

# APLICAÇÕES DOS PRINCÍPIOS DA QUALIDADE PARA SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO EM MEIOS DE HOSPEDAGEM

**Ana Caroline Godinho de Oliveira**

Bacharela em Hotelaria – UFRRJ

**Profa. Dra. Elga Batista da Silva**

Docente do Curso de Bacharelado em Hotelaria – UFRRJ

## **Sobre os serviços de alimentação em meios de hospedagem:**

A indústria hoteleira tem enquanto objetivo principal a oferta de serviços como hospedagem, alimentação, segurança aos viajantes e outros relacionados à hospitalidade e ao bem receber. Os meios de hospedagem encontram-se inseridos neste segmento por terem as mesmas finalidades de serviços ofertados de forma temporária e remunerada (SIDÔNIO, 2015; ZANETTE, 2012).

Dentre os Departamentos que compõem os meios de hospedagem, um dos mais representativos é o de Alimentos e Bebidas (A&B), que enquanto serviço de alimentação (food service) é encarregado de prover refeições aos hóspedes e, eventualmente, passantes. Esse tipo de serviço é caracterizado por sua grande diversidade, presente em empreendimentos hoteleiros de todos os portes. Para além do segmento turístico, os serviços de alimentação são encarregados de produzir e servir refeições em instituições como escolas, penitenciárias e unidades fabris, podendo, portanto, pertencerem à iniciativa privada ou pública.

Este tipo de serviço constitui uma parte significativa da área de hospitalidade e da economia em si (DAVIS et al., 2008). Riccetto (2013) destacou que nos hotéis podem haver vários serviços de alimentação dependendo do porte do empreendimento, desde os mais requintados até os mais rápidos e eficientes para públicos que querem agilidade. Ainda



segundo Davis et al. (op. cit.) a gestão desse serviço dentro dos hotéis é uma das áreas mais complexas, por conta da variedade dos pontos de serviço de alimentação tão diversos, como os restaurantes, serviço de quarto, lounges, bares, áreas para banquetes e refeitório para os colaboradores, além de bares nas piscinas e em outras áreas de lazer.

Em termos de público-alvo os serviços de alimentação hoteleiros incluem não apenas os hóspedes, mas também os consumidores externos (chamados de passantes), embora os hóspedes geralmente são atendidos em maior proporção considerando que solicitam serviço de quarto, são a maioria dos clientes no café da manhã e, assim sendo, representam os consumidores que mais demandam o Departamento de A&B. Para que as referidas atribuições desse Departamento funcionem de forma harmônica, dois fatores são essenciais: a especialização dos colaboradores e o trabalho em equipe. Ademais, para que o serviço seja realizado com excelência torna-se necessária uma estrutura organizacional sólida e uma gestão eficiente, envolvendo ações para planejar, organizar, controlar e supervisionar as atividades que permitem assegurar os padrões de qualidade estabelecidos pelo meio de hospedagem, a satisfação dos clientes, além de supervisionar e controlar a higiene no serviço prestado (ILLESCA E SERRANO, 2018). Nesse contexto, muitas ações relacionadas à gestão da qualidade precisam ser adotadas em serviços de alimentação, considerando as peculiaridades desse segmento. Entre essas ações, citam-se, por exemplo, os Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs), que propiciam vantagens como uma melhor organização das rotinas, apoio aos novos colaboradores da organização e melhor gestão das ações desenvolvidas na produção e no serviço das refeições.

### **Fundamentos de gestão da qualidade para serviços de alimentação:**

A qualidade tem um papel fundamental na busca por um diferencial para o estabelecimento se destacar em meio aos seus concorrentes (OLIVEIRA, 2006). Para além disso, a qualidade é vista como algo relevante para a fidelização de clientes e para a otimização da rotina de trabalho. Com relação à sua evolução de conceito, a qualidade possui muitas

definições que foram geradas ao longo do tempo: Crosby (1980) definiu-a há décadas como a conformidade às especificações de uma organização, cujo objetivo é a redução dos riscos de erros, considerando que é mais barato corrigir um erro que refazer um trabalho. Esse autor também afirmava que a qualidade é alcançável, lucrativa e mensurável, podendo ser estabelecida desde que haja compreensão e comprometimento. De maneira complementar, Deming (1990) enfatizou que a qualidade deve priorizar a satisfação das necessidades do cliente. Adicionalmente, outros conceitos mais contemporâneos acerca da gestão da qualidade apontaram outros aspectos sobre esse tema, que serão abordados a seguir.

De acordo com Paladini et al. (2012) Walter A. Shewhart desenvolveu métodos de gestão da qualidade mesclando gráficos de controle de estatísticas, propondo também o PDCA (sigla que exprime, em inglês, as etapas de Plan, Do, Check e Act), que significa planejar, executar, verificar e agir, que auxilia o direcionamento das análises e soluções de problemas. Após a criação de algumas normas para executar o controle estatístico da qualidade, foi Armand Feigenbaum quem lançou o Controle da Qualidade Total, que mais tarde teve elementos associados ao modelo japonês Controle da Qualidade Amplo Empresarial, que possui o conceito de melhoria contínua. Posteriormente, por conta da globalização, foi criada a norma ISO (International Organization for Standardization) série 9000, direcionada à área de Gestão de Qualidade, Sistema de Garantia da Qualidade. Esta norma passou a ser usada como critério qualificador para o processo de seleção de fornecedores, haja visto que a mesma propõe auditorias para verificação da qualidade e disponibiliza certificações para comprovar a veracidade das informações. Após a terceira revisão feita em 2000, a ISO 9000:2000 adotou uma visão de Gestão de Qualidade, trazendo consigo alguns elementos da gestão por processos, gestão por diretrizes e o foco voltado ao cliente. Logo este tipo de conceito de qualidade focada no cliente se difundiu e foi implementado em outras ferramentas de Gestão de Qualidade.



A qualidade é vista como um diferencial no mercado e até mesmo como item indispensável para a sobrevivência de uma empresa (PALADINI et al., 2012). Cabe novamente mencionar que Crosby (1980) já afirmava que a qualidade é importante por fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização. Portanto, para Zeithaml, Bitner e Gremler (2018) a satisfação e o foco no cliente são os aspectos essenciais para a competitividade no mercado. Trazendo esse pensamento para o segmento turístico, cita-se a fala de Moraes e Rosa (2016) quando afirmaram que os turistas estão tornando-se mais exigentes, autônomos e informados, portanto, torna-se necessário o conhecimento das demandas desses clientes para que a área de hospitalidade esteja preparada para desenvolver estratégias visando alcançar seu público-alvo. De forma complementar, Zeithaml, Bitner e Gremler (op. cit.) também mencionaram que as empresas que fornecem serviços e estão preocupadas com a qualidade devem ter uma compreensão nítida dos desejos de seus clientes. Assim sendo, é possível afirmar que os restaurantes e demais serviços de alimentação, sendo estabelecimentos que fazem parte da área de hospitalidade, devem atentar às demandas dos seus clientes tendo em vista a manutenção da qualidade. Nilashi et al. (2021), por exemplo, citaram a correlação positiva entre os hotéis eco-friendly e a avaliação da qualidade do serviço de alimentação em uma pesquisa efetuada com opiniões de hóspedes coletadas on-line.

Para Chon e Sparrowe (2003) os restaurantes devem contemplar as expectativas dos clientes em todos os quesitos, com serviços de excelência. Como esses estabelecimentos também oferecem a prestação de serviço, além de comidas e bebidas, a qualidade vai além de ultrapassar expectativas. Fonseca et al. (2017) mencionou necessário encantar os clientes que desfrutam dos serviços de alimentação, pois a qualidade nas operações desta natureza influencia diretamente a preferência dos comensais. Ainda de acordo com esses autores (op. cit.) o serviço está estritamente ligado à qualidade, haja visto que esta é um dos principais fatores para o crescimento dos empreendimentos e a permanência dos mesmos no mercado atual.

A qualidade na prestação de serviços tem ligação direta com a padronização de processos e o treinamento de colaboradores. Medeiros (2010) comentou que a padronização de serviços é importante para as organizações pois reduz o risco de erros nas rotinas de trabalho e fornece condições para os colaboradores realizarem suas atividades com eficiência e autonomia. Para que a referida padronização seja viável, torna-se necessário realizar treinamentos com temas diversos para os colaboradores dos serviços de alimentação, envolvendo conhecimentos sobre o atendimento ao cliente, atributos sensoriais dos itens que estão no cardápio da operação e aspectos sanitários. Adicionalmente, dependendo dos objetivos do serviço de alimentação, considera-se ainda a demanda pela qualidade nutricional das refeições, essencial em unidades como hospitais e SPAs, que têm a saudabilidade como foco, conforme destacado por Suess e Mody (2017).

Foltran et al. (2012) mencionou que o treinamento é fundamental para que o colaborador possa se desenvolver e conseqüentemente desenvolver a empresa, atingindo o nível de eficiência exigido para cada tarefa que precise realizar. Esses autores (op. cit.) também comentaram a empresa deve capacitar seus colaboradores por meio de treinamentos para que eles tenham informações relevantes sobre os procedimentos padrões, desenvolvendo suas habilidades, ampliando seus conhecimentos e, eventualmente, mudando seu comportamento para melhorar os resultados do trabalho que exercem. Cabe ressaltar que a importância de treinar periodicamente os colaboradores também é reconhecida pela gestão lean, que segundo Dora e Gellynck (2015) enfatiza conceitos contemporâneos de gestão, inclusive na área de processamento de alimentos, ressaltando a premissa de alcançar parâmetros de qualidade a partir de uma produção enxuta.

Dentre as ferramentas que podem contribuir na implementação da gestão da qualidade em serviços de alimentação, cita-se o POP (Procedimento Operacional Padronizado), um tipo de documento que visa padronizar processos e contribuir com o treinamento e a orientação de colaboradores, com o objetivo de auxiliar na rotina de trabalho,



potencialmente melhorando a qualidade dos serviços prestados. O POP é um documento que descreve um determinado processo a ser executado pelo colaborador, da forma que as ações descritas neste documento devem ser realizadas sequencialmente (MEDEIROS, 2010). Em termos de conteúdo, o POP deve contemplar informações sobre como uma ação deve ser executada, qual é a tarefa, o executante, o objetivo da tarefa, materiais necessários, processos a serem realizados, cuidados especiais a serem tomados, resultados esperados, as ações corretivas e a aprovação de um responsável pelo estabelecimento.

No que tange à qualidade sanitária, no Brasil há uma legislação específica para a regulamentação dos POPs, a Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002 (BRASIL, 2002), que visa aperfeiçoar o controle sanitário e proteger a saúde dos consumidores, além de apresentar a obrigatoriedade do Manual de Boas Práticas, um documento que descreve requisitos que os estabelecimentos de food service devem obedecer. Esta legislação apresenta quais ações sanitárias e higiênicas devem conter nos POPs como a limpeza, desinfecção, higienização, antissepsia, controle integrado de pragas, programa de recolhimento de alimentos e resíduos. Além dos POPs, outros documentos de apoio à sua implementação podem ser elaborados, como as fichas técnicas de preparação culinária que contribuem para padronizar a elaboração das refeições, favorecendo a busca por padrões de identidade e qualidade (PIQ) na produção em questão.

### **Considerações finais**

A literatura destaca os vários benefícios alcançados por operações que implementam ações relativas à gestão da qualidade em suas rotinas, refletindo uma maior padronização de serviços e satisfação das demandas dos comensais. É necessário salientar que os colaboradores são peças-chave nesse panorama, devendo, para tanto, serem treinados de forma eficaz visando garantir que o planejamento seja executado em concordância com as ações pensadas pelo gestor do serviço de alimentação. Ressalta-se que além do Ciclo PDCA, Manual de Boas

práticas e POP muitas outras ferramentas podem ser usadas para a gestão da qualidade na produção de refeições (como planos de ação, diagrama de Ishikawa e brainstorming, por exemplo), cabendo ao gestor definir quais procedimentos e em quais situações tais estratégias poderão ser adotadas. Para tanto, o profissional deverá considerar o que deseja resolver (solucionar um problema atuando corretivamente ou otimizar algum processo), bem como escolher a metodologia que melhor se encaixa nessa tarefa e como tal estratégia será compartilhada com sua equipe.

## REFERÊNCIAS:

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC nº275. Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos e a lista de verificação das Boas Práticas de Fabricação em estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos. **Diário Oficial da União**, de 23 de outubro de 2002.

CHON, K-S.; SPARROWE, R. T. **Hospitalidade**: conceitos e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 393 p.

CROSBY, P. B. **Quality Is Free**: The art of making quality certain. 2ª edição. Estado Unidos da América: Signet, 1980. 270 p.

DAVIS, B. et al. **Food and Beverage Management**. 4ª edição. Eslovênia: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2008. 447 p.

DEMING, W. E. **Qualidade**: A revolução da administração. Brasil: Marques Saraiva, 1990. 368 p.

DORA, M.; GELLYNCK, X. House of lean for food processing SMEs. Trends in **Food Science & Technology**, v.44, n.02, p.272 – 281, 2015.

FOLTRAN, C. U. et al. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: o sucesso das organizações. **Revista Alumni**, v.1, p.1, 2012.

FONSECA, C. S. A. et al. Gestão da qualidade em restaurantes. Interação - **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 19, n. 2, p. 8 - 24, 2017.

ILLESCA, L. A.; SERRANO, A. L. Gestión del departamento de alimentos y bebidas. In: IÑIGUEZ, M. C.; SERRANO, A. L.; MAGUIÑO, M. G (orgs.). **Gestión del Sector, Alojamiento - Hotel**. 1ª edição. Machala: UTMACH, 2018. p. 53-77.



MEDEIROS, T. B. **POP - Procedimento Operacional Padrão**: um exemplo prático. 2010. 56 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, SP, 2010

MORAES, E. A.; ROSA, L. G. Hospitalidade, cultura e entretenimento: elementos para uma indústria criativa. In: ROSA, L. G.; MENDES, A. A. (orgs.). **Criatividade e inovação como diferenciais competitivos na hospitalidade**. 1ª edição. Jundiaí: Paco Editorial, 2016. p. 81-96.

NILASHI, M. et al. **Big social data analysis for impact of food quality on travelers' satisfaction in eco-friendly hotel**. ICT Express, in press (2021).

OLIVEIRA, M. S. **Gestão de Restaurantes**: uma prática de hospitalidade. 2006. 113 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Mestrado em Hospitalidade, Anhembi Morumbi, São Paulo, SP, 2006.

PALADINI, E. P. et al. **Gestão da Qualidade**: Teoria e Casos. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 437 p.

RICCETTO, L. N. **A&B – Entendendo o setor de Alimentos & Bebidas**. São Paulo: SENAC Nacional, 2013. 164 p.

SIDÔNIO, L. V. **Gestão Hoteleira**. 1ª edição. Montes Claros: Instituto Federal do Norte de Minas Gerais, 2015. 109 p.

SUESS, C.; MODY, M. Hospitality healthscapes: A conjoint analysis approach to understanding patient responses to hotel-like hospital rooms. **International Journal of Hospitality Management**, v.61, p. 59-72, 2017.

ZANETTE, F. G. C. **Procedimento Operacional Padrão de Governança e Sustentabilidade em Hotelaria**. 2010. 112 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Turismo - Mestrado, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, 2010.

ZEITHAML, V. A. et al. **Services Marketing**: Integrating Customer Focus Across the Firm. 7ª edição. Estados Unidos da América: McGraw-Hill Education, 2018. 543 p.