



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

**Relatório de Estágio**

**A importância do departamento de F&B na satisfação final do cliente,  
na Hotelaria**

Lisboa, outubro de 2018

Marta Lopes Gonçalves



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Marta Alexandra Lopes Gonçalves

Relatório de estágio apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril  
para obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira

Professor Orientador: Professora Doutora Maria Manuela Guerra

Outubro de 2018

## Agradecimentos

A realização de uma de uma dissertação de Mestrado é um caminho cheio de vicissitudes, durante o qual percebemos que dependemos todos do próximo, e uma pequena ajuda de cada um pode fazer toda a diferença no percurso.

Desejo exprimir os meus agradecimentos a todos os que, de certa forma se cruzaram neste meu trajeto de forma positiva.

À Professora Doutora Maria Manuela Guerra, orientadora da dissertação, agradeço toda a partilha do saber, as valiosas contribuições que enriqueceram o meu trabalho, e a ajuda em todos os momentos em que necessitei de ultrapassar certos obstáculos.

Ao Professor Doutor Nuno Gustavo, que se mostrou sempre pronto para esclarecer e resolver qualquer problema com o qual me defrontasse.

À minha irmã, pelo seu carinho, companheirismo e palavras de incentivo.

Aos meus pais, pelo apoio durante todo o meu percurso académico, pelo amor incondicional, e por nunca duvidarem das minhas capacidades.

## Resumo

Hoje em dia, existe uma facilidade cada vez maior em viajar, devido à facilitação das reservas através de plataformas *online* e à emergência das companhias *low cost*. Por esta razão, a oferta turística tem vindo a aumentar exponencialmente, e a forma de os hotéis se diferenciarem da demais concorrência, é aumentando a sua competitividade através da satisfação final dos clientes.

O tema deste trabalho é a importância do departamento de F&B na satisfação final dos clientes na hotelaria, cujo objetivo principal é compreender se o mesmo, pode constituir um elemento na escolha e fidelização de um cliente a um hotel.

Os dados foram recolhidos através de uma pesquisa qualitativa, que culminou numa entrevista pessoal à chefe de F&B da entidade de estágio, em que é apresentada a sua visão relativamente à qualidade de serviço do setor, e de uma pesquisa quantitativa realizada através de um inquérito de satisfação sobre os restaurantes e bares inseridos em hotéis.

Os resultados revelaram que o departamento de comidas e bebidas não constitui uma motivação inicial do cliente para a escolha de um determinado hotel, sem que este tenha usufruído previamente de algum tipo de serviço no mesmo. Contudo, após uma experiência positiva neste espaço, o interesse em conhecer as restantes áreas e departamentos da unidade irá aumentar.

**Palavras chave:** *Food and Beverage*; hotel; satisfação; qualidade; fidelização.

## Abstract

Nowadays, there is an increasing ease in traveling, due to the facilitation of reservations through online platforms and the emergence of low-cost airlines. For this reason, the tourist offer has been increasing exponentially, and the way hotels have to differentiate themselves from other competitors, is increasing their competitiveness by the final costumers' satisfaction.

The subject of this work is the importance of F&B department in customer's satisfaction in hospitality, and the main objective of it is to find out whether this section can constitute or not an element in the choice and fidelity of a customer to the hotel.

The data was collected using a qualitative approach, culminating in an interview with the F&B manager of the internship hotel through which her vision is given in what regards to the service quality of the sector. Also quantitative research was conducted with an online satisfaction survey on restaurants and bars inserted in hotel.

The results revealed that the F&B department does not constitute by itself an initial motivation for the client to choose a particular hotel, ever since there is no kind of previously service. However, after a positive experience in this hotel area, the interest in knowing the remaining areas and departments of the unit will considerably increase.

**Keywords:** *Food and Beverage*; hotel; satisfaction; quality; loyalty.

## Lista de Abreviaturas

F&B – Food and Beverage (Comidas e Bebidas)

ISO – International Organization for Standardization

OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Series

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

Freq. – Frequências

vs – versus

FIFO – First in first out

P.A. – Pequeno Almoço

## Glossário

*Low cost* – De baixo custo

*Millenials* – Geração ligada aos avanços tecnológicos e *internet*

*Targets* – Público alvo

*Word of mouth* – Passa a palavra

*Know – how* – Saber fazer

*Stakeholders* – Intervenientes no processo

*Review* – Avaliação

*Performance* – Desempenho

*Gap* – Disparidade

*Outlets* – Pontos de venda

*Room service* – Serviço de quarto

*Mise-en-place* – Preparação da loiça para o serviço

*Couvert* – Alimentos servidos nos restaurantes antes dos pratos escolhidos

*Layout* – Plano

*Timesharing* – Propriedade com período de tempo dividido ao direito de usufruto

*Par stock* – Mínimo e máximo de *stock* fundamental de um determinado produto

*Station* – Superfície de trabalho

# Índice Geral

Agradecimentos .....	pág. iv
Resumo .....	pág. v
Abstract .....	pág. vi
Lista de Abreviaturas .....	pág. vii
Glossário .....	pág. viii
Índice Geral .....	pág. ix
Índice de Gráficos .....	pág. xi
Índice de Anexos .....	pág. xii
Capítulo 1. Introdução .....	pág. 1
Capítulo 2. Revisão da Literatura .....	pág. 2
2.1. A qualidade do serviço na hotelaria .....	pág. 2
2.1.1. A importância da satisfação do cliente na hotelaria .....	pág. 2
2.1.2. As teorias e modelos da qualidade do serviço .....	pág. 5
2.1.3. A evolução da qualidade do serviço .....	pág. 10
2.2. O Food and Beverage na Hotelaria .....	pág. 13
2.2.1. O surgimento do F&B associado à hotelaria .....	pág. 13
2.2.2. Caracterização das operações de F&B .....	pág. 15
2.2.3. A importância dos recursos humanos no departamento de F&B .....	pág. 17
2.2.4. O papel do gestor de F&B .....	pág. 19
Capítulo 3. Metodologia .....	pág. 21
3.1. Modelo conceptual .....	pág. 21

3.2. Modelo de análise .....	pág. 23
Capítulo 4. Apresentação da entidade de estágio .....	pág. 27
4.1. Apresentação da entidade .....	pág. 27
4.1.1. Organograma do hotel .....	pág. 29
4.1.2. Organograma funcional do departamento .....	pág. 31
4.1.3. Descrição das atividades realizadas .....	pág. 33
Capítulo 5. Análise de dados .....	pág. 35
5.1. Pesquisa qualitativa - exposição da entrevista pessoal .....	pág. 35
5.2. Apresentação e discussão dos dados do inquérito .....	pág. 37
Conclusão .....	pág. 50
Referências bibliográficas .....	pág. 52
Anexos .....	pág. 55

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Organograma do hotel Pestana CR7 Lisboa .....	pág. 29
Gráfico 2 – Organograma funcional do departamento de F&B do hotel Pestana CR7 Lisboa .....	pág. 31
Gráfico 3 – Género dos inquiridos .....	pág. 39
Gráfico 4 – Nacionalidade dos inquiridos .....	pág. 39
Gráfico 5 – Idade dos inquiridos .....	pág. 39
Gráfico 6 – Departamento sobre o qual o cliente de um hotel, tem expectativas mais elevadas .....	pág. 41
Gráfico 7 – Componente do F&B sobre a qual os clientes tiram maior proveito durante a estadia .....	pág. 42
Gráfico 8 – Fatores de importância durante a experiência de um cliente num restaurante ou bar .....	pág. 44
Gráfico 9 – Avaliação da qualidade de serviço de um restaurante ou bar inserido num hotel, comparativamente a um restaurante ou bar independentes .....	pág. 45
Gráfico 10 – Definição dos preços praticados em restaurantes e bares de hotéis, segundo os clientes .....	pág. 46
Gráfico 11 – Ponderação dos clientes, sobre os preços praticados nos bares e restaurantes de hotéis .....	pág. 46
Gráfico 12 – Ponderação dos clientes, sobre os preços praticados nos bares e restaurantes de hotéis, relativamente à qualidade dos mesmos.....	pág. 46
Gráfico 13 – Opinião dos clientes, sobre o que deverá melhorar no bares e restaurantes inseridos em hotéis.....	pág. 47
Gráfico 14 – Interesse dos clientes do restaurante ou bar, em pernoitar no hotel, caso a sua experiência seja positiva .....	pág. 48

## Índice de Anexos

Anexo 1 - Modelo da qualidade de serviço defendido por Gronroos .....	pág. 55
Anexo 2 - Modelo SERVQUAL da qualidade de serviço .....	pág. 56
Anexo 3 – Etapas do procedimento científico .....	pág. 57
Anexo 4 – Entrevista realizada à chefe de F&B do Pestana CR7 .....	pág.58
Anexo 5 - Inquérito elaborado para a investigação .....	pág. 63
Anexo 6 - Tabela usada para definir a amostra da investigação .....	pág. 69
Anexo 7 - Tabelas de freq. das variáveis género, nacionalidade e idade .....	pág. 70
Anexo 8 - Tabela de freq. das expectativas do cliente .....	pág. 71
Anexo 9 - Tabela de freq. das componentes do F&B .....	pág. 72
Anexo 10 - Tabela de freq. dos fatores de importância durante a experiência num restaurante ou bar .....	pág. 74
Anexo 11 - Tabela de freq. da avaliação da qualidade de serviço .....	pág. 75
Anexo 12 - Tabelas de freq. dos preços .....	pág. 75
Anexo 13 - Tabela de freq. das sugestões de melhoria .....	pág. 76
Anexo 14 - Tabela de freq. do interesse em pernoitar .....	pág. 76

## Capítulo 1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão Hoteleira pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE), como projeto final, escolhi a modalidade “Relatório de estágio”, comprometendo-me a realizar um estágio académico, que no caso foi realizado no Hotel Pestana CR7 Lisboa, que culminaria num relatório de estágio onde apresentava uma investigação que se enquadrasse na experiência que tive, assim como descreveria toda a minha passagem pela unidade.

Posto isto, como o meu estágio foi realizado no departamento de Food and Beverage (alimentação e bebidas), decidi elaborar um estudo com o intuito de perceber qual é a importância deste departamento para a satisfação final dos clientes na hotelaria.

Com o tema já definido estruturei o trabalho da seguinte forma. Numa primeira parte irei fazer a revisão da literatura, nomeadamente no que diz respeito à qualidade do serviço na hotelaria, abordarei o tema da importância da satisfação do cliente, apresentarei alguns modelos da qualidade de serviço, o surgimento do termo F&B associado aos hotéis e caracterizarei as operações inerentes ao setor, ressaltando a importância dos recursos humanos. Seguidamente, apresentarei a metodologia que irei adotar para fazer a investigação e farei a apresentação da entidade de estágio. Por fim, analisarei os dados e apresentarei as respetivas conclusões de forma crítica.

## Capítulo 2. Revisão da literatura

### 2.1. A qualidade do serviço na hotelaria

#### 2.1.1. A importância da satisfação do cliente na hotelaria

Parasuraman et al. (1985), Qu Tsang (1998), e Zeithaml et al. (1993), escreviam no séc. XX, que nos finais desse mesmo século, em que a competitividade aumentava cada vez mais, era importante oferecer um serviço de qualidade e ter clientes satisfeitos, sendo que só assim se conseguiria obter uma vantagem competitiva e um negócio sustentável/rentável. Diziam ainda que a qualidade de serviço seria a evolução necessária para que no futuro se atingisse a superioridade e excelência de um serviço.

Cerca de 20 anos depois, e já noutra década, podemos verificar que estes autores estavam então a traçar o rumo certo para a qualidade de serviço como a vemos hoje. Ora, se naquela altura começava a existir grande competitividade entre empresas, hoje em dia em que o volume de oferta que temos atinge valores cada vez mais exacerbados (como é exemplo a constante construção de novos hotéis, que estão aos olhos de todos nós), é cada vez mais necessário oferecermos um produto diferenciador e que consiga satisfazer os nossos clientes, bem como angariar novos. Para além disto, com a emergência dos voos *low cost* e todo um conjunto de facilidades associadas ao conceito, começa a ser cada vez mais fácil e económico viajar para qualquer parte do mundo e ficar hospedado em hotéis. Deparamo-nos com uma geração cada vez mais evoluída que começa a viajar mais cedo. São os chamados *millenials*. Os mesmos que estão, hoje em dia, intensamente ligados às novas tecnologias, refletindo muitos deles, esta intenção de viajar através da *internet*. Torna-se então importante que os hoteleiros estejam atentos a todos estes *targets* e deem importância crescente à reputação *online*.

Voltando então ao final do séc. XX, e refletindo sobre a evolução da qualidade relativamente à prestação de serviços, J. Joseph Cronin Jnr, fez um estudo, em 1998, na Turquia, em que pretendia entender como a qualidade de serviço e a satisfação dos clientes poderiam levar a certos princípios relacionais, como a minimização de reclamações, a criação de laços entre o cliente e a organização, e a fidelização (Cronin J.

J. 1998). Apesar de este estudo ter sido conduzido relativamente à área da medicina, a satisfação do cliente é uma problemática transversal a todas as áreas, que podemos facilmente adaptar para o setor hoteleiro.

Naquela altura, os médicos perceberam que para conseguirem ter clientes satisfeitos, teriam de começar a oferecer um serviço de maior qualidade. Foi aí que também perceberam que teriam de dar mais importância aos sentimentos e emoções que passam para os clientes, não se limitando apenas ao aspeto cognitivo. Relativamente à hotelaria, passa-se exatamente a mesma coisa (Cronin J. J. 1998). A empresa tem que criar uma relação de empatia com o cliente, para que seja fomentada a confiança deste último para com a mesma. Só assim o cliente obterá a sua satisfação máxima, e irá passar um bom *word of mouth*, ao invés de que os clientes insatisfeitos irão fazer queixas e reclamações. Neste caso, passa pelo departamento de Recursos Humanos de um hotel, a angariação de colaboradores carismáticos e comunicativos, que consigam captar a atenção, interesse e admiração por parte dos clientes.

Contudo, a satisfação é um tema bastante complexo que abrange não só estes aspetos da componente afetiva, mas também aspetos cognitivos, referidos anteriormente, através da qualidade do próprio serviço em si. Assim sendo, Gronroos (2004) sugere que a qualidade de serviço pode ser demonstrada na qualidade técnica (o que é feito, ou mais propriamente o resultado final do produto oferecido) e na qualidade funcional (como é feito, englobando todo o processo de elaboração). Neste parâmetro, torna-se importante que os gestores de RH consigam alcançar indivíduos não só com as características apresentadas anteriormente, mas também com formação na área (*know-how*).

Segundo Kim and Oh (2004), as cadeias hoteleiras deveriam preocupar-se com a construção de relações próximas, não só com os clientes, mas também com os restantes *stakeholders* envolvidos na sua atividade turística, ajudando a reduzir custos e aumentar qualidade final do produto/serviço para o cliente.

Wright Lovelock (2006) afirma que a satisfação final do cliente desempenha um papel fundamental para aumentar a competitividade, havendo uma grande diferença entre clientes que saem apenas satisfeitos, e clientes que saem completamente satisfeitos. Este é um patamar que poderá ser atingindo, perguntando aos mesmos quais foram os fatores que eles consideraram mais importante para a sua avaliação final, dando ênfase a cada

um dos departamentos de forma a que se perceba onde o hotel está a agir bem, e onde pode melhorar algumas coisas.

É muito importante referir novamente, para concluir, que clientes satisfeitos são clientes fidelizados, que irão voltar a consumir o produto/ serviço, irão fazer um *review* positivo (como seja na Booking, Tripadvisor, etc.), e passar um bom *word of mouth*. Tudo isto faz com que a competitividade de um hotel aumente, e por consequência a sua receita também.

## 2.1.2. As teorias e modelos da qualidade do serviço

Enquanto que a qualidade nos produtos tangíveis pode ser descrita e medida, a qualidade dos serviços é muito mais complexa, e por isso, ainda que um pouco indefinida (Takeuchi and Quelch, 1983). Apesar de já terem passados bastantes anos desde que Takeuchi fez esta a afirmação, a qualidade dos serviços continua ainda a ser um tema que nos leva a várias definições. Existem, portanto, várias teorias que tentam objetivar aquilo que podemos descrever como qualidade quando se fala de um determinado serviço, como no caso da hotelaria.

Segundo Crosby (1979), a qualidade é um tema indefinível, que por essa razão, se confunde muitas vezes com luxo, brilho, beleza, entre outros adjetivos com conotação apreciativa.

Estes dois últimos autores referidos, tentaram resolver esta situação, através de uma investigação acerca da qualidade em serviços distintos, desenvolvendo um modelo da qualidade de serviço, assente em três características principais que referirei posteriormente.

Demonstraram assim que, antes de mais, como já foi mencionado no ponto anterior, a qualidade contribui para o aumento da posição no mercado e o retorno do investimento, bem como para a redução dos custos de manufatura e o aumento da produtividade.

Apresentaram ainda três características dos serviços que são necessárias ter em conta para se perceber como chegar à qualidade de serviço. São elas a intangibilidade, a heterogeneidade e a inseparabilidade.

A primeira de todas, a intangibilidade, já havia sido conhecida como uma característica dos serviços noutras literaturas mais antigas, como Bateson (1977), Shostak (1977), Berry (1980) e Lovelock (1981). Esta prende-se com o facto de os serviços estarem relacionados com a *performance* em si, quer seja do colaborador que vende o serviço, como da própria experiência, ao invés do produto/objeto. O objeto consegue ser trabalhado e produzido de forma a haver uma uniformidade entre todos, ou seja, de modo a que não se consigam notar diferenças entre eles. Já os serviços, não podem ser contados, medidos,

inventariados, testados e verificados, o que não permite garantir sempre a qualidade dos mesmos, devido a esta imprevisibilidade de fatores.

No que concerne à heterogeneidade, a sua produção varia muitas vezes de prestador de serviço para prestador de serviço, de cliente para cliente e até de dia para dia. Isto deve-se ao facto de estarmos a lidar com pessoas que são movidas por sentimentos e emoções, e que a qualquer momento podem fazer com que todo este ciclo se altere. Assim como, por exemplo, as condições meteorológicas também podem condicionar o usufruto e a percepção de uma determinada experiência. Desta forma, aquilo que a organização pretende vender, pode ser, por vezes, diferente daquilo que o consumidor adquire como serviço final, devido à existência de uma panóplia de fatores externos.

A terceira característica é a inseparabilidade. Isto deriva do facto de a indústria de serviços não ser produzida através de um engenho ou uma máquina, o que faz com que não possa ser apresentado como um produto intacto, ao consumidor final. Na hotelaria a qualidade ocorre exatamente no momento em que o serviço é entregue, normalmente através da interação entre o cliente e o colaborador (Lehtinen and Lehtinen, 1982). Neste tipo de casos pode haver intervenção de vários fatores que vão afetar o serviço final e a sua qualidade, como foi apresentado anteriormente.

A percepção da qualidade de serviço resulta então, da comparação entre as expectativas iniciais do cliente, com a verdadeira *performance* oferecida pelo serviço, não só através do serviço final, mas também de todos os processos de “entrega” do serviço.

Para Lewis and Booms (1983), a qualidade é medida pelo quão bem o nível de apresentação e usufruto do serviço corresponde às expectativas do cliente.

Gronroos (1982) desenvolveu então um modelo, em que explica de que modo os clientes comparam o serviço que esperam receber (expectativas) com o serviço que efetivamente recebem, e a partir do qual avaliam a sua qualidade.

Através do estudo deste autor, o mesmo percebeu que não existe apenas uma discrepância entre o que os clientes esperam e o serviço que obtêm, mas sim uma série de discrepâncias que estão relacionadas com o cliente, com as expectativas dos gestores das organizações que vendem o serviço, com as tarefas necessárias até ao consumo final, e com a entrega

do serviço. Ou seja, existem discrepâncias referentes a todas as fases de processamento de um serviço.

O modelo desenvolvido por Gronroos (1982) é apresentado nos anexos [Anexo 1], o qual passarei a interpretar de seguida.

São apresentados 5 GAP's (discrepâncias).

O primeiro é a discrepância entre as expectativas do consumidor e a percepção do gestor do serviço. Muitas vezes, aquilo que o gestor pensa que é o correto e mais eficaz para o cliente, vem-se a perceber que em termos práticos não é assim tão eficaz. Um exemplo que posso apresentar para representar esta situação, é o meio de pagamento com que o cliente faz a sua compra. Por vezes pode haver alguma regra específica por parte da empresa, acerca do modo de pagamento. Regra essa, que o gestor pensa ser a melhor solução para o cliente, por alguma determinada razão, mas, no entanto, em termos práticos pode resultar em algum constrangimento para o último.

A segunda discrepância é entre as percepções do gestor e a própria qualidade do serviço. Esta advém da dificuldade em atingir ou exceder as expectativas do consumidor. Neste caso o gestor terá de conhecer muito bem o tipo de cliente que o procura para tentar ir ao encontro daquilo que o mesmo espera.

Em terceiro lugar temos o desfasamento entre aquilo que é a qualidade do serviço, e o serviço efetivamente prestado. Nem sempre conseguimos chegar aquele que seria um serviço de qualidade superior, pois não há uma maneira específica que nos indique como lá chegar, mas sim um conjunto de interpretações, sendo que aqui, o empregado e a sua *performance* têm uma forte influência.

Posteriormente, é apresentada a discrepância entre o serviço prestado e os fatores externos ao mesmo, como é o caso específico dos média, que ao fazerem um certo tipo de publicidade em relação a um determinado serviço, podem afetar as expectativas do cliente final, e que têm sempre de tentar ser cumpridas. Ou seja, não se pode prometer um tipo de serviço que há partida não poderemos oferecer.

Por último são apresentadas as expectativas do serviço e o serviço realmente prestado ao cliente.

Para que se consiga chegar aquela que podemos chamar “a qualidade de um serviço”, temos então de ter em conta todas estas fases e processos, bem como as expectativas de todos os intervenientes na atividade. Contudo, depois deste estudo, mais modelos foram discutidos em diversas literaturas, resultando num dos mais usados até aos dias de hoje, que é o modelo SERVQUAL.

Este modelo resultou de uma pesquisa intensiva, de Parasuraman et al. (1990), Qu & Tsang (1998), e Zeithaml et al. (1996).

Parasuraman et al. (1990), defende que a qualidade de serviço é uma construção abstrata, pela existência de cinco características únicas dos serviços.

A primeira é a confiança, definida como a habilidade com que a empresa consegue promover e oferecer o seu serviço de forma honesta para o cliente. Isto pode ser, através de contratos ou preços, por exemplo.

A segunda característica é a capacidade de resposta para ajudar um cliente, promovendo um serviço imediato logo após o pedido ser recebido.

Em terceiro lugar, é apresentada a garantia, para que os clientes sintam que podem confiar e criar uma relação com a empresa e o serviço que a mesma oferece.

A quarta dimensão é a empatia, que representa o contacto entre o trabalhador que presta o serviço e o consumidor final.

Por último, existe ainda a intangibilidade, que já foi mencionada anteriormente, quando nos referimos às características do serviço apresentadas por Gronroos (1982) e que está relacionada com o facto de a prestação de serviços estar associada a toda a *performance* dos vários intervenientes, e não a um objeto.

A garantia e a empatia, são dimensões que estão ambas ligadas à comunicação, credibilidade, segurança e compreensão.

Desta forma, completando o trabalho realizado pelo autor anterior, chegou-se à conclusão de que são todas estas características que, seguidas e usadas em simultâneo, levam à qualidade de serviço e por fim à satisfação final do cliente [Anexo 2].

Também para Parasuraman et al. (1990), a satisfação do cliente só é abrangida quando as suas expectativas são atingidas ou superadas.

Outras pesquisas do mesmo autor, distinguiram a qualidade percebida, da qualidade objetiva. Sendo que, a percebida é a que deriva da apreciação do cliente acerca da qualidade ou excelência de uma determinada organização, e a objetiva é o resultado da comparação entre as expectativas e o serviço efetivamente proporcionado.

Em termos práticos o modelo SERVQUAL tem bastante importância nos dias de hoje, podendo ser utilizado em diversos aspectos: o aspecto mais importante de todos é o de permitir que a empresa tente oferecer um serviço de maior qualidade possível, que atinja a satisfação máxima dos seus clientes; pode ser também utilizado pelos retalhistas de serviços (retalhistas da hotelaria, por exemplo), para compreenderem melhor as expectativas e percepções dos clientes e melhorarem a sua oferta; é importante para prevêr tendências futuras, monitorizado em conjunto com outras formas de medição da qualidade de serviço (inquéritos aos colaboradores, por exemplo); serve para categorizar a empresa, consoante a qualidade percebida pelos seus clientes; pode ajudar uma cadeia (hoteleira, por exemplo) a perceber qual das empresas ou lojas da rede está a proporcionar um serviço melhor; a empresa pode pedir a qualidade dos seus principais concorrentes diretos e aumentar a competitividade.

### 2.1.3. A evolução da qualidade do serviço

Como se pode verificar nos pontos anteriores, desde muito cedo, os investigadores preocuparam-se com a problemática da qualidade de serviço.

Posso afirmar, com base nos autores já mencionados, que a preocupação com a qualidade dos produtos e serviços começou a surgir por volta da revolução industrial, final do séc. XIX, sendo que nesta altura o foco ainda era apenas o produto, e ainda não se falava muito na prestação de serviços e na importância que a qualidade da mesma assume.

O interesse na qualidade do serviço começou a surgir na década de 70 do séc. XX, tal como o início dos estudos descritos nos artigos revistos anteriormente, devido ao fenómeno da globalização e estreitamento das ligações entre todo o mundo. Nesta altura o foco começou a ser virado para o cliente, ao invés do produto, e para a sua satisfação, pois o aumento da competitividade e a desregulamentação dos negócios, fizeram com que os serviços e seus retalhistas tivessem procurado maneiras rentáveis para dinamizar e diferenciar as suas empresas. O que fez com que apostassem na prestação de serviço de alta qualidade.

A partir desta altura começaram a surgir os vários modelos da qualidade de serviço, já apresentados acima. Começaram também a surgir novos modelos de administração dos negócios com foco na estratégia. Segundo Wald et al. (1998), existem quatro categorias competitivas usadas na elaboração da estratégia da empresa: o custo, a qualidade, o serviço e a flexibilidade. O autor defende que são estas quatro características que, usadas em conjunto levam ao sucesso de uma organização, e em que a qualidade aparece novamente descrita, como seria de esperar.

Após este fenómeno em que a importância da qualidade prestada se torna uma linguagem universal, surgem as normas de certificação, como as normas ISO. Estas normas foram criadas pela Organização Internacional de Padronização, e foram postas em prática no ano de 1947 (Kerdna, 2018). O seu objetivo é promover a normatização de produtos e serviços, para que a sua qualidade seja constantemente melhorada. As normas criadas por esta organização são implementadas em vários negócios e empresas, espalhadas por todo

o mundo. As mesmas, baseiam-se num documento universal, onde se pode encontrar um modelo padrão a seguir, para implementar um Modelo de Gestão de Qualidade eficaz e reconhecido.

Existem, portanto, várias normas, adequadas a cada setor industrial. Aquelas que estão mais relacionadas com a gestão de qualidade, e que se podem, muito bem, aplicar ao caso da hotelaria são as ISO 9000 e ISO 9001, que são também, as mais usadas a nível internacional. Os seus princípios têm como foco principal satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, aumentar a satisfação dos mesmos, e melhorar o desempenho da organização (APCER, 2018). Estes objetivos vão ao encontro do que já foi referido anteriormente, em relação ao que se pretende que seja o sucesso de um hotel, e a sua relação com os hóspedes.

Contudo, para além destas, existem outras que fazem sentido serem adotadas pelos hotéis, devido a toda a sua envolvência no ambiente físico e territorial do mesmo, onde está englobada a preservação do meio ambiente, que constitui na maioria das vezes, o fator de escolha de um cliente, na compra de um determinado serviço ou produto. Neste caso, existem as ISO14000 e ISO 14001, que estabelecem diretrizes sobre princípios básicos, para a área da gestão ambiental dentro das organizações.

As normas de segurança e saúde, OHSAS 18001 são também importantes, na medida em que pretendem guiar a empresa para o cuidado com a segurança e saúde no trabalho, demonstrando assim preocupações sociais.

Associada a estas preocupações sociais, surgem também as normas de segurança alimentar, como é o caso do HACCP, que apresentam as boas práticas a seguir para a higiene e segurança alimentar. Esta, tem uma grande importância para o departamento de F&B de um hotel, pois fornece não só orientações muito precisas sobre a forma como os produtos alimentares devem ser armazenadas corretamente, de modo a conservar e aumentar a sua qualidade, mas também oferece diretrizes, a todos os intervenientes no processo de aprovisionamento e produção, de quais são as regras a seguir para se chegar à qualidade e satisfação do cliente.

Com o aparecimento destas diretrizes, começam então a surgir prémios nacionais atribuídos na maior parte dos países, pela realização de boas práticas.

O seu cumprimento continua a constituir cada vez mais importância nos dias de hoje, para que o cliente tenha a certeza de que o produto ou serviço que está a adquirir seja bom quer a nível social, quer ecológico. Ou seja, tem de haver a garantia de que o serviço, para além de ser de qualidade para o cliente e a sua experiência seja memorável, também tem de ser de qualidade para o ambiente. Isto surge devido à importância dada cada vez maior, por parte do cidadão ao meio ambiente e à sua preservação para as gerações futuras.

## 2.2. O Food and Beverage na Hotelaria

### 2.2.1. O surgimento do F&B associado à hotelaria

De modo a fazer um enquadramento do tema, começarei por definir o significado de *Food and Beverage* (F&B). Este termo é utilizado quando se fala de alimentação e bebidas e foi adotado de forma a compreender todas as atividades inerentes à produção das mesmas, ao serviço prestado, e à sua comercialização. É, portanto, uma parte integrante da estrutura de qualquer hotel, e funciona ao encargo da direção do mesmo.

Em termos de dimensão, este é, na generalidade, o maior departamento dentro de um hotel, tendo por norma mais colaboradores que os restantes. Isto deve-se ao facto de o mesmo compreender vários “Subdepartamentos” ou *outlets*, como são chamados especificamente dentro do setor. Estes são constituídos por: restaurante, bar, banquetes, *room service*, minibar, serviço de piscina (quando é o caso), entre outros. Também podemos justificar esta proporção, por se tratar de um departamento que, na maior parte das vezes, não está disponível só para os hóspedes, mas também para clientes passantes, fazendo com que também arrecade um valor elevado de receitas dentro do hotel.

O F&B requer um cuidado especial no que diz respeito ao seu controlo e gestão, pois implica muitos gastos com comida e bebida, que muitas vezes têm um tempo edível muito reduzido.

Em 1991, Handszuh, mostrou que ainda não existia uma preocupação muito grande com a indústria de comidas e bebidas para a contribuição final do turismo, não havendo portanto muitos estudos acerca da área, que remontem essa época, apesar de Elmont (1995) argumentar que este tipo de serviço era naquela altura, uma parte importante do turismo mundial, contribuindo para a economia dos destinos, com cerca de 25% do total de gastos.

De facto, apesar destes números, muito pouco foi feito e estudado até então acerca do impacto do departamento de F&B na satisfação final dos turistas.

Barsky (1992) e Carey (2008) afirmam que um cliente insatisfeito com um serviço de comidas e bebidas, pode levar a um cliente insatisfeito com toda a sua experiência turística, levando a que os turistas possam não voltar a um determinado destino. Isto mostra a importância que o departamento de F&B tem no turismo em geral, e na hotelaria em particular, pois se um cliente não volta a um determinado sítio por causa da sua experiência de alimentos e bebidas, mais facilmente deixará de o fazer em relação a um hotel.

Revelam ainda que o estudo do departamento de F&B de um hotel poderá ajudar a desenvolver a qualidade de serviço da restante indústria de comidas e bebidas, pois, analisando o mercado, os autores perceberam que existem diferenças significativas entre a satisfação dos clientes aquando da experiência num restaurante inserido num hotel, e num restaurante dito de rua, não tendo apesar disso demonstrado quais seriam as mesmas, apenas que o hotel era mais valorizado pelos turistas.

## 2.2.2. Caracterização das operações de F&B

O departamento de F&B é composto por todos os intervenientes do processo de prestação de um serviço de comidas e bebidas, ou seja: restaurante, bar, cozinha e gestão de aprovisionamento.

Estes serviços têm de funcionar todos em sintonia, para que seja proporcionado o melhor serviço possível, com qualidade para o cliente, visando a sua satisfação total e tendo sempre em vista a maximização do lucro e minimização do custo da organização.

Desta forma tem de haver um controlo e monitorização rigorosos, cuja tarefa cabe ao assistente de direção do *Food and Beverage*.

Daqui em diante, focar-me-ei principalmente nas operações que estão inerentes ao restaurante e bar, pois são os locais onde estagiei, e dos quais conseguirei dar um melhor parecer, de modo a tornar o meu trabalho o mais fidedigno possível.

Em termos de equipa, o restaurante divide-se entre: diretor de F&B, assistente de F&B, chefe de restaurante, subchefe de restaurante, empregado de mesa de 1ª e empregado de mesa de 2ª. O mesmo acontece para o bar, sendo que na maioria das vezes, o diretor, assistente e chefe são os mesmos para os dois departamentos, pois normalmente estes encontram-se ligadas no mesmo espaço físico e a dimensão do bar não justifica que se faça este tipo de distinção (Pro-Thor, 2018).

Para que se perceba a diferença entre todos estes cargos, e quais as tarefas que cabem a cada um, irei de seguida, analisar cada um em específico. Farei então esta análise de forma hierárquica, começando pelo diretor de F&B.

O diretor de F&B tem o seu maior foco na gestão financeira, enquanto que o assistente de direção é o responsável por coordenar todos os setores envolventes, tais como o restaurante, a cozinha, o departamento de compras, o economato, os banquetes, e os recursos humanos. Cabe ainda ao último, examinar o estado de conservação, funcionamento e limpeza de todos os equipamentos e matérias primas inerentes ao processo de prestação de serviço; gerir as reclamações e apresentar soluções de melhoria; ajudar no desenvolvimento de menus; analisar a rentabilidade dos pratos e fazer fichas

técnicas; gerir os custos e as receitas; fazer inventários; fazer horários e mapas de férias (recursos humanos); supervisionar o trabalho realizado por todos os seus colaboradores em cada fase do processo.

O chefe de restaurante e bar organiza e orienta os serviços nos respetivos *outlets*, distribuindo o serviço de acordo com a categoria de cada colaborador; dá formação a novos trabalhadores, explicando toda a sequência de cada tipo de serviço, quer seja pequeno almoço, almoço, serviço de *buffet*, ou à carta; tem de saber explicar a composição exata de cada prato; assegurar a higiene de toda matéria prima usada durante o serviço (pratos, talheres, entre outros); receber os clientes e acompanhá-los às mesas; registar os seus pedidos e manter a sala e os seus colaboradores organizados.

O subchefe substitui o chefe de restaurante na sua ausência, angariando as suas atividades, sendo que cabe ao mesmo dirigir e preparar todo o serviço, garantindo a sua eficácia, e ajudar na receção dos clientes.

O empregado de mesa de 1ª substitui o subchefe na ausência do mesmo. As suas tarefas são: preparar a sala para cada serviço específico (montagem de mesas, *mise-en-places*, e todas as outras atividades que sejam necessárias e façam parte do *layout* da sala); servir as refeições e as bebidas ao cliente; apresentar a conta aos clientes e arrumar a sala no fim do serviço.

O empregado de 2ª faz os serviços de bebidas, prepara os *couverts*, levanta os pratos do cliente e ajuda na preparação da sala.

Resumidamente, os colaboradores da equipa de *Food and Beverage* têm de garantir que todos os alimentos e bebidas são oferecidos com a maior qualidade possível aos clientes, assim como todo o seu serviço, que passa pela preparação prévia de todo o material, limpeza e arrumação do espaço, serviço em si, rapidez, simpatia e toda a sua envolvente.

### 2.2.3. A importância dos recursos humanos no departamento de F&B

Nos dias que correm, o capital humano tem sido cada vez mais valorizado pelas organizações. Tem-se vindo a assistir a uma mudança de mentalidade, onde o trabalho dos colaboradores é mais valorizado, e onde se percebe que o mesmo é um dos fatores chave dos quais poderá depender o sucesso de uma empresa. Assim sendo, e visto que a atividade turística é uma atividade que se caracteriza por mobilizar pessoas, e estando a hotelaria associada à área do turismo, correspondendo ao subsector mais importante do grupo dos produtores de serviços turísticos, é natural que o mesmo aconteça e que apresente uma grande importância na área dos recursos humanos.

O aumento do número de empreendimentos hoteleiros, nomeadamente grandes cadeias hoteleiras, fez com que aumentasse a concorrência neste setor. Para ultrapassar esse aspeto, os hotéis estão a investir cada vez mais na qualidade, e essa mesma qualidade passa pelo investimento em recursos humanos competentes, motivados e empenhados com os objetivos da organização.

Segundo Baum (1993) “Para grande parte de nós a experiência do turismo é mais do que uma sensação física de comer uma refeição, dormir em camas confortáveis, viajar em segurança, com serviço aéreo eficiente, desfrutar magníficas paisagens naturais ou feitas pelo homem. É também (e com frequência prioritariamente) o contacto com as pessoas que contribui para a construção das nossas experiências (...) pessoas essas que podem pertencer a uma miríade de profissões ou actividades que na sua globalidade constituem a actividade turística”. Ou seja, a qualidade do atendimento, é fundamental para formar a opinião do cliente em relação ao serviço adquirido, dado que hoje em dia o cliente dá bastante valor ao relacionamento e entendimento com o colaborador da organização. Desta forma, cabe ao gestor de Recursos Humanos da unidade hoteleira, procurar angariar para a sua organização trabalhadores com experiência na área da hotelaria, que tenham certas noções já adquiridas sobre o atendimento ao público e o que se espera do mesmo, e que sejam pessoas carismáticas que consigam criar uma empatia com todo o tipo de clientes.

Sendo o departamento de F&B um departamento tão grande, que engloba vários *outlets*, e vários colaboradores que têm de ser polivalentes, existe uma importância acrescida para que o profissional esteja familiarizado com aqueles que são os objetivos do hotel, os objetivos de cada departamento em específico, e as expectativas dos seus clientes.

Devido ao facto de na hotelaria, os recursos humanos trabalharem diretamente com os clientes, são estes muitas vezes que recebem as reclamações e são também estes que por vezes são o alvo da reclamação.

É necessário ajustar a capacidade dos recursos humanos às necessidades dos consumidores e às especificidades dos processos e do tipo de serviço desejado, pelo que deve existir um bom conhecimento da área de restauração por parte do colaborador de F&B, para que se saiba adaptar ao serviço e tipo de cliente que encontra. Dado que o sucesso de qualquer organização depende do grau de aceitação e satisfação das necessidades do público alvo a que se dirige, é fundamental ter em conta as suas preferências e expectativas.

Tal como refere Domingues (2009), “Os recursos humanos são, reconhecidamente, ativos organizacionais que podem fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso das organizações”, ou seja, como já tinha sido referido anteriormente, o sucesso de uma empresa depende de todos os seus colaboradores, existindo uma ligação de interdependência entre eles. Desta forma, é necessário motivar e formar o capital humano das organizações para que o sucesso seja garantido.

A formação profissional é o conjunto das atividades que têm como objetivo a aquisição de conhecimentos, melhoria das habilidades e atitudes necessárias num determinado contexto do exercício de uma função/profissão. Esta formação profissional, dentro de uma organização, aplica-se aos recursos humanos, tendo em vista enquadrá-los de melhor forma nos objetivos da empresa, fazendo-os conhecer os recursos existentes e dando formação para que estejam preparados para possíveis desafios que possam ocorrer no futuro.

## 2.2.4. O papel do gestor de F&B

Como já foi referido anteriormente, o principal foco do gestor de F&B é a gestão financeira e a coordenação entre todos os setores de abrangência do departamento. Esta coordenação passa por examinar o estado de conservação dos alimentos e das matérias primas envolvidas no serviço (móveis, aparadores, mesas, etc.), gerir as reclamações dos clientes e apresentar soluções de melhoria, desenvolver os menus, analisar a rentabilidade de cada prato, bem como elaborar as suas fichas técnicas, gerir custos e receitas, fazer inventários, horários e mapas de férias, e supervisionar o trabalho dos seus colaboradores.

No que concerne ao departamento de alimentação e bebidas, as instruções da direção geral deverão ser muito claras, quanto à qualidade do produto e do serviço pretendidos. Devem também ser fixados quais serão os principais indicadores de gestão, rácios, índices de produtividade e satisfação do cliente a atingir futuramente. Neste caso, o diretor de F&B deve participar na elaboração dos planos de marketing, acompanhar as vendas e assumir um papel de coresponsabilidade em todas as vendas efetuadas. É necessário que saiba muito bem o que se pretende atingir, para que o saiba explicar aos restantes colaboradores.

Existem dois focos principais, que apresentam características e preocupações distintas, aos quais o gestor de F&B deverá dar importância.

O primeiro foco é o da produção, que diz respeito a todos os setores que estão envolvidos na transformação da matéria prima no produto final, englobando as cozinhas, pastelarias e cafetarias. O segundo, é o serviço, seja qual for o seu tipo, quer seja um atendimento à mesa, ao balcão, um *buffet*, ou outros. Este último representa não só os pontos de venda, mas também todas as secções anexas aos mesmos, como o restaurante, o bar, a copa e todos os restantes.

O objetivo é que o gestor saiba quais as expectativas dos seus clientes e dos seus superiores, para que consiga proporcionar um serviço que vá ao encontro das mesmas, sendo que terá de inculcar aos seus funcionários as regras que acredita serem a forma mais eficaz de chegar ao que é pretendido do serviço em questão.

Contudo, há que dar importância à maneira como esta informação é transmitida. Hoje em dia o objetivo já não é o de formar um chefe, mas sim um líder. Ou seja, alguém que lidere, vendo a organização como um todo, onde há um sentido de interdependência entre as partes. Assim sendo, os objetivos de um chefe e de um líder são distintos. As principais diferenças são: um chefe gere o trabalho de forma superior e hierárquica, enquanto que um líder age como se fosse um treinador que incentiva e facilita o mesmo; o chefe controla as pessoas, ao invés de que o líder lhes dá força; o chefe centraliza a autoridade em si próprio, por outro lado, o líder divide-a pelos seus colaboradores; um chefe impõe regras, pelo contrário, o líder incute valores compartilhados pela empresa; um chefe confronta, enquanto o líder colabora e unifica os profissionais; um chefe pensa nos seus objetivos próprios e do seu departamento e um líder tem uma visão mais alargado do bem estar de toda a organização.

Concluindo, as chefias e gestores de F&B devem possuir um perfil de liderança, capacidade de comunicação, planeamento, controlo, iniciativa e atuação.

## Capítulo 3. Metodologia

### 3.1. Modelo conceptual

A metodologia adotada para este trabalho tem por base o seguimento das etapas do procedimento científico, baseado no modelo de Quivy e Campenhoudt (1995) [Anexo 3].

Segundo estes autores, a primeira etapa é a definição da pergunta de partida, a qual deverá ser clara, exequível e pertinente. Deste modo, a minha pergunta de partida é: “Qual a importância do departamento de F&B para a satisfação final dos clientes, na hotelaria?”. Esta pergunta está enquadrada no meu estágio, uma vez que estive no departamento de F&B, lidei todos os dias com os hóspedes do hotel, e gostaria de saber até que ponto a sua experiência neste departamento tem influência na sua satisfação/avaliação final do hotel.

A segunda etapa é a exploração, processo durante o qual defini os objetivos gerais e específicos e fiz a revisão da literatura. Quanto aos objetivos, estes são: saber quais os fatores analisados pelo cliente, na escolha do hotel; saber qual o principal fator de motivação dos clientes relativamente ao F&B; saber quais são as expectativas dos clientes em relação ao departamento de comidas e bebidas; saber qual o grau de satisfação dos clientes, comparando com os restantes departamentos; analisar a relação entre a satisfação final dos clientes e a avaliação atribuída aos vários departamentos; compreender se o departamento de F&B pode constituir um elemento na escolha e fidelização de um cliente a um hotel. Foi com base nestes objetivos específicos que elaborei então o meu questionário, sobre o qual falarei no ponto seguinte. O levantamento do estado da arte foi feito relativamente aos temas da satisfação do cliente na hotelaria, ao surgimento do termo F&B, aos modelos da qualidade de serviço e à importância dos recursos humanos na hotelaria em geral, e neste departamento em específico.

A terceira etapa é a problemática, que é a perspetiva metodológica que pretendemos adotar de modo a responder aos nossos objetivos iniciais, a qual apresento no capítulo seguinte, mas que se baseará essencialmente num questionário e numa entrevista

individual, realizada à chefe de F&B do Hotel Pestana CR7 Lisboa, Dra. Alexandra Viveiros.

Posteriormente, a quarta etapa é a construção do modelo de análise, através de conceitos e hipóteses, e o quinto a observação. Será durante estes passos que farei a pesquisa propriamente dita, através de uma base dados que criarei no SPSS, programa que tem como função análise estatística de dados. As hipóteses que coloco e que podem ir ao encontro daquela que é a pergunta de partida e dos objetivos propostos, são as que apresento de seguida: o departamento de F&B é o departamento sobre o qual os hóspedes têm maior expectativa na escolha de um hotel; um cliente pode mostrar a intenção de se fidelizar a um hotel, pela experiência que obteve no departamento de F&B do mesmo; os clientes vêm os preços praticados em restaurante e bares de hotéis como justos e estão por isso satisfeitos; o pequeno almoço de um hotel é um dos fatores mais importantes de avaliação para os hóspedes.

Por fim será realizada a análise dos dados e serão tiradas as respetivas conclusões, apresentando os dados e destacando novos conhecimentos e consequências práticas. Será nesta etapa final que espero responder à pergunta de partida através de argumentos válidos, apresentando números, gráficos e tabelas que sustentem as minhas afirmações.

## 3.2. Modelo de análise

A metodologia do meu relatório de estágio tem como base o seguimento de um processo dedutivo de investigação. Um método dedutivo é um método que utiliza o raciocínio e a dedução para obter uma conclusão, ou seja, o investigador parte de factos já conhecidos para se obter um novo conhecimento, que no caso, é o que se pretende na elaboração de um trabalho final para atribuição do grau de Mestre.

Quanto ao método de pesquisa, este será cruzado, ou seja, quantitativo e qualitativo.

A pesquisa qualitativa está relacionada com o levantamento de dados que pretendem estudar as motivações, ações ou opiniões de um determinado grupo de indivíduos. Neste caso a população que pretendo estudar são os clientes de hotéis, qual a sua opinião e nível de satisfação em relação aos hotéis e a cada departamento. A forma como farei esta pesquisa qualitativa será através de uma entrevista à chefe do departamento de F&B do Hotel Pestana CR7, Dra. Alexandra Viveiros, cuja experiência na área da alimentação e bebidas é bastante abrangente, tendo passado por vários restaurantes independentes de nome conhecido, e também por alguns inseridos em hotéis. Desta forma, espero com esta entrevista compreender qual o *feedback* da chefia em relação à satisfação final dos hóspedes no seu departamento, bem como dos clientes externos.

Pretendo também aprofundar algum conhecimento em relação às diferenças existentes entre um serviço que é prestado num restaurante de rua e num restaurante de hotel. Esta entrevista pode ser encontrada no Anexo 4.

Para além de mais, espero também obter conhecimento em relação ao tema, através do estágio, usando o método da observação participante, em campo.

Quanto à pesquisa quantitativa, esta tem o intuito de obter números como resultados, através de perguntas objetivas e claras à população em estudo. Neste caso, são aplicadas ferramentas estatísticas que conferem rigor aos resultados. Irei assim, através de um questionário *online* tentar responder aos objetivos que me comprometi para este trabalho, sobre a satisfação geral da população em relação aos hotéis e ao departamento de F&B em particular. Este questionário poderá ser encontrado no Anexo 5.

Passarei a apresentar a parte formal da execução do mesmo.

Para fazer um estudo relativamente a uma determinada variável, tenho de definir primeiro qual será a minha amostra (conjunto de características da população que vai ser usado para definir o grupo a ser utilizado) e qual será o universo.

Assim sendo, o meu universo são os clientes de hotéis, e a minha amostra são os clientes de hotéis que ficam satisfeitos com o departamento de F&B e demonstram interesse em voltar pela experiência que tiveram neste departamento.

Segundo Mathias, Lucas (2017), aquando da realização de uma investigação, que neste caso é um inquérito, é necessário definir a margem de erro da amostra, que representa a discrepância percentual entre os dados reais do universo da pesquisa, e os dados obtidos por mim. Neste caso, usarei uma margem de erro de 10%. Devido ao facto de estarmos a falar de opiniões pessoais, que variam consoante a cultura, personalidade e vivências de cada um, é provável obter valores muito diferentes entre si e alguns deles pouco representativos do universo. Também se justifica pelo facto de eu ter obtido poucas respostas de diferentes nacionalidades, sendo que apenas tenho quatro nacionalidades distintas, algumas delas com bastante pouca representatividade. Como tal, assumirei uma margem de erro maior (10%) para garantir maior fiabilidade dos dados.

A definição do tamanho da amostra será definida segundo uma tabela apresentada por este último autor [Anexo 6].

Para um universo de mais de 100 000 pessoas, que é o caso do meu, pois só em Portugal, em 2017, o Turismo de Portugal registou 20 691,3 milhares de hóspedes (Travel BI, 2018), com uma margem de erro de 10%, segunda esta tabela, preciso de pelo menos 100 questionários válidos.

De seguida irei explicar todo o processo pelo qual passei até chegar ao resultado final deste questionário.

Primeiramente, elaborei um inquérito cujo a população alvo seriam os hóspedes que passaram pelo hotel onde estagiei, de forma a efetuar um estudo de caso acerca do departamento de F&B desse mesmo hotel, e qual o seu grau de satisfação por parte dos clientes, em relação aos demais departamentos. Estruturei então um inquérito, neste sentido, em conjunto com a chefia de F&B. Contudo, após reunir com o diretor geral da

unidade, o mesmo revelou que este estudo não iria ser viável, na medida em que, o mesmo não tinha forma de enviar o questionário para todos os hóspedes, pois os mesmos já recebem uma série de inquéritos de satisfação no fim da estadia, e este ia acabar por ser mais um que iria sobrecarregar a caixa de email dos nossos clientes e tornar um pouco “aborrecida” a sua experiência depois da estadia, e espelhar isso nas suas respostas.

Após um pequeno debate acerca do assunto, com os responsáveis da unidade e do departamento, acerca da melhor forma de conduzir o meu trabalho de investigação, houve um consenso de que a melhor forma seria elaborar outro inquérito, que estivesse aberto a todas as pessoas que frequentam hotéis, ou que já frequentaram pelo menos uma vez na vida, visto que hoje em dia é muito raro encontrar alguém que nunca o tenha feito. E desta forma, tornar mais abrangente a população alvo do meu inquérito, e ter um parecer da situação, não só da experiência naquela unidade, mas da satisfação dos hóspedes na hotelaria em geral, e do departamento de F&B em particular.

Depois desta fase, elaborei, em conjunto com a coordenadora do meu estágio, o questionário final, que pode ser encontrado nos anexos, e que passou por um pré teste. Este pré teste foi realizado no local de estágio. Ou seja, o questionário foi passado por todos os colaboradores da entidade, que no caso, já todos tinham tido pelo menos uma experiência em hotelaria. Depois de ouvir o seu feedback nomeadamente no que diz respeito a termos técnicos, realizei as devidas alterações e disponibilizei-o online, através da plataforma *Facebook*, e de várias partilhas em grupos dedicadas a viagens e turismo.

A recolha dos dados foi iniciada no dia 1 de Junho de 2018 e finalizada no dia 30 de Setembro de 2018, resultando por fim, num total de 250 inquéritos respondidos, dos quais 200 são válidos para a minha amostra.

Houve algum cuidado acrescido da minha parte, no desenvolvimento do questionário, sendo que o tipo de questões que coloquei no mesmo são perguntas de resposta fechada, para que se torne mais fácil e rápido de responder. Pela mesma razão decidi não colocar muitas questões, e deixar as informações de cariz pessoal para o fim, existindo apenas três. Todas as perguntas de cariz semelhante foram agrupadas, e a forma como os respondentes devem assinalar as questões corretamente, foi descrita inicialmente.

Também para a elaboração da entrevista, optei por seguir todo um fio condutor, em que agrupei todas as questões do mesmo tema, começando por fazer um pequeno enquadramento acerca da experiência profissional do entrevistado, para que se percebesse de antemão a sua pertinência para o estudo efetuado.

## Capítulo 4. Apresentação da entidade de estágio

### 4.1. Apresentação da entidade

A entidade na qual realizei o meu estágio foi o “Pestana CR7 Lisboa”, um hotel que surgiu em 2016, através de uma parceria entre o Cristiano Ronaldo e o grupo hoteleiro Pestana, atualmente o maior grupo hoteleiro de Portugal.

Começarei então por abordar a história do grupo Pestana, que é o grande gestor de todo o funcionamento do hotel.

Tudo começou no ano de 1966, quando Manuel Pestana regressou de África onde tinha iniciado uma trajetória de sucesso, com o sonho e a ambição de voltar à sua terra, o que o levou a construir um hotel de Luxo no Funchal. Assim, em 1972 inaugurou um hotel de 5 estrelas, conhecido hoje como Pestana Carlton Madeira. Contudo, apenas em 1976 se começou realmente a erguer o grupo Pestana pelas mãos de Dionísio Pestana, filho de Manuel Pestana. Dionísio foi ainda, nos anos seguintes um dos pioneiros da introdução do *timesharing* em Portugal, permitindo assim que a marca “Pestana” se tornasse então mais reconhecida na altura. Nos anos 80 este grupo abriu mais dois hotéis e para além disso estendeu-se para outro tipo de serviços diversificados como o Casino da Madeira e o Centro Internacional de Negócios da Madeira.

Na década de 90, este grupo começou a caminhar para a liderança em Portugal, criando mais de 10 novos hotéis e apostando na área do imobiliário turístico e golfe, principalmente no Algarve que é líder de mercado no que diz respeito ao turismo nacional, assim como apostou também na área da aviação e distribuição turística. No ano de 1998 deu os primeiros passos para a internacionalização, abrindo o primeiro hotel em Maputo, Moçambique. No ano seguinte adquiriu o Pestana Rio Atlântica Hotel, no Rio de Janeiro, Brasil.

Em 2003, o grupo ganhou o concurso nacional e passou a gerir a cadeia “Pousadas de Portugal”. Nos anos seguintes assistiu-se a uma expansão a nível internacional por parte da marca Pestana, inaugurando hotéis em África do Sul, Cabo Verde, Argentina, Londres,

Alemanha, Colômbia, Miami, EUA, Cuba, entre outros. Atualmente o grupo Pestana é o maior grupo hoteleiro Português, como já foi referido, e opera em 3 continentes.

A 17 de Dezembro de 2015, foi anunciada uma parceria entre o Cristiano Ronaldo e o grupo. A primeira abertura deu-se no Funchal, no início do ano 2016, e posteriormente, em Agosto do mesmo ano, foi inaugurado o Pestana CR7 Lisboa, local no qual realizei o meu estágio. Estão ainda previstas mais aberturas de hotéis com este nome, nomeadamente em Madrid, Marraquexe, Nova York e Paris.

Esta nova marca “Pestana CR7” é dirigida aos *millenials*, caracterizando por serem “*lifestyle* hotéis” com um estilo mais descontraído e uma aposta maior na decoração as áreas comuns e na animação.

### 4.1.1. Organograma do hotel

O Grupo Pestana é um dos maiores empregadores privados portugueses, com uma força de trabalho que conta com mais de sete mil colaboradores por todas as zonas em que marca presença. Contudo, o hotel Pestana CR7 Lisboa, por se tratar de um pequeno hotel de cidade, com apenas 84 quartos, não tem uma equipa muito grande, existindo cerca de 30 colaboradores a trabalhar naquela unidade. De seguida, apresento um organograma deste hotel, elaborado por mim, e farei posteriormente uma pequena explicação do mesmo.

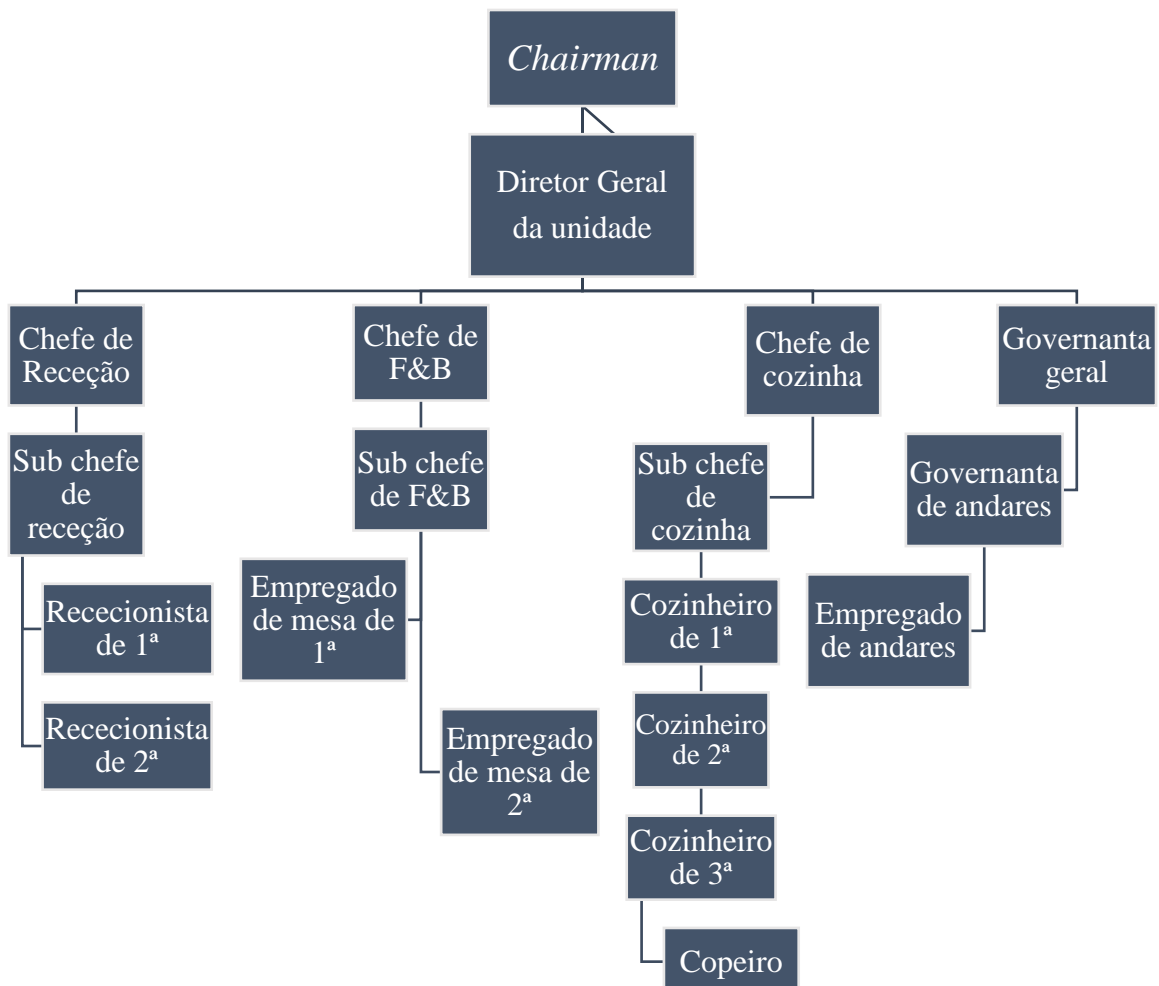


Gráfico 1 – Organograma do hotel Pestana CR7 Lisboa

Como é possível verificar, no topo do organograma coloquei o *chairman*, Dr. Dionísio Pestana, pois todas as grandes decisões, importantes para o grupo, precisam da sua avaliação final. Estas decisões, não englobam só o chairman, mas também todos os outros administradores, diretores regionais, diretores financeiros, diretores de marketing, diretores de recursos humanos, e todos os restantes, que trabalham dentro do grupo Pestana, têm influência em tudo o que se passa dentro do CR7 Lisboa, mas não exercem a sua atividade dentro da unidade, daí não constarem neste organograma, mas serem assim representados pelo detentor da marca.

De seguida, é apresentado o diretor geral da unidade, que para além de todas as atividades inerentes ao seu trabalho, já mencionadas anteriormente, neste caso, tem as funções acrescidas de diretor de alojamento e diretor de F&B, dada a dimensão da unidade e da equipa a gerir.

Logo após o diretor, vêm todas as chefias. Existe uma chefe e uma subchefe de receção, que lideram uma equipa composta por rececionistas de 1ª e rececionistas de 2ª; uma chefe e uma subchefe de F&B, cuja equipa é formada também ela por empregados de mesa de 1ª e de 2ª; um chef de cozinha, e uma subchefe., com uma equipa composta por cozinheiros de 1ª, 2ª, 3ª e copeiros; e por fim uma governanta geral, que é apoiada por uma governanta de andares e ambas gerem uma equipa de empregados de andares com vínculos contratuais exteriores ao grupo Pestana.

Para além disto, é frequente que este hotel receba estagiários em todos os departamentos.

#### 4.1.2. Organograma funcional do departamento

Neste caso, quando me refiro ao organograma do departamento, refiro-me apenas à componente de F&B à qual estive associada durante o meu estágio, ou seja, restaurante e bar. Excluo assim a cozinha, pois para além de ter uma chefia diferente, com a qual eu não trabalhei diretamente, também não realizei atividades inerentes ao mesmo.

Apresento então, de seguida, o organograma funcional do bar e restaurante do hotel Pestana CR7 Lisboa.

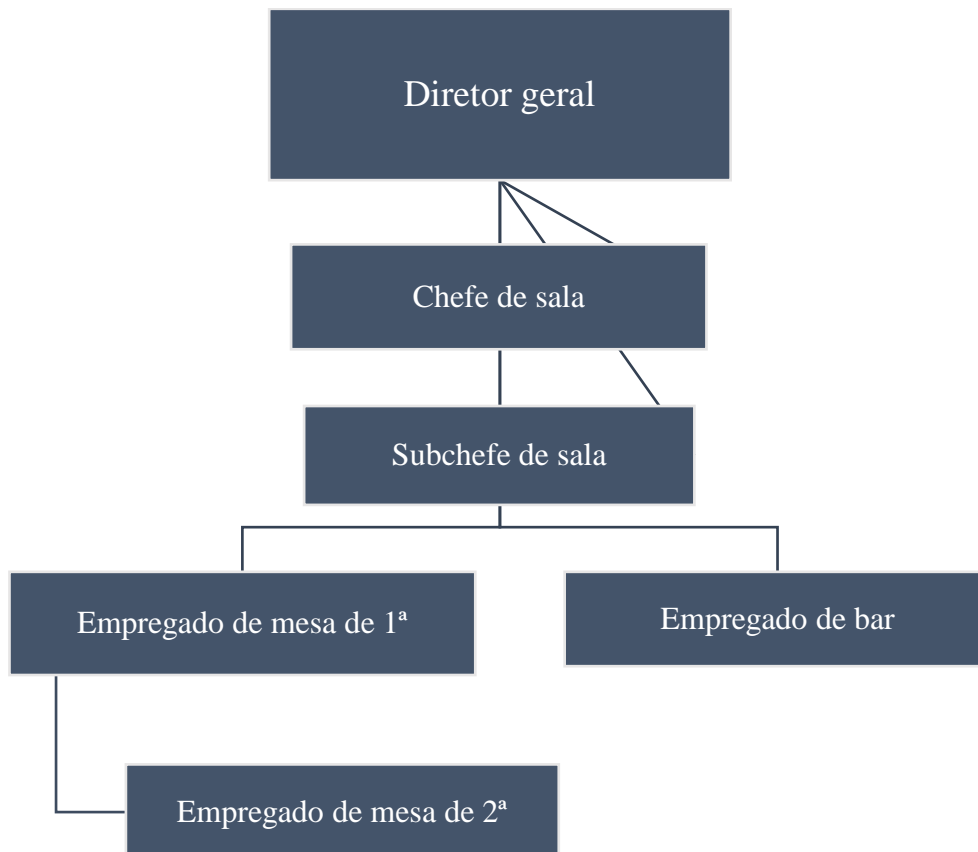


Gráfico 2 – Organograma funcional do departamento de F&B do hotel Pestana CR7 Lisboa

Para melhor compreender este organograma, refiro novamente que o diretor geral da unidade, desempenha também o papel de diretor de F&B. Assim sendo, também engloba o restaurante e o bar. Existe, logo após o diretor, uma chefe de sala, responsável por todo o trabalho realizado nestes dois *outlets* e uma subchefe que a ajuda nas suas tarefas diárias, mas que a par disso também são operacionais.

Seguindo a hierarquia, a equipa está dividida entre empregados de sala, e empregados de bar. Estes últimos são apenas dois, que estão somente vinculados ao bar, sendo essa a sua formação, e fazendo apenas o turno da noite, pois é o turno em que existe uma maior saída de bebidas e *cocktails* específicos. Estes dois estão responsáveis por elaborar as fichas técnicas de todas as bebidas, para que na sua ausência, os empregados de sala possam exercer a sua atividade, bem como de garantir a manutenção de todo o material e matéria prima do bar.

Quanto aos empregados de sala, existem dois empregados de 1<sup>a</sup>, responsáveis pelo turno da manhã (pequenos almoços e almoços) e os restantes colaboradores são todos empregados de 2<sup>a</sup>.

Apesar de a hierarquia e postos de trabalho serem apenas estes, os empregados de mesa e respetivos chefes estão encarregues de várias tarefas inerentes ao departamento de F&B que englobam vários *outlets*, que apesar de existirem não têm muita importância no hotel.

Os principais, como já havia dito, são o restaurante e o bar, e é aí que é focada a grande força de trabalho. Contudo, está disponível também o *room service*, que não é divulgado, mas sempre que um hóspede assim o desejar o colaborador da sala pode efetuar esse serviço. Todos os dias os empregados recebem também a lista dos VIP's e entregam-nos nos quartos. O minibar também é realizado por este departamento, mas tal como o *room service*, só segundo a solicitação do cliente.

### 4.1.3. Descrição das atividades realizadas

Depois de dar a entender como funciona toda a estrutura do hotel, vou passar a descrever quais foram as atividades que realizei durante o meu estágio.

Tendo em conta este último organograma, posso dizer que realizei tarefas inerentes a todas estas funções do departamento de F&B.

Começando, ajudei a chefe de sala em muitas das suas tarefas diárias, ao longo do meu período de estágio. Acompanhei todo o processo de encomendas. Fiz o controlo do *stock* em armazém de todos os produtos, de modo a nunca deixar chegar à quantidade mínima (*par stock*), acompanhei a requisição através de uma plataforma do grupo que faz ligação com o departamento de compras, e recebi as encomendas, tendo sempre atenção à verificação do produto, das quantidades, do estado de conservação e da validade. Também arrumei as encomendas, na ausência do ecónomo da unidade, sempre tendo em atenção o FIFO (*first in first out*), ou seja, o produto que chegou primeiro, tem de sair primeiro.

Tive também a oportunidade de ajudar na elaboração dos horários da sala e na restante componente de recursos humanos que cabe ao chefe tratar. Ou seja, enviar o relatório de todos os dias trabalhados de cada elemento da equipa, onde consta os dias de férias, dias de recuperação, feriados e horas extra. Estas informações têm de ser todas enviadas numa tabela, para o departamento de recursos humanos, para que se proceda corretamente à remuneração de cada colaborador e respetivo subsídio de alimentação.

Durante todo o meu estágio atuei como responsável de sala do turno da manhã, ou seja, durante os pequenos almoços e os almoços.

Neste caso, entrava sempre cedo de modo a garantir que às 7h00 (hora de início dos P.A.'s) tudo estava pronto para o cliente. Tinha de garantir que havia *mise en place* suficiente para o serviço que ia dar, consoante o número de hóspedes que tinham pequeno almoço incluído. Tinha de tratar de verificar todo o layout da sala antes de abrir a mesma, e certificar-me de que todas as bebidas e comidas servidas estavam em perfeitas condições, visto que era um serviço de *buffet*.

No fim dos pequenos almoços (10h30), o importante era a arrumação e limpeza de todo o material que havia sido usado, bem como do espaço.

Nesta altura, é necessário começar a preparar a sala para o serviço de almoços, que é um serviço à carta, completamente diferente do anterior. É necessário garantir que todas as máquinas de café e *stations* ficaram limpas, as mesas todas montadas com *mise en place* de almoço, colocar os menus de bebidas e de comidas nas mesas e preparar as superfícies de trabalho para estar tudo pronto para quando os clientes chegarem.

O bar e restaurante abrem a partir das 12h00. No restaurante é necessário um atendimento mais personalizado a cada cliente, recebê-lo, acompanhá-lo à mesa e dar a conhecer a carta. Enquanto que no bar, é um ambiente mais descontraído, que convida a beber uns cocktails enquanto se assiste a um jogo de futebol, em 8 televisões que estão ligadas 24h por dia na SportTV.

O serviço com o qual me identifico mais, e no qual mais trabalhei foi no de restaurante. Recebia o cliente, anotava o pedido, levava o prato à mesa e apresentava a conta. Contudo, também fiquei muitas vezes no bar, na ausência do *bartender*, inclusive durante vários jogos do Mundial 2018, em que fiquei encarregue de toda a preparação de bebidas, refrigerantes e *cocktails*.

Fazendo uma retrospectiva dos 4 meses em que realizei o meu estágio, o feedback é positivo. Relativamente ao meu desempenho pessoal, sinto que consegui desempenhar todas as tarefas diárias da melhor forma possível.

Considero que todas as tarefas que aprendi e experiências que obtive, vão contribuir em muito para o meu futuro. Aprendi qual a postura correta de atendimento ao público e certas normas que se forem postas em prática levam certamente ao sucesso profissional.

## Capítulo 5. Análise de dados

Neste capítulo irei apresentar a análise dos dados qualitativos e quantitativos, sobre os quais me apoiei para conseguir atingir os objetivos do meu trabalho.

### 5.1. Pesquisa qualitativa - exposição da entrevista pessoal

Esta pesquisa foi realizada, através de uma entrevista pessoal, à chefe de F&B do Hotel Pestana CR7, e os seus objetivos iniciais eram, através da experiência que eu já sabia, à partida que a Dra. Alexandra Viveiros apresentava no seu percurso profissional, perceber se há diferenças entre um restaurante de um hotel e um restaurante independente, se sim, em que diferem, e se se pode considerar que o serviço seja melhor ou pior em algum deles.

Com esta pesquisa, pretendo também perceber quais são os principais fatores para o sucesso do departamento de F&B dentro de uma unidade hoteleira, sabendo de que forma, na opinião da entrevistada, se consegue chegar mais facilmente à satisfação total do consumidor.

Para além disto, gostaria de saber se a Dra. Alexandra tem conhecimento de algum caso em que o departamento de F&B tenha tido um papel diferenciador na estadia de algum hóspede, e tivesse constituído uma motivação para a fidelização, ou pelo menos para a preferência em relação a outros alojamentos. Com isto, espero poder concluir, se, de facto este departamento pode ser um fator importante para a satisfação final do cliente na hotelaria.

Estruturei então a entrevista neste sentido, tal como pode ser verificado no Anexo 4, onde se encontra descrita na íntegra.

Os resultados foram os seguintes:

Relativamente às diferenças entre um restaurante de hotel e um independente, a entrevistada considera que estas são muito evidentes pois ambos devem ter o objetivo comum da satisfação do cliente, de proporcionar experiências positivas e vontade de repeti-las e partilhá-las com outras pessoas. Em relação à qualidade de serviço, também têm os dois de apostar obrigatoriamente na mesma, sendo a base de qualquer prestador de serviços de atendimento ao cliente. O tipo de exigência profissional poderá ser diferente, mas sempre apostando na qualidade. Desta forma não deverá haver grandes diferenças entre estes dois tipos de restauração.

Relativamente aos preços, cada espaço tem o seu conceito, e a qualidade que é prestada, tanto de serviço como de produto final tem um preço que deverá fazer jus às mesmas. As expectativas do cliente não deverão ficar defraudadas nesse aspeto.

Apesar de o departamento de F&B não constituir a principal motivação da estadia, este poderá ser uma forma de se chegar mais facilmente à satisfação do cliente, através de uma experiência diferenciadora, que fuja da rotina do dia a dia, e apostando na qualidade do serviço. Tal como a Dra. Alexandra Viveiros disse na sua entrevista, muitas vezes, os clientes procuram o restaurante apenas para jantar e satisfazer uma necessidade básica de comer ou beber, e acabam por sair de lá com intenções de voltar para conhecer melhor o hotel e pernoitar no mesmo.

Os pequenos almoços, inseridos neste setor constituem também um papel muito importante, pois um cliente que tenha pago um preço alto pela estadia, com pequeno almoço incluído, é normal que tenha altas expectativas relativamente ao mesmo. O cumprimento destas expectativas pode fazer com que o cliente volte, ou não, ao hotel.

## 5.2. Apresentação e discussão dos dados do inquérito

Após inserir todos os dados no software de análise estatística, SPSS, da IBM Analytics, apresentarei aqui, as variáveis que me ajudarão a responder aos objetivos iniciais deste trabalho.

Relembro então, que estes objetivos são: saber quais os fatores analisados pelo cliente, na escolha do hotel; saber qual o principal fator de motivação dos clientes relativamente ao F&B; saber quais são as expectativas dos clientes em relação ao departamento de comidas e bebidas; saber qual o grau de satisfação dos clientes, comparando com os restantes departamentos; analisar a relação entre a satisfação final dos clientes e a avaliação atribuída aos vários departamentos; compreender se o departamento de F&B pode constituir um elemento na escolha e fidelização de um cliente a um hotel.

Irei especificar agora, quais as variáveis que irei analisar e apresentar para chegar às conclusões do meu trabalho de investigação.

Neste caso, começarei por apresentar o número de pessoas que responderam ao meu inquérito, assim como a sua idade, género e nacionalidade.

Posteriormente, indicarei, com base nos resultados obtidos na questão 2, “Qual o departamento do qual espera haver maior qualidade de serviço quando visita um hotel?”, quais os dois departamentos de um hotel sobre os quais, no geral, os hóspedes têm expectativas mais elevadas em relação ao seu funcionamento, aquando da sua estadia.

De seguida, apresentarei mais especificamente, sobre o departamento de F&B, quais as três componentes que os clientes mais usufruem, com base na pergunta 6, “Selecione as duas componentes da restauração, das quais tira maior partido, durante a estadia num hotel.”.

Depois, em relação ao restaurante e bar, designarei, quais os três fatores com os quais o diretor de F&B ou o chefe de sala deverão ter maior preocupação, pois são os pontos chave da satisfação do cliente no estabelecimento. Isto será feito com base na questão 7, “Selecione os três fatores que, para si, são mais importantes durante a experiência no restaurante/bar.”.

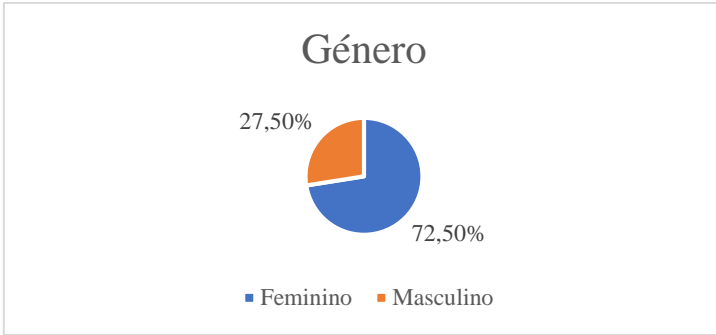
Irei mostrar, se os clientes de restauração e bar, estão à espera que haja uma maior qualidade em restaurantes inseridos em hotéis, em detrimento dos restaurantes ditos “de rua”, ou se, pelo contrário, os restaurantes de rua são aqueles em que os clientes sentem que há uma qualidade mais elevada. Isto irá mostrar, se existe, ou não uma vantagem competitiva relativamente aos restaurantes de hotéis, que poderá ser aproveitada pelos mesmos, e que poderá indicar que os clientes estão satisfeitos, caso o mesmo se verifique.

Farei uma exposição sobre aquilo que é a opinião dos clientes de restauração inserida em hotéis, acerca dos preços praticados pela mesma. Irei recorrer às questões 11, 12 e 13, respetivamente, “Como definiria os preços praticados em restaurantes inseridos em hotéis?”, “Considera estes preços justos?” e “Está disposto a pagar um valor mais elevado por um serviço de restauração/bar, se a qualidade do mesmo for melhor do que a tradicional?”.

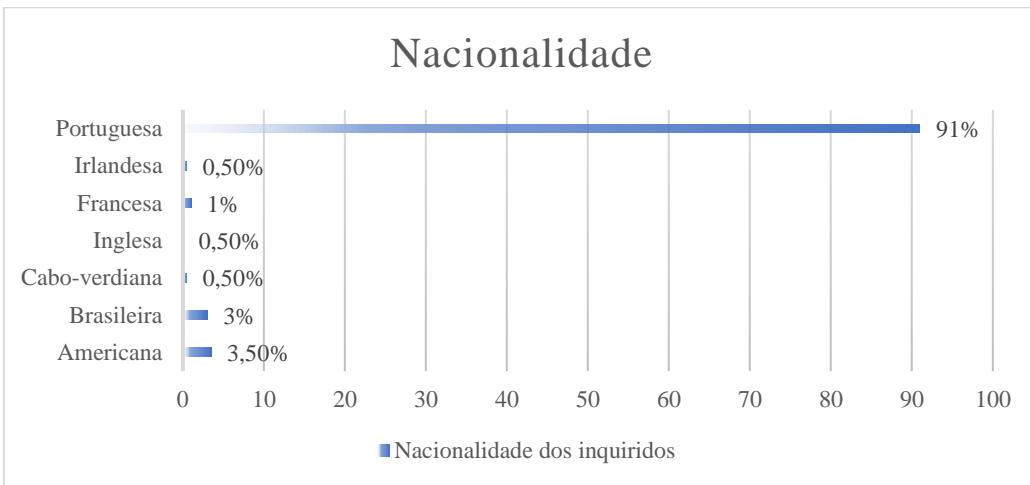
Por fim, apresentarei a opinião dos respondentes, em relação ao que deveria de melhorar nos restaurantes e bares dos hotéis, e se a experiência nos mesmos pode levar a que o cliente escolha esse hotel para pernoitar futuramente. “O que considera que deveria melhorar neste tipo de restauração inserida em hotéis?” e “Suscitar-lhe-ia interesse de pernoitar num hotel, caso a experiência no restaurante/bar do mesmo tivesse sido positiva?”, são estas as questões 14 e 15.

Passando para a análise dos dados, das 200 respostas válidas (N), que foram consideradas na minha amostra, 145 (72,50%) delas são de mulheres, e 55 (27,50%) são de homens. Relativamente à nacionalidade, 91% são de nacionalidade Portuguesa, 3.50% de nacionalidade americana, 3% de nacionalidade Brasileira, 1% de nacionalidade Francesa, e os restantes respondentes (1,50%) correspondem a 0,5% cada um, de nacionalidade Inglesa, Irlandesa e Cabo-verdiana. No que respeita à idade, 53% dos inquiridos têm entre 18 e 29 anos, 27,50% entre os 30 e os 45 anos de idade, 15% entre os 46 e os 59, 2,50% têm mais do que 60 anos, e 2% têm menos de 18. [Anexo 7]

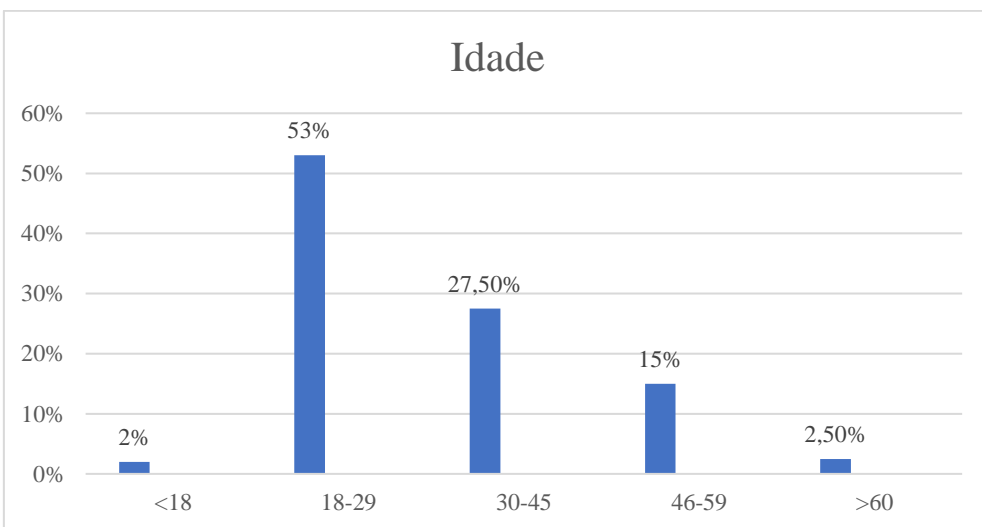
Estas percentagens encontram-se apresentadas nos gráficos abaixo.



**Gráfico 3** – Género dos inquiridos (N=200), (dados detalhados no Anexo7).



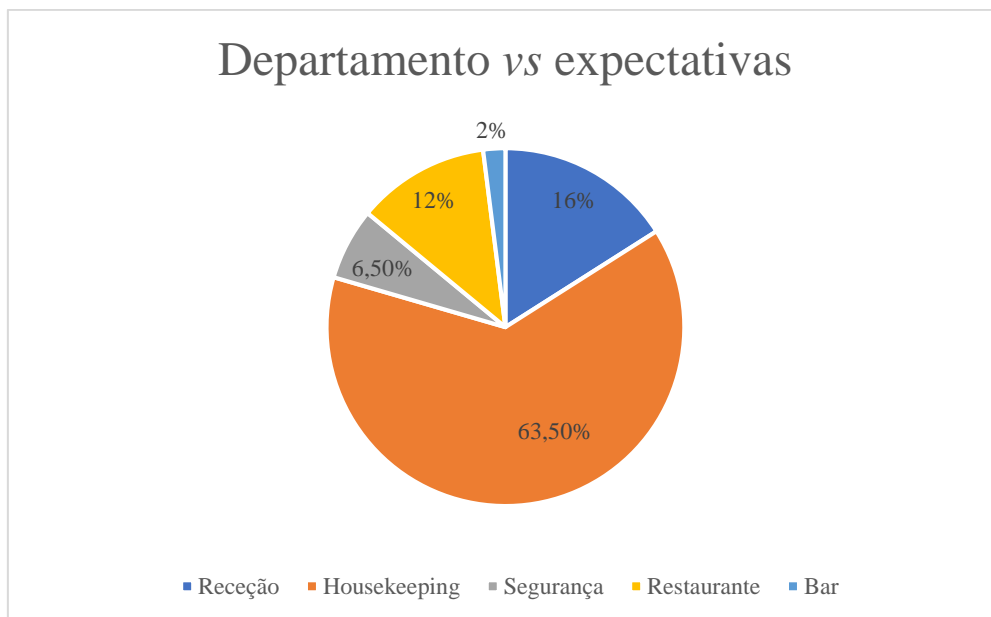
**Gráfico 4** – Nacionalidade dos inquiridos (N=200), (dados detalhados no Anexo 7).



**Gráfico 5** – Idade dos inquiridos (N=200), (dados detalhados no Anexo 7).

Relativamente ao departamento de um hotel, sobre o qual os hóspedes têm uma expectativa maior durante a sua estadia, 63,50% dos questionados, responderam que este seria o departamento de *housekeeping*, ou seja, de limpeza [Anexo 8]. Apenas 16% responderam que as suas expectativas eram mais elevadas em relação à receção, e no que diz respeito ao departamento de F&B (restaurante e bar), estes dois somam unicamente uma percentagem de 14%, em que o restaurante apresenta uma maioria de 12%, como é apresentado no gráfico 6. Isto significa que quando um cliente escolhe um hotel, e demonstra intenções de pernoitar no mesmo, o que ele espera que apresente maior qualidade, é a limpeza de todas as áreas e do quarto em específico. Logo de seguida, é expectável que os serviços de receção não falhem, acompanhando-o em toda a sua estadia e ajudando o mais possível, atendendo às suas necessidades. Em terceiro lugar, o restaurante é o local onde a qualidade de serviço tem de prevalecer, acrescentando um ponto positivo a todos os serviços que já foram mencionados.

Contudo, apesar de existirem departamentos cujas expectativas são mais importantes para os clientes, e o seu cumprimento é fundamental, como é neste caso o *housekeeping*, as expectativas todos os departamentos podem e devem ser atingidas, se todos seguirem o modelo da qualidade de serviço, SERVQUAL (Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. 1985). Este modelo já foi mencionado em capítulos anteriores, e pode ajudar o hotel a oferecer um serviço de maior qualidade, atingindo a satisfação máxima dos seus clientes, e ajudando a compreender melhor as expectativas e percepções dos clientes.

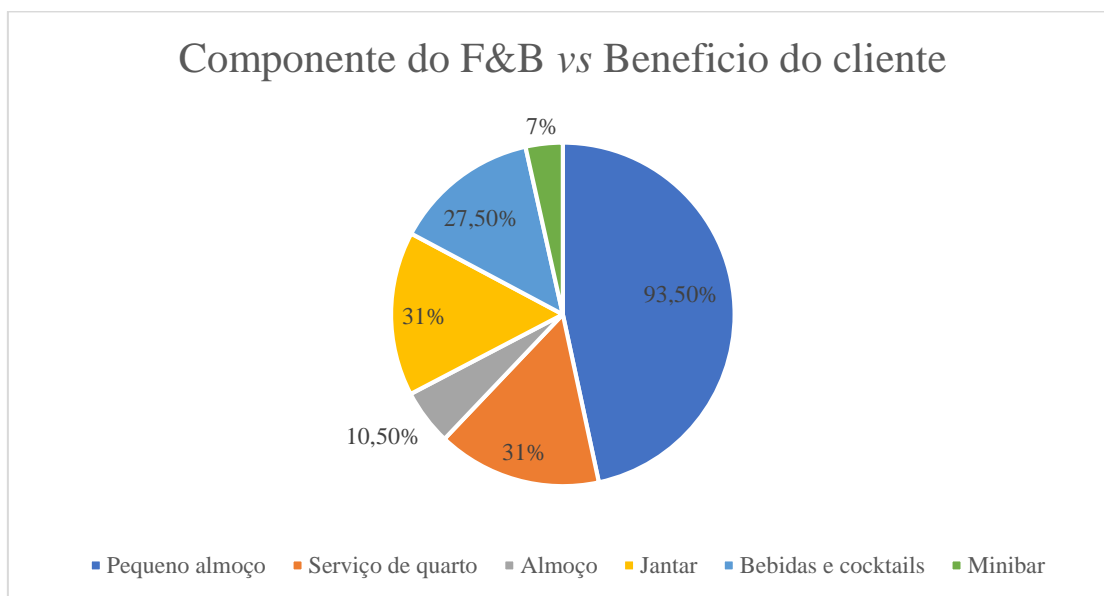


**Gráfico 6** – Departamento sobre o qual o cliente de um hotel, tem expectativas mais elevadas (N=200), (dados detalhados no Anexo 8).

A variável que irei analisar de seguida, está relacionada especificamente com o departamento de *Food and Beverage*, e pretende saber qual é a componente do mesmo, sobre a qual os clientes tiram maior partido, ou seja, usam com mais frequência, quando ficam num hotel. [Anexo 9]

Neste caso, com uma maioria absoluta, muito considerável, de 93,50% a responderem positivamente aparece o pequeno almoço. Isto significa, que dos 200 questionários respondidos, houve apenas 13 pessoas que não mencionaram o pequeno almoço, como uma das duas componentes de F&B que mais utilizam durante a sua estadia. De seguida aparece o serviço de quarto e jantar, ambos com 31% de respostas afirmativas em relação ao seu usufruto. Em quarto lugar, surge o bar, como prestador de serviços de bebidas e cocktails, apresentando uma percentagem de 27,50%. Perante estes resultados, percebemos quais os *outlets*, em que o gestor de F&B, cujas responsabilidades profissionais já foram mencionadas neste trabalho, deverá apostar. O pequeno almoço apresenta-se nestas condições como uma componente de grande importância, à qual deverá ser dada muita atenção, pois a grande maioria dos clientes de hotéis aproveita este

serviço, podendo constituir assim um fator de preferência e fidelização, caso o mesmo seja diferenciador dos demais hotéis, e o serviço prestado seja de qualidade superior. Pelo contrário, tal como Barsky (1992) e Carey (2008) afirmam, um cliente insatisfeito com um serviço de comidas e bebidas, conduz também à insatisfação com toda a sua experiência turística, podendo fazer com que o mesmo não volte a um determinado hotel.



**Gráfico 7** – Componente do F&B sobre a qual os clientes tiram maior proveito durante a estadia (N=200), (dados detalhados no Anexo 9).

Durante a elaboração do meu inquérito, tentei perceber qual o fator de maior importância para o cliente, durante a sua experiência no restaurante ou bar de um hotel. Desta forma, poderia perceber o que o cliente espera do serviço prestado, e de toda a sua envolvente.

Posto isto, a limpeza do espaço aparece novamente em primeiro lugar, com 66,50% de respostas.

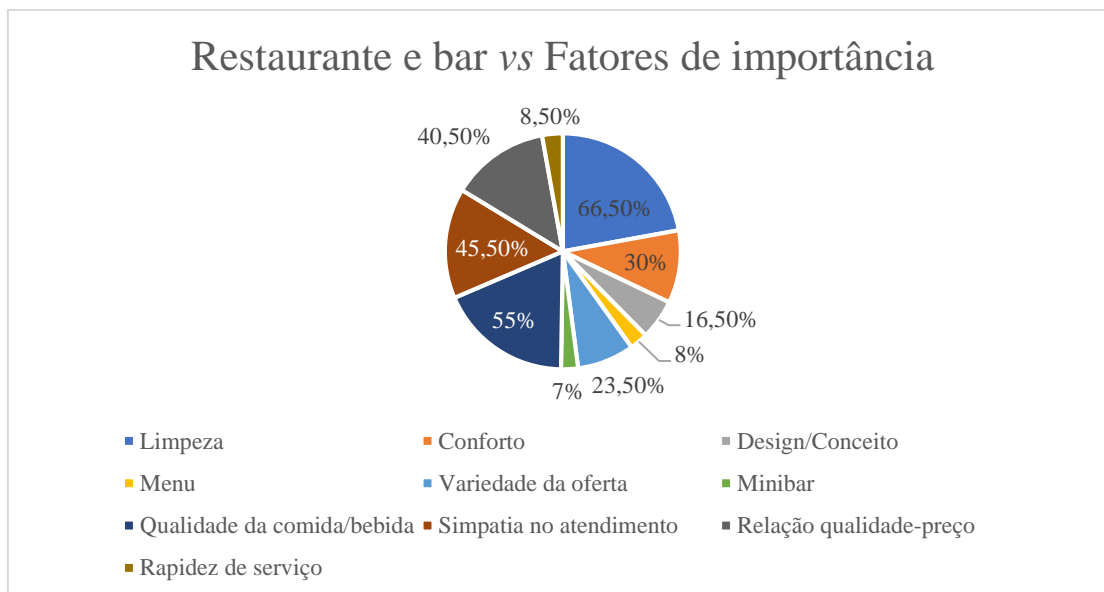
Como já mencionei neste trabalho, quando caracterizei as operações do departamento de F&B (Pro-Thor, 2018), e as funções do gestor deste departamento, umas delas é examinar o estado de conservação, funcionamento e limpeza de todos os equipamentos e matérias

primas inerentes ao processo de prestação de serviço. Desta forma, consegui demonstrar a importância do cumprimento das suas funções.

Após ter chegado à conclusão de que o departamento de *housekeeping* é o que detém expectativas mais elevadas por parte dos clientes, posso constatar novamente, através das respostas a esta questão, que a limpeza do espaço, neste caso, das áreas comuns de um hotel, surge novamente como um fator de grande importância, ao qual deverá ser dada muita atenção. Só após o fator da limpeza, é que aparece a importância da qualidade da comida ou da bebida servida, com 55% das respostas. Isto significa que o cliente antes de usufruir da refeição em si, dá importância a toda a envolvente do espaço, vivendo aquele momento não só como um momento em que está a satisfazer uma necessidade fisiológica, mas sim, um momento em que está a viver uma experiência. Por essa mesma razão, aparece associada à preferência do cliente, e em terceiro lugar dos fatores de importância aquando da passagem num restaurante ou bar, a simpatia no atendimento, com 45,50% de menções.

Como refere Baum (1993) “Para grande parte de nós a experiência do turismo é mais do que uma sensação física de comer uma refeição, (...) É também (e com frequência prioritariamente) o contacto com as pessoas que contribui para a construção das nossas experiências (...) pessoas essas que podem pertencer a uma miríade de profissões ou actividades que na sua globalidade constituem a actividade turística”

É possível então afirmar que, um cliente, quando se desloca a um restaurante procura uma experiência que vai muito além do paladar, dando importância não só à qualidade da comida, mas também à limpeza do espaço que o acolhe, e à simpatia de quem o recebe e lhe presta o serviço. São estes os três fatores de maior importância, que conduzem à satisfação do consumidor no departamento de F&B, tal como podemos ver no gráfico seguinte (Gráfico 8).

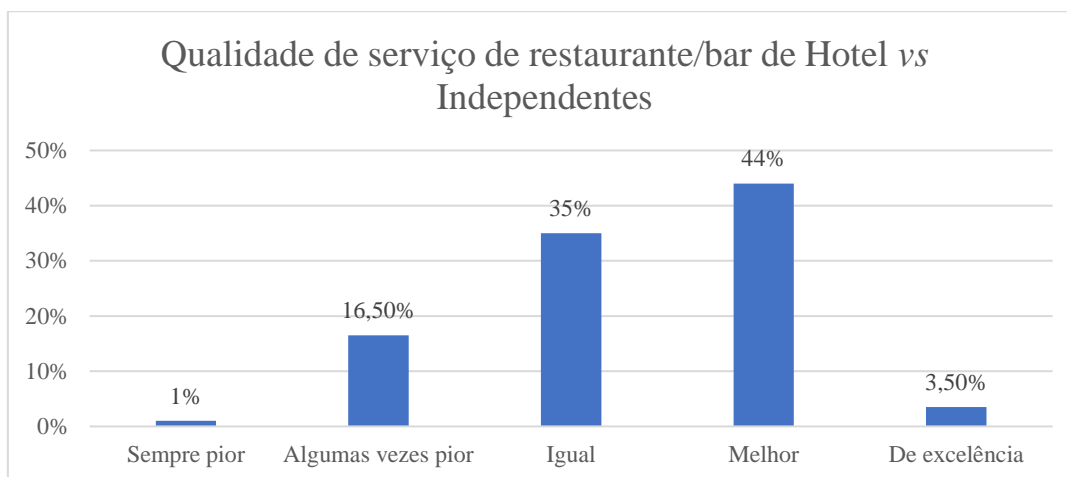


**Gráfico 8** – Fatores de importância durante a experiência de um cliente num restaurante ou bar (N=200), (dados detalhados no Anexo 10).

Quis por outro lado, tentar perceber se, na perspetiva do cliente, há ou não diferenças entre a qualidade do serviço oferecido num restaurante ou bar inseridos num hotel, e um restaurante ou bar independentes (ditos de rua). A questão foi colocada de forma a compreender se o serviço prestado por estes primeiros, é melhor, pior, ou igual, relativamente aos segundos. A maioria das respostas foi positiva. Ou seja, 44% dos inquiridos afirmam que os restaurantes de hotéis são melhores, relativamente à qualidade do serviço prestado no seu todo. 35% da amostra considera que estes dois tipos de restauração oferecem serviços de qualidade igual, e 16,50% revelam que a mesma, é por vezes pior (gráfico 9).

Wright Lovelock (2006) afirma que a satisfação final do cliente desempenha um papel fundamental para aumentar a competitividade, havendo uma grande diferença entre clientes que saem apenas satisfeitos, e clientes que saem completamente satisfeitos. Este autor defende ainda que existe uma diferença da qualidade apresentada entre diferentes tipos de restauração, nomeadamente um nível mais elevado de qualidade relativamente à restauração inserida em hotéis.

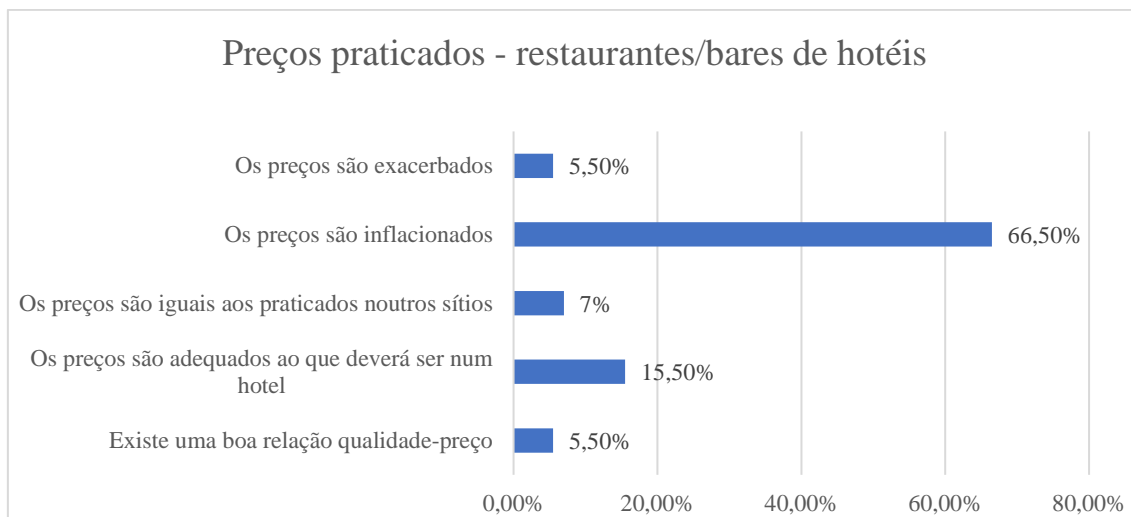
Posso afirmar que as conclusões que obtive através dos dados do questionário, em relação a esta questão, vão ao encontro do que o autor anterior já havia descrito.



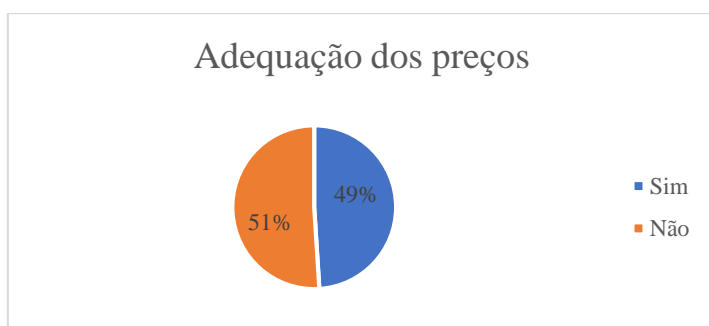
**Gráfico 9** – Avaliação da qualidade de serviço de um restaurante ou bar inserido num hotel, comparativamente a um restaurante ou bar independentes (N=200), (dados detalhados no Anexo 11).

Em relação aos preços praticados em restaurantes e bares de hotéis, avalei três fatores diferentes. Em primeiro lugar, quis saber, como é que o cliente deste tipo de restauração define os preços praticados na mesma. Se acha que estes são adequados ao serviço prestado, ou se por outro lado, considera que os mesmos, são inflacionados. De seguida, quis saber se os preços são justos ou não. E por fim, procurei saber se o cliente está disposto a pagar um valor mais elevado por um serviço que à partida sabe que irá ser de qualidade, independentemente das respostas anteriores, ou seja, quer o ache justo ou não.

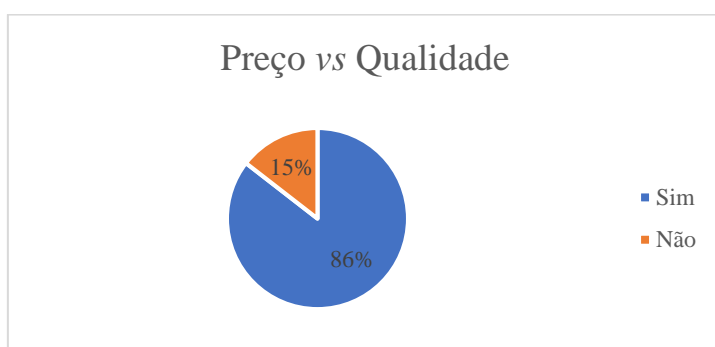
Assim, 66,5% dos respondentes consideram que os preços são inflacionados, devido ao facto de o restaurante/bar estar inserido num hotel. Contudo, as opiniões entre o facto de ser justo ou não, são muito divididas, existindo uma linha muito ténue entre as mesmas, em que 49% da amostra afirma que os preços são justos, e 51% afirma o oposto. Por outro lado, 85,5% dos clientes, estão dispostos a pagar um valor monetário mais elevado, por um serviço de qualidade garantida. Estas afirmações estão ilustradas nos próximos gráficos.



**Gráfico 10** – Definição dos preços praticados em restaurantes e bares de hotéis, segundo os clientes (N=200), (dados detalhados no Anexo 12).

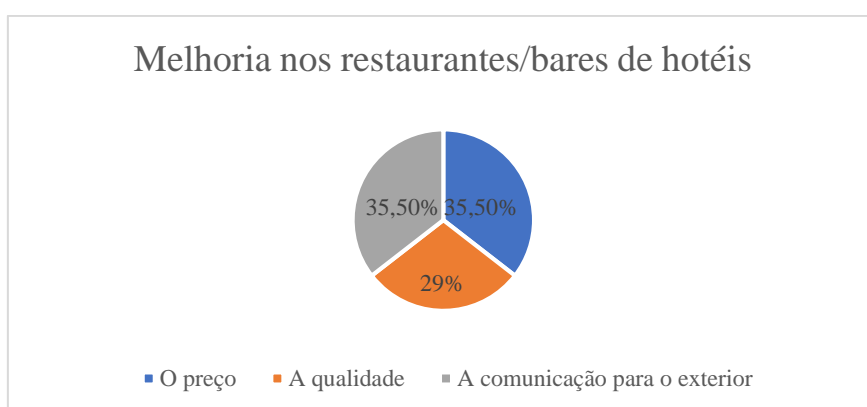


**Gráfico 11** – Ponderação dos clientes, sobre os preços praticados nos bares e restaurantes de hotéis (N=200), (dados detalhados no Anexo 12).



**Gráfico 12** – Ponderação dos clientes, sobre os preços praticados nos bares e restaurantes de hotéis, relativamente à qualidade dos mesmos (N=200), (dados detalhados no Anexo 12).

Quando questionados sobre o que deveria melhorar nos restaurantes e bares inseridos nos hotéis, as opiniões ficaram muito divididas. 71 pessoas (35,50% da amostra) responderam que o que deveria melhorar são os preços praticados, mas por outro lado, outras 71 pessoas, consideram que a comunicação para o exterior, ou seja, o marketing, é o que está a falhar mais. Os restantes 29% dos inquiridos afirmam que a qualidade deve ser melhorada, contudo, o facto de a qualidade ser apresentada como a característica menos mencionada diante estas três soluções apresentadas, indica que a maioria dos inquiridos considera que esta última já está inserida nos restaurantes de hotéis, sendo já uma preocupação assumida pelos mesmos (gráfico 13). Gronroos (2004) sugere que a qualidade de serviço pode ser demonstrada na qualidade técnica (o que é feito, ou mais propriamente o resultado final do produto oferecido) e na qualidade funcional (como é feito, englobando todo o processo de elaboração). Neste parâmetro, torna-se importante que os gestores de RH consigam alcançar indivíduos não só com as características apresentadas anteriormente, mas também com formação na área (*know-how*). Este *know-how* abrange todos os setores. Neste caso, o departamento de marketing dos hotéis, deverá apostar mais fortemente na divulgação dos seus restaurantes e bares, apresentando como fator de diferenciação a qualidade superior em relação aos demais, e adequando os preços ao serviço que é prestado. Esta afirmação tem por base, toda a interpretação dos dados que já foram analisados anteriormente.



**Gráfico 13** – Opinião dos clientes, sobre o que deverá melhorar no bares e restaurantes inseridos em hotéis (N=200), (dados detalhados no Anexo 13).

Para finalizar, desenvolvi uma questão que me permitiu perceber se o departamento de F&B de um hotel pode constituir, por si só, um fator de escolha, por parte do cliente do restaurante ou do bar, para ficar hospedado ou fidelizar-se ao mesmo, caso a experiência com o departamento de F&B tenha sido positiva. As respostas a esta pergunta foram muito reveladoras. Cerca de 95,50% da amostra, ou seja, quase todos os inquiridos, responderam que, caso a experiência num restaurante ou bar de um hotel tenha sido positiva, isso suscitar-lhe-ia curiosidade em pernoitar no mesmo (gráfico 14).



**Gráfico 14** – Interesse dos clientes do restaurante ou bar, em pernoitar no hotel, caso a sua experiência seja positiva (N=200), (dados detalhados no Anexo 14).

Isto significa que, apesar de o departamento de *Food and Beverage* não ser o departamento sobre o qual o cliente tem as expectativas mais elevadas, quando reserva uma estadia num hotel, uma experiência prévia positiva no seu restaurante, pode constituir um fator de ponderação, aquando da decisão de pernoitar. Deverá ser este o caminho a seguir pelo gestor de F&B e consequentemente pelo diretor de F&B e o diretor geral da unidade.

Uma forte aposta na divulgação, dinamização e aumento da qualidade de serviço do restaurante, deverá conduzir à satisfação máxima das necessidades dos consumidores, que lhe suscitará interesse em experimentar as outras áreas/departamentos do hotel, e poderá assim fidelizar clientes para voltarem ao hotel, caso já estejam hospedados no mesmo, ou, por outro lado, adquirir novos clientes.

Relativamente à minha experiência pessoal, e ao que pude observar durante o meu estágio, os clientes, muitas vezes quando procuram o restaurante, não sabem que o mesmo está inserido num hotel, e quando tomam conhecimento, ficam interessados em relação ao mesmo e aumenta a curiosidade de conhecer todo o espaço. Por esta razão, torna-se de importância acrescida, que o serviço prestado neste tipo de restauração prime ainda mais pela qualidade, pois, não é apenas a reputação e imagem de um restaurante, que estamos a defender, mas também a do hotel, e muitas vezes, como foi o caso do meu estágio, inserido numa grande cadeia hoteleira.

É nesta perspetiva, que se pode encontrar a justificação para o sentido das respostas obtidas no inquérito, ou seja, a opinião generalizada, de que os restaurantes e bares de hotel, apostam mais na qualidade, relativamente aos ditos independentes.

Assim, com base nos dados obtidos, que foram maioritariamente de inquiridos Portugueses, posso afirmar com maior clareza, que esta é a realidade observada no caso de Portugal. Àqueles, acrescento a visão da entrevistada, Dra. Alexandra Viveiros, cujo vasto percurso profissional na área lhe permite evidenciar as diferenças entre estes dois tipos de restauração, e que se encontram descritas no ponto anterior.

## Conclusão

Neste trabalho abordei o assunto da importância do departamento de F&B na satisfação final do cliente, na hotelaria. Este assunto foi abordado de várias formas, sendo a primeira o levantamento do estado da arte, na qual realizei uma pesquisa bibliográfica que me permitiu aprofundar conhecimentos acerca da qualidade de serviço relativamente ao departamento de F&B, dentro e fora dos hotéis. Tive a oportunidade de realizar um estágio académico, no departamento em causa, inserido num grupo de nome bastante conhecido, sendo atualmente o maior grupo hoteleiro português, o grupo Pestana. Estágio esse que me permitiu aplicar e vivenciar tudo o que já havia lido e estudado acerca do tema. Aqui, conheci a Dra. Alexandra Viveiros, chefe de sala do hotel, e aproveitei para realizar uma entrevista, que foi, sem dúvida, uma mais valia para o meu trabalho, tendo ela uma vasta experiência na área da restauração. No decurso do estágio, e em paralelo a este, elaborei e apliquei um inquérito de satisfação de clientes via *online*, orientado para as questões que inicialmente procurei ver respondidas.

Conclui então que, o departamento de F&B tem uma grande importância na satisfação do cliente, pois existem diversos fatores e componentes a ter em atenção durante todo o serviço, como o caso da limpeza, da apresentação, do atendimento, entre outros. Componentes essas, que estudadas individualmente de forma a serem apresentadas ao cliente da melhor forma possível, contribuirão para a perceção de qualidade de serviço, por parte dos mesmos.

Posso afirmar que cumpro os objetivos a que me tinha comprometido inicialmente, uma vez que consegui perceber qual o departamento em que as expectativas são mais elevadas. Apesar de não ser o departamento em que se pensa assim que se fala em hotéis, pois não é um departamento em que haja uma ligação pessoal entre colaborador e cliente, a limpeza das áreas comuns e dos quartos (*housekeeping*) mostrou ser uma preocupação dos hóspedes, à qual o diretor da unidade deve dar muita importância. O departamento de F&B, neste caso, não constitui um fator de primeira instância na decisão de pernoitar num hotel, aparecendo apenas em 3º lugar no grau de relevância. Não obstante, é necessário apostar na qualidade do mesmo, pois na maioria das vezes, os clientes têm pequeno

almoço incluído na sua estadia, e é exatamente essa, a componente mais procurada por quem visita hotéis. É com essa oportunidade que os diretores de F&B devem “jogar”, pois, depois de vivenciar uma experiência em restauração e bar, o cliente poderá vir a avaliar toda a sua estadia com base nesse momento. Para os clientes que não estão no hotel, pode suscitar interesse em conhecer os restantes departamentos e passar uma noite, futuramente. Para os clientes que já estão no hotel, pode fazer com que na sua próxima viagem voltem a escolher o mesmo hotel, pois sabem que podem contar com a qualidade neste departamento, caso assim aconteça.

Por fim, este trabalho foi muito importante para desenvolver e aplicar os meus conhecimentos, pois permitiu-me ficar a conhecer melhor as perceções dos clientes de hotéis em relação aos vários departamentos que constituem o mesmo, e ao *Food and Beverage* em específico. Estes novos conhecimentos são essenciais para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, uma vez que pretendo continuar a fazer o meu percurso nesta área. Além disso, a elaboração deste trabalho permitiu-me aperfeiçoar competências de investigação e aplicá-las.

## Referências bibliográficas

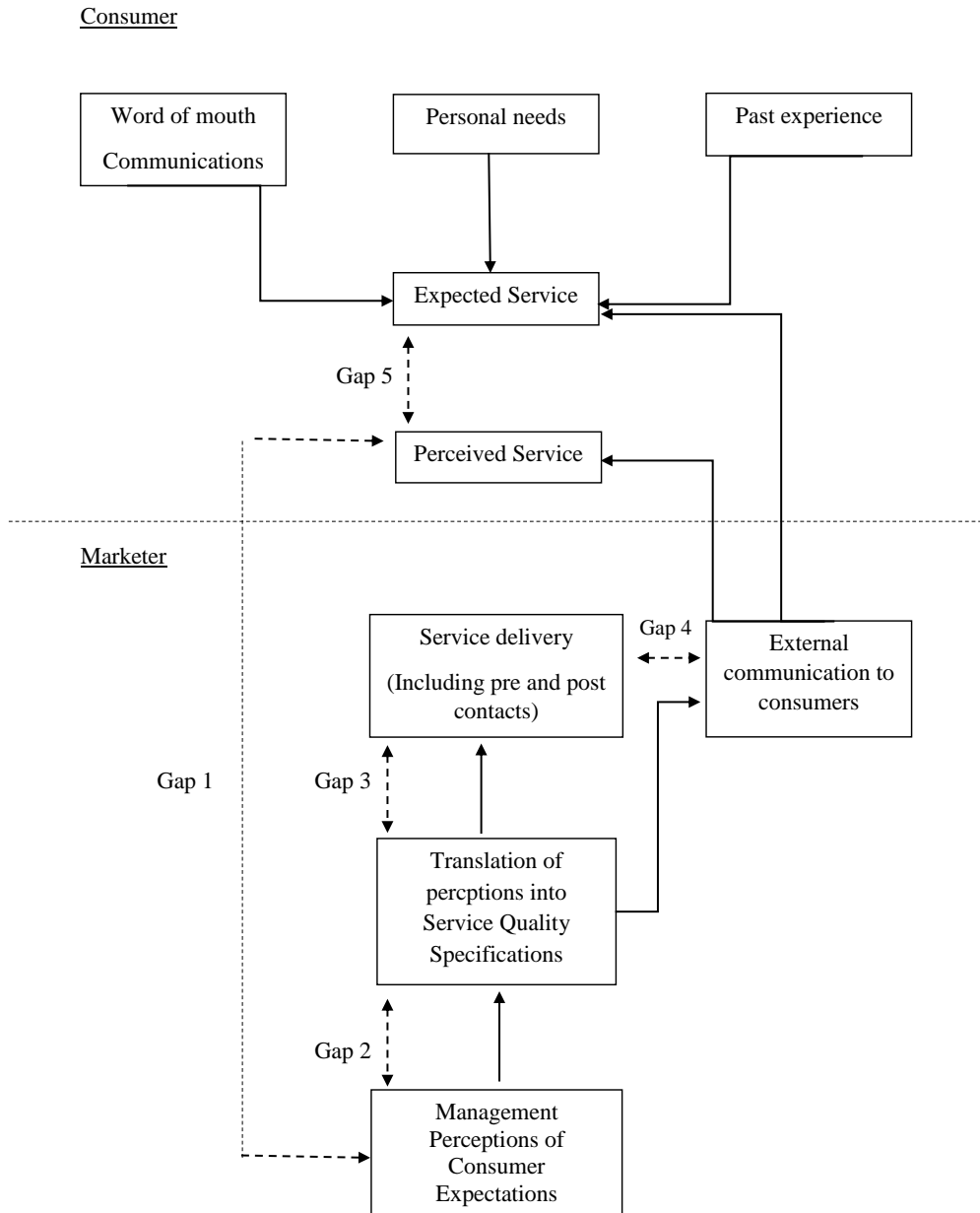
- APCER. 2018. ISO 9001 Sistemas de Gestão da Qualidade. *Apcer Portugal*. Disponível em: <https://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/certificacao/40/iso-9001>. Acesso Outubro, 2018.
- AbuKhalifeh A. N., Som A. P. M. 2012. Service Quality Management in Industry: a conceptual framework for food and beverage departments. *International Journal of Buiness and Management*. 7.
- Bateson, J. E. G. 1977. "Do We Need Service Marketing?" in Marketing Consumer Services: New Insights, Cambridge, MA. *Marketing Science Institute, Report*. 77- 115.
- Baum, T. 1993. Human resources in tourism: an introduction. *Oxford*.
- Berry, Leonard L. 1980. Services Marketing Is Different, *Business*. 24-28.
- Carev, D. 2008. Guest satisfaction and geust loyalty study for hotel industry. *College of Applied Science and Technology*. Pro Quest database.
- Cronin, J. J. 1998. The role of service quality and costumer satisfaction in the management of marketing relationships. *International Journal of Service Industry Management*. v.9, n.2, p. 157-159.
- Crosby. Philip B. 1979. Quality is free: The art of making quality certain. *New American Library Publishers*.
- Domingues, I., Neves, J. 2009. Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos: análise sociológica. *Ermesinde: Edições Ecopy*.
- Elmont, S., 1995. Tourism and food service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 57–63.
- Gronroos, C. 1982. Strategic Management and Marketing in the Service Sector. *Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration*.
- Gronroos, C. 2004. Marketing: gerenciamento e serviços. *Rio de Janeiro: Campus*.

- Handszuh, H.F. 1991. Food and the Quality of Tourism. *Regional Conference for Africa and the Mediterranean*, 25–27.
- Kerdna. 2018. Normas ISO. *Gestão da qualidade*. Disponível em: <http://gestao-de-qualidade.info/normas-iso.html>. Acesso Outubro, 2018.
- Kim, B. Y., Oh H. 2004. How to hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. v.16, n. 1.
- Lehtinen, U., Lehtinen J. R. 1982. Service Quality: A Study of Quality Dimensions. *Helsinki: Service Management Institute, Finland OY*.
- Lewis R. C., Booms B. H. 1983. The Marketing Aspects of Service Quality. *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Marketing, 99-107.
- Lovelock C. H. 1981. Why Marketing Management Needs to be Different for Services. *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing, 5-9.
- Lovelock C., Wright L. 2006. Serviços, Marketing e Gestão. *São Paulo: Saraiva*.
- Mathias, L. T. 2017. Como definir a amostra de pesquisa?. *Mindminers*. Disponível em: <https://mindminers.com/pesquisas/definir-amostra-de-pesquisa>. Acesso Setembro, 2018.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. 1985. A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*. 49, 41-50.
- Pro-Thor. 2018. Funções da Brigada de Restaurante. *Pro-Thor Portugal*. Disponível em: <http://pro-thor.com/wp-content/uploads/Fun%C3%A7%C3%B5es-da-Brigada-de-Restaurante.pdf>. Acesso Setembro, 2018.
- Qu, H., Nelson, T. 1998. Service Quality Gap in China's Hotel Industry: a Study of Tourist Perceptions and Expectations. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 22, 252-267.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. V. 1995. Manual de Investigação em Ciências Sociais.
- Shostack, G. L. 1977. Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*. 41, 73-80.

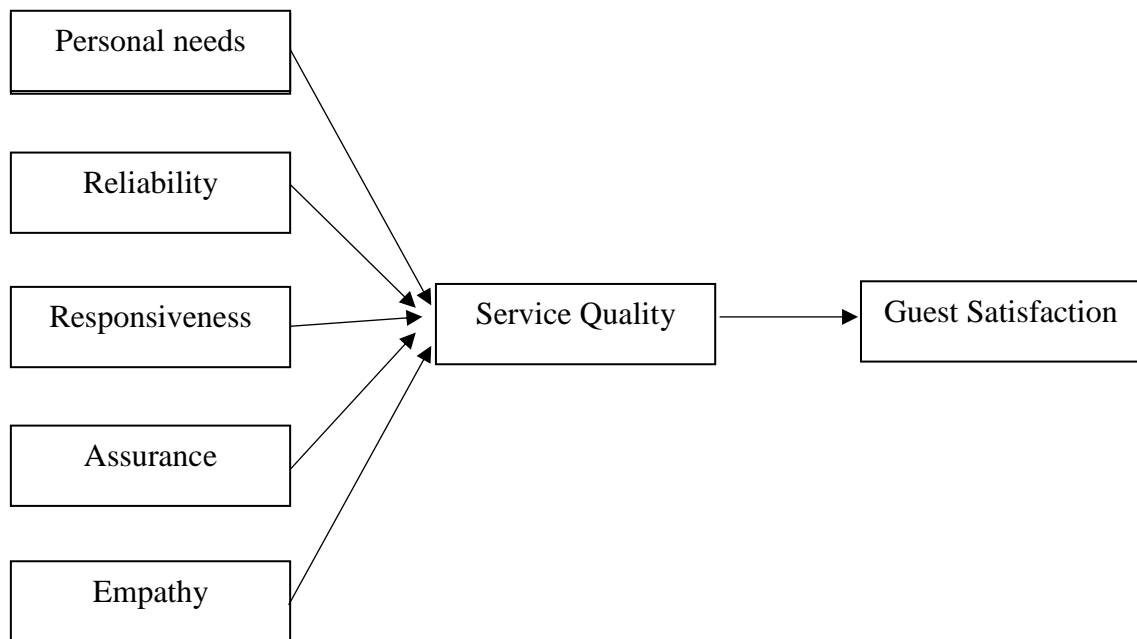
- Takeuchi, H., John A. Q. 1983. Quality Is More Than Making a Good Product. *Harvard Business Review*. 61, 139-145.
- Travel BI. 2018. Turismo em números 2017. *Turismo de Portugal*. Disponível em: <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismo-em-numeros-2017.aspx>. Acesso Setembro, 2018.
- Wald, G. 1998. Animal Cracker. Town and City. *Supplement to The Publican*, 56-58
- Zeithaml B. L., Parasuraman A. 1996. The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing*. 60, 31-46.
- Zeithaml, B. L., Parasuraman A. 1993. The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 21-11, 1-12.

# Anexos

## Service Quality Model

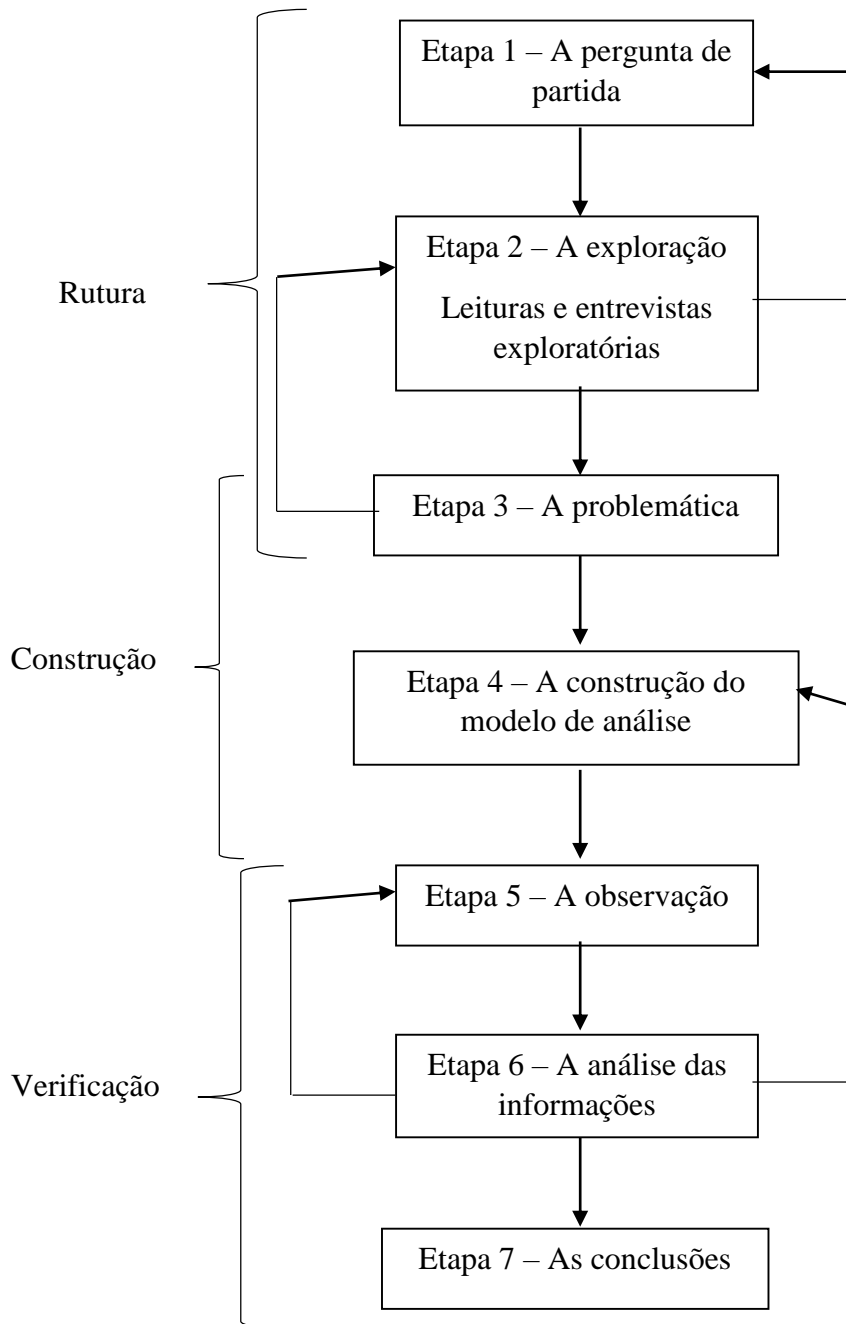


**Anexo 1:** Modelo da qualidade de serviço defendido por Gronroos, baseado em Gronroos, C. 1982. Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration.



**Anexo 2:** Modelo SERVQUAL da qualidade de serviço, baseado em AbuKhalifeh A. N., Som A. P. M. 2012. Service Quality Management in Industry: a conceptual framework for food and beverage departments. *International Journal of Buiness and Management*. 7

## As etapas do procedimento



**Anexo 3:** Etapas do procedimento científico, baseado em Quivy, R., Campenhoudt, L. V. 1995. Manual de Investigação em Ciências Sociais.

## Entrevista realizada à chefe de F&B do Pestana CR7 Lisboa

(M= Marta (entrevistadora) | A= Alexandra Viveiros (entrevistada))

**M: Boa tarde Alexandra. Antes de mais gostaria que começasse por falar um pouco sobre si e sobre a sua experiência profissional em hotelaria e restauração.**

**A:** Boa tarde. Então, o meu nome é Alexandra Viveiros, eu tenho 32 anos e sou *manager* de F&B no departamento de sala e bar do hotel Pestana CR7 Lisboa. A minha carreira profissional a nível da restauração e da hotelaria iniciou-se numa idade bastante jovem. Tinha eu 16 anos quando comecei a trabalhar como empregada de mesa num restaurante, na Ilha de Porto Santo, durante os períodos de Verão. Fi-lo durante cerca de três anos, e fui crescendo a nível de carreira nesse mesmo restaurante, tendo chegado a chefe de sala. Paralelamente a isso, continuei os estudos, não na área da restauração, mas na área das artes, tendo exercido durante oito anos a carreira de atriz. Contudo, a restauração sempre fez parte da minha vida, tendo continuado sempre a trabalhar como empregada de mesa ou como responsável de sala, em vários restaurantes em Lisboa. Trabalhei com o Chef Chakall, onde organizei alguns serviços de *catering* para a sua empresa. Trabalhei também para o Chef Olivier, num dos seus restaurantes que hoje em dia já não existe, e que se situava na Rua do Alecrim. Trabalhei em vários outros restaurantes, com conceitos muito distintos entre eles, onde quer o serviço, quer a abordagem ao cliente tinha de ser, portanto, multifacetada. Posteriormente, viajei para o Dubai, onde vivi durante dois anos e exerci funções para a companhia aérea Emirates. Voltei para Portugal, onde continuei a trabalhar na área da restauração, como responsável de bar, e pouco tempo depois recebi a proposta de ingressar na abertura do Hotel Pestana CR7 Lisboa, a qual aceitei, tendo entrado como *guest manager* e responsável pelos eventos, e posteriormente fui convidada a ficar com o cargo de responsável de restaurante e bar. Função que até aos dias de hoje ainda exerço.

**M: Visto que trabalhou em vários restaurantes inseridos em hotéis, mas também em restaurantes independentes, quais considera serem as principais diferenças entre ambos?**

**A:** A minha experiência passada é essencialmente em restaurantes independentes. O CR7 Corner é o primeiro que está integrado num hotel, sendo que a sua gestão é feita pelo grupo Pestana. Há vários casos em que temos restaurantes dentro de unidades hoteleiras, mas que são um *outsourcing*. Na minha experiência no Dubai encontrei, mais do que em Portugal, restaurantes dentro de hotéis, cujo os conceitos em nada tinham que ver. Em Portugal não se vê tanto esta realidade, apesar de que, acredito que no futuro apareçam cada vez mais essas fusões. Penso que isto quebrará as barreiras convencionais do que o cliente espera de um hotel e cuja natural evolução pede esta simbiose. No Pestana CR7, por exemplo, o seu conceito foi criado de modo a ser um restaurante para o cliente exterior e não só para o hóspede. O objetivo é o de criar uma partilha de experiências entre o hóspede que já conhece o hotel e o cliente que aparece e tem curiosidade acerca do mesmo. No fundo acredito que não deverá haver grandes diferenças entre estes dois tipos de restauração, pois os dois devem ter o objetivo comum da satisfação do cliente, de proporcionar experiências positivas e vontade de repeti-las e partilhá-las com outras pessoas.

**M: Considera que a qualidade de serviço oferecida é melhor em algum dos dois? Se sim, em qual deles, e porquê?**

**A:** Mais uma vez, na qualidade de serviço, também acredito que ambas o tenham de ter obrigatoriamente. É o ponto base para qualquer prestador de serviços de atendimento ao cliente. Obviamente se olharmos mais objetivamente para o que é um restaurante independente e um restaurante de hotel com um serviço mais tradicional, terá de haver um polimento dos próprios empregados e do serviço prestado que tenha tido estudos prévios e uma formação profissional sobre o que se espera que seja oferecido ao público alvo. Mas, se estivermos a falar de um restaurante de rua, menos conceituado, também a qualidade de serviço tem de existir. Pode não ser obrigatório nesse caso um conhecimento aprofundado de regras de etiqueta ou de serviço específicas. Cada conceito tem exigências diferentes.

**M: E a relação qualidade-preço? Considera ser justa em ambos os casos?**

**A:** A relação qualidade-preço prende-se novamente com isto que eu estive a dizer anteriormente. Acredito que cada espaço tem o seu conceito, e a qualidade que é prestada, tanto de serviço como de produto final tem um preço que deverá fazer jus às mesmas. As expectativas do cliente não podem ficar defraudadas nesse aspeto. Acho que em Portugal ainda existe muito aquela máxima de que ir comer a um hotel é extremamente caro e não é acessível a passantes. Isto está errado e acredito que está a mudar e ainda vai mudar com o passar do tempo

**M: Relativamente à hotelaria, qual pensa ser o departamento sobre o qual os clientes depositam mais expectativas durante a estadia? Porquê?**

**A:** Penso que na hotelaria o departamento onde o cliente deposita mais expectativa é o *front of the house*. Que inclui o alojamento e receção, pois é o produto que está a ser comprado, é uma estadia. Obviamente que todos os departamentos ao seu redor, incluindo o F&B só enriquecem essa experiência, ou não. São mais valias. Um hóspede que esteja de passagem em negócios na cidade de Lisboa, estará num quarto e possivelmente irá pedir um *room service*, porque está a trabalhar. É aqui que entra o departamento de F&B, que pode tornar toda a experiência favorável para o hóspede. Mas acho que os quartos, a limpeza do quarto e o preço que foi pago pelo mesmo, são fatores de alta expectativa quando o hóspede chega ao hotel. Os outros departamentos adjacentes poderão apenas enriquecer. Tal como o pequeno almoço, que é extremamente importante, pois um cliente que tenha pago um preço alto pela estadia, com pequeno almoço incluído, é normal que tenha altas expectativas relativamente ao mesmo.

**M: Em termos de receitas para a unidade, qual é o departamento que detém maior importância?**

**A:** Mais uma vez, a nível de receita para uma unidade hoteleira, é o departamento de quarto, que significa a percentagem maior de receita para o hotel. O F&B não é, pelo menos nesta unidade a maior fonte de lucro, mas sim o alojamento.

**M: Quais considera ser os fatores chave para a satisfação de um cliente em relação à sua experiência no departamento de F&B?**

**A:** Relativamente ao departamento de F&B, os clientes quando se encaminham para um restaurante têm algumas expectativas base e chave que vão para além de simplesmente tratar de uma necessidade fisiológica de comer e beber alguma coisa. Procuram muitas vezes uma experiência que fuja da rotina comum do dia a dia. É importante estar alerta para isto quando se trabalha neste setor. Para o cliente sair satisfeito a sua experiência tem de ser essencialmente, não atribulada. Isto é, o empregado tem de criar uma proximidade com o cliente, sem ser demasiado desconfortável ou intrusivo. O empregado tem de estar lá para quando o cliente necessitar, mas sem que o mesmo perceba que ele lá está. Isto é para mim um serviço de excelência., sem falhas, mas sereno, sem que o cliente sinta qualquer tipo de *stress* ou de falhas. Outra coisa muito importante é a honestidade. Por vezes as coisas não correm sempre como queremos, e considero que seja importante que o cliente sinta que o empregado está a ser honesto com ele. Posso dizer por experiência própria, que existem casos em que isto acaba por adicionar valor, e fazer com que algo que era mau acabe por se tornar em algo bom para ambos. A qualidade do produto é algo importante também para fazer a diferença na satisfação do cliente, assim como a qualidade da execução e resultado final, e o atendimento.

**M: Considera que o departamento de F&B poderá constituir uma força dentro da unidade hoteleira, que faça o cliente fidelizar-se à mesma?**

**A:** Sim, acredito que uma boa experiência de F&B associada a uma unidade hoteleira só trará mais valias para a mesma. Lá está, penso que não existem departamentos independentes. No caso em que os restaurantes não pertençam inteiramente aos hotéis, acaba por acrescentar na mesma, valor de parte a parte.

**M: Pela experiência que tem, acha que um cliente externo que venha usufruir de um serviço relativo ao F&B pode ganhar curiosidade em relação ao hotel e futuramente pernoitar no mesmo?**

**A:** Acredito por experiência própria que isso acontece. A mim já me aconteceu, no Dubai, ter ido a um restaurante que estava associado a um hotel, e essa ida proporcionou-me a possibilidade de ver o interior e os jardins do hotel que me fascinaram completamente. Tive uma experiência muito positiva no restaurante e tudo isto me deu interesse em pernoitar futuramente no mesmo e acabei por fazê-lo. Portanto, isto é extremamente importante. Isto também já aconteceu no próprio hotel Pestana CR7, famílias que vieram jantar, gostaram do que lhes foi proporcionado e perguntaram se haveria possibilidade de visitar os quartos e reservar. Isto já aconteceu várias vezes.

**M: Tem memória de algum exemplo marcante em que o departamento de F&B tenha tido um papel de destaque na satisfação do cliente ao longo da estadia? Se sim, qual?**

**A:** Recordo-me por exemplo de uma hóspede que tivemos, que estava doente e tinha vindo para Portugal fazer tratamentos. Ficou connosco cerca de um mês no hotel. Tinha uma dieta muito rigorosa e especial, devido aos tratamentos, que o nosso departamento de F&B lhe proporcionou durante esse mês. Foi criada uma ligação, de tal forma que os funcionários já sabiam o que ela queria, e foram mais do que prestadores de serviço, uma companhia. Muitas vezes a senhora descia do quarto e ia para o restaurante ou para o bar só para conviver um pouco com os colaboradores. No fim da estadia deixou uma carta muito bonita a agradecer exatamente isto. É extremamente importante haver também esse lado humano que vai para além de satisfazer as necessidades básicas que são o comer e o beber, e consequentemente amar. E nós temos esse papel também, como funcionários de uma unidade hoteleira. Uma das sensações que eu gosto de ter quando o cliente nos procura é que se sinta como se estivesse a voltar a casa.

**M: Chegamos ao fim da entrevista, resta-me apenas agradecer a disponibilidade.**

**Anexo 4:** Entrevista presencial realizada à chefe de F&B do Hotel Pestana CR7,  
Alexandra Viveiros

## **A importância do departamento de F&B na satisfação final do cliente na Hotelaria**

O seguinte inquérito de recolha de dados destina-se à realização de uma dissertação, no âmbito do Mestrado em Gestão Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

A sua colaboração para este estudo é indispensável, pelo que solicito que responda a todas as questões com a máxima sinceridade. Para responder às mesmas, basta apenas marcar um (x) a resposta que se adequa melhor à sua realidade.

Agradeço desde já a cooperação, garantindo a total confidencialidade dos dados.

1. Com que frequência pernoita num hotel?

- 1 a 2 vezes por ano
- 3 a 5 vezes por ano
- Mais do que 5 vezes por ano
- Nunca

2. Qual o departamento do qual espera haver maior qualidade de serviço quando visita um hotel?

- Receção
- Limpeza (*Housekeeping*)
- Segurança
- Restaurante

Bar

Outro: \_\_\_\_\_

3. Quando fica hospedado/a num hotel, costuma usufruir dos serviços de restaurante e bar do mesmo?

Sim

Não

4. Qual dos serviços utiliza com mais frequência?

Restaurante

Bar

5. Com que frequência frequenta este tipo de restauração, mesmo sem estar hospedado?

1 a 3 vezes por ano

4 a 10 vezes por ano

11 a 20 vezes por ano

Mais que 20 vezes por ano

Nunca

6. Selecione as duas componentes da restauração, das quais tira maior partido, durante a estadia num hotel:

Pequeno almoço

Serviço de quarto

Almoço

- Jantar
- Bebidas e cocktails
- Minibar
- Outro: \_\_\_\_\_

7. Selecione os três fatores que, para si, são mais importantes durante a experiência no restaurante/bar:

- Limpeza do espaço
- Conforto
- Design/Conceito do espaço
- Menu (idioma, apresentação etc.)
- Variedade de oferta
- Apresentação do prato/bebida
- Qualidade da comida/bebida
- Simpatia no atendimento
- Relação qualidade – preço
- Rapidez de serviço
- Outro: \_\_\_\_\_

8. Como avalia a qualidade de serviço de um restaurante/bar inserido num hotel, relativamente a um restaurante/bar independente (dito de rua)?

- Sempre pior
- Algumas vezes, pior
- Igual
- Melhor

De excelência

9. Relativamente à sua experiência pessoal durante o último ano, como classifica (de 1 a 5) o serviço atualmente oferecido pela restauração na hotelaria? Assinale com um (x).

1 - Muito mau	2 – Mau	3 – Bom	4 – Muito bom	5 – Excelente

10. Que tipo de refeição espera encontrar quando se desloca a um restaurante de hotel?

- Cozinha típica regional
- Cozinha relacionada com o conceito do próprio hotel
- Cozinha internacional
- Cozinha de autor
- Outro: \_\_\_\_\_

11. Como definiria os preços praticados em restaurantes inseridos em hotéis?

- Há uma boa relação qualidade – preço
- Os preços são adequados ao serviço que é oferecido e ao facto de ser um hotel
- Os preços são iguais aos praticados noutros restaurantes com o mesmo tipo de serviço
- Os preços são um pouco inflacionados, devido ao facto de estar inserido num hotel
- Os preços são exacerbados

12. Considera estes preços justos?

Sim

Não

13. Está disposto a pagar um valor mais elevado por um serviço de restauração/bar, se a qualidade do mesmo for melhor do que a tradicional?

Sim

Não

14. O que considera que deveria melhorar neste tipo de restauração inserida em hotéis?

O preço

A qualidade

A comunicação para o exterior (marketing)

Outro: \_\_\_\_\_

15. Suscitar-lhe-ia interesse de pernoitar num hotel, caso a experiência no restaurante/bar do mesmo tivesse sido positiva?

Sim

Não

## Informações pessoais

Idade:

< 18

18 – 29

30 – 45

46 – 59

> 60

Género:

Masculino

Feminino

Nacionalidade:

---

**Anexo 5:** Inquérito elaborado para a investigação

Amplitude da população (universo) N	Amplitude da amostra com as margens de erro acima indicadas					
	1%	2%	3%	4%	5%	10%
...	-	-	-	-	222	83
1000	-	-	-	385	286	91
1500	-	-	638	441	316	94
2000	-	-	714	476	333	95
2500	-	1250	769	500	345	96
3000	-	1364	811	517	353	97
3500	-	1458	843	530	359	98
4000	-	1538	870	541	364	98
4500	-	1607	891	549	367	98
5000	-	1667	909	556	370	98
6000	-	1765	938	566	375	98
7000	-	1842	949	574	378	99
8000	-	1905	976	580	381	99
9000	-	1957	989	584	383	99
10000	5000	2000	1000	588	385	99
15000	6000	2143	1034	600	390	99
20000	6667	2222	1053	606	392	100
25000	7143	2273	1064	610	394	100
50000	8333	2381	1087	617	397	100
100000	9091	2439	1099	621	398	100
>10000	10000	2500	1111	625	400	100

**Anexo 6:** Tabela usada para definir a amostra da investigação, baseada em Mathias, L. T. 2017. Como definir a amostra de pesquisa?. *Mindminers*. Disponível em: <https://mindminers.com/pesquisas/definir-amostra-de-pesquisa>. Acesso Setembro, 2018.

### Gênero

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Masculino	55	27,5	27,5	27,5
Feminino	145	72,5	72,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

### Nacionalidade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido American	7	3,5	3,5	3,5
Brasileira	6	3,0	3,0	6,5
Caboverdiana	1	,5	,5	7,0
English	1	,5	,5	7,5
Francesa	2	1,0	1,0	8,5
Irlandês	1	,5	,5	9,0
Portuguesa	182	91,0	91,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

### Idade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido <18	4	2,0	2,0	2,0
18-29	106	53,0	53,0	55,0
30-45	55	27,5	27,5	82,5
46-59	30	15,0	15,0	97,5
>60	5	2,5	2,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Anexo 7:** Tabelas de frequências das variáveis gênero, nacionalidade e idade. Fonte: Output do SPSS

**Departamento que espera ter mais qualidade**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Recepção	32	16,0	16,0	16,0
	Limpeza	127	63,5	63,5	79,5
	Segurança	13	6,5	6,5	86,0
	Restaurante	24	12,0	12,0	98,0
	Bar	4	2,0	2,0	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Anexo 8:** Tabela de frequências da variável que diz respeito às expectativas do cliente de um hotel, relativamente aos departamentos do mesmo. Fonte: Output do SPSS

**Estatísticas**

		Tira partido do pequeno almoço	Tira partido do serviço de quarto	Tira partido do almoço	Tira partido do jantar	Tira partido das bebidas e cocktails	Tira partido do minibar
N	Válido	187	62	21	62	55	14
	Ausente	13	138	179	138	145	186
	Soma	187	62	21	62	55	14

**Tira partido do pequeno almoço**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	187	93,5	100,0	100,0
Ausente	Sistema	13	6,5		
	Total	200	100,0		

**Tira partido do serviço de quarto**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	62	31,0	100,0	100,0
Ausente	Sistema	138	69,0		
	Total	200	100,0		

#### Tira partido do almoço

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	21	10,5	100,0	100,0
Ausente	Sistema	179	89,5		
Total		200	100,0		

#### Tira partido do jantar

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	62	31,0	100,0	100,0
Ausente	Sistema	138	69,0		
Total		200	100,0		

#### Tira partido das bebidas e cocktails

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	55	27,5	100,0	100,0
Ausente	Sistema	145	72,5		
Total		200	100,0		

#### Tira partido do minibar

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	14	7,0	100,0	100,0
Ausente	Sistema	186	93,0		
Total		200	100,0		

**Anexo 9:** Tabela de frequências da variável que diz respeito às componentes do F&B que os clientes de hotéis mais utilizam. Fonte: Output do SPSS

**Estatísticas**

		Dá maior importância à limpeza	Dá maior importância ao conforto	Dá maior importância ao design e conceito do espaço	Dá maior importância à apresentação do menu	Dá maior importância à variedade da oferta	Dá maior importância à apresentação do prato ou bebida	Dá maior importância à qualidade da comida ou bebida	Dá maior importância à simpatia no atendimento	Dá maior importância à relação qualidade-preço	Dá maior importância à rapidez do serviço
N	Válido	133	60	33	15	47	11	110	91	81	17
	Ausente	67	140	167	185	153	189	90	109	119	183
	Soma	133	60	33	15	47	11	110	91	81	17

**Dá maior importância à limpeza**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	133	66,5	100,0	100,0
Ausente	Sistema	67	33,5		
Total		200	100,0		

**Dá maior importância ao conforto**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	60	30,0	100,0	100,0
Ausente	Sistema	140	70,0		
Total		200	100,0		

**Dá maior importância ao design e conceito do espaço**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	33	16,5	100,0	100,0
Ausente	Sistema	167	83,5		
Total		200	100,0		

**Dá maior importância à apresentação do menu**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	15	7,5	100,0	100,0
Ausente	Sistema	185	92,5		
Total		200	100,0		

**Dá maior importância à variedade da oferta**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	47	23,5	100,0	100,0
Ausente	Sistema	153	76,5		
Total		200	100,0		

**Dá maior importância à qualidade da comida ou bebida**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	110	55,0	100,0	100,0
Ausente	Sistema	90	45,0		
Total		200	100,0		

**Dá maior importância à simpatia no atendimento**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	91	45,5	100,0	100,0
Ausente	Sistema	109	54,5		
Total		200	100,0		

**Dá maior importância à relação qualidade-preço**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	81	40,5	100,0	100,0
Ausente	Sistema	119	59,5		
Total		200	100,0		

**Dá maior importância à rapidez do serviço**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	17	8,5	100,0	100,0
Ausente	Sistema	183	91,5		
Total		200	100,0		

**Anexo 10:** Tabela de frequências da variável que diz respeito aos fatores de importância durante a experiência num restaurante ou bar. Fonte: Output do SPSS

**Avaliação da qualidade de um restaurante/bar de hotel**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Sempre pior	2	1,0	1,0	1,0
Algumas vezes pior	33	16,5	16,5	17,5
Igual	70	35,0	35,0	52,5
Melhor	88	44,0	44,0	96,5
De excelência	7	3,5	3,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Anexo 11:** Tabela de frequências da variável que diz respeito à avaliação da qualidade de serviço de um restaurante ou bar inseridos em hotéis. Fonte: Output do SPSS

**Como define os preços**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Boa relação qualidade-preço	11	5,5	5,5	5,5
Os preços são adequados ao hotel	31	15,5	15,5	21,0
Os preços são iguais aos praticados noutros sítios	14	7,0	7,0	28,0
Os preços são inflacionados	133	66,5	66,5	94,5
Os preços são exacerbados	11	5,5	5,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Considera os preços justos**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Sim	98	49,0	49,0	49,0
Não	102	51,0	51,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Disposto a pagar mais por maior qualidade**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido Sim	171	85,5	85,5	85,5
Não	29	14,5	14,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Anexo 12:** Tabelas de frequências das variáveis que dizem respeito aos preços dos restaurantes/bares inseridos em hotéis. Fonte: Output do SPSS

**O que deveria melhorar**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	O preço	71	35,5	35,5	35,5
	A qualidade	58	29,0	29,0	64,5
	A comunicação	71	35,5	35,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Anexo 13:** Tabela de frequências da variável que diz respeito às sugestões de melhoria dos restaurantes e bares de hotéis. Fonte: Output do SPSS

**Interesse de pernoitar no caso de experiência positiva**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	191	95,5	95,5	95,5
	Não	9	4,5	4,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	

**Anexo 14:** Tabela de frequências da variável que diz respeito à possibilidade do cliente do restaurante ou bar pernoitar no hotel. Fonte: Output do SPS