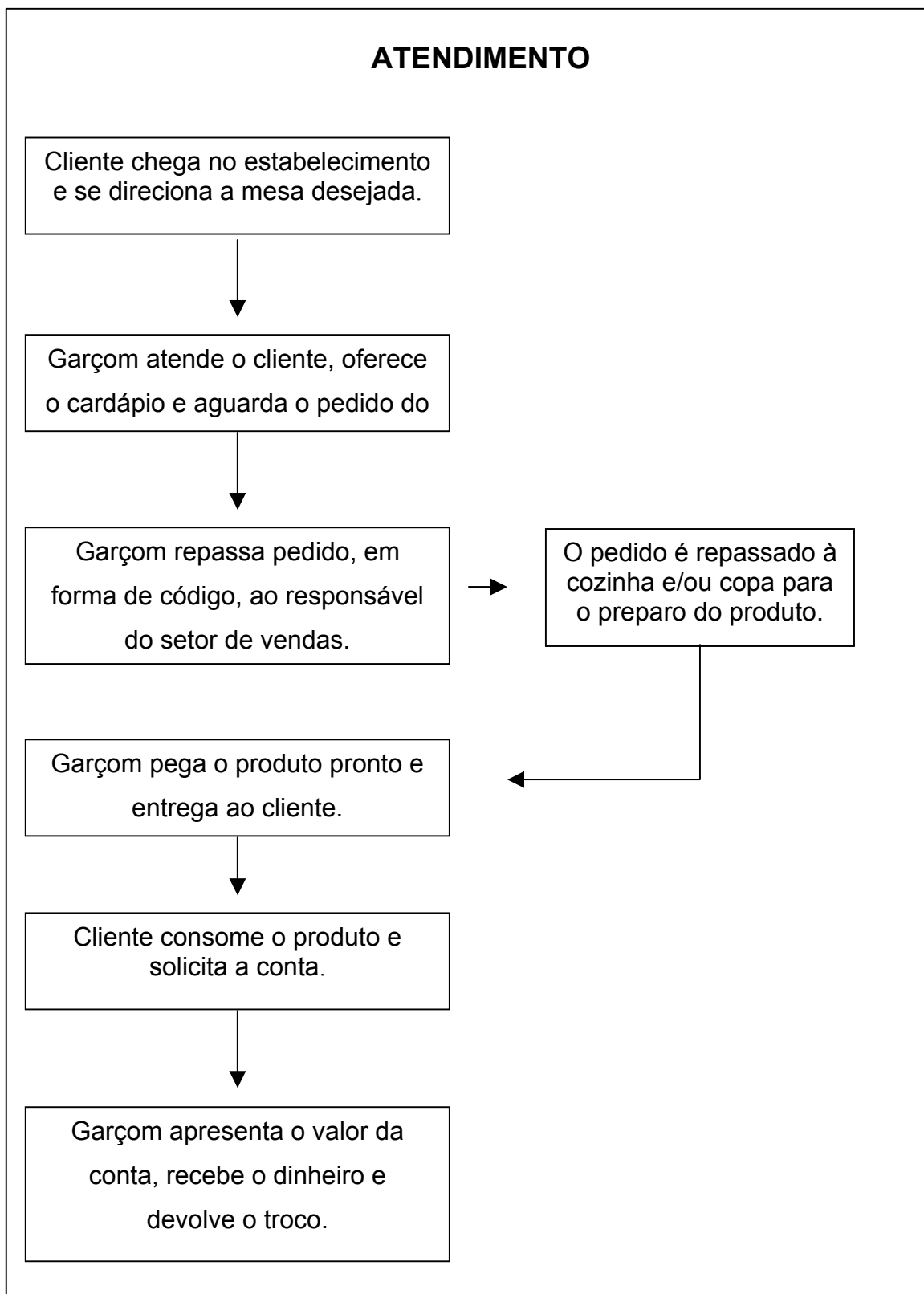
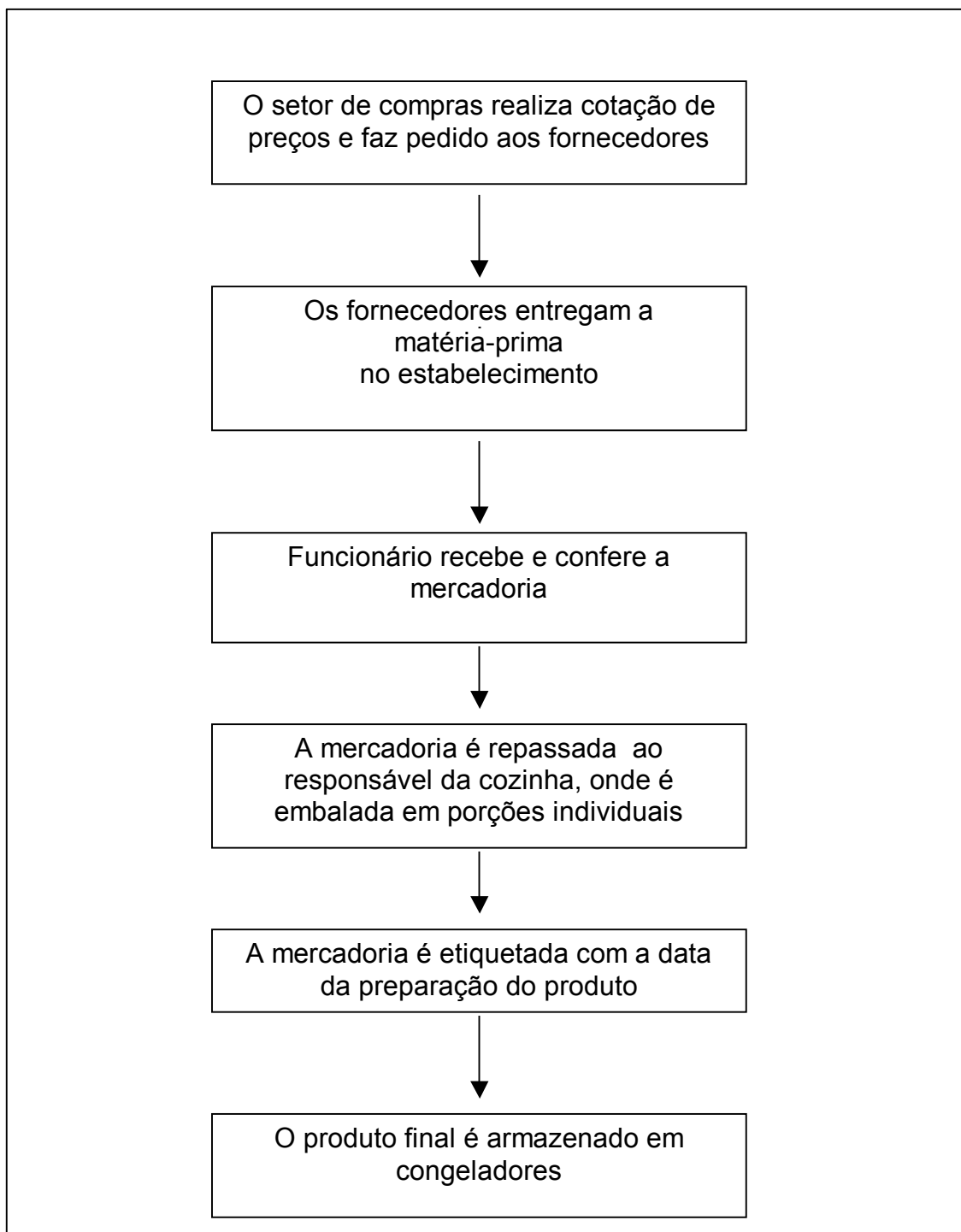
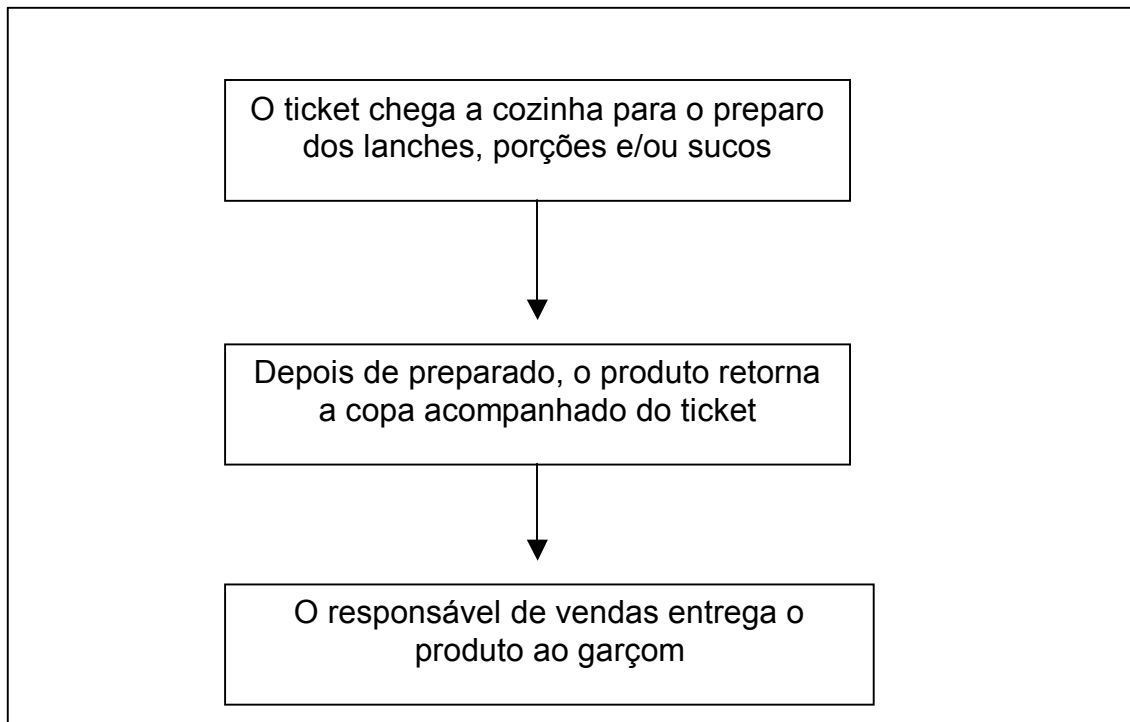


Figura 8: Fluxograma da elaboração dos produtos.

Os lanches, porções e sucos são preparados em dois momentos distintos:

**1º Momento:**



**2º Momento:**

## **6 QUALIDADE TOTAL APLICADA NA EMPRESA XIS-KÃO LANCHES LTDA: PESQUISA COM FREQUENTADORES E DELIMITAÇÃO DE PONTOS FORTES E FRACOS.**

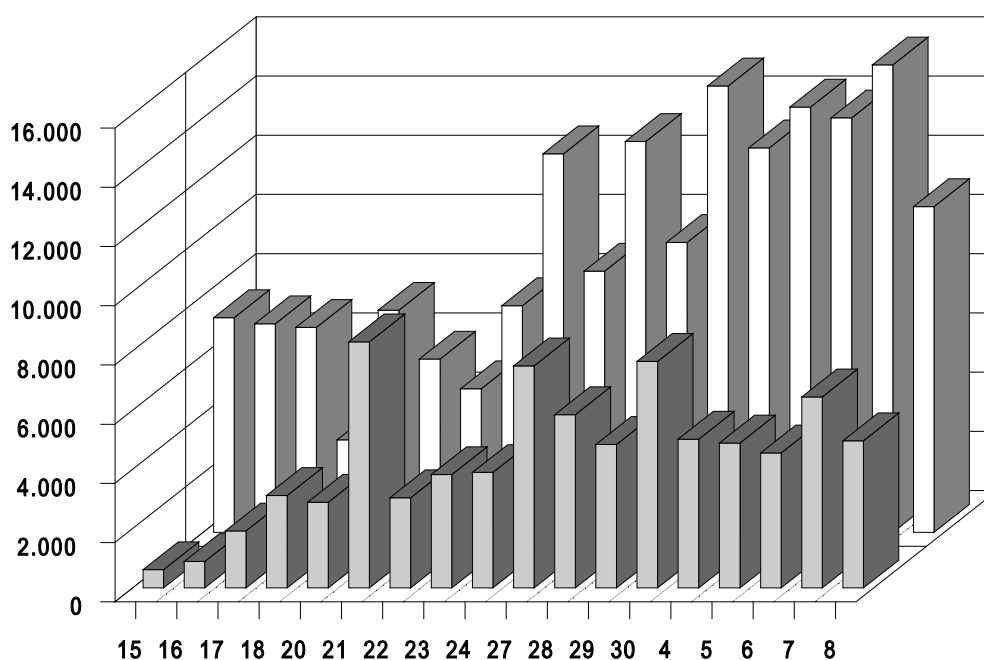
A presente pesquisa, realizada junto ao público freqüentador do estabelecimento, tem como foco central à apresentação e utilização de uma metodologia, a qual busca identificar trilhas potenciais para estratégias voltadas à busca da eficiência na prestação de serviços.

O levantamento de dados em uma cultura organizacional, além de exercer um profundo efeito, no qual pode transformar dados qualitativos em quantitativos, também define as formas de tomada de decisão e a utilização do potencial humano da organização, assim como os meios para se lidar com o mercado. As empresas que optam por realizar esse tipo de trabalho junto aos seus clientes têm maiores chances de acelerar o processo tecnológico, propiciando a busca da excelência nos processos de informação e na condução de processos gerenciais mais participativos.

Dos dias 15 de novembro a 08 de dezembro de 1997 a empresa Xis-Kão Lanches contratou serviço de pesquisa para delimitar o afluxo de pessoas durante a semana nas proximidades da empresa, a qual pode ser verificada abaixo. Este levantamento tem a preocupação de averiguar o número de

pedestres e veículos que circulam próximo do local, para que se analise a localização estratégica e a importância deste local para o consumo dos derivados oferecidos pela empresa.

Gráfico 1: Quantidade de veículos e pedestres que transitam na Avenida J. K.



FONTE: Pesquisa realizada nos dias 15 de novembro a 8 de dezembro de 1997 em frente ao Xis-Kão Lanches Ltda.

Pelo gráfico acima, percebe-se que o maior afluxo de pessoas e veículos ocorre próximo ao final e início de mês devido ao pagamento dos funcionários das empresas.

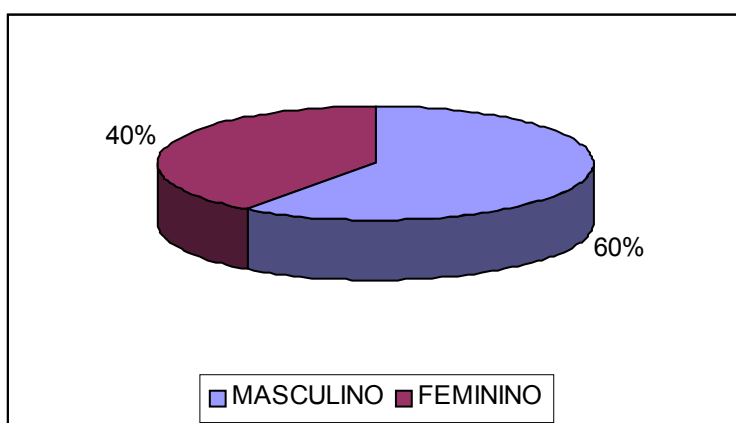
Devido à localização da empresa (centro comercial e bancário), a mesma está constantemente sendo visualizada pelos transeuntes e serve como ponto de referências para localizações.

## 6.1 Estratégia e Análise da Pesquisa

A pesquisa realizada tem como objetivo quantificar as opiniões e/ou sugestões dos clientes para mostrar a realidade da empresa. Como processo metodológico, a estratégia de atuação foi à pesquisa, através de 100 questionários aplicados, aleatoriamente, aos consumidores da empresa, o que resultou em um padrão geral de forma indutiva.

Dos dias 23 a 29 de abril de 2001 foi realizado um trabalho de pesquisa entre os clientes da empresa, totalizando 100 questionários conforme modelo em anexo (Anexo 1). Desses 100 questionários, 40 foram aplicados nos dias 23 a 26 de abril (2ª feira a 5ª feira), perfazendo um total de 10 questionários/dia. Já nos dias 27 a 29 de abril, foram aplicados 20 questionários/dia, num total de 60 questionários; os mesmo foram entregues aos freqüentadores do estabelecimento o que resultou nos seguintes dados:

Gráfico 2: Sexo dos freqüentadores do Xis-Kão Lanches.

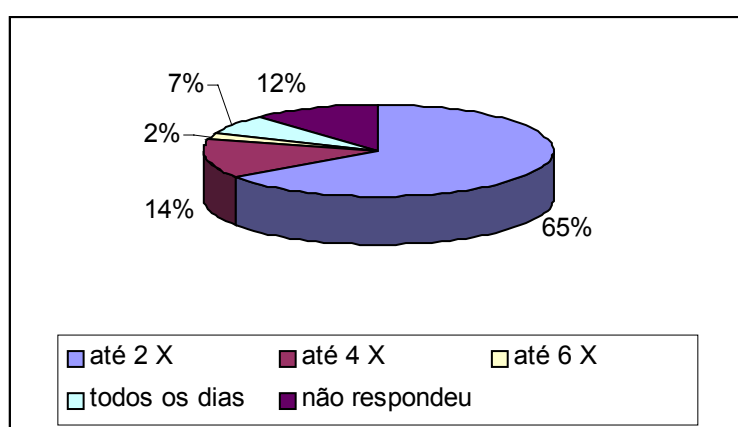


Fonte: Pesquisa realizada de 23 a 29 de abril de 2001 no Xis-Kão Lanches Ltda.



Pelo gráfico acima se percebe que a maioria dos freqüentadores do Xis-Kão Lanches é do sexo masculino que representam 60% dos clientes. Pelo fato da empresa estar localizada em um espaço amplo, com grande área de estacionamento atrai bastante o público masculino, que estacionam no local e fazem competição de som em seus automóveis.

Gráfico 3: Freqüência que vai ao estabelecimento/ semanal

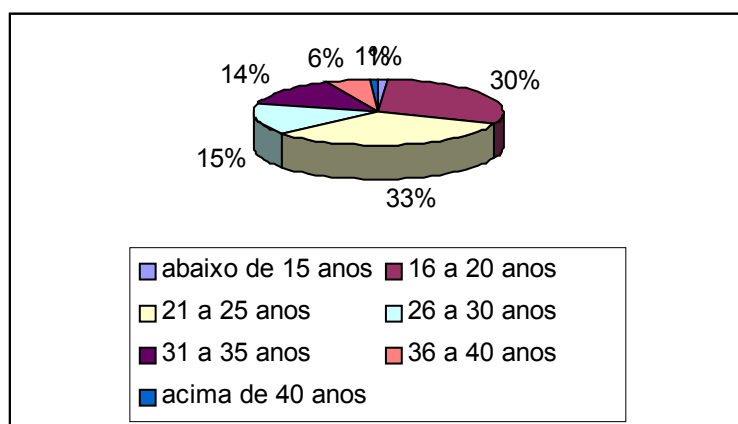


Fonte: Pesquisa realizada de 23 a 29 de abril de 2001 no Xis-Kão Lanches Ltda.

Quanto à freqüência no estabelecimento, a maioria respondeu que freqüenta o local até 2 vezes por semana e pelas respostas, o principal dia de afluxo dessas pessoas é o domingo. A preferência por esse dia da semana deve-se ao fato de que neste dia é realizado, em parceria com rádio Fm local um programa que inicia às 18 horas estendendo-se até às 22 horas, onde são repassados recados aos freqüentadores do estabelecimento e ouvintes da rádio, bem como realizados promoções e sorteios de brindes. O domingo tornou-se o dia de maior afluxo para o Xis-kão Lanches.

Quanto ao número de vezes que os clientes vão ao local, percebe-se que a empresa tem um público cativo, que frequenta regularmente o local pelo fato de ter virado ponto de encontro de grupos de amigos principalmente ao final da tarde para o happy hour, como também ao final do horário escolar noturno, próximo à empresa estão localizadas escolas e faculdades e muitos estudantes acabam frequentando o local.

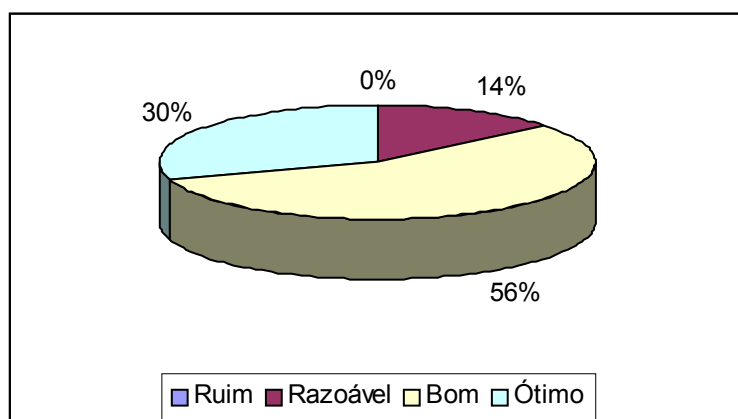
Gráfico 4: Idade dos frequentadores do Xis-Kão Lanches



Fonte: Pesquisa realizada de 23 a 29 de abril de 2001 no Xis-Kão Lanches Ltda.

Quanto à idade dos clientes percebe-se que o público da empresa situa-se na faixa jovem com grande destaque para a faixa de 21 a 25 anos de idade. Isso se deve ao fato da empresa ter como produto lanches e por estar localizado numa avenida de grande fluxo de automóveis no centro da cidade de Foz do Iguaçu, conforme gráfico nº 1.

Gráfico 5: Qualidade dos produtos



Fonte: Pesquisa realizada de 23 a 29 de abril de 2001 no Xis-Kão Lanches Ltda.

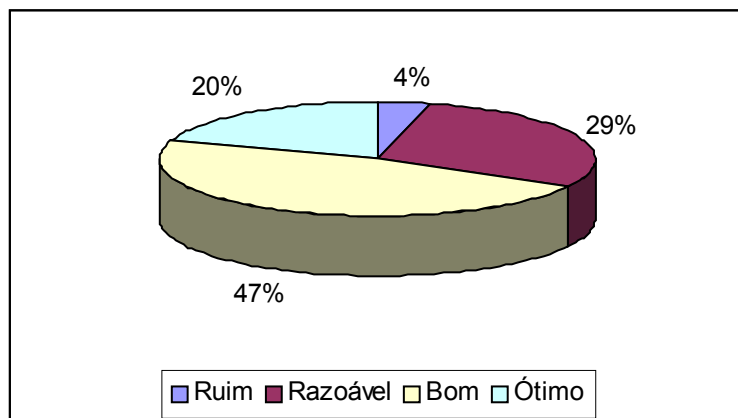
Sendo os lanches a marca diferencial da empresa, no que se refere a sua apreciação, verificou-se que 30% consideram ótimo e 56% bom. Entretanto 14% consideraram a qualidade do lanche razoável e nenhum dos freqüentadores respondeu que o considera ruim. Na posse dessas informações, os lanches da empresa estudada podem ser considerados um dos pontos fortes do estabelecimento. Quando questionado quanto à influência que esse fator tem na freqüência do cliente ao estabelecimento, os entrevistados responderam:

Sim: 69%

Não: 23%

Em branco: 08%

Gráfico 6: Atendimento (rapidez, atenção e educação)



Fonte: Pesquisa realizada de 23 a 29 de abril de 2001 no Xis-Kão Lanches Ltda.

Em relação ao atendimento no estabelecimento, percebe-se que esse é um fator que precisa ser mais trabalhado com os funcionários da empresa. No universo de 100 entrevistados, um terço deles, 33%, classificou o serviço de atendimento como regular ou ruim. Devido a isso, esse fator deve ser considerado um dos pontos fracos da empresa, necessitando de mais atenção nesse item.

O grande problema na área de atendimento é a dificuldade de encontrar profissionais que aceitem trabalhar em horário noturno com o salário oferecido. A maioria dos garçons da empresa não possui o 2º grau completo e tem dificuldades no trato com os clientes, muitos ainda não tem a percepção de que o verdadeiro “patrão” deles são os clientes, e que se esses forem bem atendidos continuam a freqüentar o estabelecimento, caso contrário passam a ir para outros locais prejudicando a empresa e o seu próprio emprego.

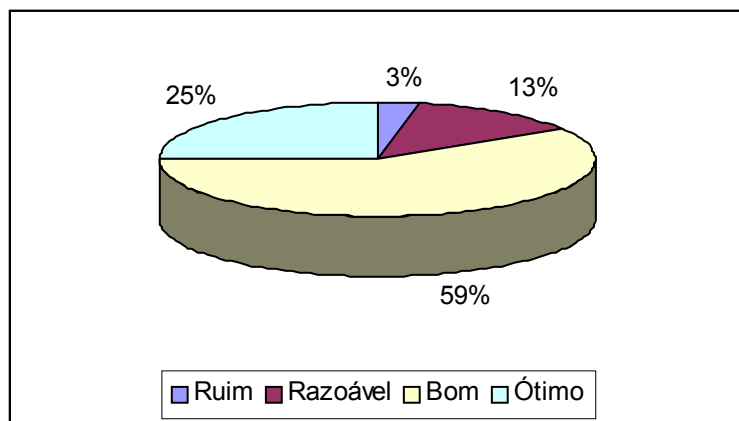
Quando questionado quanto à influência que esse fator tem na frequência do cliente ao estabelecimento, os entrevistados responderam:

Sim: 69%

Não: 20%

Em branco: 11%

Gráfico 7: Variedade dos produtos oferecidos



Fonte: Pesquisa realizada de 23 a 29 de abril de 2001 no Xis-Kão Lanches Ltda.

Os produtos oferecidos pelo Xis-Kão Lanches conseguem agradar a maioria dos frequentadores do local, pois como já analisado acima, trata-se de um público jovem e que está satisfeito com os produtos oferecidos. Do total, 25% consideram ótimo e 59% considera bom. Apenas 3% consideram a variedade dos produtos oferecidos ruim.

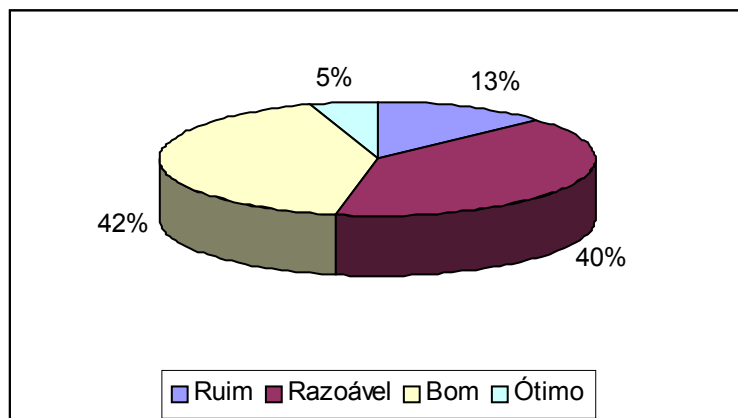
Quando questionado quanto à influência que esse fator tem na frequência do cliente ao estabelecimento, os entrevistados responderam:

Sim: 67%

Não: 23%

Em branco: 10%

Gráfico 8: Higiene do estabelecimento



Fonte: Pesquisa realizada de 23 a 29 de abril de 2001 no Xis-Kão Lanches Ltda.

Conforme gráfico 8, quando questionado quanto à higiene do estabelecimento, 40% dos clientes consideram razoável, 13% ruim, portanto esse é um ponto falho na empresa, sendo que apenas 5% a consideram ótima. Essa higiene não é referente à elaboração dos mantimentos, mas sim do espaço físico e esse deve ser considerado como um dos pontos fracos do estabelecimento.

A questão da higiene do local foi levantada pelos frequentadores, pois no terreno que passa atrás da empresa, parte do esgoto corre a céu aberto o que cria um odor bastante forte. Também, nos finais de semana, pelo afluxo intenso de pessoas, os banheiros não podem ser limpos com frequência e não há lixeiras o suficiente para acondicionar todo o lixo produzido.

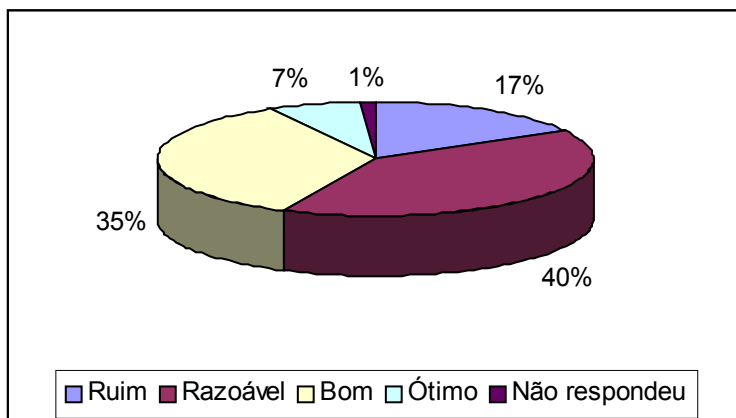
Quando questionado quanto à influência que esse fator tem na frequência do cliente ao estabelecimento, os entrevistados responderam:

Sim: 67%

Não: 23%

Em branco: 10%

Gráfico 9: Preços cobrados pelas mercadorias



Fonte: Pesquisa realizada de 23 a 29 de abril de 2001 no Xis-Kão Lanches Ltda.

O gráfico acima representa a opinião dos entrevistados quanto ao preço cobrado pelas mercadorias, no qual 40% responderam razoável, 35% bom, 17% ruim e apenas 7% ótimo. Esse item pode se classificar como um dos pontos fracos da empresa.

Devido à nossa economia, sempre os clientes estão preocupados com o valor pago por determinadas mercadorias, entretanto a empresa estudada tem o preço dos produtos comercializados abaixo ou semelhantes ao de vários de seus concorrentes que estão situados no centro da cidade.

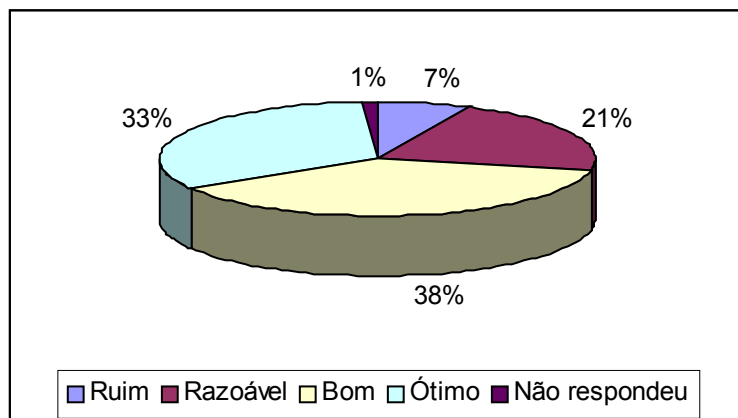
Quando questionado quanto à influência que esse fator tem na frequência do cliente ao estabelecimento, os entrevistados responderam:

Sim: 70%

Não: 23%

Em branco: 07%

Gráfico 10: Eventos e promoções realizadas



Fonte: Pesquisa realizada de 23 a 29 de abril de 2001 no Xis-Kão Lanches Ltda.

O gráfico 10 representa a grande aceitação que os eventos e promoções realizados pela Xis-Kão Lanches têm entre os seus clientes, visto que 38% consideram bom e 33% consideram ótimo, perfazendo um total de 71% dos entrevistados. Somente 21% e 7% consideram, respectivamente, razoável e ruim. Esse pode ser considerado um dos pontos fortes da empresa.

Quando questionado quanto à influência que esse fator tem na frequência do cliente ao estabelecimento, os entrevistados responderam:

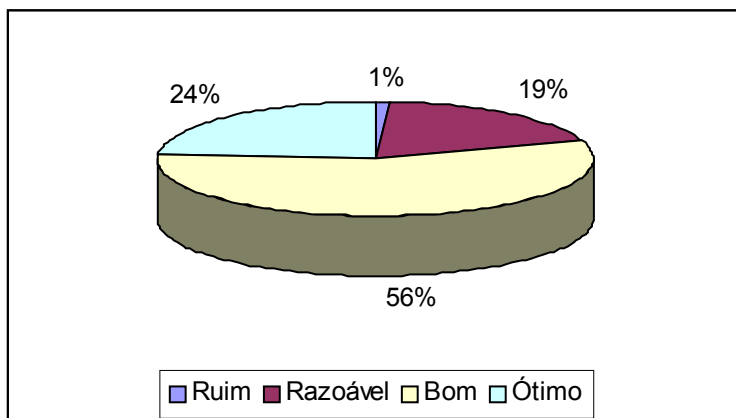
Sim: 67%

Não: 25%

Em branco: 08%



Gráfico 11: Localização e estrutura física (mesas, fachada e iluminação).



Fonte: Pesquisa realizada de 23 a 29 de abril de 2001 no Xis-Kão Lanches Ltda.

No gráfico acima que representa a localização e estrutura física do estabelecimento observa-se que 56% consideram o espaço físico do estabelecimento bom e 24% ótimo, perfazendo um total de 80%. Já 19% consideram razoável e apenas 1% ruim. Esse também pode ser considerado um dos pontos fortes da empresa, visto que a mesma está localizada na área central da cidade e dispõe de amplo estacionamento para os frequentadores, além de ser considerado um dos pontos de encontro do público jovem do município de Foz do Iguaçu e região.

Quanto aos que consideram as instalações físicas razoáveis ou ruins, estão referindo-se principalmente aos banheiros nos fins de semana e em eventos que são realizados no local ou proximidades, pois há um afluxo muito grande de pessoas e não é possível atender a todos com a qualidade necessária.

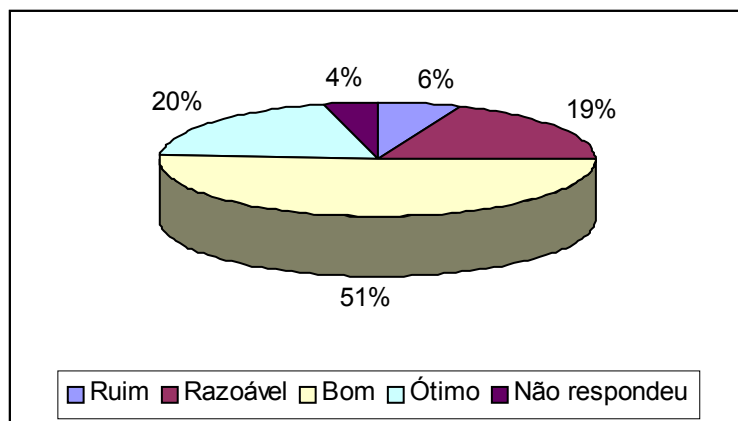
Quando questionado quanto à influência que esse fator tem na frequência do cliente ao estabelecimento, os entrevistados responderam:

Sim: 74%

Não: 20%

Em branco: 06%

Gráfico12: Atendimento direto no carro



Fonte: Pesquisa realizada de 23 a 29 de abril de 2001 no Xis-Kão Lanches Ltda.

No gráfico 12 evidencia-se um dos pontos fortes, pois 51% responderam que, quanto ao atendimento direto no carro, o serviço é bom e 20% ótimo. Do total, 19% classificaram como razoável e 6% como ruim.

A empresa disponibiliza funcionários que ficam exclusivamente à disposição para atender os automóveis, entretanto muitas vezes, o fluxo de veículos é grande e não é possível atender a todos. Também em dias de chuva esse serviço fica comprometido, pois a empresa não dispõe de uma área coberta para estacionamento de carro.

Quando questionado quanto à influência que esse fator tem na frequência do cliente ao estabelecimento, os entrevistados responderam:

Sim: 69%

Não: 23%

Em branco: 08%

## 6.2 Sugestões Levantadas Junto aos Clientes.

Juntamente com as perguntas com respostas fechadas, o questionário aplicado entre os freqüentadores do Xis-Kão Lanches entre os dias 23 a 29 de abril de 2001, havia um campo em aberto onde poderiam ser colocadas sugestões para um melhor funcionamento do estabelecimento. Segue a relação das sugestões, por ordem crescente.

Tabela 5: Sugestões levantadas pelos clientes

<b>Sugestões</b>	<b>nº de respostas</b>
Banheiros mais organizados	31
Segurança no estabelecimento	17
Realizar mais eventos	11
Higiene no estabelecimento	10
Preço dos produtos mais baixos	09
Melhorar mesas e cadeiras	05
Adotar sistema de cobrança de fichas nas mesas	03
Variar produtos no setor de alimentação	03
Colocar mais garçons no estabelecimento	03
Problema de esgoto e de odor	02
Retirar mesas de jogos	02
Melhorar qualidade do Karaokê	01
Música ao vivo	01
Atendimento por garçonetes	01
Atendimento por garçons do outro lado da Av. JK	01

Fonte: Pesquisa realizada de 23 a 29 de abril de 2001 no Xis-Kão Lanches Ltda.

### **6.3 Sugestão de Propostas de Ação**

Para atrair a clientela feminina seria necessário realizar algumas promoções ou atividades no local, voltadas também para o público feminino, tais como: realizar um concurso da Garota Xis-Kão, em parceria com os fornecedores e apoio com a Rádio FM, já que a empresa possui um contrato com a mesma em um programa dominical com alto índice de aceitação; durante o programa de Rádio realizar sorteio de brindes destinados para o público feminino, bem como promover um festival de Videokê entre as frequentadoras e oferecer bebidas doces.

Em relação à frequência ao estabelecimento, a empresa poderia criar um “Cartão Fidelidade” onde estaria registrada a presença e consumo do cliente no estabelecimento e realizar sorteios de prêmios ou produtos entre os clientes mais assíduos, isso porque a empresa já possui um público cativo e que frequenta o estabelecimento com certa assiduidade.

A faixa etária jovem é a que mais frequenta o local, sendo importante para a empresa atrair também a faixa infantil e adulta. Uma sugestão e que desperta o interesse da faixa etária infantil é a realização de promoções ou brincadeiras durante o dia, principalmente nos finais de semana. Essas brincadeiras poderiam contar com brinquedos instalados no local, por exemplo, castelinho pula-pula, piscina de bolinhas cama elástica e até mesmo com a presença de palhaços, mágicos ou animadores, que venham a chamar a atenção das crianças. A empresa também poderia criar uma linha de produtos/brinquedos infantis ou até mesmo usar linhas de produtos já existentes que seriam repassadas às crianças no ato da compra de um

produto. A importância de atrair o público infantil é que este contribui para o afluxo de pessoas com mais idade (pais e responsáveis), o que gera um número maior de freqüentadores e conseqüentemente o aumento do consumo dos produtos oferecidos.

Por ser uma empresa de *fast food* no ramo de lanchonete, a empresa deve restringir a esse setor, não mudando o seu foco de produtos, entretanto poderia ampliar seu cardápio, com novas opções de produtos, como porções de frios e de outros tipos de carnes, lanches naturais e ampliar o número de sucos e vitaminas. Também para as estações mais frias bebidas quentes, como quentão, batidas de vários sabores, ou seja, drinques em geral.

Um dos pontos que a empresa deve tomar bastante cuidado é em relação aos seus funcionários, pois eles são o elo de ligação entre a empresa e o consumidor. Visto anteriormente, que a maioria desses trabalhadores não freqüentaram o Ensino Médio, a empresa deve fazer investimentos nessa área, visando a melhoria no atendimento e conseqüente satisfação de seus clientes. Como sugestão poderá promover cursos de aperfeiçoamento, tanto na parte profissional (atendimento, rapidez, higiene) bem como na parte de comunicação (como educação, tratamentos corretos, empatia, simpatia). Esse aperfeiçoamento otimizará o setor de atendimento, pois o funcionário terá um melhor conhecimento de como atender as necessidades de um cliente, oferecendo um serviço de qualidade. Também poderia ser criado um programa de “Funcionário do Mês”, ou seja, aquele que mais se destacou, dentro do mês, em suas atividades; além de estimular a competição sadia entre os funcionários, a empresa poderia dar um bônus ao escolhido.

Outro aspecto no setor de atendimento é em relação à execução dos pedidos, principalmente em dias de grande movimento, onde a empresa poderia fazer um realocamento de funcionários, ou contratação de extras para esses dias, agilizando os setores deficitários, gerando assim, uma maior rapidez no atendimento.

Um dos pontos fracos notados na maioria dos questionários aplicados é a questão de higiene, principalmente na área dos sanitários. Para solucionar esse problema a empresa deveria manter um funcionário à disposição para o serviço de limpeza, principalmente na área dos banheiros e em finais de semana. Quanto ao lixo, a empresa deve providenciar lixeiras fechadas e colocadas em pontos estratégicos, pois no local, verificou-se a presença de catadores de lata que ficam nas lixeiras remexendo e procurando esse material, o que causa um grande desconforto nos clientes do estabelecimento. Quanto ao esgoto, segundo o gerente da empresa, já foi mantido contato com a Secretaria Municipal de Serviços Urbanos e Meio Ambiente, órgão responsável por esse setor junto a Prefeitura Municipal, para que o problema seja solucionado.

O estabelecimento, em parceria com seus fornecedores, pode fazer promoções, reduzindo o preço de algumas mercadorias, o que atrairia a clientela. A divulgação dessas promoções pode se dar através da colocação de faixas, distribuição de panfletos e da divulgação no programa de rádio que acontece no estabelecimento. Outra sugestão, aumentar a quantidade anual de eventos e promoções de acordo com a estação e datas festivas, além de fazer promoções relâmpagos.

A empresa poderia criar um sistema de atendimento em área coberta, onde o cliente solicitasse no carro por uma entrada do estacionamento e recebesse os produtos na saída do estacionamento; esse sistema é mundialmente conhecido com o nome de “drive thru”.

## 7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

### 7.1 Conclusão

O trabalho teve o intuito de fazer levantamento histórico dos hábitos alimentares fora do lar, utilizando o menor tempo possível e da qualidade na prestação de serviços, no decorrer dos tempos até os dias atuais.

Verifica-se que o setor da prestação de serviços vem crescendo a cada dia e passou a constituir um dos ramos mais importantes da economia mundial, esse crescimento gerou alterações no perfil do consumidor que se tornou cada vez mais exigente, procurando produtos e serviços de qualidade. Com isso, várias empresas passaram por mudanças estruturais para atender as necessidades desse “novo” cliente.

O *fast food* de inspiração norte-americana, partiu da América para conquistar o mundo, sendo a aplicação do taylorismo e traz como principal benefício ao consumidor à rapidez e homogeneidade do alimento. Veio para aumentar a receita do setor de serviços, conforme descrito no capítulo 4 dessa dissertação, e gerar mais empregos. Instalou-se no Brasil no final da década de 70, mas já em 1952 havia sido inaugurada uma empresa que tinha os mesmos moldes de produção e atendimento, porém sem o conceito de *fast*



*food*, que era o Bob's, hoje uma rede de franquias genuinamente brasileira. O crescimento de redes de *fast food* no Brasil foi significativo; destaque para o Mc'Donalds que obteve primeiro lugar em faturamento no ano de 1997.

Em Foz do Iguaçu, a partir da década de 70, percebe-se que houve um elevado crescimento populacional, devido ao início dos trabalhos da construção da Hidrelétrica de Itaipu. Outros elementos que dinamizaram a população foram o comércio paraguaio que atraía um grande número de compristas e a criação de uma área comercial próxima a Ponte da Amizade no lado brasileiro, conseqüentemente gerando um aumento significativo no segmento de prestação de serviços.

Com a configuração do espaço urbano definido nos atuais moldes, aliado aos potenciais que a região apresenta, significativa parcela da população passou a dedicar-se ao setor terciário, o qual em Foz do Iguaçu gira em torno do turismo e da prestação de serviços.

Neste contexto de desenvolvimento e ocupação urbana foi criada, em 1979, a empresa Xis-Kão Lanches. Através de uma pesquisa realizada junto aos clientes foi possível perceber que a empresa estudada tem como clientes um público jovem, cuja idade média situa-se entre 21 e 25 anos e que se dirigem com freqüência ao local. Através da pesquisa realizada com esse público pode-se averiguar que a qualidade na prestação de serviços e produtos é considerada boa, porém sempre há necessidade de melhorias. Atualmente com a competitividade, para atrair o consumidor, as empresas devem valorizar o quesito qualidade no atendimento, pois este passa a ser um diferencial entre a empresa e seus concorrentes. As inovações dentro de uma organização são

fatores que precisam de uma certa atenção e são o grande desafio das empresas do setor de *fast food* onde a qualidade na prestação de serviços e produtos são parte fundamental da organização.

O setor da prestação de serviços se diferencia dos demais, pois o produto a ser consumido não é algo pronto e tangível, onde o cliente escolhe algo finalizado, a área de serviços é um produto intangível, onde o cliente tem um pensamento a respeito de um serviço e procura satisfazer a esse anseio, portanto deve ser feito de forma que o cliente sinta-se um ser especial e importante no local em que está.

Outro ponto importante é a conscientização que os empregados devem ter em relação aos clientes, pois são os consumidores os responsáveis pelos seus salários e sustento de suas famílias; o proprietário é o administrador que visa o crescimento e o equilíbrio como um todo. Mas o mais importante é o cliente, ele deve ser bem tratado, o objetivo da organização é a satisfação e o bem-estar do consumidor e atender suas necessidades, pois o sucesso e a permanência da empresa no mercado é a consequência desse processo.

## **7.1 Recomendações para futuros trabalhos**

A partir das conclusões obtidas nesta pesquisa, sugere-se algumas idéias que talvez possam se tornar ações concretas num futuro muito próximo, tendo em vista um melhor aproveitamento do setor de prestação de serviços.

O conceito de *fast food* foi desenvolvido a partir do taylorismo que é a divisão do trabalho em etapas, visando a especialização do trabalhador em determinada etapa do processo, com a consequente especialização do

trabalho, visando rapidez e qualidade do trabalho realizado. Em princípio, esse sistema foi utilizado no processo industrial sendo adaptado para o sistema de *fast food*. Atualmente é possível identificar vários outros setores produtivos utilizando essa forma de trabalho, como por exemplo, supermercados, postos de gasolina, bancos, entre outros.

Então, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas tendo como público alvo as empresas descritas acima, para averiguar como se dá a qualidade dos produtos e dos serviços realizados nesses setores e a importância que o cliente vê no processo de atendimento e de consumo desses produtos. Também é possível detectar de que forma está sendo trabalhada a mão-de-obra que está prestando serviço nessas empresas e as mudanças necessárias para se adaptar ao novo perfil dos consumidores.

## **BIBLIOGRAFIA**

ABREU, A. F. **Gestão da Inovação: uma abordagem orientada a gestão corporativa**. Apostila do Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação. Foz do Iguaçu, 1999.

ALLEN, W. **E assim nasceu o sanduíche**. Ícaro – Revista de Bordo Varig. Página 39, abril de 1991.

BARROS, D. A. e Paludo, G. B. (orgs). **Síntese da História do Paraná**. Cascavel: Assoeste, 1990.

CAMPOS, V. F. **Qualidade Total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

COTRIM, J. R. **Simpósio Nacional Sobre Fonte Convencionais e Alternativas de Energia**. Brasília, 1980.

CURY, A. **Organizações e métodos**. 7ª ed. São Paulo: Ed. Atlas2000.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da Administração**. Rio de Janeiro Ed. Marques Saraiva, 1990.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total – Gestão e Sistemas**. Vol.1. São Paulo: Editora MAKRON Books do Brasil, 1994.

FRANCO, A. **De caçador a gourmet: uma história da gastronomia**. São Paulo: Ed. SENAC, 2001.

FLANDRIN, J. L. e MONTANARI, M. **História da Alimentação**. São Paulo: Editora Estação Liberdade, 1998.

GARCÍA, C.D. **El restaurante como empresa**. 2ª ed. México:Ed. Trillas, 1998.

GERKE, A. **Coopagril: Uma Análise do Cooperativismo no Extremo Oeste do Paraná**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1992.

ITAIPU BINACIONAL. **Relatório Anual**. 1977.

ITAIPU BINACIONAL. **Relatório Anual**. 1979.

LENHARO, A. **Sacralização da Política**. 2ª Edição. São Paulo: Ed. Papyrus, 1986.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1978.

MARTINS, G.A. e DONAIRE, D. **Princípios de Estatística: 900 exercícios resolvidos e propostos**. 4ª Edição, São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

MARTINS, P.G. e LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 1998.

MEDEIROS, I. B. & LEPREVOST, G. **Qualidade Total e Produtividade no Atendimento ao Cliente**. Apostila para treinamento, ITP – Instituto Técnico Profissional, Curitiba, 1999.

MEZOMO, I.F.B. **A administração de serviços de alimentação**. 4ª ed. São Paulo: Ed. Metha, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

NEVES, M. F.; CHADDAD, F.R.; LAZZARINI, S.G. **Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios**. São Paulo: Ed. Guazzelli, 2000.

NIEDERAUER, O. H. **Toledo: Latifúndio Improdutivo, Sua Reforma Agrária, Sua Colonização, Seu Progresso.** Toledo: Ed. Grafo, 1992.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU. . **Anuário Estatístico – Perfil 2001.** Secretaria Municipal de Governo. Foz do Iguaçu, 2001.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU. **Anuário Estatístico.** Secretaria Municipal da Coordenação e Planejamento. Foz do Iguaçu, 1995.

SANDRONI, P. **Dicionário de Economia.** São Paulo: Ed. Best Seller. 2002.

SCHLOSSER, Eric. **País *fast food*: o lado nocivo da comida americana.** São Paulo: Ed. Ática. 2001.

STEVENSON, W.J. **Estatística Aplicada à Administração.** São Paulo: Ed Harbra, 2001.

# **ANEXO 1**

## Pesquisa junto aos freqüentadores do estabelecimento.

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Com que freqüência dirige-se ao estabelecimento ( semanal): \_\_\_\_\_

Qual sua opinião sobre:

- **Qualidade dos produtos:**

( ) Ruim                      ( ) Razoável                      ( ) Bom                      ( ) Ótimo

Esse item exerce influência na freqüência ao estabelecimento: ( ) SIM                      ( ) NÃO

- **Atendimento ( rapidez, atenção e educação):**

( ) Ruim                      ( ) Razoável                      ( ) Bom                      ( ) Ótimo

Esse item exerce influência na freqüência ao estabelecimento: ( ) SIM                      ( ) NÃO

- **Variedade dos produtos oferecidos:**

( ) Ruim                      ( ) Razoável                      ( ) Bom                      ( ) Ótimo

Esse item exerce influência na freqüência ao estabelecimento: ( ) SIM                      ( ) NÃO

- **Higiene do estabelecimento:**

( ) Ruim                      ( ) Razoável                      ( ) Bom                      ( ) Ótimo

Esse item exerce influência na freqüência ao estabelecimento: ( ) SIM                      ( ) NÃO

- **Preços cobrados pelas mercadorias:**

( ) Ruim                      ( ) Razoável                      ( ) Bom                      ( ) Ótimo

Esse item exerce influência na freqüência ao estabelecimento: ( ) SIM                      ( ) NÃO

- **Eventos e promoções realizadas:**

( ) Ruim                      ( ) Razoável                      ( ) Bom                      ( ) Ótimo

Esse item exerce influência na freqüência ao estabelecimento: ( ) SIM                      ( ) NÃO

- **Localização e estrutura física (mesas, fachada, iluminação,...)**

( ) Ruim                      ( ) Razoável                      ( ) Bom                      ( ) Ótimo

Esse item exerce influência na freqüência ao estabelecimento: ( ) SIM                      ( ) NÃO

- **Atendimento direto no carro:**

( ) Ruim                      ( ) Razoável                      ( ) Bom                      ( ) Ótimo

Esse item exerce influência na freqüência ao estabelecimento: ( ) SIM                      ( ) NÃO

**Sugestões:** \_\_\_\_\_