



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**REGINA RODRIGUES DE SOUSA**

**O MÉTODO DO CASO PARA ENSINO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO:  
GESTÃO E INOVAÇÃO DE SERVIÇOS**

**JUAZEIRO DO NORTE  
2017**

REGINA RODRIGUES DE SOUSA

O MÉTODO DO CASO PARA ENSINO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO:  
UM CASO PARA ENSINO EM GESTÃO E INOVAÇÃO DE SERVIÇOS

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Me. Halana Adelino Brandão.

JUAZEIRO DO NORTE

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Cariri  
Sistema de Bibliotecas

---

- S696m      Sousa, Regina Rodrigues de.  
              O método do caso para ensino no curso de Administração: gestão e inovação de serviços/ Regina Rodrigues de Sousa. – 2017.  
              56f.: il. color., enc.; 30 cm.
- TCC (Graduação) – Universidade Federal do Cariri, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Administração, Juazeiro do Norte, 2017.  
              Área de Concentração: Administração.
- Orientação: Profª. Ma. Halana Adelino Brandão.
1. Caso para ensino 2. Inovação. 3. Construção de caso. 4. Gestão e serviços. I. Brandão, Halana Adelino. II. Título.

CDD 650

---

Bibliotecário: João Bosco Dumont do Nascimento – CRB 3/1355

REGINA RODRIGUES DE SOUSA

O MÉTODO DO CASO PARA ENSINO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO:  
GESTÃO E INOVAÇÃO DE SERVIÇOS

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Halana Adelino Brandão (Orientadora)  
Universidade Federal do Cariri

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Jeniffer de Nadea  
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Beatriz Gondim Matos  
Universidade Federal do Ceará (UFCA)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela fé inabalável, aos meus pais, Maria e Sinésio pelo amor incondicional, e a minha irmã Gabriela, pelo apoio e incentivo.

A minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Me. Halana, por sua paciência, ensinamentos e consideração.

Agradeço aos meus amigos pelo apoio, conselhos, sugestões e incentivos: Pedro Lucas, Messias, Pedro Henrique, Laura, Rosangela, Silvany, Diorgenes, Andrea, Regilania, Luci e Jacqueline.

Agradeço aos membros da banca examinadora pela disponibilidade em participar desse momento importante da minha vida, Prof<sup>a</sup>. Dra. Jeniffer de Nade e Prof<sup>a</sup>. Me. Beatriz Gondim Matos.

Agradeço aos proprietários do restaurante Sirigado do Pedro por disponibilizar as informações que foram primordiais para realização dessa pesquisa.

Agradeço também a todos aqueles que contribuíram de forma direta ou indireta, para a realização desse trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho trata-se da construção de um caso para ensino em Administração, onde foca-se a gestão de serviços do restaurante Sirigado do Pedro, localizado no município de Juazeiro do Norte, no Sul do estado do Ceará. O estudo tem como objetivo oferecer a aplicação de um instrumento pedagógico que confronta teoria e prática, buscando desenvolver nos discentes habilidades cognitivas, atitudes e poder de decisão, considerando que o caso para ensino descreve uma situação organizacional real. Partindo da premissa de fomentar a utilização do caso nas universidades brasileiras, o referencial teórico aborda o uso desse método como uma ferramenta de ensino-aprendizagem, além de trazer conceitos sobre gestão e inovação em serviços. No que tange aos procedimentos metodológicos foi desenvolvido através de um dossiê, entrevistas semiestruturadas e observação. O resultado da pesquisa foi a construção de caso com enfoque na inovação em serviços, dando abertura para discussões voltadas para estratégias de negócio direcionadas a inovação e qualidade dos serviços prestados. Recomenda-se sua utilização na disciplina de gestão de serviços na graduação em Administração.

**Palavras-Chave:** Caso para Ensino; Inovação; Gestão de Serviços.

## **ABSTRACT**

The present work deals with the construction of a case for teaching in Administration, where he focused on the management of services of the Sirigado do Pedro restaurant, located in the municipality of Juazeiro do Norte, in the southern state of Ceará. The purpose of this study is to offer the application of a pedagogical instrument that confronts theory and practice, seeking to develop in students cognitive abilities, attitudes and decision power, considering that the case for teaching describes a real organizational situation. Based on the premise of fostering the use of the case in brazilian universities, the theoretical framework addresses the use of this method as a teaching-learning tool, in addition to bringing concepts about management and innovation in service. Regarding methodological procedures, it was developed through a dossier, semi-structured interviews and observation. The result of the research was the construction of a case focused on the innovation in services, opening for discussions focused on business strategies aimed at innovation and quality of the services provided and the relationship of these elements in the segmentation of a target audience. It is recommended to use it in the subject of management of services in the graduation in Administration.

**Keywords:** Case for Teaching; Innovation; Service Management.

## LISTA DE ABREVIATURAS

|         |   |
|---------|---|
| ABRASEL | Associação Brasileira de Bares e Restaurantes                             |
| ANPAD   | Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração          |
| CEDEA   | Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem                     |
| ENANPAD | Encontro Anual da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração |
| ENEPQ   | Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade            |
| FGV     | Fundação Getúlio Vargas   |
| GV      | Getúlio Vargas  |
| PIB     | Produto Interno Bruto   |
| RAC     | Revista de Administração Contemporânea                                    |
| SEBRAE  | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas                  |
| SENAC   | Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial                                |
| UFCA    | Universidade Federal do Cariri  |



## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1.1 Problemas de pesquisa .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1.2 Objetivos .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>1.3 Justificativa.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>   | <b>12</b> |
| <b>2.1 O uso do caso para ensino como uma prática de ensino-aprendizagem ....</b> | <b>12</b> |
| <b>2.1 Gestão de serviços .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>2.3 Inovação em serviços .....</b>   | <b>18</b> |
| <b>3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>   | <b>21</b> |
| <b>3.1 Procedimentos metodológicos .....</b>                                      | <b>21</b> |
| <b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....</b>                                    | <b>23</b> |
| <b>4.1 O caso .....</b>   | <b>23</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>33</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>38</b> |
| <b>APÊNDICE A – 1º ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS<br/>PROPRIETÁRIOS.....</b>  | <b>41</b> |
| <b>APÊNDICE B – 2º ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS<br/>PROPRIETÁRIOS.....</b>  | <b>43</b> |
| <b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO COZINHEIRO.....</b>             | <b>45</b> |
| <b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO MAÎTRE.....</b>                 | <b>46</b> |
| <b>ANEXO A – PROGRAMA DE DISCIPLINA GESTÃO DE SERVIÇOS .....</b>                  | <b>47</b> |
| <b>ANEXO B – LEI Nº 4536: CRIAÇÃO DO POLO GASTRONÔMICO .....</b>                  | <b>50</b> |
| <b>ANEXO C – RESTAURANTE SIRIGADO DO PEDRO .....</b>                              | <b>52</b> |
| <b>ANEXO D – PRATOS: SIRIGADO DO PEDRO E SALMÃO COLINA DO HORTO</b>               | <b>53</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Pode-se afirmar que o ensino em Administração visa formar profissionais capazes de planejar, tomar decisões, aprender, comunicar-se, negociar, assumir riscos e trabalhar em equipe (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2007). Devendo as instituições de ensino adotar mecanismos facilitadores capazes de desenvolver habilidades e atitudes protagonistas nos discentes. Há várias metodologias que podem ser aplicadas em sala de aula para avaliar o desempenho dos alunos, como as aulas expositivas, visitas técnicas, debates, estudos de caso, etc., mas o presente estudo será restrito apenas ao caso para ensino.

Segundo Roesch e Fernandes (2007, p.25) o caso para ensino “é a reconstrução para fins didáticos de uma situação problemática gerencial ou organizacional”. Leva o discente a estruturar uma situação problema, compilando conhecimentos vistos em sala de aula com a realidade socioeconômica e ambiental no qual ele se encontra inserido.

A aplicação do caso para ensino em sala de aula possibilita ao estudante desenvolver a cognição e experimentar o processo de tomada de decisão com base nas informações expostas acerca da problemática apresentada no Caso (ROESCH; FERNANDES, 2007).

O caso para ensino em Administração concentra-se em descrever situações de negócios reais, esboçando pontos críticos organizacionais que julgue ser de grande importância para a atuação do administrador dentro da empresa (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006).

A vantagem na elaboração do caso para ensino é a incorporação de aspectos que estejam em conformidade com problemas locais e a área de estudo da pesquisa. Para aplicação em sala de aula, existe um acervo produzido em outros países, alguns desses casos abordam situações gerenciais global, por isso a necessidade em desenvolver casos que tenham um discurso que condiz com a realidade de cada cultura (ROESCH; FERNANDES, 2007).

A produção desse trabalho faz uma abordagem do caso para ensino como uma ferramenta pedagógica capaz de desenvolver o processo reflexivo e decisório nas problemáticas apresentadas nos casos. A relevância de ser direcionado ao setor de serviços, deve-se ao fato dele está cada vez mais presente e atuante no mercado, demonstrado através do seu enorme potencial baseado nas relações diretas entre

organizações e clientes e ocupando um papel de destaque na economia global. No Brasil esse setor representa mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB), além de prover tendências e transformações na economia mundial.

Nesta pesquisa permeia também abordagens acerca da inovação, seus conceitos e como esta pode contribuir para o setor de serviços. Autores como Tidd, Bessant e Pavitt (2008) dizem que a inovação não apenas tem a habilidade de criar abertura de novos mercados, mas também buscar novas formas de atender a mercados já estabelecidos e maduros.

Dessa forma, a pesquisa foi constituída através dos conceitos de inovação e serviços para a construção de um caso para ensino, capaz de relacionar a complexidade do cenário empresarial na busca de soluções para conquistar os clientes, que estão cada dia mais exigentes na busca por inovações que agreguem valor ao produto.

## **1.1 Problemas de pesquisa**

A realização desse trabalho tem o intuito de responder ao seguinte questionamento: Como o caso para em ensino em Gestão e inovação de Serviços pode contribuir para a construção do conhecimento em Administração?

## **1.2 Objetivos**

O objetivo geral desse trabalho está vinculado à criação de um caso para ensino na área de Administração. Os objetivos específicos são as etapas que servirão como guia para consecução do objetivo geral.

### ***1.2.1 Objetivo geral***

Construir um caso para ensino na área de Administração, focando a gestão e inovação de serviços.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

- Elaborar diretrizes para a estruturação do caso para ensino em uma empresa de serviços da região do Cariri;
- Escrever o texto;
- Confeccionar as notas de ensino para a aplicação do caso em sala de aula.

### 1.3 Justificativa

O método do caso para ensino trata-se de uma metodologia inovadora que trilha caminhos para além do padrão de ensino que se vivencia dentro da sala de aula das universidades brasileiras. Foi utilizado pela primeira vez no curso de Direito Comercial, em 1908, em *Harvard Business School* (HBS), uma universidade americana. Porém, a primeira publicação para a discussão acerca do referido método foi lançada apenas em 1931, e desde então foram surgindo outras publicações com o mesmo objetivo pedagógico (ROESH E FERNANDES, 2007).

No Brasil, o método do caso para ensino teve uma passagem rápida entre os anos 70 e 80, sendo até desenvolvido a Central Brasileira de Casos. Porém, o sistema foi desativado após a década de 80. Entretanto, nota-se um ressurgimento ainda que lento, instigante, para professores e instituições de ensino, construir casos para ensino, já que aparentemente a maioria dos casos utilizados para estudo no Brasil é de origem estrangeira (ROESH E FERNANDES, 2007).

Propõe-se a construção de um caso para ensino dentro do curso de Administração da Universidade Federal do Cariri (UFCA) buscando inserir a prática da elaboração de casos regionais para uso didático no âmbito educacional da mesma. Ainda, por acreditar que essa metodologia venha a enriquecer conhecimentos de práticas organizacionais dentro da realidade vivenciada na localidade onde a pesquisa for realizada.

A sede da UFCA está localizada em Juazeiro do Norte. Atualmente é composta por cinco campi, sendo eles: Juazeiro do Norte, Barbalha, Crato, Brejo Santo e Icó, que em conjunto ofertam um total de 13 cursos de graduação. Os quatro pilares que regem a universidade são: Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura. Esta objetiva ainda promover a inclusão social e o desenvolvimento regional (UFCA, 2015?).

As atividades de pesquisa acadêmica realizadas na universidade buscam potencializar o conhecimento entre membros do meio acadêmico e fazer-se reconhecer os trabalhos desenvolvidos na região.

A escolha do método do caso para ensino é uma forma de disseminar o uso de casos como metodologia de ensino-aprendizagem no âmbito acadêmico da Universidade Federal do Cariri (UFCA), além de incentivar a produção de casos para ensino em empresas da região e aplicá-los em sala de aula.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção abordará conceitos que vão desde o caso para ensino como estratégia pedagógica de ensino-aprendizagem no curso de Administração, a conceitos de gestão e inovação de serviços, que servirão de base teórica para compreensão da elaboração de um caso para ensino.

### **2.1 O uso do caso para ensino como uma prática de ensino-aprendizagem**

As organizações estão em constante processo de globalização. Demandando profissionais atualizados e qualificados para enfrentar o mercado competitivo, que saibam solucionar problemas. Foi em um momento histórico no qual a economia do Brasil atravessava nos anos 60 que o ensino em Administração foi formalizado no país, intencionando capacitar pessoas especializadas em Administração dentro de uma sociedade industrial. Todavia, o desenvolvimento das ciências administrativas no Brasil não acompanhou as mudanças sociais e reproduções de conceitos funcionalistas ainda norteiam preponderantemente a formação dos administradores nas instituições de ensino (SILVA; SILVA; FREITAS, 2013).

Segundo Plebani e Domingues (2009) a principal tarefa dos professores universitários é prover de mecanismos facilitadores que transformem os estudantes de Administração em agentes críticos, analíticos, capazes de atuar em uma realidade multifacetada resultante de uma sociedade tecnológica em constante transformação. Para tanto, os educadores deverão desenvolver situações de ensino que interliguem o conteúdo estudado aos objetivos de aprendizagem.

Lourenço e Magalhães (2013) apontam o método do caso como uma alternativa promissora que aproxima teoria e prática. O caso didático impulsiona o desenvolvimento perceptivo, decisório e protagonista dos alunos frente a situações verídicas de uma organização (CÉSAR, 2005). Tem o objetivo de incrementar essa necessidade prática de aproximação dos discentes do curso de Administração às realidades vivenciadas dentro das empresas.

A aplicação desse método de ensino promove uma mudança no aprendizado dos graduandos, levando-os a refletir e estimular a troca de experiência

entre eles e os docentes na busca por alternativas das problemáticas apresentadas no caso e estimulando assim, o conhecimento (IIZUKA, 2008).

Com o intuito de fomentar o uso do caso para ensino no processo de integração teórica acadêmica e prática organizacional, algumas universidades brasileiras mantêm laboratórios e bibliotecas direcionados à produção e disseminação de casos em administração. O propósito desse método de aprendizado é proporcionar aos futuros gestores a oportunidade de posicionamento e tomadas decisões baseadas em uma narrativa real elaborada através da pesquisa realizada em uma determinada organização (GIL, 2004).

Para tanto, definidos os objetivos educacionais que se queira atingir com a elaboração do método, há de se identificar qual situação de ensino será adequada para abordar a finalidade pedagógica pretendida com o caso. Visto sua finalidade, haverá uma sequência de critérios a seguir, como decidir a quantidade de informações a apresentar na estrutura do caso, se essa estrutura seguirá uma lógica sequencial referente às informações divulgadas e definir o grau de complexidade exigido para solucionar a problemática apresentada. Após definir esses métodos, o formato do caso pode ser construído por meio de um dos dezessete tipos de casos ilustrados na literatura existente referente ao caso. Segundo Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Campomar (2006) os principais tipos de casos evidenciados são:

- a) Casos Harvard ou Clássicos – São denominados dessa forma devido esse método de ensino ter sido desenvolvido na Universidade de Harvard. São características desse caso: Muita informação detalhada, dados exaustivos sobre a situação apresentada e várias páginas. Não buscam respostas corretas, mas sim, abrir um leque de oportunidades para tomadas de decisões;
- b) Incidentes críticos – São casos curtos, onde colocam o aluno frente à uma descrição dramática de uma situação apresentada e a partir disso, incentiva-os individualmente, a solicitação de informações adicionais para a tomada de decisões;
- c) Casos curtos – são características desse caso: Informações curtas, foco em problemas específicos e demandam pouco tempo para resolução;
- d) Estórias curtas baseadas em experiência pessoal (*anecdotes*) – São casos que ilustram um problema ou uma decisão e demonstram de que maneira ocorreu sua resolução;

- e) Casos de resolução de problemas técnicos – são casos que focalizam uma ferramenta ou modelo utilizado pelo estudante;
- f) Casos baseados em novas descobertas (*ground-breaking*) – Casos exploratórios usados em áreas de pouco conhecimento ou de novos conhecimentos;
- g) Casos iceberg – são características: Pouca informação, pouco estruturado e de rápida introdução. Exigem que o aluno busque captar informações que se encontram implícitas no texto;
- h) Casos ilustrativos – Casos que ilustram uma situação, descrevendo os acontecimentos de um evento ou processo;
- i) Casos com personagem principal (*head*) – Focam um personagem principal descrevendo seus pensamentos, interações, ações e sentimentos;
- j) Casos diálogo – Descrevem as interações entre dois ou mais personagens;
- k) Casos de aplicação – Descrevem a aplicação de uma técnica gerencial ou uma situação onde o estudante pode aplicar uma técnica;
- l) Casos com dados – Casos com muita informação, levando o estudante a uma análise para identificar as informações relevantes e organizar os dados;
- m) Casos questão – São casos que apresentam uma questão para ser analisada;
- n) Casos de prognóstico – São casos que fazem a utilização de alguns modelos conceituais para apresentar uma sequência de prognósticos sobre comportamento ou desempenho do objeto de análise;
- o) Casos de avaliação – São casos que focam o aprendizado por meio do resultado de ações de eventos que ocorreram passados;
- p) Casos com foco de decisão - São casos que analisam e avaliam situações passadas para desenvolverem decisões de ações futuras;
- q) Casos vivos – São casos que descrevem uma situação onde as informações ou fatos que compõem o caso, estão acontecendo ou faz pouco tempo que aconteceram.

Independentemente da tipologia adotada, o caso para ensino possui características singulares que o diferenciam de qualquer outra metodologia de ensino.



Isso é observável no escopo da narrativa pedagógica. Trata-se de simular situações reais vividas em organizações, ilustrando conceitos teóricos estudados no âmbito educacional para desenvolver habilidades e atitudes que conduzirão alunos a tomar decisões baseadas na análise que se tem do problema exposto (ROESCH; FERNANDES, 2007).

Ainda segundo Roesch e Fernandes (2007), como o método do caso é uma estratégia totalmente indutiva, deve-se haver um planejamento rigoroso para sua aplicação em sala de aula, desde o processo de elaboração até o fechamento da aula. Afirmam também que no Brasil, os alunos não têm o hábito de ler os casos antes da aula ou se o fazem, não dão a devida atenção necessária para a resolução do problema. Dessa forma, o professor terá de tomar medidas que garantam que os discentes estejam aptos ao debate em sala de aula.

Como no Brasil há dificuldade em encontrar casos focados na realidade brasileira, a Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo, como fomentadora da produção e utilização de casos para ensino em Administração como ferramenta pedagógica, criou em 2011 a GVCasos – Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração, uma parceria entre a RAE - Revista de Administração de Empresas e o CEDEA – Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem (REVISTA...,2011?). A Revista de Administração Contemporânea (RAC) da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) possui uma seção especial voltada apenas para as criações de caso da GVCasos. Ainda, tem-se o Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD) e o Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (ENEPQ) que desde 2009 aceitam a submissão de casos para ensino.

A reflexão que se relaciona a essa necessidade de estimular a produção de casos e do método ter ganho espaço nos meios de publicação nacionais, dá-se à deficiência de encontrar estudos sobre empresas que compreendem a realidade a nível nacional/regional na qual os alunos do curso de Administração já tenham algum conhecimento.

## **2.1 Gestão de serviços**

O setor de serviços exerce um papel importante na economia mundial, além de representar a maior parcela do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, as taxas de

geração de empregos têm o crescimento mais elevado em comparação aos demais setores da economia (CORRÊA; CAON, 2009). No Brasil, esse setor é responsável por mais da metade do PIB. É o principal destino de investimentos estrangeiros e o maior gerador de empregos diretos (PMS, 2015).

No ano de 2014, o PIB brasileiro teve uma variação positiva de 0,1%, mantendo-se estável em relação ao ano de 2013, que teve um crescimento acumulado de 2,7%. Houve ainda o crescimento do setor agropecuário de 0,4% sendo que no ano anterior foi de 7,0% e de serviços com 0,7% ante 2,0% e a queda na indústria de 1,2% sendo que em 2013 mostrou um avanço de 1,3% (ADVFN, 2015?). Esse resultado mostra como o setor de serviços tem crescido na economia brasileira, em relação à indústria.

Segundo Las Casas (2007) serviços podem ser vistos como ação, ato ou atividade desempenhada por uma empresa ou indivíduo. Lovelock e Wright (2001) comparam serviços a atividades econômicas geradoras de valor e que beneficiam clientes atendendo sua necessidade em tempos e lugares específicos.

Kotler, Hayes e Bloom (2002) através das características de intangibilidade, indivisibilidade, variabilidade e perecibilidade, diferenciam serviço de produto. Onde serviços são classificados como sendo bens intangíveis, enquanto os produtos são tangíveis, palpáveis. Diferentemente do produto, o serviço não pode ser separado do prestador de serviço, pois a prestação de serviço abrange a pessoa e seu profissionalismo de maneira uniforme, o que dará ao cliente a perspectiva da qualidade através do atendimento prestado.

Uma vez que o serviço é inseparável do indivíduo prestador, a qualidade do serviço oferecido é variável quanto aos clientes, tendo que o prestador do serviço se antever perante os processos que indiquem maior probabilidade de ocorrer erros durante o atendimento, criando medidas corretivas que conservem a confiança do cliente caso algum erro seja cometido. O indivíduo que está prestando o serviço utiliza sua desenvoltura no processo de atendimento como ferramenta única de satisfação do cliente (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

A percepção de valor criada do serviço parte do cliente em relação à qualidade do serviço que está sendo oferecido, essa qualidade é fator determinante para diminuir as incertezas do consumidor diante do serviço que está prestes a consumir. Por isso, é imprescindível para as empresas contarem com profissionais

qualificados que saibam como abordar e satisfazer as necessidades de seus clientes (LAS CASAS, 2007)

O conjunto de fatores que englobam a gestão de serviços, se operados com excelência, transforma-se em lucratividade para a empresa. Todos os atributos inerentes à prestação de serviços estão direcionados ao encantamento dos clientes, fidelizá-los e retê-los para que se crie uma relação de valor tanto para a empresa que pode angariar divulgação gratuita por parte dos seus fiéis consumidores, quanto para os clientes que estarão usufruindo de um atendimento de qualidade (CORRÊA; CAON, 2009).

Ainda segundo o autor, para a criação da qualidade do atendimento ao cliente, faz-se crucial a gestão eficiente e eficaz das operações em serviços, são elas:

- a) Recursos humanos: Tem-se a ideia de que a satisfação do funcionário refletirá na interação com o consumidor, o que resultará em um atendimento satisfatório ou não. E essa satisfação do colaborador, está conectada em como são gerenciados os recursos humanos (políticas de recompensa, programas de motivação, entre outras);
- b) Cadeias de suprimentos: poderá identificar falhas na gestão dos recursos de materiais (indisponibilidade do produto);
- c) Tecnologia da informação – está por sua vez mostra-se imprescindível nos recursos produtivos, qualidade dos produtos oferecidos, custos e geração de resultados;
- d) Competência da empresa – Recursos, ferramentas, diferencial com o qual os gestores irão operar para atingir os objetivos da empresa.

Percebe-se o quão determinante as decisões acerca das operações ligadas à produção e gestão dos recursos refletirão diretamente na qualidade do serviço oferecido pela organização.

Corrêa e Caon (2009) afirmam que o sistema de operações de serviços é composto por linha de frente (*Front Office*) e retaguarda (*Back Office*). Linha de frente refere-se ao contato direto entre o prestador do serviço e o cliente, enquanto retaguarda são as atividades realizadas sem contato com o cliente. Essa divisão é importante para determinar o fluxo do processo de serviço, identificar as atividades realizadas para o atendimento ao cliente, podendo ser possível inclusive observar prováveis falhas na prestação de serviço e garantir que as atividades primordiais para

melhor atender as necessidades dos clientes sejam realizadas de forma a objetivar a eficiência e eficácia do processo.

No cenário atual uma das formas mais adequadas de implementar propostas de valor aos clientes, é inovar em seus serviços, além de proporcionar competitividade para uma organização, busca satisfazer as necessidades de seus clientes e assim, garantir a perenidade da empresa.

### **2.3 Inovação em serviços**

Para Zilber e Silva (2010), Schumpeter foi o primeiro autor a destacar o termo inovação em sua Teoria do Desenvolvimento Econômico, referenciando-a como sendo a criação de um novo mercado para seus produtos intencionando superar a concorrência e estabelecer um monopólio temporário.

Inovação no Manual de Oslo (2005) refere à:

Implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios (MANUAL DO OSLO, 2005, p.55).

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação não apenas tem a habilidade de criar abertura de novos mercados, mas também buscar novas formas de atender a mercados já estabelecidos e maduros. Os autores apresentam ainda, quatro formas em que a inovação se apresenta:

- a) Inovação de produto – Mudanças nos serviços e/ou produtos que uma empresa oferece;
- b) Inovação de processo – Mudança na forma em que serviços e/ou produtos são criados e entregues;
- c) Inovação de posição – Mudanças no contexto em que os serviços e/ou produtos são introduzidos;
- d) Inovação de paradigma – Mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

A linha divisória que distingue um tipo de inovação de outro é muito tênue, muitas vezes há mudanças no produto onde também é necessário que se mude o

processo, podendo desencadear em uma mudança na posição do produto. Em relação aos serviços, a combinação dos aspectos de produto e processo muitas vezes se funde. Nesse aspecto, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) citam o exemplo da introdução de um novo pacote de viagens e se essa inovação se caracterizaria em uma inovação no produto ou serviço.

Assim, é pertinente destacar as dimensões da inovação baseadas no grau de novidade envolvido: Incremental, há uma melhoria ou reforço em alguns dos componentes ou conceitos no desempenho do processo do produto e/ou serviço; Radical, o produto, processo ou serviço sofrem alterações significativas, trata-se de fato de algo novo, promovendo uma transformação nos mercados já existentes ou criando novos mercados (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; LEIFER; O'CONNOR; RICE, 2002).

Vargas e Zawislak (2005) citam quatro operações aplicadas especificamente à prestação de serviços que em decomposição funcional permite analisar o conjunto dos serviços produzidos, isso na lógica da inovação envolve uma análise de atividade multifuncional, onde o serviço esperado pelo cliente é resultado da interação das operações de serviço. Essas operações são classificadas em:

- a) Operações de logística de objetos tangíveis, materiais (M);
- b) Operações de logística e tratamento de informações (I);
- c) Operações relacionais (R), onde o usuário tem o papel de destaque na prestação do serviço;
- d) Operações de tratamento do conhecimento ou metodológicas (K), onde há introdução de novos métodos de resolução de problemas.

Observa-se que essas operações são parte integrante da prestação de serviços e analisadas de forma isolada podem apontar os índices de inovação que estão presentes por setores ou na empresa de modo geral.

Existem três abordagens teóricas principais para abordar a inovação em serviços: A baseada em serviços, voltada para as especificidades do setor, em especial as inovações de cunho particular, as chamadas *ad hoc*, que constitui uma relação interativa cliente-empresa. A abordagem integradora, como o nome já sugere, concilia a inovação de bens e serviços como sendo parte de uma única teoria da inovação. E a baseada em tecnologia que é a introdução das inovações tecnológicas. Entretanto, é a geração da inovação do serviço por ele mesmo e não apenas pelo incremento tecnológico (GALLOUJ, 1998 *apud* KLEMENT; YU, 2008).

Tigre (2014) afirma que o setor de serviços tem ganhado um papel importante na economia mundial, apresentando-se tanto em atividades de baixo valor agregado até serviços intensivos em informação e comunicação. Ainda segundo o autor, por ser uma atividade que demanda uma menor relação de capital/trabalho do que o setor industrial, os serviços demonstram maior potencial para inovação e aumento de produtividade, considerando que os resultados que as inovações em serviço visam alcançar são:

- a) Maior flexibilidade, visando atender as necessidades individuais dos consumidores;
- b) Facilitar a interação cliente-fornecedor;
- c) Aumentar a confiabilidade do serviço, devido ao aumento de ocorrências de crimes cibernéticos, a reputação do prestador de serviço é um item importante a ser avaliado;
- d) Tornar o serviço disponível temporalmente e geograficamente (24 horas, 365 dias por ano);
- e) Aumentar a velocidade de produção e entrega do serviço, aproximando-se do tempo real;

É importante destacar que a obtenção desses resultados depende exclusivamente de como a empresa decida operar, a adoção de novas tecnologias de informação e comunicação não garantirão o sucesso esperado se a empresa não promover mudanças em outros setores de apoio.

Entre várias abordagens e categorizações acerca do termo inovação em serviços, vale considerar a definição de Guimarães e Junior (2010) no qual afirma que todos os elementos que influenciam a prestação de serviços de forma a agregar valores sociais e organizacionais podem ser considerados agentes inovadores do serviço.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Este capítulo abordará o método utilizado para a realização da pesquisa proposta no presente trabalho.

#### **3.1 Procedimentos metodológicos**

A pesquisa foi realizada no restaurante Sirigado do Pedro, durante os meses de abril a agosto de 2016, a empresa do setor de serviços está localizada em Juazeiro do Norte/CE. Atua no mercado desde junho de 2000. A escolha da empresa para estudo se deu pela acessibilidade da obtenção de informações, fato esse considerado uma das maiores dificuldades na produção de um caso para ensino, a disponibilização das informações pelas organizações.

O restaurante é composto por 40 funcionários e 3 proprietários/gestores, dessas 43 pessoas, 4 foram entrevistadas individualmente entre colaboradores e proprietários. Os relatos foram essenciais para a construção do caso, foi a partir deles que se tornou possível identificar a situação organizacional da empresa e desenvolver o caso.

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram as entrevistas realizadas através de roteiros semiestruturados e a observação. As entrevistas representam fator fundamental para o desenvolvimento do enredo de um caso para ensino, ocorreram por meio de um roteiro previamente elaborado e conversas informais. Através dessa técnica foi possível promover um ambiente favorável no qual salientou diferentes pontos de vista de assuntos inerentes a temática do caso. É necessário abordar que as entrevistas e diálogos realizados, foram gravados com o consentimento da empresa e seus entrevistados.

A técnica da observação que também norteou o processo de construção do caso foi aplicada na identificação dos processos de inovação presentes no restaurante, utilizando a percepção do observador foi possível detalhar as transformações ocorridas na empresa.

A construção do caso partiu da produção de um dossiê do restaurante Sirigado do Pedro, onde foram organizados materiais de jornais, revistas, publicações de sites e fotografias relacionadas à história e a posição ocupada pelo restaurante no mercado de serviços. O dossiê é imprescindível para o entrevistador, pois sem ele,

torna-se difícil conhecer aspectos importantes da empresa e dificulta a elaboração de um roteiro de perguntas consistente, levando o pesquisador até mesmo, usar o tempo com questionamentos irrelevantes. É no dossiê que ficam disponíveis todas as entrevistas transcritas realizadas e gravações, é um arquivo documental de grande relevância tanto para facilitar a obtenção de informação no local de pesquisa quanto para a estruturação do caso.



## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS**

Através da análise das informações coletadas por meio do dossiê composto por pesquisas advindas das entrevistas realizadas e de fontes de pesquisas secundárias e do uso da técnica da observação, pôde-se entender o posicionamento do restaurante frente ao seu mercado de atuação e identificar aspectos inovadores nos serviços oferecidos, que serviram de alicerce para o desenvolvimento da história relatada no caso.

### **4.1 O caso**

#### **Restaurante Sirigado do Pedro: A receita entre o tradicional e o contemporâneo**

##### **Introdução**

Deveria ser um pouco mais de meia noite, o último cliente já tinha partido e os funcionários também estavam se organizando para ir embora. O lado bom de ter uma casa circundada pelo próprio estabelecimento comercial é que se torna dever da família fechar o local e Pedro achava isso ótimo. Após dezesseis anos de atividade comercial ele ainda repassava mentalmente todas as circunstâncias que o levaram até ali. Não conseguindo nem mesmo definir o momento exato que as coisas começaram a acontecer. Começou a refletir sobre os caminhos traçados desde os anos 2000, ano em que decidiu apostar em mais um empreendimento, o de comercialização de frios.

##### **O frigorífico que virou boteco**

Mesmo depois de dois investimentos sem sucesso no comércio de Juazeiro do Norte, em junho de 2000, aos 44 anos, Pedro fez mais uma tentativa: abriu o frigorífico do Pedro, em frente à praça mais movimentada do bairro Lagoa Seca, próximo à rodovia que liga as cidades de Juazeiro do Norte a Barbalha. Nos fundos de sua casa, Pedro começou a vender frios, carnes e com o tempo foi incluindo frutos do mar que mandava trazer da capital, Fortaleza.

O que era para ser mais um ponto de venda acabou se tornando um ponto de encontro, para amigos, vizinhos e moradores da região frequentarem depois de uma caminhada na praça ou até mesmo um longo dia de trabalho. Até que os seus assíduos frequentadores começaram a pedir a Pedro que fizesse petiscos, e com uma churrasqueira improvisada no canto de uma parede, ele começou o preparo do prato que os clientes não se importavam de comer em pé. Assim foram surgindo outros pedidos como cerveja, uísque, carne assada e ele ainda acrescentou feijão verde no cardápio. Essas solicitações e a procura crescente acabaram ocasionando a necessidade de colocar duas mesas na calçada para o conforto dos clientes, e ainda tinham aqueles que se acomodavam no meio-fio da calçada.

Era Pedro quem preparava, cozinhava e servia as comidas à clientela, quando sua esposa Helena, que era funcionária do Banco do Brasil, retornava do trabalho e o ajudava. Dessa forma, o frigorífico logo se tornou um pequeno barzinho que crescia com a ajuda dos consumidores que divulgavam boca a boca o estabelecimento de Pedro.

### **Que tal um Sirigado?**

Certo dia, um amigo de trabalho de Helena, também freguês do estabelecimento, sugeriu a venda de um peixe de nome Sirigado, alegando que fazia muito sucesso em Fortaleza devido ao seu sabor suave e sua carne macia. Pedro aceitou a sugestão, e com a comercialização dessa especiaria no seu barzinho veio o sucesso não esperado. Ele não imaginava que aquela especiaria assada na brasa tomaria tanta proporção, atraindo inúmeros paladares e ainda daria o nome do restaurante: Sirigado do Pedro.

Com a prosperidade do negócio, logo se fez necessária a contratação de mão de obra. A propaganda boca a boca já trazia uma proporção real, em pouco tempo tiveram que confeccionar uma placa de localização e divulgação do estabelecimento. Continuaram a propagar o nome do barzinho em eventos da região. E a necessidade de ampliação começou a dar indícios de grandes mudanças. Primeiro foi retirado o fogão e a geladeira da própria casa para agilizar o atendimento no barzinho que já contava com pouco mais de dez mesas na calçada e com esse aumento da clientela os gestores começaram a visar planos para um grande negócio.

## **Restaurante Sirigado do Pedro**

O restaurante Sirigado do Pedro é uma empresa de pequeno porte situada num bairro nobre da cidade, onde também se encontra o Polo Gastronômico de Juazeiro do Norte, município localizado no sul do estado do Ceará. O local possui uma arquitetura contemporânea de essência rústica, ambiente intimista com uma iluminação indireta, proporcionando a sensação de aconchego e sofisticação. Contando com quatro ambientes que juntos comportam até trezentas pessoas, entre eles o salão *vip*, salão um e dois no piso inferior e um compartimento no piso superior. Conta ainda com diferenciais como o clube do *whisky*, área para fumantes, ar condicionado e entrega em domicílio em três cidades do Cariri: Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha.

Com uma culinária permeada com ingredientes que aclamam seus pratos diferenciados e com um atendimento arraigado na satisfação e respeito às pessoas que buscam por seus serviços, o restaurante formou uma base sólida de clientes. Tanto os moradores de Juazeiro do Norte que desejam experimentar uma culinária diversificada, quanto como os turistas que visitam a cidade. Mas o que há de especial no Restaurante Sirigado do Pedro que atrai tantos consumidores? “A qualidade, qualidade é uma das coisas mais importantes, qualidade no atendimento. A gente tem muito cuidado com isso. Porque se não tiver cuidado o cliente vai embora”, responde Helena, também proprietária do restaurante. E ainda complementa “e perseverança, mesmo depois que cresceu a gente passa o dia aqui trabalhando”.

Para o restaurante chegar onde Pedro sonhara, desde o princípio foi preciso trabalhar muito. Nos primeiros anos, trabalhava até às quatro da manhã e acordava às oito horas. Segundo ele “as coisas foram acontecendo aos poucos”. A primeira reforma aconteceu em 2002, quando as mesas e cadeiras foram substituídas por melhores, de plástico. E os fundos da residência foram também modificados, para ampliar o espaço. Houve mais reformas em 2004, 2010, 2012 e 2016. Sendo a mais significativa em 2010, direcionada aos serviços para um público-alvo selecionado, sofisticando o ambiente e finalmente firmando o nome Sirigado do Pedro, no bairro Lagoa Seca, como um lugar de requinte, conforto e qualidade.

### **A profissionalização do serviço**

Em 2010, foi comprovado o sucesso da profissionalização do restaurante. De frigorífico a barzinho, comandado apenas por Pedro com a ajuda de sua esposa Helena durante alguns anos, a um restaurante refinado e com uma equipe de funcionários capacitados para suprir a demanda.

Mas, não apenas as reformas garantiram a preferência do público ao estabelecimento. Segundo Helena, eles tiveram que aprimorar os serviços, fazer cursos e parcerias com órgãos de apoio ao microempreendedor. Com o aumento da clientela e a contratação de funcionários tiveram que buscar capacitação profissional, encontrando-a no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Nesta parceria obtiveram a orientação da qual precisavam para driblar dificuldades e prosseguir com suas atividades de modo a trazer benefícios, tais como consultorias e cursos “é uma consultoria muito completa. Tudo isso vai fazendo com que a gente melhore a cada dia mais” diz a proprietária do Sirigado. “A gente conseguiu muita coisa hoje. A gente tem o selo de qualidade Sebrae”, ressalta.

O selo de qualidade Sebrae existe há 20 anos, é concedido anualmente, após uma rigorosa avaliação quanto às instalações físicas, atendimento, normas de segurança, armazenamento e manipulação de alimentos entre outros requisitos fundamentais que obedecem a critérios de qualidade estabelecidos em um manual técnico. O programa certifica hotéis, pousadas, restaurantes, bares e similares que se destacam pela excelência no atendimento e prestação de serviços. Esses estabelecimentos passam por uma avaliação e precisam alcançar percentual mínimo de 80% em cada item analisado para ser aprovado pelo comitê gestor formado por representantes de instituições do segmento de turismo.

No ano de 2016 o Sirigado do Pedro já contava com mais de trinta e oito funcionários e contínuos treinamentos. Outro parceiro do restaurante é o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), uma instituição educacional que oferece a trabalhadores e empresários programas presenciais e à distância, contribuindo em formação profissional e em oportunidades para o trabalhador brasileiro “a gente oferece cursos para os funcionários. Contatamos o Senac e o curso é realizado aqui. Dentro do restaurante já tivemos cursos para atendimento e também para manipuladores de alimentos”, explica Helena.

A busca por capacitação e profissionalização da gestão levou o Sirigado do Pedro a se integrar à Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, em sua seccional na região caririense, Abrasel Cariri, em 2010. A Abrasel é uma entidade nacional que assumiu a missão de ajudar a construir um ambiente empresarial mais favorável aos negócios do segmento de bares e restaurantes. Sua abertura na região do Cariri é responsável por representar e desenvolver o setor de alimentação fora do lar e contribuir para o desenvolvimento sustentável local. Possibilita não apenas ao Sirigado do Pedro, mas também aos demais empreendimentos associados adquirir novos hábitos de negócio, melhor informação das tendências do segmento de bares e restaurantes, qualificação da mão de obra e melhorias na estrutura do ambiente, visando à satisfação dos serviços oferecidos. Tudo isso através de cursos e eventos oferecidos junto a parcerias do Ministério do Turismo e ao Sebrae.

### **Negócio de família**

Com o restaurante mais frequentado por clientes da região e turistas, em 2014 o Sirigado do Pedro ganhou um nome à frente das responsabilidades assumidas com o empreendimento: João. Filho mais novo do casal de empresários, desde pequeno já demonstrava interesse nos assuntos relacionados ao negócio da família. Recém-egresso da universidade, formado em Direito, depois de uma longa temporada na capital cearense, Fortaleza, retorna a Juazeiro do Norte para gerenciar a empresa.

Mesmo morando longe João nunca deixou de acompanhar e participar do crescimento do restaurante. Voltava a Juazeiro do Norte a cada período de férias, indo direto para o balcão do restaurante, interessava-se em aprender a cuidar do caixa e comandar a equipe. Quando ele tomou a decisão de retornar à cidade e ajudar os pais na administração do Sirigado do Pedro, sabia que o sucesso obtido pelo restaurante fora fruto do trabalho árduo diário realizado por seus pais e que a busca constante pela melhoria nos serviços oferecidos tornou o estabelecimento referência na região do Cariri.

### **João mudou [e o restaurante] também**

Com o apoio dos pais, João buscou se especializar no ramo de alimentação fora do lar, não apenas no gerenciamento como também na maneira como o trabalho

é realizado nesse setor “eu quero entender todo o processo. Do fatiar uma cebola até o preparo final do prato”, afirma ele.

A primeira mudança promovida pelo jovem foi investir em publicidade, a fim de dar maior visibilidade ao restaurante “a casa desenvolveu, o restaurante modernizou, e a nossa forma de apresentação também tem que se modernizar. Então, antes a gente vinha fazendo um trabalho bem caseiro nas redes sociais, agora a gente já está um pouco mais organizado” explica João, que lançou um novo site para o restaurante. “É uma ferramenta que o cliente já faz a reserva online também, a gente tem uma demanda bem grande de cliente de fora. Fiz questão de trabalhar bastante as fotos dos ambientes do restaurante. Os clientes que vêm de fora para Juazeiro do Norte, que pesquisam restaurantes, já têm acesso a esse nosso banco de imagem através do nosso site”, finaliza.

Para organizar a casa, ele continuou promovendo cursos para a equipe, investindo mão de obra de fora da região para capacitar seus colaboradores. João, trabalhando dia a dia, seguiu os passos dos pais, tirando folga uma vez por mês para viajar e descobrir como estão os restaurantes Brasil afora. Ele e os pais frequentemente vão à Fortaleza visitar outros restaurantes, trocar ideias, conhecer fornecedores, e despertar para novas tendências no mundo da gastronomia. Viajam para outros estados e participam de eventos em outros países.

Em 2016, visando encontrar novas práticas atrativas no ramo, João e os pais participaram do festival gastronômico de nome Mistura, em Lima, no Peru, a maior feira de alimentos da América do sul. “O Peru em si criou uma identidade muito grande com a gastronomia e os produtos, foco hoje no Peru, na gastronomia do Peru é frutos do mar”, comenta João. “Então, assim, a gente faz questão de conhecer um pouco dessa cultura, ver de que forma eles exploram os frutos do mar de forma geral e de repente trazer alguma coisa pra região”, conclui.

Outra novidade aconteceu em novembro de 2015. Com o objetivo de atrair o público mais jovem foi criado um cardápio de cervejas especiais. Apesar de o ambiente ser conhecido como uma casa mais familiar, com essa iniciativa propôs-se a ideia de que no restaurante também pode haver um momento de *happy hour* entre amigos. E para continuar atendendo bem o público cativo, inaugurou-se uma adega de vinhos com rótulos novos e *champagne*. Para tanto, fez-se necessário preparar a equipe com cursos de degustação das novas bebidas.

## Sabor Cariri

Os vários investimentos em capacitação, ampliação do espaço e modernização da cozinha fizeram com que o restaurante de Pedro conseguisse trazer ao Cariri um destaque da gastronomia cearense: Neto Marinho. Ele “estava na premiação dos três melhores chefes no Ceará em 2014, e isso despertou a nossa curiosidade, nosso desejo em ter essa mão de obra no Cariri”, afirma João.

Neto Marinho participou da premiação Dólmã em 2014, o prêmio máximo da gastronomia no Brasil, no qual os três melhores chefes de todos os estados do Brasil são premiados. No mesmo ano, Neto mudou-se para o Cariri para assumir a cozinha do Sirigado do Pedro e deixar sua marca nos pratos da casa “A ideia do Neto chegar ao Sirigado era dar uma roupagem nova, não mudar o que a casa já tem, porque é uma casa tradicional, de bastante tempo, de uma excelente qualidade. Mas sim agregar algumas coisas, dá uma roupagem nova, mostrar uma nova cara, um novo formato, uma nova montagem de pratos” explica Neto Marinho.

Com Neto Marinho na equipe foi possível uma modificação no cardápio, lançar pratos e dar uma apresentação sofisticada. A marca do chefe é a mistura de insumos nordestinos e mediterrâneos, mesclar temperos que deixem o prato mais agradável tanto aos olhos quanto ao paladar “é muito importante ter um sabor conhecido nosso, uma coisa regional. Então, eu acho que minha maior marca é essa, mesclar. É usar uma carne nobre, mas com um toque regional, um sabor que caia bem ao nosso paladar” assume o chefe de cozinha.

Uma de suas criações que teve uma boa aceitação por parte dos clientes da casa é o prato conhecido como Salmão Colina do Horto, preparado na brasa, é servido com molho de ervas, batatas douradas e arroz birô biro. O nome dado à especialidade é uma homenagem à cidade.

O Geossítio Colina do Horto é localizado na zona urbana do município de Juazeiro do Norte. É um dos pontos de visitação mais conhecidos do Cariri, e compreende a Igreja do Senhor Bom Jesus do Horto, a trilha de acesso ao Santo Sepulcro, a estátua e o Museu Vivo do Padre Cícero Romão Batista, líder político e religioso de Juazeiro do Norte no final do século XIX e início do século XX. A devoção pelo Padre Cícero continua a atrair milhares de fiéis durante o ano. E o grande fluxo de visitas é responsável por tornar as romarias de Juazeiro do Norte uma das mais populares do Brasil.

## **Posso anotar seu pedido?**

Mas não apenas de gastronomia de qualidade e qualificação se faz o Sirigado do Pedro. A primazia do restaurante é a satisfação dos clientes. A partir deles é possível estabelecer a melhoria contínua do estabelecimento. Essa preocupação se mostra presente nas pesquisas de satisfação realizadas anualmente com os clientes do restaurante. O que antes era feito de maneira tradicional, utilizando papel, foi substituído no ano de 2016 por um aplicativo no *tablet*, um método mais eficaz de se obter dados com maior precisão. Nele são feitas perguntas sobre o atendimento, qualidade da comida e ambiente, além de abrir um espaço para o cliente reclamar ou sugerir.

Na última pesquisa de satisfação realizada, em 2016, o restaurante obteve um índice percentual de 97% de aprovação. Resultado que condiz com a pesquisa realizada pelo *TripAdvisor*, maior site de viagens do mundo, com informações e conteúdos relacionados ao turismo, onde o restaurante Sirigado do Pedro ganhou o certificado de excelência pela terceira vez consecutiva por ser o restaurante mais bem pontuado da cidade Juazeiro do Norte. João destaca “no site do *TripAdvisor* a gente está com 96%. Então, realmente fez sentido essa nossa pesquisa interna que foi feita dentro do restaurante com a pesquisa que é feita na internet”.

Mesmo com bons indicadores, João é enfático ao responder sobre qual dos três pontos: atendimento, qualidade e ambiente ainda precisam de melhorias: “Todos três, na realidade não tem como ser perfeito. Sempre tem algo a melhorar. Toda hora tem alguma coisa a ser melhorada. É um conjunto pra eles três funcionarem. É um conjunto, é uma equipe, e a equipe em algum momento, não vou dizer nem infelizmente, que é do ser humano que falha, acontece algumas falhas”. Mais adiante, conclui, “mas às vezes a gente repete algumas falhas e não conseguimos enxergar, e a pesquisa de satisfação é justamente para isso. Para o cliente mostrar o que a gente vem errando e a gente tentar consertar o que está errado”.

## **Desculpem-nos os transtornos, estamos em reforma para melhor atendê-los**

E para comprovar a importância de melhor atender às exigências da clientela, em julho de 2016, com a intenção de otimizar o tempo de espera e a disposição dos produtos aos clientes, os gestores perceberam a necessidade de



reestruturar o restaurante. Decidiram criar uma área apenas para entradas, sucos, saladas e sobremesas, além de dividir o bar em dois ambientes, uma parte apenas para *drinks* e a outra para os congeladores e bebidas frias.

O restaurante conta ainda com um atendimento dinamizado, um aplicativo que permite a transmissão do pedido diretamente na área da cozinha. O cliente chega ao restaurante, o garçom abre a mesa no sistema, o cliente pede o que deseja, o garçom processa o pedido e é enviado diretamente para a cozinha, facilitando assim rapidez nos pratos e no atendimento.

### **Sirigado [ao óleo] – De olho nas ações de responsabilidade ambiental**

Em 2016, os empreendedores parceiros da Abrasel, entre eles o Restaurante Sirigado do Pedro, adotaram o projeto “papa-óleo” da Universidade Patativa do Assaré, onde o óleo de cozinha usado é recolhido e destinado à Usina de Biodiesel na cidade de Quixadá, e transformado num sabão sustentável, dentro dos padrões de qualidade exigidos.

Esse projeto de responsabilidade ambiental é uma das ações inclusas na lei Nº 4536A, de criação do Polo Gastronômico do município de Juazeiro do Norte. Essa lei foi sancionada no dia 08 de outubro de 2015 e visa o reconhecimento da gastronomia regional, facilitação do acesso aos serviços e melhora do marketing dos estabelecimentos do *trade* turístico, composto por hotéis, bares e restaurantes. Serão articuladas ações junto ao poder público para melhoria da malha viária, sinalização e fiscalização para facilitar tráfego, além de estacionamento de veículos e saneamento básico, podendo o município firmar parcerias com os empresários dos estabelecimentos ou através de associações representativas.

### **O sabor regional – desafios [a] pós polo gastronômico**

As mudanças no universo dos restaurantes decorrentes da oficialização do Polo Gastronômico no bairro Lagoa Seca abrem espaço para os estabelecimentos de alimentos e bebidas pertencentes à zona gastronômica da região mostrar seu diferencial e conquistar público específico. O projeto influencia os profissionais do ramo de alimentação fora do lar a personalizar seus serviços e atrair visitantes.

Como afirma João “hoje em dia a gastronomia é rota de turismo. Bem comum quando você viaja ou vai viajar. Quando você vai fazer qualquer pesquisa ou

qualquer viagem, você sempre tem indicação de algum restaurante”. Ele conclui “sempre tem alguma peculiaridade relacionada à gastronomia local. Então assim, nós temos um potencial muito grande a ser explorado ainda com o Polo Gastronômico”. Esse projeto busca também desenvolver o turismo do Cariri, local onde os visitantes encontrem diversidade de sabores da região, caracterizando o Juazeiro do Norte, polo pioneiro do interior do estado, sinônimo de boa gastronomia.

Com isso, abre-se um leque de alternativas para os clientes que desejam saborear o que a gastronomia caririense tem a oferecer. Será que essa abertura para inovações e investimentos proporcionados pelo Polo Gastronômico é uma ameaça de concorrência para o Sirigado do Pedro? Ou uma oportunidade de negócio? O aumento na demanda dos serviços oferecidos pelo restaurante pode fazer o Sirigado do Pedro perder seu padrão de qualidade? Ou ser mais uma motivação para continuar inovando em seus serviços?

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desse trabalho foi propor a construção de um caso para ensino que traz abordagens inerentes à gestão e inovação em serviços, podendo ser aplicado na disciplina de Gestão de Serviços na Graduação em Administração. Neste tópico serão apresentadas as orientações sugeridas para a utilização do caso em sala de aula, podendo ocorrer alterações na estratégia de ensino de acordo com o critério do docente/mediador do caso.

### **Restaurante Sirigado do Pedro: a receita entre o tradicional e o contemporâneo (Notas de Ensino)**

#### **Resumo**

Com enfoque na inovação em serviços, o caso retrata a história do Restaurante Sirigado do Pedro, uma empresa de pequeno porte localizada no município de Juazeiro do Norte, no sul do estado do Ceará. Aborda sua trajetória, desde quando o estabelecimento era apenas um frigorífico montado nos fundos da casa de Pedro a um dos principais pontos gastronômicos da cidade. Destacam-se ações implementadas nos processos, capacitação da mão de obra, adoção de tecnologias para pesquisa de satisfação e o reflexo dessas inovações na qualidade do serviço. Reflete ainda aspectos como a criação do Polo Gastronômico do bairro lagoa seca e parcerias com órgãos direcionados ao setor de alimentação fora do lar, reforçam a importância da busca constante de melhorias nos serviços e o entendimento de que o diferencial do negócio é se reinventar.

#### **Aplicação do caso**

O caso propõe ao discente discussões sobre a estratégia de negócio adotada voltada à inovação e qualidade dos serviços e como esses elementos tendem a segmentar um público-alvo. Pode ser utilizada na disciplina de Gestão de Serviços no curso de graduação em Administração e/ou cursos correlatos.

## **Fonte dos dados**

Esse caso relata uma situação real. As informações foram coletadas durante o ano de 2016, por meio de entrevistas individuais, com roteiros semiestruturados. A história foi construída através dos relatos de 4 informantes que participaram e/ou possuem conhecimento verídico sobre os eventos que compõem o caso. Também foram utilizadas técnicas de observação, além de conteúdos disponíveis em revistas, jornais e sites na internet.

## **Objetivos educacionais**

O caso tem o objetivo principal de desenvolver no leitor as seguintes habilidades:

1. Relacionar as situações reais organizacionais e as teorias aprendidas em sala de aula;
2. Identificar os aspectos que norteiam a inovação e discutir sua influência na prestação de serviços;
3. Diferenciar situações de riscos e/ou oportunidades em um ambiente propício à concorrência;

## **Estratégias para análise do caso**

Para análise deste caso para ensino, recomenda-se o uso da discussão. Para tanto, propõe-se que sejam seguidas as etapas a seguir:

Preparação: Neste primeiro momento, os alunos serão apresentados às bibliografias indicadas que servirão de suporte teórico para o entendimento e resoluções das questões que serão abordadas no caso. Essas referências literárias deverão ser trabalhadas antes da leitura do caso e devem ser sugeridas pelo professor. A seguir sugestões de leitura indicada:

1. A percepção da inovação no contexto de serviços e sua influência na satisfação e lealdade do cliente em Amaral, Mota, Freitas e Botelho Junior (2012);
2. Inovação em serviços: O estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa em Guimarães e Resende Junior (2010);

3. A pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil: Estágio atual, desafios e perspectivas em Vargas, Bohrer, Ferreira e Moreira (2013);
4. Lei Nº 4536A – Criação do Polo Gastronômico (Juazeiro do Norte);
5. O capítulo Desenvolvimento de Novos Serviços em Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014)
6. O capítulo Setor de Atividade, tamanho da firma e localização geográfica em Tigre (2014);
7. Os subcapítulos Inovação no âmbito da empresa, tipos de inovação, fatores que influenciam a inovação, a empresa inovadora e o impacto da inovação, inovação em serviços, inovação regional e a empresa inovadora em Manual de Oslo (2005).

### **Disponibilização:**

Faz-se necessário disponibilizar o caso para ensino aos alunos com no mínimo uma semana de antecedência junto às questões para discussão e à bibliografia indicada. Para que na semana subsequente o professor aplique da metodologia do caso para ensino.

Aplicação: Concluída as etapas anteriores, pode-se dar início a aplicação do caso. O docente que aplicará o caso pode abrir à discussão abordando os seguintes pontos:

- Tema: A inovação em serviços como agente da criação de valor.
- Objetivos: Categorizar serviços a partir dos conhecimentos em marketing, refletir a relação existente entre as inovações de serviços e a satisfação do cliente.
- Duração: 90 minutos
- Forma: A discussão dar-se-á através da mediação do professor, seguindo o roteiro das questões a seguir:
  - a. A leitura do caso mostra que, apesar da região do Cariri estar em processo de desenvolvimento, ainda se nota dificuldade em encontrar mão-de-obra especializada em serviços que se apresentam inovadores. A atual gestão do restaurante tomou decisões para sanar essa barreira. Como você avalia essas decisões tomadas? Por quê?

- b. Em que momento (s) o processo de inovação visto no restaurante assume um papel de risco?
- c. Comente a importância da pesquisa de satisfação. Como ela pode interferir nas ações inovadoras da empresa?
- d. Identifique as forças presentes no ambiente de marketing no caso e relacione sua influência nas decisões tomadas pelos gestores do restaurante. Quais melhorias você enxerga para um futuro de curto, médio e longo prazo?
- e. Analise os questionamentos feitos no último parágrafo do caso e apresente ações que potencializem os serviços oferecidos pela empresa e que esses continuem garantindo sua posição de destaque no cenário gastronômico regional.

Para melhor aproveitamento da aula, recomenda-se que sejam formados grupos de no máximo 4 integrantes para a resolução das questões e espera-se que estas tenham sido disponibilizadas com antecedência junto com o caso. No dia da aplicação do caso para ensino cada grupo deverá entregar uma versão escrita de suas respostas, ficando a critério do professor usar como nota de avaliação na disciplina. As questões propostas nestas notas para ensino ficam sujeitas a alterações, caso o docente/mediador queira modificá-las.

### **Bibliografia indicada**

AMARAL, N. W.; MOTA, M. O.; FREITAS, A. A. F. BOTELHO JUNIOR, S. A percepção da inovação no contexto de serviços e sua influência na satisfação e lealdade do cliente. In: XXXVI Encontro da ANPAD. 22 a 26 de setembro de 2012. **Anais...** Rio de Janeiro. ANPAD, 2012. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_MKT1667.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_MKT1667.pdf)>. Acesso em: 10/01/2017.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia da Informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. 560p. Disponível em: < <http://migre.me/vV5Dr> >. Acesso em: 19/01/2017.

GUIMARÃES, T. A. RESENDE JUNIOR, P. C. Inovação em serviços: O estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. In: XXVI SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 28 a 30 de novembro de 2010. **Anais...** ANPAD, 2010. Disponível: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simpósio\\_2010/2010\\_SIMPOSIO187.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simpósio_2010/2010_SIMPOSIO187.pdf)> Acesso em: 14/01/17

Lei Nº 4536<sup>a</sup> – **Criação do Polo Gastronômico**. Disponível em: <<http://migre.me/vSoqd>>. Acesso em: 14/01/2017.

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Publicado pela **FINEP** (Financiadora de Estudos e Projetos) 3ª edição. 2005. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 14/01/2017

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: A economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <<http://migre.me/vV5sk>>. Acesso em: 12/01/2017.

VARGAS, E. R.; BOHRER, C. T.; FERREIRA, L. B.; MOREIRA, M. F. A Pesquisa Sobre Inovação em Serviços no Brasil: estágio atual, desafios e perspectivas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.1, p.3-21, 2013. Disponível em: < <http://migre.me/vV5tF>>. Acesso em: 12/01/2017

## REFERÊNCIAS

- ADVFN. Indicadores Econômicos. **ADVFN Brasil**, 2015? Disponível em: <<http://br.advfn.com/indicadores/pib/brasil/2014>>. Acesso em: 19/01/2017.
- A UFCA. Universidade Federal do Cariri. **UFCA**, 2015? Disponível em: <<http://www.ufca.edu.br/portal/a-ufca>> Acesso em: 05/11/2015.
- AMARAL, N.W.; MOTA, M. O.; FREITAS, A. A. F. BOTELHO JUNIOR, S. A percepção da inovação no contexto de serviços e sua influência na satisfação e lealdade do cliente. In: XXXVI Encontro da ANPAD. 22 a 26 de setembro de 2012. **Anais...** Rio de Janeiro. ANPAD, 2012. Disponível em: <<http://migre.me/vV7V6>>. Acesso em: 10/01/2017.
- CÉSAR, A. M. R. V. C. Método do Estudo de Caso (*Case Studies*) ou Método do Caso (*Teaching Cases*)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. **Revista Eletrônica Mackenzie de Casos**. São Paulo, v.1, n.1, 2005. Disponível em: <<http://migre.me/vV7WK>>. Acesso em 26/07/2016.
- CFA – Conselho Federal de Administração. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/institucional>> Acesso em: 20/12/2015.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**: Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2009.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da Informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. 560p. Disponível em: <<http://migre.me/vV5Dr>>. Acesso em: 19/01/2017.
- GIL, A.C. Elaboração de casos para o ensino de administração. **Revista contemporânea de economia e gestão**. Vol. 2. Nº 2. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/index.php/contextus/article/viewFile/571/553>>. Acesso em: 06/11/2015
- GUIMARÃES, T. A. RESENDE JUNIOR, P. C. Inovação em serviços: O estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. In: XXVI SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 28 a 30 de novembro de 2010. **Anais....** ANPAD, 2010. Disponível: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simpósio\\_2010/2010\\_SIMPOSIO187.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simpósio_2010/2010_SIMPOSIO187.pdf)> Acesso em: 14/01/17
- IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. O. A tipologia do método do caso em administração: usos e aplicações. **Revista O&S**, v. 12, n. 34, p. 141-159, jul./set. 2005. Disponível em <<http://migre.me/vV7XJ>>. Acesso em 02/12/2015.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. O caso como estratégia de ensino na área de administração. **Revista de Administração**. São Paulo, v.41, n.2, p.147-157.



Abr./maio/jun. 2006. Disponível em:<<http://migre.me/vV7Z6>>. Acesso em: 20/01/2016

IIZUKA, E. S. O método do caso de Harvard: Reflexões sobre sua pertinência ao contexto brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 6 a10 de setembro de 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A2874.pdf> > Acesso em 10/01/2017.

KLEMENT, C. F. F.; YU, A. S. O. Inovação em serviços: importância da tecnologia de informação. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., 2008, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2008. v. 1 CD. p. 1-14. Disponível em:< [http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/365\\_365\\_seget\\_2008.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/365_365_seget_2008.pdf)>. Acesso em: 12/01/2017.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P.N. **Marketing de serviços profissionais**. 2. Ed. São Paulo: Brasileira, 2002.

LAS CASAS. A.L. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas,2007.

Lei Nº 4536<sup>a</sup> – **Criação do Polo Gastronômico**. Disponível em: <<http://migre.me/vSoqd>>. Acesso em: 14/01/2017.

LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C.; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.2, p.17-30, abr./jun. 2002. Disponível em: <<http://migre.me/vV7ZS>>. Acesso em: 12/01/2017.

LOURENÇO, C. D. S. MAGALHÃES. T. F. A sala de aula e as empresas: Análise da produção e da utilização de casos para ensino em administração. In: XXXVII Encontro da ANPAD. 7 a 11 de setembro de 2013. **Anais...** Rio de Janeiro. ANPAD, 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_EPQ182.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_EPQ182.pdf)>. Acesso em 30/11/2016.

LOVELOCK, C. WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva. 2001.

MISSÃO e História. **FGV**, 2015. Disponível em <<http://portal.fgv.br/missao>> Acesso em: 06/11/2015.

OCDE. Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento. Manual de Oslo: Proposta de diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. **FINEP**, 3º edição. 2005. Disponível em: <<http://migre.me/vV80z>>. Acesso em: 15/01/17.

PLEBANI, S.; DOMINGUES, M. J. C.S. A utilização dos métodos de ensino e a formação de competências gerenciais: Uma análise no curso de administração. **Revista ANGRAD**, v. 10, n. 2, Abr/Mai/Jun, 2009. Disponível em: <<http://migre.me/vV81G>>. Acesso em: 20/12/2015.

PMS. **ADVFN Brasil**, 2015? Disponível em: <<http://br.advfn.com/indicadores/pms>> Acesso em: 05/12/2015.

REVISTA Brasileira de Casos de Ensino em Administração. **FGV/EAESP**, 2011? Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvcasos/index>> Acesso em: 04/11/2015.

ROESCH, S. M. A; FERNANDES, F. **Como escrever casos para o ensino de administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, I. C.; SILVA, K. A. T.; FREITAS, R. C. Ensino de administração: Reflexões críticas sobre a formação do administrador. In: IV ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 3 a 5 de novembro de 2013. **Anais...** Brasília. ANPAD, 2013. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq\\_2013/2013\\_EnEPQ122.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ122.pdf)> Acesso em: 30/11/2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. Disponível em: <<http://migre.me/vV5Er>>. Acesso em: 12/01/2017

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: A economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <<http://migre.me/vV5sk>>. Acesso em: 12/01/2017.

VARGAS, E. R.; BOHRER, C. T.; FERREIRA, L. B.; MOREIRA, M. F. A Pesquisa Sobre Inovação em Serviços no Brasil: estágio atual, desafios e perspectivas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.1, p.3-21, 2013. Disponível em: <<http://migre.me/vV5tF>>. Acesso em: 12/01/2017

VARGAS, E. R; ZAWISLAK, P. A. Abordagem funcional e as lógicas de inovação em serviços: desenvolvendo uma análise não-tecnicista da evolução do serviço hospitalar. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, vol. 7, núm. 14. jul. /Dez, 2005, p. 1-23. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/24833>>. Acesso em: 12/01/2017.

ZILBER, S.N.; SILVA, F. L. Inovação das Grandes Empresas Multinacionais para o Mercado Brasileiro de Baixa Renda: Um Estudo Multicaso. In:XXXI ENCONTRO ANPAD, 25 a 29 de setembro de 2010. **Anais...** Rio de Janeiro. ANPAD, 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gct310.pdf>> Acesso em: 10/01/2017.

## APÊNDICE A – 1º ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS PROPRIETÁRIOS

1. Conte um pouco sobre a história do restaurante.
2. Como o Sirigado (peixe) surgiu no até então frigorífico?
3. A receita do Sirigado na brasa segue sendo o mesmo?
4. O fator que influenciou o empreendedorismo de vocês foi mais o que? Oportunidade? Necessidade?
5. De onde veio esse conhecimento do saber fazer?
6. Além de vocês, alguém da família é empreendedor?
7. Teve um plano de negócio a ser implantado ou vocês resolveram fazer de maneira avulsa?
8. E as forças e fraquezas encontradas desde o início? Vocês tiveram muitas dificuldades?
9. O momento de maior satisfação que vocês tiveram?
10. Faria algo de diferente se fosse hoje? Se tivesse essa percepção de hoje, faria algo diferente ou faria do mesmo jeito?
11. E o diferencial competitivo, O que tem de diferente que não tem em lugar nenhum?
12. Vocês investem muito no atendimento e qualidade dos funcionários?
13. Quem é o responsável pelo controle de estoque e custos operacionais?
14. E quem é o responsável pelo o processo decisório, vocês pensam em conjunto?
15. Como vocês avaliam a satisfação dos clientes?
16. Há valorização e reconhecimento dos funcionários? De que forma?
17. A motivação é refletida no dia a dia?
18. Como é a relação entre gerência e a equipe?
19. O mais importante para vocês no momento é fidelizar clientes ou tentar expandir a clientela?
20. Quanto à estrutura do local em relação às necessidades dos clientes, tem acessibilidade para cadeirantes? Ou outros deficientes? Piso antiderrapante, área de circulação para cadeirantes, etc.
21. O grau de segurança no entorno do local?

22. O tempo de espera entre o primeiro contato no atendimento e a entrega do pedido o é consistente?
23. Quem assumia a direção da cozinha antes de Neto Marinho?
24. Como foi sua experiência na missão para Portugal?
25. Quem fica à frente das responsabilidades do restaurante quando os três (Pedro, Helena e João José) estão ausentes?
26. Em sua opinião, o que fez o Sirigado do Pedro ir de frigorífico ao melhor restaurante da cidade?

## APÊNDICE B – 2º ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS PROPRIETÁRIOS

1. O que te motivou a querer fazer parte do gerenciamento do restaurante?
2. Já fez muitas mudanças? Sendo que agora você está à frente das decisões também.
3. Houve contratação de outras localidades para poder compor o quadro de funcionários?
4. A estação Senac que vocês participaram, como foi o convite? Como foi a participação?
5. Como foi a parceria de vocês com a Casa Mostra Cariri? Vocês também participaram do Saberes e Sabores?
6. Vocês têm o interesse de trazer o público jovem para cá, já pensaram em alguma estratégia para isso acontecer?
7. Você acha que o setor de gastronomia está sofrendo com a crise econômica?
8. Vocês estão arquitetando algum mecanismo para tentar combater a crise?
9. Você foi o responsável por reativou os sites, as redes sociais?
10. Tem clientes do exterior também?
11. Tem um aplicativo para ver a satisfação do cliente?
12. Quais os pontos que você acha que ainda precisa melhorar?
13. Em relação a prêmios, vocês têm outros prêmios? Gastronomia, empreendedorismo, etc.?
14. E o que você acha que vem mudando ou possa mudar no universo dos restaurantes com a oficialização do Polo Gastronômico da lagoa seca?
15. E vocês têm algum projeto ligado ou direcionado a responsabilidade socioambiental?
16. E como a Abrasel auxilia vocês? Vocês de forma geral, incluindo as outras empresas daqui (lagoa seca)?
17. Você visualiza algum concorrente potencial?
18. De que outras maneiras você vem se capacitando para gerir o negócio?
19. Você pretende colocar outros produtos? Diversificar?
20. Há algo de urgente que você acha que deva implementar no restaurante?
21. E o Senac? De que forma segue auxiliando vocês?
22. E agora você pretende investir no marketing da empresa?

23. Quem gerencia as redes sociais?

24. Qual o sentimento quando percebe que o Sirigado é um dos melhores restaurantes da região?

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO COZINHEIRO

1. Quais as mudanças percebidas no menu do restaurante desde que você passou a comandar a cozinha do Sirigado?
2. Quais caminhos te trouxeram para o restaurante?
3. Qual a marca “Neto Marinho” na culinária do Sirigado?
4. Há no restaurante algum prato que mescla a culinária europeia e regional?
5. Quais os benefícios alcançados pelo recebimento do prêmio Dólmã? Como você se sentiu estando entre os três melhores chefes do Ceará em 2014?
6. Como você avalia sua participação no evento Estação Senac? Como foi o processo de desenvolvimento da receita?
7. Teve algum prato que você já criou e que não foi muito aceito, o pessoal tenha achado estranho ou algo do tipo?
8. E de onde vem essa inspiração para criação?
9. Qual visão você tinha do Sirigado em termos gastronômicos antes de trabalhar no restaurante? E qual a sua visão no presente?
10. Como você percebe o desenvolvimento gastronômico cearense e, sobretudo o regional?
11. E quanto a carreira aqui na região, em relação a cursos gastronômicos, você acha que tem formação nessa área?
12. Quantas pessoas trabalham com você hoje?
13. E qual o seu desafio hoje? Quer dizer, você tem algum desafio?
14. E como você avalia seu trabalho no Sirigado?
15. Como você avalia os clientes daqui?
16. O que você acha que a gastronomia venha a desenvolver no Juazeiro?

**APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO MAÎTRE**

1. Faz quanto tempo que você trabalha no Sirigado?
2. Pode relatar um pouco sobre a sua experiência ao longo desses três anos aqui?
3. Como você avalia os clientes do Sirigado?
4. Como é a relação funcionário – cliente?
5. Como vocês resolvem os problemas do dia-a-dia?
6. Quais são os problemas mais comuns?
7. A questão do atendimento, quanto tempo desde o primeiro contato com o cliente até seu pedido ser atendido?
8. O funcionamento do atendimento dos garçons, rodízio?
9. Se por acaso tiver superlotação, como vocês se dividem?



## ANEXO A – PROGRAMA DE DISCIPLINA GESTÃO DE SERVIÇOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI

PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE DISCIPLINA

|   |                       |                |                     |
|---|-----------------------|----------------|---------------------|
| 1. Curso: ADMINISTRAÇÃO   |                       | 2. Código: 302 |                     |
| 3. Modalidade(s):   | Bacharelado           | X              | Licenciatura        |
|   | Profissional          |                | Tecnólogo           |
| 4. Currículo (Ano/Semestre): 2006.2   |                       |                |                     |
| 5. Turno(s):  | Diurno                | Vespertino     | Noturno X           |
| 6. Unidade Acadêmica: CAMPUS JUAZEIRO DO NORTE  |                       |                |                     |
| 7. Departamento: CURSO DE ADMINISTRAÇÃO   |                       |                |                     |
| 8. Código PROGRAD:  | ADM350                |                |                     |
| 9. Nome da Disciplina:  | Gestão de Serviços    |                |                     |
| 10. Pré Requisito(s):   |                       |                |                     |
| 11. Carga Horária/Número de créditos:   |                       |                |                     |
| Duração em semanas  | Carga Horária Semanal |                | Carga Horária Total |
| 16  | Teóricas: 64          | Práticas:      | 64h/a               |
| Número de Créditos: 04  |                       | Semestre: 9º   |                     |
| 12. Caráter de Oferta da Disciplina:  |                       |                |                     |
| Obrigatória:  |                       | Optativa:      | X                   |
| 13. Regime da Disciplina:   |                       |                |                     |
| Anual:  |                       | Semestral:     | X                   |
| 14. Justificativa:  |                       |                |                     |
| Esta Disciplina que visa disponibilizar um quadro prático/conceitual que permita a discussão das especificidades das organizações de serviços. Pretende-se compreender como operacionalizar competências que viabilizem serviços de |                       |                |                     |

excelência, promovendo a produtividade nos vários setores, com análise das possíveis opções em termos de prioridades competitivas, inovação e qualidade.

#### 15. Ementa:

Natureza dos Serviços, do consumo de serviços e suas consequências no marketing; Estratégias de Desenvolvimento de Negócios em Serviços; Posicionamento de Serviços em Mercados Competitivos; Aplicando os 4Ps do Marketing aos Serviços; Planejamento do Ambiente de Serviços; Comportamento do Consumidor em um Contexto de Serviços; Administração de Reclamações e Recuperação do Serviço; Qualidade em Serviços; Papel da Cultura em Serviços

#### 16. Descrição do Conteúdo:

| Unidades e Assuntos das Aulas Teóricas   | Semana | Nº de Horas-aulas |
|--|--------|-------------------|
| 1. Natureza dos serviços, do consumo de serviços e suas consequências no marketing | 01/02  | 08                |
| 2. Estratégias de Desenvolvimento de Negócios em Serviços                          | 03/04  | 08                |
| 3. Posicionamento de Serviços em Mercados Competitivos                             | 05     | 04                |
| 4. Aplicando os 4Ps do Marketing aos Serviços                                      | 06/07  | 08                |
| 5. Planejamento do Ambiente de Serviços  | 08     | 04                |
| 6. Comportamento do Consumidor em um Contexto de Serviços                          | 09/10  | 08                |
| 7. Administração de Reclamações e Recuperação do Serviço                           | 11/12  | 08                |
| 8. Qualidade em Serviços   | 13     | 04                |
| 9. Papel da Cultura em Serviços  | 14     | 04                |
| 10. Avaliações   | 15/16  | 08                |

#### 17. Bibliografia Básica:

GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia**. 7. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2011.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT. Lauren. **Serviços, Marketing e Gestão**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva. 2005.

#### 18. Bibliografia Complementar:

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios, Casos Práticos**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2006.  
 MATTAR, FauzeNajib. **Gestão de Produtos, Serviços, Marcas e Mercados**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009  
 ZEITHAML, Valerie A. BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.  
 VAZ, Conrado A. **Google Marketing – O Guia Definitivo de Marketing Digital**. 2. ed. São Paulo: Novatec. 2008.

19. Avaliação da Aprendizagem:

Constará de duas avaliações parciais – um trabalho em equipe e a resolução de um Caso para Ensino – com a composição de média final da seguinte forma:  
 Média final = (AP1+AP2) /2.  
 As avaliações parciais abordarão os conteúdos teóricos ministrados em sala, constando de questões abertas, as quais totalizarão 10,0 (dez) pontos.  
 A efetiva aprovação do aluno é condicionada ao atendimento de média final não inferior a 7,0 (sete), e ao comparecimento de não menos de 75% (setenta e cinco por cento) das aulas.

20. Observações:

A nota das atividades será de 0-10 pontos.

21. Aprovação do Colegiado da Coordenação do Curso:

|                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Nº da ata da Reunião: 23/2009 | Data de Aprovação: 25/06/2009 |
|-------------------------------|-------------------------------|

\_\_\_\_\_  
 Coordenador (a) de curso

22. Aprovação do Colegiado Departamental:

|  |   |
|--|---|
| Nº da ata da Reunião:<br>_____/_____/_____ | Data de Aprovação:<br>_____/_____/_____ |
|--|---|

\_\_\_\_\_  
 Chefe (a) do Departamento  
 (Assinatura e Carimbo)

23. Aprovação do Conselho de Centro/Faculdade/Instituto/Campus:

|  |   |
|--|---|
| Nº da ata da Reunião:<br>_____/_____/_____ | Data de Aprovação:<br>_____/_____/_____ |
|--|---|

\_\_\_\_\_  
 Diretor (a)  
 (Assinatura e Carimbo)

**ANEXO B – LEI Nº 4536: CRIAÇÃO DO POLO GASTRONÔMICO**

**República Federativa do Brasil**  
**Estado do Ceará**  
**Município de Juazeiro do Norte**  
**Poder Executivo**

---

LEI Nº 4536A, DE 08 DE OUTUBRO DE 2015.

Dispõe sobre a criação do polo gastronômico da lagoa seca no Município de Juazeiro do Norte e adota outras providências.

FAÇO SABER que a CÂMARA MUNICIPAL aprovou e eu sanciono e promulgo a seguinte lei:

Art. 1º - Fica criado no âmbito do município de Juazeiro do Norte, Estado do Ceará, o Polo Gastronômico da Lagoa Seca.

Parágrafo Único - Para efeitos desta Lei, o Polo Gastronômico da Lagoa Seca terá a seguinte delimitação: PONTO INICIAL: Pelas Ruas Maria Diva Sobreira de Carvalho e Virgínia de Mendonça, sentido leste/oeste, seguindo por estas até a Avenida Prefeito Ailton Gomes, sentido sul, indo por esta até a Rua Frei Damião, indo por esta até a Rua Odilon Figueiredo, sentido oeste, indo por esta até a linha imaginária de limites dos municípios Juazeiro/Barbalha, sentido sul, indo por esta linha no sentido leste, até a Rua Dra. Ângela de Albuquerque Matos, sentido leste, até a Rua José Sebastião de Carvalho, indo por esta no sentido norte, até o cruzamento com as Ruas Maria Diva Sobreira de Carvalho/Virgínia de Mendonça – PONTO FINAL.

Art. 2º - A área delimitada poderá ser objeto de regras específicas relativas ao uso do solo, às obras e às posturas municipais pelos estabelecimentos enquadrados no perfil sócio econômico do referido corredor.

Art. 3º - O Polo Gastronômico da Lagoa Seca tem por objetivo:

- I. Promover desenvolvimento sustentável da atividade econômica, ali espontânea, já instalada;
- II. Atrair novos investimentos dentro do perfil vocacional da área;
- III. Assegurar o controle urbano e o ordenamento do uso do solo, com ênfase ao combate às poluições sonora, visual e do ar;



**República Federativa do Brasil**  
**Estado do Ceará**  
**Município de Juazeiro do Norte**  
**Poder Executivo**

---

- IV. Favorecer o trânsito de pedestres na área e melhorias na circulação de veículos;
- V. Otimizar o uso coletivo de estacionamentos, bem como a ampliação da oferta de vagas no entorno;
- VI. Realizar campanhas publicitárias objetivando a divulgação do corredor;
- VII. Patrocinar festivais e encontros gastronômicos.

Art. 4º - Condicionamento ao ordenamento urbano, respeito ao passeio, combate às poluições visual, sonora e do ar, poderá o Município firmar parcerias com os estabelecimentos, diretamente ou através de associações representativas dos momentos, bem como com outras entidades da iniciativa privada, com o objetivo de promover o desenvolvimento da atividade e do seu potencial turístico, de forma ambientalmente sustentável.

Art. 5º - Fica o Município autorizado a incluir o Polo Gastronômico da Lagoa Seca como atração em suas publicações e campanhas destinadas a promoção turística.

Art. 6º - O Poder Público Municipal fica autorizado a criar o Selo de Responsabilidade Urbanística, que será conferido anualmente aos estabelecimentos que se adequarem às regras e aos critérios estabelecidos nesta Lei conforme dispuser regulamento.

Art. 7º - As despesas decorrentes da aplicação desta Lei correrão por conta de dotações orçamentárias próprias, suplementadas se necessário.

Art. 8º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Palácio Municipal José Geraldo da Cruz, em Juazeiro do Norte, Estado do Ceará, quinta - feira, 08 (oito) de outubro de dois mil e quinze (2015).//////////

DR. RAIMUNDO MACEDO  
PREFEITO DE JUAZEIRO DO NORTE

**ANEXO C – RESTAURANTE SIRIGADO DO PEDRO**

**Figura 1.1** Restaurante Sirigado do Pedro (2000-2011)



**Figura 1.2** Restaurante Sirigado do Pedro (2012-2017)

**ANEXO D – PRATOS: SIRIGADO DO PEDRO E SALMÃO COLINA DO HORTO**

**Figura 1.1** Prato Sirigado do Pedro: Sirigado na brasa servido com risoto de camarão, purê, tomate seco, champignon, azeitonas e alcaparras.



**Figura 1.2** Salmão Colina do Horto: Na brasa com molho de ervas, batatas douradas e arroz biro biro.