



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
M O N D L A N E

Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

**VARIABILIDADE DE SERVIÇOS NA RESTAURAÇÃO: PROPOSTA DE
PROCESSOS DE REDUÇÃO DO GRAU DE VARIABILIDADE DOS
SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE NO CLUBE DO COMODORO
(RESTAURANTE DO HOTEL CASA DO CAPITÃO)**

Onésio da Amélia João Uique

Inhambane, 2024

Onésio da Amélia João Uique

Variabilidade de serviços na restauração: proposta de processos de redução do grau de variabilidade dos serviços de atendimento ao cliente no clube do comodoro (restaurante do hotel casa do capitão)

Projecto de Desenvolvimento apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane (ESHTI), como um dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão Hoteleira.

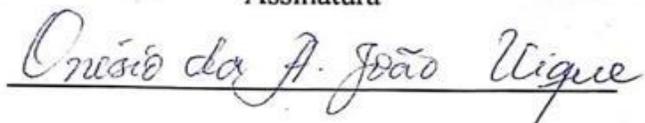
Supervisor: Lic. Aldair Mota

Inhambane, 2024

Declaração

Declaro que este trabalho de fim do curso é resultado da minha investigação pessoal, que todas as fontes estão devidamente referenciadas, e que nunca foi apresentado para a obtenção de qualquer grau nesta Universidade, Escola ou em qualquer outra instituição.

Assinatura

A handwritten signature in cursive script, reading "Onésio da Amélia João Uique", is written over a horizontal line.

(Onésio da Amélia João Uique)

Data: 24/08/2024

Onésio da Amélia João Uique

Variabilidade de serviços na restauração: proposta de processos de redução do grau de variabilidade dos serviços de atendimento ao cliente no clube do comodoro (restaurante do hotel casa do capitão)

Projecto de Desenvolvimento avaliado como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Gestão Hoteleira pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane - ESHTI

Inhambane, 03 / 09 / 2024

Nilza da Conceição Moiane

Grau e Nome Completo do Presidente

Aldaia Mats

Grau e Nome Completo do Supervisor

Ld. Lendo Santos

Grau e Nome Completo do Oponente

N. Moiane

Rúbrica

[Rúbrica]

Rúbrica

[Rúbrica]

Rúbrica

Dedicatória

Dedico este trabalho de fim de curso aos meus pais, Amélia Augusto Mahenguela e João Johane Uique por serem além de progenitores, amigos e companheiros em todos os momentos.

Muito obrigado!

Agradecimentos

Convém sobretudo agradecer a Deus pela dádiva da vida e pelo vigor que diariamente me concedeu para materializar o presente trabalho.

Agradeço ao Lic. Aldair Mota pelo privilégio que me concedeu de poder ser seu instruendo, pela sua amizade bem como por todo o esforço que imprimiu na busca pelo mais próximo de perfeccionismo que se mostrasse possível alcançar durante a elaboração deste trabalho.

Sou grato a todos os docentes da ESHTI que me dotaram de habilidades de identificar e solucionar problemas em meio aos vários factores adversos que sucederam durante o percurso académico. Agradeço em especial aos docentes João Gove, Sérgio Belchior e Leonel Casimiro.

Agradeço à meus pais Amélia Augusto Mahenguela e João Johane Uique, minha namorada Nália Xavier Zavale, meus irmão Afonso Julai e Amísia Uique, os meus pastores e mentores Uache Benedito Manuel, Agostinho Daniel e a toda minha família. Agradeço especialmente à minha segunda mãe Rosa Chuquela por ser a impulsionadora de todo este processo.

Agradeço por fim aos meus colegas e especiais amigos: Rafael Mabasso, Ronaldo Pedro, Hélder Cuamba, Luísa Cumbane, Vânia Mutane, Abelardo Matine, Cíntia Tivane, Sidik Gulamo, Quirse Gale, Alberto Matsimbe, Exódio Cossa, Ana de Cármen, Tiago Sebastião, Beatriz Monjane, Joana Souto e Gilvânia Chamusso por serem meus companheiros.

Sou-vos muito grato!

RESUMO

O presente estudo aborda a questão da variabilidade de serviços numa perspectiva que visa estabelecer bases para a sugestão de soluções possíveis para tais ocorrências. O restaurante do hotel Casa do Capitão, dado o requinte e a fama que as suas instalações ostentam a nível da cidade de Inhambane, é extremamente concorrido e demandado por pessoas de vários lugares. Devido a sua estreita relação com conceitos como satisfação, qualidade e fidelidade, o atendimento superficialmente interpretado é uma das razões por que muitos utentes de serviços e consumidores de produtos simplesmente abandonam sem sequer dar um *feedback* que facilita na melhoria dos processos. O tema em discussão para a proposta de possíveis soluções é decorrente da necessidade de dotar o Clube do Comodore de estratégias de gestão de variabilidade pese embora sejam sugestões que podem ser do interesse de organizações de outros ramos de actividade caracterizada pela prestação de serviços. Objectiva-se sobretudo através deste, encontrar ferramentas que reduzam a níveis imperceptíveis os graus de heterogeneidade dos serviços bem como assegurar a garantia de uma identidade que projecta-se sobre um nicho mais consolidado e consciente da satisfação de suas expectativas. A busca pelos principais factores que comprometem uma prestação padronizada de serviços é um dos desafios primários impostos pelo estudo e em vista disso busca-se a adopção de métodos que permitam ir de encontro ao real problema. Ouvir o pessoal vinculado a prestação de serviços, observar os comportamentos e processos bem como fazer experimentos que culminam com a crítica baseada na literatura, são medidas que oferecem condições mais propensas a determinação de medidas eficazes. Espera-se que os procedimentos concretos apresentados por este trabalho sejam capazes de melhorar a imagem do serviço de restauração, conferindo ao hotel uma maior concentração de factores positivos que o tornam competitivo perante os seus concorrentes, exercem influência sobre os meios envolvente e contextual e deem uma melhor capacidade de negociação ante aos seus fornecedores. Não é utópico pensar que estas medidas são capazes de resultar em efeitos parecidos se forem aplicados em cenários diferentes visto que sua aplicabilidade é de certo modo abrangente a empresas de serviços.

Palavras-Chave: Serviço, Atendimento, Variabilidade, Restauração.

Lista de abreviaturas e Siglas

Siglas

ESHTI – Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane

RETRBSD – Regulamento de Empreendimentos Turísticos Restauração Bebidas e Salas de Dança

F&B – Food and Beverages (alimentos e bebidas)

FTP – Ficha técnica de Preparação

Lista de figuras

Figura 1 - Logotipo do Hotel Casa do Capitão.....	23
Figura 2 - Organograma do Hotel Casa do Capitão	24
Figura 3 - Localização Geográfica do Hotel Casa do Capitão	25
Figura 4 - Restaurante do Hotel Casa do Capitão	25
Figura 5 - Vista da Piscina do Hotel Casa do Capitão.....	26
Figura 6 - Gráfico de número de reclamações por sector de actividade.....	27
Figura 7 - Gráfico da distribuição de Frequências do tempo de atendimento	29
Figura 8 - Código QR de menu de bebidas	37
Figura 9 - Código QR de menu de Refeições.....	38
Figura 10 - Ilustração do expositor da recepção.....	38
Figura 11 - esquema de funcionamento do modelo de gestão por processos.....	41
Figura 12 - Ilustração de elaboração de ficha técnica de cozinha	51
Figura 13 - Ilustração de Ficha técnica de cozinha.....	52
Figura 14 - Ficha informativa de Quarto	54

Lista de tabelas

Tabela 1 - Distribuição de frequências do tempo de atendimento..... 28
Tabela 2 - Orçamento 45

Lista de quadros

Quadro 1 - Modelo de confirmação e não-conformação de expectativas	15
Quadro 2 - Modelos de Gestão empresarial	17
Quadro 3 - Verificação da variabilidade na cozinha	30
Quadro 4 – Ficha técnica do programa da formação	33
Quadro 5 - Programa de Formação em gestão de variabilidade aplicado ao Clube do Comodoro	33
Quadro 6 - Cronograma de Actividades	44

Índice

<i>Folha de rosto</i>	<i>i</i>
<i>Declaração</i>	<i>ii</i>
<i>Folha de avaliação</i>	<i>iii</i>
<i>Dedicatória</i>	<i>iv</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>v</i>
<i>Resumo</i>	<i>vi</i>
<i>Lista de abreviaturas e Siglas</i>	<i>vii</i>
<i>Lista de figuras</i>	<i>viii</i>
<i>Lista de tabelas</i>	<i>ix</i>
<i>Lista de quadros</i>	<i>x</i>
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Problema.....	2
1.3. Justificativa.....	3
1.4. Objectivos.....	6
1.4.1. Geral	6
1.4.2. Específicos.....	6
1.5. Metodologia.....	6
1.5.1. Tipos de pesquisa.....	6
1.5.2. Fontes e Meios de Pesquisa	7
1.5.3. Instrumentos e Materiais de pesquisa	8
1.5.4. Cenários e Contextos	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1. Conceitos Relacionados a variabilidade	9
2.1.1. O Atendimento	9
2.1.2. O serviço.....	10
2.2. Os serviços e as suas características	11
2.3. A variabilidade dos serviços.....	12

2.4.	A contribuição da satisfação do cliente no diagnóstico da variabilidade	14
2.5.	Estratégias para a redução de variabilidade nos serviços	16
2.5.1.	Modelos de gestão	16
2.5.2.	Fichas Técnicas de Preparação (FTP)	21
3.	DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO.....	23
3.1.	Apresentação do local de estudo	23
3.2.	Estudo técnico do problema	27
3.3.	Procedimentos concretos para a resolução do problema	31
3.3.1.	Formação de pessoal de contacto e aplicação de testes.....	31
3.3.2.	Introdução de cardápio virtual (digitalização de menu)	36
3.3.3.	Fichas técnicas de cozinha (e bar)	39
3.3.4.	Modelo de gestão por processos.....	40
3.4.	Resultados esperados	42
3.5.	Cronograma de actividades	44
3.6.	Orçamento	45
4.	REFERÊNCIAS	46
	ANEXOS	50
	APÊNDICES	53

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

O projecto de desenvolvimento em apresentação tem como principal objecto de estudo um fenómeno que caracteriza os serviços no geral e o produto hoteleiro em particular, a variabilidade. No geral, os conteúdos abordados versam sobre aspectos directamente relacionados a uma característica dos serviços, a heterogeneidade (ou variabilidade); com particular enfoque aos serviços prestados no restaurante do hotel Casa do Capitão (Clube do Comodore), campo de estudo em questão. Tendo em vista que o sector da restauração está intimamente vinculado ao turismo, a variabilidade é tida como sendo um factor a se considerar relevante quando se objectiva ostentar uma boa imagem ao mesmo tempo que se garante uma prestação de serviços padronizada.

Segundo Jesus (2013) pelo facto de o serviço depender em grande parte de quem presta, como presta e quando presta, é que a sua qualidade pode apresentar variações desde simples questões de humor, até questões graves relacionadas a falhas de procedimentos e treinamento do *staff*. Assim, os serviços são altamente variáveis e o investimento em ferramentas que buscam estabilizar os procedimentos do pessoal de contacto é muito importante neste contexto.

Para além dos efeitos nocivos atinentes ao ineficiente processo de comunicação entre as partes intervenientes da prestação bem como o facto de que a variabilidade na perspectiva negativa distorcer a identidade e propiciar cenários conducentes a frustração das expectativas dos utentes do restaurante, pretende-se com o presente projecto atender a uma indagação que se preocupa em identificar e aplicar os melhores meios que auxiliem o restaurante do Hotel Casa do Capitão (Clube do Comodoro) a fazer uma gestão de actividades controlada com vista a alcançar níveis imperceptíveis de variabilidade.

Trata-se de um estudo a ser realizado na Cidade de Inhambane, nas instalações do Hotel Casa do Capitão mais concretamente no restaurante Clube do Comodoro e é de natureza qualitativa na medida em que se baseia no modelo exploratório que visa entender um determinado cenário e propor as correspondentes soluções. Utilizar-se-á da observação bem como de recursos estatísticos descritivos para efeitos de colecta e o respectivo processamento dos dados.

Concernente a organização estrutural deste trabalho, ele está dividido em 4 capítulos: O Capítulo (I) se preocupa com a apresentação de aspectos introdutórios (enquadramento, problema, objetivos, justificativa e metodologia); A seguir apresenta-se no Capítulo (II) referente a apresentação do referencial teórico; No Capítulo (III) pode ser encontrada a secção destinada ao desenvolvimento do trabalho que incorpora a apresentação do local de estudo, o estudo técnico do problema, a apresentação de acções correctivas, resultados esperados, cronograma de actividades e o orçamento; E por último, no capítulo (IV) são apresentadas as referências que nortearam o desenvolvimento do presente projecto.

1.2. Problema

No actual mundo organizacional, as empresas já não conseguem obter vantagem competitiva apenas satisfazendo as expectativas dos seus clientes, a meta de maior parte das empresas actuais, é não só alcançar a expectativa, mais sobretudo superá-la. E esse é um dos principais factores que conduz ou determina a preferência dos utentes de determinado serviço ou produto. O problema em estudo, relaciona-se sobretudo com a oscilação da qualidade dos serviços prestados no Clube do Comodoro, quando prestado ou não por pessoas diferentes.

Para um hotel da categoria que se acredita ser o Hotel Casa do Capitão, e tendo em consideração as expectativas criadas pelos utentes dos seus serviços dada esta categoria, é a título de exemplo, inaceitável que um prato servido em determinada ocasião apresente desde características físicas a gustativas diferentes das do mesmo prato servido em uma outra ocasião ou confeccionado por outra pessoa. Este exemplo pode também ser assemelhado ao aspecto relacionado com o tempo de atendimento ou do efectivo servimento do prato, atentando principalmente para os pratos de confecção rápida e que não carecem de accionamento do pessoal de cozinha.

O Clube do Comodoro, só para constar, é um restaurante de um hotel que ostenta 4 estrelas, um dos poucos ou senão o único a nível do município de Inhambane. Face a categoria que este hotel apresenta e tendo em conta os pressupostos aplicados ao mesmo pelo RETRBSD, as variações recorrentes que caracterizam a prestação de serviços são à luz deste dispositivo legal, questionadas. De forma mais aprofundada serão esclarecidos na fundamentação teórica aspectos que relacionam a categoria do hotel à variação dos serviços nele prestados, entretanto, ao abrigo da tabela 1 do anexo II na categoria 2.5.1, do RETRBSD que faz menção a aspectos inerentes às

condições de comodidade do hóspede ou cliente, ver-se-á que entre outros, garantir um “serviço de alimentação, com qualidade e em níveis compatíveis com a categoria do estabelecimento” não é uma colocação facultativa para hotéis de qualquer categoria, é coercivo face à lei. Dada esta colocação, fica claro que o Clube do Comodoro está a conflitar com o regulamento que rege suas actividades.

Conforme aludido na secção anterior, o restaurante do Hotel Casa do Capitão, o campo de estudo tem vindo a ser observado pelo pesquisador no período compreendido entre **Outubro de 2023 e Fevereiro de 2024** o que constitui tempo suficiente para presenciar cenários que atestam a necessidade de sugestão de acções correctivas. Dentro deste tempo, estima-se que no geral mais de 100 reclamações de utentes do hotel tenham sido feitas, entretanto, são conhecidas pelo observador apenas 52 das quais apenas 14 são referentes às outras áreas (manutenção, andares, reservas, salão e recepção), fazendo com que mais do que 70% das reclamações estejam vinculadas ao restaurante (sala de refeições e cozinha). Estes são que demandam alguma atenção por parte do restaurante. Note-se também que são reclamações que na maior parte das vezes ocorrem quando colaboradores específicos estão em seu exercício de actividades, fazendo com que certos clientes condicionam a sua permanência no restaurante mediante a presença ou ausência destes.

Levando em consideração a sucessão de aspectos que comprometem a prestação padronizada de serviços logo acima mencionadas, a pergunta que norteia o presente projecto é: **Que medidas de redução da variabilidade dos serviços de restauração são mais aplicáveis ao Clube do Comodoro?**

1.3. Justificativa

A preferência pelo consumo exclusivo de serviços de um local em específico é claramente um factor de satisfação para o estabelecimento na medida em que este, experimenta o sentimento de dever cumprido em relação aos seus consumidores e é afinal este um dos pilares da já conhecida fidelização de clientes.

Segundo Barlow (1992) citado por Pereira (2009) a fidelidade de um cliente a uma marca é primeiramente motivada pela percepção positiva em relação ao produto ou serviço que consome;

se esta percepção se mostrar variável a cada vez que este cliente consome tal produto ou serviço, então esta marca ou fornecedor concorre para a perda deste cliente devido a instabilidade ora aludida.

Com base em informações colhidas do livro de Reclamações do Hotel, Caderno de reclamações verbais e todo o tipo de constatações oculares realizadas pelo autor no período compreendido entre Outubro de 2023 e Fevereiro de 2024, 73,08% das reclamações (desde verbais a escritas), estão relacionadas ao serviço de restauração, ou seja, esta secção apresenta mais reclamações que as demais juntas. Atinente ao aludido, Fernandes (2005) destaca que as reclamações constantes são uma clara manifestação de insatisfação por parte dos utentes de serviços ou consumidores de produtos e é neste âmbito que se entende que a fidelização dos clientes justifica a necessidade realização deste estudo.

Outros aspectos que estão directamente ligados aos acima trazidos e que também fazem urgente a proposição de acções correctivas para resolver a questão da variabilidade, são o cumprimento de pressupostos legais, regulamentos internos e a imagem do próprio restaurante/hotel face às suas envolventes (interna, imediata e contextual). Denota-se a importância de manter uma postura intacta, na medida em que questões como responsabilidade social, relação com clientes, relações com fornecedores, parceiros e também com sócios e accionistas, podem ser comprometidas por uma prestação de serviços que apresente notáveis índices de variação, ou seja, ser conhecido como um restaurante de prestação inconsistente de serviços é um dado perigoso na medida em que coloca em risco o relacionamento do hotel perante as envolventes.

A escolha deste tema tem origem em dois factores de preponderante interesse para o ramo de turismo na qualidade de ser um sector em que o seu produto de oferta é um serviço. A sensibilidade dos serviços está muito vinculada a quantidade de factores que reactivizam-no, ou seja, diferente do produto físico e tangível, os serviços obedecem uma série de parâmetros para que a sua qualidade se mantenha intacta (SABINO & BIANCHI 2019). Se se assumir que há vectores que devem ser respeitados para que o serviço seja o mais qualitativo possível, então este estudo se faz necessário por incorporar a vertente que analisa e identifica as falhas que agudizam a variabilidade de modo a mitigá-las. Em seguida, a escolha do presente tema desafia o

investigador a encontrar aplicabilidade dos conhecimentos colhidos durante o período das aulas em um cenário de problemas reais em hotelaria.

As implicações práticas dos resultados que serão apresentados pelo presente estudo recaem não apenas ao contexto académico, mas espera-se que também apresente aplicações empresariais: na vertente académica, para além se destacar por acolher em sua essência uma série de contributos aprendidos e apreendidos durante o período teórico em sala de aulas, acaba também por contribuir com o aumento do conhecimento sobre o tema bem como a relevância da sua aplicação em contextos práticos do ramo de turismo. A melhor característica que representa o para quê de se realizar este projecto é nada mais do que a clara apresentação de discussões e soluções atreladas ao que realmente se estudou em sala de aulas. No que diz respeito ao cômputo empresarial, este projecto contribui primeiro na exposição de uma problemática que vai de encontro às realidades observadas em muitas unidades do ramo e que na maior parte das vezes é normalizada por se desconhecer os riscos atrelados a este mal. Em segunda instância, para além de apenas identificar e expor os problemas encontrados em vários contextos do sector de restauração, este trabalho também visa apresentar acções de correcção, fazendo com que o projecto não seja de aplicação exclusiva ao Clube do Comodoro.

Monteiro (2014) entende que face a percepção da variabilidade como característica do serviço, não em poucos casos se ignora inclusive ocorrências constantes e acentuadas deste factor e, em poucas palavras, um estudo voltado a variabilidade de serviços em um ambiente de restauração aplicar-se-ia a qualquer contexto onde a natureza de prestação de serviços exige um contacto muito próximo entre o servidor e o consumidor.

Em princípio, no que respeita ao destinatário do presente projecto de desenvolvimento, fica claro que é o restaurante do hotel Casa do Capitão, entretanto, como logo acima foi mencionado, o facto de a variabilidade não apenas afligir serviços de turismo o amplifica conseqüentemente o alcance de interessados por este estudo para um raio que abrange todo o tipo de empresas que no geral prestam serviços de turismo ou não. Além destes, aplica-se este estudo para toda a comunidade académica ou científica que tenha interesse em construir e desenvolver raciocínios sobre prestação de serviços ou temas afins, fundamentando-se em um contexto prático.

1.4. Objectivos

1.4.1. Geral

- Desenvolver estratégias de padronização dos serviços voltados ao atendimento ao cliente no restaurante do hotel Casa do Capitão

1.4.2. Específicos

- Apontar os aspectos inerentes a variação de pessoal que comprometem a consistência do serviço prestado;
- Descrever o modelo de gestão de pessoas mais eficaz para a redução da variabilidade na prestação de serviços;
- Sugerir estratégias que garantam a unanimidade e coesão no processo de servir.

1.5. Metodologia

Apresenta-se a seguir o rol de procedimentos metodológicos que conduziram a redacção e materialização do presente projecto de desenvolvimento. Arrola-se informações inerentes a natureza de pesquisa utilizada, os meios e instrumentos de colecta de informações bem como os cenários e contextos de pesquisa.

1.5.1. Tipos de pesquisa

- Quanto à abordagem

Partindo do pressuposto de que o objetivo central da pesquisa é entender aspectos que justificam a ocorrência de um fenómeno de modo a propor acções correctivas adequadas, a metodologia adoptada para a materialização do presente projecto consiste numa abordagem de pesquisa meramente qualitativa. “A abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se realizar pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia” GODOY (1995, p.21). Ainda de acordo com Godoy (1995, p.25) “O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente” – baseado no entendimento deste autor, para se realizar um estudo sobre variabilidade de serviços de restauração baseando-se em factores localizados, o pesquisador julgou que seria mais eficaz a utilização dos seguintes procedimentos e técnicas: pesquisa documental, estudo de caso e para efeitos de descrição e sumarização de dados, a estatística descritiva.

- Quanto é finalidade

Assumindo que a variabilidade é apenas uma consequência originada por um ou uma série de factores é importante entender que factores são esses, o que desagua na identificação do tipo de pesquisa quanto a sua finalidade, ou seja, concernente aos objectivos recorrer-se-á e a pesquisa explicativa para ajudar na identificação das causas dos fenómenos que estão a ser estudados pelo pesquisador, tal como pode ser visto no enunciado segundo Gil (1999), que vê a pesquisa explicativa como aquela que “tem como objetivo básico a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenómeno. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois explica relações de causa e efeito dos fenómenos.” Citado por (OLIVEIRA 2011, p.22)

- Quanto à natureza

Já no que diz respeito ao tipo de pesquisa quanto à natureza, Schwartzman (1979) vai destacar a existência de dois, nomeadamente: pesquisa pura/básica e pesquisa aplicada – para o estudo presente recorrer-se-á a um estudo de natureza aplicada uma vez que tal como expõe o autor aludido, trata-se de qualquer pesquisa cujo resultado não se resume apenas ao enriquecimento do conhecimento, antes, apresenta uma contribuição prática visível seja economicamente ou alguma outra utilidade.

1.5.2. Fontes e Meios de Pesquisa

- Pesquisa Bibliográfica

Como dito anteriormente, de modo a entender a relação causa-efeito no estudo da variabilidade dos serviços em restauração, é imprescindível a exploração da bibliografia a qual vai basicamente indicar os melhores caminhos pelos quais a identificação dos alvos da pesquisa é mais eficiente. Estudar o que os outros autores já disseram a respeito do assunto ajudará na identificação das causas e na proposta de possíveis soluções que se enquadram no contexto estudado pelo pesquisador – isto diz respeito a necessidade da utilização da bibliografia como procedimento de pesquisa sobre a variabilidade de serviços.

- Observação e inquérito

A bibliografia não será o único procedimento de materialização do estudo. Visto que o pesquisador frequenta o campo de estudo entre 5 e 6 dias por semana, este julgou que o método

de observação seria um procedimento eficaz para a colheita de dados sem vício, entretanto, para a confrontação, enriquecimento e complementação dos dados colhidos em observação, precisará ser feito um inquérito (vide apêndice B) aos actores envolvidos nos processos de serviço ao cliente (pessoal do restaurante).

1.5.3. Instrumentos e Materiais de pesquisa

Uma vez colhidos os dados a literatura e do campo de estudo a próxima fase se caracterizará pelo processamento destes em laboratório baseando-se na estatística descritiva para efeitos de sumarização e descrição de dados. Durante o processo serão necessários como instrumentos e materiais de pesquisa o inquérito (guião), um laptop, caderno de notas e esferográfica, um celular e papel A4.

1.5.4. Cenários e Contextos

No que diz respeito aos cenários e contextos, o estudo terá lugar no Hotel Casa do Capitão em Inhambane com particular enfoque no seu restaurante, o Clube do Comodoro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceitos Relacionados a variabilidade

2.1.1. O Atendimento

Considerando que interessa ao presente projecto entender e propor acções que corrigem erros directamente ligados ao atendimento, faz-se indispensável a compreensão do que realmente é o atendimento.

Os principais agentes de satisfação no âmbito da prestação de serviços são os funcionários directamente ligados à área de atendimento, Santos (2007, p.1) relata que não poucas vezes os gestores das empresas cobram do pessoal operacional resultados satisfatórios em termos de fidelização e garantia da satisfação dos clientes sem se lembrar que a satisfação dos trabalhadores é uma condição primária para que o cliente também se sinta satisfeito.

Atendimento é entendido como sendo:

“um relacionamento interpessoal, o qual se processa através da comunicação impulsionado pela motivação, visando nessa interação, detectar as necessidades ocultas do Cliente e satisfazê-las com qualidade. Hoje, o atendimento é considerado fator determinante para a conquista e a manutenção de Clientes, transformando-se numa atitude fundamental para a sobrevivência da própria empresa. Dessa forma, a intenção dessa obra é contribuir para que as empresas desenvolvam estratégias de atendimento aos consumidores baseadas em suas preferências a fim de fidelizá-los (SANTOS, 2007 p.1)”

Silva (2011) conceitua atendimento como sendo o conjunto de acções levadas a cabo por todos os intervenientes da prestação de um serviço ou venda de um produto por formas a garantir a permanência e preferência do cliente.

Labadessa e Oliveira (2012, p.3) destacam o facto de o conceito do atendimento ter mudado ao longo dos anos, não sendo apenas o acto ou efeito de entender que se caracteriza pela existência de um agente de atendimento e um cliente, mas relacionando todos os intervenientes da prestação inclusive os facilitadores do processo. Citando Kotler (2000), Labadessa e Oliveira (2012, p.3) deixam claro que a primeira impressão do atendimento é fundamental na criação de vínculos entre as duas partes, mas sublinham também que o processo de atendimento não termina com a prestação do serviço. Ferramentas como o *follow-up* são consideradas em parte como intervenientes do processo de atender.

Sumariamente, pode ser visto que o conceito de atendimento segundo os autores acima apresentados, segue uma linhagem mais moderna que se caracteriza sobretudo pelo envolvimento de vários actores no processo, e não se limita apenas em esperar que o serviço e/ou produto fornecido seja do agrado do cliente; o atendimento sugere um acompanhamento desde antes da entrada do cliente nas instalações (ou contacto em casos de prestações virtuais) que se estende até depois da saída ou fim do consumo do produto ou serviço.

2.1.2. O serviço

Partindo do pressuposto de que este projecto centra-se na necessidade de trazer propostas que ajudam na melhoria da qualidade da prestação de um serviço, é conveniente apresentar os elementos que ajudem na compreensão de como os serviços são, e nisso, também as suas características. A seguir são apresentados alguns conceitos de serviços.

Kotler e Keller (2012, p. 744) conceituam serviço como sendo “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e é essencialmente intangível, não resultando na posse física de algo”. Kotler e Keller (2012), em sua abordagem, é persistente no destaque da intangibilidade como característica do serviço já que esta é talvez a principal característica que os diferencia dos produtos.

Na visão de Meirelles (2003), serviço é um trabalho em processo. Este autor explica seu posicionamento fazendo uma ponte com facto de se prestar e não se preparar um serviço, ou seja, um serviço não pode ser produzido, mas sim ser prestado. O serviço é um trabalho em andamento que se oferece a outrem.

Já Grönroos (2003) relaciona serviços a uma sequência de actividades mais ou menos intangíveis que ocorrem durante as interações entre o cliente, funcionários e recursos do fornecedor, sendo essas actividades, oferecidas como solução para os problemas do cliente, citado por (EDUARDO *et al* 2017). É relevante fazer menção de que este autor evoca o facto de nem sempre o processo de prestação de serviço demandar que as interações entre os intervenientes que por ele são citados sejam efectivamente realizadas.

Por fim, Alam (2022) apresenta um interessante e mais completo conceito de serviços, entendendo-os como sendo:

“Os resultados intangíveis dos esforços humanos que podem satisfazer necessidades humanas e, assim, podem demandar preços nas trocas. Esforço humano pode ser aumentado ou suportado por ferramentas, equipamentos, máquinas, plantas, processos tangíveis, robôs, energia, ou mesmo pela própria natureza. Mas se esforços vêm apenas da natureza, então não há propriedade dos resultados de tais esforços e eles não podem ser comprados e vendidos logo, não são serviços”

Os conceitos acima são em síntese convergentes ao visualizar os serviços como sendo actividades intangíveis que se vendem a alguém que tenha a necessidade de consumi-los. Note-se também que na perspectiva de serviços desenvolvida neste estudo, que se relaciona com a existência de um lado consumidor e um produtor e conseqüentemente envolvendo uma remuneração, vale a pena recorrer a um elemento do conceito que diz respeito ao auxílio da força humana e também se refere a serviço exclusivamente àquele que é prestado mediante pagamento.

2.2. Os serviços e as suas características

Característica é entendida por Biderman (1984) como sendo uma qualidade que ajuda a distinguir algo ou alguém dos seus semelhantes possibilitando com facilidade a sua identificação.

De modo a entender de maneira mais aprofundada e coerente a questão da variabilidade é preciso, *a priori*, identificar e analisar quais são as características dos serviços bem como de que forma a sua exploração pode acabar depreciando ou apreciando o vector qualidade. Kotler (2000) afirmou que “um serviço também precisa ser entendido por suas características: inseparabilidade, variabilidade, intangibilidade e perecibilidade” citado por (VIDOR; MEDEIROS; FOGLIATTO, 2014 p. 915). Em análise aos conceitos destas características (apresentados logo a seguir), bem como a forma com que elas se relacionam com o serviço propriamente dito, são aspectos que demandam do prestador uma especial atenção no acto de servir de modo a passar a melhor experiência possível para o utente.

Kotler e Keller (2012, p. 385) dissertam sobre as características dos serviços entendendo que a inseparabilidade consiste no facto de diferentemente do produto físico, a produção do serviço coincidir com o seu respectivo consumo, isto quer dizer que o serviço só pode ser prestado a medida em que estiver sendo consumido; a intangibilidade por sua vez evidencia a face abstracta dos serviços já que eles não podem ser percebidos ou experimentados antes da sua compra e respectivo consumo. Os autores prosseguem conceituando a perecibilidade como sendo o fenómeno associado aos serviços que impossibilita a estocagem dos mesmos, ou seja, os serviços

não podem ser armazenados para uma posterior prestação, eles deixam de existir imediatamente após o fim da prestação (KOTLER & KELLER, 2012 p. 387).

Um outro autor cuja abordagem sobre as características dos serviços também merece algum destaque, tem um posicionamento a respeito da variabilidade interessante ao estudo:

“Os serviços variam e podem variar conforme o prestador do serviço e o cliente. Esta característica tanto pode ser vista sob um prisma positivo quanto negativo. O prisma positivo da variabilidade é que ela permite a customização, a personalização, o atendimento diferenciado às expectativas de grupos de clientes. Assim, um palestrante pode adaptar a palestra a seu público, assim como um médico pode adaptar o seu serviço ao tipo de cliente que está atendendo. O lado negativo da variabilidade é que ela torna difícil o estabelecimento de um padrão de serviço, de uma performance padronizada, imune a erros.” Segundo (KAHTALIAN 2002, p.22).

Fora as características dos serviços acima descritas, Alam (2022) aponta para diversas outras características que estão de certa maneira associadas aos serviços e que são dignas de menção. Lembre-se que este autor delimita os serviços como sendo aqueles que relacionam um prestador e um consumidor e este é um dado importante para descrever as características por ele trazidas. Alam (2022) considera a Irrevogabilidade como uma característica do serviço, ou seja, o facto de uma vez prestado o serviço não poder ser devolvido ou recuperado (na perspectiva do consumidor e do prestador respectivamente), podendo apenas ser prestado um serviço adicional para preencher lacunas ou corrigir falhas, isso faz com que o serviço seja totalmente irrevogável uma vez prestado. Diferentemente dos bens físicos, os serviços têm esta característica.

Dada a impossibilidade de inspeccionar para verificar a qualidade ou credibilidade do serviço antes de consumir, este autor acaba por encontrar no serviço uma outra característica, **O serviço é um produto de credibilidade.**

2.3. A variabilidade dos serviços

Para que determinado elemento seja identificado é preciso que ele apresente as características relacionadas com essa natureza de elementos, ou seja, entende-se com isso que a característica faz parte da identidade de qualquer coisa. Levando em consideração esta colocação, associada ao facto de a variabilidade ser apresentada como característica do serviço, pode surgir a indagação de porquê procurar reduzir um fenómeno que faz parte da identidade do serviço e se isso será efectivamente viável ou até mesmo possível.

Pois bem, se faz necessário o esclarecimento destas nuances sob pena de se apontar para uma questão não fundamentalmente interessante para o estudo e conseqüentemente desviar-se o foco ou até mesmo originar a produção de resultados ineficientes para o problema identificado. Das características dos serviços ora apresentadas e detalhadamente conceituadas, há pelo menos uma que combinada com a variabilidade mal explorada pode originar catastróficos resultados para qualquer servidor que tenha por intenção óbvia a preservação de sua marca ou empresa, esta característica é a percibibilidade. Kotler (2000) citado por Mafioleti (2014, p.10) afirma que os consumidores de produtos, marcas e/ou utentes satisfeitos de serviços são os que detém a mais eficiente propaganda e esta eficiência é originada pela credibilidade do testemunho na qualidade de primeira pessoa e pelo facto de este partilhar o testemunho com base em experiências próprias. À semelhança dos factores inerentes à variabilidade, o testemunho do cliente pode favorecer ou desfavorecer a entidade prestadora consoante a experiência que tiver tido durante o consumo, e isso depende em parte de quem presta o serviço.

Entretanto, Kahtalian (2002, p.22) deixa claro que a variabilidade não pode ser vista por si só como sendo um problema, este autor inclusive aponta aspectos que podem ser explorados de maneira positiva, tais como a incorporação de elementos inovadores e subjectivos no serviço que se presta, por outro lado, precisa-se dizer que a variabilidade é, não poucas vezes, mal explorada comprometendo assim a qualidade do serviço prestado. Em poucas palavras, se a variabilidade é ou não um problema para o prestador do serviço, depende muito da maneira como o serviço é prestado e de como são controlados os factores correlacionados.

Percebe-se também de acordo com Kotler e Keller (2012) que ao combinar variabilidade e a percibibilidade, considerando o facto de que não se pode apagar a percepção que o cliente teve de determinado serviço, concorre-se para um cenário em que os utentes dos serviços tem uma má experiência de consumo, e publicitam esta má experiência a outros utentes em potencial, comprometendo assim os números da entidade prestadora. Contudo, a variabilidade é uma característica que nenhum método é eficiente o suficiente para eliminar por completo, ou seja, mesmo se considerando que uma das maiores causas de ocorrências da variabilidade é o contacto humano (fadado a variações por questões de humor, personalidade, etc.), a substituição deste pela automação, é ainda assim incapaz de mitigar a 100% tais ocorrências (JESUS 2013, p. 24).

2.4. A contribuição da satisfação do cliente no diagnóstico da variabilidade

A Satisfação parece a *priori* um elemento irrelevante em um estudo voltado a variabilidade, entretanto, baseado nas abordagens a seguir apresentadas ver-se-á que estes dois indicadores estão de certo modo correlacionados.

Interessa dar a conhecer ao leitor as mais vastas perspectivas sobre o que se entende por satisfação do cliente na óptica de especialistas. Ao “sentimento de prazer ou desapontamento de uma pessoa resultante da comparação do desempenho percebido de um produto ou resultado em relação a suas expectativas” é entendido como sendo satisfação (KOTLER 2000, p. 744). Vinculado ao enunciado apresentado por Alam (2022), constante da secção das características do serviço, que diz respeito a impossibilidade de se inspecionar o serviço antes de consumir, sempre que se está diante da iminência de consumir um produto, é natural que o cliente em potencial desenhe alguma espécie de expectativa. Kotler (2000) basicamente diz que a sensação decorrente do consumo deste serviço (seja ela boa ou má) é denominada de satisfação.

Em sua abordagem relacionada com a satisfação do cliente, Santos, Torres e Borba (2017) afirmam que o sucesso e a competitividade das empresas no geral estão vinculados a necessidade de se agradar ao cliente. Em comparação a uma empresa que se desleixa neste âmbito, concorrerá para ser mais competitiva aquela que se preocupar em superar as expectativas do cliente. Deste modo, entende-se que satisfação nada mais é do que uma estratégia comumente utilizada pelas empresas que consiste no fornecimento de produtos e/ou serviços que apresentem qualidade suficiente para cobrir as expectativas dos consumidores ou eventualmente superá-las (SANTOS, TORRES & BORBA, 2017).

Baseado em Sousa (2011, p. 9) considera-se satisfação como um estado cognitivo meramente transitório que se sucede depois da compra e correspondente consumo único ou cumulativo de um bem ou serviço, em que se o consumidor entende ter havido um preenchimento completo de suas necessidades e a avaliação que fizer deste preenchimento for positiva, então considera-se satisfeito, ou seja, é uma medida impossível de ser conhecida antes do consumo do serviço ou produto em questão.

Sousa (2011, p. 9) debruça-se ainda sobre a satisfação ser um elemento meramente subjectivo mesmo por se tratar de um resultado de expectativas. Ao assumir que cada cliente tem seu próprio grau de expectativas, então, o nível de satisfação também vai ser em função deste vector. A título de exemplo pode-se olhar para o apetite: a quantidade de alimento ingerido entre duas pessoas tem grande chance de ser diferente se se partir do pressuposto de que os dois têm fomes diferentes. Este autor explica esta teoria baseando-se na comparação entre as expectativas e percepções e neste âmbito, ele descreve três cenários possíveis: A confirmação, a não-confirmação positiva e a não-confirmação negativa.

Apresenta-se a seguir de forma tabulada de modo a possibilitar melhor compreensão:

Quadro 1 - Modelo de confirmação e não-conformação de expectativas

Modelo de Confirmação/ Não- Confirmação			
Confirmação	Percepções	=	Expectativas
Não-confirmação Positiva	Percepções	>	Expectativas
Não-confirmação Negativa	Percepções	<	Expectativas

Adaptado de Sousa (2011, p. 9)

Tal como já foi abordado ao se falar da variabilidade e suas características, cada um dos cenários acima descritos provocam no consumidor uma reacção que pode se traduzir na recomendação ou não dos serviços consumidos a uma outra pessoa. E dada credibilidade do seu testemunho, este tem grandes chances de ser considerado. Em um cenário de expectativa não-confirmada positivamente, o testemunho é benéfico ao prestador e caso suceda um cenário de não-confirmação negativa, a iminência de este cliente retraindo potenciais outros é real.

Terres (2006, p.30) revela que a inconstância no desempenho, sobretudo de unidades que prestam serviços, é uma das principais causas da quebra do vínculo de confiança entre o consumidor e o prestador de serviço e este fenómeno é propiciado de forma rigorosa pela insatisfação. Pelo facto de alguns clientes preferirem abandonar a marca ou estabelecimento e não estarem dispostos a comunicar suas experiências desagradáveis a respeito dos serviços que lhes são prestados de modo a auxiliar a empresa na correcção dessas falhas, as organizações devem estar aptas a fazer

observações e realizar críticas de maneira autónoma. Relacionado a isto, Abdullah (2006) citado por Labadessa e Oliveira (2012, p.7) apresenta estatísticas que mostram que “mais de 90% dos clientes insatisfeitos com uma empresa nunca mais a procurarão e ainda comentarão sobre sua experiência negativa com 10 a 17 pessoas de seu relacionamento”.

A satisfação em linhas gerais deve ser levada em consideração pelas unidades prestadoras como sendo um indicador relevante para a detecção de situações de variabilidade, isto é, nem sempre que um consumidor se mostrar insatisfeito pela prestação de um serviço isso vai querer significar que o causador desta insatisfação é conseqüentemente a variabilidade negativa, entretanto, sempre que se registrar cenários de variabilidade, espera-se que o cliente se apresente insatisfeito. Desta maneira, o indicador satisfação/insatisfação é apresentado aqui (às unidades prestadoras) como um alarme para potenciais ocorrências de situações de serviços inconstantes.

2.5. Estratégias para a redução de variabilidade nos serviços

2.5.1. Modelos de gestão

Ao conjunto de pressupostos e elementos que de uma maneira articulada consubstanciam na forma como uma organização pensa e age em relação ao desempenho das suas actividades é entendida por Stadler e Paixão (2018) como sendo o conceito de Modelo de Gestão, ou seja, é simplesmente uma forma de administrar. Apresentado o conceito desta maneira, pode-se claramente entender que um Modelo de Gestão adequado ao contexto em estudo pode auxiliar no combate à variabilidade negativa.

Existem vários modelos de gestão e apresenta-se a seguir os 6 mais utilizados segundo Ferreira (2015):

Quadro 2 - Modelos de Gestão empresarial

Modelo de gestão	Aspectos relacionados
Centralizado	<p>Todas as ordens, e procedimentos partem do gestor. Desde o que vai ser feito, como deverá ser feito, quem deverá fazer e quando é que será feito são atribuições sob responsabilidade única do gestor de departamento. Questões como o acompanhamento dos processos, a prestação de apoio primário e a produção do feedback são tarefas centralizadas na pessoa do gestor. Quando se trabalha com grupos experientes, tem grandes desvantagens, uma vez que ele limita questões como a criatividade e o sentimento de contribuição no crescimento da organização. É um modelo que se adequa bem em situações em que o <i>staff</i> é até inexperiente.</p>
Por resultado	<p>Tal como sugere o nome deste, ele consiste segundo Hondegghem, Horton e Scheepers (2006) na atribuição de metas aos colaboradores e espera-se que estes alcancem-nas a qualquer custo. Este autor diz ainda que é comum que os meios utilizados para o alcance das referidas metas sejam pouco questionados pelos gestores. Recomenda-se o uso deste modelo quando se trabalha com pessoal experiente.</p> <p>Quando se reúne as experiências e competências para a execução de determinada tarefa, então pode-se confiar que mesmo sem monitoria constante, o pessoal usar-se-á de métodos convencionais para satisfazer a meta que lhe tiver sido proposta.</p> <p>É fundamentalmente usado para planos de gestão de curto e médio prazo e Batista (2012, p. 56) destaca que o facto de os colaboradores estarem constantemente a ser observados e comparados pelos seus resultados, isso suscita neles a necessidade de serem competitivos e é comum na predominância deste modelo o esforço dos visados em se destacar em detrimento dos outros.</p>

<p>Por processos</p>	<p>O foco está na estabilização e na padronização dos processos, ou seja, este modelo se preocupa em determinar aspectos como a qualidade que se pretende, o tempo de realização bem como o custo máximo a ser investido (FERREIRA 2015). Uma característica mãe deste modelo de gestão é o pré-estabelecimento de requisitos de qualidade que norteiam os processos e que são relevantes no alcance de resultados. processos que levam ao alcance das metas são levados em consideração e isso conseqüentemente demanda uma certa padronização. É característico que dada a necessidade de obediência às regras e procedimentos previamente impostos, as organizações enfrentem problemas de adaptabilidade e inflexibilidade em casos de variações mercadológicas. Uma empresa que adota um sistema de gestão por processos não lida muito bem com as dinâmicas que caracterizam o mercado, ele é um modelo que coloca a organização em risco quando o mercado observa mudanças constantes.</p>
<p>Meritocrático</p>	<p>Consiste em, observando o desempenho dos colaboradores, bonificar, promover e valorizar aqueles os que apresentarem resultados de destaque. Este sistema se baseia em reconhecer profissionalmente a avaliação do colaborador através de actos de merecimento. Dentro deste sistema não apenas se espera que seja feito aquilo que está previamente estabelecido como procedimentos, mas os gestores esperam que os colaboradores sejam criativos trazendo um grande nível de inovação e também dando mais do que apenas o conveniente e isto abre espaço para o surgimento de formas inovadoras de exercer os processos que podem ser interessantes adoptar como padrão. Outra vantagem deste sistema de meritocracia está relacionada com o facto de as compensações atribuídas aos colaboradores por desempenho destacado os estimular a não apenas fazerem o seu trabalho, mas também a desenvolverem projectos que agreguem valor à organização e na medida que esses colaboradores executam tais projectos, eles são recompensados por seus méritos. Este modelo, visto que é caracterizado pelas bonificações que por sua vez causam competitividade em prol do destaque pessoal dentro da organização,</p>

	<p>não foge à regra e também carrega consigo inconvenientes tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Omissão de informações (algumas vezes valiosíssimas) por receio de beneficiar a outrem; - Pouca ou nenhuma colaboração, visto que se busca por excelência pessoal; - Uma vez que o objectivo primário passa a ser a premiação por mérito, os colaboradores tendem a falar menos e conseqüentemente tiram algumas chances de crescimento e adaptação ágil da organização frente as mudanças do mercado.
Democrático	<p>Predominantemente utilizado em cooperativas e associativismo, é visto por De Oliveira (2014) como sendo um modelo que estimula que todos os intervenientes participem no processo de tomada de decisão seja ela operacional, tática ou estratégica. Ele consiste na evidência do dever de todos darem o seu contributo no caminho que tiver sido escolhido para seguir e o líder tem sobretudo o dever de facilitar as interações entre os intervenientes para se estabelecer de maneira cômoda um consenso já que é comum haver discordâncias constantes por se tratar de um modelo que envolve vários actores.</p> <p>A perspectiva democrática tem vindo a ser muito adoptada nas organizações actuais de maneira a conseguir resolver os anseios das novas gerações que preferem um modelo mais participativo e que evidencia o facto de se estar a construir conjuntamente o futuro da organização. De Oliveira (2014) diz que as start-ups que tendem a utilizar este modelo tendem a ter óptimos resultados derivados do facto de o colaborador estar mais motivado a trabalhar em um projecto do qual ele participou da sua criação.</p>

Integrado	<p>O modelo de gestão integrado significa que a organização e os seus gestores estão preparados para responder aos contextos em função da necessidade. Basicamente é preciso que os gestores sejam políglotas e conheçam todas as nuances de cada modelo de tal maneira que estejam em condições de ajustar adequadamente o seu sistema de gestão ao contexto que estiver a ser vivido pela equipa nos diferentes momentos dentro da organização. É preciso também que a organização tenha uma estrutura flexível e funcional que seja capaz de conjugar todos os gestores actuando de maneira integrada conforme o contexto que se vive. É um modelo que demanda certa complexidade estrutural da organização, preparo dos líderes da organização e essa capacidade de ajustamento a cada contexto torna muito mais eficientes os processos.</p>
-----------	---

Fonte: Adaptado de (FERREIRA 2015)

Um restaurante é entendido por RETRBSD (2022, p. 34) como sendo um “estabelecimento destinado a proporcionar, mediante remuneração, refeições e bebidas para serem consumidos no próprio estabelecimento ou fora dele”. Estas unidades são comumente operadas por uma variedade de pessoas desde atendentes de mesa, chefes de sala, chefs, cozinheiros, copeiros, entre outros. Partindo do pressuposto de que questões como personalidade dos colaboradores, habilidades e conhecimentos no geral são diferentes, fica a cargo dos gestores a adopção de modelos de gestão que harmonizem esses factores de modo que se preste um serviço que apresente uma linhagem única. Basicamente, a contribuição que uma boa eleição de modelo de gestão pode prestar a cenários de variabilidade está voltada no traçamento estratégias operacionais que vão de encontro aos problemas de variabilidade existentes.

Tal como se viu anteriormente, os modelos de gestão visam definir as melhores ferramentas de trabalho para cada tipo de situação e nesse âmbito é válido afirmar que algumas vezes os cenários de variabilidade em serviços de restauração não estão necessariamente relacionados com a qualidade do pessoal, das infraestruturas ou dos equipamentos de trabalho, mas sim com uma má definição de modelo de gestão que se apresenta disfuncional para o tipo de pessoal ou cenário em iminência. Em suma, em situações de variabilidade negativa comprovada, importa que os gestores observem se estas não são ocasionadas por uma má escolha de modelo de gestão.

2.5.2. Fichas Técnicas de Preparação (FTP)

Esta ferramenta, ilustrada nos anexos A e B, também conhecida como ficha técnica de cozinha, é comumente utilizada em contextos gerais por nutricionistas e também pessoas singulares preocupadas com o controle de elementos como vitaminas, proteínas e calorias nas refeições e não foge a regra em um contexto de restauração já que ela facilita na definição de elementos fortemente demandados em estratégias de padronização de serviços de restauração.

Maciel (2021, p. 26) diz que Ficha técnica de preparação “é uma ferramenta que permite a utilização de uma receita como um instrumento técnico e profissional. Serve aos que trabalham em nutrição e alimentação para trazer informações sobre a receita e, principalmente, permitir que ela seja reproduzida variando-se o número de porções e mantendo tanto as características nutritivas quanto as sensoriais”.

Por sua vez, Silva (2017, p 17) apresenta seu conceito de FTP voltada ao objecto da padronização de serviços, destacando a sua contribuição no benefício ao pessoal responsável, a eliminação de interferências por dúvidas e facilitação do planeamento de actividades a nível sectorial.

Chemin e Martinez (2019), citado por Maciel (2021, p. 28) demonstram que deve constar na ficha técnica os seguintes elementos:

“Nome da preparação; número ou classificação; categoria da receita (sobremesa, entrada, carnes, sopas, guarnição, lanche, bebida); lista de ingredientes; medidas caseiras dos ingredientes; quantidade em grama; per capita; Fator de Correção; custo per capita; quantidade para 100 porções; quantidade por refeição (almoço, jantar, ceia etc.); modo de preparo; equipamentos e utensílios; preparo em micro-ondas ou forno combinado; congelamento; decoração; sugestões de acompanhamento; tempo de preparo; número de porções; peso da porção; medida caseira da porção; rendimento; preço de venda total; preço da porção; custo do alimento; custo total; informação nutricional: Valor Energético da preparação e da porção, proteínas, lipídios, carboidratos (grama e Kcal), outros nutrientes; técnico responsável.”

Estes elementos são apenas uma sugestão das informações que compõem a ficha técnica, não sendo coerciva a aplicação simultânea de todos eles em determinados cenários. A título de exemplo, em casos de serviços de restauração em que o valor nutritivo bem como questões de intolerância alimentar não são elementos primários, pode-se recorrer a sugestão apresentada por Peres (2022) que incorpora os seguintes elementos:

- Nome da preparação – que define qual preparação será elaborada;
- Valor energético da porção e informação nutricional – para fins meramente informativos;
- Foto da preparação pronta – para fins de demonstração da aparência do prato confeccionado;
- Quadro de ingredientes – enuncia os elementos que compõem o prato;
- Utensílios e equipamentos utilizados;
- Modo e tempo de preparo;

3. DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO

3.1. Apresentação do local de estudo

O estudo de variabilidade dos serviços prestados vai incidir sobre o Clube do Comodoro, restaurante do hotel Casa do Capitão. O hotel Casa do Capitão está sediado no Bairro Balane 1, ao longo da Avenida Maguiguana Próximo à Assembleia Provincial em Inhambane. Trata-se de um Hotel cuja categoria atribuída é de 4 estrelas e se localiza com vista para a Baía de Inhambane.

Trata-se de um empreendimento voltado a prestação de serviços de alojamento, alimentação e bebidas e organização de eventos, recebendo clientes de várias partes do país e do mundo e começou a operar no ramo em 2010.

O hotel que contém o Restaurante eleito para o estudo dispõe de cerca de 59 trabalhadores distribuídos nas diversas áreas e sectores, sendo um Director Geral, um Gestor de Recursos Humanos, um Contabilista-Chefe, um Chefe de Recepção e Reservas, um *Chef* de Cozinha, um Chefe de sala, um Chefe de *Housekeeping*, um Chefe de manutenção, um Segurança-Chefe, um, um Chefe de *F&B* e armazém, um estafeta, sete cozinheiros, dois copeiros, oito garçons, um *barman*, um subchefe de *Housekeeping*, oito camareiros, dez seguranças, um electricista, um mecânico, um jardineiro, um carpinteiro, um guardião da piscina, um faz-tudo e quatro recepcionistas.



Figura 1 - Logotipo do Hotel Casa do Capitão
Fonte: Hotel Casa do Capitão (2024)

A seguir apresenta-se a estrutura organizacional do Hotel Casa do Capitão:

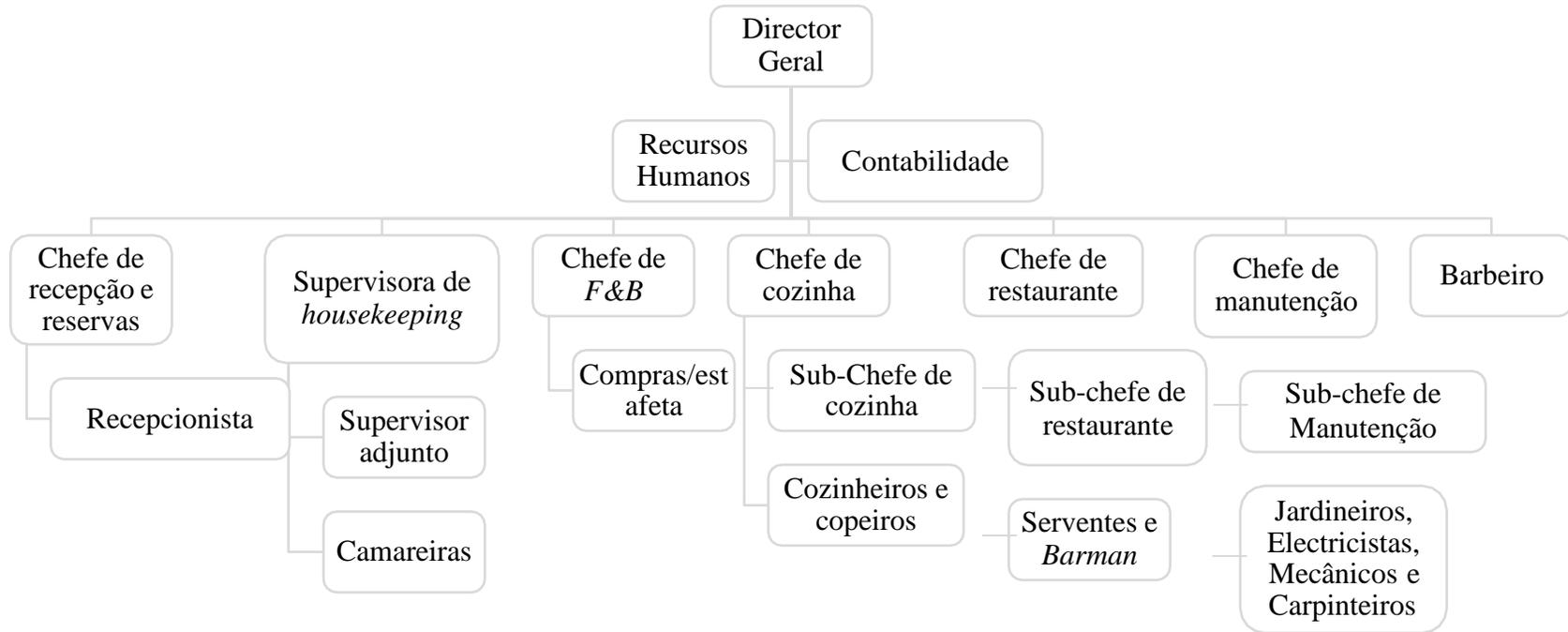


Figura 2 - Organograma do Hotel Casa do Capitão
 Fonte: Hotel Casa do Capitão (2024)

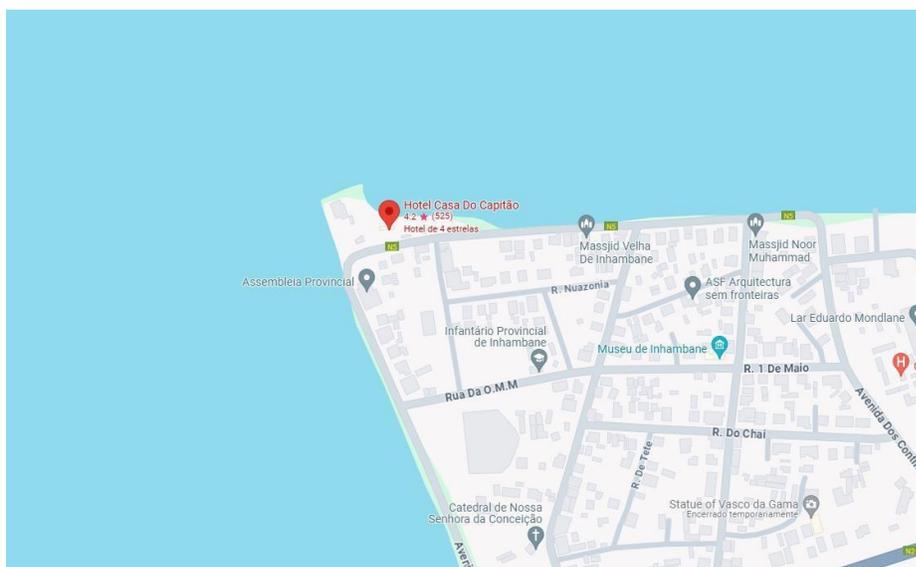


Figura 3 - Localização Geográfica do Hotel Casa do Capitão
Fonte: Google Maps (2024)



Figura 4 - Restaurante do Hotel Casa do Capitão
Fonte: Hotel Casa do Capitão (2024)



Figura 5 - Vista da Piscina do Hotel Casa do Capitão
Fonte: Hotel Casa do Capitão (2024)

Missão

Oferecer aos clientes um serviço de excelência seja na hospedagem, alimentação e bebidas e ou na organização de eventos, prezando pela qualidade, conforto e segurança.

Visão

Ser referência no sector hoteleiro em Moçambique e em particular na cidade de Inhambane, sempre foi o foco na rentabilidade, eficiência, preço justo e principalmente no comprometimento total com a satisfação dos nossos clientes.

Valores

- Profissionalismo;
- Transparência;
- Inovação;
- Ética;
- Excelência;
- Qualidade;
- Valorização de recursos.
- Ética;
- Excelência;
- Qualidade;
- Valorização de recursos.

3.2. Estudo técnico do problema

Como já foi referenciado ao detalhe no capítulo da metodologia, para além da observação, utilizou-se da ferramenta de inquérito para a obtenção de informações atinentes ao modo como se interpreta o processo de atendimento bem como as etapas que por este devem ser obedecidas.

Algumas ferramentas para estudos qualitativos, como é este, apresentam-se a seguir com os dados relevantes para a definição clara dos elementos que fundamentam a existência de um problema em iminência.

O restaurante do Hotel Casa do Capitão é o sector do hotel que mais apresenta queixas na área do atendimento em relação aos demais. Entre Outubro de 2023 e Fevereiro de 2024 foram conduzidas pesquisas baseadas em observação e inquérito no Clube do Comodore. Como pode ser observado no gráfico abaixo, dentre as queixas registadas durante o período em questão, apenas 14 das 52 reclamações pertencem a outras áreas, sendo o resto originadas no restaurante.

Note-se que embora havendo outras fontes orais que atestam existências de reclamações relativas ao desempenho do pessoal do restaurante, foram apenas levadas em consideração para estudo aquelas que foram adequadamente documentadas no livro de reclamações, no livro de reclamações verbais e também as que foram directamente apresentadas pelo cliente ao pesquisador.

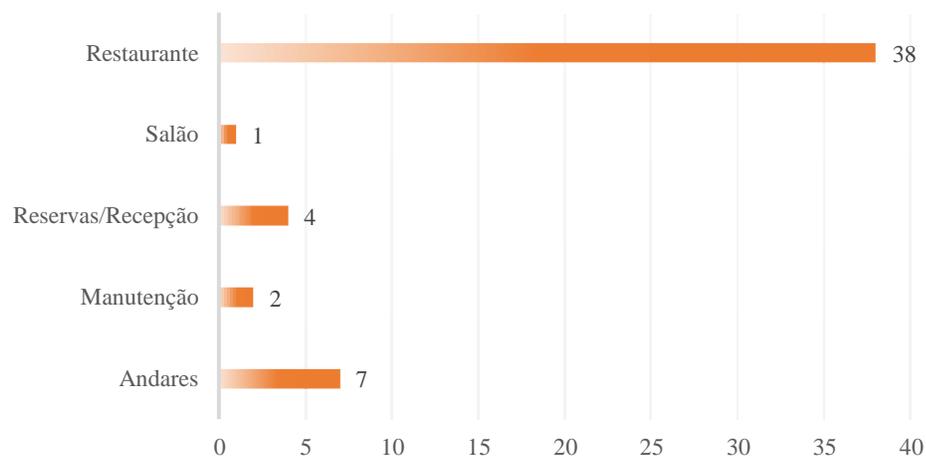


Figura 6 - Gráfico de número de reclamações por sector de actividade

Fonte: Autor (2024)

É visível através deste gráfico o quão alarmantes são os números do restaurante em comparação aos outros sectores e embora nem todas as reclamações estejam directamente vinculadas a variabilidade, aproximadamente 76% delas têm algum vínculo ou são propriamente questões de variabilidade de serviços. Em termos simples, a cada 10 utentes que apresentam queixas sobre o restaurante, 7 deles têm-nas sobre ocorrências de variabilidade.

Associado ao cenário de reclamações constantes sobre os serviços de restauração, um inquérito conduzido sobre 100% do pessoal do restaurante para avaliar a percepção sobre as actuações de atendimento e grau estimado de reclamações associadas a mesma (vide apêndice B), revelou que mesmo que o hotel tenha à disposição um manual de procedimentos aplicado ao restaurante, ainda permanecem discrepâncias na forma como deve se proceder diante de um utente do restaurante.

Um aspecto que chama grande atenção por exemplo, é o que está plasmado no nº 1 do apêndice B concernente ao tempo máximo que se considera aceitável que um cliente espere para ser atendido assim que se fizer ao restaurante. O inquérito serviu por um lado para revelar que todos os colaboradores do restaurante são unânimes ao entender que em cenários normais 30 minutos é tempo máximo que um cliente pode ficar à espera da chegada do seu pedido após tê-lo feito (vide questão 2 do apêndice B), e por outro lado dividiu os 8 inquiridos em 4 grupos que apresentaram respostas distintas para a pergunta relacionada com o tempo máximo para o estabelecimento da primeira abordagem ao cliente sentado à mesa. A distribuição de frequências logo abaixo demonstra a forma de como ficou repartida a percepção dos profissionais inquiridos:

Tabela 1 - Distribuição de frequências do tempo de atendimento

Ordem	Nr de inquiridos	Tempo em (minutos)
1	1	0
2	1	1
3	2	2
4	4	5
-	8	-

Fonte: Autor (2024)

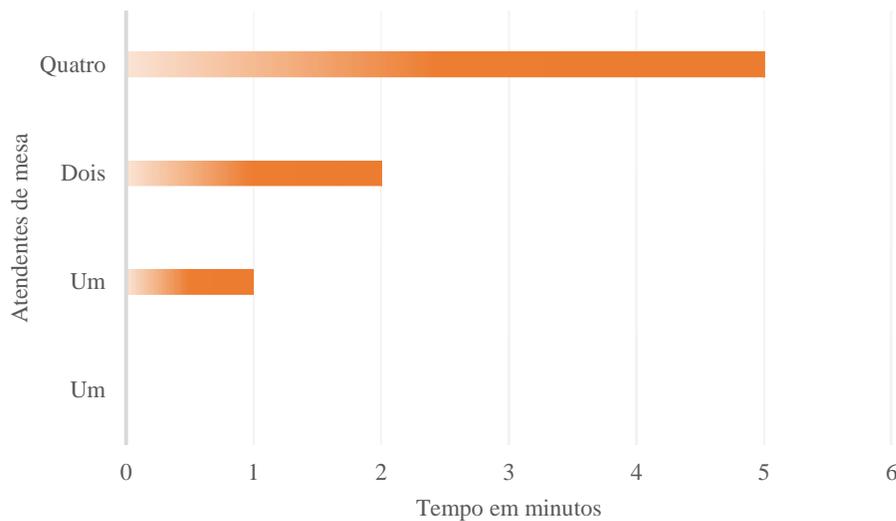


Figura 7 - Gráfico da distribuição de Frequências do tempo de atendimento

Fonte: Autor (2024)

Estes dados demonstram a falta de unanimidade no que diz respeito ao senso de urgência em atender as mesas assim que o cliente se fizer ao restaurante. Colocado de outro modo, enquanto uma parte dos atendentes de mesa entendem ser necessário prestar assistência imediatamente após a chegada do cliente no restaurante, outros consideram que essa urgência não é tão demandada, podendo esperar até 5 minutos para se aproximar mesmo que isso não seja causado por uma possível ocupação do atendente. Tenha-se em consideração que foram assistidos pelo observador alguns vários casos de clientes que por preferirem ser atendidos no salão principal ou no *lobby* incorreram a cenários de espera de até mesmo 10 minutos, tendo alguns, não em poucos casos, preferido desistir.

Devido a alegados cenários de mau atendimento durante o período de decurso da pesquisa, observou-se três situações de clientes que perante o conhecimento da presença de alguns atendentes de mesa em específico nas instalações do hotel, abandonaram-nas em jeito de protesto por experiências anteriores desagradáveis associadas a eles. Das poucas vezes que estes clientes e alguns outros escolhem permanecer, solicitam garçons específicos sempre que vão ao hotel. Arelado ao que foi destacado no marco teórico, acomodar-se a situações como estas é assumir uma imagem que pode vir a ser prejudicial em grande escala a longo prazo, e tendo em

consideração que há aquele tipo de clientes que prefere nem sequer partilhar as suas experiências insatisfatórias, pode-se deduzir a existência de inúmeros outros casos de variabilidade ocultos.

O relato baseado no inquérito (vide apêndice B) também ajudou a mostrar que o sector do restaurante que mais apresenta deficiências que causam reclamações dos utentes é a cozinha, se comparada com a sala. Segundo os profissionais da sala, as reclamações causadas pela cozinha chegam a ultrapassar ao dobro às provocadas pela sala sendo estimado em 55 e 24 respectivamente a cada 6 turnos de trabalho (uma semana). Demonstrações inerentes aos procedimentos de abordagem do cliente plasmadas no nº 5 do apêndice B são as que demonstraram maior concordância entre os inquiridos, não demandando uma exploração mais aprofundada.

De maneira a complementar os cenários já anteriormente assistidos, pesquisador se colocou na posição do cliente do restaurante escolhendo um prato específico por 5 vezes consecutivas, garantindo o cuidado de que se tratasse de um cozinheiro diferente a confeccionar, para averiguar até que ponto era perceptível a variabilidade de aspectos relacionados com o sabor, organização do prato e grau de cozimento dos alimentos e os resultados são apresentados a seguir:

Quadro 3 - Verificação da variabilidade na cozinha

Nº	Data	Prato	Cozinheiro	Observações
1	28.12.2023	Frango grelhado com arroz e fritas	Cozinheiro 1	Frango bem passado e com tempero a gosto (algumas dúvidas sobre condição do frango)
2	07.01.2024		Cozinheiro 2	Frango bem passado e com tempero a gosto
3	11.01.2024		Cozinheiro 2	Parte interna do frango não totalmente cozida e com tempero a gosto
4	25.01.2024		Cozinheiro 3	Frango bem passado com tempero a gosto (fritas não bem cozidas)
5	03.02.2024		Cozinheiro 4	Parte interna do frango não totalmente cozida com insuficiência de alguns condimentos

Fonte: Autor

Note-se que o arroz e as fritas não constituíram o foco do experimento por se tratar de acompanhantes que no geral não demandam processos de confecção muito complexos, pese embora no penúltimo experimento feito tenha ficado claro o factor de a batata não ter estado

completamente cozida como se verificou das outras vezes. Outro factor que também se sublinha como não sendo demasiadamente relevante ao contexto (sala de refeições e cozinha) visto ser uma questão que também envolve o economato, é o estado do frango na primeira vez que o experimento foi feito que já apresentava algum indício de início de perecimento. O economato é uma área que trabalha de maneira directa com o restaurante, porém como não sendo fundamental para o estudo, descarta-se a necessidade de se debruçar sobre o aludido acima.

No geral pode ser visto no quadro acima um cenário que embora em maior parte das vezes a condição apresentada pelo prato era parecida entre serviços, também se registou cenários em que a qualidade do prato se mostrou muito diferente das outras. Questões como não cozedura da carne e insuficiência de condimentos abalam a estabilidade do serviço e podem ser nocivos à expectativa que o cliente em potencial desenha antes de consumir. Um dos aspectos que não pode ser ignorado e que foi claramente observado pelo pesquisador é o facto de o mesmo prato confeccionado pelo mesmo colaborador apresentar características de cozedura extremamente diferentes em um curto intervalo de 4 dias.

No quesito organização do prato revelou-se unanimidade entre os experimentos realizados.

3.3. Procedimentos concretos para a resolução do problema

O conjunto de ações corretivas a serem aplicadas no restaurante em estudo, deverão abranger os dois sectores-chave ora apresentados. As sugestões aplicadas a apenas o restaurante (sala de refeições e bar do hotel) por exemplo, têm grandes chances de por si só serem ineficazes se a cozinha não tomar um posicionamento diferenciado em relação à prestação dos seus serviços em prol da redução da variabilidade e vice-versa.

Apresenta-se a seguir algumas sugestões a serem levadas a cabo no restaurante (sala de refeições e Cozinha):

3.3.1. Formação de pessoal de contacto e aplicação de testes

Esta sugestão, embora que para a sua eficiência é preciso que se todos os intervenientes (pessoal da sala e cozinha) dos processos sejam englobados, ela é desenhada especificamente para exercer notáveis transformações sobretudo nos procedimentos levados a cabo na sala de refeições.

Como foi aludido na secção da fundamentação teórica, o primeiro contacto que se tem com a empresa é um momento preponderante na criação de vínculos duradouros. O pessoal de contacto (atendentes de mesa) tem a responsabilidade de logo a princípio passar a impressão adequada para o cliente de maneira que o resto da prestação não seja comprometida por uma má primeira impressão. Esta medida é comumente utilizada em casos em que se pretende fazer mudanças ou introdução de métodos ou estrutura de serviço. É relevante que se faça um apontamento sobre o quão benéficos podem ser os impactos que uma formação adequadamente desenhada e ministrada pode trazer para um estabelecimento como é o caso do restaurante do Hotel Casa do Capitão. 100% dos colaboradores do restaurante tem pelo menos 3 meses de formação na área, embora alguns deles nunca tenham participado em qualquer estágio prático antes de se filiarem ao restaurante. O facto de o *background* em termos de conhecimento destes trabalhadores ser diferente a suscetibilidade de sua prestação acabar seguindo este *background*, é iminente. O hotel Casa do Capitão tem um manual de procedimentos com aplicação para o restaurante, mas além de em entrevista ter podido se perceber que nem todos os actuais colaboradores do restaurante tiveram acesso a este manual, também pode ser claramente visto no resultado do nº 1 do apêndice B que ainda persistem discrepâncias a respeito de aspectos básicos do atendimento. Partindo do pressuposto de que o conhecimento carregado é o que debilita a consistência do serviço, a mudança desse conhecimento e a adequação à realidade do campo de estudo faz-se necessária. Nessa linha, para que seja eficaz o processo, determina-se que a formação, seguindo a linha de gestão da variabilidade, deverá versar sobre:

- Comunicação interna; e
- Regras de serviço.

A formação para além de dotar a cada colaborador de capacidade de autocrítica no desempenho das suas actividades, possibilita também que em caso de trabalho conjunto (o que é comum no restaurante) cada um dos colaboradores esteja em condições de criticar e corrigir os procedimentos desviantes dos outros.

Após a ministração da formação que vale ressaltar que é destinada sobretudo ao pessoal da sala, estima-se que 2 meses seja tempo suficiente para fazer a correspondente monitoria para aferir o grau de assimilação e comparar os resultados anteriores aos actuais para avaliar o sucesso ou

fracasso da formação. Haja vista que embora a formação tenha por foco o pessoal de contacto, é interessante que o pessoal da cozinha também faça parte de modo a garantir que haja complementaridade em termos de objectivos entre as ambas partes.

Quadro 4 – Ficha técnica do programa da formação

Tema da formação:
FORMAÇÃO EM GESTÃO DE VARIABILIDADE NO RESTAURANTE DO HOTEL CASA DO CAPITÃO
Formador:
Onésio da Amélia João Uique
Local da Formação:
Sala de conferências do Hotel Casa do Capitão
Nº de Formandos:
19
Duração:
7:30h às 10:40h

Fonte: Autor (2024)

Quadro 5 - Programa de Formação em gestão de variabilidade aplicado ao Clube do Comodoro

OBJECTIVOS	
Geral	
Desenvolver competências de gestão e redução da variabilidade nos serviços de restauração	
Específicos	
Elucidar sobre as desvantagens dos índices de variabilidade no restaurante	
Apresentar estratégias de combate de cenários de variabilidade	
Monitorar a aplicação dos métodos de combate a variabilidade	
CONTEÚDOS	
1. Contextualização da Variabilidade	
2. As desvantagens da variabilidade nos serviços de restauração (em particular)	
3. Estratégias de redução da variabilidade (Comunicação interna seja interpessoal ou com o cliente; Regras de serviço e Colecta de impressões)	
4. Vantagens de se respeitar o manual de procedimentos com aplicação ao restaurante	
PROCEDIMENTOS E MÉTODOS	RECURSOS
Demonstrativo	Projector

Participativo	Computador			
Interrogativo	Blocos de notas			
AVALIAÇÃO	Esferográficas			
Contínua e Teste de aplicação	_____			
A FORMAÇÃO PROPRIAMENTE DITA				
Actividades	Responsabilidades		Modelo	Tempo
	Formador	Formando		
Apresentação e Introdução	Cumprimenta os formandos e se apresenta, pedindo na sequência que os Formandos façam o mesmo. Introduce o propósito da formação, o tema em causa e explica a maneira de como a formação vai ser conduzida. Colhe percepções por parte dos formandos sobre o tema a ser discutido e percebe se já há ou não algum conhecimento relacionado.	<p>Cada formando responde a saudação;</p> <p>Cada formando se apresenta;</p> <p>Cada formando voluntário apresenta seu <i>background</i> sobre o tema.</p>	Participativo	20 minutos

Contextualização do Tema e apresentação das desvantagens associadas	Contextualiza a Variabilidade como característica dos serviços e como ela pode ser prejudicial se banalizada. Destaca as suas desvantagens	Fazem registos e apresentam dúvidas em caso de haver questionamentos.	Participativo (Interrogativo)	45 minutos
Apresentação de estratégias de redução da variabilidade	Apresenta e faz a descrição de cada uma das estratégias sugeridas como mecanismos de combate a índices de variabilidade que comprometem a qualidade dos serviços prestados no restaurante do hotel	Fazem registos e apresentam dúvidas em caso de haver questionamentos.	Participativo (Interrogativo)	60 minutos
Apresentação do Manual de procedimentos	Reforça a necessidade de se visitar/revisitar o manual de procedimentos aplicado ao restaurante do hotel e também da obediência aos estabelecimentos	Fazem registos e apresentam dúvidas em caso de haver questionamentos.	Participativo (Interrogativo)	30 minutos

	nele plasmados			
Consolidação	Faz questões; Deixa recomendações	Respondem às perguntas; Anotam as recomendações	Participativo Interrogativo	30 minutos
Fim da formação	Deixa Considerações finais e se despede	Se despedem	—	5 minutos
<p>Ao fim da formação os formandos devem ser capazes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar cenários de variabilidade; • Aplicar os métodos de combate à variabilidade aplicáveis para cada cenário; • Ser responsável por garantir um atendimento consoante as regras acordadas para a padronização do serviço; • Obedecer com zelo o manual de procedimentos aplicado ao restaurante do hotel. 				

Fonte: Autor (2024)

3.3.2. Introdução de cardápio virtual (digitalização de menu)

Esta medida de acção é aplicada sobretudo para que seus efeitos reflectam directamente sobre a prestação do pessoal da sala.

Como figurado anteriormente, a demanda constante pelos serviços do restaurante interfere bastante no tempo de atendimento por parte do pessoal de contacto. O restaurante tem por regra que os atendedores de mesa e todo o pessoal (da sala) que estiver em actividade devem fazer cobertura em toda a parte das instalações, ou seja, desde o momento que o cliente esteja dentro das instalações do hotel ele está no direito de solicitar a presença do pessoal do restaurante para qualquer atendimento.

Posto isto, não é incomum a ocorrência de casos de hóspedes que solicitam que um atendente de mesa suba até ao quarto com o menu, para que após análise façam a respectiva escolha tendo o servente de mesa que esperar até que seja tomada a decisão do prato eleito. Este processo é extremamente comprometedor no que diz respeito ao tempo de atendimento principalmente em

finais de semana e outros dias cuja demanda na sala de refeições é extremamente alta, já que invés de o servente estar disponível para o atendimento imediato a uma eventual mesa, ele está ocupado fornecendo a devida assistência ao quarto.

No modelo aqui proposto, invés de duas viagens (a 1ª para a entrega de menu e colecta de pedido e a 2ª para entrega do pedido), o atendente de mesa precisará se dirigir ao quarto do hóspede apenas uma vez, assim que o prato estiver pronto.

O hotel Casa do Capitão dispõe de um circuito de comunicação interna muito fluente, composto por interfonos distribuídos em todos os quartos que possibilitam o contacto entre eles, com a recepção, sector de reservas e gabinete da Direcção. Este circuito será complementado pelo sistema digital de menus que consistirá em não precisar que o atendente de mesa se desloque até o quarto do hóspede para lhe conceder acesso ao menu.

Para esse efeito, a previsão é que se afixe o código QR dos menus de comidas e bebidas em todos os quartos de modo que sempre que algum hóspede desejar fazer algum pedido, só precise através de um *smatphone* ler o código, acessar o menu virtual e a posterior encaminhar o pedido via chamada telefónica ao restaurante de modo a economizar tempo no registo e solicitação de pedido junto à cozinha e consequentemente permitir que o pessoal da sala não necessite se deslocar para fora da sua área de trabalho, garantindo por conseguinte que nenhuma mesa demore mais do que o necessário para ser devidamente atendida.

Trata-se de códigos QR de menus de bebidas e refeições totalmente funcionais e que podem ser observados no apêndice A mais detalhadamente a forma como serão incorporados na placa informativa do quarto do hotel (vide apêndice A).



Figura 8 - Código QR de menu de bebidas
Fonte: Autor (2024)



Figura 9 - Código QR de menu de Refeições
Fonte: Autor (2024)



Figura 10 - Ilustração do expositor da recepção
Fonte: Autor (2024)

A implementação do código QR para acesso aos menus como medida de redução de variabilidade no tempo de atendimento não será apenas aplicada aos quartos. Esta demanda pelo pessoal da sala do restaurante se estende também para as áreas do salão principal e *lobby*; é comum haver pessoas que querem ser servidas nesses lugares.

Uma vez que se observa regularmente demora no atendimento destes utentes que preferem não ir até o restaurante, muito por conta da necessidade de deslocamento dos serventes de mesa até aos pontos mencionados, a existência de menus virtualizados vai possibilitar que o pedido seja feito na recepção (local de atendimento mais próximo dos espaços em questão) e a posterior encaminhado via chamada telefónica para o restaurante.

Actualmente vigoram tanto para bebidas e refeições os menus físicos no Clube do Comodoro. A nível local eles são funcionais e é interessante que a utilização deles não seja extinta. Projecta-se que estes dois tipos de menu trabalhem de maneira paralela.

3.3.3. Fichas técnicas de cozinha (e bar)

Medida sugerida para que as mudanças sejam exercidas sobre as actividades do pessoal da cozinha.

Já é sabido que a contribuição da cozinha nos notáveis índices de variabilidade que caracterizam os serviços do Clube do Comodoro estão intrinsecamente relacionados com questões gustativas, quantidade de ingredientes (que reflectem no diferencial de peso) e também a apresentação física dos pratos servidos. Para a resolução destes problemas que são recorrentes e uma das mais notáveis causas de reclamações por parte dos utentes dos serviços do restaurante, sugere-se a utilização de fichas técnicas que são planilhas para uso na cozinha, que estabelecem quantidades exatas de ingredientes utilizados para a confecção de pratos, bem como o tempo e a temperatura a que estes devem ser confeccionados e servidos.

Tal como já tinha sido referenciado quando se sugeriu a formação do pessoal da sala em particular, ao se assumir que cada profissional de cozinha passou por um período de formação em uma instituição diferente da dos outros, então as chances de que o processo de preparo de alguns pratos seja diferente é iminente. Haja ciência que ainda que o processo de formação destes profissionais tivesse sido ministrado pelos mesmos profissionais de ensino, questões como a subjectividade ainda poderiam comprometer a padronização dos processos de confecção.

Levando em consideração todos estes factores, a sugestão da aplicação das fichas técnicas de cozinha tem como principal objectivo garantir que seja possível a padronização dos processos de manufactura e apresentação dos pratos independentemente da alteração de quem os confecciona, e a consequente redução de reclamações inerentes às constantes variações de qualidade dos pratos servidos. No que tange a responsabilização, todos os colaboradores da cozinha com particular enfoque para cozinheiros, têm a responsabilidade e o dever de zelar pela aplicação deste plano de acção. É também responsabilidade do pessoal da sala ser interventivo neste plano, já que algumas bebidas como é o caso de sumos naturais, cocktails, entre outros, que demandam a mistura de uma

série de ingredientes, não carecem de accionamento da cozinha sendo da inteira responsabilidade dos actores ora mencionados.

Visto que a eleição dos pratos a serem confeccionados depende unicamente das ordens que os clientes apresentam, no que concerne a aplicação das fichas técnicas de cozinha inexiste a possibilidade de organização em uma hierarquia de objectivos dentro do plano de acção. Tudo que deverá ser feito para que a aplicação desta estratégia seja bem-sucedida, é assegurar que todos os intervenientes do processo saibam muito bem qual é o seu dever e garantir também a observância das premissas impostas pelas fichas de cozinha em todas circunstâncias que se for a demandar a confecção de qualquer prato.

Concernente a composição da ficha técnica de cozinha, como pode ser visto respectivamente nos anexos A e B, ela incorpora elementos relevantes para se garantir que se houver alguma ocorrência de variabilidade, seja minimamente perceptível. Como sugestão para o restaurante do Hotel Casa do Capitão, entende-se que o modelo de ficha técnica de cozinha apresentado no anexo A, incorpora todos os elementos relevantes para o objectivo em vista, daí, as fichas técnicas de cozinha englobarão: A foto do prato pronto; os ingredientes; o modo de preparo; o tempo de preparo; o rendimento por porção e os utensílios necessários.

3.3.4. Modelo de gestão por processos

Esta sugestão, diferente das outras três, se estende tanto para o pessoal do restaurante (sala) bem como para o pessoal da cozinha.

No desenvolvimento do marco teórico ficou claro que às vezes os cenários de variabilidade não são ocasionados por incompetência do pessoal ou pela limitação dos recursos materiais existentes. Às vezes as empresas têm tudo o que precisam, mas a forma como a gestão dos recursos humanos é exercida compromete todo o processo de prestação de serviços.

Este modelo de gestão, diferentemente dos demais, tem por principal objectivo modificar a perspectiva e a forma de como os processos são levados a cabo em todos os sectores componentes do Clube do Comodoro. Tanto a cozinha quanto o restaurante (sala) têm a sua responsabilidade na aplicação deste modelo de gestão no desenvolvimento de suas actividades.

Ele preocupa-se mais na obediência dos procedimentos do que propriamente nos resultados, embora quanto mais ajustados e obedecidos os pré-estabelecimentos impostos, a probabilidade de se alcançar resultados similares é substancialmente maior.

Num contexto cujo objectivo é reduzir os índices de variabilidades demasiadamente perceptíveis no restaurante do Hotel Casa do Capitão, esta ferramenta vem a ser um complemento às outras sugestões ora enunciadas, ou seja, a partir do momento em que se sugere a introdução de elementos que exigem o cumprimento de procedimentos específicos (sobretudo a ficha técnica de cozinha), já se está automaticamente a corroborar para o desenvolvimento de modelo de gestão que olha para os processos como prioridade. Garantir que a gestão por processos seja incorporada no Clube do Comodore, é assegurar que cada interveniente deverá zelar pelo respeito aos processos e alcance de objectivos, sob pena de incorrer a responsabilização pelo incumprimento de regras e procedimentos.

O esquema a seguir apresentado mostra de maneira prática os efeitos que um modelo de gestão baseado em processos pode conduzir ao claro alcance de objectivos similares:

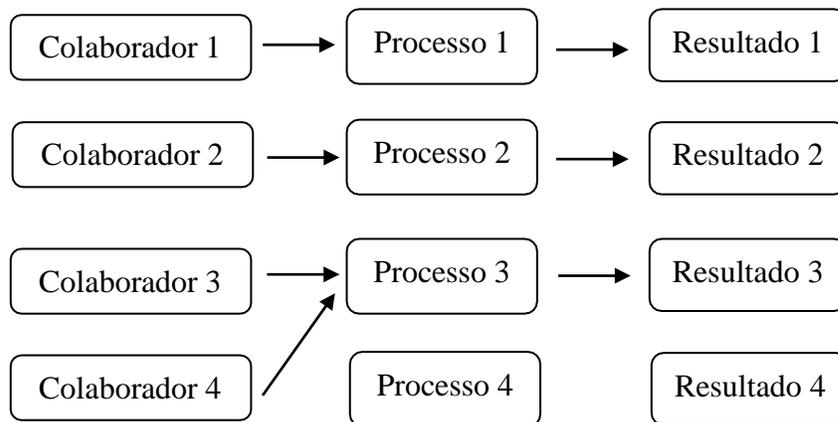


Figura 11 - esquema de funcionamento do modelo de gestão por processos
Fonte: Autor (2024)

O esquema aqui apresentado mostra de que maneira o sistema de gestão por processos funciona e de que modo se prevê que ele auxilie o Clube do Comodore no alcance de níveis cada vez menores de variabilidade.

No exemplo apresentado, embora haja 4 processos possíveis de serem utilizados para o desenvolvimento das actividades da organização, são apenas utilizados três deles. Para os colaboradores 1 e 2 que optam pela utilização de processos diferentes no seu âmbito de trabalho (Processos 1 e 2 respectivamente), alcançam conseqüentemente resultados distintos decorrentes do facto de se não estar a utilizar mesmos métodos de execução de tarefas. Para o caso dos colaboradores 3 e 4 que mesmo notando a existência de processos diferentes para serem usados, ainda assim optam pela utilização do mesmo processo (Processo 4) conseqüentemente reúnem melhores chances de apresentação de resultados quase iguais.

Note-se, porém, que existem casos em que a utilização de processos diferentes ainda assim conduz ao mesmo resultado (modelo de gestão baseado em objectivos) entretanto, para uma empresa de serviços como é o caso de um restaurante, em que os serviços são simultaneamente prestados e experimentados por quem os consome, é melhor que se opte então pelo uso de um único processo de prestação de serviços.

3.4. Resultados esperados

Conforme estabelecido pelos objectivos, interessa a presente pesquisa a redução ao máximo possível dos casos de variabilidade no processo de atendimento ao cliente no restaurante do Hotel Casa do Capitão. Tendo em consideração que o atendimento aqui abordado transcende apenas o acto ou efeito de atender, espera-se sobretudo que os procedimentos sugeridos por este projecto sejam capazes, antes de mais, de aumentar a fluência e transparência no relacionamento interprofissional dos colaboradores do restaurante e da cozinha entre si. Isto significa que o condicionamento de um ambiente em que os profissionais da sala estão em altura de descrever minuciosamente as características dos pratos preparados pela cozinha, aumenta significativamente as possibilidades de suprimento de expectativas dos utentes já que a probabilidade de que o prato servido esteja próximo das descrições apresentadas tenderá a ser maior.

Em caso de aprovação do projecto e aplicação dos procedimentos e acções por ele sugeridos, a redução da variabilidade é iminente, e espera que este fenómeno, dado ao seu impacto positivo na padronização da prestação e percepção do serviço, venha a exercer efeitos notórios sobre vectores como satisfação e fidelização de clientes, já que estes estão intrinsecamente associados à

variabilidade. Ao padronizar a prestação, criar-se-á uma identidade para os serviços do restaurante, o que consequentemente determinará o nicho a se ter incidência sobre. A padronização também criará, por parte dos clientes, um efeito de certeza sobre o que se vai consumir no restaurante, o que por sua vez tornará o cliente o mais residente possível (fidelizado) dados os cada vez menores índices de percepção de diferentes entre serviços.

De maneira sumativa espera-se que a curto e médio prazo, a implementação deste projecto possa:

- Estabelecer uma identidade dos serviços prestados no Clube do Comodoro;
- Reduzir a níveis imperceptíveis os graus de variabilidade do serviço ao cliente;
- Definir e consolidar o nicho de consumidores e potenciais consumidores dos serviços do Clube do Comodoro;
- Aumentar a satisfação e a consequente fidelização dos clientes;
- Aumentar a eficiência dos processos de prestação dos serviços do restaurante e a coesão das relações interprofissionais;
- Dotar o restaurante de capacidade de realizar previsões mais assertivas sobre futuros eventos relacionados com os consumidores dos seus serviços.

Embora realizáveis a médio e longo prazos, alguns efeitos decorrentes dos resultados apontados logo acima e que merecem destaque, estão intrinsecamente vinculados ao aumento da credibilidade, capacidade de negociação e subjugação de ameaças do hotel face ao meio envolvente transaccional constituído pela comunidade, clientes, fornecedores e concorrentes respectivamente, bem como melhores condições de lidar com o cenário imposto pelo meio envolvente contextual (contexto Sociocultural, Económico, Político-legal e Tecnológico).

3.5. Cronograma de actividades

Quadro 6 - Cronograma de Actividades

Nr	Actividades	Período em Meses (2024-2025)							
		10	11	12	1	2	3	4	5
1	Proposta de implementação do Projecto no Clube do Comodore	■							
2	Estudo de viabilidade do projecto por parte do Hotel		■	■					
3	Aprovação do projecto				■				
4	Aquisição do material necessário para viabilizar o plano de acção				■	■			
5	Ministração da formação e administração de testes						■	■	■
6	Introdução de menu virtualizado nas instalações do Hotel							■	■
7	Implementação das fichas técnicas de cozinha (e bar)							■	■
8	Introdução de um novo sistema de gestão de RH no restaurante							■	■
9	Monitoria e avaliação				■	■	■	■	■
10	Reajustes e correcção de eventuais falhas				■	■	■	■	■

Fonte: Autor

3.6. Orçamento

Tabela 2 - Orçamento

Nr	Descrição	Medida	Qt	Preço unitário (MZN)	Total (MZN)
Despesas com a formação					11.135,00
1	Água (0,5L)	Caixa	1	520,00	520,00
2	Blocos de notas	Unidade	21	65,00	1365,00
3	Rebuçados	Pacote	1	250,00	250,00
4	Remuneração do formador	Horas	3	3000,00	9000,00
Despesas com a introdução do menu virtual					12.240,00
5	Elaboração dos QR <i>codes</i> /menus	Unidade	2	3000,00	6000,00
6	Papel A4	Unidade	60	1,00	60,00
7	Impressão dos QR <i>codes</i>	Unidade	60	3,00	180,00
8	Laminação dos QR <i>codes</i>	Unidade	30	50,00	1500,00
9	Expositor de anúncio transparente A6	Unidade	30	150,00	4500,00
Despesas com Introdução da ficha técnica					52.200,00
10	Elaboração das fichas técnicas	Unidade	90	500,00	45000,00
22	Impressão das fichas técnicas (colorido)	Unidade	90	30,00	2700,00
12	Laminação das fichas técnicas	Unidade	90	50,00	4500,00
Sub-Total					75.575,00
Contingência (15%)					11.336,25
Total					86.911,25

Fonte: Autor (2024)

4. REFERÊNCIAS

1. ALAM, S.M. I. Definition, Concepts, and Unique Characteristics of Services. (2022).
2. BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. 2012.
3. BIDERMAN, Maria Tereza Camargo. O dicionário padrão da língua. **ALFA: Revista de Linguística**, 1984.
4. BORTONI-RICARDO, Stella Maris. O professor pesquisador: introdução à pesquisa qualitativa. 2.ed. São Paulo: Parábola Editorial, 2008. 135 p.
5. CONSELHO DE MINISTROS. Regulamento de Empreendimentos Turísticos, Restauração e Bebidas e Salas de Dança. Publicada no boletim da República n.º 74, I Série, de 15 de Novembro de 2022.
6. COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu**, v. 2, n. 2, p. 155-172, 2015.
7. Costa, Santana e Trigo (2015 p. 155)
8. CRESCITELLI E, MANDAKOVIC T. Tangibilização dos Serviços no Processo de Comunicação: um estudo exploratório em curso de MBA. Organ. Soc. 2009Jun.10
9. DE OLIVEIRA, Anna Augusta Sampaio. Gestão Democrática e Participativa: em busca da ação coletiva. 2014.
10. DOS SANTOS, Mariana; TORRES, Kelly Aparecida; BORBA, Erika Loureiro. Satisfação de clientes: Análise do atendimento prestado pelas empresas no comércio de São João del Rei-MG. 2017.
11. EDUARDO, A. S., HERMES, R., DOS SANTOS, N. C. G., DA SILVEIRA, V. C., & Ribeiro, J. S. UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE QUALIDADE E EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 1, n. 1, 2017.
12. FERNANDES, Daniel V.D.H. As consequências da insatisfação dos Clientes. Trabalho de Conclusão de Graduação, UFRGS, POA, 2005;
13. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Modelos de gestão**. Editora FGV, 2015.

14. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Modelos de gestão**. Editora FGV, 2015.
15. GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995
16. HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. Modelos de gestão por competências na Europa. 2006.
17. JESUS, Janice da Silva: Qualidade na Prestação de Serviços Hoteleiros: o impacto da satisfação na fidelização de clientes Mestrado em: Marketing e Comunicação – Especialização Gestão de Marketing; 2013.
18. JURAN, J. M. (1992). A qualidade desde o projecto: Os novos passos para o planeamento da qualidade em produtos e serviços. 3 ed. São Paulo: Pioneira
19. KAHTALIAN, Marcos. Marketing de Serviços. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.
20. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. **Revisão técnica Edson Crescitelli**, v. 14, 2012.
21. LABADESSA, Luciene Suzi; OLIVEIRA, Luciana Jardim de. A importância da qualidade no atendimento ao cliente: um estudo bibliográfico. **Revista Fiar**, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2012.
22. LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 157-174, 2001.
23. LUZ, Marlene Patrícia Rodrigues da./Impacto da formação e desenvolvimento de RH no capital humano. o caso da empresa Projetos Educativos de Angola./2016-12-15./115./Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento Gestão de Recursos Humanos - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 2016-12-15
24. MACIEL, Bruna Leal Lima et al. Manual para elaboração de Fichas Técnicas de Preparação e oficinas culinárias. 2021.
25. MAFIOLETI, Rafael Dagostim. Plano de comunicação de marketing visando um melhor posicionamento de mercado para uma organização do setor calçadista, localizada no município de Criciúma, SC. 2014.
26. MEIRELLES, D. S. O setor de serviços e os serviços de infra-estrutura econômica. **Rio de janeiro**, 2003.

27. MONTEIRO, Luiz Jackson Araujo. Qualidade de serviço no SERPRO. 2014.
28. NETO, Esp Fernando Gorni. Gestão de Produtos e Serviços. In: **Marketing para Cursos Superiores**. Blucher Open Access, 2019. p. 121-148.
29. OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il.
30. PEREIRA, Paula Fernanda Prado. Fidelização de clientes a partir do marketing de relacionamento no segmento de farmácias e drogarias. 2009. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.
31. PERES, Andrea; MENEGAZ, Andressa; SANTOS, Emanuele; YOSHIARA, Luciane; SIQUEIRA, Priscila; LEMES, Geriel, Manual de fichas técnicas de preparações, São Paulo, 2022;
32. SABINO, Waulio Tadeu Rocha; BIANCHI, Leonardo Carlos Dantas. Como a qualidade do atendimento pode afetar uma organização: Um estudo sobre a importância de um bom atendimento ao cliente. **Research, Society and Development**, v. 8, n. 1, p. e2781582, 2019.
33. SANTOS, Julio Cesar. Qualidade no atendimento ao cliente. 2007. ed. clube de autores. 2007
34. SCHWARTZMAN, Simon. Pesquisa acadêmica, pesquisa básica e pesquisa aplicada em duas comunidades científicas. **Termos de referência de pesquisa, não publicado, janeiro de**, 1979.
35. SILVA, Antônia Cristina Teixeira da. Fichas técnicas de preparação: uma ferramenta no sistema de qualidade em UAN?. 2017.
36. SILVA, Rafaelle Cristine da O Atendimento Como Arte de Encantar o Cliente / Rafaelle Cristine da Silva. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis 2011. 45 p.
37. SOARES, Letícia Viana; MANGINI, Eduardo Roque. O desenvolvimento de uma ferramenta de follow-up e seu impacto na gestão da produção e controle de estoque. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 12, n. 1, p. e25819-e25819, 2024.
38. SOUSA, Francisco José da Silva Freitas. *Satisfação de Clientes: O caso de uma empresa industrial*. MS thesis. FEUC, 2011.
39. STADLER, Adriano; PAIXÃO, Marcia Valéria. Modelos de gestão. 2018.
40. TERRES, Mellina da Silva. As causas da e-insatisfação dos clientes. 2006.

41. VIDOR, Gabriel; MEDEIROS, Janine Fleith de; FOGLIATTO, Flávio Sanson. Definição de características críticas na implementação de serviços customizados em massa. **Production**, v. 24, p. 911-926, 2014.

Fontes electrónicas:

1. [AJINOMOTO FOOD SERVICE - Fichas Técnicas](#) Acesso em: 13 Maio 2024
2. [Receitas e fichas técnicas .pdf \(usp.br\)](#) Acesso em: 17 Julho 2024
3. [Abilio, Madalena Cristina.pdf.pdf \(uem.mz\)](#) Acesso em: 11 Maio 2024
4. https://www.portaldomarketing.com.br/Artigos5/Marketing_de_Servicos_Estrategias_caracteristicas_e_exemplos.htm Acesso em: 14 Maio 2024
5. https://www.researchgate.net/publication/380994606_O_desenvolvimento_de_uma_ferramenta_de_follow-up_e_seu_impacto_na_gestao_da_producao_e_controle_de_estoque Acesso em: 08 Junho 2024
6. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1435> Acesso em: 08 Junho 2024
7. <https://www.scielo.br/j/cest/a/Y39WBST4Nv345M6JBRH7QMp/?lang=pt> Acesso em: 22 Junho 2024
8. https://www.researchgate.net/figure/Figura-3-Modelo-de-qualidade-de-servico-ao-cliente_fig3_310502576 Acesso em: 08 Junho 2028
9. https://www.researchgate.net/publication/321835108_Reducão_de_variabilidade_no_processo_de_produção_da_alvenaria_estrutural_padrao_tecnico_e_kit_completo Acesso em: 02 Maio 2024
10. <https://pessoas.feb.unesp.br/vagner/files/2010/03/Tipos-de-Modelo-de-Gestao1.pdf> Acesso em: 20 Julho 2024

ANEXOS

ANEXO A: Ilustração dos passos para a elaboração da ficha técnica de cozinha

1
Foto e nome do prato

NOME DO PRATO



2
Ingredientes e as quantidades

INGREDIENTES		
QUANTIDADE	UNIDADE	INGREDIENTE
<i>200 gramas</i>	<i>1 unidade</i>	<i>Tomate maduro</i>
<i>400 gramas</i>	<i>1 unidade</i>	<i>Abóbora</i>

3
Utensílios necessários

4
Modo de preparo

EQUIPAMENTOS	
QUANTIDADE	UTENSÍLIOS
<i>2</i>	<i>Panelas médias</i>
<i>1</i>	<i>Liquidificador</i>

5
Tempo e rendimento

TEMPO DE PREPARO	RENDIMENTO
 50 MINUTOS	 3 PORÇÕES

MODO DE PREPARO

1. Corte a parte superior das mini morangas, sementes e as fibras, embrulhe-as em papel-alumínio e leve ao forno médio (180 graus), preaquecido, por 10 minutos, ou até ficarem macias.
2. Transfira para o copo do liquidificador, junte o restante da água e bata por 5 minutos. Volte à panela e acrescente o requeijão culinário e 1 colher (chá) de sal.

Figura 12 - Ilustração de elaboração de ficha técnica de cozinha

Fonte: [AJINOMOTO FOOD SERVICE - Fichas Técnicas](#) acesso (2024)

ANEXO B: Ilustração de Ficha técnica de Cozinha

Itens	Alimentos/Ingredientes	Classificação	Medida Padronizada /Und	Peso Bruto	Peso Líquido	Fator de	
1	OVOS DE GALINHA GRANDE	1	5 UNIDADES	151	120	1,25	
2	LEITE INTEGRAL	1	1/4 DE XICARA DE CHA	62,5	62,5	1	
3	MANTEIGA SEM SAL	3	2 COLHERES DE SOPA	30	30	1	
4	CEBOLA MEDIA	1	1/2 UNIDADE	80	70	1,14	
5	SAL	2	1 COLHER DE CAFE	3	3	1	
6	PIMENTA DO REINO	1	1/2 COLHER DE CAFE	0,5	0,5	1	
7	SALSINHA	1	1 COLHER DE SOBREMESA	10	8	1,25	
TOTAL				337	294		Índice de Cocção :PPP/E PL*
Passos				OBSERVAÇÕES			
1	Lave e pese todos os ingredientes						
2	Picar a cebola em brunoise						
3	Quebrar os ovos, bater com o leite e reserve						
4	Colocar a manteiga em uma frigideira media e dourar a cebola						
5	Temperar com sal e pimenta e adicionar aos ovos						
6	Cozinhar ate dourar por um lado						
7	Dobrar em envelope						
8	Pesar a preparação pronta						
9	Porcionar /pesar						
10	Servir e decorar com salsinha picada						
**Tipo:		Classificação segundo o Guia Alimentar para a População Brasileira					
Entrada (E)		1 <i>In natura</i> ou minimamente processado					
Prato Principal(PP)		2 Ingrediente culinário					
Guarnição (G)		3 Processado					
Sobremesa (S)		4 Ultraprocessado					
PPP: Peso da preparação Pronta							

Figura 13 - Ilustração de Ficha técnica de cozinha

Fonte: [Receitas e fichas técnicas .pdf \(usp.br\)](#) acesso (2024)

APÊNDICES

Apêndice A: Modelo de ficha de informação para o quarto contendo os códigos QR

SODINTUR, LDA
CASA DO CAPITÃO - INHAMBANE

ALGUMAS INFORMAÇÕES RELEVANTES SOBRE SUA ESTADIA	
Pequeno-almoço servido entre 7:00h e 10:00h Lavandaria aberta entre 7:00h e 5:00h Restaurante aberto entre 7:00h e 22:00h e a Cozinha encerra pelas 21:30h O Check-out deverá ser feito até às 11:00h	
SOME IMPORTANT INFO ABOUT YOUR STAY	
Breakfast is between 7:00AM and 10:00AM Laundry room open between 7:00AM and 5:00PM Restaurant open Between 7:00AM and 10:00PM and the Kitchen closes at 9:30PM Check-out must be done by 11:00AM	
INTERNET	CONTACTOS/CONTACTS
WIFI: HCDC-GUEST Password: hotel@2018	Interfone/Intercom Recepção/Reception: 300 Restaurante/Restaurant: 304 Cel: (+258)87 626 2302
MENUS	
Refeições/Food	Bebidas/Beverages
 Scan me!	 Scan me!

Figura 14 - Ficha informativa de Quarto

Fonte: Autor (2024)

Apêndice B: Inquérito ao pessoal do restaurante



UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE

ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DE INHAMBANE

Inquérito aplicado ao pessoal do restaurante do Hotel Casa do Capitão, inserido no âmbito da realização do projecto de desenvolvimento com o tema “**Variabilidade de serviços na Restauração: proposta de processos de redução do grau de variabilidade dos serviços de atendimento ao cliente no Clube do Comodoro**”

1. Qual é o máximo período (em minutos) que um cliente deve esperar pela aproximação de um atendente de mesa assim que ele se senta?

R: _____

2. Qual é o máximo período (em minutos) que um cliente deve esperar pela chegada do seu pedido depois de tê-lo feito?

R: _____

3. Quantas reclamações recebe em média por semana de trabalho por questões concernentes a erros da sala?

R: _____

4. Quantas reclamações recebe em média por semana de trabalho por questões concernentes a erros da cozinha?

R: _____

5. Assim que se dirige a mesa para atender o cliente, de que modo inicia o seu diálogo? (simulação) _____

Data: ___/___/___ Assinatura do inquirido _____