



***Relatório de Estágio no Hotel Sana Silver Coast:  
Implementação de Visitas de Cliente Mistério na SANA  
Hotels – Projeto Piloto: SANA Silver Coast***

**João Pedro Nobre Dinis**

2016





***Relatório de Estágio no Hotel Sana Silver Coast:  
Implementação de Visitas de Cliente Mistério na SANA  
Hotels – Projeto Piloto: SANA Silver Coast***

**João Pedro Nobre Dinis**

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Turismo  
Sustentável

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Anabela Clemente Elias  
Almeida

2016



***Relatório de Estágio no Hotel Sana Silver Coast:  
Implementação de Visitas de Cliente Mistério na SANA  
Hotels – Projeto Piloto: SANA Silver Coast***

© Copyright João Pedro Nobre Dinis/ Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e Instituto Politécnico de Leiria

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este relatório de estágio através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objectivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor



## **Agradecimentos**

Aos meus pais e irmã, a quem devo tudo o que sou.

À Ester.

À Professora Doutora Anabela Almeida por todo o apoio e orientação indispensáveis no desenvolvimento do projeto.

À equipa da SANA *Hotels* que esteve diretamente ligada ao projeto por todo o apoio e compreensão.

Muito obrigado.



## Resumo

Este relatório de estágio integra a fase final do Mestrado em Gestão e Sustentabilidade no Turismo, na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar em Peniche, e tem como objetivo a implementação de visitas de cliente mistério na SANA *Hotels*, tendo como projeto piloto o SANA *Silver Coast*. O estágio teve a duração de 1 620 (mil seiscentas e vinte) horas, totalizando nove meses, entre dezembro de 2015 e agosto de 2016, no Hotel SANA *Silver Coast* em Caldas da Rainha.

A dinâmica do mercado atual em constante mutação torna-o cada vez mais exigente, obrigando as empresas a acompanhar de forma constante as mudanças rápidas e muitas vezes inesperadas. É neste contexto que o valor da gestão da qualidade se torna essencial para as organizações.

O presente relatório mostra a concepção de um projeto real de desenvolvimento e implementação de visitas de cliente mistério levada a cabo por uma organização ligada à hotelaria, tendo como objetivo analisar a sua eficiência.

O documento começa por caracterizar a cadeia hoteleira, seguido da caracterização do SANA *Silver Coast*. No capítulo seguinte é apresentado o enquadramento do estágio, referindo o seu objetivo e principais atividades desenvolvidas. No seguimento, é exposta de forma detalhada a metodologia para a construção dos questionários de análise ao cumprimento dos procedimentos e descreve também a formação técnica ao longo de todo o projeto a que os colaboradores do departamento de F&B foram submetidos. Após recolhida a informação das visitas do cliente mistério, a informação é tratada e apresentada sob a forma de relatórios contendo a interpretação dos resultados. O relatório termina com algumas conclusões críticas sobre o projeto e são elaboradas algumas sugestões para estudos futuros.

Este estudo permite perceber se esta ferramenta produz efetivamente uma melhoria no cumprimento dos standards num contexto prático e funciona como um projeto piloto, estando preparado para ser replicado nos restantes hotéis da cadeia.

**Palavras-chave:** SANA *Hotels*; SANA *Silver Coast*; Gestão da Qualidade; Cliente Mistério; Procedimentos.



## **Abstract**

This internship report incorporates the final stage of the Master in Sustainable Tourism Management at the School of Tourism and Maritime Technology in Peniche, and aims to implement mystery shopper auditory at SANA Hotels, starting with the pilot project in SANA Silver Coast at Caldas da Rainha. The internship lasts 1 620 hours, (nine months), between December 2015 and August 2016.

The dynamic of present ever changing market makes it increasingly demanding, forcing organizations to monitor constantly the rapid changes and often unexpected. It is in this context that the quality management value becomes essential for organizations.

This report shows the design of a real project for the implementation of mystery shopper audits carried out by an organization linked to hospitality, and intended to analyze their efficiency.

The document starts by characterizing the hotel chain and SANA Silver Coast in particular. On next chapter is described the internship framework, stating the purpose and main activities developed. Further, is exposed in detail the methodology for the construction of the questionnaires that analyses the compliance with the procedures and also describes the technical training throughout the project to which the employees of the F&B department were submitted. After collected the information of the mystery shopper audits, the information is processed and presented as reports containing the interpretation of results. The report ends with some critical findings about the project and are designed some suggestions for future studies.

This study allows to understand if this tool efficiency in the improvement of the compliance with the standards in a practical context and acts as a pilot project, being prepared to be replicated in the other hotels of the chain.

**Key-words:** SANA Hotels; SANA Silver Coast; Quality Management; Mistery Shopper; Standards.



## **Lista de Siglas**

C.M. – Cliente Mistério;

F&B – Food and Beverage – Departamento de comidas e bebidas;

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point – Controlo de pontos críticos;

LHW – Leading Hotels of the World;

OMPI – Organização Mundial da Propriedade Industrial;

S.G.Q. – Sistema de gestão de qualidade;



# Índice Geral

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>2</b>
<b>1 APRESENTAÇÃO DA AZINOR E DA CADEIA HOTELEIRA SANA <i>HOTELS</i></b>	<b>6</b>
1.1 A AZINOR	6
1.2 APRESENTAÇÃO DA CADEIA SANA <i>HOTELS</i> , MISSÃO, VISÃO E VALORES	7
1.3 A MARCA SANA <i>HOTELS</i>	9
1.4 O MANUAL DE PROCEDIMENTOS E A ACADEMIA SANA <i>HOTELS</i>	11
1.5 APRESENTAÇÃO DO HOTEL SANA <i>SILVER COAST</i>	13
<b>2 ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO</b>	<b>18</b>
2.1 PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	19
2.2 ANÁLISE CRÍTICA	23
<b>3 O DESAFIO: IMPLEMENTAÇÃO DE VISITAS DE CLIENTE MISTÉRIO</b>	<b>26</b>
3.1 REVISÃO DA LITERATURA	27
3.2 METODOLOGIA	30
3.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO	35
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>48</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>82</b>

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Organograma da AZINOR	6
Figura 2 – Hotel SANA <i>Silver Coast</i>	13
Figura 3 – Organograma SANA <i>Silver Coast</i>	14
Figura 4 – Ordem de Trabalho	31
Figura 5 – Ciclo de auditoria	31
Figura 6 - Formula de cálculo da pontuação	34
Figura 7 – Pontuação em percentagem por ponto de venda (1.ª)	35
Figura 8 – Pontuação em percentagem por ponto de venda (2.ª)	37

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Conceitos SANA <i>Hotels</i>	10
Tabela 2 – Hotéis por país	11





# Introdução

O presente relatório encontra-se inserido no plano curricular de Mestrado em Gestão e Sustentabilidade no Turismo da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e no seguimento de um estágio realizado no Hotel SANA *Silver Coast* da cadeia SANA *Hotels*, em Caldas da Rainha, Portugal. O estágio teve a duração de 1 620 horas, com início a 1 de Dezembro de 2015 e término a 30 de agosto de 2016. Foi desenvolvido na sua essência no departamento de Comidas e Bebidas, mas sempre com envolvimento no departamento de Receção para o desenvolvimento do desafio.

Será apresentado o grupo hoteleiro, bem como o respetivo local de estágio e será feita uma análise crítica referente ao período de estágio. Neste relatório será também desenvolvido o desafio proposto, a implementação de visitas de cliente mistério (C.M.) na SANA *Hotels*. Projeto piloto: SANA *Silver Coast* Caldas da Rainha. Esta análise permitirá perceber a eficiência desta ferramenta promotora da prestação de um serviço de qualidade.

Para recolha de informação foram efetuadas duas entrevistas presenciais. Uma com a diretora do SANA *Silver Coast*, Dr.<sup>a</sup> Sofia Nogueira, e outra com um dos responsáveis pelo departamento de formação da SANA *Hotels*, Dr. Nuno Pires. Para além disso foi recolhida informação através de pesquisas em livros e artigos científicos sobre *marketing*, gestão, e gestão da qualidade, bem como pesquisas na internet.

A motivação para este estágio deve-se ao gosto pelo desafio proposto e sobretudo à vontade de melhorar os padrões de qualidade da SANA *Hotels*. Sempre com o objetivo principal de ver este projeto ser aplicado numa cadeia hoteleira e ver este primeiro passo ser concretizado foi muito gratificante.

Ao longo do desempenho das minhas funções fui notando que os procedimentos *standard* estipulados pelo departamento de qualidade da SANA *Hotels* não estavam a ser cumpridos corretamente. Na SANA *Hotels* não existe uma política de auditorias externas que meçam o produto e o serviço. Existe apenas uma auditoria interna que tem como objetivo avaliar as condições de higiene, segurança no trabalho e HACCP (Iusocristal). Para além da anterior, existem também auditorias internas efectuadas pelo diretor de hotel que apenas inspeciona as áreas e os quartos. Deste modo, proponho arranjar soluções para que todos os departamentos cumpram os procedimentos aumentando assim o rigor do serviço prestado e o grau de satisfação dos clientes.

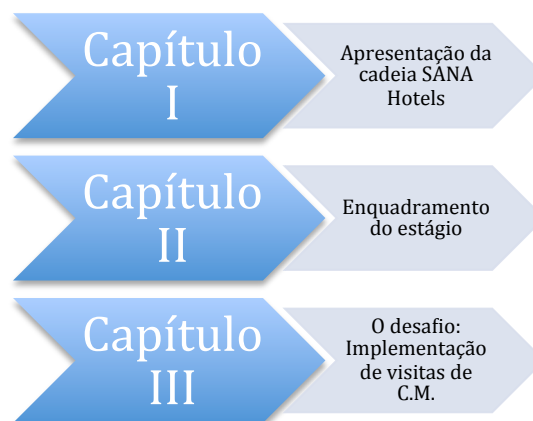
Após a revisão da literatura, foi considerado que as auditorias de cliente mistério são bastante eficazes na medição da qualidade do produto, bem como do serviço prestado. Propõe-se desta forma, a implementação de uma política de cliente mistério com auditorias semestrais com o objetivo de medir e, conseqüentemente, melhorar a experiência do cliente.

São várias as teorias que defendem que se deve dar um feedback sistemático aos colaboradores sobre a sua performance. Estas defendem também que este factor contribui para uma autoanálise crítica sobre o seu *output* (Latham, Ford, & Tzabbar, 2012).

Não existe uma ferramenta de medição que avalie os restaurantes nem um sistema de *rating* standardizado e oficial em Portugal. É sugerido por Liu, Su, & Chou (2014), que as organizações com poder de decisão, nomeadamente departamentos governamentais, criem ou adaptem modelos de avaliação e revelem os resultados com o objetivo de melhorar a qualidade de toda a industria de comidas e bebidas.

A comida é uma fonte de receita muito importante para o turismo (Liu, Su, & Chou, 2014). Como parte da estratégia, os restaurantes podem ser transformados num tópico do turismo através da sua avaliação e promoção. Para isso, é importante perceber como identificar os restaurantes com grande qualidade de serviço. Este estudo traz algumas contribuições significantes na medida em que é pioneiro em Portugal no desenvolvimento de uma avaliação da qualidade do serviço em restaurantes através da ferramenta Cliente Mistério.

## Estrutura do relatório



Para melhor compreensão deste relatório foram criados três capítulos. Como pode ser

observado na sequência anterior, existe uma linha de orientação no desenvolvimento ao longo do relatório.

Desta forma, o relatório inicia com a apresentação da cadeia *SANA Hotels* (Capítulo I) e termina no desenvolvimento do desafio (Capítulo III), fazendo também uma abordagem ao enquadramento do estágio. (Capítulo II)

No **primeiro capítulo** é feita uma breve apresentação da empresa mãe, a Azinor, seguida da caracterização da *SANA Hotels*, expondo o seu historial, missão e valores. Por fim é apresentado o local de estágio, o *SANA Silver Coast*, explicando a sua localização e caracterização física.

No **segundo capítulo** são relatadas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio no hotel *SANA Silver Coast*, e também é desenvolvida uma análise crítica sobre o estágio.

O **terceiro capítulo** consiste no desenvolvimento do desafio criado. Começa com uma breve revisão da literatura que abrange conceitos como: Qualidade, Serviço e Cliente Mistério. De seguida é criada uma metodologia para implementação de um projeto piloto que consiste em duas auditorias feitas por um Cliente Mistério. Por fim é feita uma análise dos resultados comparando a primeira e a segunda inspeção.

# CAPÍTULO I

Apresentação  
da cadeia  
Hoteleira  
SANA Hotels

Neste capítulo será apresentada a cadeia *SANA Hotels* como parte integrante da Azinor, caracterizada pela inovação e excelência de serviço, desde a sua origem até aos dias de hoje. Antes de apresentar a *Sana Hotels* considero importante que o leitor conheça a “empresa mãe”, a Azinor. De seguida serão abordados subtemas como a importância da missão, a marca e qual o seu valor para a empresa, a importância da segmentação através dos diferentes conceitos e a diferenciação para a criação de valor acrescido.

### 1.1 A Azinor

A Azinor é uma empresa de serviços de comércio internacional vocacionada para os mercados Globais, com especial foco nos Africanos. A Empresa foi criada em 1986 tendo como objectivo estratégico contribuir, numa primeira fase, para o desenvolvimento do comércio internacional na Região de África e aproveitar as oportunidades geradas pela globalização dos mercados mundiais. É especialista em operações *Trading* (importação e exportação).<sup>1</sup>

**Figura 1 – Organograma da azinor**



Fonte: Própria com base no *website* oficial da azinor <URL:www.azinor.pt>

A Azinor possui uma equipa de profissionais com vasta experiência nas áreas de *Trading* internacional, aprovisionamento de bens e serviços, e também nas áreas de logística,

<sup>1</sup> Informação com base no *website* oficial da azinor <URL:www.azinor.pt>

jurídica, *marketing* e financeira o que torna mais fácil a penetração de produtos em mercados emergentes. O organograma apresentado na figura 1 mostra a estrutura da empresa tendo em conta os seus departamentos.

A Azinor nasce a partir de uma estrutura acionista familiar que com visão estratégica apostou inicialmente em África, nomeadamente em Angola, há cerca de 20 anos. Tendo definido o investimento direto como um vector estratégico de posicionamento no mercado.

É com base nessa visão que a empresa foi evoluindo de uma posição inicial focalizada na atividade de *trading* geral para uma posição de investimento direto no mercado Angolano. Constituindo hoje o grupo Azinor um conglomerado de empresas segmentadas por áreas de negócio como:

- Materiais e Equipamentos de Construção Civil
- Alimentar
- Farmacêutica e Material Hospitalar
- Consumíveis e Equipamento Informático
- Material de Escritório
- Mobiliário
- Náutica
- Produtos e Serviços de Higiene e Limpeza
- Equipamentos e Produtos Agrícolas
- Segurança e Domótica
- Serviços de Logística
- Telecomunicações
- Vestuário Profissional
- Viaturas
- Consultoria
- Veículos Especiais

## **1.2 Apresentação da Cadeia Sana *Hotels*, Missão, Visão e Valores**

De acordo com Ribeiro (2013), a SANA *Hotels* abriu o seu primeiro hotel em 1991, e nos últimos anos tem reforçado o investimento na área da hotelaria. Atualmente possui 18 unidades hoteleiras no território nacional e no estrangeiro, mais especificamente na Alemanha e em Angola, com unidades de 4 e 5 estrelas respetivamente. Está prevista

abertura de duas novas unidades em Cabo Verde e Marrocos, resultado de uma estratégia de posicionamento consolidado na internacionalização da SANA *Hotels*.

Através das suas atuais unidades hoteleiras em funcionamento, a cadeia SANA *Hotels* oferece a totalidade de:

- 1.092.360 Quartos
- 1.570.360 Camas
- 2.153.500 m<sup>2</sup> De SPA & *Wellness*;
- 20 Restaurantes com 952.650 lugares
- 22 Bares
- 92 Salas de reunião que correspondem a 5.353.820 m<sup>2</sup>

### **Missão, Visão, Valores e Objetivos**

A missão de uma empresa é um pequeno texto onde podemos ler em detalhe a razão de ser de uma empresa. É neste paragrafo que as empresas têm oportunidade de transmitir aos *stakeholders* a sua essência.

Segundo Teixeira (2010), a missão de uma organização consiste na definição dos fins estratégicos e propósitos gerais de uma empresa. É a intenção fundamental da gestão global e funciona como ponto de partida para a definição de objetivos.

Alguns escritores como Nigel, Stonehouse, & Campbell (2003), apontam para a missão como a razão de ser da organização bem como muito importante para incutir o sentido de cultura e filosofia de empresa aos colaboradores. Os autores defendem que a missão deve ser: claramente articulada, relevante, atual, autêntica e duradoura.

Sabendo assim um pouco mais sobre este passo tão importante na gestão estratégica, podemos analisar a missão da empresa em estudo onde é explicado que “Num contexto globalizado e competitivo, a SANA *Hotels* cria propostas de valor diferenciadas, apostando na qualidade dos seus produtos, do serviço ao cliente e no capital humano. Numa procura de excelência do modelo de negócio e do serviço ao cliente, aposta no capital humano, identifica as valências das pessoas e desenvolve-as, com vista à maximização dos resultados e ao bem-estar individual e organizacional.

No que diz respeito à visão, esta não sai fora do âmbito normal de uma declaração deste tipo. É demasiado subjetiva e pode ser aplicada a qualquer empresa do sector. A SANA

*hotels* diz que quer “Crescer de forma consolidada e ser uma das principais cadeias hoteleiras a nível nacional e internacional.”<sup>2</sup>

Os valores da cadeia SANA Hotels refletem a sua postura perante o cliente e a sociedade:

- Profissionalismo
- Inovação
- Ética
- Renovação
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Crescimento sustentado
- Excelência
- Valorização dos recursos humanos

De acordo com Teixeira (2010), os objetivos são o resultado desejado numa qualquer atividade, e podem também ser expressados como metas ou alvos. O mesmo autor defende que os objetivos devem estar calendarizados, devem ser consistentes, mensuráveis e atingíveis. Outros autores como Nigel, Stonehouse, & Campbell (2003) acrescentam que devem ser explícitos, ou seja, dizem que os objetivos devem estar relacionados com a empresa como um todo, devem ser aplicados a médio e longo prazo.

### **1.3 A marca SANA Hotels**

De forma a relatar a história da Marca será necessário definir um conceito contemporâneo que nos permita orientar ao longo dos milénios. De acordo com a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), responsável pela proteção da marca ao nível do direito internacional, uma marca é representada por um sinal que permite distinguir produtos e serviços de uma empresa das empresas concorrentes, enfatizando portanto a diferenciação.

---

<sup>2</sup> In < URL: [www.sanahotels.com](http://www.sanahotels.com)>

Tabela 1 – Conceitos SANA Hotels

Características	Excelece	Style	EPIC	EVOLUTION	RESIDENCE
<b>Conceito</b>	Requintado Acolhedor Personalizado Atento ao detalhe	Confortável Com estilo Boa localização	Luxuoso Elegante Exclusivo Memorável	Futurista Tecnológico Inovador Serviço rápido	Privacidade Estadias de longa duração Apartamento
<b>Estrelas (n.º)</b>	4	3	5	N/A	N/A
<b>Unidades (n.º)</b>	6	5	3	1	2
<b>Localização</b>	C. da Rainha, Lisboa, Sesimbra e Berlim	Estoril e Lisboa	Luanda, Lisboa e Albufeira	Lisboa	Luanda, Berlim

Fonte: Tabela adaptada SANA Hotels (consultado a 9 de março de 2016) Disponível na internet:<URL: <http://www.sanahotels.com/pt/quem-somos/conceitos>>

A tabela 1 apresenta os vários conceitos entre os quais o cliente pode escolher. “*Whats your concept?*” Qual é o seu conceito? Segundo o *website*<sup>3</sup> “a SANA Hotels é perfeito para quem gosta de viver sensações únicas. Porque mais do que uma cadeia de hotéis, a SANA Hotels é um conjunto de conceitos exclusivos, um projeto sensorial onde cada hotel tem a sua personalidade própria, nuances, sabores e tons distintos. Se as pessoas são todas diferentes, porque haveriam os hotéis de ser todos iguais?” (Hotels, SANA Hotels, 2016)

A mesma declaração explica que os hotéis SANA para além de alojamento oferecem experiências únicas, onde cada hotel é dotado de personalidade própria, o que resulta numa experiência única. O espírito da cadeia tende em conhecer o perfil do cliente e tenta que o cliente descubra qual o conceito com que mais se identifica. “Há sempre um

<sup>3</sup> Informações com base no Website Oficial SANA Hotels. URL<[www.sanahotels.com](http://www.sanahotels.com)>

hotel à sua imagem” explicam. A tabela 2 apresentada os hotéis SANA por país na sua distribuição.

**Tabela 2 – Hotéis por país**

Portugal		Angola	Alemanha
EPIC SANA Algarve Hotel	EPIC SANA Lisboa Hotel	EPIC SANA Luanda Hotel	SANA Berlim Hotel
MYRIAD by SANA Hotels	Evolution by SANA Hotels	SANA Residence Luanda	SANA Residence Berlim
SANA Capitol Hotel	SANA Estoril Hotel		
SANA Executive	SANA Lisboa Hotel		
SANA Malhoa Hotel	SANA Metropolitan Hotel		
SANA Reno Hotel	SANA Rex Hotel		
SANA Sesimbra Hotel	SANA Silver Coast Hotel		

Fonte: Tabela adaptada de SANA *Hotels* (consultado a 9 de março de 2016) Disponível na Internet: <URL: <http://www.sanahotels.com/pt>>

#### **1.4 O Manual de procedimentos e a academia SANA *Hotels***

Segundo Pinto & Soares (2011), os procedimentos de sistema estabelecem as linhas de orientação e a metodologia de atuação a fim de que a organização cumpra os requisitos de referencial em matérias de gestão da qualidade.

Tal como referido no mesmo, o manual de procedimentos da SANA *Hotels*<sup>4</sup> “pretende assegurar a sistematização e uniformização dos métodos de trabalho, considerados mais adequados, de forma a proporcionar uma melhoria contínua dos standards de Qualidade pretendidos para a SANA *Hotels* e refletir o compromisso de todos, no que respeita a:

---

<sup>4</sup> Adaptado do manual de procedimentos SANA *Hotels*

- Cumprimento dos requisitos das várias partes interessadas, em especial os Hóspedes e outros inerentes à atividade, nomeadamente o cumprimento do planeamento estratégico definido pela Administração;
- A satisfação e fidelização dos Clientes e consequente otimização de resultados.”

Na minha opinião o documento está bem estruturado e tem a vantagem de estar dividido por classes, o que permite otimizar a gestão documental da empresa, podendo cada supervisor imprimir apenas os procedimentos referentes à sua unidade de trabalho. Um exemplo do manual de procedimentos do serviço de restaurante pode ser consultado no Anexo 1.

Existe também a necessidade de referir o facto da estrutura do documento estar preparado para alterações sempre que necessário, visto ser um processo dinâmico. Mesmo assim, considero que o documento não é revisto há bastante tempo, o que o torna, na minha opinião, desatualizado. Considero também ser um documento muito extenso. É útil para os supervisores que são quem fornece as linhas de orientação à operação, mas pouco útil para os elementos operacionais que têm alguma dificuldade em interpretar e reter a informação. Seria pertinente criar uma versão mais pequena e sucinta para que todos possam consultar mais facilmente. Deste modo, acredito que o questionário do C.M. apresentado mais à frente no terceiro capítulo é uma boa solução visto que apresenta todos os procedimentos em forma de questões.

Desde que iniciou a sua atividade em 2009, explica o site, “a Academia SANA *Hotels* direciona a sua intervenção no âmbito da formação profissional, para que esta possa ter uma abordagem abrangente e orientada para a prática”.<sup>5</sup>

O Dr. Nuno Pires, apresentado anteriormente é um dos responsáveis por este departamento que gere a “agenda de formação” da SANA *Hotels*. O objetivo é que todos os colaboradores tenham acesso a formações ao longo do ano. Estas formações são divididas por temáticas como por exemplo: formações técnicas, formações comportamentais, formações específicas para chefias e sessões de acolhimento para novos colaboradores.

---

<sup>5</sup> In <URL:www.sanahotels.com>

## 1.5 Apresentação do Hotel SANA *Silver Coast*

Como foi referido anteriormente, a escolha deste hotel em particular para este estudo de caso deriva do facto do autor deste trabalho ser colaborador no departamento de F&B do mesmo, mas também por ver uma oportunidade em explorar a ferramenta de C.M. num hotel mais pequeno e fora das grandes cidades.

**Figura 2 – Hotel SANA *Silver Coast***



Fonte: Internet <URL: <http://www.allaboutportugal.pt/es/caldas-da-rainha/hoteles/sana-silver-coast-hotel>>

O SANA *Silver Coast Hotel* (figura 2) insere-se no conjunto de hotéis de 4 estrelas do grupo SANA *Hotels*, dentro do conceito *Excellence*.

Está localizado na chamada costa de prata, no centro das Caldas da Rainha em frente parque D. Carlos e Junto do Hospital Termal mais antigo do mundo.<sup>6</sup> Fica a cerca de 80 km de Lisboa e 233 do Porto.

O edifício do século XIX, na altura, *Grand Hotel Lisbonense*, mantém a fachada original tendo sido recuperado em 2011 após ter estado fechado durante mais de 30 anos.

Todas as unidades de alojamento estão decoradas segundo o conceito *excellence*, caracterizado pelo conforto, qualidade e requinte.

---

<sup>6</sup>Adaptado de European historical thermal Towns association. (Consultado a 3 de março de 2016) disponível na internet: <URL: [http://www.ehtta.eu/index.php?option=com\\_z-oo&task=item&item\\_id=81&Itemid=37](http://www.ehtta.eu/index.php?option=com_z-oo&task=item&item_id=81&Itemid=37)>

Dispõe de uma totalidade de 80 quartos divididos da seguinte maneira:

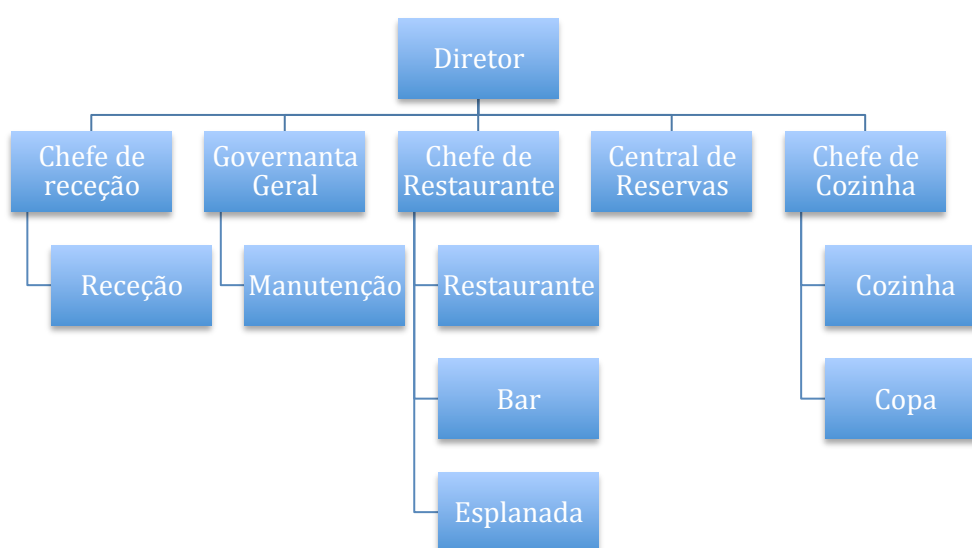
- 7 suites - Unidades de alojamento espaçosas com sala, em que existe uma divisão entre as mesmas;
- 41 quartos *twins* – Unidades de alojamento com duas camas e vista privilegiada para o Parque D. Carlos;
- 38 *doubles*. – Unidades de alojamento com cama de matrimónio e capacidade para 2 pessoas.

É também importante referir que 4 destes quartos são comunicantes ou seja, podem facilmente ser transformados em 2 quartos.

Todos os quartos estão equipados para garantir o máximo conforto oferecendo: *Room service*, controlo de temperatura, telefone, televisor, LED *Full HD*, televisão por cabo, *wi-fi*, mesa de trabalho, secador de cabelo, espelho de maquilhagem e de corpo inteiro, mini bar, cofre digital, eletricidade: 220 volts e insonorização total.

No que diz respeito às instalações o SANA *Silver Coast* dispõe de um restaurante com capacidade para 100 pessoas (Restaurante Lisbonense), um bar (Bar Lisbonense), uma esplanada ( Café Lisbonense) e 3 salas de reunião.

**Figura 3 - Organograma do SANA *Silver Coast***



Fonte: Própria, adaptado da informação fornecida pela diretora de unidade

A figura 3 diz respeito ao funcionamento em termos de hierarquia do hotel. O SANA *Silver Coast* conta com cerca de 30 colaboradores divididos pelas 5 secções representadas no organograma.



## CAPÍTULO II

## Enquadramento do estágio

O presente capítulo tem como objetivo fazer uma abordagem ao estágio, descrevendo os seus objetivos, atividades desenvolvidas, bem como expor uma pequena análise crítica relativamente às operações que foram decorrendo.

O dicionário Priberam Informática (2013) define estágio como: “Período durante o qual uma pessoa ou um grupo exerce uma atividade temporária com vista à sua formação ou aperfeiçoamento profissional.”<sup>7</sup>

O estágio foi realizado no Hotel SANA *Silver Coast* em Caldas da Rainha, entre 1 de dezembro de 2015 e 30 de agosto de 2016.

Estando atualmente o autor do estudo, como colaborador da empresa, a desempenhar funções de Supervisor de F&B Júnior, e foi neste contexto que desenvolvi ao longo das 1 620 horas, totalizando 9 meses, o desafio visitas de C.M.

Apesar do estudo se ter realizado essencialmente no departamento de *F&B*, durante este período houve uma preocupação extra em explorar o departamento da receção para o desenvolvimento do desafio.

Este estágio incidiu mais na componente de gestão da qualidade, explorando pormenorizadamente assuntos como o manual de procedimentos e satisfação do cliente, temas abordados no mestrado onde se insere.

### **Objetivos do estágio**

O objetivo do estágio era bastante claro e foi traçado de início – provar que a ferramenta cliente mistério efetivamente ajuda no cumprimento dos procedimentos estabelecidos pela administração e serve ao mesmo tempo para criar um histórico de análise de qualidade percebida do serviço. Entenda-se por este conceito qualidade sob o ponto de vista do cliente como explicado no capítulo 3.

Desta forma, o objetivo para o desafio no SANA Silver Coast foi: a oportunidade de desenvolver um projeto de análise de qualidade percebida em contexto real, envolvendo toda a equipa de F&B, através de execução de duas inspeções de cliente mistério.

---

<sup>7</sup>in *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa*, 2008-2016, <URL:<http://www.priberam.pt/dlpo/chave>> [consultado em 21-10-2013].

Neste sentido, foram desenvolvidas algumas tarefas para a execução projeto. Em primeiro lugar houve a necessidade de estudar a cultura da empresa no que respeita aos procedimentos que a empresa adopta como certos para a prestação de um serviço de qualidade. Após este estudo surgiu a necessidade de transformar estes procedimentos num questionário de resposta fechada (cumpriu/não cumpriu), que serviu posteriormente para o ato da inspeção.

Quando completas as tarefas descritas anteriormente foi necessário formar o C.M. para uma melhor prestação no ato da inspeção. Esta formação foi feita em contexto real, num hotel para uma melhor compreensão por parte da pessoa que desempenhou o papel C.M. relativamente às suas tarefas e como desenvolvê-las. Após a formação, foram efetuadas as inspeções reais, no *SANA Silver Coast*.

Por último foram analisados e interpretados os resultados das inspeções. Houve a preocupação de condensar a informação dos resultados e enviar sob a forma de relatório para administração. Os relatórios podem ser consultados no apêndice 3 e 4.

## 2.1 Principais atividades desenvolvidas

Como foi referido anteriormente, o estágio foi realizado essencialmente no departamento de F&B, desempenhando as funções abaixo descritas, desenvolvendo em paralelo toda a metodologia explicada no terceiro capítulo relacionada com as inspeções do C.M.

Neste sentido, durante o período de estágio neste departamento, enumeram-se as seguintes tarefas:

- ✓ Atendimento personalizado às solicitações dos clientes.
  - Sendo o *SANA Silver Coast* um hotel de quatro estrelas que se destaca pelo serviço de excelência, o atendimento de cada cliente é bastante personalizado. Desta forma, cada pedido tem as suas especificidades o que torna o serviço bastante desafiante.
- ✓ Serviço de *room service*, bar e restaurante
  - No *SANA Silver Coast*, devido a equipa de F&B resume-se a 8 colaboradores. Desta forma, para o bom funcionamento, foi adoptada a estratégia da polivalência, em que todos os colaboradores têm que estar aptos a praticar serviço de Bar, Restaurante e *Room Service*. No serviço de Bar são elaborados cocktails, bebidas simples e cafetaria. É um serviço bastante cuidado e elegante. Existe também a componente de comida

onde são servidos pequenos *snacks* e refeições ligeiras. No restaurante é necessário saber gerir as reservas, receber os clientes, conhecer de forma pormenorizada a carta de comidas e vinhos para assim poder aconselhar os clientes tendo em conta as suas preferências e também gerir os seus pedidos sempre com grande rigor e elegância. O serviço de *room service* está disponível 24 horas. Tem uma carta bastante reduzida, todavia, requer especial atenção pois tem regras bastante definidas relativamente à preparação do carrinho de apoio tendo em conta os pedidos dos cliente.

- ✓ Gestão de *stocks*
  - Devido à elevada taxa de ocupação existe uma grande rotação de *stocks*. É bastante desafiante gerir os produtos de forma a estarem sempre disponíveis e acondicionados em concordância com as regras de higiene.
- ✓ Gestão de conflitos
  - Devido à complexidade do serviço de restaurante existem muitas variáveis difíceis de controlar. Na hora do serviço, enquanto os clientes estão calmamente a desfrutar das suas refeições existe uma grande movimentação e stress no *back office*<sup>8</sup>. Neste sentido, é muito comum haverem falhas de comunicação o que gera conflitos. Durante este período é muito importante manter a calma e tentar moderar os conflitos que vão surgindo.
- ✓ Motivação do pessoal
  - Manter a equipa unida e motivada é uma tarefa bastante desafiante. As chefias têm que estar atentas a cada elemento. Caso um colaborador se mostre desmotivado e desconte é muito importante perceber as suas razões e tentar resolver essa desmotivação de imediato. Um colaborador desmotivado facilmente desmotiva os outros quando espalha o seu descontentamento pela equipa. É aqui que entra o aconselhamento e inspiração das chefias.
- ✓ Controlo das caixas nos vários pontos de venda
  - Para cada ponto de venda está alocado um fundo de caixa. Este fundo de caixa resume-se a um fundo monetário que serve para receber os pagamentos dos cliente e retribuir com o troco se necessário. No final do turno é necessário controlar se o após descontar o valor das vendas o fundo de caixa mantém o valor inicial.

---

<sup>8</sup> Termo técnico que se refere às zonas de serviço às quais o cliente não tem acesso.

- ✓ Organização do serviço de banquetes
  - O serviço de banquetes diz respeito a todos os serviços de comidas e bebidas que saem fora do âmbito normal do serviço de restaurante. A este serviço correspondem serviços como: casamentos, batizados e *Coffe breaks*<sup>9</sup> Esta secção detém uma uma grande fatia do valor de faturação do departamento de comidas. Requer planeamento e ocupa mão-de-obra.
- ✓ Formação de equipas
  - Mensalmente o departamento de comidas e bebidas reúne no sentido de perceber o que está a correr bem e o que está a correr menos bem, sempre com o objetivo de melhorar o desempenho e consequentemente a qualidade do serviço. Outra vertente é a formação em contexto de trabalho, em que os colaboradores são constantemente corrigidos e formados tendo em conta os valores e princípios apresentados no primeiro capítulo.
- ✓ Elaboração de *check list*
  - Entenda-se por *check list* a ferramenta presente em cada ponto de venda que auxilia os colaboradores no desempenho das suas funções. Na prática é uma lista que contem todas as tarefas por ordem de execução que o colaborador tem que cumprir durante cada turno.
- ✓ Elaboração de horários
  - Como referido anteriormente, a secção do restaurante é composta por oito elementos que têm de assegurar o funcionamento de três pontos de venda. Todos têm que folgar dois dias e gozar 22 dias úteis de férias. Tendo em conta estas variáveis é bastante desafiante garantir todo o serviço.
- ✓ Turnos: manhã e tarde e intermédio
  - Apesar de desempenhar um cargo de chefia, devido à estrutura pequena da secção de restaurante é muito comum ficar a assegurar o serviço de um dos pontos de venda, desempenhando as funções normais de um barman ou empregado de mesa.
- ✓ Gestão dos sistemas informáticos: *Micros e Materials Control*
  - *Micros Fidelio* é o nome do sistema informático de faturação utilizado no SANA *Silver Coast*. Este sistema tem a vertente de utilização para

---

<sup>9</sup> Termo técnico para o serviço de comidas e bebidas que é prestado no intervalo de uma reunião ou encontro empresarial.

faturação que é bastante acessível a todos os utilizadores e tem também a vertente de programação onde se inserem novos artigos, alteram preços, é também onde se gere a conta de cada colaborador e se gerem os stocks. Em colaboração com o *Micros Fidelio* existe o *Materials Control*, que é o sistema utilizado para gerir stocks e fazer dar entrada e saída de produtos entre pontos de venda.

### **Turno da manhã (7h-15h30)**

- Confirmar caixa;
- Montar e repor o buffet do pequeno almoço;
- Fazer registos de HACCP (temperaturas e limpeza);
- Serviço de pequeno almoço no quarto;
- *Mise-en-place*<sup>10</sup> de restaurante;
- Limpeza de todo o material, mesas, aparadores do serviço de pequeno almoço;
- Verificar a montagem das salas de reunião se necessário;
- Repor produtos do pequeno almoço;
- Abrir o Bar do Hotel;
- Montar e desmontar *Coffee breaks* se necessário;
- Fazer passagem de turno com os colegas da tarde.

### **Turno de Almoços e Jantares (12h – 15h30 / 19h – 11h30)**

- Serviço de restaurante;
- Serviço de *Room Service*;
- *Mise-en-Place* de restaurante.

### **Turno da tarde (15h30 – 00h)**

- Contagem de caixa;
- Reposições de Bar e Restaurante;
- Serviço de restaurante;
- Serviço de *Room Service*;

---

<sup>10</sup> *Mise-en-place* é uma expressão francesa muito utilizada na cozinha profissional que traduzido significa “pôr-no-lugar”. Refere-se ao conjunto de operações preparatórias que antecipam o serviço. (Beça & Galvão, 2009)

- Preparar o restaurante para serviço de pequeno almoço do dia seguinte;
- Fechar contas e entregar relatórios ao *Night Auditor*<sup>11</sup>

## 2.2 Análise crítica

Visto ser o meu local de trabalho, não considero este estágio como um estágio tradicional de primeiro contacto com o mundo do trabalho. Considero sim, uma oportunidade de desenvolver um projeto com base nos temas abordados em aula num contexto real.

Ao contrário do que pensava à partida, a aceitação dos colegas para a implementação das visitas de C.M. foi bastante positiva. Todos apoiaram o projeto e inclusive deram sugestões de melhoria do sistema.

Seguem-se algumas situações práticas que aconteceram no decorrer do estágio, para as quais deixo soluções possíveis.

Está implementado um sistema de questionários de satisfação do cliente relativamente ao serviço de restaurante, que funciona da seguinte maneira: ao terminar a refeição, no momento de entrega da factura, esta é colocada dentro do pequeno folheto que no seu interior tem um pequeno questionário satisfação, que pode ser consultado no Anexo II. Reparei que o mesmo, é apenas consultado e arquivado pelo supervisor de *F&B* sem a criação de qualquer tipo de histórico estatístico. Considero importante a apreciação deste tipo de documentos de forma mais cuidada, criando um histórico para melhor perceber quais os pontos que, na perspectiva dos clientes, devem ser melhorados.

No restaurante Lisbonense não existe um critério específico para o tipo de serviço praticado. (*Buffet*<sup>12</sup> ou “à carta”<sup>13</sup>) Isto significa que um cliente habituado ao serviço “à carta” pode ser surpreendido com um serviço de buffet ou vice-versa. Esta situação pode ser resolvida se dividir-mos a sala de restaurante e assim prestar os dois serviços em simultâneo.

---

<sup>11</sup> Pessoa responsável por assegurar serviços mínimos do hotel durante a noite.

<sup>12</sup> Tipo de serviço em que os clientes se servem da comida exposta pagando um preço previamente definido.

<sup>13</sup> Tipo de serviço em que os clientes escolhem a comida através de uma lista onde constam as iguarias e os respetivos preços.

A cozinha do restaurante lisbonense é bastante requintada e os pratos são muito elaborados. Um *set menu*<sup>14</sup> de três pratos demora em média uma hora e trinta minutos a ser prestado. Os clientes que vêm ao hotel para trabalhar como é o caso de reuniões empresariais, reclamam frequentemente o tempo de espera porque dizem que preferem um serviço menos elaborado e mais rápido. Por outro lado a cozinha diz que não quer baixar os *standards* e afirma que não vai alterar o serviço para estes grupos. Esta situação já foi discutida em reunião de operação e mesmo assim não ficou resolvida. Uma forma possível de resolver este problema seria em vés do menu ser constituído por três pratos, neste caso, para evitar demoras, os clientes teriam acesso apenas a dois pratos (principal e sobremesa). Assim, o custo que estava imputado na entrada era distribuído pelo prato principal e sobremesa no sentido de ficarem mais consistentes. Deste modo, o serviço tornava-se mais rápido, a cozinha não baixava os standards e os clientes não esperavam tanto.

Ainda relativamente à cozinha do SANA *Silver Coast*, é comum os cliente reclamarem por não existir uma opção vegetariana. Isto é um procedimento que não está a ser cumprido como é explicado no terceiro capítulo. Nos dias que correm, dado ao aumento da procura por parte dos clientes por este tipo de alimentação, não existe explicação possível para não ser inserido uma ou mais opções vegetarianas na carta de restaurante.

O bar do SANA *Silver Coast* está aberto entre as 11:00 horas e a 01:00 hora. Acontece que devido à pequena estrutura da equipa do departamento de comidas e bebidas, só a partir das 17:00 horas está escalada uma pessoa especificamente para o bar. No restante tempo de expediente o serviço é prestado pelos colaboradores que estão escalados para o restaurante. Durante este tempo, é muito comum não estar ninguém presente no bar, o que para o cliente se torna muito desagradável. Esta situação causa reclamações frequentes e a única solução para este problema é reforçar a equipa com mais um elemento, podendo assim cobrir todo o horário de expediente do bar.

---

<sup>14</sup> Tipo de serviço onde existe uma ementa previamente escolhida.

## CAPÍTULO III

### O Desafio: Implementação de Visitas de Cliente Mistério

Pretende-se com este capítulo explicar sucintamente o modelo de operação respeitante à implementação das visitas do C.M. Para isso, foi elaborada uma revisão da literatura que visa analisar e relacionar conceitos à volta do C.M, foi proposta uma ordem de trabalhos explicada mais à frente e foram analisados e interpretados os resultados que por fim deram possibilidade às conclusões apresentadas no final do capítulo.

São vários os sistemas de avaliação de restaurantes como é o caso do *Zagat Restaurant Survey*<sup>15</sup>, que avalia os restaurantes com base em três critérios: comida, decoração e serviço. A pontuação mais alta são 30 pontos (Liu, Su, & Chou, 2014).

Atualmente, os rankings mais conceituados em Portugal referentes a hotéis e restaurantes são o Boa cama Boa Mesa do Expresso, o *Trip Adviser*, a *Booking* e o Guia *Michelin Vermelho*<sup>16</sup>. Estudos apontam para o facto deste último influenciar os restaurantes em vários aspectos, nomeadamente na alteração de preços, receita e posição social dos chefes, bem como o seu prestígio (Liu, Su, & Chou, 2014). Apesar da grande influência do Guia Michelin Vermelho na indústria da restauração, nunca foram revelados os critérios de avaliação para a obtenção dos certificados nas diferentes categorias, o que representa uma lacuna na investigação académica no que diz respeito à criação de critérios consistentes de avaliação da qualidade do serviço nos restaurantes (Liu, Su, & Chou, 2014).

Os autores Nigel, Stonehouse, & Campbell (2003), propõem os seguintes indicadores: qualidade dos ingredientes e sua produção; habilidade na cozinha e talento; características da refeição; balanceamento do menu; experiência em cada visita.

O empregado de mesa é um elemento crítico que afeta diretamente a faturação de um restaurante (Latham, Ford, & Tzabbar, 2012). O principal objetivo é perceber se um feedback do cliente mistério pode potenciar a formação *on job*, melhorar a performance nas vendas, e exceder as expectativas do cliente em simultâneo.

São várias as pesquisas que focam a relação entre a qualidade do serviço e a classificação do restaurante visto que a qualidade do serviço foi já reconhecida como um

---

<sup>15</sup> Guia mais utilizado nos Estados Unidos para a restauração <URL: <https://www.zagat.com>>

<sup>16</sup> Guia utilizado em todo o mundo que funciona como roteiro de restaurantes de cada cidade <URL: <https://www.viamichelin.com>>

critério importante na seleção de um restaurante (Zang et al, 2010). De acordo com Han and Krin (2009), a qualidade do serviço nos restaurantes está diretamente relacionada com o valor percebido e experiência da refeição. Entenda-se por valor percebido a avaliação da comida, serviço, ambiente e preço. Estes factores contribuem ativamente para o comportamento emocional do cliente (Liu, Su, & Chou, 2014).

Desta forma, este estudo pretende preencher as falhas de estudos anteriores integrando o cliente mistério como forma de observação com o objetivo de melhorar a prestação do serviço através da formação contínua tendo em conta o *feedback* do cliente mistério.

Como qualquer auditoria externa, este projeto irá trazer custos adicionais. O vice presidente do estudo elaborado por Latham, Ford, & Tzabbar (2012) - que tem como objetivo a implementação de visitas de C.M. numa cadeia de restaurantes – explica que \$1 gasto no programa teve um retorno em \$2 de lucro devido ao aumento das vendas. Outro dos benefícios indiretos e mais difícil de medir, aponta, é a melhoria do serviço prestado que só foi possível devido à formação contínua através do *feedback* constante do C.M.

### **3.1 Revisão da literatura**

#### **Qualidade e serviço**

Citado em Pinto & Soares (2011), Mikel J. Harry diz que “qualidade é um estado no qual existe criação de valor para o cliente e para o fornecedor, em todos os aspectos da relação de negócios”. De acordo com a definição constante da norma NP EN ISO 9000:2005, qualidade é entendida como “grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas”. Os autores Pinto & Soares (2011), dizem que o sucesso de qualquer organização depende diretamente da sua capacidade de mobilizar e organizar os meios e recursos necessários à realização de produtos e/ou serviços que satisfaçam as exigências, necessidades e expectativas dos seus clientes. Assim sendo, a qualidade constitui o motor do sucesso para as organizações e abre caminho à eficácia e melhoria contínua dos métodos e processos.

Pesquisas sobre restaurantes com estrela Michelin afirmam que restaurantes mais caros têm mais recursos para manter um serviço, comida e ambiente de qualidade (Liu, Su, & Chou, 2014). A indústria dos serviços é o maior condutor da economia nos países desenvolvidos (Latham, Ford, & Tzabbar, 2012)

Tendo em consideração que a qualidade do serviço está cada vez mais implementada na gestão hoteleira, é importante medir e analisar o serviço prestado, no sentido de satisfazer as expectativas do consumidor através de um serviço eficiente (Almeida, 2010).

Segundo Grönroos (1990), o serviço é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos tangível, que normalmente, mas não necessariamente, acontecem durante a interação entre clientes e empregados de serviços ou recursos físicos ou bens, que são fornecidos como solução para um problema ou necessidade do cliente.

O serviço hoteleiro exige: inovação constante, desempenho crescente e qualidade. A qualidade está diretamente ligada à diferenciação do serviço. Quanto mais personalizado o serviço, mais próximo da necessidade do cliente tende a estar. Assim, a diferenciação coloca a empresa em condição privilegiada na conquista e manutenção de mercados. A diferenciação de um produto ou serviço da concorrência é fator que contribui para o sucesso da empresa e para a valorização pelos clientes. O resultado é a vantagem competitiva, gerada pela diferenciação, criando condições para aumentar o lucro do Hotel (Almeida, 2010).

### **Qualidade de serviço percebida**

Por vezes, existe uma lacuna, um *gap*, entre a qualidade que a empresa produz e aquela que o cliente pretende, situações em que a empresa está a desenvolver esforços e a fazer investimentos que não são reconhecidos, ou valorizados, pelo cliente, desperdiçando assim diversos recursos (Almeida, 2010).

As normas NP EN ISO 9000, apresentadas pela *International Standard Organisation* (ISO), normas de qualidade de aplicação internacional, explicitam o conceito de qualidade na capacidade de um conjunto de características inerentes ao produto, sistema e processo, para satisfazer os requisitos dos clientes bem como de outras partes interessadas na empresa, considerando-o como o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas (IPQ, 2005).

Na ótica da gestão, a qualidade é um conceito fundamental que decorre da necessidade das empresas satisfazerem, ou mesmo excederem, as expectativas dos consumidores (Costa & Sousa, 2011). Para se conseguir prestar um serviço de qualidade, é necessário conhecer os requisitos associados aos clientes e ir ao encontro deles ou, se possível, superá-los.

**Cliente mistério**

Apesar de ser uma técnica conhecida e utilizada em todo o mundo, em Portugal está pouco explorada. O cliente mistério é uma técnica que visa observações anónimas à prestação do serviço do ponto de vista do consumidor (Liu, Su, & Chou, 2014). São normalmente contratados pelas organizações na indústria dos serviços, segundo Latham, Ford, & Tzabbar, (2012) e são também conhecidos como clientes fantasma, anónimo ou secreto. Através desta técnica os gestores podem avaliar especificamente critérios que gostariam de ver medidos (Sykes, 2011). Vários estudos apontam para a contribuição desta técnica via uma melhor performance num curto espaço de tempo.

Depois de visitar o restaurante, o cliente mistério completa uma série de relatórios, providenciando toda a informação relevante tal como: performance dos prestadores de serviço que trabalham na linha da frente, qualidade do produto, cumprimento dos procedimentos e outros potenciais problemas (Liu, Su, & Chou, 2014). Assim, dá oportunidade ao gestor de melhorar a performance – algumas vezes em áreas que pareciam à partida estar a funcionar corretamente (Sykes, 2011). Uma das empresas conhecidas internacionalmente que prestam este serviço no sector hoteleiro é a *Leading Hotels of the World (LHW)*<sup>17</sup> através do seu programa *leading quality assurance*. Este programa promove a pedido da unidade hoteleira soluções para a gestão da qualidade como auditorias de C.M. ao serviço e formação para os colaboradores.

Sykes (2011), diz para pensarmos em cada relatório do C.M. como um retrato instantâneo do que está a acontecer num determinado período de tempo. Visto que os negócios não são estáticos – estão a mudar constantemente – quanto mais retratos reunirmos, melhor sabemos o que está a acontecer.

**Procedimentos**

A espinha dorsal de qualquer sistema de gestão de qualidade (SGQ)<sup>18</sup> é a sua documentação (Pinto & Soares, 2011). Para que o sistema não seja demasiado burocrático, perdendo dessa forma alguma eficiência, a documentação deverá ser gerida

---

<sup>17</sup> A Leading Hotels of the World é uma prestigiada organização que opera na hotelaria de luxo e representa os hotéis e resorts mais requintados do mundo. <URL: <http://www.lhw.com>>

<sup>18</sup> Sistema de gestão de qualidade - Segundo (Pinto & Soares, 2011) representam a cultura da organização que permite fornecer produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.

de forma prática assegurando que informações relevantes na matéria de qualidade chegam a todos os que dela necessitam, tendo também ela de ser de qualidade.

Os autores Pinto & Soares (2011), definem procedimento como os documentos em que se estabelecem linhas de orientação e métodos para realizar e gerir as atividades necessárias de modo a assegurar o SGQ.

### **Auditoria**

Segundo Pinto & Soares, (2011), auditoria pode ser definida como ações realizadas de acordo com um plano estabelecido para assegurar que os processos e as atividades relevantes para a qualidade são realizadas e mantidas a um nível de eficácia apropriado.

O autor Willborn (2011), afirma que têm de ser sistemáticas e sublinha a importância da criação de um esquema de ciclo.

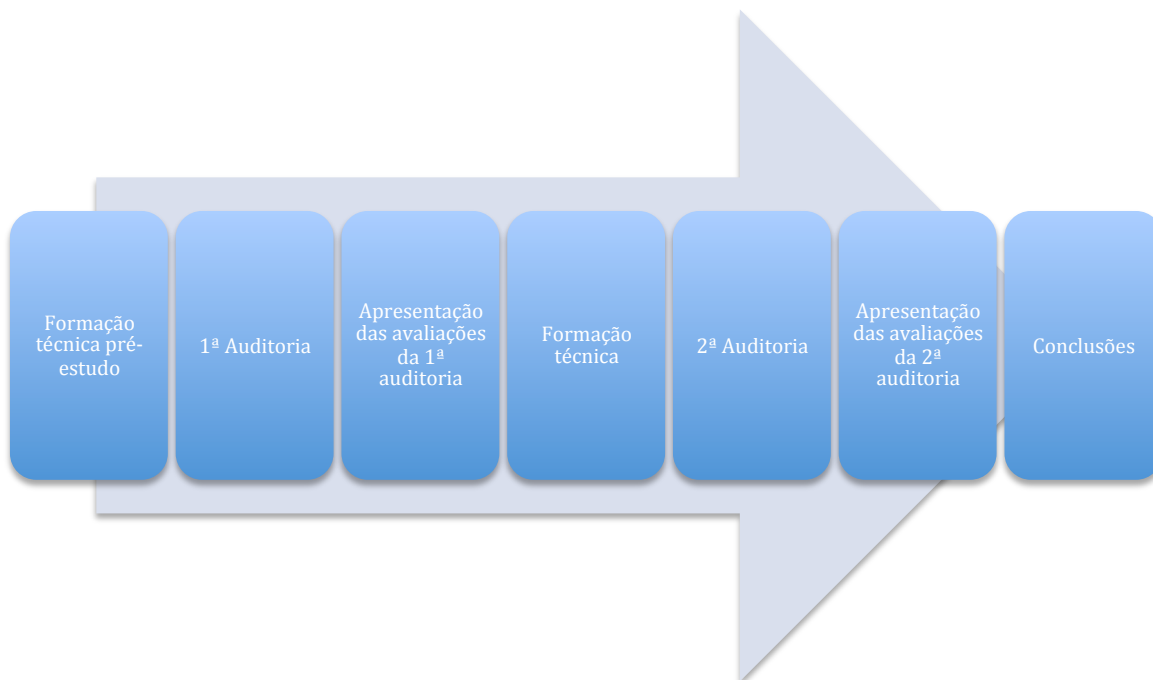
Neste sentido, o desafio proposto durante o estágio, criação da ferramenta C.M., pretende estimular a investigação nesta temática, de forma a ajudar orientar a Cadeia SANA na aplicação e medição de um serviço de qualidade.

## **3.2 Metodologia**

Replicando outro estudo de Latham, Ford, & Tzabbar (2012), foi elaborada uma formação contínua aos empregados de mesa no sentido de melhorar a performance, o comportamento, interação com o cliente e a satisfação do mesmo. Estes inputs foram criados através do estudo da missão, valores e estratégia da empresa, garantindo assim que todos os colaboradores envolvidos estavam habilitados ao desempenho das suas funções e em concordância com os princípios da companhia.

A figura 4 apresenta a ordem de trabalho que foi efectuado para uma implementação eficiente das auditorias do C.M.

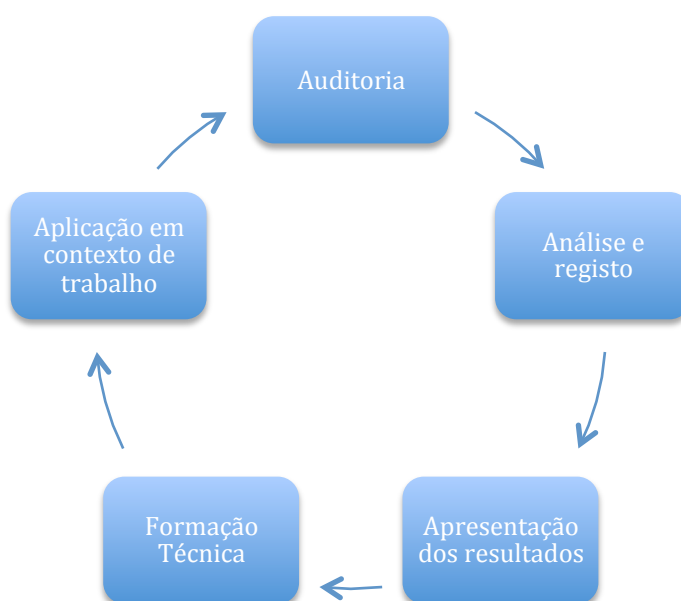
**Figura 4 – Ordem de Trabalho**



Fonte: Própria

O que se pretende é criar um ciclo de auditorias como se apresenta na figura 5, que possa posteriormente ser utilizado com o objetivo de criar um histórico de avaliações e ações corretivas para impedir que se voltem a cometer erros do passado.

**Figura 5 – Ciclo de auditorias**



Fonte: Própria

A primeira auditoria foi feita sem o conhecimento dos colaboradores com o objetivo de analisar o serviço sem nenhum tipo de influência (Sykes, 2011). defende que assim que partilhámos com os colaboradores que estamos a começar um programa de cliente mistério, vamos alterar o ambiente de trabalho e influenciar a sequência de auditorias.

### **Apresentação das avaliações do C.M. à administração e à operação**

Em cada avaliação os resultados foram enviados à administração sob a forma de relatório onde foi condensada a informação mais importante como procedimentos que foram mais ou menos cumpridos nos diferentes pontos de venda. Estes relatórios (1ª e 2ª inspeção) podem ser consultados no apêndice 3 e 4 respetivamente.

Relativamente à apresentação dos resultados à operação é muito importante manter uma atitude positiva. Seguindo as sugestões do Dr.º Nuno Pires a apresentação dos resultados foi bastante dinâmica. Foram convocados todos os colaboradores envolvidos no estudo e em conjunto preenchemos o questionário utilizado na auditoria pelo cliente mistério, como uma autoavaliação. Após analisarmos a pontuação da autoavaliação foram apresentados os resultados da primeira inspeção com o objetivo de comparar. Nesta altura, é muito importante haver uma reflexão e tentar perceber a opinião dos colaboradores e analisar o que os levou a cometer determinados erros.

Ao longo de algum tempo os supervisores reforçaram a formação técnica tendo em conta os erros mais comuns ditados pela primeira avaliação. De seguida foi levada a cabo a segunda inspeção. Desta vez, a apresentação dos resultados foi mais simples correspondendo apenas a uma apresentação informativa.

### **Recolha da informação**

A recolha da informação foi feita através de entrevista com o responsável pela academia SANA, consulta de manuais técnicos, consulta do manual de procedimentos e consulta de estudos relacionados com o tema.

### **Construção do questionário**

Baseado noutros estudos o questionário foi construído partindo das seguintes dimensões: (1) Reserva: Avalia o atendimento telefónico e o profissionalismo do empregado durante a conversação; (2) Chegada/Acompanhamento: Esta dimensão avalia o comportamento do empregado no primeiro contacto bem como o acompanhamento até à mesa; (3) Menu: avalia a construção do menu, a linguagem

utilizada, gramática, a higiene e se o produto corresponde ao que está nele mencionado; (4) Encomenda: Avalia a forma como o empregado faz a encomenda analisando a sua clareza e profissionalismo bem como a sua apetência para a venda; (5) Serviço de bebidas: Avalia os conhecimentos técnicos do empregado respeitante ao serviço de bebidas bem como a capacidade de aumentar as vendas; (6) Serviço: Avalia a interação ao nível da antecipação do empregado em relação às necessidades do cliente, conhecimentos técnicos e capacidade de aumentar as vendas; (7) Comportamento do empregado: Avalia o comportamento do empregado desde o seu aspecto, facilidade com que se exprime, linguagem, forma como se comporta e se relaciona com os colegas em frente ao cliente; (8) Buffet: Avalia a apresentação, limpeza e funcionalidade do Buffet; (9) Comida: avalia a qualidade, apresentação e variedade da comida; (10) Apresentação da mesa: avalia a montagem das mesas desde a constituição, apresentação e limpeza.

Cada dimensão deste questionário é composto por várias questões com resposta fechada entre “Cumpriu”, “Não cumpriu” e “Não Aplicável”. Optei por este tipo de resposta podendo assim estender o questionário ao número máximo de critérios a serem avaliados sem o tornar demasiado difícil de preencher do ponto de vista do C.M (Sykes, 2011). Cada questão foi construída tendo em conta o manual de procedimentos do hotel apresentado no capítulo 1, no ponto 4 , podendo assim analisar efetivamente se cada procedimento foi cumprido ou não. Tanto o manual de procedimentos como o questionário podem ser consultados no anexo I e apêndice I respetivamente. Assim, o leitor tem a oportunidade de interligar os dois documentos para perceber toda a parte de adaptação do questionário à SANA Hotels.

Outra preocupação que tive na construção do questionário foi a ordem das questões. Estas foram sequenciadas tendo em conta a ordem natural do serviço. Assim, o inspetor pode preencher o questionário discretamente através de um dispositivo electrónico como um *tablet* ou *smartphone* à medida que o serviço está a ser prestado, podendo de imediato, enviar a avaliação ao supervisor no sentido de preparar a correção dos erros para o turno seguinte.

Considero “o preço” um elemento demasiado subjetivo para ser avaliado neste contexto. A percepção do preço está de alguma maneira relacionada com os rendimentos de cada um, bem como a sua classe social, contexto cultural, entre outros factores. Por todas as razões apresentadas optei por não considerar o preço do serviço neste estudo.

O questionário pode ser consultado na íntegra no apêndice 1.

**Figura 6 – Fórmula de cálculo da pontuação**

$$\frac{n^{\circ} \text{ critérios cumpridos}}{(n^{\circ} \text{ total de critérios} - n^{\circ} \text{ de critérios N/A})} \times 100$$

Fonte: Própria

A figura 6 apresenta a fórmula como é calculada a pontuação de cada ponto de venda. A fórmula divide o n.º de critérios cumpridos pelo n.º total de critérios excluindo os não aplicáveis. Para elaborar esta fórmula tive como base o sistema da LHW, o estudo elaborado de Latham, Ford, & Tzabbar (2012), e os critérios criados por Liu, Su, & Chou (2014), no seu artigo sobre escalas de avaliação para restaurantes.

**Escolha, Perfil e formação do C.M.**

A escolha do C.M. é um factor crucial para o bom funcionamento da ferramenta.

Contrariamente a um auditor, o C.M. não tem obrigatoriamente uma qualificação específica, nem devem ser profissionais da área. Segundo Sykes (2011), podem até eventualmente ser os próprios clientes. No seu projeto Latham, Ford, & Tzabbar (2012) desenvolvem um sistema em que os C.M. eram os próprios clientes e em contrapartida a cadeia de restaurantes reembolsava parte do dinheiro da refeição assim que o C.M. preenchesse o questionário. Com este modelo existe a possibilidade de apenas ter pessoas a participar no estudo que procurem este tipo de descontos, e não pessoas que representem realmente o *target* que queremos, comprometendo o estudo. Sykes (2011), diz também que o C.M. têm de ter a capacidade de seguir ordens, ter conhecimentos fundamentais de matemática e facilidade de comunicação - muito importante - especial atenção para o detalhe. Deste modo, optei por escolher o Simon Einstein para inspecionar o *Sana Silver Coast* neste projeto piloto. Não sendo um especialista, é uma pessoa que viaja bastante e está habituado a ficar em hotéis deste tipo. O seu percurso académico foi em relações internacionais e já tem alguma experiência na indústria do turismo.

Outra preocupação foi que o inspetor representasse o *target* do hotel, sendo que o Simon está entre a média de idades que mais visita o hotel. Um dos critérios a avaliar, como se pode verificar no questionário presente no apêndice I é a fluência de inglês dos empregados. Sendo o Simon um nativo americano que não fala português, é a melhor forma de avaliar o nível de inglês dos empregados.

Antes da primeira avaliação o questionário foi testado no *Royal Óbidos Evolutive Hotel*, e simultaneamente este teste serviu para a formação do Simon como C.M. À medida que o serviço decorria, preenchemos o questionário para esclarecer as suas dúvidas.

### 3.3 Análise e discussão

#### Resultados

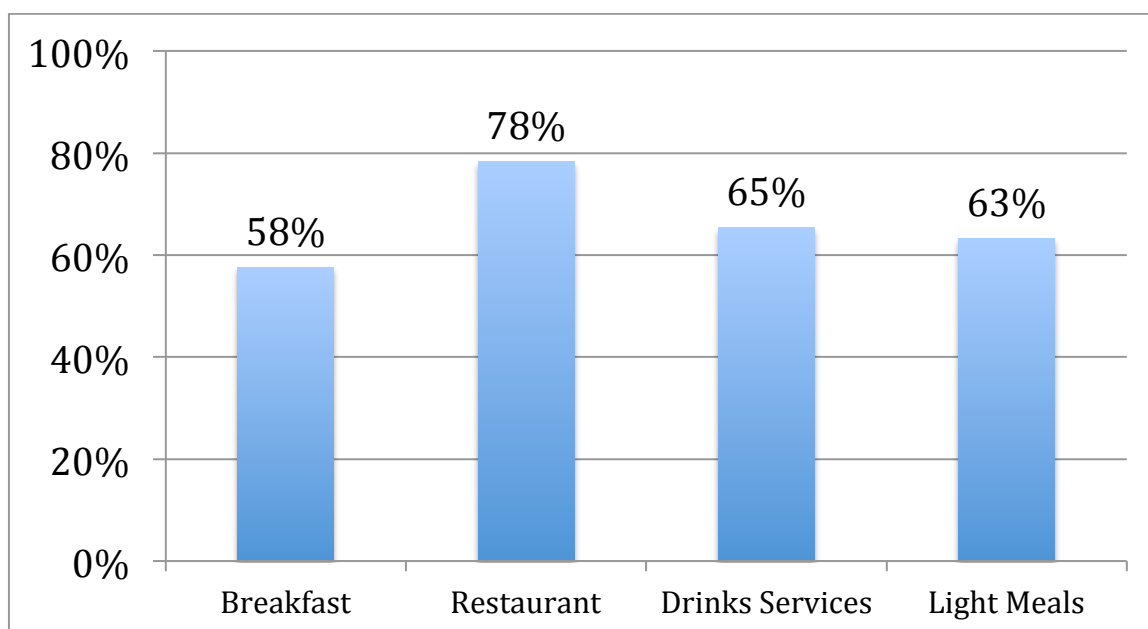
##### 1.ª Inspeção

A primeira inspeção teve lugar no dia 21 e 22 de março de 2016

A figura 7 apresenta a pontuação em percentagem de cada ponto de venda.

Para evitar aborrecer o leitor, em vez de analisar cada ponto de venda foram analisados quais os procedimentos que não foram cumpridos transversalmente, visto que, se não foram cumpridos em nenhum dos pontos de venda é porque a mensagem não está a passar corretamente dos supervisores para os empregados, o que quer dizer que é por aqui que tem de começar a correção.

**Figura 7 – Pontuação em percentagem por ponto de venda (1ª inspeção)**



Fonte: Própria

- Um dos procedimentos que falhou transversalmente em todos os pontos de venda foi a tentativa de aumentar as vendas oferecendo bebidas e comidas complementares como aperitivos, cafés, sobremesas entre outros.

- Tanto ao pequeno-almoço como no restaurante, o empregado de mesa tem acesso ao nome do cliente. Mesmo assim, em nenhum destes pontos de venda o cliente foi recebido pelo seu nome.
- Em parte nenhuma do serviço foi oferecido material de leitura ao cliente.
- À exceção do restaurante, o C.M. avaliou o serviço como pouco intuitivo, ou seja, as necessidades do cliente não foram antecipadas.
- O único menu que foi considerado limpo e bem escrito foi o do serviço de quartos. Todos os outros foram considerados sujos, mal escritos ou obsoletos.
- Não existem opções vegetarianas nos menus como previsto nos procedimentos.
- A interação com o cliente foi também bastante fraca. O cliente não sentiu que o serviço tenha sido personalizado.

Existem pequenos erros pontuais e simples de evitar que juntos têm bastante influência na pontuação como por exemplo: a falta de base para copo no bar; deixar elementos por retirar das mesas no final da refeição; os empregados não se despediram dos clientes, entre outros.

É de salientar também os aspetos positivos. O restaurante obteve uma boa pontuação. Na minha opinião deve-se essencialmente ao facto de ser o próprio supervisor a estar presente durante o período de serviço de restaurante.

- Em todos os pontos de venda a comida foi considerada como bem apresentada, saborosa, servida à temperatura correta e confecionada com produtos frescos.
- De uma maneira geral, foi considerado que os empregados mantiveram posturas alerta, um elevado nível de confiança, bem arranjados e expressaram bem o Inglês.
- As mesas foram consideradas limpas, organizadas e em boa forma.

## **2.ª Inspeção**

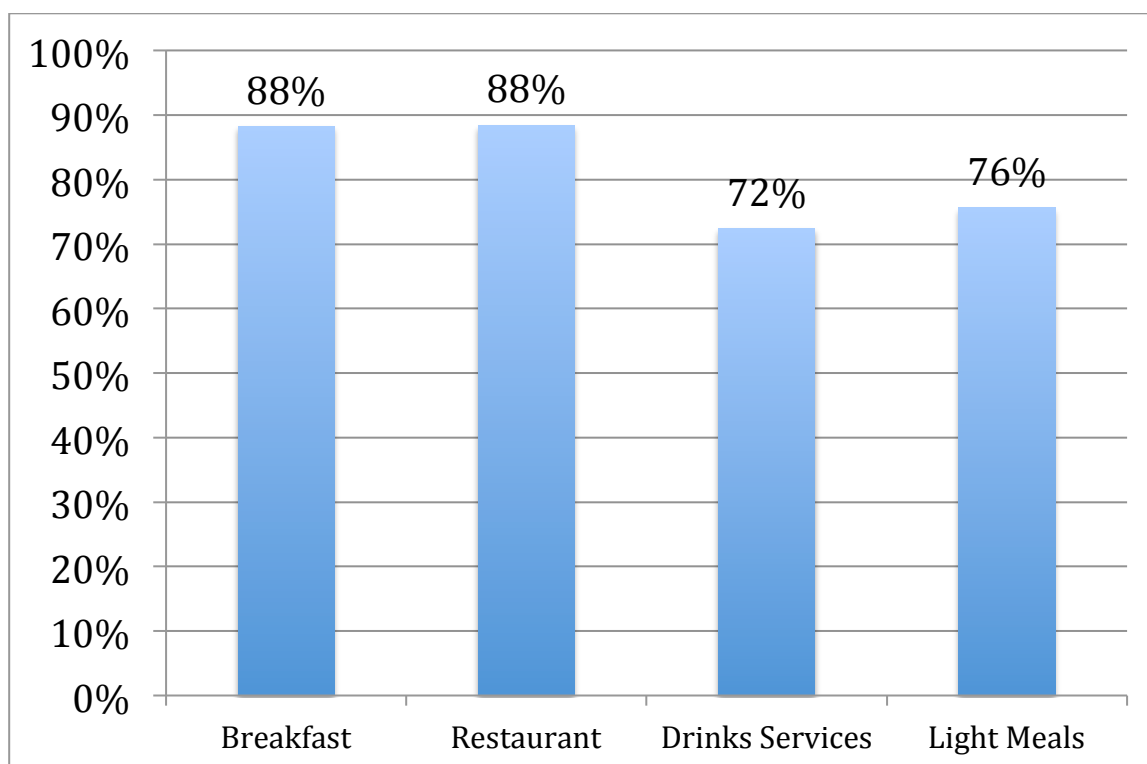
A segunda inspeção teve lugar entre os dias 8 e 18 de agosto de 2016.

A figura 8 apresenta a pontuação em percentagem para cada ponto de venda na segunda inspeção. A percentagem corresponde ao número de procedimentos que foram cumpridos, excluindo os não aplicáveis. O questionário pode ser consultado integralmente no ficheiro correspondente ao apêndice II.

É de salientar que a ocupação esteve muito mais alta durante a segunda inspeção do que na primeira, o que poderia ter sido um factor de risco para o cumprimento dos procedimentos. Esta suposição não se verificou.

Como se pode observar, a avaliação média entre os pontos de venda foi de 66% na primeira inspeção e 81% na segunda inspeção – o que corresponde a uma subida de 15 pontos percentuais.

**Figura 8 – Pontuação em percentagem por ponto de venda (2ª inspeção)**



Fonte: Própria

- À exceção do restaurante e do pequeno almoço, o C.M. continua a avaliar o serviço como pouco intuitivo, ou seja, as necessidades do cliente não foram antecipadas.
- Continua a não existir uma opção que se declare vegetariana, como previsto nos procedimentos.
- Desta vez, apenas no serviço de *light meals*, a interação foi considerada fraca, impessoal e pouco personalizada. Ao contrário da 1.ª avaliação, onde esta opinião se tinha verificado em todos os pontos de venda.
- Em todos os pontos de venda a comida foi considerada como bem apresentada, saborosa, servida à temperatura correta e confeccionada com produtos frescos.

- Relativamente ao *up-selling*, existe uma grande melhoria mas mesmo assim ainda existem pontos que precisam ser reforçados como pode ser consultado no questionário integral em anexo.

Conclui-se com esta melhoria, no cumprimento dos procedimentos, que esta ferramenta pode ser uma mais valia se aplicada e monitorizada de forma contínua através de uma avaliação externa que esteja coordenada com as chefias intermédias. Na eminência de uma auditoria de C.M., os colaboradores ficam mais alerta, e assim, ficam mais sensíveis ao detalhe e ao cumprimento dos procedimentos.

Sendo que na primeira auditoria muitos dos colaboradores desconheciam por completo os procedimentos, é natural uma subida de 15 pontos percentuais de avaliação média. Numa eventual terceira avaliação a subida seria certamente mais gradual.

É preciso salientar que o comportamento de todos os colaboradores relativamente à aceitação da implementação do projeto foi exemplar na medida em que todos se comprometeram em prestar mais atenção aos procedimentos. No desenrolar do projeto notou-se também uma motivação extra e saudável no desempenho das funções, no sentido de tentar perceber se estavam a atender o C.M.



## Conclusão

Este relatório de estágio para a obtenção do grau de mestre em Gestão e Sustentabilidade no Turismo, é a consolidação entre os conhecimentos adquiridos em aula, no estágio e ao longo do desenvolvimento do desafio proposto. É bastante gratificante perceber o quão produtivo e útil se tornou este desafio para a SANA Hotels, bem como para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Tendo em conta o que foi proposto como desafio por parte do hotel e como objetivo deste relatório, foi então cumprida a implementação de visitas de cliente mistério com o objetivo de analisar a eficiência desta ferramenta. Segundo os resultados conclui-se que esta ferramenta é bastante eficaz no auxílio à formação de equipas como no auxílio à tomada de decisões por parte dos gestores.

A dinâmica mutável e exigente do mercado atual é uma realidade que influencia o desempenho das empresas. Embora o posicionamento de uma marca possa estar eventualmente associado a um tipo de benefícios, isso não garante que essa posição não necessite de uma revisão. Esta deverá ser monitorizada sempre que possível, procurando avaliar e corrigir possíveis anomalias. É necessário que os gestores criem valor não só para a empresa mas também para o seu público-alvo, reduzindo custos, agilizando os processos e destacando-se de forma positiva da concorrência. É desta forma que considero a ferramenta apresentada neste desafio altamente eficiente na medida em que auxilia os gestores a superar os desafios criados pela dinâmica do mercado atual.

Foi considerado que esta ferramenta deve ser parte da estratégia da empresa e ser vista no longo prazo, viabilizando a criação de históricos e simultaneamente potenciar a criação de um ranking entre hotéis para tentar perceber quais os hotéis com maior percentagem de cumprimento dos procedimentos, criando assim uma competição saudável entre hotéis, mas também, com o propósito de haver uma troca de conhecimentos, havendo a responsabilidade de quem detém os primeiros lugares no ranking formar quem está com uma pontuação menos boa.

O facto do *feedback* ser dado por terceiros (C.M.), permite ao supervisor desempenhar corretamente as suas funções, chamando a atenção e criticando o trabalho dos seus subordinados, sem o mínimo de preocupação com o facto do empregado sentir que a avaliação está a ser pessoal e parcial. Podemos considerar o C.M. como um observador neutro, que nada sabe em relação a cada empregado, a não ser a sua performance.

Considero que os relatórios do C.M. não devam ser usados como ferramenta disciplinar de punição, mas sim uma oportunidade de melhorar e recompensar o bom desempenho. É muito importante publicar os resultados nos corredores internos para lembrar, motivar e reconhecer o trabalho dos colaboradores.

Fica com a elaboração deste relatório cumprido o objetivo do estágio.

## **Estudos futuros e limitações**

Em primeiro lugar este estudo não foca em parte nenhuma a qualidade das infraestruturas ao nível do ambiente proporcionado aos clientes através da decoração e conforto. Pesquisas futuras podem incluir critérios relacionados com este ponto.

Em segundo, o processamento de alimentos consome muita energia e recursos, o que gera poluição e emissão de gases com efeito de estufa. Por isso, e devido ao fenómeno do aquecimento global recomenda-se que futuras investigações incluam impacto no meio ambiente como critério a considerar.

Em terceiro lugar, após testar o sistema de pontuação percebi que deveria ter analisado a pontuação de cada dimensão individualmente, e assim detectar mais facilmente o foco do problema.

Em quarto lugar, para uma inspeção mais eficiente, isto é, que aproveite melhor a ferramenta, devem ser contempladas avaliações a todos os departamentos incluindo: reservas, bagageiro, despertador, lavandaria, *housekeeping*, receção, *concierge*, áreas comuns, ginásio e SPA. É preciso saber que estas auditorias têm um custo. Assim, esse custo é minimizado se olharmos para os outputs que nos traz cada auditoria.

Em quinto lugar, nenhuma parte deste estudo faz referência aos custos associados à implementação do projeto. Estudos futuros devem incluir previsões de custos para as empresas poderem assim imputar atempadamente os custos nos seus orçamentos anuais.





## Referências Bibliográficas

## Referências bibliográficas

Almeida, A. E. (2010). *O Deleite do Consumidor como antecedente da Fidelidade: Análise à Qualidade do Serviço dos Spas em Hotéis de cinco estrelas em Portugal*. Universidade da Extremadura.

Beça, E. F., & Galvão, M. I. (2009). *Manual de Português Técnico aplicado à área da Restauração*. Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP .

Costa, R., & Sousa, T. (2011). *Introdução à Gestão Comercial Hoteleira*. Lisboa: Lidel.

*European Historic Thermal Towns Association (EHTTA)*. Obtido em 02 de 01 de 2016, de ehtta: [http://www.ehtta.eu/index.php?option=com\\_zoo&task=item&item\\_id=81&Itemid=37](http://www.ehtta.eu/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=81&Itemid=37)

Gronroos. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of Truth in Service Competition*. Lexington.

Hotels, S. (2010). *Manual de Procedimentos*. Lisboa: SANA Hotels.

Hotels, S. (20 de 01 de 2016). *SANA Hotels*. Obtido em 08 de 06 de 2016, de SANA Hotels: <http://www.sanahotels.com>

Latham, G. P., Ford, R., & Tzabbar, D. (3 de abril de 2012). Enhancing employee and organizational performance through coaching based on mystery shopper feedback. *Human Resource management* , pp. 213-230.

Liu, C.-H. S., Su, C.-S., & Chou, S.-F. (2014). Effective restaurant rating scale development and a mystery shopper evaluation approach. (Elsevier, Ed.) *International Journal of Hospitality Management* , 53-64.

Nigel, E., Stonehouse, G., & Campbell, D. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. oxford: Elsevier Science.

Pinto, A., & Soares, I. (2011). *Sistemas de gestão da qualidade - Guia para sua implementação*. (E. Sílabo, Ed.) Lisboa: Edições Sílabo.

Priberam Informática, S. (01 de 01 de 2013). *www.priberam.pt*. Obtido em 01 de 04 de 2016, de [www.priberam.pt](http://www.priberam.pt): <https://www.priberam.pt/dlpo/estágio>

Qualidade, I. P. (2005). *Sistemas da Gestão da Qualidade*. Lisboa: Fundamentos e Vocabulário.

Ribeiro, C. A. (16 de 07 de 2013). *Económico*. Obtido em 05 de 04 de 2016, de Sapo: [http://economico.sapo.pt/noticias/grupo-sana-esta-a-ser-contactado-por-fundos-para-gerir-hoteis\\_173517.html](http://economico.sapo.pt/noticias/grupo-sana-esta-a-ser-contactado-por-fundos-para-gerir-hoteis_173517.html)

Sykes, C. (1 de July de 2011). Undercover Customer: Make the most of mystery shoppers. *Retail Focus* , pp. 12-13.

Teixeira, S. (2010). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Dashofer holding Ltd.

Willborn, W. (2006). Quality Assurance Audits and Hotel Management. *The service Industries journal* , 295-308.





# Apêndices

## **Apêndices**

Apêndice 1 – Questionário preenchido na 1ª inspeção

Apêndice 2 – Questionário preenchido na 2ª inspeção

Apêndice 3 – Relatório da 1ª Inspeção

Apêndice 4 – Relatório da 2ª Inspeção

# Apêndice I



Standards	Meet	Below	N/A
<b>Breakfast</b>			
<b>Arrival / Seating</b>			
1	Was the guest greeted or acknowledged with his name within 30 seconds upon entering the restaurant?	1	
2	If the guest was kept waiting did the employee acknowledge this and apologize for the delay?		1
3	Did the employee seat the guest at a fully laid table or if the restaurant was full, communicate how long it would be and then provide the table within this timeframe?	1	
4	Did employees offer seating assistance, remove covers if necessary?	1	
5	In the case of a single diner, was a newspaper/reading material offered?	1	
6	In the case of a buffet, did the employee offer an orientation to the breakfast procedure on the guest's first visit to the restaurant (i.e. guests should help themselves to the buffet)?	1	
<b>Service</b>			
7	Did the waiter offer coffee/tea and a choice of juice within 1 minute of seating? (5*)		1
8	Was coffee/tea/juice served within 3 minutes of order? (5*)?		1
9	Was offered a variety of eggs if not included on the buffet?	1	
10	If ordered, was the correct and complete breakfast order served within 10 minutes of order, unless the employee informed the agent of an expected delay (i.e. due to longer preparation times)?		1
12	Did the employee replace cutlery as required?		1
13	Were dishes cleared after finishing their meals or as required during the meal?	1	
14	Was coffee/tea/juice replenished as required? (5*)		1
15	Did an employee visit the table to ascertain at any point if service was satisfactory?	1	
16	Was the bill clearly itemized and correct and was it promptly presented and collected?		1
<b>The employee – behavioral standards</b>			
17	Were employee's well groomed and neatly presented in clean, well fitted uniforms and, if applicable, wearing name badges?	1	
18	Was the employee's speech clear, well-paced, jargon/slang free and use of English adequate to be fully understood?	1	
19	Did the employees engage in a natural (non-scripted), friendly and interested manner?	1	
20	Did the employee use the guest's name naturally and discreetly without overusing it?	1	
21	Did the employee display a high level of confidence and knowledge when carrying out his/her duties?	1	
22	Was service anticipatory/intuitive and where required adapted/adjusted to meet the guest's needs (i.e. guest should not have to request service at any point)?	1	

no bill given



	Standards	Meet	Below	N/A
23	Did an employee personalize the interaction in any way (i.e. engage in polite conversation) and engage the guests as individuals?		1	
24	Did employees collaborate seamlessly to ensure service was organized and professional without being intrusive or repetitive?			1
25	Did the employee actively listen and maintain eye contact, giving the guest their undivided attention (i.e. the guest should not have to repeat themselves)?		1	
26	Did employees maintain alert postures and respect the guest's presence when interacting with each other?	1		
27	Where applicable, did the employee display self-control and empathy in challenging interactions and offer a suitable alternative/resolution?			1
28	Did the employee offer a sincere farewell at the end of the interaction?	1		
<b>Buffet</b>				
29	Was the buffet clean, attractively presented, well laid out?	1		
30	Were any unidentifiable food or beverage items clearly labeled and were the labels clean and uniform in appearance?	1		
31	Were all dishes replenished as required?	1		
32	Were the appropriate crockery and service utensils available?	1		
33	In the case of a hot buffet, were warmed plates available? (5*)			1
34	Was a chef present behind the buffet at all times (where a working station was present) (5*)?			1
35	In the case of hot foods did the chef present a clean warm plate? (5*)			1
<b>Food</b>				
36	Were alternative options (e.g. vegetarian, gluten free, lactose free, etc.) verbally advised or clearly stated on the menu? (5*)			1
37	Was the food presented in an appealing manner?	1		
38	Was the food fresh and of good flavor?	1		
39	Was the food cooked as requested and served at the correct temperature?	1		
40	Were at least two freshly squeezed juices available?		1	
41	Was a selection of specialty teas/coffees available and was the coffee/tea hot and freshly brewed?	1		
<b>Table layout/restaurant</b>				
42	Were all tables in the restaurant consistently laid up and promptly cleared when guests depart (i.e. within 10 minutes)?		1	
43	Were the tablecloth/place mat/napkin clean, pressed and free of any stains/tears (paper not acceptable)?	1		
44	Were the correct cutlery, crockery and glassware provided and were they clean and in good repair?	1		

only one person working

multiple tables were not made

SANA  HOTELS  
 What's your concept?

Standards	Meet	Below	N/A
45 Were salt and pepper cruets available and if so were they clean and full?		1	
46 Was sugar selection (i.e. white, and sweetener) on the table?	1		
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>Score</b>	<b>58%</b>		



Standards	Meet	Below	N/A
<b>Restaurant</b>			
<b>Reservation</b>			
1	Was the telephone answered within 3 rings or 10 seconds with an appropriate greeting?	1	
2	Did the employee obtain the guest's name and use the caller's name at least once during the conversation?	1	
3	Did the employee obtain the number of people dining, the dining time and the telephone/room number?	1	
4	Did the employee repeat and confirm the details?	1	
5	Did the call end with the employee offering a warm and sincere closing?	1	
<b>Arrival/seating</b>			
6	Was the guest greeted or acknowledged by his name within 30 seconds upon entering the restaurant?	1	
7	If the guest was kept waiting did the employee acknowledge this and apologize for the delay?		1
8	Did the offer to take the coat and keep it?		1
9	Did the employee seat the guest within 1 minute of their arrival at a fully laid table?	1	
10	Did the employee light a candle using matches and never lighter (if any candles)	1	
11	Did the employee offer seating assistance, remove covers if necessary and present the menu/wine list?	1	
12	Did the employee explain any specials of the day where applicable (i.e. soup, fish, etc.) or any items that were not available?	1	
13	In the case of a single diner, was a newspaper/reading material offered (applicable to all day dining venues only)	1	
<b>Service</b>			
14	Was a pre-meal drink offered within 2 minutes of seating?	1	
15	Did the waiter automatically suggest mineral water with the meal?	1	
16	Was the food and beverage order taken within 10 minutes of seating?	1	
17	Was the waiter able to answer any questions with regard to the menu and its ingredients?	1	
18	Did the employee accommodate any reasonable off menu requests?	1	
19	Did the employee obtain a full and complete order (i.e. cooking instructions, accompaniments etc.)?		1
20	Did the waiter automatically suggest a starter and side orders (if applicable) for each guest?	1	
21	Were bread/rolls served if applicable to the type of cuisine?		1

i asked for cup of tap water and

She offered, but i declined



	Standards	Meet	Below	N/A	
22	Did the employee/sommelier have good product knowledge with regard to the wines/beverages and did he/she recommend a suitable wine to accompany the meal?	1			the waitress went above and beyond in explaining the wine culture in the region of western portugal
23	Was the correct drinks order served within 5 minutes of order?	1			
24	Were drinks served and cleared using a tray?	1			
25	Was the starter served within 15 minutes of order or previous course (e.g. amuse bouche), unless the employee advised of an expected delay due to preparation times?	1			
26	Was the main course served within 20 minutes of starter/previous course (e.g. amuse bouche) being removed or within 30 minutes if no starter was ordered, unless the employee informed the agent of an expected delay?	1			
27	Were all plated items served with as little disruption to the guest as possible?	1			i asked for hot sauce and she immediately brought
28	Was the order correct and complete?	1			tobasco served on a plate
29	Were all appropriate condiments offered and were they served in the appropriate containers (i.e. decanted from the bottle or miniatures)?	1			
30	Did the waiter automatically offer an additional bottle of wine/Glass of wine/water upon completion of the first?			1	finished glass of wine as i
31	Were dishes cleared within 3 minutes of all guests finishing their meals or as required during the meal?	1			finished meal
32	Did the waiter remove side plate, side knife, butter and cruet and then crumb down the table on completion of the main course in the case of a formal restaurant?		1		bread plate
33	Did the waiter automatically offer desserts?	1			
34	Was the dessert served within 10 minutes of the order being taken unless the employee informed the guest of an expected delay?	1			
35	Did the waiter automatically offer coffee/tea and clarify the guest's coffee/tea preference (i.e. cappuccino, espresso etc.)?	1			
36	Was the coffee/tea served within 5 minutes of order?	1			
37	Was a sugar selection (i.e. white, brown and sweetener) offered with the coffee/tea?	1			
38	Did the waiter automatically offer coffee/tea refills?			1	
39	Did the waiter suggest dessert wine and/or post-meal drinks?		1		
40	Did an employee visit the table to ascertain at any point if service was satisfactory?	1			
41	Was the bill clearly itemized and correct and was it promptly presented and collected?			1	
<b>Wine/beverage service</b>					
42	Did the waiter present the wine to the guest and open the bottle at the table?	1			
43	Did the waiter pour a small amount of wine for the guest to sample and upon confirmation that it was satisfactory, fill the glass accordingly?	1			
44	Was red wine served at room/appropriate temperature and white/rosé wine chilled?	1			



	Standards	Meet	Below	N/A	
45	Did the waiter top up the glass as required?	1			
46	Was the beverage poured in front of the guest (i.e. not pre-poured) in the case of canned, bottled or mixed drinks (not applicable to cocktails)?	1			
<b>The employee – Behavioural standards</b>					
47	Were employees well groomed and neatly presented in clean well fitted uniforms and, if applicable, wearing name badges?	1			
48	Was the employee's speech clear, well-paced, jargon/slang free and use of English adequate to be fully understood?	1			
49	Did the employees engage in a natural (non-scripted), friendly and interested manner?	1			very charming
50	Did the employee use the guest's name naturally and discreetly without overusing it?		1		
51	Did the employee display a high level of confidence and knowledge when carrying out his/her duties?	1			
52	Was service anticipatory/intuitive and where required adapted/adjusted to meet the guest's needs (i.e. guest should not have to request service at any point)?	1			
53	Did an employee personalize the interaction in any way (i.e. engage in polite conversation) and engage the guests as individuals?	1			very polite and talkative
54	Did employees collaborate seamlessly to ensure service was organized and professional without being intrusive or repetitive?	1			
55	Did the employee actively listen and maintain eye contact, giving the guest their undivided attention (i.e. the guest should not have to repeat themselves)?	1			
56	Did employees maintain alert postures and respect the guest's presence when interacting with each other?	1			
57	Where applicable, did the employee display self-control and empathy in challenging interactions and offer a suitable alternative/resolution?			1	
58	Did the employee offer a sincere farewell at the end of the interaction?	1			
<b>Menu, food and table</b>					
59	Was the menu/wine list clean, in good repair, grammatically correct and easy to read?		1		
60	Were alternative menu options (e.g. vegetarian, gluten free, lactose free, etc.) verbally advised or clearly stated on the menu?		1		
61	Was the food presented in an appealing manner and did it directly resemble its description from the menu?	1			
62	Was the food fresh and of good flavour?	1			
63	Was the food cooked as requested and served at the correct temperature?	1			
64	Were portions of acceptable size?		1		seemed on the smaller side. Not totally unacceptable
65	Was a selection of specialty teas/coffees available and was the coffee/tea hot and freshly brewed?	1			
66	Were all tables in the restaurant consistently laid up and promptly cleared when guests depart (i.e. within 10 minutes)?	1			

SANA  HOTELS  
What's your concept?

	Standards	Meet	Below	N/A
67	Were the tablecloth/place mat/napkin clean, pressed and free of any stains/tears (paper not acceptable)?	1		
68	Were the correct cutlery, crockery and glassware provided and were they clean and in good repair?	1		
69	Was the butter fresh and well presented (i.e. no blister packs)?			1
<b>TOTAL</b>		<b>47</b>	<b>13</b>	<b>9</b>
<b>Score</b>		<b>78%</b>		



Standards	Meet	Below	N/A
<b>Drinks service</b>			
<b>Service</b>			
1	Was the guest greeted or acknowledged within 1 minute upon entering the bar/lounge?	1	
2	Was the drinks order taken within 3 minutes of seating?	1	
3	Did the employee show good product knowledge when taking the order?	1	
4	Did the employee offer a choice of brand/variety when taking the drink order if there was an opportunity to do so?		1
5	Did the employee offer the option to order food?		1
6	Was the correct drinks order served within 5 minutes of order?	1	
7	Were drinks served and cleared using a tray?	1	
8	Was the beverage poured in front of the guest (i.e. not pre-poured) in the case of canned, bottled or mixed drinks (not applicable to cocktails)?		1
9	If wine by the glass is ordered, did the waiter present the bottle to the guest and offer a sample before filling the glass accordingly?		1
10	Did the waiter supply and place drinks/bottles on coaster?		1
11	Were the drinks served in the correct, clean glassware with the appropriate fresh garnish and a stir stick/straw (if required)?	1	
12	Was the drink appropriately chilled (if applicable)?	1	
13	Did the waiter automatically offer a minimum of one variety of snacks?	1	
14	Were the snacks fresh and of good quality and were they topped up as required?	1	
15	Did the waiter supply serviettes with the snacks/drinks?	1	
16	Were vacated tables promptly cleared?	1	
17	Did the waiter offer an additional drink within 2 minutes of glass being empty?		1
18	Was the bill clearly itemized and correct and was it promptly presented and collected?	1	
<b>The employee – behavioral standards</b>			
19	Were employees well groomed and neatly presented in clean, well fitted uniforms and, if applicable, wearing name badges?	1	
20	Was the employee's speech clear, well-paced, jargon/slang free and use of English adequate to be fully understood?		1
21	Did the employees engage in a natural (non-scripted), friendly and interested manner?		1

SANA  HOTELS  
What's your concept?

	Standards	Meet	Below	N/A
22	Did the employee use the guest's name naturally and discreetly without overusing it (if known)?			1
23	Did the employee display a high level of confidence and knowledge when carrying out his/her duties?	1		
24	Was service anticipatory/intuitive and where required adapted/adjusted to meet the guest's needs (i.e. guest should not have to request service at any point)?		1	
25	Did an employee personalize the interaction in any way (i.e. engage in polite conversation) and engage the guests as individuals?		1	
26	Did employees collaborate seamlessly to ensure service was organized and professional without being intrusive or repetitive?			1
27	Did the employee actively listen and maintain eye contact, giving the guest their undivided attention (i.e. the guest should not have to repeat themselves)?		1	
28	Did employees maintain alert postures and respect the guest's presence when interacting with each other?	1		
29	Where applicable, did the employee display self-control and empathy in challenging interactions and offer a suitable alternative/resolution?			1
30	Did the employee offer a sincere farewell at the end of the interaction?		1	
<b>Table layout – Bar</b>				
31	Were all tables in the bar/lounge consistently laid up?	1		
32	If a bar list was provided, was it clean and in good repair, grammatically correct and easy to read?		1	
33	If music was played, was it appropriate for the venue/ambiance and was it played at a pleasant level?	1		
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
<b>Score</b>		<b>65%</b>		

the server was not present nearly the whole time



Standards	Meet	Below	N/A
<b>Light meals</b>			
<i>Service</i>			
1	Was the guest greeted or acknowledged within 1 minute upon entering the restaurant/lounge?	1	
2	In the case of a single diner, was a newspaper/reading material offered?		1
3	Did the employee present a menu (if applicable) and offer to take the order within 5 minutes of seating?	1	
4	Did the employee explain any specials of the day where applicable (i.e. soup, fish, etc.) or any items that were not available?		1
5	Was the waiter able to answer any questions with regard to the menu and its ingredients?	1	
6	Did the employee accommodate any reasonable off menu requests?	1	
7	Did the employee obtain a full and complete order (i.e. cooking instructions, accompaniments, etc.)?		1
8	Was the correct drinks order served within 5 minutes of order?	1	
9	Were drinks served and cleared using a tray?	1	
10	Was the beverage poured in front of the guest (i.e. not pre-poured) in the case of canned, bottled or mixed drinks (not applicable to cocktails)?	1	
11	Did the waiter bring appropriate cutlery as per order?	1	
12	Was the correct order served within 15 minutes of order unless the employee informed the agent of an expected delay (i.e. due to longer preparation times)?	1	
13	Were all plated items served with as little disruption to the guest as possible?	1	
14	Were all appropriate condiments offered and were they served in the appropriate containers (i.e. decanted from the bottle or miniatures)?	1	
15	Did the waiter offer an additional beverage within 2 minutes of drink being empty?		1
16	Were dishes cleared within 3 minutes of all guests finishing their meals?		1
17	Did the waiter automatically offer desserts?		1
18	Was dessert served within 10 minutes of order being taken?		1
19	Did the waiter automatically offer coffee/tea and clarify the guest's coffee/tea preference (i.e. cappuccino, espresso etc.)?		1
20	Was the coffee/tea served within 5 minutes of order?		1
21	Were a full sugar selection (i.e. white, brown and sweetener) offered with the coffee/tea?		1
22	Did an employee visit the table to ascertain at any point if service was satisfactory?		1

asked for  
tobasco



	Standards	Meet	Below	N/A
23	Was the bill clearly itemized and correct and was it promptly presented and collected?			1
<b>The employee – behavioural standards</b>				
24	Were employees well groomed and neatly presented in clean, well fitted uniforms and, if applicable, wearing name badges?	1		
25	Was the employee's speech clear, well-paced, jargon/slang free and use of English adequate to be fully understood?	1		
26	Did the employees engage in a natural (non-scripted), friendly and interested manner?		1	
27	Did the employee use the guest's name naturally and discreetly without overusing it (if known)?			1
28	Did the employee display a high level of confidence and knowledge when carrying out his/her duties?	1		
29	Was service anticipatory/intuitive and where required adapted/adjusted to meet the guest's needs (i.e. guest should not have to request service at any point)?		1	
30	Did an employee personalize the interaction in any way (i.e. engage in polite conversation) and engage the guests as individuals?		1	
31	Did employees collaborate seamlessly to ensure service was organized and professional without being intrusive or repetitive?	1		
32	Did the employee actively listen and maintain eye contact, giving the guest their undivided attention (i.e. the guest should not have to repeat themselves)?		1	
33	Did employees maintain alert postures and respect the guest's presence when interacting with each other?	1		
34	Where applicable, did the employee display self-control and empathy in challenging interactions and offer a suitable alternative/resolution?			1
35	Did the employee offer a sincere farewell at the end of the interaction?	1		
<b>Menu and food</b>				
36	Was the menu/wine list clean, in good repair, grammatically correct and easy to read?		1	
37	Were alternative menu options (e.g. vegetarian, gluten free, lactose free, etc.) verbally advised or clearly stated on the menu?		1	
38	Was the food presented in an appealing manner and did it directly resemble its description from the menu?	1		
39	Was the food fresh and of good flavour?	1		
40	Was the food cooked as requested and served at the correct temperature?	1		
41	Were portions of acceptable size?	1		
42	Was a selection of specialty teas/coffees available and was the coffee/tea hot and freshly brewed?			1
<b>Bar/Lounge</b>				
43	Were all tables in the lounge well shape and organised?	1		

the waiter was away from the bar area nearly the entire time i was dining

the menu pages are of paper, resulting in dirty and untidy condition

SANA  HOTELS  
What's your concept?

	Standards	Meet	Below	N/A
44	Were the tablecloth/place mat/napkin clean, pressed and free of any stains/tears (paper not acceptable)?	1		
45	Were the correct cutlery, crockery and glassware provided and were they clean and in good repair?	1		
46	Were salt and pepper cruets available and were they clean and full?		1	
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>14</b>	<b>8</b>
<b>Score</b>		<b>63%</b>		

there was no salt and pepper



# Apêndice II

	Standards	Meet	Below	N/A
<b>Breakfast</b>				
<b>Arrival / Seating</b>				
1	Was the guest greeted or acknowledged with his name within 30 seconds upon entering the restaurant?	1		
2	If the guest was kept waiting did the employee acknowledge this and apologize for the delay?			1
3	Did the employee seat the guest at a fully laid table or if the restaurant was full, communicate how long it would be and then provide the table within this timeframe?	1		
4	Did employees offer seating assistance, remove covers if necessary?		1	
5	In the case of a single diner, was a newspaper/reading material offered?			1
6	In the case of a buffet, did the employee offer an orientation to the breakfast procedure on the guest's first visit to the restaurant (i.e. guests should help themselves to the buffet)?	1		
<b>Service</b>				
7	Did the waiter offer coffee/tea and a choice of juice within 1 minute of seating? (5*)			1
8	Was coffee/tea/juice served within 3 minutes of order? (5*)?			1
9	Was offered a variety of eggs if not included on the buffet?		1	
10	If ordered, was the correct and complete breakfast order served within 10 minutes of order, unless the employee informed the agent of an expected delay (i.e. due to longer preparation times)?			1
12	Did the employee replace cutlery as required?			1
13	Were dishes cleared after finishing their meals or as required during the meal?	1		
14	Was coffee/tea/juice replenished as required? (5*)			1
15	Did an employee visit the table to ascertain at any point if service was satisfactory?	1		
16	Was the bill clearly itemized and correct and was it promptly presented and collected?	1		
<b>The employee – behavioral standards</b>				
17	Were employee's well groomed and neatly presented in clean, well fitted uniforms and, if applicable, wearing name badges?	1		
18	Was the employee's speech clear, well-paced, jargon/slang free and use of English adequate to be fully understood?	1		

	<b>Standards</b>	<b>Meet</b>	<b>Below</b>	<b>N/A</b>
19	Did the employees engage in a natural (non-scripted), friendly and interested manner?	1		
20	Did the employee use the guest's name naturally and discreetly without overusing it?			1
21	Did the employee display a high level of confidence and knowledge when carrying out his/her duties?	1		
22	Was service anticipatory/intuitive and where required adapted/adjusted to meet the guest's needs (i.e. guest should not have to request service at any point)?	1		
23	Did an employee personalize the interaction in any way (i.e. engage in polite conversation) and engage the guests as individuals?	1		
24	Did employees collaborate seamlessly to ensure service was organized and professional without being intrusive or repetitive?	1		
25	Did the employee actively listen and maintain eye contact, giving the guest their undivided attention (i.e. the guest should not have to repeat themselves)?	1		
26	Did employees maintain alert postures and respect the guest's presence when interacting with each other?	1		
27	Where applicable, did the employee display self-control and empathy in challenging interactions and offer a suitable alternative/resolution?	1		
28	Did the employee offer a sincere farewell at the end of the interaction?	1		
<b>Buffet</b>				
29	Was the buffet clean, attractively presented, well laid out?	1		
30	Were any unidentifiable food or beverage items clearly labeled and were the labels clean and uniform in appearance?	1		
31	Were all dishes replenished as required?	1		
32	Were the appropriate crockery and service utensils available?	1		
33	In the case of a hot buffet, were warmed plates available? (5*)			1
34	Was a chef present behind the buffet at all times (where a working station was present) (5*)?			1
35	In the case of hot foods did the chef present a clean warm plate? (5*)			1
<b>Food</b>				
36	Were alternative options (e.g. vegetarian, gluten free, lactose free, etc.) verbally advised or clearly stated on the menu? (5*)			1
37	Was the food presented in an appealing manner?	1		

	Standards	Meet	Below	N/A
38	Was the food fresh and of good flavor?	1		
39	Was the food cooked as requested and served at the correct temperature?	1		
40	Were at least two freshly squeezed juices available?		1	
41	Was a selection of specialty teas/coffees available and was the coffee/tea hot and freshly brewed?	1		
<b>Table layout/restaurant</b>				
42	Were all tables in the restaurant consistently laid up and promptly cleared when guests depart (i.e. within 10 minutes)?	1		
43	Were the tablecloth/place mat/napkin clean, pressed and free of any stains/tears (paper not acceptable)?	1		
44	Were the correct cutlery, crockery and glassware provided and were they clean and in good repair?	1		
45	Were salt and pepper cruets available and if so were they clean and full?	1		
46	Was sugar selection (i.e. white, and sweetener) on the table?	1		
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>Score</b>		<b>88%</b>		

	Standards	Meet	Below	N/A
<b>Restaurant</b>				
<b>Reservation</b>				
1	Was the telephone answered within 3 rings or 10 seconds with an appropriate greeting?			1
2	Did the employee obtain the guest's name and use the caller's name at least once during the conversation?			1
3	Did the employee obtain the number of people dining, the dining time and the telephone/room number?			1
4	Did the employee repeat and confirm the details?			1
5	Did the call end with the employee offering a warm and sincere closing?			1
<b>Arrival/seating</b>				
6	Was the guest greeted or acknowledged by his name within 30 seconds upon entering the restaurant?	1		
7	If the guest was kept waiting did the employee acknowledge this and apologize for the delay?			1
8	Did the offer to take the coat and keep it?			1
9	Did the employee seat the guest within 1 minute of their arrival at a fully laid table?	1		
10	Did the employee light a candle using matches and never lighter (if any candles)		1	

	Standards	Meet	Below	N/A
11	Did the employee offer seating assistance, remove covers if necessary and present the menu/wine list?	1		
12	Did the employee explain any specials of the day where applicable (i.e. soup, fish, etc.) or any items that were not available?	1		
13	In the case of a single diner, was a newspaper/reading material offered (applicable to all day dining venues only)			1
<b>Service</b>				
14	Was a pre-meal drink offered within 2 minutes of seating?	1		
15	Did the waiter automatically suggest mineral water with the meal?	1		
16	Was the food and beverage order taken within 10 minutes of seating?	1		
17	Was the waiter able to answer any questions with regard to the menu and its ingredients?	1		
18	Did the employee accommodate any reasonable off menu requests?			1
19	Did the employee obtain a full and complete order (i.e. cooking instructions, accompaniments etc.)?	1		
20	Did the waiter automatically suggest a starter and side orders (if applicable) for each guest?		1	
21	Were bread/rolls served if applicable to the type of cuisine?			1
22	Did the employee/sommelier have good product knowledge with regard to the wines/beverages and did he/she recommend a suitable wine to accompany the meal?	1		
23	Was the correct drinks order served within 5 minutes of order?	1		
24	Were drinks served and cleared using a tray?	1		
25	Was the starter served within 15 minutes of order or previous course (e.g. amuse bouche), unless the employee advised of an expected delay due to preparation times?	1		
26	Was the main course served within 20 minutes of starter/previous course (e.g. amuse bouche) being removed or within 30 minutes if no starter was ordered, unless the employee informed the agent of an expected delay?	1		
27	Were all plated items served with as little disruption to the guest as possible?	1		
28	Was the order correct and complete?	1		
29	Were all appropriate condiments offered and were they served in the appropriate containers (i.e. decanted from the bottle or miniatures)?	1		
30	Did the waiter automatically offer an additional bottle of wine/Glass of wine/water upon completion of the first?			1
31	Were dishes cleared within 3 minutes of all guests finishing their meals or as required during the meal?	1		
32	Did the waiter remove side plate, side knife, butter and cruets and then crumb down the table on completion of the main course in the case of a formal restaurant?	1		
33	Did the waiter automatically offer desserts?	1		
34	Was the dessert served within 10 minutes of the order being taken unless the employee informed the guest of an expected delay?	1		
35	Did the waiter automatically offer coffee/tea and clarify the guest's coffee/tea preference (i.e. cappuccino, espresso etc.)?	1		
36	Was the coffee/tea served within 5 minutes of order?	1		
37	Was a sugar selection (i.e. white, brown and sweetener) offered with the coffee/tea?	1		
38	Did the waiter automatically offer coffee/tea refills?			1
39	Did the waiter suggest dessert wine and/or post-meal drinks?		1	
40	Did an employee visit the table to ascertain at any point if service was satisfactory?	1		
41	Was the bill clearly itemized and correct and was it promptly presented and collected?	1		
<b>Wine/beverage service</b>				
42	Did the waiter present the wine to the guest and open the bottle at the table?			1

	Standards	Meet	Below	N/A
43	Did the waiter pour a small amount of wine for the guest to sample and upon confirmation that it was satisfactory, fill the glass accordingly?			1
44	Was red wine served at room/appropriate temperature and white/rosé wine chilled?			1
45	Did the waiter top up the glass as required?			1
46	Was the beverage poured in front of the guest (i.e. not pre-poured) in the case of canned, bottled or mixed drinks (not applicable to cocktails)?			1
<b>The employee – Behavioural standards</b>				
47	Were employees well groomed and neatly presented in clean well fitted uniforms and, if applicable, wearing name badges?	1		
48	Was the employee's speech clear, well-paced, jargon/slang free and use of English adequate to be fully understood?	1		
49	Did the employees engage in a natural (non-scripted), friendly and interested manner?	1		
50	Did the employee use the guest's name naturally and discreetly without overusing it?		1	
51	Did the employee display a high level of confidence and knowledge when carrying out his/her duties?	1		
52	Was service anticipatory/intuitive and where required adapted/adjusted to meet the guest's needs (i.e. guest should not have to request service at any point)?	1		
53	Did an employee personalize the interaction in any way (i.e. engage in polite conversation) and engage the guests as individuals?	1		
54	Did employees collaborate seamlessly to ensure service was organized and professional without being intrusive or repetitive?	1		
55	Did the employee actively listen and maintain eye contact, giving the guest their undivided attention (i.e. the guest should not have to repeat themselves)?	1		
56	Did employees maintain alert postures and respect the guest's presence when interacting with each other?	1		
57	Where applicable, did the employee display self-control and empathy in challenging interactions and offer a suitable alternative/resolution?	1		
58	Did the employee offer a sincere farewell at the end of the interaction?	1		
<b>Menu, food and table</b>				
59	Was the menu/wine list clean, in good repair, grammatically correct and easy to read?	1		
60	Were alternative menu options (e.g. vegetarian, gluten free, lactose free, etc.) verbally advised or clearly stated on the menu?		1	
61	Was the food presented in an appealing manner and did it directly resemble its description from the menu?	1		
62	Was the food fresh and of good flavour?	1		
63	Was the food cooked as requested and served at the correct temperature?	1		
64	Were portions of acceptable size?	1		
65	Was a selection of specialty teas/coffees available and was the coffee/tea hot and freshly brewed?			1
66	Were all tables in the restaurant consistently laid up and promptly cleared when guests depart (i.e. within 10 minutes)?	1		
67	Were the tablecloth/place mat/napkin clean, pressed and free of any stains/tears (paper not acceptable)?	1		
68	Were the correct cutlery, crockery and glassware provided and were they clean and in good repair?	1		
69	Was the butter fresh and well presented (i.e. no blister packs)?	1		
<b>TOTAL</b>		<b>46</b>	<b>5</b>	<b>17</b>
<b>Score</b>		<b>88%</b>		

	Standards	Meet	Below	N/A
	<b>Standards</b>	<b>Meet</b>	<b>Below</b>	<b>N/A</b>
<b>Drinks service</b>				
<b>Service</b>				
1	Was the guest greeted or acknowledged within 1 minute upon entering the bar/lounge?		1	
2	Was the drinks order taken within 3 minutes of seating?		1	
3	Did the employee show good product knowledge when taking the order?	1		
4	Did the employee offer a choice of brand/variety when taking the drink order if there was an opportunity to do so?			1
5	Did the employee offer the option to order food?	1		
6	Was the correct drinks order served within 5 minutes of order?	1		
7	Were drinks served and cleared using a tray?	1		
8	Was the beverage poured in front of the guest (i.e. not pre-poured) in the case of canned, bottled or mixed drinks (not applicable to cocktails)?	1		
9	If wine by the glass is ordered, did the waiter present the bottle to the guest and offer a sample before filling the glass accordingly?			1
10	Did the waiter supply and place drinks/bottles on coaster?		1	
11	Were the drinks served in the correct, clean glassware with the appropriate fresh garnish and a stir stick/straw (if required)?	1		
12	Was the drink appropriately chilled (if applicable)?	1		
13	Did the waiter automatically offer a minimum of one variety of snacks?		1	
14	Were the snacks fresh and of good quality and were they topped up as required?	1		
15	Did the waiter supply serviettes with the snacks/drinks?		1	
16	Were vacated tables promptly cleared?	1		
17	Did the waiter offer an additional drink within 2 minutes of glass being empty?		1	
18	Was the bill clearly itemized and correct and was it promptly presented and collected?	1		
<b>The employee – behavioral standards</b>				
19	Were employees well groomed and neatly presented in clean, well fitted uniforms and, if applicable, wearing name badges?	1		
20	Was the employee's speech clear, well-paced, jargon/slang free and use of English adequate to be fully understood?	1		
21	Did the employees engage in a natural (non-scripted), friendly and interested manner?	1		
22	Did the employee use the guest's name naturally and discreetly without overusing it (if known)?			1
23	Did the employee display a high level of confidence and knowledge when carrying out his/her duties?	1		
24	Was service anticipatory/intuitive and where required adapted/adjusted to meet the guest's needs (i.e. guest should not have to request service at any point)?		1	
25	Did an employee personalize the interaction in any way (i.e. engage in polite conversation) and engage the guests as individuals?		1	
26	Did employees collaborate seamlessly to ensure service was organized and professional without being intrusive or repetitive?	1		
27	Did the employee actively listen and maintain eye contact, giving the guest their undivided attention (i.e. the guest should not have to repeat themselves)?	1		
28	Did employees maintain alert postures and respect the guest's presence when interacting with each other?	1		
29	Where applicable, did the employee display self-control and empathy in challenging interactions and offer a suitable alternative/resolution?			1
30	Did the employee offer a sincere farewell at the end of the interaction?	1		
<b>Table layout – Bar</b>				
31	Were all tables in the bar/lounge consistently laid up?	1		
32	If a bar list was provided, was it clean and in good repair, grammatically correct and easy to read?	1		

	Standards	Meet	Below	N/A
33	If music was played, was it appropriate for the venue/ambiance and was it played at a pleasant level?	1		
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
<b>Score</b>		<b>72%</b>		

	Standards	Meet	Below	N/A
<b>Light meals</b>				
<i>Service</i>				
1	Was the guest greeted or acknowledged within 1 minute upon entering the restaurant/lounge?		1	
2	In the case of a single diner, was a newspaper/reading material offered?			1
3	Did the employee present a menu (if applicable) and offer to take the order within 5 minutes of seating?		1	
4	Did the employee explain any specials of the day where applicable (i.e. soup, fish, etc.) or any items that were not available?		1	
5	Was the waiter able to answer any questions with regard to the menu and its ingredients?		1	
6	Did the employee accommodate any reasonable off menu requests?			1
7	Did the employee obtain a full and complete order (i.e. cooking instructions, accompaniments, etc.)?	1		
8	Was the correct drinks order served within 5 minutes of order?	1		
9	Were drinks served and cleared using a tray?	1		
10	Was the beverage poured in front of the guest (i.e. not pre-poured) in the case of canned, bottled or mixed drinks (not applicable to cocktails)?	1		
11	Did the waiter bring appropriate cutlery as per order?	1		
12	Was the correct order served within 15 minutes of order unless the employee informed the agent of an expected delay (i.e. due to longer preparation times)?	1		
13	Were all plated items served with as little disruption to the guest as possible?	1		
14	Were all appropriate condiments offered and were they served in the appropriate containers (i.e. decanted from the bottle or miniatures)?	1		
15	Did the waiter offer an additional beverage within 2 minutes of drink being empty?		1	
16	Were dishes cleared within 3 minutes of all guests finishing their meals?		1	
17	Did the waiter automatically offer desserts?	1		
18	Was dessert served within 10 minutes of order being taken?			1
19	Did the waiter automatically offer coffee/tea and clarify the guest's coffee/tea preference (i.e. cappuccino, espresso etc.)?	1		
20	Was the coffee/tea served within 5 minutes of order?	1		
21	Were a full sugar selection (i.e. white, brown and sweetener) offered with the coffee/tea?	1		
22	Did an employee visit the table to ascertain at any point if service was satisfactory?	1		
23	Was the bill clearly itemized and correct and was it promptly presented and collected?	1		
<i>The employee – behavioural standards</i>				
24	Were employees well groomed and neatly presented in clean, well fitted uniforms and, if applicable, wearing name badges?	1		
25	Was the employee's speech clear, well-paced, jargon/slang free and use of English adequate to be fully understood?	1		
26	Did the employees engage in a natural (non-scripted), friendly and interested manner?	1		
27	Did the employee use the guest's name naturally and discreetly without overusing it (if known)?			1

	Standards	Meet	Below	N/A
28	Did the employee display a high level of confidence and knowledge when carrying out his/her duties?		1	
29	Was service anticipatory/intuitive and where required adapted/adjusted to meet the guest's needs (i.e. guest should not have to request service at any point)?		1	
30	Did an employee personalize the interaction in any way (i.e. engage in polite conversation) and engage the guests as individuals?		1	
31	Did employees collaborate seamlessly to ensure service was organized and professional without being intrusive or repetitive?		1	
32	Did the employee actively listen and maintain eye contact, giving the guest their undivided attention (i.e. the guest should not have to repeat themselves)?	1		
33	Did employees maintain alert postures and respect the guest's presence when interacting with each other?	1		
34	Where applicable, did the employee display self-control and empathy in challenging interactions and offer a suitable alternative/resolution?			1
35	Did the employee offer a sincere farewell at the end of the interaction?	1		
<b>Menu and food</b>				
36	Was the menu/wine list clean, in good repair, grammatically correct and easy to read?	1		
37	Were alternative menu options (e.g. vegetarian, gluten free, lactose free, etc.) verbally advised or clearly stated on the menu?	1		
38	Was the food presented in an appealing manner and did it directly resemble its description from the menu?	1		
39	Was the food fresh and of good flavour?	1		
40	Was the food cooked as requested and served at the correct temperature?	1		
41	Were portions of acceptable size?	1		
42	Was a selection of specialty teas/coffees available and was the coffee/tea hot and freshly brewed?	1		
<b>Bar/Lounge</b>				
43	Were all tables in the lounge well shape and organised?	1		
44	Were the tablecloth/place mat/napkin clean, pressed and free of any stains/tears (paper not acceptable)?	1		
45	Were the correct cutlery, crockery and glassware provided and were they clean and in good repair?	1		
46	Were salt and pepper cruets available and were they clean and full?	1		
<b>TOTAL</b>		<b>31</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
<b>Score</b>		<b>76%</b>		



# Apêndice III

Completa-se com este relatório a primeira fase do projeto piloto que visa analisar a eficácia da ferramenta **Cliente Mistério**, como agente no aperfeiçoamento do serviço prestado, bem como na gestão da qualidade.

### 1ª Inspeção

A primeira inspeção teve lugar no dia 21 e 22 de março de 2016

A figura 1 representa a pontuação em percentagem para cada ponto de venda. A percentagem corresponde ao número de procedimentos que foram cumpridos, excluindo os não aplicáveis.

Para evitar aborrecer o leitor, em vez de analisar cada ponto de venda foram analisados quais os procedimentos que não foram cumpridos transversalmente.

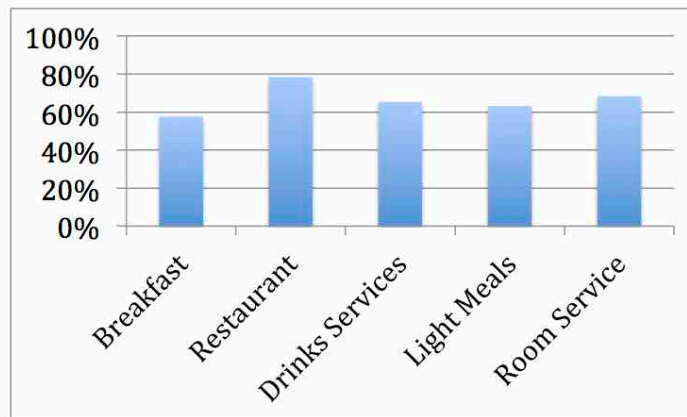


Figura 1 – Pontuação em percentagem por outlet

- Um dos procedimentos que falhou transversalmente em todos os pontos de venda foi a tentativa de aumentar as vendas oferecendo bebidas e comidas complementares como aperitivos, cafés, sobremesas entre outros.
- Tanto ao pequeno-almoço como no restaurante, o empregado de mesa tem acesso ao nome do cliente. Mesmo assim, em nenhum destes pontos de venda o cliente foi recebido pelo seu nome.
- Em parte nenhuma do serviço foi oferecido material de leitura ao cliente.
- À exceção do restaurante, o C.M. mistério avaliou o serviço como pouco intuitivo, antecipatório, ou seja, as necessidades do cliente não foram antecipadas atempadamente.

- O único menu que foi considerado limpo e bem escrito foi o do serviço de quartos. Todos os outros foram considerados sujos, mal escritos ou obsoletos.
- Não existem opções vegetarianas nos menus como previsto nos procedimentos.
- A interação com o cliente foi também bastante fraca. O cliente não sentiu que o serviço tenha sido personalizado.

Existem pequenos erros pontuais e simples de evitar que juntos têm bastante influência na pontuação como por exemplo: a falta de base para copo no bar; deixar elementos por retirar das mesas no final da refeição; os empregados não se despediram dos clientes, entre outros.

É de salientar também os aspetos positivos. O restaurante obteve uma boa pontuação. Na minha opinião deve-se essencialmente ao facto de ser o próprio supervisor a estar presente durante o período de serviço de restaurante.

- Em todos os pontos de venda a comida foi considerada como bem apresentada, saborosa, servida à temperatura correta e confeccionada com produtos frescos.
- De uma maneira geral, foi considerado que os empregados mantiveram posturas alerta, um elevado nível de confiança, bem arranjados e expressaram bem o Inglês.
- As mesas foram consideradas limpas, organizadas e em boa forma.

#### **Apresentação dos resultados**

Estes resultados vão ser apresentados aos colaboradores num contexto de formação técnica. Para além disso vão ser publicados internamente de forma a ficarem visíveis a toda a equipa e assim serem recordados.

#### **Próxima fase**

Ao longo do mês de junho estes resultados vão ser lembrados com o objetivo de uma melhoria contínua. Em julho irá acontecer a segunda e última visita do Cliente Mistério com o objetivo de comparar e analisar a eficácia desta ferramenta.

Atenciosamente,

João Dinis – Sana Silver Coast



# Apêndice IV

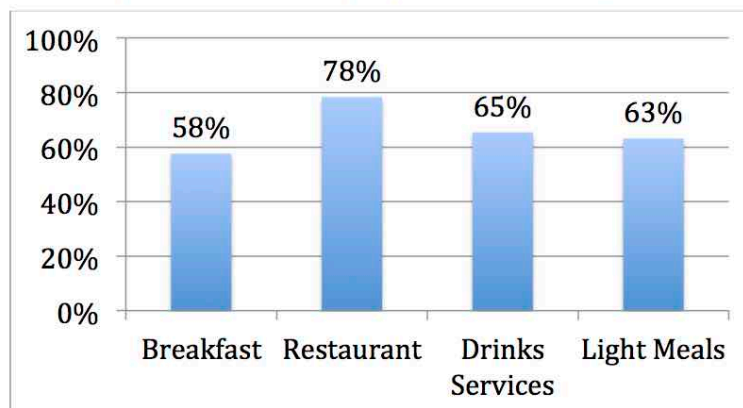
Termina com este relatório a última fase do projeto piloto que visa analisar a eficácia da ferramenta **Cliente Mistério**, como agente no aperfeiçoamento do serviço prestado, bem como na gestão da qualidade.

### 2ª Inspeção

A segunda inspeção teve lugar entre os dias 8 e 18 de agosto de 2016.

A **figura 1 e 2** representam a pontuação em percentagem para cada ponto de venda na 1ª e 2ª inspeção respetivamente. A percentagem corresponde ao número de procedimentos que foram cumpridos, excluindo os não aplicáveis. O questionário pode ser consultado integralmente no ficheiro anexo.

**Figura 1 – Percentagem por ponto de venda 1ª Inspeção**

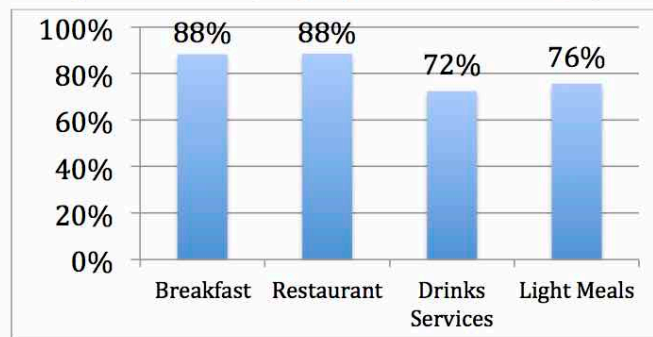


Fonte: Própria

É de salientar que a ocupação esteve muito mais alta durante a 2ª inspeção do que na 1ª, o que poderia ter sido um factor de risco no cumprimento dos procedimentos. Esta suposição não se verificou.

- Como se pode observar, a avaliação média entre os pontos de venda foi de 66% na 1ª inspeção e 81% na 2ª inspeção – o que corresponde a uma subida de 15 pontos percentuais.

**Figura 2 – Percentagem por ponto de venda 2ª inspeção**



Fonte: Própria

- À exceção do restaurante e do pequeno almoço, o C.M. mistério continua a avaliar o serviço como pouco intuitivo, antecipatório, ou seja, as necessidades do cliente não foram antecipadas atempadamente.
- Continua a não existir uma opção que se declare vegetariana, como previsto nos procedimentos.
- Desta vez, apenas no serviço de light meals, a interação foi considerada fraca, impessoal e pouco personalizada. Ao contrário da 1ª avaliação, onde esta opinião se tinha verificado em todos os pontos de venda.
- Em todos os pontos de venda a comida foi considerada como bem apresentada, saborosa, servida à temperatura correta e confeccionada com produtos frescos.
- Relativamente ao *up-selling*, existe uma grande melhoria mas mesmo assim ainda existem pontos que precisam ser reforçados como pode ser consultado no questionário integral em anexo.

Conclui-se com esta melhoria no cumprimento dos procedimentos que esta ferramenta pode ser uma mais valia se aplicada e monitorizada de forma contínua através de uma avaliação externa que esteja coordenada com as chefias intermédias. Cada relatório do C.M. deve ser visto como um retrato instantâneo do que está a acontecer num determinado período de tempo. Visto que os negócios não são estáticos – pelo contrário, alteram-se constantemente – quanto mais retratos reunirmos, melhor sabemos o que está a acontecer.

Atenciosamente,

João Dinis – Escola Superior Turismo e Tecnologias do Mar - SANA Silver Coast





# Anexos

## **Anexos**

Anexo 1 – Manual de procedimentos de restaurante e bar

Anexo 2 – Questionário de satisfação de restaurante

# Anexo I



SANA  HOTELS		MANUAL DE PROCEDIMENTOS	
DHT / F&B		RESTAURANTE – HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO	
		F&B-REST.345.N001.R00.10.10	

DATA	VERSÃO	MOTIVO DE ALTERAÇÃO

### OBJECTIVO

Definir e uniformizar os horários de funcionamento do (s) Restaurante (s), de forma a comunicar eficazmente a disponibilidade dos serviços aos Clientes e organizar internamente as tarefas associadas com vista à satisfação das necessidades e expectativas dos Clientes.

### ÂMBITO

Aplicável à Direcção de Hotel, à Direcção de F&B, ao Responsável de secção (Director de Restaurante/Chefe de Mesa, quando aplicável) e a toda a Equipa de Restaurante.

### ENQUADRAMENTO

Os horários de abertura dos espaços de restauração são definidos em função das necessidades dos Clientes e tendências de ocupação pelo que pode haver necessidade de ajuste destes horários (temporária ou definitiva) à realidade específica de cada UH e às necessidades dos seus Hóspedes.

Nomeadamente nos Hotéis com mais do que um Restaurante os horários de cada um poderão ser pensados em função dos interesses e necessidades dos Hóspedes, garantindo-se a abrangência de horário adequada.

#### Horário de abertura

Horário de abertura do Restaurante, aos Clientes, para acesso aos respectivos serviços de restauração na sua totalidade, com toda a qualidade e conforto.

#### Horário de encerramento

Horário de referência para o fecho do Restaurante e consequente acesso de Clientes ao espaço bem como para terminar a entrada de novos pedidos na (s) Cozinha (s).

A hora indicada não significa a total suspensão dos serviços no interior dos espaços, que continuarão até que os últimos Clientes se retirem por si.

Após o horário de fecho do Restaurante não se deve transmitir aos Clientes que ainda estejam na sala a intenção de os fazer sair, pelo que deverá haver o maior cuidado na forma de os servir e de se manter o Restaurante, até à saída do último Cliente da sala.

Assim, não se devem apagar luzes, velas ou qualquer outro tipo de iluminação presente, nem preparar mesas para o serviço do turno seguinte.

Os Empregados de Mesa devem manter a mesma cordialidade e disponibilidade do início ao final da refeição.

No caso de o Cliente chegar com a Cozinha encerrada, os Colaboradores deverão ter sempre presente a preocupação de sugerir alternativas, quer de espaços quer de datas para uma nova visita, garantindo a satisfação do Cliente.

SANA HOTELS	MANUAL DE PROCEDIMENTOS
DHT / F&B	RESTAURANTE – HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO F&B-REST.345.N001.R00.10.10

## DESCRIÇÃO

### 1. PEQUENO-ALMOÇO

- Abertura das 07h00 às 10h30 de Segunda a Sexta-Feira;
- Abertura das 07h00 às 11h00 aos Sábados, Domingos e Feriados;
- Os Hotéis *Resort* poderão aprovar um horário de pequeno-almoço mais extenso, nos casos em que seja aconselhável a disponibilização de refeições para além da hora definida;
- Eventuais exceções serão consideradas para conceitos de "all day dining", em que não se procede ao encerramento do espaço;
- No caso dos Hotéis com oferta de mais do que um Restaurante, deverá considerar-se a aprovação da abertura de só um dos espaços para o serviço de pequeno-almoço, estando por consequência os restantes encerrados neste período.

### 2. ALMOÇO

- Abertura das 12h30 às 15h00;
- Eventuais exceções serão consideradas para conceitos de "all day dining", em que não se procede ao encerramento do espaço;
- Os Hotéis *Resort* poderão aprovar um horário de almoço mais extenso, nos casos em que seja rentável e aconselhável a disponibilização de refeições para além das 15h00;
- No caso dos Restaurantes Gastronómicos ou *Gourmet* poderá aprovar-se o encerramento total do Restaurante aos almoços, focando o serviço no período de jantar.

### a. JANTAR

- Abertura das 19h30 às 22h30;
- Eventuais exceções serão consideradas para conceitos de "all day dining", em que não se procede ao encerramento do espaço;
- Os Restaurantes Gastronómicos ou *Gourmet* e os Restaurantes de Hotéis de Cidade poderão aprovar um horário de jantar mais extenso, nos casos em que seja rentável e aconselhável a admissão de Clientes para além das 22h30.

## DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

### Definições

*All Day Dining* – Conceito de restauração com horário alargado, normalmente desde o 1º período de refeições (pequeno almoço ou almoço até ao final do jantar)

Hotéis *Resort* – Hotel de lazer, localizado normalmente fora de centros urbanos e com diversas actividades (restauração, desportos, entretenimento e/ou compras)

Restaurantes Gastronómicos ou *Gourmet* – Conceito de restauração orientada para apreciadores de determinadas iguarias, de determinados tipos de Cozinha (italiana, francesa, japonesa, etc.) ou especializada em determinados critérios de confecção, normalmente mais elaborados

DHT / F&B

RESTAURANTE – HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO

F&B-REST.345.N001.R00.10.10

**Abreviaturas**

F&B – *Food and Beverage*

N – Norma

R - Revisão

REST – Restaurante

SANA  HOTELS	<b>MANUAL DE PROCEDIMENTOS</b>
<b>DHT / F&amp;B</b>	<b>RESTAURANTE – ATENDIMENTO AO PEQUENO ALMOÇO</b>
	<b>F&amp;B-REST.345.N002.R00.10.10</b>

DATA	VERSÃO	MOTIVO DE ALTERAÇÃO

### OBJECTIVO

Definir os procedimentos para atendimento de Hóspedes no Restaurante, ao pequeno-almoço, com vista a tornar o processo eficaz, satisfazendo as necessidades do Cliente, promovendo uma imagem de excelência do Hotel e garantindo a uniformização do processo, no Grupo.

### ÂMBITO

Aplicável à Direcção de Hotel, à Direcção de F&B, ao Responsável de secção (Director de Restaurante/Chefe de Mesa, quando aplicável) e a toda a Equipa de Restaurante.

### ENQUADRAMENTO

Aplica-se em conjunto com o procedimento "Atendimento Geral" (ver Documentos Associados).

Utilizam-se a título de exemplo algumas frases que poderão ser utilizadas no diálogo com os Clientes, contudo estas deverão ser utilizadas de forma natural e espontânea.

O critério de escolha das mesas depende da solicitação dos Hóspedes (junto à janela ou outra vista, fumador ou não fumador), do nº de pessoas e dimensão das mesas disponíveis.

As mesas devem ser ocupadas com o nº de Hóspedes correspondentes à sua capacidade. Exceptuam-se as seguintes situações:

- Disponibilidade de mesas face ao volume esperado de Hóspedes;
- Cliente VIP, idoso, *handicap* ou *com crianças*.

### DESCRIÇÃO

#### SEQUÊNCIA NO ATENDIMENTO

- a) Todos os Clientes deverão ser saudados à chegada ao Restaurante:

"Bom dia. Bem-vindos! Posso indicar-lhe uma mesa?"  
- "Good morning. Welcome! May I show you a table?"

Esta é uma tarefa prioritária do Director de Restaurante, Chefes e Subchefes de Mesa. No entanto todos a deverão assumir caso aqueles não estejam disponíveis. Nunca um Cliente deverá ficar à porta a esperar sem assistência.

- b) Nos Hotéis de 5\*, deverá estar disponível à entrada do Restaurante uma selecção mínima de 2 jornais que o Cliente poderá levar para a mesa.
- c) Os Clientes deverão ser acompanhados pessoalmente à mesa.

Após os Clientes estarem sentados deverá, perguntar-se e registar o número de quarto e informar os tipos de pequeno-almoço disponíveis: *buffet*, continental e/ou à carta, conforme os casos.

- d) Seguidamente deverão ser retirados da mesa todos os lugares a mais que não serão ocupados. As cadeiras mantêm-se nos seus lugares.
- e) Dependendo do tipo de oferta de pequeno almoço disponível, o Responsável de serviço deverá:
- Indicar o *buffet* aos Clientes e fazer uma breve descrição do mesmo;
  - Registar o pedido de bebidas quentes (café, leite, chá e/ou chocolate), que serão servidas à mesa nos Hotéis de 5 estrelas;
  - O sumo de laranja natural nos Hotéis de 5\* deve igualmente ser servido à mesa. Se o Cliente optar por outro tipo de sumo, este estará disponível no *buffet*.
  - Registar o pedido geral de pequeno-almoço no caso de pequeno-almoço continental ou à carta, servido à mesa.

Depois de concluída esta tarefa e antes de se ausentar, deverá dizer:

- "Desejo-lhe um pequeno-almoço agradável."
- "Have a nice breakfast."

- f) No caso do pequeno-almoço à carta deverão ser observadas todas as regras do serviço de mesa descritas no procedimento "Atendimento ao Almoço e Jantar" (ver Documentos Associados).
- g) Nos Hotéis de 5\* o sumo de laranja natural deverá, tal como as bebidas quentes, ser servido à mesa, pelo que um copo de sumo fará parte da *mise-en-place* fixa. Caso o Cliente prefira outra variedade de sumo terá a possibilidade de escolher entre as propostas da carta ou servir-se directamente do *buffet*, onde haverá uma escolha mais alargada.
- h) A recolha dos pratos sujos é feita quando os Clientes acabam de comer e pousam os dois talheres paralelamente no prato. Esta tarefa deverá ser feita da forma mais discreta e menos ruidosa possível, evitando que os Clientes vejam a acumulação de restos de comidas nos pratos. Os pratos sujos devem seguir imediatamente para a copa, para lavagem, não se devendo acumular loiça suja e restos de comida em eventuais aparadores que existam na sala.
- i) As bebidas servidas à mesa deverão ser repostas enquanto o Cliente se mantiver na sala.
- j) Nos Hotéis de 5\*, em que exista o serviço de *buffet*, a escolha de pratos quentes – nomeadamente ovos – não se limita ao que está disponível no *buffet*. Assim eventuais pedidos especiais deverão ser aceites e devidamente encaminhados para a cozinha, excepto se estiver em prática o serviço de *show cooking*.
- k) Uma vez durante a refeição o Director de Restaurante ou um Chefe ou Subchefe de mesa deverá confirmar junto do Cliente se a refeição está a ser do seu agrado:
- "Os Senhores estão a gostar do pequeno-almoço?"
  - "Are you having a pleasant breakfast?"
- l) Nos casos em que se aplica (pequeno almoço não incluído no preço diário do quarto ou Clientes não hospedados) deverá ser preparada a conta relativa aos consumos de pequeno-almoço.

A conta só deverá ser apresentada quando o Cliente a solicitar.

A conta deverá ser conferida antes de ser entregue ao Cliente pelo Colaborador que serviu a mesa e apresentada dentro de uma capa ou caixa fechada (definida para o efeito) com uma caneta do Hotel.

DHT / F&amp;B

RESTAURANTE – ATENDIMENTO AO PEQUENO ALMOÇO

F&amp;B-REST.345.N002.R00.10.10

- m) Caso o Cliente deseje assinar a conta (quando aplicável)<sup>1</sup> deverá assinalar o seu número de quarto e último nome de forma legível. O Colaborador deve confirmar esta informação com a lista de Hóspedes *in-house*.
- n) À saída do Restaurante o Cliente deverá ser saudado com a seguinte frase:
- "Muito obrigado. Esperamos vê-lo brevemente."
  - "Thank you very much. We hope to see you again soon."

### DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

#### Definições

*Buffet* – Serviço de comidas e/ou bebidas expostas e disponíveis para consumo, sem limites de quantidade mediante o pagamento de um valor fixo

*Cash list* – Clientes sem crédito para despesas extra

*Handicap* - Cliente com deficiência que solicita quarto com adaptações previstas na lei

*In-house* - Em casa (alojados)

*Mise-en-place* - Preparação prévia de um produto e/ou serviço para respectivo consumo e/ou utilização

*Show-cooking* - Confeção à vista e a pedido do Cliente

#### Abreviaturas

F&B – *Food and Beverage*

N – Norma

R - Revisão

Ref. - Referência

REST – Restaurante

VIP – *Very Important Person*

### DOCUMENTOS ASSOCIADOS

- a) Atendimento Geral Ref. F&B-GER.345.N001.R00.10.10
- b) Atendimento ao Almoço e Jantar Ref. F&B-REST.345.N003.R00.10.10

<sup>1</sup> Caso de Cliente hospedado com conta corrente aberta, que não esteja em *cash list*.

DATA	VERSÃO	MOTIVO DE ALTERAÇÃO

### OBJECTIVO

Definir os procedimentos para atendimento de Hóspedes no Restaurante, ao almoço e jantar, com vista a tornar o processo eficaz, satisfazendo as necessidades do Cliente, promovendo uma imagem de excelência do Hotel e garantindo a uniformização do processo, no Grupo.

### ÂMBITO

Aplicável à Direcção de Hotel, à Direcção de F&B, ao Responsável de secção (Director de Restaurante/Chefe de Mesa, quando aplicável) e a toda a Equipa de Restaurante.

### ENQUADRAMENTO

Aplica-se em conjunto com os procedimentos "Atendimento Geral" e "Serviço de Vinhos e Bebidas" (ver Documentos Associados).

Utilizam-se a título de exemplo algumas frases que poderão ser utilizadas no diálogo com os Clientes, contudo estas deverão ser utilizadas de forma natural e espontânea.

### DESCRIÇÃO

#### SEQUÊNCIA NO ATENDIMENTO

1. Todos os Clientes deverão ser saudados à chegada ao Restaurante:

- "Boa tarde/Boa noite. Bem-vindos! Posso ajudar?"
- "Good afternoon/Good evening. Welcome! May I help you?"

Esta é uma tarefa prioritária do Director de Restaurante, Chefes e Subchefes de Mesa. No entanto todos a deverão executar, caso aqueles não estejam disponíveis.

Nunca um Cliente deverá esperar à porta sem assistência.

2. Após confirmar a existência de reserva e/ou a disponibilidade de mesa, deverá sempre saber junto do Cliente se os casacos, agasalhos ou outros, que o acompanham, são necessários ou poderão ser guardados em local seguro e dizer:

- "Os Senhores desejam que guarde os casacos?"
- "May I take care of your coats?"

3. Os Clientes deverão ser acompanhados pessoalmente à mesa devendo ser indicadas as cadeiras às Senhoras de acordo com as regras de protocolo.

Após os Clientes estarem sentados deverá, no período de jantar e se existirem, acender-se as velas, usando fósforos, nunca isqueiro.

Seguidamente deverão ser retirados da mesa todos os lugares a mais que não serão ocupados. As cadeiras mantêm-se nos seus lugares.

4. Nos Hotéis de 5\*, caso um Cliente esteja sozinho no restaurante, após se ter sentado deverá ser-lhe oferecido um jornal (aos homens) ou uma revista (às senhoras).
  - "O Senhor deseja que lhe traga um jornal/revista?"
  - *"Would you like to have a newspaper/magazine?"*
5. Antes de deixar a mesa, deverá dizer-se:
  - "Desejo-lhes um almoço/jantar agradável."
  - *"Have a pleasant lunch / evening."*
6. Após os Clientes estarem sentados, o Colaborador a quem está atribuída a mesa, deverá saudá-los e sugerir uma bebida aperitiva:
  - "Boa tarde/boa noite. Os Senhores gostariam de uma bebida aperitiva antes da refeição?"
  - *"Good afternoon/good evening. Would you like to have an aperitif drink before the meal?"*

Para que não haja demasiado ruído e movimentação na sala, não deverá haver carrinho de bebidas para este efeito, sendo os aperitivos servidos em bandeja.
7. Caso o Cliente deseje um aperitivo não deverá ser colocado pão, manteiga e *couvert* na mesa sem que as bebidas estejam servidas.
8. Após servir o aperitivo deverá perguntar-se ao Cliente se deseja água mineral com ou sem gás, fresca ou natural.
9. Após servir a água deverá servir-se o pão, a manteiga (ou o que a substitui) e, nos casos em que exista, o *couvert*.
10. O Director de Restaurante, Chefe ou Subchefe de Mesa deverá então apresentar as cartas a todos os Clientes presentes, tendo em atenção as nacionalidades. Nos Hotéis de 5\*, caso haja senhoras acompanhadas de cavalheiros, estas deverão receber cartas sem preços.
11. Caso esteja disponível um *buffet* o Responsável deverá fazer uma breve descrição geral do mesmo. Deve apresentar a carta ou informar o valor do mesmo, de forma discreta.
12. Os Clientes deverão ainda ser informados dos pratos especiais do dia, dos menus de degustação ou de eventuais pratos que tenham um tempo de preparação superior ao normal.
13. O pedido deverá ser então anotado, após se ter dado algum tempo ao Cliente para ver o menu e de ter esclarecido todas as dúvidas e questões colocadas.
  - Deve ser anotado de forma clara, repetindo-o para o Cliente e fazendo corresponder a cada prato uma pessoa, evitando que se pergunte o que é para quem, mais tarde.
14. Após a conclusão do pedido, este deverá ser imediatamente encaminhado para a Cozinha – seja num sistema manual, seja num sistema informático – garantindo que é bem recebido.
15. Devem ser cumpridos os prazos estipulados para entrega do serviço, de acordo com o definido em "Tempos para Entrega do Serviço" (ver Documentos Associados).

16. Nos casos em que se aplique, deverá ser então servido o *amuse-bouche*. O Colaborador deve descrever a sua composição e dizer:

- "Com os cumprimentos do *Chef*."  
- "*With the Chef's compliments.*"

17. O Escanção, ou quem o substitui, apresenta então a carta de vinhos, ao cavalheiro que lhe pareça ser o anfitrião.

18. O Escanção deverá ter presente consigo o pedido de comidas e fazer as sugestões de vinhos que julgue adequadas ou oportunas.

19. O serviço de vinhos deverá ser feito de acordo com o definido no procedimento "Serviço de Vinhos e Bebidas" (ver ponto 6 – Documentos Associados).

20. Tratando-se de serviço à carta, e após estarem registados todos os pedidos, o Colaborador de serviço à mesa deverá alterar os talheres em cada um dos lugares de acordo com as escolhas de entrada e prato principal de cada uma das pessoas.

21. Na altura da entrega do serviço os pratos devem ser colocados na mesa com o ingrediente principal mais próximo do Cliente e, caso exista, com o logótipo do prato no topo oposto. Deve-se, também, informar o Cliente caso os pratos estejam quentes.

22. Oferecer sempre molhos ou outros condimentos, se for caso disso.

23. Após levantar um prato o Colaborador deverá sempre perguntar se o mesmo estava do agrado do Cliente:

- "Os Senhores gostaram da entrada/carne/peixe?"  
- "*How was/were your starters / fish/meat course?*"

24. A recolha dos pratos sujos é feita quando todos os Clientes acabam de comer e pousam os dois talheres paralelamente no prato. Esta tarefa deverá ser feita da forma mais discreta e menos ruidosa possível, evitando que os Clientes vejam a acumulação de restos de comidas nos pratos. Os pratos sujos devem seguir imediatamente para a copa, para lavagem, não se devendo acumular loiça suja e restos de comida em eventuais aparadores que existam na sala.

25. Uma vez, durante a refeição, o Director de Restaurante ou um Chefe ou Subchefe de mesa deverá confirmar junto do Cliente se a refeição está a ser do seu agrado:

- "Os Senhores estão a gostar do almoço/jantar?"  
- "*Are you having a pleasant lunch/evening?*"

26. Após o prato principal, a mesa deverá ser limpa de migalhas com um limpa-migalhas próprio ou com um conjunto de guardanapo e talher de serviço em pinça.

27. Na altura da escolha das sobremesas deverá entregar-se a carta com a oferta disponível e dar sugestões e esclarecimentos.

28. Com a escolha da sobremesa deverá sugerir-se uma bebida como vinho do Porto ou vinho Madeira, que poderá ou não constar da própria carta de sobremesas.

Para que não haja demasiado ruído e movimentação na sala, não deverá haver carrinho de bebidas para este efeito, sendo as bebidas servidas em bandeja.

29. Caso algum dos Clientes queira comer queijo não se deverá retirar o pão, a manteiga, o prato a pão, o saleiro e o pimenteiro, deixando na mesa o necessário para as doses de queijo a servir.
30. Caso os Clientes escolham doce, fruta ou gelado deverá retirar-se tudo da mesa e colocar os talheres de sobremesa de acordo com a escolha.
31. Após a escolha das sobremesas deverão ser colocados na mesa os talheres adequados de acordo com as escolhas feitas.
32. No fim da refeição deverá sempre ser oferecido café e/ou chá e bebidas digestivas. Nos Restaurantes Gastronómicos ou *Gourmet* o café será acompanhado por um biscoito ou *gourmandise*.
33. Caso o Cliente se demore à mesa, deverá oferecer-se um segundo café e bebidas digestivas.
34. A conta só deverá ser apresentada quando o Cliente a solicitar.
- A conta deverá ser conferida antes de ser entregue ao Cliente pelo colaborador que serviu a mesa e apresentada dentro de uma capa ou caixa fechada (de acordo com o definido) com uma caneta do Hotel.
35. Caso o Cliente deseje assinar a conta (quando aplicável)<sup>1</sup> deverá assinalar o seu número de quarto e último nome de forma legível. O Colaborador deve confirmar esta informação com a lista de Hóspedes *in-house*.
36. O Colaborador deverá certificar-se da satisfação do Cliente no final da refeição:
- "Estava tudo do agrado dos Senhores?"
  - "Was everything to your liking?"
37. À saída do Restaurante o Cliente deverá ser saudado com a seguinte frase:
- "Muito obrigado. Esperamos vê-lo brevemente."
  - "Thank you very much. We hope to see you again soon."

## DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

### Definições

*Amuse-bouche* – Pequenas doses de comida, servidas no início da refeição para seduzir as papilas gustativas

*Buffet* - Serviço de comidas e/ou bebidas expostas e disponíveis para consumo, sem limites de quantidade mediante o pagamento de um valor fixo

*Cash list* – Clientes sem crédito para despesas extra

*Couvert* – Conjunto de alimentos e aperitivos fornecidos antes do início da refeição, propriamente dita

*Gourmandise* - Docinhos e biscoitos pequenos, recheados, geralmente servidos para acompanhar chá ou café

*In-house* - Em casa (alojados)

Restaurante Gastronómico ou *Gourmet* - Conceito de restauração orientada para apreciadores de determinadas iguarias, de determinados tipos de Cozinha (italiana, francesa, japonesa, etc.) ou especializada em determinados critérios de confecção, normalmente mais elaborados

### Abreviaturas

F&B – *Food and Beverage*  
 N – Norma  
 R - Revisão

<sup>1</sup> Caso de Cliente hospedado com conta corrente aberta, que não esteja em *cash list*.

DHT / F&B

RESTAURANTE – ATENDIMENTO AO ALMOÇO E JANTAR

F&B-REST.345.N003.R00.10.10

Ref. – Referência  
REST – Restaurante

**DOCUMENTOS ASSOCIADOS**

- a) Atendimento Geral Ref. F&B-GER.345.N001.R00.10.10
- b) Serviço de Vinhos e Bebidas Ref. F&B-GER.345.N002.R00.10.10
- c) Tempos para Entrega do Serviço Ref. F&B-REST.345.N006.R00.10.10

DATA	VERSÃO	MOTIVO DE ALTERAÇÃO

### OBJECTIVO

Definir os procedimentos a adoptar na apresentação das mesas nos vários períodos de refeição do Restaurante, de acordo com os *standards* de excelência de serviço SANA Hotels.

### ÂMBITO

Aplicável à Direcção de Hotel, à Direcção de F&B, ao Responsável de secção (Director de Restaurante/Chefe de Mesa, quando aplicável) e a toda a Equipa de Restaurante.

### ENQUADRAMENTO

*Mise-en-place* é um termo francês que significa "pôr no lugar". Consiste na etapa inicial de preparação de um prato ou montagem de uma mesa, para se poder efectuar uma confecção ou executar um serviço.

No caso do Restaurante a *mise-en-place* consiste na preparação das mesas, de acordo com o serviço previsto (*buffet* ou à carta) e os *standards* definidos.

Posteriormente, em função do pedido do Cliente poder-se-ão alterar alguns dos componentes (talheres e/ou copos).

### DESCRIÇÃO

#### 1. PEQUENO ALMOÇO

Guardanapo <sup>1</sup>	ao centro do lugar
Garfo de sobremesa	na lateral esquerda do guardanapo
Faca de sobremesa	na lateral direita do guardanapo
Colher de sobremesa <sup>2</sup>	no topo, a seguir ao guardanapo
Chávena de pequeno-almoço com pires	à direita no topo da faca
Colher de chá	no topo do pires
Copo a sumo <sup>3</sup>	ao lado esquerdo da chávena
Decoração (opcional)	no centro da mesa
Saleiro e pimenteiro	no centro da mesa em frente da decor.
Açucareiro	no centro da mesa em frente da decor.

<sup>1</sup> De pano nos Hotéis de 4\* e 5\* e de papel nos Hotéis de 3\*.

<sup>2</sup> Não aplicável a Hotéis de 3\*.

<sup>3</sup> Aplicável somente nos Hotéis de 5\*. Este copo deve fazer parte da *mise-en-place* sempre que o serviço preveja servir o sumo de laranja à mesa. Este copo deve ser igual ao de água para não duplicar o modelo de copos na mesa.

## 2. ALMOÇO E JANTAR

a) Serviço à Carta (sempre que aplicável) e serviço *Buffet* (nos Hotéis de 5\*):

Prato marcador	ao centro do lugar
Guardanapo	sobre o prato marcador
Garfo de carne	na lateral esquerda do prato marcador
Faca de carne	na lateral direita do prato marcador
Copo de água	por cima da faca à direita
Copo de vinho tinto	por cima da faca à direita
Prato a pão	na lateral esquerda ao lado dos garfos
Faca/espátula a manteiga	sobre o prato a pão
Saleiro e pimenteiro	ao centro da mesa
Decoração (opcional)	ao centro da mesa
Candelabro (ao jantar, opcional)	ao centro da mesa

b) Serviço *Buffet* (nos Hotéis de 4\*):

Guardanapo	ao centro do lugar
Garfos de carne, peixe e sobremesa	na lateral esquerda do guardanapo
Facas de carne, peixe e sobremesa	na lateral direita do guardanapo
Copo de água	por cima das facas à direita
Copos de vinhos branco e tinto	por cima das facas à direita
Prato a pão	na lateral esquerda ao lado dos garfos
Faca/espátula a manteiga	sobre o prato a pão
Garfo de sobremesa	no topo do lugar, cabo para a direita
Colher de sobremesa	no topo do garfo, cabo para a esquerda
Saleiro e pimenteiro	ao centro da mesa
Decoração (opcional)	ao centro da mesa
Candelabro (ao jantar, opcional)	ao centro da mesa

## DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

### Definições

*Buffet* – Serviço de comidas e/ou bebidas expostas e disponíveis para consumo, sem limites de quantidade mediante o pagamento de um valor fixo

*Mise en place* – Preparação prévia de um produto e/ou serviço para respectivo consumo e/ou utilização

### Abreviaturas

F&B – *Food and Beverage*

N – Norma

R – Revisão

REST – Restaurante

DHT / F&amp;B

RESTAURANTE – COMPOSIÇÃO DA CARTA

F&amp;B-REST.345.N005.R00.10.10

DATA	VERSÃO	MOTIVO DE ALTERAÇÃO

### OBJECTIVO

Definir os procedimentos a adoptar na concepção da estrutura base do conteúdo das cartas a utilizar no (s) Restaurante (s), com vista, com vista à promoção da venda deste serviço, à uniformização das propostas apresentadas aos Clientes na UH e satisfação das respectivas necessidades.

### ÂMBITO

Aplicável a Direcção de Hotel e Direcção e Chefias de F&B.

### ENQUADRAMENTO

Aplicável em conjunto com o procedimento "Critérios Gerais para Elaboração das Cartas" (ver Documentos Associados).

Nos Hotéis de 3\*, com Restaurante, recomenda-se a existência de uma única carta que inclua as propostas de comidas e bebidas.

Nos Hotéis de 4\* e 5\* (quando aplicável) recomenda-se a existência de duas cartas, uma de comidas incluindo as sobremesas e outra de vinhos, excepto se a lista de comidas propostas ou o conceito de restauração em vigor não o justificar.

Nos Hotéis de 5\*, para além do mencionado no ponto anterior deve existir uma carta de sobremesas e pode justificar-se a existência de uma carta com menus e/ou pratos para crianças ou carta com menus degustação.

Na carta de Comidas nos Hotéis de 5\* deve fazer-se a seguinte referência:

Para conforto dos restantes Hóspedes solicitamos que desligue o seu telemóvel.

Os *items* a incluir em cada carta dependem da proposta da UH, não sendo obrigatória a presença de todos, nem a utilização da designação apresentada. Deve contudo respeitar-se a ordem de apresentação dos mesmos.

### DESCRIÇÃO

#### 1. CARTA DE COMIDAS

- a) Entradas
- b) Sopas
- c) Massas e Risotos
- d) Pratos de Peixe
- e) Pratos de Carne
- f) Pratos Vegetarianos ou de Cozinha Alternativa
- g) Menus fixos (degustação, sugestão do *Chef*, menu de crianças, etc.)
- h) Menus Diários ou Semanais

Os vários capítulos das cartas poderão ser anunciados com títulos mais criativos e originais ("Para Começar" em vez de "Entrada e Sopas" ou "Quase um Prato" para "Entradas" "Pratos da Terra" em vez de "Pratos de Carne", "Directamente do Mercado" para "Pratos de Peixe", "Tentações" em vez de "Sobremesas" etc.).

Uma vez que os conceitos dos Restaurantes variam entre si esta possibilidade deve ser avaliada caso a caso.

## 2. CARTA DE VINHOS

- a) Vinhos brancos portugueses e estrangeiros
- b) Vinhos tintos portugueses e estrangeiros
- c) Vinhos rosés portugueses e estrangeiros
- d) Vinhos espumantes e *Champagne*
- e) Águas minerais, refrigerantes e sumos de fruta
- f) Cervejas

As bebidas de Bar não deverão ser incluídas na carta de vinhos. A carta de Bar poderá ser utilizada para apresentação no Restaurante, sempre que necessário.

As propostas de cada *item* podem ser apresentadas de diferentes formas ("A Copo", "Sugestões do Mês", por casta, por regiões, etc. e ainda utilizarem-se designações mais criativas e originais tais como "Branco que faz esquecer os Tintos", "Tintos de Excelência", "Rosés Irresistíveis", etc.).

## 3. CARTA DE SOBREMESAS

- a) Queijos, doces e frutas
- b) Gelados
- c) Vinhos licorosos para acompanhamento de sobremesas (opcional)

## DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

### Abreviaturas

F&B – Food and Beverage

N – Norma

R – Revisão

Ref. – Referência

REST – Restaurante

UH – Unidade Hoteleira

## DOCUMENTOS ASSOCIADOS

- a) Critérios Gerais para Elaboração das Cartas Ref. F&B-GER.345.N010.R00.10.10

DATA	VERSÃO	MOTIVO DE ALTERAÇÃO

## OBJECTIVO

Definir os procedimentos a adoptar relativos aos tempos de entrega dos pedidos no serviço à carta, no Restaurante, com vista à uniformização dos *standards* e satisfação dos Clientes.

## ÂMBITO

Aplicável à Direcção de Hotel, à Direcção de F&B, ao Responsável de secção (Director de Restaurante/Chefe de Mesa, quando aplicável) e a toda a Equipa de Restaurante.

## ENQUADRAMENTO

O serviço de entrega de comidas deverá respeitar os tempos estipulados, de acordo com os *standards* definidos em termos de apresentação, empratamento e temperatura e ser efectuada com toda a prontidão que o serviço exige, independentemente do número de pessoas na mesa.

## DESCRIÇÃO

### TEMPOS DE ENTREGA

- Entradas ou sopas 10 minutos após a entrada do pedido na cozinha
- Pratos principais 25 minutos após a entrega das entradas ou sopas  
20 minutos após a entrada do pedido na cozinha, caso não tenham sido pedidas entradas ou sopas
- Sobremesas 15 minutos após a entrada do pedido na cozinha

Serão abertas excepções a determinados pratos que, pela natureza da sua preparação, sejam mais elaborados. Em todo o caso o Cliente deverá ter esta informação seja porque lhe foi transmitida verbalmente aquando do pedido, seja porque existe esta menção na carta.

## DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

### Abreviaturas

F&B – *Food and Beverage*

N - Norma

R - Revisão

REST. - Restaurante



SANA HOTELS		MANUAL DE PROCEDIMENTOS	
DHT / F&B		BAR – HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO	
		F&B-BAR.345.N001.R00.10.10	

DATA	VERSÃO	MOTIVO DE ALTERAÇÃO

### OBJECTIVO

Definir e uniformizar os horários de funcionamento do (s) Bar (es), de forma a comunicar eficazmente a disponibilidade dos serviços aos Clientes e organizar internamente as tarefas associadas, com vista à satisfação das necessidades e expectativas dos Clientes.

### ÂMBITO

Aplicável à Direcção de Hotel, à Direcção de F&B, ao Responsável de secção (Chefe de Bar, quando aplicável) e a toda a Equipa do Bar.

### ENQUADRAMENTO

Os horários de abertura dos espaços de restauração são definidos em função das necessidades dos Clientes e tendências de ocupação pelo que pode haver necessidade de ajuste destes horários (temporária ou definitiva), à realidade específica de cada UH e às necessidades dos seus Hóspedes.

Nomeadamente nos Hotéis com mais do que um Bar os horários de cada um poderão ser pensados em função dos interesses e necessidades dos Hóspedes, garantindo-se a abrangência de horário adequada.

#### Horário de abertura

Horário de abertura do Bar, aos Clientes, para acesso aos respectivos serviços de restauração na sua totalidade, com toda a qualidade e conforto.

#### Horário de encerramento

Hora de referência para o fecho do Bar e consequente acesso de Clientes ao espaço bem como para terminar a entrada de novos pedidos nas Cozinhas (quando aplicável).

A hora indicada para fecho do (s) Bar (es) não significa a suspensão dos serviços no interior dos espaços, que deverão continuar até que os últimos Clientes se retirem por si.

Assim, não se devem apagar luzes, velas ou qualquer outro tipo de iluminação presente e os Colaboradores devem manter a mesma cordialidade e disponibilidade do início ao final dos serviços.

No caso do Cliente chegar com o Bar encerrado, os Colaboradores deverão ter sempre presente a preocupação de sugerir alternativas, quer de espaços quer de datas para uma nova visita, garantindo a satisfação do Cliente.

DHT / F&amp;B

BAR – HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO

F&amp;B-BAR.345.N001.R00.10.10

**DESCRIÇÃO**1. Hotéis de CidadeHotéis de 4\* e 5\*  
Hotéis de 3\*Das 08h00 à 01h00  
Das 11h00 às 00h002. Hotéis de ResortBar Principal em Hotéis de 4\* e 5\*  
Bar de Piscina ou Praia em Hotéis de 4\* e 5\*  
Bar de entretenimento nocturno em Hotéis de 5\*Das 10h00 às 02h00  
Das 08h00 às 19h30  
Das 19h30<sup>1</sup> às 04h00**DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS****Definições**Hotéis *Resort* – Hotel de lazer, localizado normalmente fora de centros urbanos e com diversas actividades (restauração, desportos, entretenimento e/ou compras)**Abreviaturas**F&B – *Food and Beverage*

GER – Geral

N – Norma

R - Revisão

UH – Unidade Hoteleira

<sup>1</sup> Aplicável caso sirva refeições. Senão, horário da abertura a partir das 22h00.

DHT / F&amp;B

ATENDIMENTO NO BAR

F&amp;B-BAR.345.N002.R00.10.10

DATA	VERSÃO	MOTIVO DE ALTERAÇÃO

**OBJECTIVO**

Definir os procedimentos para atendimento de Hóspedes no (s) Bar (es), com vista a tornar o processo eficaz, satisfazendo as necessidades do Cliente, promovendo uma imagem de excelência do Hotel e garantindo a uniformização do processo, no Grupo.

**ÂMBITO**

Aplicável à Direcção de Hotel, à Direcção de F&B, ao Responsável de secção (Chefe de Bar, quando aplicável) e a toda a Equipa do Bar.

**ENQUADRAMENTO**

Aplica-se em conjunto com os procedimentos "Atendimento Geral" e "Serviço de Vinhos e Bebidas" (ver Documentos Associados).

Utilizam-se a título de exemplo algumas frases que poderão ser utilizadas no diálogo com os Clientes, contudo estas deverão ser utilizadas de forma natural e espontânea.

No caso de Bares de piscina, devem efectuar-se rondas regulares pelas mesas e camas para retirar copos ou louça suja e perguntar aos Hóspedes se desejam mais alguma coisa.

**DESCRIÇÃO****SEQUÊNCIA NO ATENDIMENTO**

- a) Todos os Clientes deverão ser saudados à chegada ao Bar e conduzidos ao local escolhido para se sentarem:

– "Bom dia/Boa tarde/Boa noite. Bem-vindos! Posso ajudar?"  
– "Good morning/Good afternoon/Good evening. Welcome! May I help you?"

Esta é uma tarefa prioritária de todos os Colaboradores pelo que nunca um Cliente deverá ficar na sala sem assistência.

- b) Após o Cliente estar sentado, o Colaborador de serviço deverá entregar a carta (de acordo com a solicitação do Cliente – pode ser carta de Bebidas, de Comidas ou outra) e dar algum tempo para que o Cliente a veja e pondere a sua escolha. Se houver alguma bebida "do dia", deve informar-se o Cliente. Se o Colaborador notar que há indecisão por parte do Cliente deverá sugerir uma bebida e/ou comida, de acordo com o período do dia e as preferências do Cliente.

DHT / F&amp;B

ATENDIMENTO NO BAR

F&amp;B-BAR.345.N002.R00.10.10

- c) O pedido efectuado deverá ser repetido ao Cliente de forma clara, para assegurar que tudo está correcto.
- d) Nos Hotéis de 5\*, caso um Cliente esteja sozinho no Bar, após se ter sentado deverá ser-lhe oferecido um jornal (aos homens) ou uma revista (às Senhoras):
- “O Senhor deseja que lhe traga um jornal/revista?”
  - “*Would you like to have a newspaper/magazine*”
- e) Os pedidos devem ser entregues o mais rápido possível.
- f) Nos Hotéis de 4\* e 5\*, durante todo o horário de abertura, todas as bebidas quentes deverão ser acompanhadas com a oferta de um biscoito ou *petit four* de qualidade.
- Após as 12h00 e até ao fecho, todas as bebidas deverão ser acompanhadas com uma oferta de aperitivos salgados, excepto as bebidas quentes.
- g) Se o Cliente permanecer no Bar após o primeiro pedido, o Colaborador deverá sugerir uma segunda bebida quando a primeira já estiver perto do fim. Havendo um segundo pedido de bebidas, os aperitivos salgados deverão ser renovados.
- h) O Colaborador deve estar atento à chegada de novos Clientes à mesa, dirigindo-se a esta para retirar o pedido e/ou aconselhar os Hóspedes.
- i) A iluminação do Bar e a música ambiente poderão ser controladas e ajustadas pelos Colaboradores de serviço de acordo com a altura do dia, o número de Clientes presentes, os padrões de decoração e os *standards* previamente definidos.
- j) As actuações com carácter fixo de músicos e/ou cantores no Bar serão supervisionadas pelo responsável de Bar, que deverá limitar as pausas e encaminhar eventuais pedidos especiais de Clientes.
- k) A conta só deverá ser apresentada quando o Cliente a solicitar, salvo o caso dos Bares de piscina ou ao ar livre em que a conta será apresentada contra a entrega de bebidas, ou situações de grande movimentação de pessoas como p.e. Grupos.
- l) A conta deverá ser conferida antes de ser entregue ao Cliente pelo Colaborador que serviu a mesa e apresentada dentro de uma capa ou caixa fechada (definida para o efeito) com uma caneta do Hotel.
- m) Caso o Cliente deseje assinar a conta (quando aplicável)<sup>1</sup> deverá assinalar o seu número de quarto e último nome de forma legível. O Colaborador deve confirmar esta informação com a lista de Hóspedes *in-house*.
- n) O Colaborador deverá saudar o Cliente quando este estiver de saída:
- “Muito Obrigado, Senhor / Senhora X, Bom dia/ Boa tarde/ Boa noite.”
  - “*Thank you very much, Mr / Mrs X. Have a pleasant day/evening.*”

<sup>1</sup> Caso de Cliente hospedado com conta corrente aberta, que não esteja em *cash list*.

DHT / F&amp;B

ATENDIMENTO NO BAR

F&amp;B-BAR.345.N002.R00.10.10

**DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS****Definições***Cash list* – Clientes sem crédito para despesas extra*In-house* – Em casa (alojados)*Petit four* – Docinhos e biscoitos pequenos, recheados, geralmente servidos para acompanhar chá ou café*Snacks* – Pratos ligeiros, normalmente consumidos entre as refeições principais**Abreviaturas**F&B – *Food and Beverage*

Ref. - Referência

p.e. – por exemplo

UH – Unidade Hoteleira

**DOCUMENTOS ASSOCIADOS**

- a) Atendimento Geral Ref. F&B-GER.345.N001.R00.10.10
- b) Serviço de Vinhos e Bebidas Ref. F&B-GER.345.N002.R00.10.10

DHT / F&amp;B

BAR – ABERTURA DE SECÇÃO

F&amp;B-BAR.345.N003.R00.10.10

DATA	VERSÃO	MOTIVO DE ALTERAÇÃO

### OBJECTIVO

Definir os procedimentos a respeitar, aquando da abertura diária do Bar, certificando que esta é feita atempada e correctamente, com eficácia e qualidade no serviço prestado, de modo a garantir a uniformização e os *standards* de qualidade pretendidos, com vista à satisfação dos Clientes.

### ÂMBITO

Aplicável à Direcção de Hotel, à Direcção de F&B, ao Responsável de secção (Chefe de Bar, quando aplicável) e a toda a Equipa do Bar.

### ENQUADRAMENTO

Deverá existir um *check-list* das tarefas a realizar aquando da abertura da secção com vista a reduzir a possibilidade de falhas por esquecimento ou distração.

### DESCRIÇÃO

#### 1. GERAL

- 1.1. Utilizar a entrada da Copa, como entrada de serviço;
- 1.2. Quinze minutos antes do horário de abertura, o Colaborador deve estar presente no local de trabalho impecavelmente fardado;
- 1.3. O Colaborador deve verificar presencialmente o estado geral das instalações e certificar-se que o espaço está em perfeitas condições para receber os Clientes;
- 1.4. Qualquer anomalia detectada deverá ser de imediato comunicada aos serviços com capacidade para a solucionar (Manutenção, Andares - Limpezas, Recepção, *Night Manager*, *Duty Manager*, etc.). Todas as questões que tiverem solução imediata deverão ser resolvidas pelo Colaborador de serviço.

#### 2. EQUIPAMENTOS

- 2.1. Ligar a máquina de café expresso e confirmar a sua total operacionalidade, bem como do moinho de café;
- 2.2. Ligar o equipamento POS, seguindo as instruções incluídas no processo de abertura de caixa;
- 2.3. Ligar a televisão (quando aplicável) e o sistema de música ambiente, respeitando os padrões específicos definidos na secção e UH quanto à selecção de canais de TV e som, bem como ao volume.

**3. LIMPEZA**

- 3.1. Certificar que não há migalhas, nódoas, manchas e/ou outro tipo de lixo pequeno no pavimento e nomeadamente debaixo das cadeiras, mesas e cantos da sala;
- 3.2. Certificar que os assentos e costas das cadeiras e sofás estão devidamente limpos, sem migalhas, sem manchas ou outra sujidade;
- 3.3. Certificar que os tampos das mesas e o balcão do Bar estão livres de manchas, dedadas ou marcas de copos e garrafas;
- 3.4. Verificar, e se necessário rectificar, limpeza de todas as zonas de serviço: copa, interior do balcão, expositor de bebidas e interior dos frigoríficos;
- 3.5. A não conformidade de algum dos pontos acima referidos deverá ser rectificada de imediato recorrendo, se estritamente necessário, ao serviço de limpezas do Hotel.


**4. ORGANIZAÇÃO, ARRUMAÇÃO, DECORAÇÃO E CONFORTO**

- 4.1. Verificar se todas as garrafas expostas estão devidamente alinhadas, se não há garrafas totalmente vazias e se os rótulos estão em bom estado e virados para a frente;
- 4.2. Verificar o alinhamento das mesas e respectivas cadeiras, seguindo o padrão de disposição específico, definido para o espaço;
- 4.3. Se aplicável colocar nas mesas e/ou balcão as cartas de Bar e os eventuais elementos decorativos de acordo com o padrão de disposição específico definido para a secção e UH;
- 4.4. Colocar a selecção de jornais e/ou revistas nacionais e estrangeiros definida nos padrões específicos da secção e UH;
- 4.5. Ligar todas as fontes de iluminação definidas nos padrões específicos da secção e com a intensidade recomendada. Casa haja lâmpadas fundidas, providenciar a substituição imediata.

**5. MISE EN PLACE**

- 5.1. Abastecer as cubas e os baldes de gelo com gelo em quantidade adequada ao volume de serviço esperado;
- 5.2. Cortar meias rodelas, rodelas e cascas de limão e/ou laranja, conforme os padrões de serviço específicos definidos;
- 5.3. Preparar decorações necessárias para os *cocktails*, conforme padrões de serviço específicos definidos;
- 5.4. Repor e certificar que estão em bom estado de limpeza, os seguintes utensílios: porta guardanapos, açucareiros, taças de aperitivos e paliteiros;
- 5.5. Preparar os *petit fours* para acompanhamento de bebidas quentes, quando aplicável;
- 5.6. Certificar que os frigoríficos estão abastecidos até ao limite do *par stock* definido e ajustar alguma diferença que possa existir;

Por fim, proceder à abertura do Bar na hora exacta definida para a secção e UH.

SANA  HOTELS	MANUAL DE PROCEDIMENTOS
DHT / F&B	BAR – ABERTURA DE SECÇÃO F&B-BAR.345.N003.R00.10.10

## DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

### Definições

*Check-list* – Lista de pontos a considerar para análise ou desempenho de tarefas

*Cocktail* - Composição de duas ou mais bebidas, normalmente alcoólicas, nas quais se costuma adicionar gelo, às vezes fruta, açúcar etc.

*Duty Manager* – Director de Serviço

*Mise-en-place* – Preparação prévia de um produto e/ou serviço para respectivo consumo e/ou utilização

*Night Manager* – Director da Noite

*Par Stock* - Quantidade de artigos que se define existir em prateleira ou frigorífico com vista a satisfazer as habituais necessidades de consumo e/ou requisição

*Petit Four* - Docinhos e biscoitos pequenos, recheados, geralmente servidos para acompanhar chá ou café

*POS* – Equipamento informático destinado à facturação dos serviços prestados

*Set up* – Disposição do espaço ou do equipamento

### Abreviaturas

*F&B* – Food and Beverage

N - Norma

POS – Point of Sale

R - Revisão

Ref. - Referência

UH – Unidade Hoteleira

DHT / F&amp;B

BAR – FECHO DE SECÇÃO

F&amp;B-BAR.345.N004.R00.10.10

DATA	VERSÃO	MOTIVO DE ALTERAÇÃO

### OBJECTIVO

Definir os procedimentos a respeitar, aquando do fecho diário do Bar, certificando que este é feito correctamente e em segurança, de modo a garantir a uniformização e os *standards* de qualidade pretendidos.

### ÂMBITO

Aplicável à Direcção de Hotel, à Direcção de F&B, ao Responsável de secção (Chefe de Bar, quando aplicável) e a toda a Equipa do Bar.

### ENQUADRAMENTO

Deverá existir um *check-list* das tarefas a realizar aquando do fecho da secção com vista a reduzir a possibilidade de falhas por esquecimento ou distração.

### DESCRIÇÃO

#### 1. GERAL

1.1. Durante todo o tempo em que realiza as tarefas de fecho de secção, o Colaborador deverá manter-se impecavelmente fardado até que se ausente do local de trabalho.

#### 2. EQUIPAMENTOS

- 2.1. Desligar a máquina de café expresso e o moinho de café;
- 2.2. Desligar o equipamento POS, seguindo as instruções do fecho de caixa;
- 2.3. Desligar a televisão (quando aplicável) e o sistema de música ambiente;
- 2.4. Desligar máquina de lavar loiça e/ou copos, depois de devidamente vazada de água.

#### 3. LIMPEZA

- 3.1. Certificar que não fica nenhum lixo grosso (restos de comida, papéis, bases de copos, jornais, etc.) no pavimento, nomeadamente debaixo das cadeiras e das mesas e nos cantos da sala;
- 3.2. Certificar que nada fica em cima das mesas ou no balcão do Bar e que ambas as superfícies ficam devidamente limpas, sem lixo, manchas ou nódoas;
- 3.3. Proceder à limpeza de todas as zonas de serviço: interior do balcão, interior dos frigoríficos e copa.

DHT / F&amp;B

BAR – FECHO DE SECÇÃO

F&amp;B-BAR.345.N004.R00.10.10

**4. ORGANIZAÇÃO, ARRUMAÇÃO, DECORAÇÃO E CONFORTO**

- 4.1. Alinhar devidamente todas as garrafas expostas, substituir as garrafas vazias e certificar que os rótulos estão em bom estado e virados para a frente;
- 4.2. Alinhar mesas e respectivas cadeiras, seguindo o padrão de disposição específico definido para o espaço;
- 4.3. Recolher todas as cartas de Bar e eventuais elementos decorativos de acordo com o padrão de disposição específico definido para a secção.

**5. MISE EN PLACE**

- 5.1. Certificar que toda a loiça e copos ficam devidamente lavados e arrumados;
- 5.2. Acondicionar em recipientes próprios e no frio, devidamente identificadas e datadas, as sobras de limão e/ou laranja;
- 5.3. Repor e limpar os seguintes utensílios: porta guardanapos, açucareiros, taças de aperitivos e paliteiros;
- 5.4. Repor os frigoríficos com as bebidas consumidas no dia até ao limite do *par stock* definido;
- 5.5. Fazer a requisição dos produtos necessários para repor os *stocks* e para fazer face ao movimento de Clientes previsto para o dia seguinte.

Por fim desligar iluminação, trancar as portas que têm que ser trancadas e fazer a entrega das chaves da secção na Recepção ou no local definido.

**DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS****Definições**

*Check-list* – Lista de pontos a considerar para análise ou desempenho de tarefas

*Par Stock* - Quantidade de artigos que se define existir em prateleira ou frigorífico com vista a satisfazer as habituais necessidades de consumo e/ou requisição

*POS* – Equipamento informático destinado à facturação dos serviços prestados

*Stock* - Quantidade armazenada de um determinado produto


**Abreviaturas**

*F&B* – *Food and Beverage*

*POS* – *Point of Sale*

Ref. - Referência

UH – Unidade Hoteleira

SANA  HOTELS	MANUAL DE PROCEDIMENTOS
DHT / F&B	BAR – COMPOSIÇÃO DA CARTA
	F&B-BAR.345.N005.R00.10.10

DATA	VERSÃO	MOTIVO DE ALTERAÇÃO

## OBJECTIVO

Definir os procedimentos a adoptar na concepção da estrutura base do conteúdo das cartas a utilizar no (s) Bar (es), com vista à promoção da venda deste serviço, à uniformização das propostas apresentadas aos Clientes na UH e satisfação das respectivas necessidades.

## ÂMBITO

Aplicável a Direcção de Hotel e Direcção e Chefias de F&B.

## ENQUADRAMENTO

Aplicável em conjunto com o procedimento "Critérios Gerais para Elaboração das Cartas" (ver Documentos Associados).

Nos Hotéis de 3\* recomenda-se a existência de uma única carta. As comidas que a UH disponibiliza devem vir listadas na parte final da mesma. Exceptuam-se os Bares em que a proposta de comidas, para além de tostas e sanduíches inclua outros quentes como massas, pizzas, etc. Nestes casos deve existir uma carta de *snacks*.

Nos Hotéis de 4\* e 5\*, quando aplicável, recomenda-se a existência de duas cartas, uma de comidas e outra de bebidas, excepto se a lista de comidas propostas não o justificar ou no caso de existir mais do que um Bar e este não apresentar proposta de comidas.

Os *items* a incluir em cada carta dependem da proposta da UH, não sendo obrigatória a presença de todos, nem a utilização da designação apresentada. Deve contudo respeitar-se a ordem de apresentação dos mesmos.

## DESCRIÇÃO

### 1. CARTA DE SNACKS

- 1.1. Sopas
- 1.2. Saladas
- 1.3. *Sandwiches*
- 1.4. Refeições Ligeiras e/ou Tapas
- 1.5. Queijos (Portugueses e/ou Estrangeiros)
- 1.6. Sobremesas
- 1.7. Frutas frescas e Gelados

Os vários capítulos das cartas poderão ser anunciados com títulos mais criativos e originais ("Para Começar" em vez de "Sopas" ou "Quase um Prato" para "Saladas", "*Sandwiches* e Mais...", "Tentações" em vez de "Sobremesas" etc.). Uma vez que os conceitos dos Restaurantes variam entre si esta possibilidade deve ser avaliada caso a caso.

SANA  HOTELS	MANUAL DE PROCEDIMENTOS
DHT / F&B	BAR – COMPOSIÇÃO DA CARTA F&B-BAR.345.N005.R00.10.10

## 2. CARTA DE BAR

### Nos Bares em Hotéis de 4\* e 5\*

*Cocktails* (aperitivos, digestivos, *long drink*, *short drink* e sem álcool);  
 Bebidas aperitivas;  
 Seleção de vinhos brancos, tintos e rosés;  
 Seleção de vinhos espumante e *Champagnes*;  
 Vinhos do Porto e Vinhos Madeira;  
 Vinhos Moscatel de Setúbal e outros moscatéis;  
 Vinhos Carcavelos;  
 Aguardentes velhas, bagaceiras e aguardentes de frutos;  
*Cognac* e *Armagnac*;  
*Whiskies* escoceses novos e velhos;  
*Whiskies* de malte, *Irish*, *Bourbon* e *Canadian*;  
 Licores nacionais e importados;  
 Cervejas nacionais, importadas e sem álcool;  
 Refrigerantes e sumos naturais;  
 Águas minerais com e sem gás;  
 Cafés e Bebidas Quentes  
 Especialidades/ Menus com Café  
 Cafés especiais de todo o Mundo  
 Menus com Chá  
 Diferentes propostas de Chás (Japão, Índia, China, Ceilão)  
 Misturas famosas de Chás  
 Infusões e Tisanas  
 Chá Descafeinado

### Nos Bares em Hotéis de 3\*

*Cocktails*;  
 Bebidas aperitivas;  
 Vinhos, Espumante e *Champagnes*;  
 Porto, Madeira e Moscatel;  
 Aguardentes velhas e *Cognacs*;  
*Whiskies*;  
 Licores;  
 Cervejas;  
 Refrigerantes, sumos e águas;  
 Cafés e Bebidas Quentes

## DEFINIÇÕES E ABREVIATURAS

### **Definições**

*Cocktails* – Composição de duas ou mais bebidas, normalmente alcoólicas, nas quais se costuma adicionar gelo, às vezes fruta, açúcar etc.

*Long Drinks* – Bebida longa, p.e. gin tónico

*Short Drinks* – Bebidas curtas, podem ser batidas ou mexidas, servidas em copos pequenos com capacidade aproximada de 80 ml. São os “verdadeiros” *cocktails*, devendo ser tomados antes ou depois das refeições, nunca durante as mesmas

*Snacks* - Pratos ligeiros, normalmente consumidos entre as refeições principais

DHT / F&B

BAR – COMPOSIÇÃO DA CARTA

F&B-BAR.345.N005.R00.10.10

**Abreviaturas**

*F&B – Food and Beverage*

N – Norma

R - Revisão

Ref. – Referência

UH – Unidade Hoteleira

**DOCUMENTOS ASSOCIADOS**

- a) Critérios Gerais para Elaboração das Cartas Ref. F&B-GER.345.N010.R00.10.10

# Anexo II



Interior

Obrigado pela sua preferência. A sua opinião é importante para nós. Os seus comentários e sugestões permitem-nos melhorar a qualidade dos nossos serviços, pelo que agradecemos o preenchimento deste breve questionário.  
 Thank you for your preference. Your opinion is important to us. Your comments and suggestions allow us to improve the quality of our services - please fill in this brief questionnaire about our services.

Hotel \_\_\_\_\_

Espaço utilizado:  
 Outlet visited:

Restaurante \_\_\_\_\_  Bar \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
 Date

Já tinha visitado este espaço?  Sim | Yes  Não | No  
 Have you visited this outlet before?

Por favor, deixe-nos os seus contactos para o incluirmos na nossa lista de mailing.  
 Please leave your contact details and we will be happy to include you in our mailing list.

Name \_\_\_\_\_  
 Name

Data de nascimento \_\_\_\_\_  
 Date of birth

Endereço \_\_\_\_\_  
 Address

Empresa \_\_\_\_\_  
 Company

Telefone \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_  
 Telephone

	Excelente Excellent	Muito bom Very good	Bom Good	Médio Average	Mau Poor	Muito mau Very poor
<b>COMIDAS   BEBIDAS</b> FOOD   BEVERAGE						
Apresentação   Presentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade   Quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variiedade   Variety	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantidade   Quantity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ESPAÇO   SPACE</b>						
Decoração   Decoration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conforto   Comfort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpeza   Cleanliness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SERVIÇO   SERVICE</b>						
Tempo de espera   Waiting time	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cortesia e profissionalismo dos colaboradores Courtesy and professionalism of our staff	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>RELAÇÃO QUALIDADE   PREÇO</b> VALUE FOR MONEY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>EXPERIÊNCIA GERAL   OVERALL EXPERIENCE</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenciona regressar? Will you come back?	<input type="checkbox"/> Sim   Yes <input type="checkbox"/> Não   No		Recomendaria o nosso serviço? Will you recommend our service?			
	<input type="checkbox"/> Sim   Yes <input type="checkbox"/> Não   No		<input type="checkbox"/> Sim   Yes <input type="checkbox"/> Não   No			
Como é que nos conheceu?   How did you hear about us?	<input type="checkbox"/> Publicidade Advertising <input type="checkbox"/> Referência em Revista   Jornal Magazine   Newspaper reference <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Recomendação Pessoal Personal Recommendation <input type="checkbox"/> Outro Other					
Gostaria que o contactássemos em relação a algum dos pontos neste questionário? Would you like us to contact you in regards to any of the above questions?	<input type="checkbox"/> Sim   Yes <input type="checkbox"/> Não   No					
Comentários   Comments	_____					

Exterior