



UNIVERSIDADE  
E D U A R D O

MONDLANE ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DE INHAMBANE

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE  
DOS PRODUTOS ALIMENTARES NO RESTAURANTE STOP DA MAXIXE.**

Eduardo Francisco Guambe

Inhambane, 2022.

Eduardo Francisco Guambe

**Proposta de criação de um Sistema de Gestão da Qualidade dos produtos alimentares no Restaurante STOP da Maxixe.**

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

Orientador: Mestre João Gove Júnior

Inhambane, 2022.

## **Declaração**

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

Assinatura

---

Eduardo Francisco Guambe

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2022

Eduardo Francisco Guambe

**Proposta de criação de um Sistema de Gestão da Qualidade dos produtos alimentares no Restaurante STOP da Maxixe.**

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

Inhambane, 2022.

---

Grau e nome completo do Presidente

---

Rúbrica

---

Grau e nome completo do Supervisor

---

Rúbrica

---

Grau e nome completo do Oponente

---

Rúbrica

## **Dedicatória**

*Este trabalho é especialmente dedicado  
Aos meus pais que acreditaram em mim e sempre me-apoiam,  
À família Guambe que deram todo apoio moral durante a vida académica*

## **Agradecimentos**

Este trabalho é fruto de quatro (4) longos anos da minha vida académica para a obtenção do grau de licenciatura em Gestão Hoteleira. Foram bons e maus momentos, pelo que, quero exprimir gratidão, primeiro, ao meu supervisor mestre João Gove Júnior pelas suas valiosas orientações, críticas, incentivos e acompanhamento na execução deste trabalho.

De seguida, com elevada consideração, aos meus pais Francisco Muzaluane Gambe, Carolina Luís Bila e Vitória Jaime Huo; meus irmãos Nelson Guambe, Carmélia Guambe e Eusébio Guambe que depositaram em mim toda a confiança e estavam sempre apostos para ajudar-me.

De igual modo, agradeço a todos docentes do curso de Gestão Hoteleira e aos demais docentes e colaboradores da ESHTI que, incansavelmente, apoiaram a minha formação académica e as experiências partilhadas que contribuíram bastante na minha vida particular.

Aos colegas da turma do curso de Gestão Hoteleira do ano 2017 que me aturaram, criticaram, elogiaram e estiveram comigo em todos os momentos, tanto tristes bem como alegres, especialmente o Sheila da lídia e Marta Gonçalves, expresso-lhes infinda gratidão.

À minha companheira, Natacha Hélder Bento, que contribuiu bastante para o meu sucesso académico, onde criticou bastante, ralhou, deu-me a mão e levantou a minha cabeça sempre que fosse necessário, pelo seu amor incansável e coragem, expremo-lhe infinito agradecimento e amor profundo.

Por fim, a todas e a todos que directa ou indirectamente contribuiu para que este final fosse possível, digo: “KHANIMANBO, OBRIGADO”.

## Resumo

Este projecto visa implementar um Sistema de Gestão da Qualidade dos produtos alimentares no Restaurante STOP localizado na cidade da Maxixe, província de Inhambane, utilizando a técnica de *check-list* (fichas de verificação) como parte integrante da gestão da qualidade no sector hoteleiro ou de restauração. Devido a actual tendência do mercado hoteleiro de melhorar os serviços prestados e a elevada competitividade no sector, este sistema estabelecido é um instrumento para uma correcta implementação do sistema de qualidade com a finalidade de oferecer procedimentos adequados de higiene na produção de alimentos seguros, além de favorecer a manutenção das empresas no mercado consumidor. Esta ferramenta é indispensável para o bom funcionamento desta área de actividade (restauração) por ser bastante complexa devido aos inúmeros serviços que o mesmo presta e aos prejuízos que podem surgir. Por essa razão, suscitou o interesse em desenvolver este projecto para propor uma ferramenta de gestão da qualidade dos produtos alimentares no Restaurante STOP da Maxixe que tem como objectivo principal garantir a saúde dos consumidores e o bem-estar e segurança em tudo que ingerem. Por outro lado, o projecto é relevante na medida em que vai poder normalizar, regulamentar, fiscalizar e monitorar tudo que ocorre na cadeia produtiva do restaurante. Ao longo das pesquisas foram feitas leituras de obras que versam sobre o tema e explorou-se bastante o contexto real através de entrevistas e observações que permitiram perceber melhor dos reais problemas. Observou-se que o restaurante do STOP da Maxixe necessita do instrumento *check-list* (lista de verificação) para melhorar a prestação dos seus serviços.

### Lista de abreviaturas e siglas

Lista de Siglas:

**ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

**ESHTI** – Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane.

**GQT** – Gestão da Qualidade Total.

**HACCP** – *Hazard Analysis and Critical Control Points* (Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo).

**INAE** – Inspecção Nacional das Actividades Económicas.

**ISO** – *International Standardization Organization*.

**NBR** – Norma Brasileira.

**PCC** – Pontos Críticos de Controlo.

**PD** – Projecto de Desenvolvimentos.

**SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade.

## **Lista de Figuras**

Figura 1: Localização do restaurante .....	32
Figura 2: Estrutura orgânica do restaurante .....	33

## Lista de Quadros

Quadro 1: Responsabilidades de cada área da repartição de alimentação e bebidas.....	33
Quadro 2: Check-list.....	37
Quadro 3: Plano de formação .....	39
Quadro 5: Orçamento do projecto.....	40
Quadro 6: Cronograma de actividade .....	43
Quadro 4: Programa de formação .....	43

## Índice

<i>Folha de Rosto</i> .....	<i>ii</i>
<i>Declaração</i> .....	<i>iii</i>
<i>Folha de Avaliação</i> .....	<i>iv</i>
<i>Dedicatória</i> .....	<i>v</i>
<i>Agradecimentos</i> .....	<i>vi</i>
<i>Lista de abreviaturas e siglas</i> .....	<i>viii</i>
<i>Lista de Siglas</i> .....	<i>viii</i>
<i>Lista de Quadros</i> .....	<i>ix</i>
1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Enquadramento.....	14
1.2 Problema.....	15
1.3 Objectivos do Projecto.....	16
1.3.1. Geral.....	16
1.3.2. Específico.....	16
1.4 Justificativa.....	16
1.5 Metodologia.....	17
1.5.2. Quanto aos objectivos da pesquisa.....	17
1.5.3. Quanto a natureza.....	17
1.5.4. Técnicas e instrumentos de colecta e análise de dados.....	18
1.5.5. Escolha do tema e definição dos objectivos.....	18
1.5.6. Pesquisa bibliográfica.....	18
1.5.7. Análise e interpretação de dados colectados.....	18
1.5.8. Redacção do projecto e concepção do programa informático.....	18
1.5.9. Amostra.....	18
II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Conceitos básicos.....	19
2.1.1. Qualidade.....	19
2.1.2. Gestão da Qualidade.....	20

2.1.3. Sistemas de gestão da qualidade.....	21
2.1.4. Aplicação do sistema gestão da qualidade.....	23
2.2. Restaurante.....	24
2.2.1 Definição de Restaurante.....	24
2.2.3. Operações diárias no restaurante.....	26
2.2.4. A clientela.....	28
2.2.4.1 Tipo de cliente.....	28
2.2.4.2 As exigências dos clientes.....	29
2.2.4.3 Consequências de insatisfação dos clientes.....	29
2.2.5. Qualidade na restauração.....	30
2.3. Produtos alimentares.....	31
2.3.2. Critérios de selecção dos fornecedores.....	32
2.3.3. Formas Pagamento dos fornecedores.....	33
III. DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO.....	33
3.1 Apresentação da área de estudo 3.1.1 Localização.....	33
3.1.2 Instalações físicas.....	34
3.1.3.1 Responsabilidades de cada área da repartição de alimentação e bebidas.....	35
3.2 Estudo técnico do problema.....	36
3.3 Exposição do problema.....	36
3.4 Procedimentos/acções concretas para a resolução dos problemas.....	37
3.4.1. Recepção dos produtos (qualidade e validade).....	37
3.4.2 Armazenamento (produtos a seco e congelado).....	37
3.4.3 Recebimento de mercadorias – vegetais.....	38
3.4.4 Recebimento de mercadorias – carnes".....	38
3.4.6 Leites e derivados:.....	39
3.4.7 Distribuição de Mercadorias.....	39
3.4.8 Inspeção dos produtos.....	40
3.4.9 Check-list (Lista de verificação).....	40
3.5 Plano de formação para o uso do sistema.....	41
3.5.1. Programa de formação do pessoal.....	42
3.6 Benefícios da do sistema.....	43
3.6.1 Padronização de Processos.....	43
3.6.2 Organização das actividades.....	43
3.6.3 Aumento de produtividade.....	44
3.6.4 Redução de riscos e falhas.....	44
3.6.5 Aumento da qualidade de produtos e processos.....	44

3.5.6 Redução de custos e aumento de receitas.....	44
3.7 Resultado esperado.....	45
3.8 Orçamento do projecto.....	46
4 Cronograma de actividade.....	47
Referências bibliográfica.....	48
Apêndices.....	50

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Enquadramento

A alimentação passou e vem passando por um processo de transformação, pois as pessoas deixaram de fazer as refeições em suas casas devido à falta de tempo causada pelas novas dinâmicas na sociedade actual, o que faz com que muitas pessoas procurem pelos restaurantes e outros serviços de restauração para tomarem as suas refeições ao longo do dia ou mesmo em família e em ocasiões especiais. Portanto, os serviços prestados pelos restaurantes devem observar os requisitos básicos de higiene, segurança alimentar e garantir uma boa produção de alimentos aos seus clientes, evitando desta forma a contaminação alimentar no ciclo produtivo. Com isso, os restaurantes devem criar um sistema documentada e comunicativa para todos os envolvidos no processo de produção desde a requisição dos produtos, recepção dos produtos no restaurante até à sua distribuição e consumo, de modo a ser verificado minuciosamente o estado de produto, sua validade, entre outros aspectos, com intenção de servir o melhor alimento para o consumidor final e manter a saúde do cliente, observando as exigências sobre a qualidade requerida pelos organismos competentes como a INAE (Inspeção Nacional de Actividades Económicas).

Nos últimos anos, o aumento da oferta dos produtos alimentares tem levado a um nível de exigência cada vez maior por parte dos consumidores. Em virtude da imensa variedade de marcas, tipos e preços de produtos alimentares, a qualidade está além de ser um diferencial competitivo, transformando-se igualmente em uma necessidade para quem quer manter-se no mercado. Nesse sentido, a qualidade deixou de ser apenas da responsabilidade de um departamento específico, e a busca por ela deve ser um compromisso de todos dentro da empresa. O estudo foi desenvolvido na cidade de Maxixe, concretamente no Restaurante STOP, localizado na Estrada Nacional Nº 1.

De modo a tratar o assunto exposto de forma coerente e progressiva ao longo da leitura, o trabalho encontra-se estruturado em seis (6) partes, nomeadamente: a primeira parte corresponde a introdução onde faz-se a descrição dos aspectos que são abordados no trabalho como o enquadramento geral, o problema que levou a criação de um Sistema de Gestão da Qualidade dos produtos alimentares, os objectivos a serem alcançados, a justificativa e as metodologias e técnicas utilizadas; na segunda parte apresenta-se a fundamentação teórica na qual consta os conceitos básicos e ideias pertinentes de diferentes autores que versam sobre o tema em epígrafe; na terceira parte corresponde ao desenvolvimento do projecto onde faz-se apresentação da área de estudo, estudo técnico do problema e a exposição dos mesmos, procedimentos/acções concretas para a sua resolução, os resultados esperados e o orçamento para a implementação do projecto; na quarta parte apresenta-se o desenho do cronograma de actividades que serão desenvolvidas; na quinta parte as referências bibliográficas utilizadas; na sexta e última parte são demonstrados os apêndices do projecto.

## 1.2. Problema

A inspecção de produtos alimentares tornou-se um aspecto muito importante para o sector de turismo, que inclui a hotelaria/restauração. Neste contexto, os produtos alimentares, de acordo com a sua natureza, devem ser inspeccionados considerando a forma como foram produzidos, as condições de entrega no local da recepção de mercadorias e a validade dos produtos de modo que haja uma melhor cadeia de fornecimento de alimentos com qualidade para o consumidor final.

Devido a esses requisitos a maioria das unidades de restauração optam por desenvolver sistemas de gestão da qualidade dos produtos alimentares, com intuito de documentar todas as fases exigidas no controlo da qualidade e serem observados por trabalhadores envolvidos na produção.

A recepção dos produtos nas unidades de restauração é feita normalmente no *back office*, localizada na zona de recepção de mercadorias, de modo que os clientes não presenciem o procedimento da recepção da mercadoria, e é no momento que são feitas as verificações dos produtos de acordo com as requisições e também com a qualidade exigida, validade e peso dos mesmos. De seguida, os produtos são armazenados de acordo com as suas categorias e o lugar deve estar sempre limpo e ventilado. E este processo deve estar presenciado pelo chefe da cozinha e representante do economato.

Observou-se que o restaurante STOP da Maxixe carece de um Sistema de Gestão da Qualidade de produtos alimentares no seu estabelecimento, e o mesmo não segue as normas exigidas para recepção dos produtos. A recepção dos produtos é feita no balcão onde são atendidos os clientes e, por conseguinte, os produtos são recebidos na presença dos clientes. Os produtos alimentares nos restaurantes devem ser armazenados de acordo com as suas categorias, no armazenamento dos produtos alimentares no restaurante STOP não se observa o preconizado nos manuais de procedimentos sobre esta matéria, não é feita a inspecção dos produtos no acto da recepção, aliado à falta de iluminação e poucas vezes são feitas as limpezas no local de armazenamento, podendo se observar vestígios de roedores. Os frigoríficos são usados para armazenar diversos produtos à mistura, nomeadamente legumes, verduras, carnes, mariscos entre outros. A manutenção dos frigoríficos é deficitária, onde sempre deixam escapar água espalhando-se pelo chão da cozinha, constituindo assim um grande risco para usuários do espaço onde estão instalados.

Diante dos problemas acima mencionados, surge a seguinte indagação: ***De que forma o Sistema de Gestão da Qualidade pode contribuir para a melhoria da qualidade de produtos alimentares na cadeia de produção do restaurante STOP?***

## 1.3 Objectivos do projecto

### 1.3.1. Geral

- Propor a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade dos produtos alimentares no Restaurante STOP da Maxixe.

### 1.3.2. Específicos

- Descrever as formas de gestão da qualidade de produtos alimentares no restaurante STOP da Maxixe;
- Propor acções de melhoria da gestão da qualidade para o restaurante STOP da Maxixe;
- Descrever os benefícios que a proposta trará para o restaurante STOP da Maxixe.

## 1.4 Justificativa

A indústria de alimentos e bebidas é sujeita a um grande número de padrões e regulamentações rigorosas, criadas para assegurar a qualidade e a segurança, minimizar os riscos ao consumidor e melhorar a eficiência dos processos. Todos os intervenientes numa cadeia alimentar têm a responsabilidade de assegurar a qualidade dos produtos alimentares nas fases em que intervêm, independentemente da natureza das actividades que desenvolvem. *A priori*, o estabelecimento deve preparar um espaço de recebimento das mercadorias onde deve ser feita numa área específica e depois realizar-se o devido acondicionamento; assim, é possível evitar a contaminação por organismos contidos nas embalagens externas.

A área de recepção e armazenamento deve dispor de um espaço que comporte manipulação de caixas limpas e sujas, bem como para seu armazenamento posterior para devolução ou descarte. Um ambiente para pesagem e conferência de adequação das características do pedido com o que foi entregue e um local para higienização. Essa área não precisa ser de grande dimensão, mas deve estar separada de onde será feito o armazenamento.

O restaurante STOP é a área ligada à distribuição de alimentos e bebidas para clientes e instituição, em que como serviços o mesmo tem para oferecer: serviço de catering e sala para festas e conferências. Com vista a responder estes serviços prestados, o mesmo apresenta uma estrutura física com capacidade para quinhentas (500) pessoas.

Tem-se visto que a gestão da qualidade dos produtos alimentares no restaurante tem procurado meios e técnicas de gestão que visam o melhoramento dos seus serviços conjugando o nível de escolaridade do pessoal, a estrutura física do estabelecimento e os serviços oferecidos o que demonstra um certo crescimento na área. No que fustiga aos serviços de economato, o mesmo apresenta condições mínimas favoráveis/exigidas para o armazenamento dos seus produtos, porém existe uma composição de pessoal pouco experiente para própria gestão e as ferramentas utilizadas não ostentam dados fidedignos no momento de auditoria.

Por razões acima arroladas, gerou o interesse de trabalhar num instrumento de gestão da qualidade dos produtos alimentares pelo impacto institucional e económico que as mesmas têm em restaurantes. A ferramenta irá ajudar bastante na eficácia e eficiência de serviços prestados pelo que, a nível institucional a ferramenta elaborada trará benefícios ligados a partilha de dados reais; a nível económico terá um valor relativamente alta para os custos da instituição pois a ferramenta elaborada será de check-list e bastante fácil de manusear.

## **1.5 Metodologia**

Com vista a desenvolver o presente projecto, traçaram-se métodos, técnicas e instrumentos de trabalho a fim de se atingir os objectivos propostos. Deste modo, apresentam-se de seguida as fases e as suas respectivas técnicas que foram respeitadas ao longo do desenvolvimento do mesmo.

### **1.5.1. Quanto a abordagem**

**Pesquisa Qualitativa:**

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objectivo e a subjectividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte directa para colecta de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave. (GIL, 2006).

A pesquisa qualitativa

Utiliza várias técnicas de dados, como a observação participante, história ou relato de vida, entrevista e outros. (COLLIS; HUSSEY, 2005).

### **1.5.2. Quanto aos objectivos da pesquisa**

**Pesquisa Descritiva:**

Visa a descrever as características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A forma mais comum de apresentação é o levantamento, em geral, realizado mediante questionário ou observação sistemática, que oferece uma descrição da situação no momento da pesquisa. Metodologia indicada para orientar a forma de colecta de dados quando se pretende descrever determinados acontecimentos. (GIL, 1996; DENCKER, 2000). É direccionada a pesquisadores que têm conhecimento aprofundado a respeito dos fenómenos e problemas estudados.

### **1.5.3. Quanto a natureza**

**Pesquisa Aplicada**

Objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. (GIL, 2006). Este tipo de pesquisa visa à aplicação de suas descobertas a um problema (COLLIS; HUSSEY, 2005).

#### **1.5.4. Técnicas e instrumentos de colecta e análise de dados**

- Entrevistas – a entrevista feita foi semiestruturada, onde foi entrevistado o responsável do restaurante STOP e o gerente de modo a se obter informação sobre as reais necessidades e sobre o funcionamento do restaurante, bem como obter informação complementar do tema em estudo;
- Observação estruturada – utilizada para perceber a estrutura e o funcionamento do economato do restaurante STOP.

#### **1.5.5. Escolha do tema e definição dos objectivos**

A escolha do tema a ser desenvolvido no presente projecto, foi baseada na situação real vivida no restaurante STOP aquando da realização dos Estágios Curriculares e da prestação de serviços que o proponente do projecto tem realizado nos últimos anos.

#### **1.5.6. Pesquisa bibliográfica**

Nesta fase, foram levantadas obras que versam sobre o tema de modo a obter uma forte base teórica para sustentar o trabalho de campo onde foram usadas as seguintes:

- Revisão bibliográfica: cingiu-se na leitura de obras que versam sobre o tema em abordagem com o intuito de se construir uma base teórica sobre o assunto;
- Pesquisa virtual: consultou-se artigos na internet para obter mais informações que versam sobre o tema em estudo.

#### **1.5.7. Análise e interpretação de dados colectados**

Com vista a analisar e interpretar os dados colectados foram tomadas como base a literatura pesquisada de modo a compreendê-los e fazer a críticas da actual situação do restaurante STOP e obterem-se conclusões mais verídicas e concisas.

#### **1.5.8. Redacção do projecto e concepção do programa informático**

Para a redacção do relatório recorreu-se ao aplicativo informático *Microsoft Word* 2010, isto é, os resultados são apresentados em forma de textos, quadros e figuras com o objectivo de tornar a compreensão da informação mais clara.

### 1.5.9. Amostra

Segundo os autores Marconi & Lakatos (2008), amostra é uma porção ou parcela, convenientemente seleccionada do universo (população) ou um subconjunto do universo. No presente trabalho, pretende-se usar uma amostra representativa. A amostra representativa é um pequeno número de pessoas que reflecte, com a maior precisão possível, um grupo. Para este trabalho, a amostra será de 04 trabalhadores do restaurante STOP. Para Mattar (2001, p. 185), “amostra é o subconjunto da população de interesse”.

## II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Conceitos básicos

#### 2.1.1. Qualidade

A qualidade tem seu papel cada vez mais presente nas organizações, o que torna importante que se tenha um conceito que seja adequado às necessidades reais de cada organização. Para explicar as diferenças de percepção e interpretações do assunto, serão expostos alguns conceitos de qualidade, provenientes de diversos autores.

A qualidade de um produto ou serviço está directamente ligada à satisfação total do consumidor. A satisfação total do consumidor é à base de sustentação da sobrevivência de qualquer empresa. Essa satisfação do consumidor deve ser buscada nas duas formas, defensiva e ofensiva. A satisfação na forma defensiva se preocupa em eliminar os factores que desagradam o consumidor, por meio da retroalimentação das informações do mercado, já a satisfação na forma ofensiva, busca antecipar as necessidades do consumidor e incorporar esses factores no produto ou serviço. (FALCONI, 1989) Segundo Garvin (2002, p. 47) qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso, "é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico".

Segundo Deming (1990, p.125): A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia, na opinião do operário, ele produz qualidade se puder se orgulhar de seu trabalho, uma vez que baixa qualidade significa perda de negócios e talvez de seu emprego. Alta qualidade pensa ele, manterá a empresa no ramo. Qualidade para o administrador de fábrica significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações. Uma das frases mais famosas de Deming para conceituar qualidade é “atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar.

A qualidade de um produto ou serviço pode ser mensurada quando essa atende as necessidades de seus clientes de forma agradável. Além disso, cada pessoa tem uma visão diferente no momento de comprar um produto ou desfrutar de um serviço,

Como consequência dessa natureza de destinar se a satisfação de algum desejo, cria se a intenção de troca para a aquisição desse produto. Sendo assa, a forma pela qual se estabelecem os mercados, uma arena para trocas potencias KOTLER (1980). Nesse ambiente surgem dois agentes com distintas percepções do produto: o produtor e o consumidor.

Para o consumidor, um produto (ou serviço) é considerado como de qualidade quando atende a finalidade para a qual foi adquirido. Já para o produtor a qualidade do produto é quando este satisfaz o consumidor. GRIFO (1994).

A norma NBR ISO 9001:2008 define qualidade como "grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos" (ABNT, 2008). Sendo requisito, segundo a mesma norma, definido como "necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente de forma implícita ou obrigatória.

Rodrigues & Fernandes (2008) afirma que um serviço de qualidade atende com perfeição os desejos dos clientes

Segundo Silva (2001), do ponto de vista dos clientes, a qualidade é percebida, tendo em conta componentes tangíveis e intangíveis. Veiga & Farias, (2005). A componente tangível refere-se a toda a parte palpável do serviço, ou seja, a aparência física do restaurante tanto interna como externa, o ambiente, os funcionários, e outros aspectos. Já a componente intangível diz respeito a toda e qualquer acção que é realizada pelo prestador de serviço, desde que o serviço se inicia até que ele termina.

Por tanto, pode-se concluir que a qualidade é apresentada como um conjunto de características contidas em algo adquirido, desde que esteja em concordância com suas especificações e que, no mínimo, atenda as expectativas de quem o consome.

Deste modo, o sucesso de toda e qualquer produto ou serviço projectado ao mercado consumidor se vê embasado na qualidade implícita e/ou explícita deste, pois, sem qualidade, o que quer que seja, e, por melhor que seja projectado ao mercado, tende a não ser aceito.

### 2.1.2. Gestão da Qualidade

A Gestão da Qualidade é uma gerência focada na qualidade da produção e dos serviços de determinada empresa.

A Gestão da Qualidade consiste no conjunto de actividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade, abrangendo desde o planeamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade, sendo que em todas as etapas pode-se estar presente a melhoria da qualidade. A partir desse conceito surge o conceito de Gestão da Qualidade Total (TQM – *Total Quality Control*) (PALADINI *et al.*, 2012).

É uma ferramenta que ajuda a controlar e padronizar os processos de sua empresa, permitindo também a avaliação da eficácia das acções tomadas, com o objectivo de satisfazer os clientes, na senda de uma melhoria contínua da produção no que toca aos produtos ou serviços de terciarização.

A Gestão da Qualidade refere-se a um conjunto de práticas estruturadas com a finalidade de controlar uma organização relacionada à qualidade, nela envolve o planeamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade a gestão da qualidade. Esses quatro conceitos mencionados, condizem com um conjunto de actividades actantes na organização (PALADINI e CARVALHO, 2012).

Em suma, a gestão de qualidade é uma ferramenta empresarial que tem como objectivo alcançar o máximo de qualidade em relação a todos os processos, produção e serviços de um negócio.

### 2.1.3. Sistemas de gestão da qualidade. Conceitos.

#### **Sistema**

É um conjunto ordenado de elementos que se encontram interligados e que interagem entre si. Um sistema, em termos genéricos, traduz a ideia de que vários componentes elementares, independentes, interactivam e formam um todo conjunto, coerente com um objectivo comum.

#### **Sistemas da qualidade e de gestão**

O Sistema da Qualidade é o conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo.

O Sistema de Gestão é um “sistema que serve para estabelecer políticas e objectivos com a finalidade de se atingir os objetivos propostos”. Portanto, implantar um Sistema de Gestão na organização, significa favorecer o alcance de seus objetivos com eficácia e eficiência.

Segundo a ISO 9000, Sistema de Gestão é um conjunto de elementos inter-relacionados ou interactivos de uma organização para estabelecer políticas, objetivos e processos para alcançar esses objetivos.

#### **Sistemas de gestão da qualidade**

As principais razões que levam as empresas a tencionar pela certificação do sistema de garantia da qualidade são a necessidade de satisfação dos clientes e a melhoria contínua da qualidade dos seus produtos (DUARTE, 2012).

Os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) têm o objectivo de verificar todos os processos da empresa e como esses processos podem melhorar a qualidade dos produtos e serviços frente aos clientes.

Nesse sistema, existem princípios e directrizes da qualidade, que são aplicados em cada processo que envolve o dia-a-dia da instituição. Através desses, é possível fazer a tomada de decisões de forma segura, pois, através das ferramentas utilizadas, o gestor poderá verificar os indicadores de desempenho da empresa.

Várias empresas no mundo todo, utilizam o SGQ, para implantar novos processos, gerenciar e verificar sua qualidade. Uma das razões da utilização desse sistema, é que conseqüentemente, um maior número de clientes torna-se satisfeito com a empresa. Além disso, há uma melhora na imagem, no desempenho e na cultura organizacional

Segundo Paladini (2000), na esfera industrial, a gestão da qualidade tem foco no processo produtivo, a partir de onde se pode gerar um produto perfeitamente adequado ao uso. A qualidade assim aparece no produto, resultado do processo. Várias são as evidências da importância da implementação do SGQ em indústrias de alimentos, como:

- Consumidores e mercados cada vez mais exigentes por qualidade;

- Conceito como foco no cliente e melhoria contínua dos processos;
- Diminuição da contaminação;
- Aumento da exigência do certificado do sistema de gestão da qualidade NBR ISO 9001.

O Sistema de Gestão da Qualidade funciona da seguinte forma: um sistema de gestão da qualidade engloba actividades que identificam os objectivos da sua empresa, para depois indicar os processos e recursos necessários para alcançar os resultados desejados.

O SGQ depende de uma série de soluções, como o investimento em novas tecnologias para controlar, potenciar e acrescentar valor aos processos diários da organização e melhorar o desempenho das pessoas, dos processos, dos produtos/serviços e do próprio ambiente de trabalho. Nesse sentido, utiliza uma série de métodos, entre eles a norma ou o modelo de gestão da qualidade ISO 9001, utilizada hoje. Independentemente da dimensão e área de actuação da sua empresa, a ISO 9001 garante-lhe a optimização da performance e a qualidade do serviço prestado, mas estes não são os únicos benefícios.

#### **2.1.4. Aplicação do Sistema Gestão da Qualidade**

O sistema de gestão da qualidade é uma ferramenta que tem foco voltado para o interesse do cliente, além de buscar a melhoria contínua dos processos. A etapa de implementação do sistema de gestão da qualidade exige muita preparação, planeamento, resiliência e uma inevitável mudança no quotidiano do negócio:

- 1) Foco no cliente. O consumidor final deve ser o ponto de atenção principal. Além do atendimento e do foco em atingir metas de vendas, é preciso surpreender o cliente para que ele tenha a certeza que está escolhendo o melhor produto ou serviço.
- 2) Liderança engajada. O gestor ou líder deve enxergar sua equipe como pessoas e não como máquinas. Ele precisa estar atento à cultura aplicada dentro da empresa e conhecer os bastidores como forma de manter os colaboradores motivados e solucionar problemas de conflito.
- 3) Melhoria contínua. Estar em constante evolução é a chave desse ponto. Mesmo com o sucesso de vendas do seu produto ou serviço e os clientes satisfeitos, sempre existe algo a ser melhorado dentro dos processos ou até mesmo do que é vendido.
- 4) Tomar decisões a partir de dados reais. Um ponto importante e relevante na gestão de qualidade é sempre fazer análise a partir de dados reais. As decisões nunca devem ser tomadas a partir de opiniões, mas assim através de análises e estudos de todos os processos que foram aplicados anteriormente, desde o que fracassaram até os que trouxeram mais resultados, porém é necessário analisar as informações de maneira inteligente, utilizando abordagens específicas e ferramentas adequadas que deseja avaliar.
- 5) Visão ampla. É essencial que os gestores e líderes saibam avaliar de forma ampla o que acontece dentro da empresa, pois, somente dessa forma é possível compreender os pontos externos e internos que estão falhos e assim aplicar as melhorias.

6) Gerenciamento de processos. Esse ponto é burocrático, mas essencial para gestão de qualidade. Aqui é importante entender que os processos devem ser documentados como um passo a passo, além de incluir os resultados que foram obtidos. Essa documentação irá permitir que todas as informações fiquem disponíveis e armazenadas de forma organizada.

7) Trabalho em equipa. Não adianta ter um profissional com vários cursos reconhecidos para ser um gestor se os demais colaboradores não têm conhecimento da importância da gestão de qualidade. Então, é preciso conscientizar cada sector, explicar em números o reflexo positivo que a empresa terá com esse processo cuidadoso e como esta metodologia poderá reflectir até mesmo em ganhos financeiros e reconhecimentos internos.

8) Criar parcerias com fornecedores de qualidade. Saber o que acontece dentro da sua empresa já não é uma tarefa fácil, então, imagina só ter que acompanhar todo processo de seus fornecedores? Esta é a principal razão de se ter apenas parceiros transparentes, uma vez que nem todos os problemas virão da sua execução, e sim do que é comprado de terceiros. Portanto, o princípio é se relacionar apenas com fornecedores que também compartilham de uma gestão estratégica da qualidade e que estejam abertos para melhorias contínuas através dos aconselhamentos que forem dados pelo seu negócio.

## **2.2. Restaurante**

### **2.2.1 Definição de Restaurante**

Actualmente, a definição atribuída para restaurante é a de um local específico onde se realiza alguma refeição. Entretanto, antigamente, a palavra restaurante (termo francês traduzido como restaurante) remetia para um caldo regenerativo. O hábito de "restaurar as forças" perdurou até o início do século XVIII, quando o restaurante apareceu como sendo um espaço social urbano. O inventor do restaurante foi Mathurin Roze de Chantoiseau, conhecido como Boulanger (padeiro) (SPANG, 2003).

Em meados de 1765, em Paris, abriu seu restaurante com a seguinte frase na porta: "vinde a mim, vós que trabalhais, e restaurarei vosso estômago". Seu caldo, um ragoût (ensopado) tinha o poder de restaurar as forças das pessoas debilitadas e essa receita diferia daquelas oferecidas pelos demais restaurantes (proprietários de restaurantes) que havia na cidade na época (OLIVEIRA, 2006).

### **2.2.2. Tipos de restaurante**

Para abrir um estabelecimento gastronómico é preciso conhecer as diferentes tipologias de restaurantes. Afinal, um restaurante não é apenas um estabelecimento onde as pessoas vão comer: é um local que deve também encantar o cliente por seu estilo, sua proposta e seu atendimento.

1. Bistrô: O bistrô é um dos estilos de restaurantes surgido na França. É pequeno e desprezioso, e valoriza a interacção individualizada entre os clientes e o dono – relacionamento personalizado,

tornando a experiência rica e única. Pelo conceito, não há um cardápio fixo (ele é sazonal), pois os pratos são feitos de acordo com os ingredientes da época ou disponíveis no mercado.

1. *Buffet* ou *Self-Service*: Conceito que vem desde a Idade Média, ainda hoje continua sendo uma das escolhas mais populares para muitos clientes. Nele, cada item da refeição é escolhido ou servido pelo próprio consumidor, que possui a liberdade de decidir entre as variedades de pratos que o estabelecimento oferece. Pode ser cobrado por peso ou por refeição.
2. Café, Cafeteria ou *Coffee Shop*: os cafés tiveram origem na Europa, e esse é um dos estilos de restaurantes frequentemente associados à França. São conhecidos por terem uma atmosfera casual e sem pressa. Muitas vezes, possuem mesas ao ar livre. Geralmente, os clientes fazem o pedido no balcão e o levam até sua mesa. Em termos de comida, as escolhas podem ir da pastelaria, sanduíches aos pratos combinados.
3. Cantina: geralmente a cantina é um dos tipos de restaurantes associados à gastronomia italiana, embora seja possível encontrar cantinas com outros conceitos culinários. Costuma ser um ambiente mais informal e familiar, em que são preparados pratos de qualidade em porções maiores, que podem servir três ou mais pessoas.
4. Clássico: como o nome já diz, esse é um modelo clássico de restaurante. Costuma ser elegante e fino, com preços um pouco mais altos do que os tipos mais comuns. Em geral, o cardápio oferece pratos clássicos da culinária mundial. Possui mão-de-obra especializada, serviço mais requintado e também contam com uma cartela diversificada de bebidas.
5. *Comfort Food*: o nome vem do inglês e, em tradução literal, significa “comida confortável”, ou seja, que remete a aconchego. Esse tipo de estabelecimento costuma oferecer preparações que remetem ao passado, associando aromas e sabores a um sentimento de segurança emocional. É uma tendência cada vez mais em voga, que estimula as boas memórias e dá destaque a pratos que têm valor pessoal agregado
6. Cozinha Autoral: este tipo de estabelecimento tem como característica ter um grande *chef* que cria pratos personalizados. Em geral, seu modelo é o de “menu de confiança”, em que os clientes comem as sugestões preparadas pelo *chef* que, por sua vez, espera a opinião sobre suas preparações. Muitas vezes, não é voltado à nenhuma gastronomia específica (de algum país, por exemplo), mas sim ao estilo de cada *chef*. Paga-se um valor alto pela refeição e, por isso, o público é geralmente de alto poder aquisitivo, e busca por diferenciação e status. Considera-se que são restaurantes “de grife”.
7. Estilo Familiar ou Jantar Casual: estabelecimento que busca manter um clima de “jantar em família”, oferecendo serviços de mesa e pratos com preços moderados. Sua principal característica é misturar pratos clássicos com molhos gourmets e outras iguarias.
8. *Fast Food*: actualmente é o tipo de estabelecimento mais popular do mundo. Atua com um rápido serviço de comida, conveniência e preços acessíveis. O seu maior público são os jovens,

9. *Grill*: é uma espécie de churrasceria mais sofisticada. O cardápio costuma incluir também carnes silvestres, coelho, frango, frutos do mar, javali, peixes etc., que quase sempre são preparados assados ou grelhados. Normalmente esse tipo de restaurante tem uma bufê de acompanhamentos, frios e sobremesas para oferecer mais variedade aos clientes. O cardápio pode ser tanto à la carte quanto rodízio.

### 2.2.3. Operações diárias no restaurante.

Na rotina de um estabelecimento, muitas tarefas exigem a atenção diária dos colaboradores para que todas as áreas funcionem em harmonia e tragam satisfação para o cliente.

É preciso otimizar e reforçar os processos operacionais de um restaurante para que a sua equipe tenha facilidade e organização para atender as necessidades dos clientes de forma eficiente.

Uma boa estratégia de procedimento operacional traz melhores rendimentos para o negócio e melhora o seu atendimento. Além disso, também afecta a satisfação dos clientes, que avaliam constantemente o funcionamento e as condições do local para voltar ou não a frequentá-lo. Como melhorar o controlo operacional é utilizado um plano de acção

Os processos operacionais de um restaurante incluem diversas tarefas de rotina. A produção da cozinha, o atendimento ao cliente do garçom até o caixa, a organização e limpeza do local de trabalho são alguns exemplos. Ademais, o controle de estoque, logística de higienização de equipamentos e utensílios também são acções diárias, entre muitas outras funções que poderiam ser citadas.

No mercado de restaurantes, os clientes estão cada vez mais exigentes e observadores. Não só a qualidade dos pratos e bebidas está sendo constantemente avaliada, mas também a eficiência dos serviços prestados e o atendimento recebido do garçom até o caixa. Como já definimos, a padronização de processos operacionais de um restaurante é uma das melhores sugestões para garantir a eficiência da sua equipe. Isso trará mais resultados e satisfação dos clientes a longo prazo. Por isso, há formas de reforçar a sua gestão através dos processos operacionais:

#### 1. Começar pelo caixa

A saúde financeira permite que o estabelecimento consiga fazer várias melhorias e sobreviva às dificuldades do mercado. Para garantir isso, é fundamental conhecer todos os dados e informações que envolvem o orçamento, a renda e os pagamentos da sua empresa.

Isso também envolve manter o registro de inventários periódicos, detalhar e classificar todas as suas receitas e despesas – actuais e futuras, além de descrever quais são as suas intenções de investimento.

Para que esse gerenciamento seja um sucesso, verifique o fechamento do caixa todos os dias para averiguar qual foi sua receita. Lembre-se de gerir também seu estoque, despesas de rotina, gastos com novas contratações, comissões de seus funcionários e outros factores.

## 2. Organização das tarefas internas

Após a questão económica, o próximo passo é se concentrar em compreender os processos do seu negócio para organizá-los. Entre eles, o cardápio é um dos itens que merecem mais atenção. Ele precisa ser disponibilizado e actualizado nos formatos online e físico. O menu é praticamente um cartão de visitas do seu restaurante para os clientes, e também a razão para que eles retornem ou não. Já a cozinha precisa funcionar em perfeita harmonia para que tudo seja produzido e entregue com qualidade, a fim de aumentar a satisfação dos frequentadores e deixar seu estabelecimento em evidência.

## 3. Optimização do atendimento

Invista seu tempo para estabelecer um sistema de atendimento e deixe sua equipe familiarizada com ele. Se os pedidos forem feitos pelo telefone do próprio cliente ou directamente com quem está atendendo, de qualquer forma as informações devem ser repassadas correctamente para a cozinha. Para os serviços de *delivery*, que contam com processos ágeis e práticos de pedidos, os colaboradores também necessitam de treinamentos para receber as solicitações e transmiti-las adiante. Assim, o risco de falhas se torna muito menor.

Implementar novas tecnologias, como as mencionadas acima, diminui a incidência de erros em pedidos e garante mais rapidez para a entrega, por exemplo.

## 4. Bom uso da tecnologia

Hoje em dia, existem vários *softwares* e recursos, que foram criados para auxiliar o empreendedor ou gerente na gestão de um restaurante. É muito importante que isso seja aplicado, porque assim é possível agregar eficiência aos processos do negócio. Com o auxílio de um software de gestão, os processos operacionais garantem desde a qualidade das mercadorias até o armazenamento ideal para cada tipo de produto, além de facilitar auditorias e inspecções sanitárias ou de segurança.

## 5. Elaboração folhas de verificação

A folha de verificação é uma maneira muito útil de facilitar e agilizar os processos de gestão operacional. Alguns estabelecimentos ignoram essa prática por parecer elaborada e cansativa. No entanto, os resultados mostram o contrário.

Através do apoio de um aplicativo de *check-list*, esse processo se torna mais preciso e eficiente, porque é possível definir categorias para os recursos utilizados nos seus processos operacionais, como para: Equipamentos; Ingredientes; Higiene; Mercadorias; Segurança.

Todos esses procedimentos são cruciais para garantir a padronização de processos operacionais de um restaurante. Ter controlo sobre o estoque e conhecer o quanto é investido em um prato gera uma previsão de custos mais confiável. Sem contar que, ao padronizar as receitas, torna-se muito mais

simples reproduzir continuamente a apresentação de um mesmo prato — o que agrada a clientela e aumenta a satisfação dos atendimentos.

#### 2.2.4. A clientela

##### 2.2.4.1 Tipos de clientes

1. Cliente confuso: aquele cliente que, além de ser indeciso, fica totalmente perdido diante das várias opções disponíveis. Geralmente, ele também não consegue se expressar de maneira objectiva e pode se mostrar um pouco inseguro ou confuso ao explicar o que deseja.
2. Cliente apressado: o cliente apressado é reconhecido por sua inquietação, impaciência e por estar constantemente conferindo as horas. Por buscar um atendimento rápido, esse tipo de cliente pode ser um pouco difícil de lidar.
3. Cliente comunicativo: geralmente bem-humorado e simpático, o cliente comunicativo gosta de bater papo. Isso deixa o processo de venda mais demorado, desviando um tempo precioso para atender outros clientes ou realizar tarefas necessárias. Mas não se deixe enganar: apesar de parecer fácil lidar com ele, em alguns casos a venda não está garantida.
4. Cliente não comunicativo: ele é o oposto do cliente comunicativo: o não comunicativo pode ser um mistério para os atendentes. Em poucas palavras, dos gestos e da linguagem corporal, você precisa fazer a leitura correta para identificar o que ele procura.
5. Cliente da concorrência: se um consumidor chegar falando da empresa concorrente e buscar motivos para mudar de ideia, você está lidando com um cliente da concorrência. É provável que ele reforce os benefícios do seu adversário e queira que você o supere com sua oferta.
6. Cliente especialista: tipo mais difícil de abordar, o cliente especialista tem mais conhecimento sobre o produto ou serviço do que a própria equipe de vendas. É a pessoa que pesquisou antes de entrar em contacto e, por isso, é provável que ele tenha comparado o produto ou serviço com diversas referências, além de saber detalhes.
7. Cliente informal: o cliente informal se sente à vontade com o atendente, tratando-o como se fosse um velho amigo. É preciso ter cuidado ao lidar com toda a intimidade e liberdade que ele utiliza.
8. Cliente grosseiro: Este é um dos tipos de clientes que traz maiores desafios para o vendedor. O cliente grosseiro provavelmente já teve uma experiência ruim com a empresa e se sente prejudicado. Ele não perde a oportunidade de reclamar, de dizer que está com a razão ou de discutir por qualquer coisa.
9. Cliente que só diz “sim”: Esse, da lista dos tipos de clientes, quer se sentir aceito e, geralmente, está disposto a gastar mais com quem o receba bem. De início, pode parecer fácil lidar com ele, mas é preciso conquistar sua confiança antes de fechar uma venda.
10. Cliente amante da marca: O número 10 dos tipos de clientes é o alvo de desejo de qualquer empresa, esse cliente promove a marca de forma eficiente, muitas vezes sem gerar custos para

o negócio. Através de declarações públicas por meio de redes sociais ou de boca a boca, ele é o grande embaixador da sua marca. Com isso, parece ser simples lidar com esse cliente. Porém, é preciso mantê-lo motivado a continuar sendo amante da sua marca.

#### 2.2.4.2 As exigências dos clientes

1. Acesso facilitado: O acesso inclui a facilidade de se chegar até um ponto de vendas e serviços, além disso, as empresas precisam desenvolver condições que facilitem o acesso de seus clientes.
2. Facilidade de uso: cada vez mais, os clientes exigem que produtos sejam descomplicados, tenham muitas funcionalidades, porém de fácil assimilação e manuseio.
3. Garantia da frequência e abastecimento: uma vez que os produtos ou serviços são adquiridos, eles precisam ser garantidos pelas organizações. A empresa não pode, em hipótese alguma, deixar faltar seus principais produtos no estoque.
4. Direito a suporte: as pessoas buscam não só utilizar os produtos e serviços de maneira regular, como procuram também um nível de suporte para o caso de algum problema ocorrer.
5. Prontidão da empresa: significa a tendência para agir.
6. Importância e atenção: mais da metade dos clientes que migram para a concorrência o faz por conta de problemas ocorridos no atendimento, dentre eles, destaca-se a falta de atenção.

#### 2.2.4.3 Consequências de insatisfação dos clientes

- Perda da lucratividade

Uma das maiores consequências do mau atendimento ao cliente é a perda de lucratividade, e esse já era um reflexo esperado. Afinal, clientes insatisfeitos tendem a não fecharem a compra, ou a não voltarem a fazer negócios com a empresa.

- Comprometimento da imagem da empresa

Os clientes insatisfeitos orientam outras pessoas a não comprarem da empresa com a qual tiveram problemas, essa “propaganda ruim” tem forte impacto na imagem da marca, reflectindo directamente em pessoas que teriam potencial para se tornarem clientes no futuro. Estudos mostram que um cliente insatisfeito divide sua frustração com 15 pessoas, em média. O impacto desse tipo de divulgação fica ainda mais expressivo quando os consumidores descontentes usam as redes sociais para falar sobre suas experiências ruins.

- Perda do poder de competitividade

A perda do poder de competitividade também está na lista das consequências do mau atendimento ao cliente e pode, inclusive, ser intensificada pelo comprometimento da sua imagem.

O cliente insatisfeito compartilha sua frustração com outras pessoas a reputação da sua empresa fica comprometida entre elas e no mercado no qual atua. Os consumidores passam a buscar concorrentes

que oferecem relacionamentos melhores. Esses concorrentes, sabendo das falhas da sua marca, trabalham para suprir as necessidades dos seus clientes

- Baixo engajamento e rendimento da equipa

As consequências do mau atendimento ao cliente não são sentidas apenas externamente, mas também internamente. O mau atendimento pode gerar desgastes desnecessários à equipe. Inclusive, é bastante comum nas empresas ver os profissionais terem que se desdobrar para resolver os problemas dos clientes. Se essas situações se tornam rotina para a organização, é fundamental identificar quais pontos estão resultando no mau atendimento e, conseqüentemente, na produtividade do tempo.

Às vezes, pode ser o treinamento inicial que não foi adequado, a falta de ferramentas certas para realizar as funções. Levantar esses pontos é a forma mais indicada de aumentar o rendimento e o engajamento da equipe, o que reflecte directamente no bom atendimento ao cliente.

- Aumento dos gastos

Conquistar um novo cliente pode ficar entre 5 e 25 vezes mais caro do que manter aquele que já está na sua base, ou seja, se ao longo da jornada do consumidor esse receber um atendimento abaixo do esperado, tudo o que a sua empresa investiu para conquistá-lo será perdido, elevando assim o seu Custo de Aquisição de Cliente.

#### **2.2.5. Qualidade na restauração**

As qualidades de um restaurante vão além das aparências. O funcionamento, higienização e origem dos ingredientes irão contabilizar pontos a favor dele. Pensar em um ambiente aconchegante, mas também ter bons colaboradores formados, uma comida saborosa, um atendimento de primeira e uma boa gestão de restaurante.

Para tornar o restaurante com qualidade é necessário que:

##### **1. Limpeza**

A aparência é a primeira coisa que o cliente vai olhar no seu estabelecimento, então é sim uma das qualidades de um restaurante. Garanta que seu ambiente esteja limpo e organizado para receber o público. A falta de higiene é uma das insatisfações dos clientes.

##### **2. Uma cozinha aberta**

Comer em um restaurante tem se tornado uma experiência para muita gente e uma cozinha aberta irá proporcionar isso muito bem. Ambientes assim irão agregar muito valor ao seu restaurante, pois é uma forma de interagir com o cliente e de mostrar como tudo é preparado. É muito mais interessante quando o seu público tem uma forma de interacção com a comida.

##### **3. A louça**

A louça do restaurante é importante para medir a qualidade dele. Louça bem lavada representa organização, e clientes gostam de utensílios bem cuidados e limpos.

#### 4. Atendimento personalizado

Disponha de um atendimento personalizado para o seu cliente. Faça com que ele se sinta especial e não só mais um. Com certeza esta é uma das qualidades de um restaurante que você mais deve levar em consideração.

#### 5. Fornecedores

A qualidade dos seus ingredientes pode influenciar o sabor dos seus pratos. A preocupação com os alimentos servidos deve começar logo na hora da compra, por isso, é tão crucial procurar os melhores fornecedores focados naquilo que é principal para o seu negócio.

#### 6. Cuidado no armazenamento

O modo como os alimentos são armazenados pode e vai influenciar muito o sabor da sua comida. Procure ter cuidado com o seu estoque e armazene tudo da melhor maneira possível, ainda mais se trabalhar com ingredientes sensíveis. O cuidado com o armazenamento é sim uma das qualidades de um restaurante. Aprimore todos os seus processos, armazene a comida da maneira correta e prepare os subordinados para executar um atendimento personalizado para ter um restaurante de qualidade.

#### 7. Variedade e inovação

Uma das qualidades de um restaurante que é indispensável, é a habilidade de inovar. Inovação é necessária em todas as etapas de processo de um estabelecimento.

Além disso, inovação representa também ter entre os seus pratos, ao menos um que não se possa encontrar em outro lugar, apenas ali. É como uma receita exclusiva do seu restaurante.

#### 8. Custo-benefício

Sabemos que cada tipo de restaurante tem uma faixa de preço diferente. Enquanto um bar e restaurante pode ser mais acessível, um bistrô ou à la carte pode pesar mais no bolso do cliente.

De certa forma, essa característica dos preços costuma ser compatível com o público-alvo. No entanto, deve sempre provar com o sabor, aparência e quantidade do prato que o valor cobrado é justo. Não fique muito abaixo nem muito acima do preço dos concorrentes, é importante estar em uma linha parecida.

### **2.3. Produtos alimentares. Sua influência na qualidade dos serviços de restaurante**

A saúde alimentar do cliente, a qualidade do produto final e a satisfação do cliente são algumas influências dos produtos alimentares, portanto é tão pertinente os gestores tenham muita atenção quanto ao ponto em descarte

## 2.3.2. Critérios de selecção dos fornecedores

### 1. Histórico

O primeiro critério de selecção de fornecedores é o histórico da empresa. Ao levantar factores como tempo de actividade, currículo de gestores e directores, assim como evolução da empresa, é possível ter uma ideia melhor de como ela se desenvolveu. Além disso, podemos identificar períodos de aumento do seu património e investimento, estagnação de desempenho e quedas no facturamento. Esses indicadores e suas causas garantem insights valiosos sobre a segurança, eficiência e nível de risco de cada potencial fornecedor.

### 2. Reputação

Atrelada à análise de histórico está a avaliação de reputação, como segundo critério essencial na selecção de fornecedores. Nela, vamos identificar indicadores que mostram como o mercado enxerga a empresa em questão. Verifica-se premiações recebidas, cobertura da imprensa geral e especializada nas actividades do fornecedor, bem como avaliações públicas, tudo para garantir menor riscos à imagem da contratante.

### 3. Saúde financeira

O critério de saúde financeira visa identificar problemas frequentes de caixa no fornecedor, o que pode comprometer sua operação e indicar problemas maiores envolvendo a gestão da empresa, como incapacidade de honrar pagamentos e compromissos firmados. Dependendo de um fornecedor com esse agravante representa um risco cada vez maior para a empresa contratante. Por isso, é essencial avaliar a saúde financeira e adicionar esse critério ao monitoramento do fornecedor homologado.

### 4. Clientela

Conhece o ditado “me diga com quem anda e te direi quem é”? O conceito é basicamente o mesmo. Conhecer os clientes atendidos e satisfeitos com a operação de um fornecedor em potencial é um importante ponto a ser avaliado.

Nesse critério de selecção de fornecedores, o sector de compras deve responder às seguintes questões:

Quantos clientes são atendidos pelo fornecedor?

Quanto de sua capacidade produtiva já está comprometida com eles?

Seus clientes atuam no mesmo segmento que minha empresa?

O que esses clientes dizem sobre a parceria?

Com base nessas informações, é possível ter um panorama geral de como está o desempenho do fornecedor com seus clientes e como a sua demanda se encaixaria nesse cenário.

### 5. Produtividade

Mencionou-se a capacidade produtiva no tópico anterior, mas esse é um dos mais importantes critérios de selecção de fornecedores. Isso porque a capacidade de produção de um fornecedor saudável deve sobrar em relação à sua demanda.

Avalie a planta de produção que o fornecedor coloca à sua disposição e compare os números produzidos com a projecção de pedidos. Assim você aumenta a probabilidade de que toda a demanda será entregue e que a operação não sofrerá com atrasos.

### **2.3.3. Formas de Pagamento dos fornecedores**

#### **1. Recepção e os pagamentos da mercadoria**

Com a criação de um documento com a descrição das datas e dos valores de recebimentos e pagamentos da empresa. É crucial incluir todas as despesas com fornecedores, como: pagamento de produtos, compra de insumos, manutenção de equipamentos, multas, juros, taxas.

#### **2. Acompanhamento do controlo do fluxo de caixa e do estoque**

O controlo do fluxo de caixa e do estoque serão acompanhados de maneira integrada. Os dados serão monitorados com frequência para assegurar a conformidade com a sua relação de recebimentos e pagamentos. Caso as datas ou os valores sejam alterados, o planeamento de pagamento não terá eficiência e não funcionará da maneira correta. Portanto, é preciso manter o documento inicial actualizado.

#### **3. Firmeza das datas para o pagamento de fornecedores.**

Com a relação das datas e dos valores dos recebimentos da empresa, fica mais fácil definir as datas ideais para o pagamento de fornecedores. Portanto os pagamentos serão nos períodos com maior valor em caixa ou após o recebimento dos produtos já vendidos. Com isso haverá redução de risco de vencer o prazo e a empresa não ter o valor para quitar.

#### **4. Compras á prazo com os fornecedores**

Para evitar conflitos com os fornecedores é recomendável fazer as compras á prazo para garantir o recebimento da mercadoria, depois da venda é feito o pagamento. Mas, para que seja vantajoso, o prazo deve ser negociado com a empresa, para não gerar multas, taxas nem juros.

#### **5. Uso do sistema de pagamentos**

Após a criação da política de pagamento a fornecedores, com o levantamento de todos os dados, escolhe uma plataforma de gestão e processamento de pagamentos.

### **2.4. HACCP na Qualidade Alimentar**

O Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo (HACCP) consiste num sistema preventivo aplicado na indústria alimentar, que tem como objectivo garantir a inocuidade do

produto final. A sua aplicação é fundamental em todos os processos, desde a produção, a manipulação, o transporte até à distribuição dos produtos alimentares (Almeida, 1998).

HACCP é um sistema que permite identificar, avaliar e controlar os perigos significativos para a segurança dos alimentos sendo uma forte aposta na prevenção em contraste com a prática de realizar análises nos produtos acabados (Novais, 2006).

Em soma HACCP tem na sua base uma metodologia preventiva, com o objectivo de poder evitar potenciais riscos que podem causar danos aos consumidores, através da eliminação ou redução de perigos, de forma a garantir que não estejam colocados, à disposição do consumidor, alimentos não seguros.

### **Importância de HACCP na qualidade alimentar**

O HACCP é importante para diminuir ou eliminar os factores de risco para os consumidores, através da formação e do envolvimento de todos os colaboradores da sua empresa num sistema que faz cumprir com as regras de Higiene e Segurança Alimentar.

Além disso, com a implementação do HACCP, a ferramenta de gestão com uma abordagem estruturada para a segurança de alimentos, permite-lhe demonstrar o seu compromisso com a segurança de alimentos e apostar numa melhoria contínua dos seus processos e serviços de modo a atingir a total satisfação dos clientes.

Desta forma, clientes e outros parceiros, têm a garantia de que a sua empresa zela pela segurança alimentar e isso pode melhorar a sua imagem e pode tornar a sua marca na primeira escolha quer para clientes finais quer para empresas que procuram por fornecedores de confiança.

### **Aplicação do HACCP**

A HACCP busca a prevenção de possíveis danos à saúde e problemas associados à produção e como controlá-los, ao invés de focar em testes realizados no produto final. Portanto para a correta aplicação do sistema HACCP devem ser seguidas as seguintes etapas:

#### **1. Formação da equipa e descrição do produto**

É importante que seja definida uma equipe multidisciplinar, formada por pessoas treinadas e familiarizadas com os processos de produção e o produto. O produto a ser credenciado deve ser detalhadamente descrito em manuais, exemplo, em fichas técnicas com informações de padronização referentes à sua composição, tipo de embalagem, transporte utilizado para distribuição e condições de armazenamento de vida útil.

#### **2. Analisar perigos e avaliar riscos**

Para ajudar a entender melhor os perigos e pontos críticos que devem ser controlados, primeiro deve fazer as seguintes perguntas:

- a) O produto direccionado à população é de alto risco?
- b) O produto contém ingredientes sensíveis?
- c) Há uma etapa no processo que destrói os microorganismos peptógenos?
- d) Há possibilidade de contaminação do produto após a etapa de eliminação dos peptógenos?
- e) Há possibilidade de o produto estragar durante a distribuição e o consumo?
- f) Há tratamento térmico final?

### 3. Determinar os pontos críticos

O objectivo é garantir a qualidade dos processos relativos à produção, manipulação, transporte, distribuição e consumo dos alimentos. É importante que a observação destes processos cubra todos os possíveis elementos que possam comprometer a segurança do alimento. A automação das inspecções de qualidade, associadas ao controle de qualidade dos alimentos produzidos, permite a segurança e agilidade nos apontamentos das informações.

### 4. Determinar limites para os pontos críticos de controlo (PCCs)

Determinando o limite como quantidade máxima de microorganismos e temperatura em câmaras frias para assegurar que a operação está sob controlo, é necessário organizar e implementar sistemas de monitoramento. São os PCCs que distinguem os produtos aceitáveis dos inaceitáveis.

### 5. Estabelecer acções correctivas e procedimento de verificação

Ações correctivas devem ser definidas para os Pontos Críticos de Controlo identificados através da sistemática HACCP. É importante determinar acções, o que deve ser feito com os produtos finalizados enquanto os PCC's estavam fora de seus limites, e fazer uma pesquisa para entender as causas deste limite ter sido ultrapassado.

### 6. Procedimentos de verificação

Métodos de verificação de qualidade, como auditorias, inspecções, procedimentos e testes podem ser bases para testar se os critérios da sistemática HACCP estão sendo cumpridos adequadamente. Auditorias regulares e não planejadas trazem análises sistemáticas que garantem sua adequação à HACCP.

### 7. Manter registros e monitorar PCC's

Todos os procedimentos do sistema para a declaração de conformidade HACCP devem ser documentados. Da mesma forma, suas inspecções, auditorias, acções correctivas e actividades de monitoramento devem ser registrados.

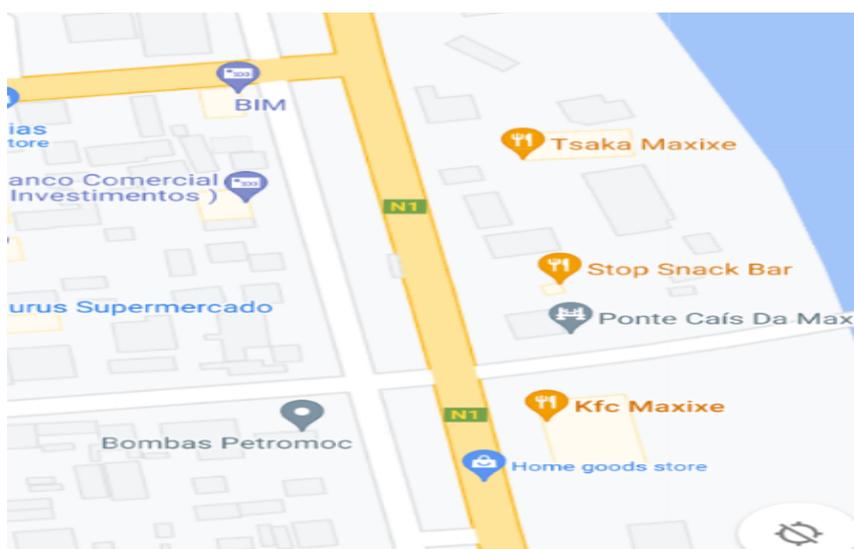
### III. DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO

#### 3.1 Apresentação da área de estudo

##### 3.1.1 Localização

O Restaurante STOP é um empreendimento hoteleiro localizada na estrada nacional nº 1 na cidade da maxixe. O restaurante oferece serviços de restauração e organização de eventos. O Empreendimento possui um restaurante com capacidade para 100 pessoas que serve pratos internacionais e nacionais, aberto para o pequeno-almoço das 06:00h as 10:00h, para o almoço das 12:30h as 14:30h e para o jantar das 19:00 as 22:30h, uma piscina, 2 sala de eventos (uma sala situada no local e a segunda no bairro “Eduardo Mondlane” da mesma cidade e a figura 1 mostra a localização da cidade da Maxixe.

**Figura 1:** Localização do restaurante Stop



Fonte: o autor (2022) com base no site do GOOGLE MAPS

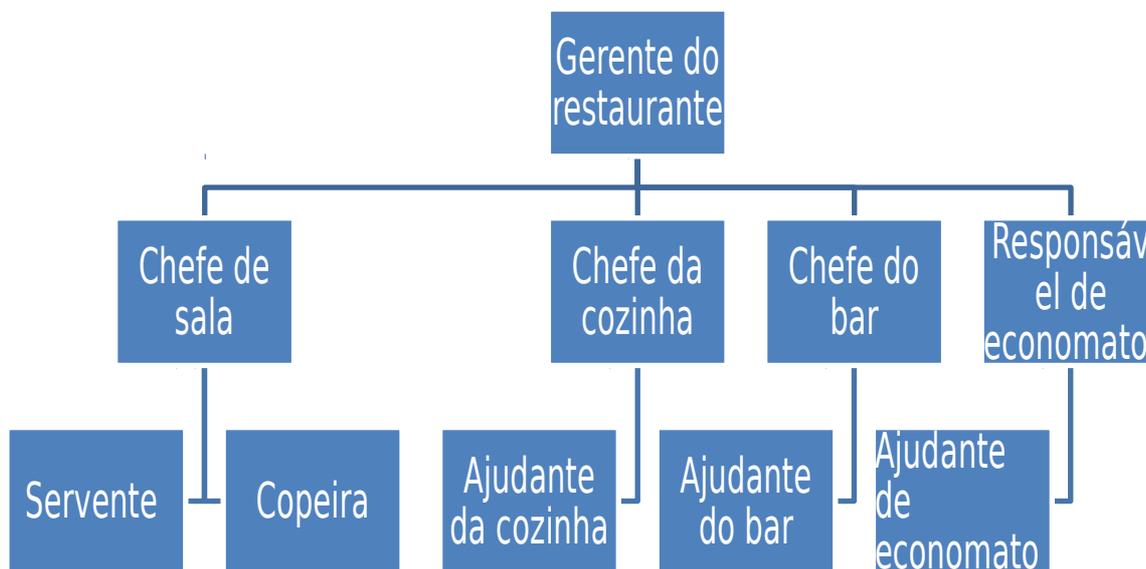
##### 3.1.2 Instalações físicas

As instalações físicas deste estabelecimento comportam uma cozinha profissional com equipamentos, uma sala de refeição, um explanada um paró com capacidade para cem (100) pessoas sentadas, uma copa, zonas de preparo dos alimentos, economato, dois armazéns de louças, A sala de refeições está ligada com a explanada e os clientes têm acesso de vista directo a praia.

##### 3.1.3 Composição do pessoal

O restaurante é composto por diversos subsectores e a mesma conta com vinte e um (21) colaboradores: gerente (1), economato (1), restaurante (5), cozinha (8) e copa (2), bar (4) e a figura abaixo mostra a hierarquia das áreas. De referir que o restaurante presta conta à administração do stop e remete as requisições externas à repartição de Logística da STOP.

**Figura 2:** Estrutura orgânica do restaurante da STOP da Maxixe.



Fonte: Adaptado pelo autor com base nas informações fornecidas por Albano (2022)

### 3.1.3.1 Responsabilidades de cada área da repartição de alimentação e bebidas

De acordo com ALBANO (2022) as áreas apresentadas estão todas subordinadas ao responsável do departamento de alimentos e bebidas, porém cada área é comporta por suas responsabilidades conforme o apresentado no quadro seguinte:

Quadro 1: Responsabilidades de cada área da repartição de alimentação e bebidas

Áreas	Responsabilidades
Restaurante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O restaurante tem a responsabilidade de garantir o bom serviço no <i>front-office</i> aos seus clientes;</li> <li>• Limpar, organizar e ornamentar a sala de refeições.</li> </ul>
Cozinha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar e confeccionar os alimentos.</li> </ul>
Economato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitar, receber, armazenar, distribuir e controlar os stocks das mercadorias do restaurante e garantir a não rotura das mesmas.</li> </ul>
Copa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar da louça suja dos clientes e dos utensílios utilizados na cozinha e no restaurante;</li> <li>• Higienizar a louça sempre que necessário.</li> </ul>

Fonte: adaptado pelo autor (2022) com base nas informações fornecidas por Albano (2022).

### **3.1.4 Serviços prestados pelo restaurante STOP**

O restaurante STOP da Maxixe oferece serviços de restauração prestados aos clientes, serviços a instituições públicas e privadas tais como catering, aluguer do salão, aluguer de espaços para diversos eventos, entre outros serviços com o principal objectivo de incrementar as receitas da instituição. O restaurante funciona das 6:00h às 22:30h todos os dias da semana. Durante este período de funcionamento diário o restaurante oferece três (3) refeições principais: pequeno-almoço, almoço e jantar.

## **3.2 Estudo técnico do problema**

### **3.2.1 Instalações do economato**

Segundo o autor MULUMBO (2015), para um bom funcionamento do economato, deverá ser um local com as seguintes divisões:

- Mercearia: é a área onde são armazenados os condimentos, enlatados e outros produtos não perecíveis;
- Cave: é a área onde são armazenadas as bebidas;
- Câmaras de conservação: é a área onde são armazenados os legumes e as frutas;
- Câmaras de congelação: é a área onde são armazenados as carnes, peixes e mariscos;
- Rouparia: é a área onde são armazenadas as roupas utilizadas no restaurante.

Para o caso concreto do economato do restaurante stop, o mesmo apresenta alguns problemas de divisão do economato o que não responde as necessidades actuais do restaurante e que torna o economato com baixa qualidade no armazenamento dos produtos. Arrola-se de seguida as divisões do economato do restaurante:

- Área de Mercearia;
- Câmaras de congelação
- Câmara de conservação; (Vide apêndice C)

## **3.3 Exposição do problema**

A área de restauração é uma área relativamente frágil e que mais prejuízos causam num estabelecimento hoteleiro, não obstante que esta é a área que proporciona menor percentagem em termos de vendas (AI QUINTAS, 2006). Portanto, com vista a diminuir estes factos para a indústria hoteleira, desde muito tempo, já vêm se desenvolvendo técnicas de gestão para o seu todo.

No caso concreto do restaurante stop acontece que os mecanismos utilizados para o controlo da gestão da qualidade dos produtos alimentares são arcaicos (manuais) e no estado actual em que se

exige um trabalho mais eficaz e eficiente, estes mecanismos não respondem às necessidades actuais que o estabelecimento apresenta.

Outrossim, o economato do restaurante do STOP tem uma grande fragilidade no que tange a conservação dos produtos alimentares ALBANO (2022). Para a conservação dos produtos alimentares deve se criar termos eficientes para manter os produtos com qualidade.

É importante referir que, no restaurante STOP, dificilmente tem feito a entrega da mercadoria no devido lugar, a distribuição da mercadoria, manutenção preventiva e preditiva das geleiras e congeladores que são usados para a conservação dos produtos alimentares.

### **3.4 Acções concretas para a resolução dos problemas**

O controlo da qualidade dos produtos alimentares tem sido uma acção de bastante relevância nos dias actuais e principalmente no seio dos diversos ramos de trabalho (saúde e hotelaria). Estas acções visam estabelecer normas, regras e actividades concretas com vista a minimizar os prejuízos, o tempo de processamento de dados.

Na maioria dos estabelecimentos hoteleiros, restaurantes em particular, têm sido vítimas de não respeitar as normas de seguranças dos produtos alimentares. Portanto, para a tomada de decisão das acções concretas e que possam proporcionar bons resultados é necessário que se estude a situação da empresa, as suas necessidades, as suas capacidades (financeiras, materiais e humanas) e a sua estrutura física geral de modo a adquirir-se equipamentos adequados às necessidades das empresas.

Feito um estudo cuidadoso no economato do restaurante STOP através de entrevistas e observações estruturadas e apercebendo-se da necessidade de se criar um sistema de gestão da qualidade dos produtos alimentares, procede-se de seguida as acções concretas que se levarão ao cabo de modo a elevar os serviços de economato através de ferramentas económicas e eficientes.

#### **3.4.1. Recepção dos produtos (qualidade e validade)**

Todos os processos produtivos começam pela recepção de matérias-primas. Esta pode ser considerada a primeira etapa de todo o processo produtivo. Por isso é essencial um rigoroso controlo das matérias no momento da recepção, de forma a evitar a entrada de matérias-primas não conformes.

A recepção de todos os produtos deve ser efectuada em espaço próprio, devidamente identificada e fisicamente separado das outras áreas. A área da recepção das mercadorias deve ser mantida em perfeito estado de arrumação e higiene e os produtos recebidos devem ser mantidos nesta área o mínimo tempo possível. As entregas devem ser em horários determinados presencialmente de manhã ou no final da tarde.

### **3.4.2 Armazenamento (produtos a seco e congelado)**

São considerados produtos a secos o arroz, o feijão, a farinha, os enlatados, entre outros. Para esses produtos, deve-se verificar:

1. A data de validade;
2. A marca do produto;
3. O aspecto do produto;
4. A textura do produto;
5. O peso do produto

A existência de registro de inspecção, quando se tratar de produtos de origem animal; As condições das embalagens, se estão intactas, sem furos, ou sem qualquer outra anormalidade que possa ter contribuído para a sua contaminação.

Quando se tratar de mercadorias enlatados, é preciso verificar se as embalagens não estão amassadas e furadas. Assim como os alimentos em frascos de vidro ou em embalagens a vácuo.

### **3.4.3 Recebimento de mercadorias – vegetais**

Para receber mercadorias vegetais, como verduras, frutas e legumes, é preciso verificar sua aparência ou seu aspecto. Estes deverão ser frescos, viçosos, sem vestígios de ataques de pragas ou de doenças, nem apresentar aspectos de má formação. Além disso, é importante conferir o peso de algumas embalagens. Para isso, o produto deverá se encontrar na temperatura ambiente.

Os vegetais devem ser armazenados na geladeira e deixar em sacos separados, amarrados e livres de humidade, sendo conservadas por 2 a 3 semanas.

### **3.4.4 Recebimento de mercadorias – carnes**

Ao receber carnes, estas deverão ser avaliadas com muita atenção e cuidado, uma vez que são classificadas como de alto risco de contaminação. Para isso, deve-se verificar:

1. A temperatura na qual o produto se encontra no acto do recebimento;
2. As características sensoriais, ou seja, a aparência, a consistência, a cor, e o cheiro;
3. A existência do registro de inspecção;
4. O peso da mercadoria, para garantir o recebimento da quantidade solicitada.
5. Sob congelamento as carnes podem ficar armazenadas por até 90 dias.

### **3.4.5 Recebimento de mercadorias – pescados**

Os peixes também são mercadorias de alto risco de contaminação e, por isso, exigem cuidados especiais no momento do recebimento. Eles são fornecidos resfriados ou congelados, geralmente

em caixas isotérmicas, entremeados por finas camadas de gelo, em cubos ou em escamas. Estas caixas devem estar devidamente plastificadas, para proteger o produto de contaminações externas.

1. No momento do recebimento, os peixes deverão apresentar guelras bem vermelhas e brilhantes. Do contrário, se apresentarem tom cinza opaco e sem brilho, os pescados não deverão ser recebidos.
2. No que se refere à pele, esta deverá ter uma coloração característica da espécie adquirida e aspecto brilhante. Além disso, quanto à consistência, a pele deverá estar firme e voltar ao seu lugar após o toque. Para se certificar disso, a pessoa responsável pelo recebimento do produto deverá tocá-la com as mãos, devidamente higienizadas, para avaliar a consistência do produto. Feito isso, se a pele permanecer marcada ou se despedaçar, o produto não poderá ser aceito.
3. Os peixes frescos apresentam olhos brilhantes e claros, enquanto os passados apresentam olhos nublados, fundos e com aros avermelhados e, por isso, são impróprios para o consumo.

Durante o transporte, o produto deve se mantido na faixa de temperatura desfavorável ao desenvolvimento de microrganismos. Por isso, a temperatura dos peixes deverá ser de, no máximo, 5°C.

### **3.4.6 Leites e derivados**

No momento do recebimento dessas mercadorias deve ter em conta em:

1. Aspecto homogéneo;
2. Cor branca leitosa;
3. Odor característico e sabor suave entre salgado e adocicado;
4. As embalagens não poderão estar estufadas ou com qualquer tipo de alteração que possa armazená-lo;
5. A temperatura recomendada para o recebimento de leite e seus derivados deverá estar entre zero e +10°C.

### **3.5.1 Distribuição de Mercadorias**

A distribuição é também uma das fases do ciclo de mercadorias que está sob a responsabilidade e orientação dos sectores de aprovisionamento e de armazenagem da empresa. A partir desta fase, a responsabilidade pela boa utilização dos produtos passará directamente para as mãos dos responsáveis pela produção e venda, nomeadamente, chefes de cozinha e de restaurante. As mercadorias são distribuídas diariamente através de uma requisição interna para as diversas secções. Nenhum produto poderá ser entregue sem o respectivo documento. As mercadorias deverão ser

levantadas no economato a um determinado horário pré-estabelecido, por secção de forma a evitar agrupamento desnecessário de pessoal.

### 3.4.8 Inspeção dos produtos

Na abordagem da inspeção de qualidade de produtos alimentares nos referimos realizar uma prática que tem como objectivo garantir a qualidade e segurança aos produtos alimentícios.

Tudo que o cliente consumir precisa estar de acordo com os critérios estipulados pela empresa e também pelos órgãos reguladores. Isso significa que deve conter nutrientes, trazer os ingredientes descritos nas embalagens e também não ultrapassar os limites permitidos de conservantes,

A inspeção dos produtos de alimentares visa preservar, acima de tudo, o bem-estar e a saúde dos consumidores e também de quem lida operacionalmente com os produtos. Implementa métodos de produção, monitora os processos e implementa uma série de acções que previnem a contaminação dos alimentos em toda a cadeia produtiva.

### 3.4.9 *Check-list* (Lista de verificação)

Um modelo de *check-list* traz as principais directrizes para a verificação de processos e serve de ponto de partida para a criação do seu próprio *check-list*, adequado às especificidades da sua empresa.

Existem inúmeros modelos de *check-list*, também conhecidos como listas de verificação que são: Recebimento de mercadorias; Segurança do trabalho, Prevenção de acidentes; Segurança dos alimentos; Gestão da qualidade; Logística e transporte;

- Recebimento de mercadorias

O recebimento de mercadorias é uma actividade que exige um monitoramento rígido, pois envolve: Armazenamento adequado de produtos; Conferência de documentos; Inspeção de avarias; Higienização de volumes; Controle de cargas;

É fundamental ter um modelo de check list para o recebimento de mercadorias, de modo a evitar, ao máximo, perdas e complicações nos processos de carga e descarga.

- Segurança do trabalho

A segurança do trabalho é uma área muito relevante, tanto para os funcionários quanto para a empresa. De fato, manter o ambiente seguro e de acordo com as normas regulamentadoras exige um acompanhamento cuidadoso.

Para prevenir acidentes, é fundamental realizar a inspeção das áreas, equipamentos, ferramentas e colaboradores. Por isso, uma lista de verificação ajuda a controlar riscos na rotina do trabalhador.

- Prevenção de acidentes

O modelo de check list para prevenção de acidentes ajuda a implementar acções preventivas, para evitar ou eliminar a ocorrência de imprevistos. Com a auditoria completa, todas as práticas relacionadas à preparação de funcionários, condições das estações de trabalho. Podendo assim, diminuir o registro de acidentes no trabalho.

- Segurança dos alimentos

Empresas do ramo de food service precisam seguir as directrizes de segurança alimentar, tanto no que diz respeito à manipulação dos alimentos quanto à higienização, em geral. Quanto maior a operação, maior a quantidade de itens monitorados. Um check-list de segurança alimentar é essencial para cumprir todas as exigências do sector, entre elas: Higiene do ambiente; Limpeza de utensílios e móveis; Conservação dos equipamentos; Armazenamento de produtos; Higiene dos colaboradores.

- Gestão da qualidade

A gestão da qualidade prioriza uma visão sistémica da operação. Portanto, isso significa que é fundamental entender cada etapa da produção como um todo. Então, com esse conhecimento, é possível estabelecer e atingir padrões de qualidade, evitar perdas e reduzir custos.

Com um modelo de check list para gestão da qualidade, fica mais fácil verificar itens para organização dos processos de produção, pré-produção, em andamento e pós-produção.

- Logística e transporte

Na área de logística e transporte, há inúmeras tarefas que devem ser verificadas, sobretudo, para garantir que todas as actividades sejam concluídas.

Um modelo de check list para logística e transporte é um ponto de partida para iniciar as suas auditorias. Em suma, ele abarca áreas como prevenção de acidentes, auditoria de veículos e vistoria de processos.

Para o presente projecto vai se debruçar sobre a “segurança alimentar”, recorrendo-se ao modelo de *check-list*.

Um modelo de *check-list* serve como um guia no momento da inspecção. Ou seja, é uma estrutura pré-definida de um processo de auditoria que serve para agilizar o controlo que são realizadas em uma empresa. O modelo de *check-lists* pode ser construído em papel, planilhas de Excel ou digitalmente, em softwares especializados, como o *check-list* fácil.

O uso de listas de verificação é essencial para a padronização da operação. Além disso, a facilidade de aproveitar materiais já existentes e dedicar o tempo disponível a actividades mais inovadoras.

O preenchimento é feito em fases: dados de recebimento; conferência de documentos; armazenamento; higienização de volumes de equipamentos e mercadorias. Em cada fase tem um leque de perguntas que devem ser respondidas e seguidas por observações.

O responsável pelo preenchimento do *check-list* é chefe do economato, e na ausência do representante do economato o chefe da cozinha pode preencher a lista de verificação. O controlo é feito no momento da entrada da mercadoria e se por ventura um produto não estar em óptimo estado, o produto é devolvido. As informações da lista de verificação são entregues a chefe da cozinha para fazer a sua análise.

Quadro 2: **Check-list**

1. Dados de recebimento	RESPOSTA	OBSERVAÇÕES
Fornecedor/Transportadora		
Horário de chegada		
Nome do motorista		
Tipo do veículo		
2. Conferência de documentos	RESPOSTA	OBSERVAÇÃO
Possui certificado de qualidade?		
As etiquetas dos volumes estão de acordo com a nota fiscal?		
A quantidade de volumes está de acordo com a nota fiscal?		
Quando há irregularidade ou avarias nas mercadorias, é feito o procedimento orientado para alteração dos documentos?		
Toda a conferência de documentação e a identificação de avarias são realizadas na presença do entregador?		
3. Armazenamento	RESPOSTA	OBSERVAÇÕES
As mercadorias estão armazenadas de acordo com as especificidades do produto?		
As condições de temperatura estão adequadas para a carga?		
As embalagens estão limpas, sem poeira ou resíduos?		
Todos os volumes estão selados devidamente?		
4. Higienização de volumes e equipamentos	RESPOSTA	OBSERVAÇÕES
Os funcionários que recebem a carga utilizam os equipamentos de protecção individual recomendados?		
Os funcionários são orientados a fazer a lavagem de mãos antes e após o recebimento das mercadorias?		
É feita a higienização dos volumes antes de armazená-los?		
5. Mercadorias	RESPOSTA	OBSERVAÇÕES
A carga é perigosa?		
Em caso de carga perigosa, todos os cuidados para manuseio são tomados?		
A quantidade de volumes é verificada?		
Há sinais de umidade nas mercadorias?		
Há sinais de mofo nas mercadorias?		

Há sinais de queda das mercadorias?		
Há sinais de rompimento dos lacres nas mercadorias?		
Há algum tipo de dano externo nos volumes?		
As mercadorias são depositadas em prateleiras?		
Ao abrir as caixas, é feita a conferência de quantidades, lotes e validades?		
É realizado o registro adequado das mercadorias que devem ser apresentadas para a vigilância local (se for o caso)?		
Os produtos que ficam em estoque são devidamente etiquetados para melhor localização?		
Os produtos que ficam em estoque são armazenados adequadamente, conforme as exigências para cada tipo de produto?		

Fonte: O autor (2022).

### 3.5 Plano de formação para o uso do sistema

Com vista a melhor integrar do sistema de gestão de qualidade dos produtos alimentares (a sua utilidade e funcionalidades) o pessoal directamente ligado à repartição de alimentação e bebidas em geral, na área de economato em particular, apresenta-se de seguida um plano de formação que tem como principal objectivo a formação deste pessoal e para melhor seja utilizado.

Quadro 3: Plano de formação

Variáveis	Descrições
Métodos de ensino	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Expositivo;</li> <li>5. Demonstrativo;</li> <li>6. Activo;</li> <li>7. Interrogativo.</li> </ol>
Técnicas de ensino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulações;</li> <li>• Exercícios práticos;</li> </ul>
Público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores do economato do restaurante.</li> <li>• Chefe da cozinha (02);</li> <li>• Administradora do stop (01).</li> </ul>
Métodos de Avaliação (Qualitativa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso do Check list</li> <li>• Participação nas secções;</li> <li>• Simulações.</li> </ul>

Fonte: O autor (2022).

### 3.5.1. Programa de formação do pessoal

O programa de formação visa essencialmente dar a conhecer as temáticas a serem leccionadas, os objectivos e conteúdos programáticos de cada secção, o horário, os critérios de avaliação e as necessidades da mesma.

Quadro 4: Programa de formação

Tema / abordagens	Duração total em horas		Formador	Nº previsto de Formandos	Objectivos
	Teoria	Prática			
1. Introdução da ferramenta e suas utilidades	1	0	Domingos Jonas	4	Perceber a importância da ferramenta elaborada e as suas utilidades.
2. Preenchimento do check-list	1	1	Domingos Jonas	4	Fazer o preenchimento da lista de verificação
3. Utilização do sistema	1	1	Domingos Jonas	4	Utilizar o sistema para controlo eficientes de um certo produto
4. Vantagens do usar o sistema de gestão.	1	1	Domingos Jonas		Ilustrar os impactos positivos da criação do sistema
5. Leitura da ficha resumo	1	1	Domingos Jonas	4	Fazer leitura e a devida interpretação da ficha resumo
<b>Total</b>	5	4	-	-	-

Fonte: O autor (2022).

### 3.6 Benefícios da do sistema

O *check-list*, para além de ser barata e eficaz, ela proporcionará melhores resultados perante aos serviços prestados e exigidos na área de economato e permitirá que o restaurante alcance resultados

fidedignos e concretos. E como forma a desenvolver mais os benefícios desta ferramenta, arrola-se de seguida os pontos fulcrais que a mesma irá espelhar.

Implementar uma rotina de verificação e guias de execução irá trazer benefícios como:

- Padronização de processos;
- Organização das actividades;
- Aumento de produtividade;
- Redução de riscos e falhas;
- Aumento da qualidade de produtos e processos;
- Redução de Custos e Aumento de Receita.

### **3.6.1 Padronização de Processos**

Um *check-list* tem capacidade de deixar os itens em uma sequência lógica bem definida. Assim, deixa todos envolvidos no processo. O importante é que até mesmo o menos experiente consiga fazer a mesma coisa que qualquer outra pessoa.

### **3.6.2 Organização das actividades**

Sem um padrão as pessoas fazem as tarefas de acordo com sua experiência no assunto.

Imagine fazer as malas para uma viagem! Você sai pegando os itens com o que lembra de cabeça, sem uma sequência bem definida. E ainda corre o risco de esquecer algo.

O mesmo se aplica nas empresas. Se não houver organização você pode perder muito tempo nas tarefas, o tempo é um recurso precioso. Dessa forma, uma lista estruturada e bem definida vai organizar a sua empresa.

### **3.6.3 Aumento de produtividade**

A desorganização e a dependência da experiência do usuário para realizar uma tarefa geram perdas de tempo e resultados. Se possui um passo a passo de realização de um procedimento, não precisa perder tempo pensando no que fazer tudo estará no documento, sem chances de esquecer algo importante para trás. Dessa forma, reduz a perda de tempo nas tarefas e garante que o resultado final será alcançado e aumentando a produtividade da sua equipe.

### **3.6.4 Redução de riscos e falhas**

Ao criar o *check-list* deve colocar todos os itens importantes do processo. Dessa forma nada ficará para trás e não precisara de depender do cérebro para lembrar das tarefas. Com isso a chance de

esquecer um item importante é reduzida a zero e o benefício mais importante temos a redução de riscos.

### **3.6.5 Aumento da qualidade de produtos e processos**

Um produto ou processo sem padrão torna uma actividade praticamente artesanal e sem garantia de funcionamento. Ao padronizar um procedimento você garante que o resultado final será sempre o mesmo. Este ponto é de extrema importância para as empresas que precisam vender o que prometem. Não adianta vender um prato se cada vez que alguém degusta ter o gosto diferente.

E é por isso que auditorias de qualidade são de extrema importância nos processos e produtos.

Com isso vai conseguir identificar e eliminar os erros, trazer melhorias ao processo e aumentar a qualidade dos seus produtos e processos.

### **3.5.6 Redução de custos e aumento de receitas**

Todos os ganhos acima vão resultar em impactos financeiros no seu negócio. A padronização, por exemplo, vai trazer outros benefícios como redução de custos de treinamento, a necessidade de fazer constantes treinamentos para a tarefa é reduzida.

Uma vez que qualquer um pode ter acesso a uma lista de tarefas que devem ser executadas ainda o custo com falhas também é reduzido. Ou o operador irá deixar de falhar por um item que geralmente pode esquecer. Ou as auditorias e manutenções preditivas vão reduzir os erros e falhas do processo. E ainda você pode escalar seu negócio e aumentar seu facturamento.

Seguindo o padrão você consegue implementar seu negócio em outros lugares e garantir que vão funcionar como você quer.

## **3.7 Resultados esperados**

De acordo com os problemas relacionados com a gestão da qualidade dos produtos alimentares no restaurante STOP e apercebendo-se da oportunidade de fechar esta lacuna, esta ferramenta de gestão visa essencialmente, de uma maneira eficiente e eficaz, abolir o sistema arcaica actualmente utilizado.

Como resultados, espera-se que para além de trazer uma dinâmica diferente nesta área do restaurante STOP, o mesmo traga mais benefícios, tais como:

- Garantia da segurança dos alimentos. A segurança de alimentos se refere, basicamente, à garantia de que o produto alimentício terá qualidade, proporcionando assim segurança para o consumidor.
- Garantir da saúde dos consumidores, bem-estar e segurança em tudo que ingerem. A essência da segurança de alimentos é que o produto esteja saudável e com qualidade adequada quando chegar à mesa do consumidor. Portanto, é importante para garantir a saúde do consumidor final.
- Normalização, regulamentação, fiscalização e monitoria de tudo que ocorre na cadeia produtiva. As listas de verificação desempenham um papel fundamental na padronização de processos; para agilizar as etapas que são realizadas em uma empresa.
- Padronização na gestão produtiva. Uniformizar ou um processo, ou seja, adotar um método para deixar a produção ou processo submetido a um determinado modelo.
- Preservação da qualidade dos produtos. São processos necessários para que os alimentos e os produtos alimentares permaneçam inalterados em seus valores organolépticos e nutritivos e que apresentem condições higiénicas capazes de assegurar o seu consumo.
- Redução de perdas. Com implementação do *check-list*, a empresa vai simplificar os Processos. Quanto mais etapas e actividades em um macroprocesso produtivo, a tendência é também aumentarem o consumo de matéria e de energia.
- Redução dos desperdícios dos produtos. Com a maximização dos produtos alimentares a empresa irá diminuir os custos de aquisição, assim a empresa pode investir em outros pontos relevantes da empresa.
- Satisfação dos clientes. O cliente mantém a fidelidade com a empresa, aumento de produtividade, otimiza a reputação do negócio.

### 3.8 Orçamento do projecto

Com vista a implementação deste projecto de desenvolvimento, foi feito um estudo financeiro no qual apresenta o orçamento total para o efeito. De acordo com as necessidades do mesmo, que estão arroladas na tabela abaixo, o mesmo irá necessitar de um valor de total **cinquenta e um mil cinquenta e um meticais (51.051.00 MT)** para a sua implementação.

Quadro 5: Orçamento do projecto.

Rúbricas	Qt.	Preço unitário (Mt)	Preço total (Mt)	Sub-total (Mt)
<b>Material de escritório para as sessões</b>				310.00
Bloco de nota	05	40.00	200.00	

Esferográficas	05	10.00	50.00	
Quadro branco	01	00.00		
Marcador	02	30.00	60.00	
<b>Material Informático</b>				24.100.00
Computador de mesa*	01	16.000.00	16.000.00	
Ups*	01	4.500.00	4.500.00	
Pacote Microsoft Office 2010*	01	00.00	00.00	
Kaspersky VPN*	01	3.600.00	3.600.00	
<b>Instalação e formação da ferramenta</b>				22.000.00
Elaboração da ferramenta**	01	10.000.00		
Acção de Formação para a utilização da ferramenta**	01	12.000.00		
<b>Sub-Total</b>				46.410.00
<b>Contingência (10%)</b>				4.641.00
<b>Total</b>				51.051.00

Fonte: O autor (2022).

#### Notas:

Nas rúbricas que têm \* significam que o restaurante já as possui;

Nas rúbricas que têm \*\* vide em apêndice D as bases para a definição de preço.

O restaurante vai custear com as despesas alistadas no orçamento, Eduardo Guambe é quem vai elaborar o sistema e formador do sistema, os subordinados do restaurante vão participara da formação como chefes da cozinha, chefe do economato e o gerente do restaurante

#### 4 Cronograma de actividade

O cronograma de actividades apresentado visa aclarar todas as actividades que serão levadas a cabo para a implementação do sistema e treinamento do pessoal; todas as actividades terão uma duração de cinco (05) meses, de Junho a Outubro de 2022.

Quadro 6: Cronograma de actividade

Fases	Descrição das Actividade	Período de execução das actividades – 2022 (Meses)				
		Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembr o
<b>Primeira</b>	Criação do <i>check-list</i> consoante as necessidades da empresa					
<b>Segunda</b>	Determinar a frequências de utilização					
<b>Terceira</b>	Formação do pessoal para uso da folha de verificação					

<b>Quarta</b>	<i>Follow-up e feedback</i> do funcionamento da folha de verificação					
<b>Quinta</b>	Melhoramento da folha de verificação (caso necessário)					

Fonte: O autor (2022).

## Referências bibliográfica

- AI QUINTAS, Manuel (2006), Organização e Gestão Hoteleira: Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros. Volume II, 1ª ed. Lisboa: Euro – Tom, Lda.
- Almeida, C. (1998). O sistema HACCP como instrumento para garantir a inocuidade dos alimentos. Revista Higiene Alimentar, Vol. 12, Edição nº 53, Pag 12-20. Brasil: S. Paulo.
- CARPINETTI, L. C. R. (2012). Gestão da qualidade: conceitos e técnicas, São Paulo: Atlas.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger (2005). Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- COSTA, Gustavo Pires (2010). Implantação de sistema de qualidade e segurança na produção de espumante charmat. Monografia (superior) – curso de engenharia de alimentos, Porto Alegre.
- DEMING, W. Edwards (1990). Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.
- DUARTE, C. I. P. (2012). Implementação do sistema de gestão da qualidade NP EN ISO 9001. Equipe Grifo (1994). Iniciando os conceitos da qualidade total. São Paulo: Pioneira.
- ESPERANÇA, R. M. (2016). Análise Comparativa dos Requisitos da Norma ISO 9001: 2008 com a DIS ISO 9001: 2015. Revista de Administração da Fatea, São Paulo, v. 11, n. 11.
- GARVIN, David A. (2002). Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- NOVAIS, M. D. R. (2006). Segurança e Qualidade Alimentar: Noções Gerais de Higiene e Segurança Alimentar. Boas práticas e Pré-Requisitos HACCP, Issue 1.
- GIL, Antônio C. (2006). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, P. (1980). Marketing. São Paulo: Atlas.
- LOPES, J. C. C. (2014). Gestão da Qualidade. Tese (Doutorado – Universidade Europeia).
- MARSHALL JUNIOR, I. (2010). Gestão da Qualidade. 10. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- MULOMBO, Nicodemos Joaquim (2015). Grande Hotel do Uige. <http://www.grandehoteldouige.com/htm/Economato.html>. Acessado a27 de Outubro.
- NOGUEIRA, M. O.; Damasceno, M. L. V. (2016). Importância do sistema de gestão da qualidade para indústria de alimentos. Cad. Ciênc. Agrá., v. 8, n. 3, p. 84-93.
- OLIVEIRA, M. S. (2006). Gestão de restaurantes: uma prática de hospitalidade. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade), Universidade Anhembi Morumbi.
- OLIVEIRA, O. J. (2004). Gestão da qualidade: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson.
- PALADINI, E. P. (2000). Gestão da Qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas.
- RODRIGUES, Márcia Botteon (2007). Gestão para Segurança de Alimentos. Rio de Janeiro.
- SPANG, R. (2003). A invenção do restaurante. Rio de Janeiro: Record.

## **Apêndices**

### Guião de entrevista

O presente roteiro de entrevista visa obter informações sobre o funcionamento do economato do restaurante STOP, concretamente dos métodos utilizados na gestão da qualidade os produtos alimentares. As respostas serão utilizadas para o auxílio do desenvolvimento do Projecto de Desenvolvimento (PD) que será utilizado para a culminação do Curso de Gestão Hoteleira ministrado na ESHTI.

Nome do responsável: \_\_\_\_\_

#### Questões relacionadas a composição do restaurante do STOP

1. Como está estruturado o restaurante da STOP (compartimentos)?
2. Com quantos colaboradores o restaurante conta actualmente? Quantos para cada área?
3. Qual é a capacidade do restaurante?
4. Quais são os serviços prestados pelo restaurante?

#### Questões relacionadas com os métodos utilizados pelo economato do restaurante

1. Como funciona o economato do restaurante em relação a conservação dos produtos alimentares, a entrada e saída dos produtos?
2. Quais são as dificuldades que o mesmo vive durante as actividades?
3. Para a gestão da qualidade dos produtos alimentares, quais são os meios utilizados para tal? São eficientes para o trabalho?
4. O que gostaria que melhorasse na gestão da qualidade os produtos alimentares?
5. Já viu a possibilidade de se adquirir um instrumento para ajudar na gestão da qualidade dos produtos?
6. O que gostaria que o instrumento fizesse para melhorar ainda mais os seus serviços?

### Guião de observação estruturada

Localização da entrada das mercadorias	Fácil acesso	Sim	Não
	Oferece condições apropriadas para a movimentação das mercadorias		
Instalações do armazém	Adequadas para a distribuição das mercadorias		
	Podem ser adaptadas para o armazenamento das mesmas		
Meios para requisição das	Livro de requisição		

mercadorias	Papel A4		
Instrumentos de auxílio de armazenamento da mercadoria	Câmara frigorífica		
	Congeladores		

Apêndice C: Partes que compõem o economato



Mercearia

Câmara de conservação

Câmara de Congelação

Apêndice D: Base de cálculo para a definição de preço, Instalação e formação da ferramenta

Descrição da actividade	Acções realizadas	Valor (MT)
Elaboração do check-	Vídeos baixados	1.000,00

list	Comunicação (internet e telemóvel)	500,00
	Mão-de-obra	5.000,00
	Subtotal	6.500,00
	Margem de lucro sobre os custos (50%)	3.250.00
	<b>Total da acção</b>	<b>5.250.00</b>
Acção de Formação para a utilização da planilha	Formador	15.000,00
	Subtotal	15.000,00
	Margem de lucro sobre os custos (50%)	7.500.00
	<b>Total da acção</b>	<b>22.500.00</b>