

# Gestão da qualidade em *food service*: criação de Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) para um restaurante hoteleiro

Quality Management in food service: creating standardized  
operational procedures for a hotel restaurant

**Leonardo César da Silva Ferreira** ([01leonardoferreira@gmail.com](mailto:01leonardoferreira@gmail.com))

Graduação em Hotelaria pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

**Elga Batista Silva** ([ELGA.SILVA@hotmail.com](mailto:ELGA.SILVA@hotmail.com))

Doutorado em Ciência e Tecnologia de Alimentos pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

## RESUMO

O presente estudo buscou verificar as operações referentes ao serviço de um restaurante hoteleiro situado na Zona Oeste da cidade do Rio de Janeiro, através de um estudo observacional. Dentro desse contexto foram criados três Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) a partir das visitas realizadas nos dias de pesquisa. Os POP elaborados foram relacionados às seguintes ações: 1) *Mise en place* do restaurante, 2) Atendimento ao cliente, 3) Serviço de bebidas. A criação desses procedimentos teve como objetivo a otimização dos serviços prestados no meio de hospedagem estudado, visando o encantamento do cliente.

**Palavras-chave:** atendimento ao cliente, garantia da qualidade, serviços de alimentação, hotéis.

## ABSTRACT

The present study sought to verify the operations related to the service of a hotel restaurant located in the West Zone of the city of Rio de Janeiro, through an observational study. Within this context, three Standard Operating

Procedures (POPs) were created based on visits made during the research days. The elaborated POPs were related to the following actions: 1) Mise en place of the restaurant, 2) Customer service, 3) Beverage service. The creation of these procedures had as objective the optimization of the services rendered in the means of lodging studied, aiming the enchantment of the client.

**Keywords:** customer service, quality assurance, food services, hotels.

## INTRODUÇÃO

Serviços de alimentação ou *food service (FS)* podem ser definidos como empresas que fornecem refeições para serem consumidas por clientes fora da sua residência habitual (Castelli, 2016). A indústria do *food service* é vasta, e abrange, entre outras organizações, os meios de hospedagem, que possuem restaurantes, bares e serviços de quarto (*room service*) (Edwards e Overstreet, 2009).

Ao observar as opções do setor de *food service* um cliente não escolhe um restaurante apenas considerando a necessidade de se alimentar, pois, esse indivíduo também busca um ambiente confortável, receber a devida atenção pela equipe do salão durante o serviço e uma excelente refeição. É o efeito resultante desse conjunto de fatores o responsável por influenciar a satisfação e o eventual retorno do cliente a um estabelecimento (Freund, 2014).

Define-se como serviço a entrega técnica dos alimentos e das bebidas que compõem uma refeição, um elemento que é reconhecido como um dos principais aspectos a promover o encantamento do cliente durante uma experiência gastronômica (Senac, 2011).

Taffer (2013) ressalta que os principais resultados das empresas de hospitalidade e alimentação envolvem as reações advindas dos clientes. Com base nessa afirmativa, estabelecer as diretrizes para a execução de um excelente serviço é um passo fundamental para a fidelização dos consumidores. Para tanto, é necessário desenvolver procedimentos



específicos que envolvam não apenas melhorar o serviço oferecido, mas também para otimizar as rotinas de trabalho.

Vários trabalhos destacam a importância de monitorar a qualidade no atendimento ao cliente, ação que propicia não apenas a satisfação mas, em muitos casos, a fidelização desse consumidor. Nesse contexto, investir em ações educativas junto aos funcionários pode contribuir para aprimorar as técnicas de atendimento; considerando que os clientes estão cada vez mais exigentes no que tange à maneira como este é recebido e tem suas necessidades atendidas (Costa, Nakata & Calsani, 2013). Como exemplos das ações educativas mencionadas citam-se a utilização de procedimentos operacionais padronizados (POP) e a realização de treinamentos.

Costa, Santana e Trigo (2015), comentando sobre o quanto os mercados atuais são competitivos, destacam que “as organizações têm constantemente a função de suprir as expectativas do consumidor, para isso, devem estar atentas e preparadas para melhor atender e satisfazer os clientes”. Esses argumentos enfatizam a importância de propiciar ao funcionário todos os meios para prestar um atendimento de excelência ao cliente. Para alcançar esse patamar, de acordo com Morales e Ferreira (2011), é necessário que o atendimento seja bem planejado, elaborado e executado, uma vez que os resultados dessas ações podem, em diferentes níveis, definir o futuro de uma organização, bem como sua longevidade.

Assim sendo, em estabelecimentos do setor de alimentação coletiva torna-se necessário desenvolver estratégias não apenas voltadas à qualidade sensorial e sanitária, mas também, enfatizar a excelência no atendimento. Entre essas estratégias, é possível citar a elaboração de Procedimentos Operacionais Padronizados (POP), estes obrigatoriamente utilizados em rotinas que envolvem higiene de gêneros alimentícios, utensílios, equipamentos e área física, uma vez que são exigidos pela legislação sanitária brasileira (Resolução RDC n. 275, 2002) (Brasil, 2002).

Nesse contexto, nas pesquisas sobre esse tema geralmente são elaborados POP descrevendo procedimentos de higiene em unidades produtoras de refeições. Essa realidade pode ser justificada pela obrigatoriedade desses documentos pela legislação brasileira para esse tipo de estabelecimento (Tondo et al., 2015, Nunes, Aranha e Vulcano, 2014, Souza, Medeiros e Saccol, 2013).

Embora não seja uma ação frequente em estabelecimentos de *food service*, a criação de POP para nortear as atividades que compõem o atendimento ao cliente também pode ser útil como elemento de gestão, considerando que esses documentos auxiliam na memorização das atividades que compõem um processo e servem como referenciais para os funcionários.

Os POP são importantes nas organizações contemporâneas, pois permitem a melhoria do processo produtivo tanto nos produtos quanto nos serviços (fonte). Além disso, a padronização poderá impactar diretamente a percepção do cliente sobre a qualidade de um estabelecimento (fonte). Esse tipo de documento é elaborado considerando aspectos diretamente relacionados às rotinas do serviço ao qual os POP estão destinados.

Assim sendo, o objetivo desse trabalho foi elaborar Procedimentos Operacionais Padronizados para o serviço ofertado ao público consumidor em um restaurante hoteleiro. Espera-se, com os resultados dessa pesquisa, poder contribuir com um material que atenda não apenas à pousada boutique objeto do presente estudo; mas também disponibilizar informações potencialmente úteis para os profissionais da área de gestão em departamentos de Alimentos e Bebidas e restaurantes em geral.

Sugiro:

1. Justificar melhor o objeto de estudo baseado em autores específicos da temática;
2. Explicar se existem pesquisas publicadas sobre a temática;



3. Qual a metodologia utilizada?
4. Qual a contribuição desta pesquisa?
5. Faltou a subdivisão dos tópicos do artigo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Caracterização da Região <sup>1</sup>

Segundo Peixoto e Mota (2013), o bairro de Barra de Guaratiba tem origem rural e no passado possuía comércio comum desse tipo de área, com a venda de pescados e mantimentos ali cultivados. Segundo Mota (2007), a pesca sempre foi a principal atividade econômica, graças à localização geográfica favorável para a mesma. Assim sendo, pequenos estabelecimentos foram criados ao longo das estradas para a venda dos pescados, o que posteriormente se desenvolveu para o serviço de refeições, e hoje essa área é considerada um polo gastronômico da cidade do Rio de Janeiro.

Ainda segundo Costa (2003), a Barra de Guaratiba já possui certo nível de desenvolvimento turístico como, por exemplo, a visitação em igrejas, praias, áreas de preservação ambiental, meios de hospedagem e restaurantes.

Essa região possui potencial turístico por conta da beleza natural, rica cultura ainda preservada por parte da população, condição a ser desenvolvida em diversas áreas; o que pode beneficiar os meios de hospedagem e serviços de alimentação e pela forte influência culinária. Esse

---

<sup>1</sup> “POP é um documento que serve como norteador das responsabilidades de cada atividade que compõe um processo. Ele é desenvolvido a partir das atividades, turnos e características de cada função para cada meio de hospedagem” (Zanette, 2010).



tipo de gastronomia está principalmente baseado em produtos da pesca e compõe uma típica cozinha conhecida como culinária caiçara.

## **Cozinha Caiçara**

A cultura caiçara está presente em uma determinada parte do litoral brasileiro, que compreende desde o norte do Paraná até o sul fluminense, região que se caracteriza por uma geografia específica que forma uma espécie de “barreira” entre a Mata Atlântica e o Planalto. Os caiçaras, índios, imigrantes europeus e africanos utilizavam produtos frescos e abundantes nas regiões supracitadas, como, por exemplo, pescados, frutos, ervas e raízes além de outros ingredientes originários daquela localidade (Pozo & Silva, 2013).

Apesar de predominantes hábitos culturais dos indígenas, houve forte miscigenação com outros povos. Luderer (2010) também cita que a influência dos portugueses e de outros europeus foi intensa, da mesma forma aconteceu com a absorção dos costumes dos africanos presentes no litoral durante o Brasil Colônia. Assim sendo, a culinária caiçara sofreu influência de diversas culturas, incluindo uma rica quantidade de insumos oriundos da Mata Atlântica e do mar (fonte).

Considerando a diversidade de elementos que compõem a cozinha caiçara muito presente na região onde o restaurante objeto desse estudo está situado, afirma-se que a culinária da Barra de Guaratiba possui uma interessante gastronomia. Além disso, cabe ressaltar que uma grande quantidade de restaurantes e alguns meios de hospedagem já respaldam nos dias atuais a atividade turística na localidade.

## **Empresas Hoteleiras**



Empresas hoteleiras são identificadas como empresas prestadoras de serviços, podendo variar de acordo com a sua tipologia, público alvo, região e finalidade (fonte).

Para Cândido e Viera (2003), o hotel se parece com uma indústria, porém, possui peculiaridades específicas que a diferenciam de outros setores. A indústria hoteleira tem como finalidade fornecer hospedagem, alimentação, segurança e bem-estar (fonte).

Segundo Castelli (2016) o setor de Alimentos e Bebidas é uma fonte de receita importante para o hotel, mesmo que o lucro quando comparado com a hospedagem seja menor em média quatro vezes. Normalmente há um agrupamento de setores dependendo do porte do meio de hospedagem “como cozinha, restaurante, bar, copa e banquetes” (Castelli, 2016, p. 213).

### **A Área de Alimentos e Bebidas na Hotelaria**

O setor de Alimentos e Bebidas (A&B) participa, junto ao setor de hospedagem, na geração de receitas e a agregação de valor na percepção do cliente sobre a qualidade do serviço oferecido. O “departamento de Alimentos e Bebidas representa de 20% a 35% da receita de um hotel, sendo que a margem de lucro departamental varia de 15% a 40%, de acordo com o tipo de empreendimento” (Mélega, 2013)

Os restaurantes e bares oferecem muito mais que uma refeição ou bebida, visto que as pessoas utilizam esse tipo de estabelecimento por questões sociais, ausência de tempo para cozinhar e o desejo de experimentar novidades gastronômicas. Os restaurantes assim como os hotéis podem ser divididos em distintas categorias, variando de uma refeição em lugares simples até estabelecimentos de alto luxo voltados para um público com poder aquisitivo acima da média (Castelli, 2016).

Um cliente não escolhe um restaurante apenas considerando a necessidade de se alimentar, pois, esse indivíduo também busca um ambiente confortável, receber a devida atenção pela equipe do salão durante o serviço e uma excelente refeição (fonte). É o efeito resultante desse conjunto de fatores o responsável por influenciar a satisfação e o eventual retorno do cliente ao estabelecimento (Freund, 2014).

Estabelecimentos do setor de *food service* também se caracterizam por ter algum tipo de serviço, normalmente atendentes recebem os pedidos e além de atender às demandas do comensal no momento da refeição, devem ser eficientes e cordiais. Para Powers e Barrows (2004), o papel daquele que atende não deve ser exclusivamente como o de uma máquina e sim de alguém caloroso e gentil.

Define-se como serviço a entrega técnica dos alimentos e das bebidas que compõem uma refeição, elemento que é reconhecido como um dos principais aspectos a promover o encantamento do cliente durante uma experiência gastronômica (fonte).

No setor de A&B de meios de hospedagem existe uma preocupação com a qualidade do serviço e com as políticas de treinamento de pessoas (fonte). Essas políticas devem ser adotadas visando aumentar a satisfação dos hóspedes e, por consequência, o lucro da empresa (fonte).

### **Importância do treinamento no contexto da gestão de pessoas**

Através do treinamento é possível capacitar o funcionário, visando como principal resultado o melhor desempenho desse indivíduo em uma organização, o que reflete na qualidade de um serviço (Magalhães, Oliveira, Cunha, Lima e Campos, 2010).

Segundo Volpe e Lorusso (2009) é através do treinamento o colaborador poderá desenvolver novos comportamentos e atitudes relativos ao trabalho além de aprender novas habilidades. Nesse sentido o



treinamento será benéfico tanto para a organização quanto para o crescimento profissional do indivíduo.

É importante salientar que o treinamento dos colaboradores é de fundamental importância, pois além de desenvolver a qualidade no atendimento do estabelecimento, também desenvolve o indivíduo enquanto profissional (Nimemeier & Kavanaugh, 2003).

Adicionalmente, ressalta-se que o fator humano é o mais importante capital da empresa e deve ser desenvolvido de maneira especial, sem mecanizar os processos. Para humanizar atividades as empresas devem se preocupar em propiciar um ambiente favorável de trabalho, procurando motivar e auxiliar o desenvolvimento dos colaboradores (Sovienski & Stigar, 2008).

Treinar os funcionários no setor da hotelaria pode trazer inúmeros benefícios a todos os envolvidos: hóspedes, estabelecimento e o próprio colaborador. O treinamento pode reduzir o stress do funcionário além de permitir maior segurança na execução do trabalho por parte do mesmo; assim sendo o ato de treinar pode auxiliar não apenas a execução correta da atividade, mas também ajuda a preparar o colaborador para uma possível promoção (Ninemeier & Kavanaugh, 2003).

### **Treinamento de funcionários na área de alimentos e bebidas (a&b)**

Para Oliveira (2006) os restaurantes possuem grande quantidade de questões organizacionais que são relativas aos serviços, como operações de recepção e atendimento. Nesse sentido tais operações são primordiais no que diz respeito à qualidade percebida pelo cliente, devendo os gestores se utilizar de instrumentos para reduzir riscos de possíveis falhas.

O valor dado pelo cliente ao serviço como um todo é construído desde o momento de sua chegada até a saída do estabelecimento “A conquista de um cliente se dá no momento em que esse sinta-se satisfeito

com esse processo vivido durante o tempo gasto com a alimentação" (Oliveira, 2006, p.44).

Além das vantagens já mencionadas, vários fatores podem ser citados como justificativas para a importância de realizar treinamentos com uma equipe, como o fato de que as habilidades de hoje podem tornar-se obsoletas em um futuro próximo, e as empresas precisam adotar esse tipo de estratégia para manterem-se competitivas (Gultek, Dodd, & Guydosh, 2006).

Nesse contexto, propiciar treinamento no setor de Alimentos e Bebidas é vital, de maneira específica nos restaurantes, pois o mesmo deve ter um serviço de qualidade elevada para poder manter os clientes, evitando falhas quanto a um atendimento ineficaz.

Deve-se ressaltar que apesar dos serviços oferecidos serem intangíveis é necessário haver cuidado especial com os itens (tangíveis) do cardápio com a relação à temperatura e apresentação dos mesmos, ou seja, com os aspectos sensoriais de todas as preparações culinárias e bebidas. Segundo Castelli (2003) os pratos e bebidas devem ser servidos no tempo adequado para que sua qualidade seja mantida e a percepção do cliente sobre os atributos sensoriais da refeição seja a melhor possível.

Além do serviço de qualidade um restaurante deve se preocupar com as Boas Práticas na Manipulação dos alimentos, destacando-se a higiene pessoal, sendo de fundamental importância o conhecimento dos colaboradores sobre o assunto, tanto do salão quanto da cozinha.

Howton et al. (2016) ressaltam que treinamentos sobre a segurança do alimento são fundamentais e podem ser realizados assim que o funcionário é contratado pela empresa, ou até mesmo antes de iniciar o trabalho. Esses autores também afirmam que esse tipo de ação ajuda a minimizar o tempo gasto com treinamentos depois que indivíduo já começou a exercer suas atividades profissionais.



Atualmente nos meios de hospedagem existe a busca pela qualidade nos serviços é essencial para atender e superar as expectativas dos clientes. Entende-se por qualidade nos serviços o que o cliente espera comparado ao desempenho dos colaboradores no serviço prestado. Segundo Choi, Cho, Lee, S., Lee, H., & Kim (2004) envolve muitos fatores, como os aspectos relacionados ao desempenho da organização e à satisfação do cliente.

### **Ferramentas da qualidade em serviços de alimentação**

Para Costa e Gasparotto (2016), a qualidade nos dias atuais não serve apenas para a melhoria dos procedimentos operacionais, que tem como objetivo o desenvolvimento do processo de produção, mas é considerada uma das prioridades no gerenciamento das corporações.

Ainda segundo os mesmos autores supracitados a qualidade pode ser entendida de diferentes formas tanto em nível operacional como em nível gerencial, no primeiro o atendimento de determinadas especificações e a ausência de defeitos são características da qualidade, já para o nível gerencial a qualidade deve ser entendida como a capacidade de entender o que o mercado deseja.

Araújo, Melo, Pinto, Machado e Silva (2016) ressaltam que a qualidade é um conceito amplamente abstrato e de difícil mensuração, pois a percepção sobre o que é qualidade varia muito de um cliente para o outro. Já Castelli (2016) afirma que uma empresa que investe em qualidade torna o serviço mais confiável, dessa forma é possível garantir a fidelidade dos clientes, por isso as organizações devem utilizar de forma contínua ferramentas que visem garantir a eficiência nos processos operacionais.

## **METODOLOGIA**



Para a elaboração do presente trabalho foram escolhidos os métodos de revisão bibliográfica e estudo observacional. Veal (2011) ressalta que a análise do referencial bibliográfico já existente é de fundamental importância nas pesquisas científicas, pois pode ajudar a poupar tempo na realização de pesquisas já feitas, além de ajudar o pesquisador a entender a real importância da pesquisa proposta.

Ainda segundo esse autor "A identificação da bibliografia relevante é sempre uma tarefa árdua. Envolve a busca cuidadosa de trabalhos publicados e, se necessário, em não publicados; obtenção de cópias de itens relevantes e sua leitura; a elaboração de uma lista de itens úteis para formar a bibliografia; e a avaliação de itens importante para o propósito da pesquisa" (Veal, 2011).

Segundo Teixeira, Luz e Oliveira (2015) o estudo observacional em unidades produtoras de refeições (UPRs) pode ser útil para avaliar aspectos variados em rotinas de restaurantes, como a manipulação correta dos alimentos, treinamentos, saúde dos colaboradores no ambiente de trabalho (riscos ocupacionais) e o bem-estar dos mesmos.

Para o levantamento bibliográfico foram utilizadas as seguintes palavras chave: procedimentos operacionais padronizados, atendimento ao cliente, atendimento ao cliente x restaurante, atendimento ao cliente x serviços de alimentação, atendimento ao cliente x *food service*, atendimento ao cliente x meios de hospedagem, atendimento ao cliente x hospitalidade, qualidade x atendimento. Foram consultadas como principais bases de dados o Google Acadêmico® e o Science Direct®, a partir da consulta de materiais acadêmicos em inglês e português.

### **Caracterização do restaurante avaliado**

Foi realizada uma pesquisa observacional em um restaurante hoteleiro situado na Barra de Guaratiba, bairro situado na Zona Oeste do município do



Rio de Janeiro, uma região de mar e montanha que possui um número reduzido de meios de hospedagem (MH).

Para concretizar a pesquisa um contato prévio com a gerência do MH foi realizado, para solicitar autorização para a coleta de dados inerente ao trabalho de campo. Uma vez autorizada, foi iniciada a fase da coleta de dados, com uma sequência de visitas ao departamento de A&B da pousada em questão. A metodologia adotada será de ordem qualitativa, precisamente um estudo de campo. Segundo Piana (2009) esse tipo de investigação permite ao pesquisador buscar a informação diretamente com o público pesquisado, ou seja, a análise direta de onde o fenômeno ocorre. A escolha desse tipo de pesquisa deu-se pelo fato da mesma permitir ao pesquisador um estudo aprofundado do seu objeto (Gil, 2008).

Foram realizadas três visitas ao estabelecimento de pequeno porte, nas quais foram colhidos dados observados durante o serviço, quando foram detectadas algumas não conformidades. O MH é uma unidade auto denominada pousada boutique, cujo cardápio contempla pratos típicos da Cozinha Brasileira com ênfase em elementos da cultura caiçara, e também bebidas como refrigerantes, sucos, águas, cervejas e coquetéis. O serviço do restaurante é realizado por dois garçons durante o horário do almoço e um durante o período do jantar.

Angeli, Torres e Maranhão (2012) destacam que o conceito de hotel boutique é oriundo dos Estados Unidos da América e esse tipo de empreendimento possui características próprias, dotado de uma estrutura física mais simples quando comparado aos hotéis convencionais com menos de 30 unidades habitacionais. Além disso, os hotéis boutique possuem design sofisticado e praticam preços altos; sendo considerados meios de hospedagem diferenciados, pois possuem acomodações e serviços personalizados.

Entretanto, segundo Angeli et al. (2012) os hotéis boutiques têm como características a utilização de pequenos prédios e edifícios antigos. Além disso, esses autores comentam que “o consumidor parece disposto a pagar um valor adicional para ficar em um hotel que ofereça uma sensação exclusiva de hospedagem”, o que pode potencialmente ser ofertado em um meio de hospedagem desse tipo.

Cabe destacar que, embora o termo “pousada boutique” tenha sido usado pela gerência do MH para classificá-lo, o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) (Portaria Ministerial MTur n. 100, 2011) não classifica Hotéis do tipo Boutique.

### **Criação de procedimentos operacionais padronizados (pop)**

Para a criação dos POPs, foi elaborada uma lista de verificação (*checklist*), aplicado nas visitas realizadas ao meio de hospedagem.

O *checklist* teve como base as informações presentes no livro “Arte de servir”, do Instituto de Culinária da América (2004) que destaca como atributos do serviço diferenciado, a eficiência, cordialidade, hospitalidade e agilidade dos serviços prestados aos clientes.

Com vistas a possibilitar maior amplitude nas observações dos itens presentes no *checklist* o mesmo foi aplicado em três dias diferentes, considerando como tempo médio de observação do serviço cerca de 2 horas em cada dia.

O *checklist* utilizado para avaliar o serviço do restaurante em questão possui 30 itens que compreende desde a *mise en place*, passando por toda a recepção, permanência do cliente no estabelecimento até o momento que o mesmo deixa o restaurante. Além de questões relativas a higiene de alimentos e dos colaboradores e Boas Práticas na Manipulação dos Alimentos por parte dos mesmos. Para Aplevicz et al. (2008) a utilização do



checklist é imprescindível, pois é um instrumento que auxilia na medição da qualidade na produção das refeições.

A avaliação dos itens foi realizada com todos os verbos da seguinte maneira: são atribuídas as classificações “C” (conforme, para itens adequadamente executados durante o atendimento ao cliente), “NC” (não conforme, para itens inadequados) e “NA” (quando o questionamento não se aplica à realidade do estabelecimento estudado).

A tabela 1 apresenta o *checklist* utilizado na avaliação do serviço do restaurante estudado.

Tabela 1 - *Checklist* utilizado na avaliação do serviço de um restaurante situado em um meio de hospedagem.

Itens a serem avaliados	C	NC	NA
1. A recepção por parte da hostess e dos garçons é adequada com relação à saudação pelo nome do cliente?			
2. E com relação à acomodação do cliente à mesa?			
3. Na apresentação do cardápio os pratos do dia são destacados perante o cliente?			
4. É oferecido <i>couvert</i> gratuito aos clientes?			
5. São oferecidas às sugestões do <i>chef</i> ?			
6. O cliente é orientado com relação ao tempo de preparo dos pratos cuja elaboração é mais lenta?			
7. É feita alguma indicação de bebidas alcoólicas e/ou não alcoólicas para acompanhar as refeições?			

8. Há ênfase na sugestão de bebidas que geralmente propiciam maior lucro?			
9. São anotadas as informações de cada pedido de maneira a facilitar o controle, evitando equívocos na entrega das refeições?			
10. Os funcionários do salão mantêm sempre que possível o contato visual enquanto a refeição é preparada, estando sempre à disposição do hóspede?			
11. Sempre que possível são sugeridos outros serviços disponíveis dentro do hotel (como horários das refeições e serviços de lazer)?			
12. É verificado (junto à equipe de cozinha) se o prato está exatamente como os hóspedes pediram (Aparência e apresentação, pedidos de inclusão ou exclusão de determinados ingredientes)?			
13. Foi checado junto ao bar (se houver) ou setor responsável se a temperatura das bebidas está conforme?			
14. O <i>mise en place</i> do restaurante está adequado? (Aparadores organizados, mesas do salão estruturadas de acordo com o padrão da empresa, etc.)			
15. O <i>mise en place</i> do bar está adequado? (Bebidas suficientes, frutas higienizadas e cortadas, sucos preparados, gelo suficiente, insumos em geral para realização do trabalho).			
16. É realizada a entrega do pedido para cada comensal respeitando as linhas de serviço adequadas?			
17. Os atendentes estão em condições adequadas de asseio e higiene pessoal (unhas cortadas, barba feita, cabelos curtos ou			



presos)?			
18. Os atendentes estão sem perfumes ou desodorantes que tenham perfumes fortes?			
19. Todos os funcionários do salão lavam as mãos com frequência?			
20. Essa lavagem das mãos é feita corretamente?			
21. Esses funcionários utilizam álcool após a lavagem de mãos, para que haja o controle de ação microbiana?			
22. Durante a refeição os atendentes verificam se os comensais têm algum tipo de solicitação?			
23. Quando há algum problema é providenciada ajuda ou troca imediata da refeição em desacordo com o padrão de qualidade?			
24. Ao final do prato principal o atendente oferece uma sobremesa?			
25. Ao final da refeição o atendente oferece alguma bebida específica como licores digestivos, cafés, chás, etc.?			
26. A conta é entregue apenas quando o cliente solicita?			
27. Uma vez paga a conta é aberta na presença do cliente?			
28. Após a conferência a nota fiscal ou comprovante (se houver) é entregue ao hóspede?			
29. O hóspede é acompanhado pelo garçom até a saída quando termina a sua refeição?			



30. Na saída o hóspede/cliente é saudado pelo atendente, que obtém o <i>feedback</i> do comensal sobre a refeição e o atendimento?			
--	--	--	--

A partir das observações colhidas durante as visitas supracitadas foram criados três POP, sobre os seguintes tópicos: *mise en place* do salão, atendimento ao cliente e serviço de bebidas.

Para elaborar esses documentos foram considerando conceitos adaptados de referências como Zanette (2010), Instituto de Culinária da América (2004) e Resolução RDC nº275 (2002).

Todos esses POP apresentaram os seguintes itens:

- Identificação da tarefa;
- Identificação dos funcionários responsáveis pela execução dos procedimentos;
- Data na qual o POP foi revisado;
- Materiais necessários;
- Descrição sucinta de todas as operações que compõem o processo;
- Cuidados adicionais;
- Resultados esperados;
- Possíveis ações corretivas;
- Identificação dos funcionários responsáveis pela aprovação do POP.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Caracterização do meio de hospedagem e seu setor de alimentos e bebidas

O meio de hospedagem em questão é caracterizado como um pequeno hotel boutique, que possui sete suítes que hospedam até 16 pessoas. De acordo com a direção do estabelecimento, que é de origem francesa e tem hóspedes majoritariamente advindos de outros países,



principalmente da França. No caso dos hóspedes brasileiros a maioria destes é proveniente da região Sudeste (Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo).

O restaurante do meio de hospedagem é caracterizado como um estabelecimento cujo cardápio é de culinária nacional tipicamente brasileira, com serviço empratado (*a la carte*), com ênfase em especialidades regionais como frutos do mar. Seu salão é pequeno, apresentado cerca de 40 lugares, com espaço de caráter rústico e informal, mobiliário antigo e sem padronização.

Os itens do cardápio incluem as entradas, pratos principais, sobremesas, pratos infantis e além dos alimentos são servidas bebidas alcoólicas e não alcoólicas.

### **Elaboração dos procedimentos operacionais padronizados (POP)**

Nas figuras 1, 2 e 3 são apresentados os POP elaborados a partir das observações coletadas durante a pesquisa de campo. Por questões éticas e com o objetivo de manter o anonimato do meio de hospedagem no qual o trabalho foi realizado o mesmo não foi identificado nesses POP.

Nas partes destinadas à identificação dos funcionários responsáveis pela aprovação desses documentos estão inseridos espaços para assinatura da gerente e da subgerente do estabelecimento, funcionárias designadas pela direção para responder pela gestão do restaurante.

### **POP para o *mise en place* do salão**

A *mise en place* do restaurante foi muito demorada no primeiro dia de pesquisa, visto que o restaurante já estava aberto e o garçom demorou quase 2 horas para arrumar e montar as mesas, já o outro atendente estava em tempo ocioso dentro da copa. Nesse primeiro dia verificaram-se também alguns aspectos que configuram a falta de higiene no espaço,

como, poeira nas mesas e nas cadeiras e manchas nos estofados das cadeiras e dos sofás. Nos outros dias também foi realizado *mise en place* com atraso, de maneira geral os aparadores estavam organizados e limpos.

Com relação à aparência do salão houve uma melhoria significativa após a *mise en place* ser realizada. O aspecto visual do estabelecimento foi alterado para melhor após a organização das mesas. Ribeiro e Tinoco (2008) ressaltam que os clientes dão importância a fatores como iluminação e decoração em restaurantes *a la carte*.

Na copa foi vista uma adequada organização dos insumos em geral: frutas, bebidas, copos, entre outros.

Também não foi visualizada a utilização de documentos balizadores para a arrumação correta do restaurante, importantes para manter um padrão adequado e esteticamente atraente do salão. Segundo Salazar, Farias e Lucian (2008) o ambiente é uma peça fundamental na análise realizada pelo cliente sobre o serviço prestado, pois o local deve despertar uma sensação positiva nos mesmos.

A figura 1 apresenta o Procedimento Operacional Padronizado para o *mise en place* do salão. Para facilitar o entendimento dos garçons foi incluído nesse POP uma foto com um exemplo de *mise en place* de uma mesa, com vistas a tornar o documento mais didático.

Figura 1 – Procedimento Operacional Padronizado para o *mise en place* do salão do restaurante.

(Identificação do meio de hospedagem)	
<b>Identificação da tarefa:</b> Arrumar móveis e utensílios no salão do restaurante ( <i>mise en place</i> )	Estabelecido em:  Revisado em:

<b>Funcionários responsáveis:</b> Garçons	Data da Revisão:
<b>Materiais necessários</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Álcool em gel;</li><li>➤ Panos para polir e limpar utensílios e superfícies;</li><li>➤ Talheres;</li><li>➤ Taças;</li><li>➤ Pratos;</li><li>➤ Toalhas de mesa;</li><li>➤ Guardanapos de papel e de pano;</li><li>➤ Sachês de sal;</li><li>➤ Sachês de açúcar;</li><li>➤ Pimenteiro.</li></ul>	
<b>Atividades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Limpar as mesas e cadeiras;</li><li>➤ Ligar o ar condicionado;</li><li>➤ Higienizar com álcool os talheres, taças e pratos;</li><li>➤ Organizar os aparadores;</li><li>➤ Montar as mesas de acordo com o padrão do restaurante (conforme foto abaixo).</li></ul> 	

- Verificar as condições de limpeza do chão do salão, portas e janelas.

### **Cuidados adicionais**

- Nunca limpar os talheres, copos, mesas etc. com guardanapos de pano;
- Colocar copos, pratos e garrafas quebradas dentro de lixeira separada;
- Evitar ruídos ou conversas em tons mais altos dentro do restaurante do hotel;
- Comunicar à gerente ou à subgerente quando o restaurante estiver devidamente arrumado e pronto para utilização.

### **Resultados esperados**

- Restaurante limpo e higienizado;
- Mesas montadas conforme o padrão apresentado na foto;
- Tempo para execução do trabalho: 40 minutos;
- Todos os itens de POP em conformidade com no mínimo 20 minutos de antecedência à abertura do restaurante.

### **Possíveis ações corretivas**

- Caso haja avarias nos itens do salão do restaurante comunicar à gerência;
- Caso as toalhas ou guardanapos de panos estejam com avarias, substituí-los imediatamente.

### **Aprovação**

Gerente: \_\_\_\_\_ Sub Gerente \_\_\_\_\_



## **POP para atendimento ao cliente**

De maneira geral foi possível perceber que os atendentes são muito solícitos e prestativos com os clientes, mesmo com uma certa barreira na linguagem, visto que o hotel recebe muitos consumidores franceses.

Foi observado que não existe uma recepcionista exclusivamente para o restaurante, sendo realizada a recepção dos hóspedes pelos garçons. No caso dos passantes (clientes que não estão hospedados na pousada) o primeiro contato ocorre com a recepcionista do MH e só depois os mesmos são direcionados ao restaurante.

Os garçons utilizam uniformes informais como camisa branca (com o logo do hotel), calça jeans ou bermuda jeans e sapatos sem qualquer padrão. Apenas durante o almoço, quando há um maior movimento no restaurante, dois garçons trabalham juntos.

Foi possível perceber uma preocupação por parte dos garçons em informar o tempo de preparo das refeições, cuja média é de 30 minutos. De acordo com Schroeder, Senger, Senger e Panno (2011) os clientes avaliam com grande grau de importância a execução ágil e competente dos serviços prestados em meios de hospedagem, o que torna relevante informar o cliente sobre quanto tempo o mesmo esperará por sua refeição

Na percepção do cliente a qualidade do serviço em um restaurante pode ser definida como uma espécie de julgamento baseado em itens tangíveis (como as características sensoriais do alimento) e intangíveis (como a empatia do atendente). Quando essa construção é positiva o consumidor expressa sua satisfação com o serviço, além da intenção de retornar ao estabelecimento e fazer propaganda positiva do mesmo (Hanks, Linea e Kimb, 2017).

Não foram observadas anotações dos pedidos durante o atendimento, mas destaca-se que nas visitas realizadas durante a pesquisa

havia poucos clientes no salão, o que pode facilitar o atendimento sem esse recurso. Por outro lado, cabe ressaltar que anotar os pedidos é uma ação simples e de baixíssimo custo que pode minimizar possíveis erros no atendimento, como o atraso no serviço e a entrega de pratos errados.

Os funcionários sempre se colocavam à disposição dos hóspedes e também fizeram contato visual frequente. Para Ribeiro e Tinoco (2008) o foco na qualidade do atendimento é de fundamental importância, pois os clientes entendem como qualidade os aspectos ligados à cortesia, rápida comunicação e a agilidade na resolução de problemas.

Foi detectado que durante o atendimento os garçons não chamaram os clientes pelos respectivos nomes, o que poderia ser feito a partir da checagem dos mesmos através de uma ação conjunta com o setor de recepção, considerando que grande parte dos clientes do restaurante são os hóspedes da pousada boutique. Embora simples, essa atitude confere a personalização ao serviço e torna o atendimento mais próximo ao cliente, que se sente mais acolhido no estabelecimento.

O fato de o estabelecimento apresentar um restaurante de pequeno porte facilita o conhecimento prévio dos hóspedes por parte dos atendentes. Prass, Sant'Anna e Godoy (2010) ressaltam que cada momento de contato com cliente é uma oportunidade para que a empresa se aproxime do mesmo a busque entender as necessidades e desejos desse consumidor.

Servir uma refeição em um restaurante (especialmente no que tange ao serviço de mesa) significa trabalhar com uma sequência de estágios de serviço como cumprimentar, acomodar o cliente, anotar seus pedidos e entregá-los; sendo a sequência finalizada com o pagamento da conta e saída do cliente. Falhas podem ocorrer durante qualquer um desses estágios, e podem causar uma imagem negativa na percepção do cliente

(Namkung, Jang e Cho, 2011), bem como podem reduzir as chances de retorno desse indivíduo (Namkung & Jang, 2010).

Outro ponto a ser destacado é a ausência de quaisquer queixas por parte dos hóspedes durante o período de realização da presente pesquisa. Nesse contexto, a figura 2 apresenta o Procedimento Operacional Padronizado referente ao atendimento ao cliente do restaurante em questão, que teve como objetivo otimizar esse processo.

Figura 2 – Procedimento Operacional Padronizado para o atendimento ao cliente do restaurante.

(Identificação do meio de hospedagem)	Estabelecido em:
<b>Identificação da tarefa:</b> Atendimento ao cliente	Revisado em:
<b>Funcionários responsáveis:</b> Garçons	Data da Revisão:
<b>Materiais necessários:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bloco para anotação;</li> <li>➤ Caneta;</li> <li>➤ Cardápio atualizado;</li> <li>➤ Bandejas.</li> </ul>	
<b>Atividades</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Receber o cliente com cortesia e educação;</li> <li>➤ Chamar o cliente pelo nome;</li> <li>➤ Sorrir em momentos oportunos;</li> <li>➤ Acatar o pedido do hóspede;</li> <li>➤ Saber informações básicas sobre os itens do cardápio;</li> <li>➤ Avisar o tempo médio de preparo dos alimentos;</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perguntar ao cliente em qual ponto deseja que sejam servidos pratos como carnes e peixes;</li> <li>➤ Servir os pratos de maneira delicada e cordial.</li> </ul>
<p><b>Cuidados adicionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verificar se o cliente deseja itens adicionais ao prato solicitado (como molhos e guarnições);</li> <li>➤ Sugerir pratos específicos para crianças;</li> <li>➤ Estar atendo aos pedidos de pratos que contenham matérias primas alergênicas.</li> </ul>
<p><b>Resultados esperados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Satisfação plena do cliente com relação ao serviço oferecido.</li> </ul>
<p><b>Possíveis ações corretivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Em caso de reclamações dos clientes deve-se manter a calma e escutar o indivíduo com máxima atenção;</li> <li>➤ Caso a reclamação seja sobre o alimento ou a bebida realizar a troca imediata do pedido, listando o caso no livro de ocorrências;</li> <li>➤ Em caso o cliente ficar demasiadamente irritado, comunicar a gerência.</li> </ul>
<p><b>Aprovação</b></p> <p>Gerente: _____ Sub Gerente _____</p>

## POP para o serviço de bebidas

Durante a pesquisa de campo foi possível perceber que não existia um conjunto de procedimentos específicos para o serviço das bebidas no restaurante avaliado, somente certas ações isoladas como a técnica de



checar a bebida junto aos hóspedes antes de ser servida, evitando erros por troca de matéria prima.

Por conta da referida ausência, foi elaborado um Procedimento Operacional Padronizado para o serviço de bebidas do restaurante (Figura 3), considerando a necessidade de organizar melhor os processos que envolvem tanto a elaboração quanto a entrega técnica das bebidas desse estabelecimento, especialmente no que tange à ausência de fichas técnicas de preparação culinária, importantes elementos de gestão para controlar custos e padronizar as técnicas de preparo e apresentação de comidas e bebidas.

Payne-Palacio e Theis (2015) comentam que os garçons devem se preocupar em levar até os clientes os alimentos e bebidas em perfeitas condições de uso, serviço que inclui ainda itens como copos e gelo.

Figura 3 – Procedimento Operacional Padronizado para o serviço de bebidas do restaurante.

(Identificação do meio de hospedagem)	Estabelecido em:  Revisado em:  Data da Revisão:
<b>Identificação da tarefa:</b> Serviço de bebidas	
<b>Funcionários responsáveis:</b> Garçons	
<b>Materiais necessários:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Copos diversos (água, refrigerantes e sucos, vinhos, espumantes, cervejas, coquetéis, refrigerantes);</li> <li>➤ Canudos;</li> <li>➤ Guardanapos;</li> <li>➤ Gelo;</li> </ul>	

- Baldes;
- Pinças e pás para pegar o gelo,
- Liquidificador;
- Bandejas;
- Frutas cortadas e higienizadas;
- Sucos de frutas;
- Vasilhas limpas para colocar as frutas;
- Produtos lácteos (creme de leite e leite condensado) e leite de coco;
- Condimentos (sal, pimenta, açúcar, canela, cravo);
- Elementos de decoração.

### **Atividades**

- Servir cervejas, vinhos, espumantes, refrigerantes e coquetéis em copos adequados;
- Confirmar com o cliente a necessidade de itens como canudo, gelo e limão;
- Verificar a necessidade de balde de gelo para bebidas como cervejas, espumantes e vinhos brancos;
- Seguir a ficha técnica de preparação culinária para elaborar os coquetéis;
- Fazer sucos e coquetéis sempre que possível na mesma hora de servir;
- Cortar as frutas em tábuas adequadas evitando a contaminação cruzada;
- Pegar o gelo sempre com a pinça ou a pá de gelo e nunca com a mãos;
- Sugerir comidas para acompanhar as bebidas.



**Cuidados adicionais**

- Verificar a temperatura das bebidas antes de servir;
- Checar a validade das mesmas sempre que possível;
- No serviço de vinhos tranquilos ou espumantes atentar especialmente ao à apresentação e abertura das garrafas;
- Sempre servir em taças previamente limpas e polidas;
- Checar a temperatura da geladeira e da câmara frigorífica.

**Resultados esperados**

- Serviço de bebidas servidas na temperatura adequada;
- Bebidas servidas em até 5 minutos após o pedido ser feito pelo hóspede.

**Possíveis ações corretivas**

- Caso haja reclamação por parte cliente o ideal é trocar a bebida;
- Caso a temperatura da câmara frigorífica ou da geladeira estiverem com algum problema, comunicar imediatamente à gerência.

**Aprovação**

Gerente: \_\_\_\_\_ Sub Gerente \_\_\_\_\_

**CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS SOBRE A IMPORTÂNCIA DOS POP EM FOOD SERVICE**

Os POP são documentos de fundamental importância para a definição de processos a serem executados buscando sempre o melhor padrão de qualidade possível. Segundo Zanette (2010) o Procedimento Operacional Padronizado não é um documento de caráter universal devendo ser adaptado as necessidades de cada meio de hospedagem.



Castelli (2016), em trabalho que aborda especificamente as rotinas em serviços de alimentação, comenta que o mesmo trabalho executado por diferentes pessoas poderá gerar diferentes resultados, logo é necessário definir um processo comum para todos os funcionários que executam determinada tarefa no sentido de buscar a otimização do tempo e dos recursos disponíveis.

Com relação aos custos, estabelecer padrões de produtividade e desempenho é fundamental para que a empresa hoteleira minimize o custo de suas operações e aumentem a sua lucratividade. Devem ser respeitadas as características do estabelecimento para estabelecer tarefas que possam ser executadas pelos colaboradores em tempo hábil (Nimemeier e Kavanaugh, 2003), sem comprometer a qualidade do serviço.

Adicionalmente Castelli (2016) cita que existem maneiras melhores que outras de se executar um trabalho, logo cabe ao gestor realizar um trabalho conjunto com aqueles que executam a tarefa (da parte operacional) buscar a melhor forma de executar o serviço. Por conseguinte, quando a melhor forma de se executar o trabalho for encontrada a mesma deve servir como um POP.

Cabe destacar que, após a implementação dos POP, é necessário checar se os mesmos estão sendo corretamente executados pelos funcionários responsáveis, com vistas sanar eventuais problemas. Esse tipo de ação pode ser realizada a partir do Ciclo PDCA, uma ferramenta de grande utilidade para gerenciar processos com objetivo de melhorá-los continuamente, uma vez que está baseada nas seguintes ações: planejar, executar, controlar e, caso necessário, agir corretivamente (Costa e Gasparotto, 2016). Além disso, com a checagem também é possível observar possíveis pontos que podem ser otimizados, sempre visando à qualidade total.



## CONCLUSÃO

A padronização nos serviços na área de *food service* é um desafio para os gestores pela necessidade de oferecer qualidade aliada à personalização dos mesmos. Nesse sentido, os Procedimentos Operacionais Padronizados são ferramentas indispensáveis, porque orientam os funcionários sobre o desenvolvimento correto das atividades laborais.

Com base na avaliação realizada durante a pesquisa foram elaborados três POP para o restaurante em questão, que têm como objetivo geral otimizar alguns processos desse estabelecimento envolvendo o atendimento ao cliente. Cabe destacar que a implementação dos POP apresentados nesse trabalho gera a demanda gastos elevados para sua implementação, o que pode facilitar a execução desses procedimentos.

## REFERÊNCIAS

- Angeli, R. B., Torres, R. G., & Maranhão, R. F. A. (2012). Os muitos olhares sobre o conceito de Hotel Boutique. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 6(3), 305-321.
- Araújo, A. M., Melo, J. M., Filho., Pinto, R. J., Machado, W. R. B., & Silva, A. C. G. C. (2016, outubro). Análise da qualidade em um restaurante Universitário através da ferramenta SERVQUAL. *Anais do XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. João Pessoa, PB, Brasil, 36.
- Cândido, I., & Viera, E. V. D. (2003). *Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços*. Caxias do Sul: EDUCS.
- Castelli, G. (2016). *Gestão hoteleira*. (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Choi, K. S., Cho, W. H., Lee, S., Lee, H., & Kim, C. (2004). The relationships among quality, value, satisfaction and behavioral intention in health care provider choice: A South Korean study. *Journal of Business Research*, 57(8), 913-921.



Costa, A. S. C., Santana, L. C. & Trigo, A. C. (2015). Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. *Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu*, 2(2), 155-172.

Costa, V. (2003). Análise de potencial turístico nas regiões administrativas (RAs) de Campo Grande e Guaratiba zona oeste do município do Rio de Janeiro. *Investigaciones Geográficas*, 52. p. 137-152.

Costa, C. U., Nakata, Y. U. & Calsani, J. R. S. (2013). Qualidade no atendimento: a influência do bom atendimento para conquistar os clientes. *Revista Científica Eletrônica UNISEB*, 1(1), 54-65.

Costa, A. P., & Gasparotto, A. M. S. (2016). Análise crítica do ciclo pdca na ABNT NBR ISO 9001 (2015) para auxiliar na redução de não conformidades. *Revista Interface Tecnológica*, 13(1), 12.

Editora Senac Nacional. (2011). *Sou Cozinheiro- técnicas, tendências, e informações sobre o aperfeiçoamento profissional.* p. 142.

Edwards, J. S. A., & Overstreet, K. (2009) What is food service? *Journal of Foodservice*, 20, 1–3.

Freund, F. T. (2014). *Alimentos e bebidas – uma visão gerencial.* Rio de Janeiro: Senac Nacional.

Gil, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.* 6º ed. São Paulo: Atlas, 2008. 216 p.

Gultek, M. M., Dodd, T. H., & Guydosh, R. M. (2006). Attitudes towards wine-service training and its influence on restaurant wine sales. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 432-446.

Hanks, L., Line, N., & Kim, W. G. W. (2017). The impact of the social service escape, density, and restaurant type on perceptions of interpersonal service quality. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 35-44.

Howton, J., Keifer, E., Murphy, C. A., Sirsat, S. A., O'Bryan, C. A., Ricke, S. C., Crandall, P.G., & Neal, J. A. (2016). A comparison of food safety programs



using the Customizable Tool for Online Training Evaluation. *Food Control*, 59, 82-87.

Instituto de Culinária da América. (2004). *A arte de servir: Um guia para conquistar e manter clientes destinado aos funcionários, gerentes e proprietários de restaurantes*. São Paulo: Editora Roca. 327 p.

Magalhães, E. M., Oliveira, A. R., Cunha, N. R. S., Lima, A. A. T. F., & Campos, D. C. S. (2010). A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. *Red* 44(1):55-86

Mélega, P. (2013). A&B: forma de gestão pode representar o sucesso ou o fracasso de um empreendimento. *Revista Hotel News*. Disponível em: [http://www.revistahotelnews.com.br/portal/opiniaophp?get\\_op=151](http://www.revistahotelnews.com.br/portal/opiniaophp?get_op=151)

Morales, F. G., & Ferreira, F. S. (2011). A excelência em qualidade no atendimento das organizações. *Revista Hórus*, 5(2), 39-59.

Mota, M. S. (2007). Regularização fundiária e patrimônio da União na Zona Oeste do Rio de Janeiro. *Anais do XXIV Simpósio Nacional de História*. São Leopoldo, RS, Brasil, 9.

Namkung, Y., & Jang, S. (2010). Service failures in restaurants: Which stage of service failure is the most critical?. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 323-343.

Namkung, Y., Jang, S. S., & Choi, S. K. (2011). Customer complaints in restaurants: Do they differ by service stages and loyalty levels?. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 495-502.

Ninemeier, J. D., & Kavanaugh, R. R. (2003). *Supervisão em hospitalidade*. São Paulo: Instituto da Hospitalidade.

Nunes, C. N. M., Aranha, F. Q. & Vulcano, D. S. B. (2014). Implantação dos procedimentos operacionais padronizados (POPS) de higienização e desinfecção dos equipamentos e utensílios em uma unidade de alimentação e nutrição hospitalar. *Revista Simbio-Logias*, 7(10), 34-48.

Oliveira, M. D. S. (2006). *Gestão de restaurantes: Uma prática de hospitalidade*. Dissertação de mestrado, Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo, SP, Brasil.

Payne-Palacio, J., & Theis, M. (2015). *Gestão de Negócios em alimentação: princípios e práticas*. (12a ed.). São Paulo: Manole.

Peixoto, F. C., & Mota, M. S. (2013). Uma contribuição para o ensino da história da zona oeste do município do Rio de Janeiro. *Fóruns Contemporâneos de Ensino de História no Brasil on-line*.

Piana, M. C. A construção do perfil do assistente social no cenário educacional [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 233 p.

*Portaria Ministerial MTur n. 100, de 16 de junho de 2011* (2011). Matrizes de classificação de meios de hospedagem. Diário Oficial da União, Brasília, DF: Ministério do Turismo.

Powers, T., & Barrows, C. W. (2004). *Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante*. São Paulo: Atlas.

Pozo, H., & Silva, L. M. (2014). Restaurantes típicos caiçara dos litorais norte de São Paulo e sul do Rio de Janeiro a favor da sustentabilidade e hospitalidade. *Anais do XVI Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*, São Paulo, SP, Brasil, 14.

Resolução RDC n. 275, de 21 de outubro de 2002 (2002). Dispõe sobre Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos e a lista de verificação das Boas Práticas de Fabricação em estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos. Diário Oficial da União, Brasília, DF: Ministério da Saúde.

Souza, M.S., Medeiros, L.B., & Saccol, A.L.F. (2013). Implantação das boas práticas em UAN. *Brazilian Journal of Food and Nutrition*, 24(2), 203-207.



Prass, R. M., Sant'Anna, L. C., & Godoy, L. P. (2010). Avaliação da qualidade de serviços prestados na área educacional através do modelo servqual. *Revista Gestão Industrial*, 6(2), 1-19.

Salazar, V. S., Farias, S. A. de, & Lucian, R. (2008). Emoção, Ambiente e Sabores: A influência do ambiente de serviços na satisfação de consumidores de restaurantes gastronômicos. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 3(4), 1-19.

Schroeder, Q., Senger, I., Senger, C. M., & Panno, F. (2011). Determinantes da satisfação e importância dos atributos em serviços de hotelaria. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 31.

Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Revista científica de Administração*, 10(10), 51-61.

Taffer, J. (2013). *Raise in the bar: An Action-based for maximum customer reactions*. Washington: Amazon Publishing.

Teixeira, S. A., Luz, N. S., Oliveira, E. S. de, Almondes, R. S. de, Lucena, J. D. de, & Barros, H. B. de (2015). Investigação dos riscos ambientais e ergonômicos em restaurantes privados de um município do Piauí-Brasil. *RevInter*, 8(1).

Tinoco, M. A. C., & Ribeiro, J. L. D. (2008). Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurantes a la carte. *Gestão e Produção*, 15(1), 73-87.

Tondo, E. C., Casarin, L. S., Oliveira, A. B., Martello, L., Silva Júnior, E. A., & Gelli, D. (2015). Avanços da segurança de alimentos no Brasil. *Vigilância Sanitária em Debate*, 3(2), 122-130.

Veal, A. J. (2011). *Metodologia de pesquisa em lazer e turismo*. São Paulo: Aleph.

Volpe, R. A., & Lorusso, C. B. (2009). A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. *Psicologia Online*, 1-8.

Zanette, F. G. C. (2014). Procedimento operacional padrão de governança e sustentabilidade em hotelaria. Tese. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, RS, Brasil. 110 p.

