



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

EDUARDO SUZUKI FELICIANO

**DA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR À PRODUÇÃO: Um
estudo de caso no Restaurante Universitário da
Universidade de Brasília do Campus Darcy Ribeiro**

Brasília – DF

2017

EDUARDO SUZUKI FELICIANO

**DA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR À PRODUÇÃO: Um
estudo de caso no Restaurante Universitário da
Universidade de Brasília do Campus Darcy Ribeiro**

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Prof. Ma. Olinda
Maria Gomes Lesses

Brasília – DF

2017

EDUARDO SUZUKI FELICIANO

**DA SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR À PRODUÇÃO: Um
estudo de caso no Restaurante Universitário da
Universidade de Brasília do Campus Darcy Ribeiro**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Eduardo Suzuki Feliciano

Mestra, Olinda Maria Gomes Lesses
Professor-Orientador

Doutor, Caio Cesar de Medeiros Costa
Professor-Examinador

Mestre, Roque Magno de Oliveira
Professor-Examinador

Brasília, 8 de dezembro de 2017

RESUMO

A alimentação, uma parte tão importante no dia-a-dia de cada universitário, servidor e até professor deve ser de qualidade, pois o mesmo afeta diretamente no desempenho de cada um. Saber como funciona a produção em uma empresa pública, muito importante ainda mais no contexto universitário, como o Restaurante Universitário – RU recai no interesse comum. Como é a produção das refeições? De onde vem os insumos? O que é feito com as sobras? São indagações pertinentes para saber tendo em vista a manutenção da qualidade do que é servido. Além disso, a satisfação de quem consome diz muito acerca do que está sendo repassado para os consumidores. Estão eles satisfeitos com o serviço prestado? Este trabalho visa responder essas indagações, por meio de entrevistas com um dos responsáveis pela administração do Restaurante Universitário e ainda pela aplicação do questionário Net Promoter Score – NPS, que visa mensurar a satisfação dos consumidores. A produção das refeições se mostrou atenta à qualidade mesmo tendo em vista a grande quantidade que é produzida. Ferramentas como Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle – APPCC, retiradas de amostras constantes para análise, além de outras ferramentas e instrumento para garantir a saúde e a segurança dos envolvidos na produção, estão ativamente presentes no dia-a-dia da produção das refeições. No entanto, o valor de Net Promoter® Score, que mede a satisfação do consumidor se mostrou controverso, tendo em vista as preocupações com que a empresa prestadora do serviço tem em relação à qualidade do que é entregue. O Valor foi de -18,7 aproximadamente, o que coloca o Restaurante Universitário na Zona Crítica, onde há um número maior de consumidores detratores (consumidores que tiveram suas vidas pioradas após o consumo e criticam a empresa para amigos e colegas). Embora existam mais consumidores detratores, para os promotores existentes (consumidores que tiveram uma melhora em suas vidas após o consumo e geralmente consomem rotineiramente, recomendando a empresa para colegas e amigos), o preço foi o fator mais importante para determinar o nível de sua satisfação. Do outro lado, por parte dos detratores, os fatores mais importantes para a sua satisfação foram a qualidade das refeições e o ambiente do RU.

Palavras-chave: Logística. Satisfação do consumidor. Net Promoter Score – NPS. Restaurante Universitário – RU. Universidade de Brasília – UnB.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - exemplificação de uma cadeia de suprimentos.....	19
Figura 2 - modelo de sistema de produção	21
Figura 3 - Restaurante Universitário Campus Dacry Ribeiro.....	28
Figura 4 - Fluxograma macro da produção do RU	34
Gráfico 1 - Sexo	39
Gráfico 2 - Idade.....	39
Gráfico 3 - Grupo de Usuário	40
Gráfico 4 - Distribuição das respostas.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Atividades da logística.....	16
Tabela 2 - Quantidade de cada categoria entre os tipos de clientes.....	42
Tabela 3 - Distribuição dos consumidores em cada grupo de usuários	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Formulação do problema	11
1.2	Objetivo Geral	11
1.3	Objetivos Específicos.....	12
1.4	Justificativa.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Logística.....	14
2.2	Gestão da Cadeia de Suprimentos ou <i>Supply Chain Management (SCM)</i> .18	
2.3	Administração da Produção e Operações.....	20
2.3.1	Responsabilidade Social.....	21
2.4	Satisfação do consumidor	22
2.4.1	Net Promoter® Score	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	26
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	26
3.2	Caracterização do objeto de estudo.....	27
3.3	População e amostra	28
3.4	Instrumento(s) de pesquisa.....	29
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
4.1	Entrevista com representante do RU	31
4.1.1	Fornecedores e descarte	31
4.1.2	Produção	33
4.1.3	Terceirização	37

4.1.4	Gestão	37
4.1.5	Problemas gerais	38
4.2	Net Promoter® Score	38
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	44
	REFERÊNCIAS	46
	APÊNDICES	51
	Apêndice A – Questionário para o RU	51
	Apêndice B – Questionário NPS	53

1 INTRODUÇÃO

O Restaurante Universitário (RU) da Universidade de Brasília (UnB) fornece refeições todos os dias da semana, de domingo a domingo. Nos dias mais movimentados, de segunda a quinta, são fornecidos em média, cerca de 6000 refeições para estudantes de graduação (RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO, 2017), metrado, doutorado, professores, servidores e até quem não tem relação alguma com a universidade.

Naturalmente existem outras opções no campus para café da manhã, almoço e jantar, porém para muitos estudantes, o RU é a melhor ou única opção por ser bem mais barato. Aqueles que passam o dia inteiro na universidade, sendo estudando, fazendo estágio entre as aulas, passam a consumir com maior frequência as comidas servidas pelo RU. Nesse sentido, é interessante ao mesmo tempo que barato, que a comida tenha uma procedência adequada, tanto no que se refere aos fornecedores escolhidos quanto ao processo produtivo, bem como a atenção ao descarte dos materiais utilizados.

Não somente isso, a comida do RU deve ser nutricionalmente adequada, no sentido que o cardápio das refeições deve suprir as quantidades necessárias – pelo menos naquela refeição – dos nutrientes para cada pessoa, já que a comunidade acadêmica está bastante envolvida com essas refeições.

Em recente período, o serviço da produção das refeições no RU foi terceirizado. Uma empresa – Sanoli Indústria e Comércio de Alimentação LTDA – obteve a administração do RU não somente no campus Darcy Ribeiro, mas em todos os campi pertencentes à UnB, que são, a saber: Fazenda Água Limpa, Campus Gama, Campus Ceilândia e Campus Planaltina.

Por tudo isso, devido à grande inserção da comunidade acadêmica nos serviços prestados pelo Restaurante Universitário, se faz necessário conhecer todos os procedimentos pelos quais as comidas passam até chegar ao prato do consumidor.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), portanto, pretende conhecer todo o processo de produção dos alimentos oferecidos pelo Restaurante Universitário da Universidade de Brasília, campus Darcy Ribeiro.

1.1 Formulação do problema

Com o grande envolvimento da comunidade acadêmica da Universidade de Brasília, campus Darcy Ribeiro, em relação ao Restaurante Universitário, nada mais justo do que saber quais são as procedências na produção dos alimentos servidos.

Saber o que se está comendo, de onde vêm a comida e como ela é tratada é de suma importância para a saúde mental das pessoas que lá comem.

Segundo Slack *et al.* (2002, p. 32), a função de produção é a junção dos recursos destinados a produção de bens e serviços. Ela é a parte central, porém não única, para a organização; sendo participante das três funções centrais de qualquer organização (função marketing, função de desenvolvimento produto/serviço e função de produção). Ou seja, é a parte aonde a qualidade dos produtos, bem como a própria confecção dos mesmos é posto em prática.

Segundo Paulo Fernando Fleury, Peter Wanke e Kleber Fossati Figueiredo (2013), com a alta competitividade do mercado, os consumidores passam a ser cada vez mais exigentes, ao passo que as pressões do cotidiano – trabalhos e estudos – fazem com que se valorize ainda mais as qualidades no momento de escolha do produto ou serviço.

Nesse sentido, o presente trabalho almeja responder as seguintes perguntas: como é o processo de produção das refeições do Restaurante Universitário do Campus Darcy Ribeiro e como está a satisfação de seus consumidores?

1.2 Objetivo Geral

Descrever o processo logístico-produtivo das refeições oferecidas pelo Restaurante Universitário no Campus Darcy Ribeiro e verificar a satisfação dos consumidores pelo serviço prestado.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar a estrutura logística do fornecimento e o descarte dos alimentos;
- Identificar o processo produtivo das refeições;
- Apontar a satisfação dos consumidores em relação ao serviço;

1.4 Justificativa

Para todo frequentador do campus Darcy Ribeiro, o Restaurante Universitário é visto como um símbolo intrínseco à história da própria universidade. Ela passa a alimentar e gerar energia aos estudantes desde 1975, ano de sua inauguração.

A cada geração de formandos que passa pela universidade, a capacidade produtiva do restaurante, teve, por consequência aumentado, para assim, conseguir atender a todos os estudantes.

Desde sua fundação, porém, o Restaurante Universitário teve diversas gestões administrativas, sendo elas puramente públicas e até recentemente a gestão privada, terceirizada.

Pelo alto envolvimento da comunidade acadêmica da universidade, as refeições servidas devem seguir altos padrões de qualidade em escala industrial. Além disso, deve-se assegurar que o fator nutricional que possa a ser sanado com o consumo da refeição, assegurando ao consumidor os nutrientes necessários recomendados para cada refeição do dia.

Apesar da administração sendo privada, ainda se trata de um prédio público, que necessariamente serve à população. Se por um lado existem leis municipais e até um projeto de lei (Projeto de Lei 5938/13, do deputado Major Fábio (DEM-PB)) que garantem ao consumidor a visita em cozinhas de restaurantes na iniciativa privada, nada mais justo do que os consumidores também vejam com os próprios olhos como tudo funciona, afinal de contas, também cabe ao cidadão averiguar a situação de funcionamento de um serviço público.

Ainda que exista, porém, essa visita guiada, outros problemas ou indagações não são vistas dessas visitas, já que podem envolver outras questões, como burocráticas, legais e etc.

O mapeamento do processo de logística e produção dos alimentos no Restaurante Universitário, nos permitirá averiguar questões pertinentes ao modo como está sendo produzido as refeições que são servidas aos consumidores.

Mais ainda, segundo Kotler (2000, p.79)

“há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa. Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo em que sustentam preços mais altos e (frequentemente) custos menores”.

Partido desse pensamento, saber como anda a satisfação dos consumidores pelo serviço prestado pelo RU se mostra importante, visto que, como já dito acima, há uma ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa. Tendo em vista que o RU não busca o lucro, então, a qualidade pode ser confrontada com a mensuração da satisfação dos consumidores.

Por tudo isso, a medição da satisfação dos consumidores nos permitirá verificar como está, de modo óbvio, a satisfação, mas também à qualidade do que está sendo produzido pelo Restaurante Universitário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Logística

Segundo Magee (1977), a palavra logística vem do francês – *loger* – que seria alojar ou acolher. Era inicialmente usado pelos militares para designar a arte de transportar, abastecer e alojar as tropas. Posteriormente, deixou de ser um termo somente de uso militar para ser mais amplo, chegando na indústria, tornando-se a arte de administrar o fluxo de materiais e produtos, da fonte do usuário.

Para Sousa (2002), a logística surgiu no século XVIII, sob o reinado de Luiz XIV, onde existia o posto de General Lógis, que era o responsável pelo suprimento e transporte do material bélico nas batalhas. O General Von Claussen, de Frederico da Prússia, foi o primeiro a utilizar o termo e mais posteriormente a CIA, junto com professores de Harvard, desenvolveram o conceito para utilização na segunda guerra mundial e em 1950, a logística surge como matéria nas graduações de engenharia e administração de empresas (Gallo, 1998).

Em tempos modernos a logística empresarial apresenta-se em três eras: antes de 1950, 1950-1970 e após 1970 (Ballou, 1993).

Até cerca de 1950, Ballou (1993) afirma que o campo da logística estava adormecido. As atividades-chave da logística eram fragmentadas e sua responsabilidade ficavam em outros setores. O transporte pelo comando gerencial da produção, o estoque pelo marketing, finanças ou produção e os pedidos pelas finanças ou vendas. Até a metade do século XX poucas empresas exploravam os benefícios da logística, muito por causa do ambiente econômico e da teoria pouco desenvolvida.

No período de 1950-1970, segundo Ballou (1993), houve uma decolagem para a teoria e prática da logística. Além disso, existiam condições favoráveis para o desenvolvimento da logística, tanto no setor econômico, como no tecnológico. O autor identificou quatro condições-chave para isso: “(1) alterações nos padrões e atitudes da demanda dos consumidores, (2) pressão por custos nas indústrias, (3) avanços na tecnologia de computadores e (4) influências do trato com a logística militar”.

No período atual, segundo o mesmo autor, os princípios já estavam definidos, as empresas já estavam coletando os louros com a sua utilização. Alguns eventos

importantes, como o embargo petrolífero fizeram com que as empresas adotassem ainda mais os princípios e conceitos já formulados durante anos; e com muito sucesso. Muito também se mudou, acabou por ser levado à logística integrada, que é uma integração da administração de materiais com a da distribuição física, aproximando ainda mais a produção e a logística. Mas não só isso, outros campos também estão em desenvolvimento, indo desde operações manufatureiras ou militares até ao comércio internacional.

Para Ballou (1993, p. 24),

A logística empresarial trata de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Verificando outras definições, Novaes (2004, p. 35) diz,

[...] a Logística Empresarial evoluiu muito desde seus primórdios. Agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva. Além de agregar os quatro tipos de valores positivos para o consumidor final, a Logística moderna procura também eliminar do processo tudo que não tenha valor para o cliente, ou seja, tudo que acarrete somente custos e perda de tempo.

Apesar das definições expostas, para diferentes pessoas o significado de logística pode ser diferente, inclusive para profissionais da área (Ballou, 1993). Apesar disso, igualmente em outras áreas, como Marketing, existe uma associação ou conselho, que padroniza o conceito para os estudiosos ou aqueles que trabalham com isso. Por terem muitos membros que são profissionais da área, existe um certo respaldo internacional das definições propostas.

Para a logística, existe o Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 2013), antiga Council of Logistics Management (CLM), que a define como sendo:

O processo de planejamento, implementação e controle de procedimentos para o transporte e armazenagem de bens, eficiente e eficaz, incluindo serviços, e informações conexas desde o ponto de origem até ao ponto de consumo para fins de conformidade com os requisitos do cliente. Esta definição inclui entrada, saída, Movimentos internos e externos.

Para Ballou (2006), as atividades da logística podem ser divididas em duas: Atividades-chave e Atividades de suporte.

As atividades-chave são: serviço ao cliente; transporte; gerência de estoque e fluxo de informações e processamento de pedidos. Já as atividades de suporte são: armazenagem; manuseio de materiais; compras; embalagem; cooperação na produção /operação e manutenção de informações.

Para as atividades-chave, elas são assim denominadas, pois elas são as atividades mais dispendiosas na área da logística ou elas são indispensáveis para o pleno exercício da logística nas organizações (Ballou, 1993). Já as demais atividades, são, como o próprio nome já diz, para dar suporte as atividades principais.

A tabela a seguir dispõe do que cada atividade, tanto chave, como de suporte faz.

Tabela 1 - Atividades da logística

<i>Atividades-chave</i>	<i>Atividades de suporte</i>
<p>1. Os serviços ao cliente padronizados cooperam com o marketing para:</p> <p>a. Determinar as necessidades e desejos dos clientes em serviços logísticos</p> <p>b. Determinar a reação dos clientes ao serviço</p> <p>c. Estabelecer níveis de serviços ao cliente.</p>	<p>1. Armazenagem</p> <p>a. Determinação do espaço</p> <p>b. Leilante do estoque e desenho das docas</p> <p>c. Configuração do armazém</p> <p>d. Localização do estoque</p>
<p>2. Transporte</p> <p>a. Seleção do modal e serviço de transporte</p> <p>b. Consolidação de fretes</p> <p>c. Determinação de roteiros</p> <p>d. Programação de veículos</p> <p>e. Seleção do equipamento</p> <p>f. Processamento das reclamações</p> <p>g. Auditoria de frete</p>	<p>2. Manuseio dos materiais</p> <p>a. Seleção do equipamento</p> <p>b. Normas de substituição de equipamento</p> <p>c. Procedimentos para separação de pedidos</p> <p>d. Alocação e recuperação de matérias</p>
<p>3. Gerência de estoques</p> <p>a. Políticas de estocagem de matérias-primas e produtos acabados</p> <p>b. Previsão de vendas a curto prazo</p> <p>c. Variedade de produtos nos pontos de estocagem</p> <p>d. Número, tamanho e localização dos pontos de estocagem</p> <p>e. Estratégias just-in-time, de empurrar e de puxar</p>	<p>3. Compras</p> <p>a. Seleção da fonte de suprimentos</p> <p>b. O momento da compra</p> <p>c. Quantidade das compras</p>
<p>4. Fluxos de informação e processamento de pedidos</p>	<p>4. Embalagem protetora projetada para:</p> <p>a. Manuseio</p>

<ul style="list-style-type: none"> a. Procedimento de interface entre pedidos de compra e estoques b. Métodos de transmissão de informação sobre pedidos c. Regras sobre pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> b. Estocagem c. Proteção contra perdas e danos
	<p>5. Cooperação com produção/operações para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Especificação de quantidades agregadas b. Seqüência e prazo do volume da produção c. Programação de suprimentos para produção/operações
	<p>6. Manutenção de informações</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Coleta, armazenamento e manipulação de informações b. Análise de dados c. Procedimentos de controle

FONTE: Ballou (2006, p. 31-32)

No entanto, segundo Di Serio *et al.* (2007, p.4),

Em 1998, o Council of Logistics Management (CLM) reconheceu o descompasso na definição original de logística com a realidade empresarial e aprimorou a definição original (1986).

A logística passou a ser vista como: parte do processo de gestão da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento de produtos, serviços e a informações relacionadas, desde o ponto de origem até ponto de consumo, de modo a atender às necessidades dos consumidores, de forma eficiente e eficaz.

Para Zinn (2002), nos dias atuais, a cadeia de suprimentos abrange um maior alcance do que a logística. Enquanto que este é mais interno incluindo nisso fornecedores e clientes diretos, a cadeia de suprimentos, ou em inglês, *supply chain management*, é externo e vai além dos clientes e fornecedores diretos.

2.2 Gestão da Cadeia de Suprimentos ou *Supply Chain Management* (SCM)

Segundo Mentzer *et al.*, a definição de Supply Chain Management é:

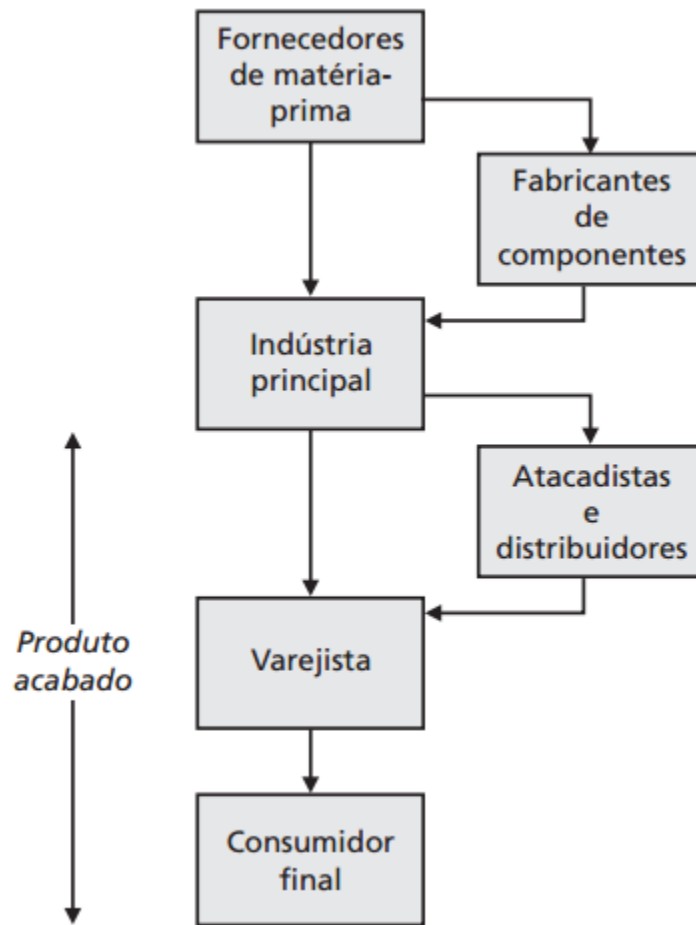
A coordenação sistêmica e estratégica das funções tradicionais de negócios e as táticas nestas funções de negócio dentro de uma determinada empresa e entre as empresas da cadeia de suprimentos, com o objetivo de melhorar o desempenho de longo prazo das empresas individuais e da cadeia de suprimentos como um todo.

Para Ballou (2006), no entanto, para apresentar vantagem competitiva, as empresas devem, com auxílio do SCM tratar da coordenação do fluxo de produtos ao longo de funções e de empresas.

Ballou (2006), ainda, diz que na prática, tanto a logística como o SCM detêm missões idênticas e que, por isso, são de difícil separação. Ainda complementa, como sendo a missão da logística e do SCM: “Colocar os produtos ou serviços certos no lugar certo, no momento certo, e nas condições desejadas, dando ao mesmo tempo a melhor contribuição possível para a empresa” (Ballou, 2006, p. 28).

A figura 1, a seguir, exemplifica um tipo de cadeia de suprimentos típica.

Figura 1 - exemplificação de uma cadeia de suprimentos



FONTE: Novaes (2007)

Sobre o SCM, Novaes (2007) diz que em uma visão mais antiga, quando se falava em logística, o que se tinha eram empresas querendo impor suas regras logísticas para as outras organizações, que por vezes eram menores. Ou seja, essas organizações maiores tentavam, e ainda tentam, tirar a máxima vantagem sobre os outros no processo.

Novaes (2007), porém diz que atualmente a visão passou a ser de maior cooperação. No caso, as empresas trabalhando em conjunto, buscando ganhos sobre a cadeia como um todo, transformando-se em um processo de ganha-ganha, nenhuma organização sairia defasada em detrimento da outra.

Chegou-se à conclusão de que os ganhos que podem ser obtidos através da integração efetiva dos elementos da cadeia, com a otimização global de custos e de desempenho, são mais expressivos do que a soma dos possíveis

ganhos individuais de cada participante, quando atuando separadamente (Novaes, 2007, p. 40).

Em um fórum de SCM que foi realizado na Ohio State University, fora definido o SCM como sendo: “[...] a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente.”

Novaes (2007), a partir dessa definição, então, pontuou duas importantes observações. A primeira é que esse conceito de SCM é focado no cliente, ou seja, tudo é focado no cliente, buscando atender suas demandas como bem desejar. O segundo ponto é que há uma integração de todos os elementos na cadeia de produção, uma vez que o centro agora é o cliente, todos devem se integrar e se adequar de forma a atender a demanda dos mesmos.

2.3 Administração da Produção e Operações

Segundo Corrêa e Corrêa (2006, p.24), a Gestão de operações:

[...] ocupa-se da atividade de gerenciamento estratégico dos recursos escassos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação e dos processos que produzem e entregam bens e serviços, visando atender a necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes. Além disso, deve também compatibilizar este objetivo com as necessidades de eficiência no uso dos recursos que os objetivos estratégicos da organização requerem.

Para Gaither e Franzier (2001, p.7), no entanto, a administração de produção e operações é “a administração do sistema de produção de uma organização, que transforma os insumos nos produtos e serviços da organização”.

Mais ainda, para Slack *et al.* (2002, p.6), a administração da produção “[...] é a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços”.

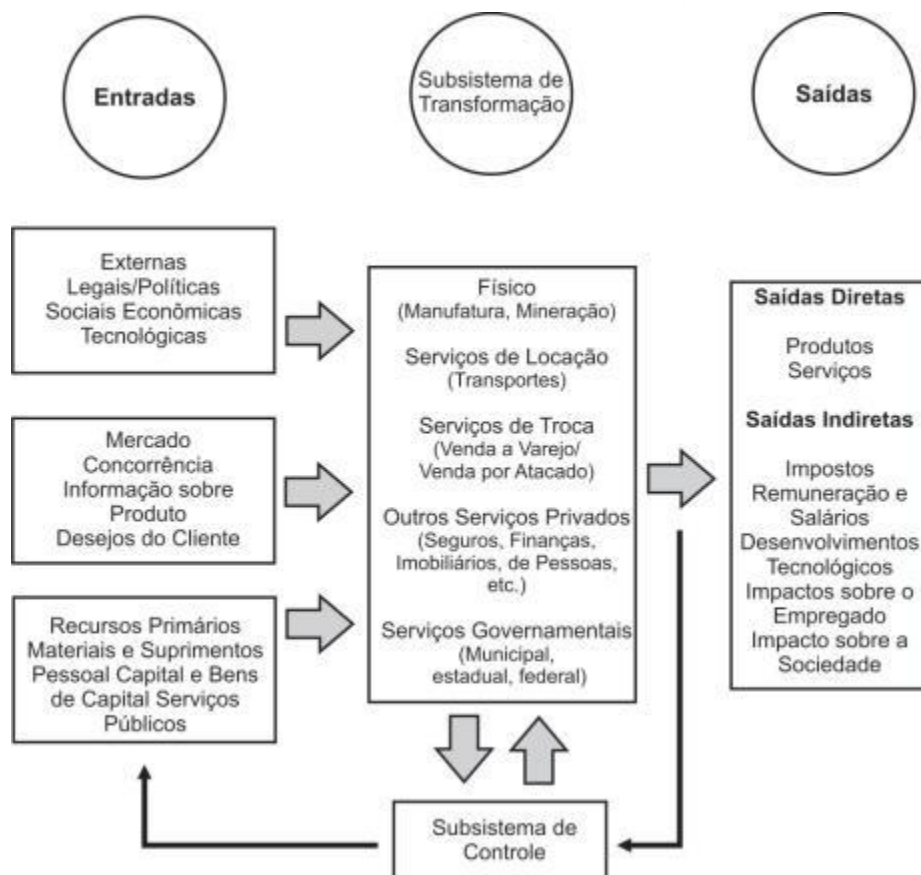
Apesar dessas definições, a administração de produção e operações, ao longo dos seus anos de desenvolvimento, pode ser vista de maneiras distintas (Slack, 2002).

Um dos mais expoentes, o primeiro, é a administração de produção como sendo um sistema, onde Slack *et al.* (2002, p.14) descreve que:

um sistema de produção recebe insumos na forma de materiais, pessoal, capital, serviços públicos e informação. Esses insumos são modificados num subsistema de transformação para os produtos e serviços desejados, denominados produtos. Uma parcela do produto é monitorada no subsistema de controle para determinar se ele é aceitável em termos de quantidade, custo e qualidade. Se o produto for aceitável, nenhuma mudança será necessária no sistema; caso contrário, será necessária uma ação corretiva por parte da administração. O subsistema de controle assegura o desempenho do sistema ao fornecer *feedback* aos gerentes para que possam tomar decisões corretivas.

A figura a seguir mostra um modelo de como um sistema de produção funciona.

Figura 2 - modelo de sistema de produção



FONTE: Gaither e Franzier (2001, p.15)

2.3.1 Responsabilidade Social

Um ponto importante na administração de produção são as questões de responsabilidade social. Algumas organizações mudam os seus modos de produção por algo mais responsáveis muito por causa dos próprios consumidores e grupos de

consumidores (Gaither e Franzier, 2001). Não somente isso, o próprio governo, por meio de suas agências reguladoras procuram entender os problemas causados por algumas práticas e, então, coibi-los a fim de manter comportamentos mais responsáveis pelas organizações (Gaither e Franzier, 2001). Por fim, a atitude responsável pode surgir da própria empresa, pois a longo prazo, elas percebem que podem lucrar mais, do que não sendo responsáveis (Gaither e Franzier, 2001).

Além disso, as preocupações com o meio ambiente são muitas. Com tudo de natural que nos ronda, sendo a camada de ozônio, florestas, poluição em geral, tem-se desenvolvido muito para proteger o meio ambiente e os recursos naturais. Segundo Gaither e Franzier (2001, p. 37), “algumas empresas têm visto esses desenvolvimentos como oportunidades comerciais”.

As preocupações não somente são para com a natureza. Os funcionários, parte vital de qualquer organização, também devem ter suas próprias políticas sociais nas organizações. Gaither e Franzier (2001, p. 38) diz, “À medida que nossa sociedade e o mercado global evoluem, mais e mais empresas têm declarado formalmente sua intenção de ser socialmente corretas”. Mais ainda, os autores complementam: “os benefícios ao empregado e os programas da empresa voltados ao empregado são todos de importância estratégica, porque a lucratividade a longo prazo é muito afetada”.

2.4 Satisfação do consumidor

Para Evrard (1994), devido ao grande número de definições que foram surgindo ao longo do tempo, a satisfação pode ser categorizada em dois tipos: aquelas baseadas na experiência de consumo, sendo esse um resultado de um processo; ou aquelas baseadas na comparação, que se compõem em partes ou no todo do processo.

Para Kotler e Keller (2012, p.134), a satisfação é “o sentimento de prazer ou decepção da comparação entre desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”. No entanto, para Engel (1995, p.545), “a satisfação é uma avaliação pós-consumo em que a alternativa escolhida no mínimo alcance ou mesmo exceda as expectativas”.

Mais ainda, Möwen (1995) diz que a satisfação do consumidor é o que se pensa, se julga e avalia após uma compra de um produto ou serviço específico. Em

complemento, Oliver (1996) diz que a satisfação é uma “reação completa do consumidor ao ato de consumir. O julgamento dos atributos do produto ou serviço proporcionam, ou estão proporcionando um nível de experiência completa de consumo, que pode ser agradável ou não”.

Nesse sentido, para as empresas centradas no cliente, a satisfação do cliente é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing, visto que com o advento da internet proporciona aos consumidores espalharem com facilidade suas opiniões, reclamações ou elogios, para todo mundo (Kotler e Keller, 2012).

Dessa forma, é de suma importância para as empresas em medir, constantemente, a satisfação de seus clientes, “identificando os fatores que moldam a satisfação deles e modificando suas operações e ações de marketing como resultado disso” (Kotler e Keller, 2012).

Para Kotler e Keller (2012),

empresas inteligentes medem a satisfação dos clientes com regularidade porque esse é o segredo para retê-los. De modo geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível ao preço.

Para que as empresas meçam a satisfação de seus clientes, porém, elas precisam de meios para tal. Nesse sentido, há a metodologia do Net Promoter® Score, que será discutido no próximo tópico.

2.4.1 Net Promoter® Score

No final de 2003 foi publicado um artigo na revista *Harvard Business Review* intitulada “One number you need to grow” (“Um número que você precisa para crescer”), de autoria do pesquisador de negócios Fred Reichheld, diretor da Bain & Company. Neste artigo e mais posteriormente em 2006 com a publicação do livro “The Ultimate Question” (“A Pergunta Definitiva”) e também a versão mais atualizada “The

Ultimate Question 2.0" ("A Pergunta Definitiva"), Reichheld introduziu o método de pesquisa, Net Promoter® Score, que inclusive é uma marca registrada da Satmetrix Systems Inc., Bain & Company e Fred Reichheld (BAIN & COMPANY, 2017).

De acordo com Oliveira, Sanguineto e Santos (2015, p.7) "o NPS® (Net Promoter® Score) é uma métrica com o objetivo de mensurar a satisfação e/ou fidelização dos clientes, e a lealdade dos relacionamentos entre os consumidores e as empresas".

Em complemento, Reichheld (2011) diz que "o objetivo desse método foi criar uma pergunta simples e que pudesse ajudar as empresas a criar relacionamentos duradouros e satisfazer seus clientes". Mais ainda, Oliveira, Sanguineto e Santos (2015, p.7) adicionam dizendo que "o método também busca entender como os clientes estão se sentindo e fazer com que os funcionários se sintam responsáveis pela experiência do cliente".

A metodologia do Net Promoter Score é baseada na proposição de uma única pergunta aos clientes, que determina a probabilidade de recompra e recomendação da empresa: "**Qual é a probabilidade de recomendar esta empresa a um amigo ou colega?**" Os clientes selecionam suas respostas em uma escala de 0 a 10. (SURVEYMONKEY®, 2017)

Em face dessa pergunta, os pesquisadores podem dividir os respondentes em três grupos: Promotores, neutros e Detratores. O criador do NPS®, Reichheld (2011, p.4) ainda afirma que "cada grupo de clientes apresenta um padrão de comportamento diferente e um conjunto próprio de atitudes, e cada um requer um conjunto específico de medidas da empresa".

Para o autor, cada grupo pode ser descrito da seguinte forma:

Promotores: pessoas com notas de 9 a 10, indicando que sua vida melhorou depois do relacionamento com a empresa, geralmente compram mais de uma vez e recomendam a amigos ou colegas, são leais a empresa e oferecem feedback construtivo e sugestões.

Neutros: pessoas com notas 7 a 8, compram o que precisam e nada mais, são clientes passivamente satisfeitos, não leais, quase não fazem recomendações e quando fazem é com ressalvas e sem entusiasmo. Não podem ser contabilizados como ativo de longo prazo. A meta das empresas para os clientes neutros é melhorar seus serviços/produtos e processos para tentar transformá-los em promotores.

Detratores: pessoas que dão nota inferior ou igual a 6, indicando que sua vida piorou depois do relacionamento com a empresa. É um grupo de indivíduos insatisfeitos, decepcionados, que se sentem consternados pelo tratamento recebido e criticam a empresa a amigos e colegas.

No entanto, feito a primeira pergunta, o NPS® recomenda, para que haja um entendimento maior quanto à razão da nota dada, em se fazer mais uma única

pergunta; podendo ser: “**Qual é o motivo mais importante para nota que você deu?**”

O cálculo para medir o NPS é feito subtraindo o percentual de clientes promotores (P) pelo percentual de clientes detratores (D), para Reichheld (2011) dessa forma obtém-se o percentual líquido de promotores, que seria o NPS.

$$\%P - \%D = \%NPS$$

Ou simplesmente:

$$\frac{\text{Número de Promotores} - \text{Número de Detratores}}{\text{Número total de respostas}} \times 100 = NPS$$

Os resultados podem variar de 100 até -100 e podem caracterizar uma empresa em quatro Zonas de Classificação. Em termos gerais, essa classificação exemplifica o quão bem a empresa está em relação a satisfação de clientes. As zonas, segundo Pluga (2017) são:

- Notas -100 a 0 = Zona crítica, com o mais alto índice de clientes detratores.
- Notas de 0 a 50 = Zona de Aperfeiçoamento, a empresa possui um grande volume de detratores e neutros.
- Notas de 50 a 75 = Zona de Qualidade, a empresa possui mais clientes neutros e promotores, do que detratores.
- Notas de 75 a 100 = Zona de Perfeição, a empresa possui alto índice de clientes promotores e poucos detratores.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 83),

o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Em complemento, Minayo e Gomes (2012, p.16) dizem que a metodologia é “[...] o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Neste sentido, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referindo a elas”. Mais além, os mesmos autores, Minayo e Gomes (2012), têm como coração da Ciência a atividade de *pesquisa*, em sua indagação e construção da realidade.

É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, *nada pode ser intelectualmente um problema se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática.* (Minayo e Gomes, 2012).

Segundo Gil (2007, p. 17), a pesquisa é definida como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Gerhardt e Silveira (2009, p. 12) complementam dizendo, “Pesquisar [...] é buscar ou procurar resposta para alguma coisa”.

Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa pode ser classificada tanto quanto à sua natureza, sendo, nesse caso possível: pesquisa básica e pesquisa aplicada; bem como quanto aos seus objetivos, e nesse caso, podendo ser pesquisa exploratória, descritiva e explicativa.

Nesse sentido, o presente trabalho é de natureza básica pois objetiva gerar conhecimentos em relação à produção das refeições oferecidas pelo restaurante universitário, bem como sua relação de qualidade para com os estudantes e outros consumidores.

Quanto aos objetivos, o trabalho se caracteriza por ser descritivo, ao passo que procura-se observar e relatar os fatos em relação à produção das refeições.

Quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento (Prodanov e Freitas, 2013 p. 52).

Quanto à natureza dos dados, Giddens (2012) afirma que, “a pesquisa pode ser feita pelo método misto – qualitativo e quantitativo – de modo a obter uma compreensão e explicação mais ampla do tema estudado”. Minayo e Sanches (1993, p. 34), no entanto, complementam dizendo:

A relação entre quantitativo e qualitativo [...] não pode ser pensada como oposição contraditória. Pelo contrário, é de se desejar que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos mais ‘concretos’ e aprofundadas em seus significados mais essenciais. Assim, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente e vice-versa.

Por tudo isso, o presente trabalho se mostra – quanto à natureza dos dados – de caráter misto. Visto que objetiva-se tanto a quantificação dos dados, bem como observar os fatos apresentados de maneira qualificada.

Por fim, quanto aos dados coletados, são dados primários; que segundo Mattar (2005, p.159), “dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados. Eles são pesquisados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

3.2 Caracterização do objeto de estudo

Inaugurada no ano de 1975 e projetada pelo Professor José Galbinski, da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo – FAU da UnB, O objeto de estudo é o Restaurante Universitário – RU Localizado no Campus Universitário Darcy Ribeiro, Brasília - CEP 70910-900 na Universidade de Brasília – UnB.

Figura 3 - Restaurante Universitário Campus Darcy Ribeiro



Fonte: RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO, 2017

3.3 População e amostra

Os participantes do estudo são divididos em duas categorias. A primeira é interna e a segunda é a externa. No que se refere aos participantes internos, é constituída de uma nutricionista que gerencia o restaurante e garantem o controle de qualidade. Aos participantes externos, são os consumidores das refeições oferecida pelo RU, são eles os estudantes da universidade que consomem regularmente no restaurante, que serão categorizados segundo a própria Diretoria faz em quatro grupos:

- GRUPO I - Estudantes participantes dos programas de assistência estudantil e estudantes indígenas (convênio FUNAI). Valor cobrado: Gratuito;
- GRUPO II - Estudantes estrangeiros PEC-G. Valor cobrado: R\$ 1,00;
- GRUPO III - Estudantes de graduação, pós-graduação (stricto sensu) e servidores. Valor Cobrado: R\$ 2,50;
- GRUPO IV – Visitantes. Valor Cobrado: Desjejum R\$ 7,00; Almoço R\$ 13,00; Jantar R\$ 13,00;

Quanto à nutricionista, levantou-se o processo de produção dos alimentos servidos nas refeições. Aos consumidores, levantou-se dados referentes à percepção de qualidade do serviço prestado pelo RU, bem como a satisfação dos mesmos.

No âmbito externo, ela se apresenta como uma amostra não-probabilística, visto que foram selecionados especificamente as pessoas desejadas para participarem do estudo.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

No lado qualitativo do presente estudo, quanto aos nutricionistas do restaurante, o instrumento de pesquisa escolhido foi a entrevista semi-estruturada. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 195),

a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

No que se refere à pesquisa semi-estruturada, Triviños (1987, p. 146) a entende como

aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Ainda em complemento, Manzini (1990/1991, p. 154) afirma que

na entrevista semi-estruturada, a resposta não está condicionada a uma padronização de alternativas formuladas pelo pesquisador [...]. A entrevista está focalizada em um objetivo sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

O questionário se dividiu em cinco tópicos, a saber: fornecedores e descarte; produção; terceirização; gestão e problemas gerais, o que totalizou 22 questões.

Para o lado quantitativo do estudo, no entanto, para os consumidores do RU, o instrumento de pesquisa escolhido foi o questionário que segundo MARCONI e LAKATOS (2002, p. 98) “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a entrevista semi-estruturada a coleta das respostas foi feita com a utilização de anotações e de demais lembranças do próprio autor.

Para a sua análise, optou-se por escolher o método de Análise de conteúdo. Segundo Mozzato e Grzybovski (2011, p. 734), a “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados.” Mais ainda, Chizzotti (2006, p. 98) complementa dizendo, “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Nesse sentido, para a análise de conteúdo, foi criada uma matriz para categorizar cada pergunta quanto ao tema/sub-tema tratado.

Para a pesquisa NPS®, a coleta de dados foi feita através de um questionário online utilizando-se da plataforma online da Google, o Google Forms. Fora divulgada em grupos da Universidade no Facebook e Whatsapp.

Além disso para a análise dos dados coletados, fora utilizada o programa Excel da Microsoft, bem como todos os seus instrumentos para análise do mesmo. Ou seja, separação dos respondentes quanto às caracterizações já antes mencionadas e depois aplicadas ao cálculo simples do NPS®, também já mencionado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Entrevista com representante do RU

A entrevista ocorreu no dia 09 de novembro de 2017 em uma sala no prédio do Restaurante universitário. Aconteceu com uma das várias nutricionistas que são responsáveis pela coordenação do funcionamento do restaurante. A entrevista não foi gravada, pois a entrevistada não permitiu e seu nome também não será revelado por motivos de autorização.

As respostas, então, são de anotações e de demais lembranças do autor dessa monografia coletadas durante a entrevista.

Vale salientar que o seguinte questionário fora usado de forma semi-estruturada, onde o entrevistador teve liberdade em fazer outras perguntas para obter-se melhores respostas para se entender, de forma macro, como o Restaurante Universitário funciona. Portanto as seguintes perguntas funcionavam como guias de uma “conversa”.

4.1.1 Fornecedores e descarte

1) Quantos fornecedores contribuem para o funcionamento do RU e quais são os produtos fornecidos?

São, em média, 15 fornecedores. (Ao ser feita a pergunta, o número absoluto de fornecedores não fora divulgado)

2) Quantas vezes por semana os fornecedores abastecem o RU? E quando um não entrega o pedido, o que acontece?

Os insumos de carne, hortifrúti chegam ao restaurante todos os dias. Já os outros insumos são fornecidos de acordo com a frequência que sai. Por exemplo, quando o estoque de arroz vai diminuindo, o pedido é feito, junto ao fornecedor, e então esse insumo é entregue ao restaurante. No caso das carnes, é feito um “Mapa de carne” pela empresa Sanoli com um mês de antecedência, para determinar qual o tipo de carne e a quantidade em cada refeição.

O máximo que aconteceu foi de atrasar o pedido. A produção então é atrasada, um pouco, mas não há um prejuízo muito grande, visto que existe uma “reserva técnica” para que nessas situações a produção não seja totalmente prejudicada.

3) Como é feito o pedido dos insumos?

Os pedidos são feitos via e-mail com cada fornecedor.

4) Como funciona o processo de contratação ou “desligamento” de fornecedores? (Já houve algum caso de troca de fornecedores e etc?)

Para que o fornecedor seja contratado, ele deve atender alguns requisitos. Um: a capacidade de atender a demanda, visto que há uma quantidade demanda de insumos muito grande por parte do restaurante, então o fornecedor deve ter essa capacidade. Dois: tenha um bom preço. Dos vários fornecedores que estão no mercado, além dessa capacidade de produção para que atenda a demanda, o preço também não poderá ser muito alto e destoante dos preços de mercado. Três: cada fornecedor recebe uma visita técnica onde os nutricionistas do Restaurante Universitário fazem um “checklist” de todas as exigências da legislação vigente. Tendo todas essas características o fornecedor é, então, contratado.

Já houve casos de troca e desligamento. É algo feito em acordo com o contrato, com aviso prévio. Se o fornecedor não entregar os pedidos, baixa qualidade dos insumos, dentre outros.

Todo esse processo é feito conjuntamente pela empresa Sanoli e pela Direção do Restaurante Universitário.

5) Como funciona o processo de descarte das sobras dos alimentos? O próprio RU cuida disso ou há a terceirização do processo?

Existem dois coletores, dos descartáveis e orgânico. Para os descartáveis há uma cooperativa que coleta e recicla. E o do orgânico há uma organização que recolhe o lixo para fazer compostagem.

O resto é descartado normalmente para os coletores de lixo do governo.

6) Se for terceirizado, a escolha dessa empresa segue algum tipo de critério, formalidade?

Não há critério específico, mas foi uma iniciativa do RU/Sanoli para que algo fosse feito com uma parte do lixo que é feita pelo restaurante.

4.1.2 Produção

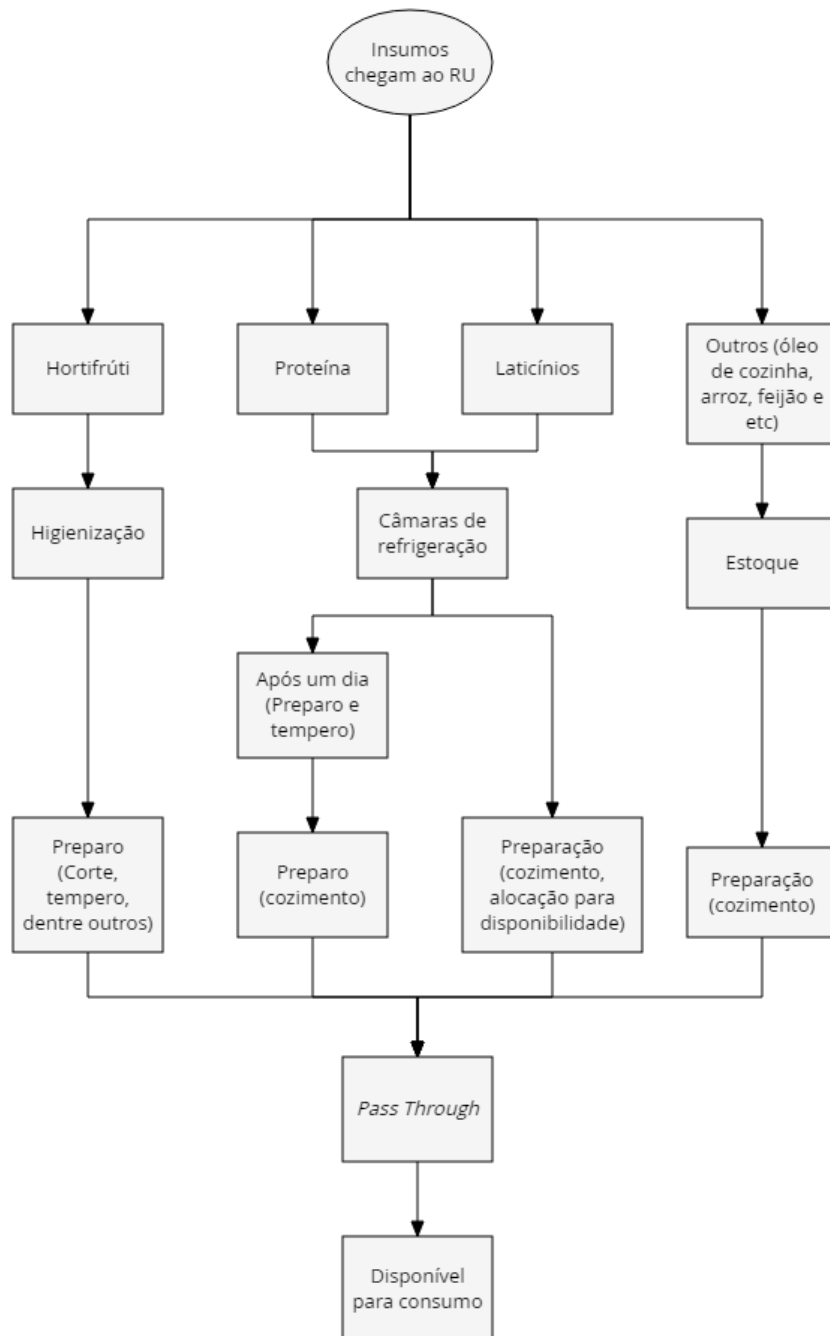
1) Existe algum fluxograma formalizado?

Sim, o que existe é chamado de Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle – APPCC, o que contém cada uma das etapas do processo de preparo dos

insumos e ainda apresenta os riscos físicos, químicos e biológicos na produção das refeições. A descrição é bastante extensa e detalhada, em formato de um grande livro.

No entanto, de um modo bem macro, pode-se montar um fluxograma da produção das refeições:

Figura 4 - Fluxograma macro da produção do RU



Fonte: dados da pesquisa

Como pode-se observar, cada tipo de insumo tem sua especificidade, uns precisam de um ambiente frio para conservação, como a proteína e os laticínios;

outros já podem ser processados, como os de hortifrúti, que chegam, são higienizados e já podem ser preparados. O único caso mais distinto é o da proteína que passa um dia sendo temperado, o que faz com que o sódio penetre mais na carne e assim, usa-se menos sal no processo.

Uma etapa que todos passam é o *Pass Through*, que são equipamentos que mantêm a temperatura dos alimentos adequadas até que esses possam seguir para as mesas do restaurante. Então, os alimentos já prontos ficam nesses equipamentos, mantendo-se sua temperatura, esperando até que seja necessitado para servir aos consumidores do restaurante.

2) É utilizado algum software para auxiliar na tomada de decisões?

Sim, existem dois softwares usados: um auxilia na montagem do cardápio, dá a quantidade, as receitas, custo, e tem uma base de dados que usa-se do que foi coletado naquele mesmo dia porém no ano anterior para basear os seus números. E outros para auxiliar na emissão da nota fiscal. Ambos os softwares são de propriedade da Saloni.

3) Qual o tratamento dado para cada tipo de alimento que chega no RU?

Dependendo do tipo de alimento, os de hortifrúti são todos higienizados ao chegarem, tirando-se os insetos e substâncias indesejáveis. As carnes são todas feitas pela empresa Sanoli em outra localidade, aonde já chegam cortadas e temperadas ao prédio do RU.

4) Como é realizado o controle de qualidade?

Tudo já está presente, no já mencionado APPCC, porém de forma macro e simplificada, em cada lote de produção são retiradas amostras para análise, visando verificar a qualidade dos alimentos.

5) Qual o procedimento quando acontece algum acidente na produção? Qual o procedimento quando acontece algum acidente de trabalho?

Quando acontece algum acidente, existe o que é chamado de comissão interna de prevenção de acidentes – CIPA, que é uma comissão constituída por representante dos empregados objetivando uma maior e melhor segurança no trabalho. Portanto, quando algo acontece, esses representantes entram em ação e tomam as devidas atitudes para que o acidente seja minimizado o mais rápido e eficiente possível. Além disso, há também o uso dos Equipamentos de Proteção Individual – EPIs que são itens de proteção que cada funcionário usa para garantir a sua saúde e proteção, a fim de se evitar maiores consequências ao ocorrer um acidente.

6) Como é gerenciado o valor nutricional dos alimentos? Existe alguma norma ou lei que delimitem alguns parâmetros?

Existem várias normas, leis e recomendações para isso. No entanto, não é seguido à risca somente um dos parâmetros já estabelecido. Utiliza-se um certo “mix” de recomendações a fim de melhor atender ao público consumidor do RU. São usadas recomendações do Ministério da Saúde – MS, da Organização Mundial da Saúde – OMS, Anvisa, Dietary Reference Intakes – DRI, dentre outros.

7) Quais são as atividades para incentivar a alimentação saudável?

Existem algumas cartilhas, banners, existentes nas mesas do refeitório, nas entradas e nos televisores do prédio do RU.

8) Quando a produção é maior do que foi consumido, qual o procedimento?

Nesse caso, a produção é algo gradativo. As refeições são feitas de acordo com a quantidade demandada em cada momento. As nutricionistas ficam coordenando a quantidade produzida, informando se há uma maior necessidade ou não de produção. Quando sobra, o restaurante tenta reutiliza-las na próxima refeição.

4.1.3 Terceirização

1) Quais serão as principais consequências com o advento da nova lei da terceirização?

Por hora não existem mudanças, visto que o contrato foi assinado na vigência da legislação anterior. Existirá eventual mudança ao se assinar um novo contrato, por exemplo.

4.1.4 Gestão

1) Como funcionam os projetos feitos pelo RU?

Os projetos muitas das vezes chegam ao RU, ou seja, algum professor ou algum servidor da UnB e até mesmo a diretoria do RU, vai ao restaurante e propõe algum tipo de programa que possa que tenha a ver com alimentação e refeição. Então, projetos entregues à Sanoli, há um breve planejamento para que tudo seja feito do jeito certo, a fim de se evitar erros e problemas na execução desse projeto. Ou seja, não há um planejamento muito antecipado anual dos projetos que serão desenvolvidos; isso é algo que os dirigentes do restaurante estão buscando para acontecer nos próximos anos.

2) Qual a história do RU gourmet?

Foi uma iniciativa da Diretoria do Restaurante Universitário em querer oferecer uma refeição com uma maior qualidade a preços bem acessíveis. A produção dessas refeições são em separado.

4.1.5 Problemas gerais

1) Quais os principais empecilhos e dificuldades encontrados na produção?

Esses problemas e empecilhos aparecem diariamente, como acidentes, atrasos dos fornecedores e várias outras situações que possam vir a aparecer. Então, os problemas veem e são sanados no mesmo dia.

2) Pelos aspectos legais, há alguma barreira burocrática que impeça uma produção mais eficiente ou eficaz?

Existem algumas dificuldades tendo em vista ao ambiente físico, o que está fora da alçada da empresa terceirizada em poder mudar as disposições do prédio. No entanto, soluções outras devem ser feitas para que essas dificuldades sejam sanadas. Portanto, não existem essas barreiras que impeçam essa produção mais eficiente e eficaz, mas a empresa busca constantemente soluções para melhorar sua produção.

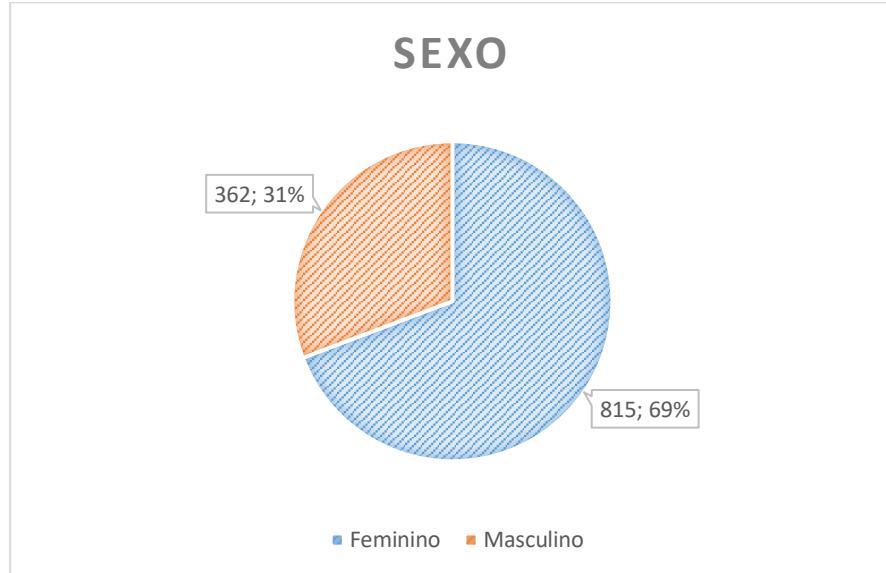
4.2 Net Promoter® Score

Os dados dos consumidores do Restaurante Universitário (RU) foram coletados no período de 26/08/2017 a 12/10/2017, todos eles por meio da plataforma online da Google, o Google Forms, divulgados em grupos de Whatsapp e de comunidades do Facebook.

Ao todo foram coletadas 1.177 respostas, o que correspondem a aproximadamente 19,616% da média diária de refeições servidas pelo restaurante no campus Darcy Ribeiro (RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO, 2017).

Por dados demográfico, como mostrado no gráfico 1, tem-se 815 participantes mulheres e 362 participantes homens.

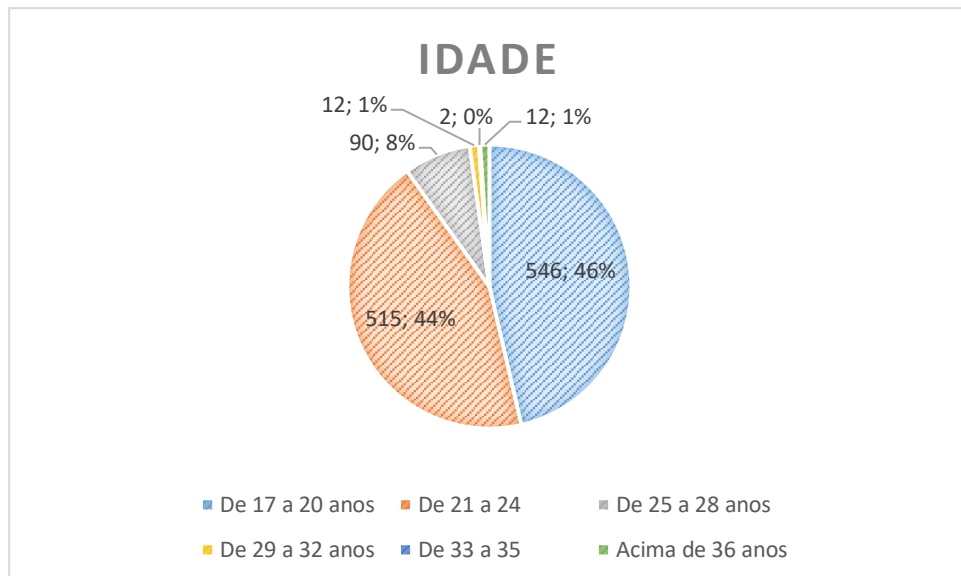
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: dados da pesquisa

Já no gráfico 2, tem-se as idades dos participantes, que foram divididas em seis categorias, a saber: De 17 a 20 anos; De 21 a 24; De 25 a 28 anos; De 29 a 32 anos; De 33 a 35 e Acima de 36 anos.

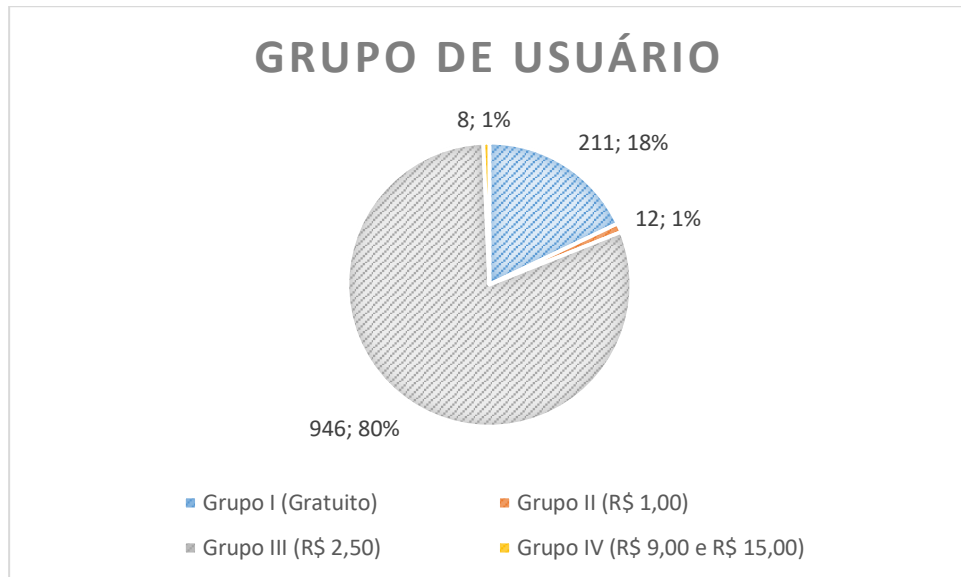
Gráfico 2 - Idade



Fonte: dados da pesquisa

No gráfico 3, tem-se a quantidade de pessoas pertencentes em cada grupo de usuários, divididos por preço pelo Decanato de Assuntos Comunitários (DAC), ao qual o RU está vinculado.

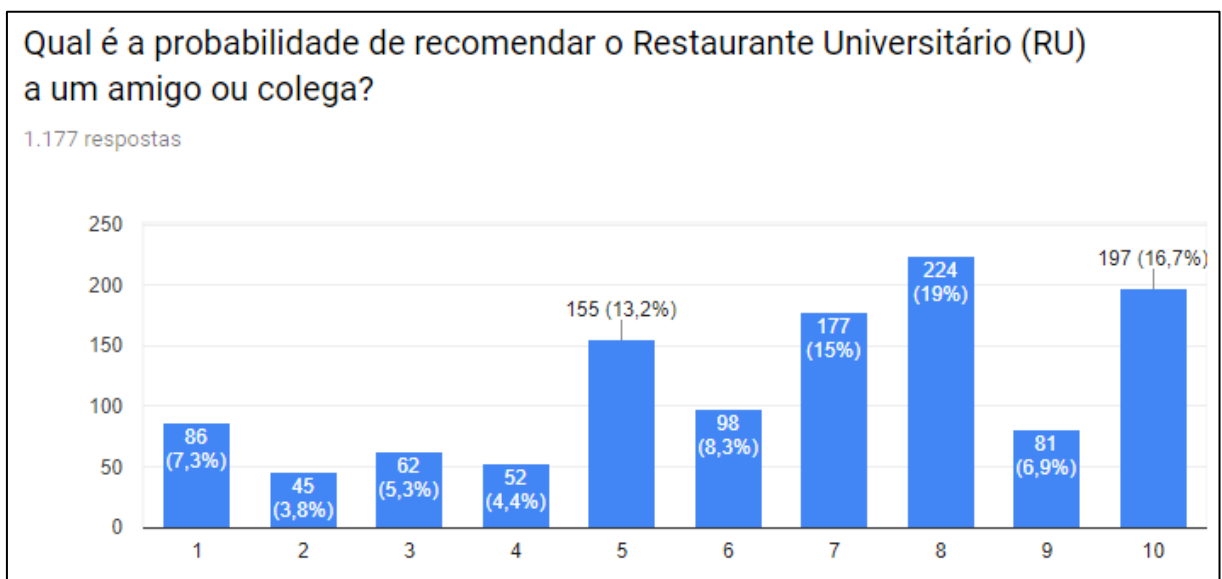
Gráfico 3 - Grupo de Usuário



Fonte: dados da pesquisa

Pelos dados da pergunta, o gráfico 4 mostra como foi a distribuição das respostas em cada um dos níveis.

Gráfico 4 - Distribuição das respostas



Fonte: dados da pesquisa

Como pode-se ver, portanto, 86 pessoas colocaram como sendo 1 a probabilidade de se recomendar o RU para um amigo ou um colega, 45 pessoas como 2 a probabilidade e assim por diante.

Dessa maneira podemos separar, para o cálculo do NPS, os clientes que são promotores (P) e detratores (D). De promotores temos um total de 278 clientes. De detratores temos um total de 498 clientes. Aplicando a fórmula do NPS:

$$\frac{P - D}{Nt} \times 100 = \frac{278 - 498}{1177} \approx -18,69158878504673$$

Podemos, portanto, observar que o Restaurante Universitário do Campus Darcy Ribeiro se apresenta na Zona Crítica, visto que seu NPS atingiu a pontuação de -18,691. Nessa Zona, há um maior índice de clientes detratores, ou seja, há uma grande insatisfação por parte dos consumidores pelos serviços prestados.

Ainda no mesmo questionário, no entanto, foi-se perguntado qual a melhor palavra que descreveria a razão da probabilidade dada. Várias foram as respostas dadas, mas pode-se sintetiza-las em algumas “respostas base”, como se as categorizasse para facilitar na análise. Por exemplo a palavra “economia” ou “econômico” entraria na categoria de “custo benefício”. Quando houve a inserção de uma frase ao invés de uma única palavra, optou-se por descartar tais respostas, visto que a maioria continha múltiplas informações, impossibilitando a categorização.

Nesse sentido, as categorias estabelecidas são, a saber:

- Preço
- Custo-benefício
- Qualidade
- Ambiente

É importante salientar que nessas categorias o sentido da palavra, como sendo respostas por uma insatisfação ou uma satisfação estão contidas na mesma categoria, ou seja pessoas diferentes podem se sentir satisfeitas ou insatisfeitas pela mesma coisa.

Nesse sentido, o preço faz referência ao valor monetário cobrado. O custo-benefício já é o caso da aliança do preço a outra coisa, como por exemplo, “acessível”, “comodidade”, dentre outras. A qualidade diz respeito às características do cardápio

oferecida pelo restaurante. E por fim, o ambiente diz respeito às instalações do RU e tudo o que nele está contido (inclusive filas).

A tabela 3 resume a quantidade de cada categoria dentre os tipos de clientes – promotores detratores e neutros. O número de “Descartado” foi adicionado para se ter uma ideia da quantidade de palavras em que destoariam das categorias (outlier) ou não foram respostas sérias.

Tabela 2 - Quantidade de cada categoria entre os tipos de clientes

	Preço	Custo-benefício	Qualidade	Ambiente	Descartado
Detratores (1-6)	100	46	285	54	13
Neutros (7-8)	207	109	72	9	4
Promotores (9-10)	122	82	63	6	5
Total	429	237	420	69	22

Fonte: dados da pesquisa

Em um patamar geral, pode-se perceber que para os promotores, o preço é algo bastante impactante na satisfação com o serviço prestado, seguido pelo custo-benefício, qualidade e ambiente. Como o valor cobrado é subsidiado, ou seja, o valor de mercado não é pago diretamente pelo cliente, mas sim pelo governo, esse pequeno preço tende a ser a opção mais atrativa de alimentação, o que faz com que essas pessoas se tornem usuários rotineiros do serviço. Por outro lado, visto que a qualidade e ambientes estão em colocações mais baixas, indagações do porquê o preço e o que está atrelado foi visto como grande motivo de satisfação, será que se o preço fosse o de mercado, essas pessoas ainda continuariam sendo promotoras?

Para os neutros, observa-se também a predominância da categoria preço na razão de suas notas. Em segundo lugar vem o custo-benefício, depois a qualidade, e ambiente. Já que esses clientes compram o que precisam e nada mais, como na teoria, eles não têm comportamentos que os tornam leais, então visto que o preço do serviço é subsidiado como já dito no parágrafo anterior, faz sentido esta categoria está no topo dos motivos das notas dadas.

Por fim, aos detratores a qualidade ficou em primeiro lugar, seguidos do preço, ambiente e custo-benefício. Percebe-se, portanto, que a qualidade da comida servida é o grande fator de insatisfação com o serviço. Demonstrando, possivelmente, que

sendo o preço cobrado de mercado, o fator de insatisfação seria a comida, visto que mesmo o preço sendo baixo, para esses clientes, não se enxergaria valor pelo preço cobrado.

Um último dado a ser analisado é o da distribuição das pessoas em cada grupo de usuários definidos pela diretoria que gerencia o RU em cada um dos grupos do NPS. A tabela 4 resume a distribuição.

Tabela 3 - Distribuição dos consumidores em cada grupo de usuários

	Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV
Detratores (1-6)	85	5	404	4
Neutros (7-8)	74	2	324	1
Promotores (9-10)	52	5	218	3
Total	211	12	946	8

Fonte: dados da pesquisa

Para os promotores, há uma menor quantidade desses tipos de clientes em cada um dos grupos de usuários, salve os grupos II e IV. Visto que o valor do NPS foi negativo, é totalmente plausível essa distribuição. A quantidade de pessoas tende a crescer indo para as categorias de usuários Neutros até os Detratores. Pode-se perceber que de uma maneira geral há uma maior quantidade de usuários insatisfeitos em cada grupo do que usuários satisfeitos, como já comprovado e mencionado pelo valor negativo do NPS.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De fato, saber como é o funcionamento das empresas públicas e sua satisfação gerada para o consumidor é uma informação de interesse público, muita das vezes a fim de os atores contidos nessa relação de Governo e população, poderem exercer seu papel de fiscal da utilização dos recursos públicos, bem como fiscal da qualidade do que é oferecido.

Em se tratar de algo relacionado à alimentação, do que é considerado o futuro científico dessa nação, não deve ter sua importância negada. A saúde mental e física dos estudantes e até mesmo de servidores e professores podem ser afetadas no desempenho acadêmico, em partes, por um serviço malconduzido.

Este trabalho, portanto, além de mostrar e averiguar como se porta a produção das refeições servidas no Restaurante Universitário do Campus Darcy Ribeiro, buscou atestar a satisfação pelos consumidores desse serviço.

Com um total de 1.117 respostas dos consumidores e uma entrevista com um representante do Restaurante Universitário, obtivemos o resultado de uma insatisfação por parte dos consumidores à qualidade do serviço prestado. De fato, se a empresa fosse de cunho particular, provavelmente já estaria fora de mercado. Na entrevista, pôde-se obter algumas informações extras acerca da produção das refeições. Informações essas que ajudaram na obtenção de uma visão mais ampla e macro da produção, a fim de se comparar como está sendo produzido e qual é o sentimento por parte de quem consome essa produção.

A principal limitação neste trabalho, foi na coleta dos dados por parte da entrevista com o RU. A comunidade que consome refeições no RU é bem ativa, e suas respostas foram de fácil obtenção, no entanto, alguns contatos foram feitos com o RU e a marcação de uma entrevista se estendeu em tempo, gerando uma certa ansiedade para o devido processamento dos dados.

De certa forma o resultado dos dados por parte dos consumidores já era algo esperado, mas de forma mais leve. Há um certo “estigma” em relação à refeição servida por parte dos alunos. Já em relação à produção, algumas informações não eram esperadas e foram uma surpresa para o autor deste trabalho.

Para o futuro, almeja-se continuar esse interesse em fiscalizar e conhecer o funcionamento, mesmo que de forma mais macro, para que o encaminhamento dos recursos públicos seja eficiente e eficaz. E ainda buscar entender os motivos dessa insatisfação por parte dos consumidores, visto que existem instrumentos para que a qualidade seja algo presente na produção, o que pode ser feito para melhorar a satisfação.

Finalmente, recomenda-se ao RU uma maior transparência em relação à produção para a comunidade para que este fique a par do que é feito e então, quiçá, dar *feedbacks* para o RU a fim de se aumentar a satisfação dos consumidores.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Italo Ricardo Moreira de; LEAL, José Eugênio. PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO Departamento de Engenharia Industrial. **Aplicação da metodologia de custeio baseado em atividades na determinação dos custos de movimentação interna de um depósito: estudo de caso: aplicação à produção de petróleo offshore.** 2003. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial, Rio de Janeiro, 2003.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial.** Porto alegre: Bookman Editora, 2006.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.** São Paulo: Editora Atlas, 1993.

BAIN & COMPANY. Proper Use and Attribution of Net Promoter System Trademarks. **Bain & Company: Net Promoter SystemSM,** 28 junho 2017. Disponível em: <<http://www.netpromotersystem.com/resources/trademarks-and-licensing.aspx>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; SLACK, Nigel. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 2002.

Chizzotti, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 8a ed. São Paulo: Cortez. 2006.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção E Operações: Manufatura E Serviços: Uma Abordagem Estratégica.** –2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2006.

CSCMP. CSCMP supply chain management definitions. 2013.

DI SERIO, Luiz Carlos; SAMPAIO, Mauro; PEREIRA, Susana Carla Farias. A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE LOGÍSTICA: UM ESTUDO NA CADEIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL DOI: 10.5585/rai. V4i1. 73. **RAI: revista de administração e inovação**, v. 4, n. 1, p. 125-141, 2007.

ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D., MINIARD, P. **Consumer Behavior**. Hinsdale: The Dryden Press, 1995.

EVARD, Yves. **La Satisfaction des Conmmateurs**: Etat dès Recherches. Working Paper, Group HEC, 1994.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2013.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Thomson, 2001.

GALLO, Ítalo Amauri. **O Papel da Logística na Globalização**. São Paulo, 1998. Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/ARTIGO56a.html>>. Acesso em: 13 maio. 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAGEE, John F. **Logística industrial**: Análise e administração dos sistemas de suprimento e distribuição. São Paulo: Pioneira, 1977. 351 p.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MENTZER, John T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social – Teoria, método e criatividade**. 32ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SANCHES, Odécio. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** In: Caderno de Saúde Pública da Escola Nacional de Saúde Pública da Fiocruz. Rio de Janeiro: Fiocruz, jul/set 1993.

MÖWEN, John C. **Consumer Behavior**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potenci. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p.731-747, jul./ago. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

NOVAES, Antonio. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2007.

OLIVEIRA, Elinatan Amorim de; SANGUINETO, André Luiz; SANTOS, Jouberte Maria L.. **O Net Promoter score (NPS) como forma de mensurar a satisfação dos clientes: o caso Viana & Moura Co**. Interfaces de Saberes, Agreste de Pernambuco, v. 14, n. 1, p.1-22, 2015. Disponível em: <<https://interfacesdesaberes.fafica-pe.edu.br/index.php/import1/article/view/527>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

OLIVER, R. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. Boston: McGraw-Hill, 1997.

PLUGA. **Net Promoter Score: o que é NPS? Como usar corretamente?** Pluga, 2017. Disponível em: <<https://pluga.co/blog/gestao-empresarial/o-que-e-nps/>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO. Sobre o RU. Disponível em: <<http://ru.unb.br/sobre-o-ru>>. Acesso em: 07 de maio. 2017.

SOUZA, Paulo Teixeira de. **Logística Interna Para Empresas Prestadoras de Serviço**. 2002. Disponível em: <<http://guialog.com.br/ARTIGO350.htm>>. Acesso em: 13 maio. 2017.

SURVEYMONKEY®. Questionário do Net Promoter® Score (NPS). **SurveyMonkey**: a ferramenta de questionários online mais popular do mundo, 28 junho 2017. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

ZINN,Walter,;**Supply Chain Management: Implementação do Conceito e Cenários para Futuro,** SIMPOI 2002, SP, Brasil.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário para o RU

Fornecedores e descarte

- 1) Quantos fornecedores contribuem para o funcionamento do RU e quais são os produtos fornecidos?
- 2) Quantas vezes por semana os fornecedores abastecem o RU? E quando um não entrega o pedido, o que acontece?
- 3) Como é feito o pedido dos insumos?
- 4) Como funciona o processo de contratação ou “desligamento” de fornecedores? (já houve algum caso de troca de fornecedores e etc?)
- 5) Como funciona o processo de descarte das sobras dos alimentos? O próprio RU cuida disso ou há a terceirização do processo?
- 6) Se for terceirizado, a escolha dessa empresa segue algum tipo de critério, formalidade?

Produção

- 1) Existe algum fluxograma formalizado?
- 2) É utilizado algum software para auxiliar na tomada de decisões?
- 3) Qual o tratamento dado para cada tipo de alimento que chega no RU?
- 4) Como é realizado o controle de qualidade?
- 5) Qual o procedimento quando acontece algum acidente na produção? Qual o procedimento quando acontece algum acidente de trabalho?
- 6) Como é gerenciado o valor nutricional dos alimentos? Existe alguma norma ou lei que delimitem alguns parâmetros?

- 7) Quais são as atividades para incentivar a alimentação saudável?
- 8) Quando a produção é maior do que foi consumido, qual o procedimento?

Terceirização

- 1) Quais serão as principais consequências com o advento da nova lei da terceirização?

Gestão

- 1) Quais projetos foram executados no último ano?
- 2) Quais são os projetos em andamento?
- 3) Quais projetos estão planejados para o futuro?
- 4) Qual a história do RU gourmet?
- 5) Além do restaurante, quais outros serviços são prestados pelo RU?

Problemas gerais

- 1) Quais os principais empecilhos e dificuldades encontrados na produção?
- 2) Pelos aspectos legais, há alguma barreira burocrática que impeça uma produção mais eficiente ou eficaz?

Apêndice B – Questionário NPS

Pesquisa - RU (Darcy Ribeiro)

Olá!

Esta pesquisa aborda aspectos ligados à satisfação dos consumidores pelo serviço prestado pelo Restaurante Universitário - RU da Universidade de Brasília (UnB) no Campus Universitário Darcy Ribeiro. A pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso de Administração do aluno Eduardo Suzuki Feliciano pela Universidade de Brasília - UnB sob orientação da Profa. Ma. Olinda Maria Gomes Lesses.

Todas as respostas são anônimas e os dados serão tratados posteriormente de forma agregada, impossibilitando a identificação de qualquer participante.

O tempo estimado para responder as questões varia de um a dois minutos.

Agradecemos desde já sua colaboração e nos colocamos à disposição pelo e-mail: esuzukif@gmail.com

***Obrigatório**

1. Qual é a probabilidade de recomendar o Restaurante Universitário (RU) a um amigo ou colega? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Com somente uma palavra, qual é o motivo mais importante para nota que você deu? *

Resposta aberta

Pesquisa - RU

3. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
 Feminino

Outro: _____

4. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- De 17 a 20 anos
- De 21 a 24
- De 25 a 28 anos
- De 29 a 32 anos
- De 33 a 35
- Acima de 36 anos

Grupo de Usuário pertencente (Fonte da imagem: Anna Soares/Secom UnB)

USUÁRIO	PREÇO (R\$)			
GRUPO I				
Estudantes participantes dos programas de assistência estudantil e estudantes indígenas	Gratuito			
GRUPO II				
Estudantes estrangeiros PEC-G	R\$ 1,00			
GRUPO III				
Estudantes de graduação, pós-graduação e servidores	R\$ 2,50			
GRUPO IV				
Visitantes*	<table border="1"> <tr> <td>Desjejum R\$ 9,00</td> <td>Almoço R\$ 15,00</td> <td>Jantar R\$ 15,00</td> </tr> </table>	Desjejum R\$ 9,00	Almoço R\$ 15,00	Jantar R\$ 15,00
Desjejum R\$ 9,00	Almoço R\$ 15,00	Jantar R\$ 15,00		
*Valores atualizados de acordo com a Resolução do CAD n. 10/2015.				

5. *

Marcar apenas uma oval.

- Grupo I (Gratuito)
- Grupo II (R\$ 1,00)
- Grupo III (R\$2,50)
- Grupo IV (R\$ 9,00 e R\$ 15,00)