

# REM

## O Impacto do Buffet na Satisfação dos Clientes

RELATÓRIO DE ESTÁGIO DE MESTRADO

**Guilherme Alexandre Cardoso Camacho de Freitas**

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA



UNIVERSIDADE da MADEIRA

*A Nossa Universidade*

[www.uma.pt](http://www.uma.pt)

setembro | 2025

# O Impacto do Buffet na Satisfação dos Clientes

RELATÓRIO DE ESTÁGIO DE MESTRADO

**Guilherme Alexandre Cardoso Camacho de Freitas**

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO

Mara José Sousa Franco

## Agradecimentos

A elaboração e conclusão deste Relatório de Estágio representam uma etapa marcante no meu percurso acadêmico e pessoal, que não teria sido possível sem o apoio e contributo de várias pessoas e instituições, às quais desejo expressar a minha mais sincera gratidão.

Em primeiro lugar, agradeço profundamente à minha família e namorada, pelo incentivo constante, paciência e confiança inabalável. Foram o meu alicerce ao longo deste percurso, sempre presentes nos momentos de maior desafio e também a celebrar cada conquista alcançada.

Dirijo também um especial agradecimento aos responsáveis de Recursos Humanos do Hotel Lopesan Costa Meloneras, pela oportunidade que me foi concedida e pelo acompanhamento dedicado ao longo do estágio.

Não posso deixar de reconhecer todos aqueles que, de forma direta, estiveram ao meu lado durante o estágio — colegas, chefes de departamento e profissionais que partilharam comigo o seu tempo, conhecimentos e experiências, assim como à orientadora e professora Mara Franco. Cada aprendizagem foi essencial para o meu crescimento académico e profissional, deixando uma marca que levarei comigo ao longo da minha carreira.

A todos, o meu mais sincero obrigado.



## Resumo

O presente Relatório de Estágio Curricular integra-se no âmbito do Mestrado em Gestão Hoteleira da Universidade da Madeira. Ao longo deste trabalho apresentam-se as atividades realizadas durante o estágio e desenvolve-se uma proposta de projeto intitulada “*O Impacto do Buffet na Satisfação dos Clientes: Estudo de Caso no Hotel Lopesan Costa Meloneras*”. Este projeto está diretamente relacionado com a experiência adquirida no estágio e procura analisar de que forma a organização do espaço do buffet influencia a percepção de qualidade e a satisfação global dos hóspedes. O estágio teve a duração de 800 horas (5 meses) e permitiu a passagem por diversos departamentos do hotel, nomeadamente Relações-Públicas, Receção, Alimentação e Bebidas, Eventos e Direção. Esta experiência possibilitou uma visão abrangente do funcionamento da unidade hoteleira e, em particular, do impacto que o serviço de restauração tem na experiência dos clientes. O estudo analisou a influência da organização e do layout do buffet de pequeno-almoço na satisfação dos hóspedes do Hotel Lopesan Costa Meloneras, identificando como problemática principal o congestionamento nos períodos de maior afluência, a existência de constrangimentos operacionais e o impacto dessas falhas na percepção de qualidade e na reputação online. Para tal, foi adotada uma metodologia de estudo de caso com abordagem mista, recorrendo à observação participante, entrevistas semiestruturadas a colaboradores e análise de indicadores de satisfação e críticas online. Os resultados evidenciaram que a disposição do buffet influencia diretamente a experiência do hóspede, sendo propostas soluções como a reorganização do layout, melhoria da sinalização, duplicação de pontos críticos e melhor gestão de fluxos, com o objetivo de reduzir filas, aumentar a eficiência operacional e reforçar a satisfação global dos clientes. Este estudo apresenta uma implicação prática ao demonstrar que a reorganização estratégica do layout do buffet, através da melhoria dos fluxos de circulação, redistribuição de estações de maior procura e reforço da sinalização, pode reduzir congestionamentos, aumentar a eficiência operacional e melhorar a satisfação dos hóspedes. Em termos teóricos, reforça o conceito de *servicescape* aplicado à hotelaria, evidenciando que o ambiente físico e a organização espacial do serviço influenciam diretamente a percepção de qualidade, a experiência do cliente e a intenção de recomendação.

**Palavras-chave:** Satisfação do Cliente; Buffet; Hotelaria; Experiência do Hóspede; Lopesan Costa Meloneras.



## Abstract

This Internship Report is part of the Master's Degree in Hotel Management at the University of Madeira. Throughout this work, the activities carried out during the internship are presented, and a project proposal entitled "The Impact of Buffet Layout on Customer Satisfaction: A Case Study at Lopesan Costa Meloneras Hotel" is developed. This project is directly related to the experience gained during the internship and seeks to analyze how the organization of the buffet space influences perceived quality and overall guest satisfaction. The internship lasted 800 hours (five months) and included rotations through several hotel departments, namely Public Relations, Front Office, Food and Beverage, Events, and Management. This experience provided a comprehensive understanding of the hotel's operations and, in particular, the impact of food and beverage services on the guest experience. The study analyzed the influence of the organization and layout of the breakfast buffet on guest satisfaction at Lopesan Costa Meloneras Hotel, identifying as the main issue congestion during peak periods, the existence of operational constraints, and the impact of these shortcomings on perceived quality and online reputation. To address this, a case study methodology with a mixed-methods approach was adopted, combining participant observation, semi-structured interviews with staff members, and analysis of satisfaction indicators and online reviews. The results showed that the buffet layout directly influences the guest experience. Consequently, solutions were proposed, including layout reorganization, improved signage, duplication of high-demand stations, and better flow management, with the aim of reducing queues, increasing operational efficiency, and enhancing overall customer satisfaction. This study presents a practical implication by demonstrating that the strategic reorganization of the buffet layout—through improved circulation flows, redistribution of high-demand stations, and enhanced signage—can reduce congestion, increase operational efficiency, and improve guest satisfaction. From a theoretical perspective, it reinforces the concept of servicescape applied to hospitality, highlighting that the physical environment and spatial organization of the service directly influence perceived quality, guest experience, and intention to recommend.

**Keywords:** Customer Satisfaction; Buffet; Hospitality; Guest Experience; Lopesan Costa Meloneras.



## **Abreviaturas**

F&B – Food and Beverage

A&B – Alimentos e Bebidas

GSS – Guest Satisfaction Score

NC – Não conformidades

NPS – Net Promoter Score

TA – Traineeship Agreement (Acordo de Estágio Erasmus+)

VIP – Very Important Person

# Índice

|   |            |
|---|------------|
| <b>Agradecimentos</b> .....   | <b>i</b>   |
| <b>Resumo</b> .....   | <b>iii</b> |
| <b>Abstract</b> .....   | <b>v</b>   |
| <b>Abreviaturas</b> .....   | <b>vii</b> |
| <b>Índice de Tabelas</b> .....  | <b>xii</b> |
| <b>1. Introdução</b> .....  | <b>2</b>   |
| 1.1 Questões de Investigação .....  | 2          |
| 1.2 Objetivos .....   | 3          |
| <b>Capítulo 2 – Apresentação da Unidade Hoteleira</b> .....                   | <b>6</b>   |
| 2.1 Descrição do Hotel.....   | 6          |
| 2.2- Caracterização do Grupo Lopesan.....                                     | 9          |
| <b>Capítulo 3- Enquadramento Teórico</b> .....                                | <b>12</b>  |
| 3.1 Turismo e a Importância Económica .....                                   | 12         |
| 3.2 Hotelaria como Pilar do Turismo.....                                      | 13         |
| 3.3 Satisfação do Cliente em Hotelaria .....                                  | 15         |
| 3.4 Alimentos e Bebidas (F&B) na Experiência do Hóspede.....                  | 17         |
| 3.5 Buffet e Layout (Servicescape).....                                       | 18         |
| <b>Capítulo 4 - Fundamentação e enquadramento do projeto de estágio</b> ..... | <b>22</b>  |
| <b>Capítulo 5 – Descrição das tarefas realizadas</b> .....                    | <b>26</b>  |
| 5.1 Receção .....   | 26         |
| 5.2 Eventos.....  | 30         |
| 5.3 Restaurante.....  | 34         |
| 5.4 Relações-Públicas .....   | 40         |
| 5.5 Bares .....   | 44         |
| 5.6 Direção .....   | 47         |
| <b>Capítulo 6 - Metodologia</b> .....   | <b>50</b>  |
| 6.1 Tipo de estudo.....   | 50         |

|   |           |
|---|-----------|
| 6.2 Estratégia Metodológica .....   | 50        |
| 6.3 Técnicas de recolha de dados .....  | 51        |
| 6.3.1 Observação participante .....   | 51        |
| 6.3.2 Entrevistas semiestruturadas .....  | 52        |
| 6.3.3 Análise de dados secundários e feedback dos hóspedes .....                      | 53        |
| 6.4 Amostra e unidade de análise.....   | 53        |
| 6.5 Justificação Metodológica.....  | 54        |
| <b>Capítulo 7 - Resultados e discussão .....</b>                                      | <b>58</b> |
| 7.1 Fatores operacionais que contribuem para filas e tempos de espera no buffet ..... | 58        |
| 7.2 Impacto nos tempos de resposta.....   | 60        |
| 7.3 Organização da equipa e principais constrangimentos operacionais .....            | 62        |
| 7.4 Perceções da equipa de F&B .....  | 65        |
| 7.5 Feedback externo e reputação online (ReviewPro).....                              | 68        |
| 7.5.1 Indicadores gerais de satisfação e recomendação .....                           | 68        |
| 7.5.2 O buffet como centro das críticas.....  | 69        |
| 7.5.3 Diferenças culturais nas avaliações.....  | 71        |
| 7.5.4 Entre elogios e críticas: o peso da insatisfação .....                          | 71        |
| 7.6 Tecnologia existente e potencial de inovação .....                                | 72        |
| 7.6.1 Oportunidade de expansão funcional .....  | 73        |
| 7.6.2 Vantagens estratégicas esperadas.....   | 74        |
| 7.6.3 Riscos e limitações da adoção tecnológica .....                                 | 74        |
| <b>7.7 Discussão integrada: cruzamento de dados e literatura .....</b>                | <b>76</b> |
| 7.7.1 Eficiência operacional vs. experiência do cliente .....                         | 76        |
| 7.7.2 Stress da equipa e impacto no serviço.....                                      | 76        |
| 7.7.3 Reputação online como reflexo da operação interna .....                         | 77        |
| 7.7.4 Resposta às Questões de Investigação .....                                      | 78        |
| 7.7.5 Síntese crítica .....   | 79        |
| <b>Capítulo 8 – Conclusões e recomendações .....</b>                                  | <b>82</b> |
| 8.1 Conclusões .....  | 82        |

|  |           |
|--|-----------|
| 8.2 Recomendações.....   | 83        |
| 8.3 Sugestões de Investigação Futura e Limitações do Estudo..... | 85        |
| 8.4 Síntese final.....   | 87        |
| <b>9 Referências Bibliográficas.....</b>                         | <b>90</b> |
| <b>Apêndices e Anexos.....</b>                                   | <b>93</b> |
| Anexo A – Guião de entrevista semiestruturada.....               | 117       |
| Objetivo da entrevista.....                                      | 117       |
| Tipo de entrevista.....  | 117       |
| Questões da entrevista.....                                      | 117       |
| Anexo B – Caracterização dos participantes entrevistados.....    | 118       |

# Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1   Missão, Visão e Valores da Empresa. Fonte: Dados da Empresa.....                | 8  |
| Figura 2   Esquema de distribuição dos andares. Fonte: Dados da Empresa. ....              | 27 |
| Figura 3   Escala de horários do pessoal da receção. Fonte: Dados da Empresa. ....         | 28 |
| Figura 4   Tarefas do turno da tarde na receção. Fonte: Dados da Empresa. ....             | 29 |
| Figura 5   Coffe Break de um evento. Fonte Própria. ....                                   | 30 |
| Figura 6   Ordem de serviço grupo MSC West Africa. Fonte: Dados da empresa.....            | 32 |
| Figura 7   Rooming grupo Cocotime- Nestle. Fonte: Dados da Empresa. ....                   | 33 |
| Figura 9   Funções gerais ajudante de empregado de mesa – Fonte: Dados da Empresa.....     | 35 |
| Figura 10   Funções específicas de empregado de mesa. Fonte: Dados da Empresa. ....        | 36 |
| Figura 11   Corredor do buffet. Fonte Própria.....   | 37 |
| Figura 8   Férias dos colaboradores. Fonte: Dados da Empresa.....                          | 38 |
| Figura 12   Programa onde se criam as NC. Fonte Própria. ....                              | 41 |
| Figura 13   Programa Opera. Fonte Própria. ....  | 41 |
| Figura 14   Livro de novidades de Relações Públicas. Fonte: Dados da Empresa.....          | 42 |
| Figura 15   Voucher clientes. Fonte: Dados da Empresa. ....                                | 43 |
| Figura 16   Programa HS consulting. Fonte: Dados do Empresa.....                           | 45 |
| Figura 17   Horário dos colaboradores de bares. Fonte: Dados da Empresa.....               | 46 |
| Figura 18   Organigrama do hotel. Fonte Própria.....                                       | 47 |
| Figura 19   Distribuição horária dos pedidos especiais. Fonte Própria. ....                | 60 |
| Figura 20   Evolução do nº de colaboradores ao longo do turno da manhã. Fonte Própria..... | 62 |
| Figura 21   Avaliação geral do hotel. Fonte: Dados da Empresa. ....                        | 71 |
| Figura 22   Ranking interno no grupo Lopesan. Fonte: Dados da Empresa.....                 | 72 |

# Índice de Tabelas

Tabela 1 | Constragimentos Operacionais no serviço. Fonte Própria..... 64

# CAPÍTULO 1

## Introdução

# 1. Introdução

No panorama hoteleiro da atualidade, as estratégias que assegurem a diferenciação e a eficiência operacional. Neste contexto, a qualidade do serviço assume-se como um fator essencial para a criação de valor e para a fidelização dos hóspedes.

Entre os vários elementos que compõem a experiência do cliente, a restauração tem vindo a ganhar um papel de destaque. O serviço de buffet, amplamente utilizado em hotelaria, surge como uma solução capaz de oferecer variedade e rapidez no atendimento de um elevado número de clientes. Contudo, este modelo enfrenta desafios específicos relacionados com a organização do espaço, o fluxo de circulação e a perceção de conforto no momento da refeição.

Atualmente, a disposição e o layout dos buffets são reconhecidos como fatores críticos que influenciam a perceção da qualidade e a satisfação global dos hóspedes. Uma organização inadequada pode resultar em filas prolongadas, aglomeração em determinados pontos e constrangimentos operacionais, afetando a experiência do cliente e consequente reputação do hotel.

Desta forma, torna-se fundamental analisar e repensar a forma como os buffets estão estruturados, procurando soluções que harmonizem a eficiência operacional com a maximização da satisfação do cliente. Esta abordagem, para além de melhorar a experiência individual do hóspede, pode também reforçar a competitividade da unidade hoteleira no mercado.

## 1.1 Questões de Investigação

A definição das questões de investigação constitui a base para orientar o estudo e delimitar o foco da análise. Considerando a relevância do serviço de buffet no setor hoteleiro e a sua influência na experiência do hóspede, importa questionar:

- i. De que forma a clareza e funcionalidade da disposição do buffet influenciam a percepção de qualidade e a satisfação dos hóspedes?
- ii. Em que medida a existência de filas e tempos de espera no buffet afeta a satisfação e a intenção de recomendação do hotel?
- iii. De que forma a organização do espaço e o congestionamento do buffet influenciam o desempenho da equipa de A&B e, conseqüentemente, a experiência global do hóspede?
- iv. Quais os principais fatores operacionais que contribuem para o congestionamento no buffet de pequeno-almoço?

## 1.2 Objetivos

Com base nas questões enunciadas, estabelecem-se os objetivos do estudo, que procuram dar resposta a esta problemática.

O objetivo geral consiste em analisar de que forma a disposição do buffet de pequeno-almoço influencia a satisfação dos hóspedes e contribui para a imagem do hotel.

Desta forma pretende-se:

- i. Identificar os aspetos do layout que condicionam a experiência do hóspede;
- ii. Compreender a percepção dos clientes e colaboradores relativamente à organização do buffet e do espaço;
- iii. Relacionar indicadores de satisfação com diferentes dimensões do serviço de buffet;
- iv. Propor recomendações que possam contribuir para a melhoria contínua do serviço.

A definição das questões de investigação e dos objetivos permite delimitar o foco do estudo e clarificar a problemática em análise. Contudo, para compreender adequadamente o contexto onde esta investigação se desenvolve, torna-se fundamental apresentar, numa primeira fase, a unidade hoteleira onde decorreu o estágio, caracterizando a sua estrutura,

posicionamento e organização do serviço. Posteriormente, será desenvolvido o enquadramento teórico, que permitirá sustentar conceptualmente a análise realizada e fundamentar as interpretações apresentadas ao longo do relatório.

# CAPÍTULO 2

## Apresentação da Unidade Hoteleira

## Capítulo 2 – Apresentação da Unidade Hoteleira

### 2.1 Descrição do Hotel

O Hotel Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa, localizado em Maspalomas, Gran Canaria, é um dos maiores e mais emblemáticos empreendimentos turísticos do arquipélago. A sua construção iniciou-se em 4 de maio de 1998 e a inauguração oficial ocorreu a 1 de dezembro de 2000, sendo as obras finalizadas no final de 2001. O projeto contou com o anteprojeto desenvolvido pelos arquitetos americanos Hill e Glazier, a execução de Lisandro Hernández e o design do arquiteto Miguel Ángel Ziganda, de Navarra. O resort apresenta uma área total de 105.000 m<sup>2</sup>, dos quais 70.000 m<sup>2</sup> correspondem a jardins subtropicais, que se integram harmoniosamente com as zonas aquáticas compostas por 7.000 m<sup>2</sup> de espelhos de água, num total aproximado de 11.000 m<sup>3</sup>. Entre as espécies vegetais destacam-se 670 exemplares de palmeiras-de-elche e cerca de 98 espécies variadas, que conferem ao complexo um ambiente exótico e natural. Em plena ocupação, o hotel conta com cerca de 550 colaboradores, sendo uma das maiores unidades hoteleiras da ilha. No que respeita à oferta de alojamento, o hotel dispõe de 1138 quartos distribuídos por várias categorias, desde os quartos Deluxe, adaptados e familiares, até às exclusivas Suites, Master Suites e Royal Suites, muitas delas integradas no conceito “Unique by Lopesan”, que garante serviços diferenciados. As tipologias variam entre vista para jardim, montanha, mar, piscina ou acesso direto a piscina privada. A componente de lazer e bem-estar assume também um papel central na experiência oferecida pelo resort, que conta com cinco piscinas principais, entre as quais se destacam a Piscina Lago/Infinity, com 110 metros por 75 metros e capacidade de 5.500 m<sup>3</sup> de água, equipada com cadeira de acessibilidade, a Piscina Río, com 2.500 m<sup>3</sup> e que integra uma piscina infantil, a Piscina Árbol de la Vida, a Piscina VIP e a Piscina Ladón, esta última também equipada com cadeira de acessibilidade.

Além das piscinas, o hotel oferece ainda instalações desportivas como quatro campos de ténis e um campo de padel, disponíveis mediante reserva. A gastronomia constitui outro dos pilares da oferta do resort, que disponibiliza regimes de Alojamento e Pequeno-Almoço, Meia Pensão e Meia Pensão Plus. A diversidade de restaurantes é significativa, incluindo o Gastro Market Alameda, que funciona como buffet principal, o restaurante Toscana, à La Carte (serve pequenos-almoços para os clientes Unique), bem como restaurantes temáticos

como Bevir e El Churrasco (espaços do Hotel que arrendam a empresas exterior). Em complemento, existem vários bares distribuídos pelos diferentes espaços do hotel, como o Bar Central, o Bar La Plaza, o Bar Laguna, o Bar Arenal, o Bar Ladón, o Bar Unique e o Bar Brasserie (inicialmente era para abrir como bar de desporto, o que nunca chegou a acontecer, tornando-se assim um espaço para formações internas e externas e algum evento ocasional), os quais funcionam em diferentes horários, adaptados às necessidades sazonais. A estrutura arquitetónica do resort é composta por oito torres e sete pátios, cada um com características distintas, recriando ambientes históricos e culturais como é o caso do Pátio de Colón, réplica do pátio da Casa de Colón em Las Palmas de Gran Canaria, e o Pátio de los Olivos. No Pátio 4 localiza-se uma galeria comercial com várias lojas, o centro médico e o restaurante Gastro Market Alameda. A receção do hotel apresenta uma decoração distinta e sofisticada, que integra elementos de elevado valor histórico e artístico, como uma lâmpada do século XVIII restaurada, originária do Palácio de San Ildefonso em Madrid, quadros do pintor canário Néstor de la Torre, uma alcatifa de origem paquistanesa e acabamentos de grande qualidade, com madeiras de nogueira e mármore de Alicante, bem como pedra natural da pedreira de Arucas. A dimensão da unidade exige um modelo de funcionamento altamente estruturado e eficiente, com departamentos especializados como Receção, Relações Públicas, Eventos, Alimentos e Bebidas e Direção, entre outros, que trabalham de forma articulada para garantir elevados padrões de qualidade. O elevado número de hóspedes e de serviços requer uma coordenação rigorosa, apoiada por ferramentas digitais de gestão como o Opera Cloud e o ReviewPro, que permitem monitorizar a satisfação dos clientes e otimizar processos internos. A organização do trabalho assenta em escalas cuidadosamente planeadas, assegurando a cobertura de todas as áreas operacionais de acordo com as necessidades de cada momento.

### 03. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

**Lopesan Hotels & Resorts** orienta su actividad al objeto de:

- La **satisfacción** del cliente
- La **rentabilidad** de las unidades de producción
- La **sostenibilidad** de las instalaciones

Estas tres premisas garantizan las **pautas estratégicas** y la visión de **Lopesan Hotels & Resorts**:

- Aspira a ser la **empresa referente** en el mercado en cuanto a gestión de actividades turísticas.
- Diseña sus estrategias de gestión bajo el enfoque de la **satisfacción del cliente y comprometiéndose** con modelos de **mejora continua** como camino a la excelencia.
- Desea consolidarse como una organización de **carácter innovador y espíritu participativo**. Su objeto principal es el desarrollo de soluciones innovadoras enfocadas al incremento de la productividad, la mejora de los procesos y a la obtención de nuevos productos y servicios que contribuyan a generar valor para los clientes y la sociedad.

- Aspira a ser la **empresa referente** en el mercado en cuanto a gestión de actividades turísticas.
- Diseña sus estrategias de gestión bajo el enfoque de la **satisfacción del cliente y comprometiéndose** con modelos de **mejora continua** como camino a la excelencia.
- Desea consolidarse como una organización de **carácter innovador y espíritu participativo**. Su objeto principal es el desarrollo de soluciones innovadoras enfocadas al incremento de la productividad, la mejora de los procesos y a la obtención de nuevos productos y servicios que contribuyan a generar valor para los clientes y la sociedad.

Para ello, estamos convencidos de que el conjunto de comportamientos, actitudes, creencias y estilos que adopte **Lopesan Hotels & Resorts** son los definidos como **valores corporativos**, que declaramos públicamente en nuestra política de calidad.

- **Valores corporativos**
- Rigor profesional
- Honestidad
- Sinceridad y claridad
- Compromiso con la calidad, el respeto al medio ambiente y cultura preventiva
- Promoción interna



Figura 1 | Missão, Visão e Valores da Empresa. Fonte: Dados da Empresa.

## 2.2- Caracterização do Grupo Lopesan

O Grupo Lopesan é uma das mais relevantes organizações empresariais das Ilhas Canárias, com uma trajetória marcada pela diversificação, inovação e contributo decisivo para a consolidação do turismo como motor económico da região. Fundado em 1972, iniciou a sua atividade no setor da construção civil e rapidamente alargou o seu âmbito de atuação a áreas estratégicas como a promoção imobiliária, a indústria agroalimentar, as energias renováveis e, sobretudo, a hotelaria, que se tornou o pilar fundamental do seu crescimento. Através da marca Lopesan Hotel Group, a empresa posiciona-se atualmente entre as dez maiores cadeias hoteleiras espanholas, gerindo mais de vinte unidades distribuídas entre as Ilhas Canárias, a República Dominicana, a Alemanha e a Áustria, com uma capacidade superior a 16.000 camas e empregando diretamente cerca de 5.000 colaboradores. A nível internacional, destaca-se pela gestão de resorts de grande escala e elevado padrão de qualidade, concebidos para proporcionar experiências turísticas integradas que combinam lazer, bem-estar, gastronomia e contacto com a natureza.

Entre os empreendimentos mais emblemáticos do grupo encontram-se o Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa, o Lopesan Villa del Conde Resort & Thalasso e o Lopesan Baobab Resort, todos localizados em Gran Canaria e reconhecidos como referências no segmento de resorts de luxo. No Caribe, a inauguração em 2019 do Lopesan Costa Bávaro Resort, Spa & Casino, em Punta Cana, marcou um passo decisivo na internacionalização da empresa, afirmando-se como um dos maiores complexos hoteleiros da República Dominicana, com mais de 1.000 quartos, casino, teatro, centro de convenções e uma vasta oferta de restauração e entretenimento. Esta estratégia de expansão internacional reforça a competitividade do grupo e confirma a sua capacidade de operar em mercados altamente exigentes e diversificados.

A filosofia empresarial do Grupo Lopesan assenta em três vetores estratégicos: qualidade, inovação e sustentabilidade. Em matéria de qualidade, a empresa tem sido distinguida com múltiplos prémios internacionais atribuídos por operadores turísticos, agências de viagens e plataformas de avaliação de clientes, como os HolidayCheck Awards, os TUI Holly Awards e as certificações ISO em qualidade e ambiente. A inovação manifesta-

se através da constante renovação da oferta e da adoção de tecnologias que melhoram a experiência do hóspede, desde sistemas avançados de reservas até plataformas digitais de interação com o cliente. No campo da sustentabilidade, o grupo tem vindo a implementar programas de eficiência energética, redução de emissões de carbono, economia circular e gestão responsável de recursos hídricos, posicionando-se como um exemplo de compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

O impacto social do Grupo Lopesan é igualmente significativo, não apenas pela geração de milhares de empregos diretos e indiretos, mas também pelo investimento em programas de formação e qualificação de recursos humanos, pelo apoio a iniciativas culturais e desportivas locais e pela colaboração com entidades sociais e ambientais. Este envolvimento reflete uma visão de responsabilidade corporativa que vai além da rentabilidade económica, procurando criar valor partilhado para a comunidade.

Com uma estratégia de crescimento sustentado, uma estrutura organizacional sólida e uma visão orientada para o futuro, o Grupo Lopesan consolidou-se como um dos principais embaixadores do turismo canário a nível internacional, contribuindo para a projeção global da marca Espanha no setor hoteleiro. A sua combinação entre tradição e modernidade, atenção ao detalhe e capacidade de resposta às novas tendências do mercado turístico posicionam-no como um dos grupos hoteleiros mais competitivos e inovadores da atualidade.

# CAPÍTULO 3

## Enquadramento Teórico

## Capítulo 3- Enquadramento Teórico

### 3.1 Turismo e a Importância Económica

O turismo constitui-se como um sistema económico e social de forte impacto, capaz de gerar emprego, atrair investimento e estimular setores complementares. A Organização Mundial do Turismo (OMT, 2023) mostra que as chegadas internacionais continuam em recuperação após a pandemia, reforçando o contributo do setor para o PIB global. Em Portugal, a Conta Satélite do Turismo confirma o peso do setor na criação de riqueza e de emprego (INE, 2025). Para além do impacto direto, o turismo pode induzir processos de requalificação urbana e dinamização cultural. Contudo, estes benefícios não são automáticos: exigem políticas públicas e estratégias empresariais consistentes que consigam gerir fluxos sazonais e transformar a procura em valor sustentável (Silva, 2021).

A transição de um turismo transacional para um turismo de experiências tem sido destacada desde a “economia da experiência” (Pine & Gilmore, 1999). Estudos recentes reforçam esta perspetiva, mostrando que a autenticidade e a memorabilidade da experiência são hoje fatores determinantes na escolha do destino (Serra, 2020). Ao mesmo tempo, autores como Urry (2002) alertam para a massificação e uniformização da oferta turística, problema ainda atual quando destinos e hotéis replicam fórmulas idênticas. O desafio para os gestores passa por oferecer diferenciação, assegurando operações capazes de lidar com picos de procura.

A vulnerabilidade dos destinos excessivamente dependentes do turismo foi evidenciada por Hall (2009) e confirmada na crise pandémica, que obrigou empresas a simplificar processos, melhorar fluxos e intensificar a comunicação com os clientes. Em operações hoteleiras, isso refletiu-se, entre outros aspetos, na gestão do pequeno-almoço buffet, considerado um ponto crítico onde se concentra diariamente a pressão entre capacidade, eficiência e experiência (Pan, Kim & Lee, 2021).

Nos destinos insulares e balneares, a sazonalidade agrava estes picos. Gerir um buffet implica coordenar cozinha, sala e limpeza, definir tempos de reposição e desenhar fluxos que evitem filas e congestionamentos. Estudos recentes em Portugal confirmam que o desempenho operacional em momentos críticos reflete-se de imediato nas avaliações online, com impacto na reputação e até no preço médio praticado (Alves, 2022; Junqueiro, 2023).

O debate sobre os beneficiários do turismo mantém-se atual. Já Cooper et al. (2001) alertavam para as “fugas” económicas quando a cadeia de fornecimento não é local. Hoje, privilegiar produtores regionais e integrar identidade gastronómica é visto como forma de diferenciar a oferta e reforçar o valor percebido pelos hóspedes (Gonçalves, 2018).

A experiência hoteleira é, assim, parte essencial da experiência do destino. A jornada do hóspede, desde o contacto digital até ao serviço de alimentos e bebidas, influencia diretamente a avaliação global e o passa-palavra online. Em Portugal, estudos recentes confirmam que o pequeno-almoço, o atendimento e a limpeza são determinantes da satisfação (Alves, 2022; Silva & Almeida, 2019). Buffets organizados, variados e com sinalização clara reduzem atritos e reforçam a perceção de valor.

A competitividade de um destino resulta da conjugação entre políticas públicas eficazes e profissionalização das operações hoteleiras. A economia da experiência (Pine & Gilmore, 1999) e os alertas sobre massificação (Urry, 2002) continuam válidos, mas a literatura mais recente mostra que a diferenciação passa, cada vez mais, pela gestão cuidada da experiência nos pontos de contacto concretos entre hóspedes, equipas e espaços. Assim, analisar o layout de um buffet deixa de ser um detalhe operacional para se assumir como resposta estratégica a desafios macroeconómicos e às expectativas contemporâneas dos clientes. Neste contexto, a análise do layout do buffet assume-se como um contributo operacional para a sustentabilidade e competitividade do destino.

### 3.2 Hotelaria como Pilar do Turismo

A hotelaria deixou de ser apenas fornecedora de alojamento e tornou-se uma plataforma de experiências que integra gastronomia, bem-estar, entretenimento e eventos. Medlik e Ingram (2000) já assinalavam esta evolução, e hoje o tema é amplamente confirmado pela literatura contemporânea, que identifica nos hotéis não só unidades de alojamento, mas também centros de consumo cultural e gastronómico (Silva & Almeida, 2019). Pine e Gilmore (1999) continuam a ser uma referência na conceptualização da economia da experiência, sublinhando a procura de vivências personalizadas e memoráveis por parte dos hóspedes.

Do ponto de vista organizacional, O’Fallon e Rutherford (2011) descrevem os hotéis como sistemas complexos, onde a qualidade percebida resulta da coerência entre

departamentos como quartos, alimentos e bebidas, housekeeping, manutenção, finanças e marketing. Esta perspectiva é corroborada por estudos recentes que confirmam que falhas em pontos críticos como o pequeno-almoço buffet podem comprometer a promessa de marca e a avaliação global do hotel (Kim, Lee & Jung, 2022).

Buhalis (2000) destaca a importância dos hotéis na competitividade dos destinos, uma vez que a experiência vivida no alojamento influencia a intenção de regresso. Por outro lado, Lashley (2001) e autores mais recentes como Correia, Kozak e Ferradeira (2020) alertam para o risco da padronização excessiva das grandes cadeias hoteleiras, que pode conduzir à perda de identidade local. Neste contexto, soluções como a integração de produtos regionais, estações temáticas e narrativas culinárias são apresentadas como formas de reforçar a autenticidade e o sentido de lugar (Gonçalves, 2018).

A relevância da reputação digital tem vindo a crescer de forma decisiva. Minazzi (2015) mostra a relação direta entre desempenho operacional e avaliações online, e estudos em Portugal, como o de Junqueiro (2023), confirmam que frescura, variedade e simpatia da equipa são atributos frequentemente referidos pelos hóspedes. Estas perceções estão diretamente relacionadas com elementos de layout, como a disposição das bebidas, a largura dos corredores ou a clareza da sinalização, que influenciam a imagem de organização e limpeza transmitida pelo hotel.

Nos grandes hotéis, o restaurante de buffet surge frequentemente como ponto crítico de capacidade. A gestão da experiência depende não apenas da infraestrutura física, mas também de práticas como reservas por janela horária, comunicação de períodos de menor afluência e definição de circuitos unidirecionais, medidas identificadas como boas práticas por organismos internacionais (Fáilte Ireland, 2021) e já testadas em hotéis portugueses (Martins et al., 2021). Neste sentido, garantir consistência operacional e organização eficaz dos serviços constitui um fator crítico para assegurar uma experiência positiva e reforçar a competitividade das unidades hoteleiras, uma vez que a qualidade da experiência e a eficiência operacional influenciam diretamente a satisfação e a avaliação global do hotel (Oliveira, Renda & Correia, 2022; António et al., 2018; Junqueiro, 2023).

Por fim, a sustentabilidade é hoje parte integrante da proposta de valor da hotelaria. Redução do desperdício, compras locais e informação clara de alérgenos são práticas que reforçam a confiança dos hóspedes e a responsabilidade social das empresas (Dolnicar,

Juvan & Grün, 2020). A profissionalização da gestão passa também pela utilização de métricas operacionais, como tempo médio de espera, taxa de ocupação por turno e quantidade de resíduos por hóspede, aproximando a tomada de decisão da realidade diária da operação. Neste contexto, o restaurante buffet assume-se como um laboratório operacional onde convergem experiência, eficiência e sustentabilidade.

### 3.3 Satisfação do Cliente em Hotelaria

A satisfação do cliente em hotelaria continua a ser um dos indicadores centrais da performance do setor e está hoje intimamente associada à capacidade de os hotéis responderem às expectativas diferenciadas de hóspedes provenientes de múltiplos mercados. Estudos recentes em Portugal confirmam que a qualidade percebida e a lealdade resultam não apenas do produto tangível, mas sobretudo da coerência entre serviço, ambiente físico e interações com a equipa (Alves, 2022; Silva & Almeida, 2019).

Nos últimos anos, a avaliação da satisfação passou a apoiar-se cada vez mais em métricas digitais. O Relatório de Atividades do Turismo de Portugal (2025) mostra que a monitorização da reputação online através de inquéritos digitais e plataformas de reviews é atualmente prática generalizada e constitui a base para decisões de gestão em unidades hoteleiras nacionais. Este dado reforça a ideia de que a satisfação deixou de ser apenas medida em questionários presenciais para ser analisada em tempo real, com impacto imediato na estratégia comercial.

Do ponto de vista conceptual, a satisfação é amplamente explicada por Richard L. Oliver (1980, 1997). Segundo este modelo, a satisfação resulta do processo cognitivo de comparação entre expectativas prévias e desempenho percebido. Quando o desempenho confirma ou supera as expectativas, ocorre confirmação positiva, conduzindo à satisfação; quando o desempenho é inferior ao esperado, verifica-se consequente insatisfação. Em hotelaria, as expectativas são fortemente influenciadas por experiências anteriores, posicionamento da marca e avaliações online. No contexto do pequeno-almoço buffet, elementos como organização do espaço, fluidez na circulação, variedade e apresentação dos alimentos influenciam diretamente esse processo de confirmação, tornando este momento particularmente sensível na formação da avaliação global da estadia.

Complementarmente, o modelo SERVQUAL, proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), introduz uma abordagem multidimensional da qualidade do serviço, estruturada em cinco dimensões: tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia. Estas dimensões permitem operacionalizar a perceção de qualidade e compreender como diferentes componentes do serviço influenciam a satisfação. No caso do buffet de pequeno-almoço, a tangibilidade manifesta-se na apresentação dos alimentos, disposição e limpeza do espaço; a fiabilidade na consistência da oferta; a capacidade de resposta na rapidez de reposição e resolução de problemas; a segurança na confiança transmitida pelo serviço; e a empatia na atenção às necessidades específicas, como restrições alimentares. A satisfação emerge, assim, da avaliação integrada destas dimensões.

Associado a esta abordagem encontra-se o Service Quality Gap Model (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985), que identifica possíveis lacunas entre expectativas dos clientes e desempenho efetivo do serviço. O modelo descreve cinco gaps potenciais, destacando-se as discrepâncias entre expectativas dos clientes e perceção da gestão, entre especificações do serviço e execução real, e entre comunicação externa e desempenho efetivo. Em hotelaria, estas lacunas podem surgir quando a comunicação promocional promete uma experiência diferenciada de pequeno-almoço, mas a organização operacional não corresponde a essa promessa. A existência de gaps tende a refletir-se rapidamente na reputação online e nas avaliações públicas.

A literatura mais recente acrescenta também novas perspetivas metodológicas. Minazzi (2015) aplicou técnicas de *natural language processing* para prever a atitude dos hóspedes a partir de críticas online, demonstrando que atributos como organização do espaço, tempo de espera e clareza da comunicação são os mais mencionados em avaliações negativas.

A nível nacional, Oliveira, Renda e Correia (2022) analisaram milhares de críticas online de hotéis do Algarve, concluindo que a nacionalidade influencia significativamente a avaliação da experiência: turistas britânicos dão maior relevância à eficiência e rapidez do serviço, turistas franceses valorizam autenticidade gastronómica e hóspedes portugueses tendem a enfatizar simpatia da equipa e limpeza. Este estudo mostra que a satisfação é multidimensional e culturalmente sensível, exigindo adaptações subtis na operação para evitar insatisfação.

Os elementos tangíveis do serviço revelam-se igualmente determinantes na formação da satisfação. A qualidade e organização de áreas como restaurantes, espaços comuns e equipamentos influenciam diretamente a percepção global do hóspede e as suas intenções comportamentais, nomeadamente a probabilidade de recomendação (Wakefield & Blodgett, 1996). Esta relação reforça a importância do ambiente físico como componente estruturante da experiência hoteleira (Bitner, 1992).

No dia a dia da operação, pequenos detalhes continuam a ser decisivos. Estudos portugueses recentes mostram que falhas simples, como atrasos na reposição do buffet ou falhas na sinalização de alérgenos, surgem de forma recorrente nas críticas online e influenciam de modo desproporcionado a percepção final do hóspede (Martins, Silva & Rodrigues, 2021; Junqueiro, 2023).

Em conclusão, a satisfação do cliente resulta da interação entre fatores operacionais, ambiente físico e qualidade do serviço prestado, sendo particularmente influenciada por elementos como organização, tempo de resposta e clareza da comunicação. Estudos realizados em contexto hoteleiro demonstram que a experiência vivida durante a estadia influencia diretamente a satisfação e a intenção de recomendação, reforçando a importância de uma gestão operacional eficaz nos momentos críticos do serviço (Alves, 2022). No contexto específico do pequeno-almoço buffet, estas variáveis assumem especial relevância devido à elevada concentração simultânea de hóspedes.

### 3.4 Alimentos e Bebidas (F&B) na Experiência do Hóspede

O serviço de alimentos e bebidas (F&B) é um ponto de contacto determinante na avaliação global do hotel. Em operações de grande escala, como os resorts, o pequeno-almoço em regime de buffet concentra, num curto espaço de tempo, um volume elevado de decisões operacionais: planeamento de menus, mise en place, reposição, higienização e comunicação ao cliente. A literatura mostra que a satisfação depende da coerência entre elementos tangíveis (qualidade sensorial, frescura, apresentação) e intangíveis (fluidez do espaço, clareza da sinalização e atitude da equipa), refletindo-se na reputação digital e na intenção de recomendação (Turismo de Portugal, 2025).

O layout do buffet integra-se no conceito de *servicescape* e deve ser entendido como parte da experiência. Corredores desobstruídos, estações de alta rotação em áreas amplas e sinalização clara de alergénios reduzem tempos de espera e aumentam a perceção de organização. Estudos demonstram que alterações na organização espacial, na ergonomia e na comunicação visual do ambiente produzem melhorias na perceção de qualidade e na satisfação dos hóspedes (Oliveira, Renda, & Correia, 2022; Wakefield & Blodgett, 1996). Estas evidências reforçam o entendimento do layout enquanto elemento central do *servicescape* e da experiência global do cliente (Bitner, 1992).

A sustentabilidade tornou-se igualmente central. Em 2025, a União Europeia aprovou metas legais de redução do desperdício alimentar até 2030: menos 10% na transformação e fabricação e menos 30% per capita no retalho, restauração e serviços de alimentação (European Parliament, 2025). Esta pressão regulatória traduz-se na necessidade de os hotéis monitorizarem sobras e adotarem medidas como reposições mais frequentes em menor quantidade, porções ajustadas e estações de confeção ao momento. Estudos mostram que estas práticas reduzem de forma significativa o desperdício sem comprometer a experiência do hóspede (Wu, 2022; WasteLess EU, 2024; Silva, Pereira, Marques, & Martins, 2024).

A análise de críticas online é outro instrumento central da gestão contemporânea de F&B. Aplicações de *natural language processing* mostram que atributos como tempos de espera, clareza da sinalização e reposição dos alimentos são os tópicos mais referidos em avaliações negativas (Minazzi, 2015). A triangulação destes dados com indicadores internos, como tempo médio de reposição ou densidade de clientes por janela horária, permite às unidades hoteleiras implementar microalterações operacionais e avaliar o impacto nas perceções de satisfação. Assim, o F&B, e em particular o buffet, assume-se como espaço onde convergem eficiência operacional, experiência do cliente e sustentabilidade.

### 3.5 Buffet e Layout (Servicescape)

O buffet, em particular no serviço de pequeno-almoço, representa simultaneamente um desafio operacional e uma oportunidade estratégica. A sua organização reflete-se diretamente na perceção de qualidade do hóspede, uma vez que este momento concentra fatores como variedade, frescura, rapidez de reposição e fluidez dos fluxos de circulação.

A análise do layout do buffet pode ser enquadrada no conceito de **servicescape**, introduzido por Bitner (1992), que define o ambiente físico de prestação de serviços como um conjunto de elementos tangíveis — condições ambientais, organização espacial, sinalética e elementos simbólicos — capazes de influenciar as respostas cognitivas, emocionais e comportamentais dos clientes e colaboradores. Segundo esta perspetiva, o espaço não é neutro: a sua configuração molda perceções de qualidade, conforto e eficiência.

Aplicando este modelo ao contexto do pequeno-almoço buffet, fatores como disposição das ilhas, largura dos corredores, clareza do percurso, iluminação, sinalização e acessibilidade aos produtos influenciam diretamente a experiência do hóspede. Como refere LapKwong (2017), a disposição dos alimentos e a clareza do percurso de serviço são determinantes para a avaliação da experiência. Estudos mais recentes confirmam que aspetos de ergonomia, localização estratégica de itens populares e acessibilidade das bebidas têm impacto direto na satisfação e na probabilidade de recomendação (Morkūnas & Rudienė, 2020; Oliveira, Renda & Correia, 2022).

Wakefield e Blodgett (1996), aprofundando a lógica do servicescape em contextos de lazer e hospitalidade, demonstraram que a organização do espaço influencia intenções comportamentais como permanência e recomendação. Investigações mais recentes reforçam esta conclusão ao evidenciar que layouts legíveis e percursos unidirecionais reduzem a perceção de espera e aumentam a sensação de conforto (Pan, Kim & Lee, 2021). Assim, o design espacial atua como mediador entre operação e experiência.

Para além da satisfação, o layout influencia a eficiência operacional. O posicionamento de estações determina as rotas de trabalho da equipa, o tempo médio de reposição e a gestão de picos de procura, impactando a consistência do serviço. Estudos de caso em hotéis portugueses indicam que reorganizações simples — como a duplicação de pontos de café ou a criação de zonas satélite para frutas e sumos — reduzem congestionamentos e aumentam a fluidez da experiência (Martins, Silva & Rodrigues, 2021).

A inovação no serviço de buffet tem evoluído no sentido de equilibrar experiência, eficiência e sustentabilidade. A introdução de estações de confeção ao momento, personalização de porções e utilização de tecnologia para monitorizar fluxos são práticas cada vez mais adotadas em unidades de grande dimensão (Pan et al., 2021; Wu, 2022). Estas soluções permitem reduzir filas, aumentar a perceção de frescura e minimizar desperdício alimentar.

Importa ainda considerar que o buffet constitui um dos pontos mais avaliados em plataformas digitais. A análise de reviews online com recurso a técnicas de text mining demonstra que termos como “espera”, “fila” e “lotação” surgem com elevada frequência em comentários negativos (Minazzi, 2015) Esta evidência confirma que o layout não é apenas um elemento estético, mas um fator estratégico com impacto direto na reputação e competitividade da unidade hoteleira.

Neste contexto, torna-se pertinente analisar de que forma a organização do buffet e o seu layout influenciam simultaneamente a experiência do hóspede e a eficiência operacional, constituindo este o foco central do presente estudo.

# CAPÍTULO 4

Fundamentação e enquadramento do projeto de estágio

## Capítulo 4 - Fundamentação e enquadramento do projeto de estágio

O estágio curricular foi concebido como uma oportunidade de articulação entre conhecimento acadêmico e prática profissional, assumindo-se como etapa estruturante na formação em hotelaria. A integração numa unidade hoteleira permitiu observar, em contexto real, a aplicação dos princípios teóricos relacionados com gestão operacional, experiência do hóspede e qualidade do serviço, previamente explorados no enquadramento teórico.

A definição do tema do projeto resultou da identificação de um ponto crítico na operação da unidade: o serviço de pequeno-almoço em regime de buffet. Este momento concentra diariamente elevados fluxos de hóspedes e exige coordenação rigorosa entre cozinha, sala e equipas de apoio. A análise interna da unidade evidenciava a existência de constrangimentos operacionais, refletidos em comentários recorrentes dos clientes, nomeadamente relacionados com organização do espaço, tempos de espera e reposição de alimentos. Dada a centralidade deste serviço na experiência global da estadia, a sua otimização assume relevância estratégica, influenciando diretamente a satisfação, a reputação digital e a intenção de recomendação.

A escolha do buffet como objeto de estudo encontra sustentação na literatura analisada nos capítulos anteriores. Conforme discutido, a satisfação do cliente resulta do processo de comparação entre expectativas e desempenho percebido (Oliver, 1980, 1997), sendo influenciada pelas dimensões da qualidade do serviço (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) e pelas características do ambiente físico de prestação do serviço, enquadradas no conceito de servicescape (Bitner, 1992). O pequeno-almoço buffet constitui um momento particularmente sensível a estes fatores, uma vez que combina simultaneamente tangibilidade, interação humana e organização espacial. Assim, analisar o seu layout e funcionamento operacional permite articular teoria e prática numa problemática concreta.

O processo de conceção do estágio envolveu diferentes intervenientes institucionais e operacionais. Do lado da unidade hoteleira, participaram responsáveis das áreas de receção, relações-públicas, restaurante, bares e eventos, assegurando enquadramento funcional e acesso à realidade operacional. A supervisão local foi garantida pelo tutor designado pela unidade, David Chang, enquanto, do lado académico, a orientação científica foi assegurada pela docente responsável pelo estágio, garantindo coerência metodológica e alinhamento com os objetivos curriculares.

A seleção da unidade hoteleira ocorreu no âmbito de um processo institucional que permitiu aos estudantes indicar preferências quanto ao local de estágio. A integração foi formalizada através de acordo estabelecido ao abrigo do programa Erasmus+, incluindo a atribuição de bolsa e assinatura do Training Agreement (TA), documento que definiu objetivos de aprendizagem, responsabilidades das partes envolvidas e enquadramento temporal. Este enquadramento institucional assegurou condições logísticas e acesso à informação necessária para o desenvolvimento do projeto.

Do ponto de vista metodológico, o projeto foi estruturado como um estudo de caso único, de natureza exploratória e descritiva, centrado na análise do serviço de buffet do pequeno-almoço. Esta opção encontra fundamento na literatura sobre investigação qualitativa em contexto organizacional (Yin, 2018; Creswell, 2014), particularmente adequada quando se pretende compreender fenómenos contemporâneos inseridos em contextos reais e delimitados. A estratégia metodológica baseou-se na triangulação de fontes de evidência, incluindo observação participante durante o estágio, entrevistas informais a colaboradores, análise documental interna e análise de críticas online. Esta combinação permitiu cruzar perceções, práticas e resultados observáveis, reforçando a validade interna do estudo.

Sintetizando, este projeto nasceu da articulação entre a motivação individual para conjugar teoria e prática, a relevância estratégica do tema para a unidade hoteleira, e a formalização institucional que garantiu enquadramento académico e condições logísticas. A sua fundamentação teórico-metodológica reflete a opção por uma abordagem de estudo de caso, ancorada na literatura científica e orientada para a resolução de problemas operacionais concretos.



# CAPÍTULO 5

## Descrição das tarefas realizadas

## Capítulo 5 – Descrição das tarefas realizadas

### 5.1 Receção

A primeira fase do estágio decorreu no Departamento de Receção, espaço considerado estratégico por constituir o primeiro ponto de contacto entre os hóspedes e a unidade hoteleira. Durante este período, foi possível adquirir conhecimentos práticos fundamentais para compreender a dinâmica do *front office* e a sua relevância na perceção global da qualidade do serviço prestado.

A receção do hotel encontra-se organizada de forma a otimizar o fluxo de hóspedes e a garantir a eficiência no atendimento. O espaço está estruturado em oito pontos de contacto com o cliente. De um dos lados, encontram-se três postos dedicados sobretudo a check-outs, informações e conferência de caixa. Do lado oposto, existe uma zona reservada para clientes Unique ou com atendimento prioritário, assegurando maior exclusividade e personalização. Na parte frontal da receção situam-se os postos direcionados principalmente para a realização de check-ins, permitindo dar resposta ao elevado número de chegadas diárias (mínimo 100 chegadas/dia). No centro, destaca-se uma ilha de apoio operacional, onde está permanentemente um colaborador responsável por interligar a receção com os restantes departamentos e por agilizar processos internos, como a atribuição provisória de quartos a hóspedes que ainda aguardam pela disponibilidade dos mesmos.

A organização dos quartos por andares e tipologias, fundamental para a gestão das chegadas e atribuições, encontra-se representada na Figura 2, que apresenta o esquema de distribuição dos andares da unidade hoteleira.

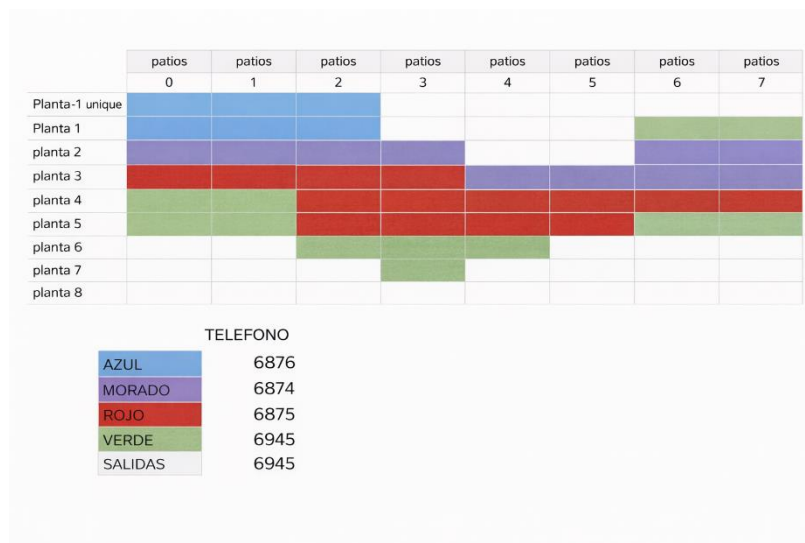


Figura 2 | Esquema de distribuição dos andares. Fonte: Dados da Empresa.

Uma das atividades centrais consistiu no acompanhamento dos processos de check-in e check-out, tanto individuais como de grupos. No caso dos grupos, foi ainda possível apoiar a equipa da receção exterior, participando no acolhimento e agilização do registo coletivo, garantindo maior fluidez e reduzindo tempos de espera.

Outra vertente de destaque foi o atendimento ao cliente, onde se desenvolveu a capacidade de responder a dúvidas, fornecer informações sobre os serviços do hotel, como restaurantes, bares, piscinas, eventos e horários de funcionamento, e orientar os hóspedes em diferentes situações. Esta experiência permitiu reforçar competências de comunicação, empatia e hospitalidade, essenciais para a construção de uma relação positiva com o cliente.

Ao nível administrativo, foi dada especial atenção à gestão de caixa, onde se acompanhou o processo de conferência de valores no início e fim de turno, bem como a contagem semanal do dinheiro e respetiva organização. Esta tarefa permitiu compreender os mecanismos de controlo financeiro adotados pelo hotel, assegurando transparência e rigor nos registos contabilísticos.

Para além disso, tive a oportunidade de acompanhar a gestão de emails da receção, observando como a comunicação com clientes e outros departamentos é organizada de forma sistemática e eficiente. Também tive oportunidade de aprender a elaborar horários da equipa,

atividade orientada pelo chefe de recepção, que possibilitou entender os critérios utilizados na distribuição de turnos, assegurando o equilíbrio entre as necessidades operacionais e o bem-estar dos colaboradores. A estrutura da escala de horários encontra-se ilustrada na Figura 3, bem como no Anexo 3.

| FECHA                | 10/03  | 11/03  | 12/03  | 13/03  | 14/03  | 15/03  | 16/03   |       |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|-------|
| ENTRADAS             | 89     | 145    | 154    | 130    | 91     | 176    | 138     |       |
| SALIDAS              | 99     | 125    | 129    | 115    | 127    | 156    | 207     |       |
| OCUPACION            | 84,00% | 86,00% | 90,00% | 92,00% | 89,00% | 87,00% | 89,00%  |       |
| ENTRADAS UNIQUE      |        |        |        |        |        |        |         |       |
| JEFE DE RECEPCION    | L      | M*     | M*     | M*     | M*     | DB     | L       | 3-1=2 |
| 2º JEFE DE RECEPCION |        |        |        |        |        |        |         |       |
| David Chang          | T*     | T*     | T*     | L      | L      | M*     | M*      | 3     |
| Verta Voica          | M*     | L      | L      | T*     | T*     | T*     | T*      |       |
| RECEPCION            |        |        |        |        |        |        |         |       |
| Yolanda Garcia       | M      | M      | L      | L      | 07:15  | T      | T       | 1,5   |
| Virginia Marrero     | L      | L      | M      | 07:15  | 07:15  | 07:15  | 07:15   | 1     |
| Marcos Garcia        | L      | L      | TC     | TC     | TC     | TC     | TC      | 1     |
| Ana Patricia Martin  | 07:15  | 07:15  | 07:15  | L      | L      | 07:15  | 07:15   |       |
| Antonio Ramirez      | T      | TC     | N      | N      | L      | L      | M       | 0,5   |
| Juan Carmelo Santana | TC     | L      | L      | L      | L      | L      | T       |       |
| Yulklar Alieva       | V      | V      | M      | M      | V      | V      | V       |       |
| Lorena Ortega        | M      | T      | T      | T      | T      | L      | L       | 0,5   |
| Johana Valdes        | 07:15  | 07:15  | 07:15  | 07:15  | L      | L      | 10:18   | 0,5   |
| Juan Miguel Peñate   | V      | V      | V      | V      | V      | V      | V       |       |
| Candido Verona       | 10:18  | 10:18  | L      | M      | M      | 12:20  | L       |       |
| Alfredo Ojeda        | L      | 12:19  | 08:15  | 08:15  | 08:15  | 09:15  | L       |       |
| Eduardo Lopez        | 10:18  | 10:18  | L      | T      | 14:22  | 14:22  | 14:22-L |       |
| Jose Miguel Prado    | X      | L      | L      | 12:20  | X      | T      | T       | 2     |
| Lina Montejuniate    | M      | M      | 14:22  | L      | L      | 10:18  | 10:18   | 1     |
| Carlos Rodriguez     | M      | T      | T      | T      | L      | N      | N       | 0,5   |
| Daniel Rodriguez     | L      | L      | 10:18  | 10:18  | 10:18  | M      | M       | 0,3   |
| Marie                | UNIQUE | UNIQUE | L      | UNIQUE | UNIQUE | L      | UNIQUE  |       |
| Federica Scuderi     | T      | T      | T      | L      | L      | L      | UNIQUE  |       |
| Miriam Lujan         | 14:22  | 14:22  | L      | L      | 10:18  | 10:18  | 10:18   | 0,5   |
| Adriana Moll         | T      | T      | T      | L      | L      | M      | M       |       |
| Kir                  | V      | V      | V      | V      | V      | V      | V       |       |
| Laura Marnati        | T      | L      | L      | 14:22  | 14:22  | 14:22  | 14:22   |       |
| Carlos Cardona       | L      | L      | 12:20  | T      | T      | T      | T       |       |
| Pablo Peña           | L      | 10:18  | 10:18  | 10:18  | T      | T      | T       |       |
| Adriana Hernandez    | L      | 12:20  | M      | M      | M      | M      | L       |       |
| Jose Carlos          | N      | N      | N      | N      | N      | L      | L       |       |
| Boris Peña           | N      | N      | L      | L      | N      | N      | N       |       |
| Andre Gelen          | V      | V      | V      | V      | V      | V      | V       |       |
| Hiliana Martin       | TFNO   | TFNO   | L      | L      | TFNO   | TFNO   | TFNO    |       |
| Isabel Gonzalez      | FACT   | FACT   | FACT   | FACT   | FACT   | L      | L       |       |
| Arturo Bermudez      | 07:15  | 07:15  | 07:15  | L      | L      | 07:15  | 07:15   |       |
| Ivan Robaina         | L      | T      | 14:22  | 14:22  | 14:22  | 12:20  | L       |       |
| Eduardo Perez        | M      | L      | L      | 07:15  | 07:15  | 14:22  | 14:22   |       |
| Carlos Valeros       | T      | L      | L      | T      | T      | V      | V       |       |
| Jose Miguel Castro   | 10:18  | M      | T      | L      | L      | T      | T       |       |
| Alejandro Alonso     | L      | V      | V      | V      | V      | L      | 12:20   | 1     |
| Eduardo Gonzalez     | L      | L      | M      | M      | M      | 18:02  | 18:02   | 0,5   |
| Juan Gabriel Rivera  | 14:22  | 14:22  | L      | L      | V      | V      | V       | 1     |
| Andres Fernandez     | L      | L      | PP     | 10:18  | 10:18  | M      | M       |       |
| Alejandro Muñoz      | 12:20  | 10:18  | 10:18  | L      | L      | 10:18  | 10:18   |       |
| Maria Caracci        | 18:02  | 18:02  | 18:02  | 18:02  | 18:02  | L      | L       | 1     |
| Cristóbal Bosa       | V      | V      | V      | V      | V      | V      | V       |       |
| Alejandro Perez      | L      | HS     | HS     | HS     | HS     | HS     | L       |       |
| Antonio Lopez        | M      | M      | M      | M      | M      | L      | L       |       |
| Lito Rodriguez       | T      | T      | T      | T      | T      | L      | L       |       |
| Beatriz Romero       | M      | M      | M      | M      | M      | L      | L       |       |
| Rosangela Gabriela   | M      | M      | M      | M      | M      | L      | L       |       |

Figura 3 | Escala de horários do pessoal da recepção. Fonte: Dados da Empresa.

As principais tarefas associadas ao turno da tarde, incluindo procedimentos operacionais e responsabilidades específicas, encontram-se sistematizadas na Figura 4, permitindo compreender de forma clara a organização interna do departamento.

De forma geral, a experiência na recepção permitiu compreender a relevância deste departamento, tanto no impacto direto que exerce sobre a experiência do hóspede, como no papel de suporte administrativo e organizacional que garante o funcionamento quotidiano da unidade hoteleira.

012

| TAREAS TURNO DE TARDE // FECHA:   |                     |
|---|---------------------|
| -LIMPIAR CON LISOS  |                     |
| TAMBIÉN TABIILLA (camas y cunas)  |                     |
| ACTUALIZAR CAMBIOS DE HABITACIÓN A PISOS  |                     |
| Registrar cambios de habitación y avisar por hora. (Sort order = Chronological)   |                     |
| 18:38 ALERTA -room move   |                     |
| PONER DESFRONTPAR PARA CENAS FRIAS 20:15h: (servicios extras A&B)   |                     |
| CONTROLAR MALETAS PERDIDAS  |                     |
| Revisar si hay algo pequeño en alguna INSTALACIÓN que "hay tener ca"   ca que no "tenog to-4541"  |                     |
| GESTIONAR SALIDAS TEMPRANAS   |                     |
| GESTIONAR CORREO TELEFONIA (También a ci lentes = se puede asignar y casar)   |                     |
| CHEQUEAR CHAT "STAY"  |                     |
| SOLUCIONAR PROVISIÓN ALERTA "NO FACTURAR" EN LOS TTOO.. LAST MINUTE, EDREAMS, DESPEGAR, Trenitalia, PORTALES DE CADENA... LOPESAN MANAGEMENT, LBA, LVC, ETC |                     |
| RECOGER NÚMEROS DE HABITACIÓN EN LAS BOLSAS DE LOS PICNICS  |                     |
| Revisar provincia (TATE) DE CENAS FRÍAS A PISOS/COCINA  |                     |
| CHEQUEAR CHAT "STAY" (servicios extras A&B) (destace de clientes -- sel: cnjar lemacuobrdlo)  |                     |
| GESTIONAR PROVISIÓN ALERTA "NO FACTURAR" EN LOS TTOO.. LAST MINUTE, EDREAMS, DESPEGAR, Trenitalia, PORTALES DE CADENA... LOPESAN MANGEMENT                  |                     |
| RECOGER NÚMEROS DE HABITACIÓN   |                     |
| LAS BOLSAS DE LOS PICNICS.  |                     |
| BUSCAR MÁRTES - ENTREGAR OBJETOS ENCONTADOS A LA GOBENANTA  |                     |
| CONTROLAR EMAIL ENVIADO DE  |                     |
| CONTROLAR ENIAIL ENVIADO -CENXA PISOS/COCINA  |                     |
| RECOGER PIC-NICS - (servicios extras A&B)   |                     |
| Escribir números de habitación en las bolsas de los picnics.  |                     |
| RECOGER ÚNICOS A LAS 17:50H   |                     |
| LINEAR RESERVAS Únicos www. lopesán com/comm/booking /expedia hotel connect ) hasta 5 dias vista  |                     |
| ARCHIVAR ESTA HOJA  |                     |
| PAGO DIRECTOS PENTIENTE (para después dejar como novedad)   |                     |
|   |                     |
|   |                     |
|   |                     |
| HORARIOS CENA   |                     |
| 16:30   | Carbar              |
| 16:45   | Laura → Como dentro |
| 17:00   | Lorea               |
| 17:00   | Eduardo             |
| 18:00   | Marco               |
| 16:50   |                     |
| 18:00   |                     |

Figura 4 | Tarefas do turno da tarde na recepção. Fonte: Dados da Empresa.

## 5.2 Eventos

A segunda etapa do estágio decorreu no departamento de eventos, uma área de grande importância no contexto do hotel, dado o número elevado de reuniões empresariais e outros encontros sociais e corporativos que a unidade acolhe regularmente. Durante este período foi possível compreender a complexidade logística e organizacional que está associada à realização de eventos e a forma como o trabalho deste departamento depende da articulação com várias áreas da unidade hoteleira.

Para além das tarefas administrativas, foi igualmente possível acompanhar a preparação prática dos eventos, prestando apoio na montagem das salas e colaborando diretamente com os clientes durante o decorrer das atividades. A organização de *coffee breaks*, como o apresentado na Figura 5, exigiu coordenação entre cozinha, restaurante e equipa de eventos, assegurando que o serviço estivesse preparado nos horários definidos e de acordo com o número de participantes.



Figura 5 | *Coffe Break de um evento. Fonte Própria.*

Uma das primeiras aprendizagens ao nível organizacional foi a elaboração das ordens de serviço, documentos internos que formalizam todos os detalhes relativos a um evento e que são fundamentais para garantir que cada departamento envolvido cumpra a sua função no momento certo. Estas ordens de serviço incluem informações como o nome do grupo ou empresa, o responsável pelo evento e os seus contactos, o número de participantes, as datas e horários, as salas reservadas e todos os serviços adicionais solicitados, como *coffee breaks*, almoços, jantares, equipamentos audiovisuais (projetores, microfones), material de apoio (cadernos, canetas) e qualquer outra necessidade específica. Cada ordem de serviço encontra-se dividida por secções destinadas aos diferentes departamentos do hotel, de modo que cada área saiba exatamente o que lhe corresponde preparar e em que momento. Um exemplo deste documento pode ser observado na Figura 6, ilustrando a estrutura detalhada utilizada pela unidade.

|   |                          |                   |                   |             |
|---|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------|
|   | V2                       | Orden de Servicio |                   |             |
|   | 13/O/1.5                 |                   |                   |             |
| <b>COCKTAIL GRUPO MSC WEST AFRICA</b>                     |                          |                   |                   |             |
| Número Evento   | 26/08/2025               | Nº Pax            | 44                |             |
| Hora(s) y ubicación                                       | 20:00 - 21:30            | BAR ARENAL        |                   |             |
| <b>BARES</b>  |                          |                   |                   |             |
| Montaje del bar con mesas altas con mantel blanco         |                          |                   |                   |             |
| Ensamblar hilo musical del bar                            |                          |                   |                   |             |
| Facilitar manteles según pedido de Bares                  |                          |                   |                   |             |
| <b>LENCERIA</b>   |                          |                   |                   |             |
| Facilitar manteles según pedido de Bares                  |                          |                   |                   |             |
| <b>COCINA</b>   |                          |                   |                   |             |
| Elaboración el menú 'Solicitan' que necesitan             |                          |                   |                   |             |
| <b>STEWARD</b>  |                          |                   |                   |             |
| Montaje del material solicitado por cocina y bares        |                          |                   |                   |             |
| <b>SSTT</b>   |                          |                   |                   |             |
| Revisar la iluminación nocturna del bar                   |                          |                   |                   |             |
| <b>EVENTOS // RRPP</b>                                    |                          |                   |                   |             |
| Cartelería del evento                                     |                          |                   |                   |             |
| Asistencia al cliente                                     |                          |                   |                   |             |
| <b>RECEPCION</b>  |                          |                   |                   |             |
| Colocar Catenarias en el acceso al Bar Arenal a las 18:00 |                          |                   |                   |             |
| <b>ORDEN PARA LOS SERVICIOS DE A&amp;B</b>                |                          |                   |                   |             |
| <b>COCKTAIL GRUPO MSC WEST AFRICA</b>                     |                          |                   |                   |             |
| Día del Servicio  | 26/08/2025               | Nº Pax            | 44                | Hora: 20:00 |
|   |                          |                   |                   | BAR ARENAL  |
| Dpto. Responsable   | EVENTOS - COCINA - BARES |                   | Hora Finalización | 21:30       |

Figura 6 | Ordem de serviço grupo MSC West Africa. Fonte: Dados da empresa.

Antes da formalização destes documentos, os grupos ou empresas interessadas realizam normalmente uma ou mais reuniões presenciais no hotel, acompanhados pela pessoa responsável pelo departamento de eventos. Nessas reuniões analisam o espaço disponível, discutem as condições e ajustam os serviços às suas necessidades particulares. Em

determinadas situações, algumas solicitações fora do planeado são discutidas com a direção do hotel, que avalia a sua viabilidade e autoriza ou não a sua implementação.

Outra tarefa relevante realizada durante este período foi a preparação das *rooming lists*, documentos que contêm o registo do nome de cada cliente, a data e hora de chegada, bem como a categoria do quarto atribuído. Estes registos são posteriormente partilhados com o departamento de receção, permitindo planear antecipadamente a organização do alojamento e agilizar os processos de check-in dos participantes nos eventos. Um exemplo de *rooming list* utilizada encontra-se apresentado na Figura 7.

Rooming Coco Time - Nestlé

| Nome       | Nº  | Fecha ida  | Hora Llegada | Fecha de salida |
|------------|-----|------------|--------------|-----------------|
| [Redacted] | 36  | 19/03/2025 | 17.45h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 37  | 19/03/2025 | 17.45h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 38  | 19/03/2025 | 21.00h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 67  | 19/03/2025 | 17.45h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 154 | 19/03/2025 | 18.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 13  | 19/03/2025 | 18.55h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 154 | 19/03/2025 | 17.45h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 31  | 19/03/2025 | 16.00h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 95  | 19/03/2025 | 14.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 134 | 19/03/2025 | 13.30h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 17  | 19/03/2025 | 14.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 63  | 19/03/2025 | 13.30h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 89  | 19/03/2025 | 14.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 194 | 19/03/2025 | 13.50h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 50  | 19/03/2025 | 14.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 168 | 19/03/2025 | 14.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 154 | 19/03/2025 | 9.00h        | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 105 | 19/03/2025 |              | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 139 | 19/03/2025 | 17.45h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 133 | 19/03/2025 | 16.00h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 33  | 19/03/2025 | 14.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 105 | 19/03/2025 | 13.30h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 119 | 19/03/2025 | 14.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 136 | 19/03/2025 | 14.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 154 | 19/03/2025 | 13.25h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 136 | 19/03/2025 | 16.30h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 138 | 19/03/2025 | 14.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 132 | 19/03/2025 | 13.30h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 133 | 19/03/2025 | 14.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 134 | 19/03/2025 | 13.30h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 136 | 19/03/2025 | 14.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 136 | 19/03/2025 | 14.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 150 | 19/03/2025 | 13.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 139 | 19/03/2025 | 14.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 158 | 19/03/2025 | 13.25h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 150 | 19/03/2025 | 16.30h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 136 | 19/03/2025 | 14.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 138 | 19/03/2025 | 13.30h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 150 | 19/03/2025 | 14.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 148 | 19/03/2025 | 13.30h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 155 | 19/03/2025 | 14.15h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 133 | 19/03/2025 | 12.30h       | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 154 | 19/03/2025 | 8.36h        | 21/03/2025      |
| [Redacted] | 134 | 19/03/2025 | 8.25h        | 21/03/2025      |

Figura 7 | Rooming grupo Cocotime- Nestlé. Fonte: Dados da Empresa.

Ao longo desta experiência, desempenhei também outras funções de apoio, como a resposta a emails de clientes, a elaboração de menus adaptados às necessidades dos grupos e a colaboração com materiais e recursos solicitados por outros departamentos para garantir o bom desenrolar das atividades. Estas experiências permitiram desenvolver competências de organização, planeamento e comunicação, ao mesmo tempo que evidenciaram a importância da coordenação interdepartamental para assegurar o sucesso de cada evento.

### 5.3 Restaurante

A terceira etapa do estágio decorreu no departamento de restaurante, um dos setores mais movimentados e exigentes do hotel, dado o elevado número de clientes que diariamente frequentam os serviços de alimentação. Durante este período foi possível compreender a dimensão logística envolvida na operação de um restaurante de grande capacidade e a importância da coordenação entre cozinha, sala e restantes áreas de apoio.

O estágio iniciou-se no Gastro Market Alameda Buffet, onde a primeira experiência foi desempenhar as funções de ajudante de empregado de mesa e, posteriormente, de empregado de mesa, apoiando na arrumação, reposição de materiais e assistência em sala. As funções gerais de ajudante de empregado de mesa encontram-se apresentadas na Figura 9, enquanto as funções específicas de empregado de mesa estão descritas na Figura 10. Com o decorrer das semanas, a principal função passou a ser o acolhimento e encaminhamento dos hóspedes à sua chegada, assegurando a sua receção e distribuição pelas mesas de forma organizada e eficiente. Esta atividade revelou-se fundamental, sobretudo pela grande afluência de clientes que o buffet recebe diariamente. A organização do espaço de circulação do buffet pode ser observada na Figura 11.

**OBSERVACIONES:**

## **AYTE. DE CAMARERO**

| PARTE GENERAL  | Buena | Mala |
|--|-------|------|
|  | SI    | NO   |
| Protocolos de actuación ante un fuego, Medidas de extinción , etc                            |       |      |
| Lista de vinos recomendados (lugar y conocimiento de los mismos)                             |       |      |
| Conocimiento del desbarace de los panderos y colocación de tijeras.                          |       |      |
| Conocimiento de la herramienta de bolepsan portal del empleado.                              |       |      |
| Cuadrantes diarios y semanales (funcionamiento, lugar , conocimiento)                        |       |      |
| Teléfono de Emergencias(2000). Telefono hotel(928128100), Extensión Jefa de Dpto(2441/6693). |       |      |
| Conocimiento política medioambiental de la empresa (reciclaje)                               |       |      |
| Uso del Lito   |       |      |
| Normas de Comportamiento, uniformidad, presencia en el trabajo                               |       |      |
| Orientación del cliente y vocación al servicio   |       |      |
| Relación laboral con iguales y superiores  |       |      |
| Trabajo en equipo y resolución de problemas  |       |      |
| Fichaje diario y como se realiza   |       |      |
| Cuidado del material y de las instalaciones.   |       |      |

**OBSERVACIONES:**

---

---

---

---

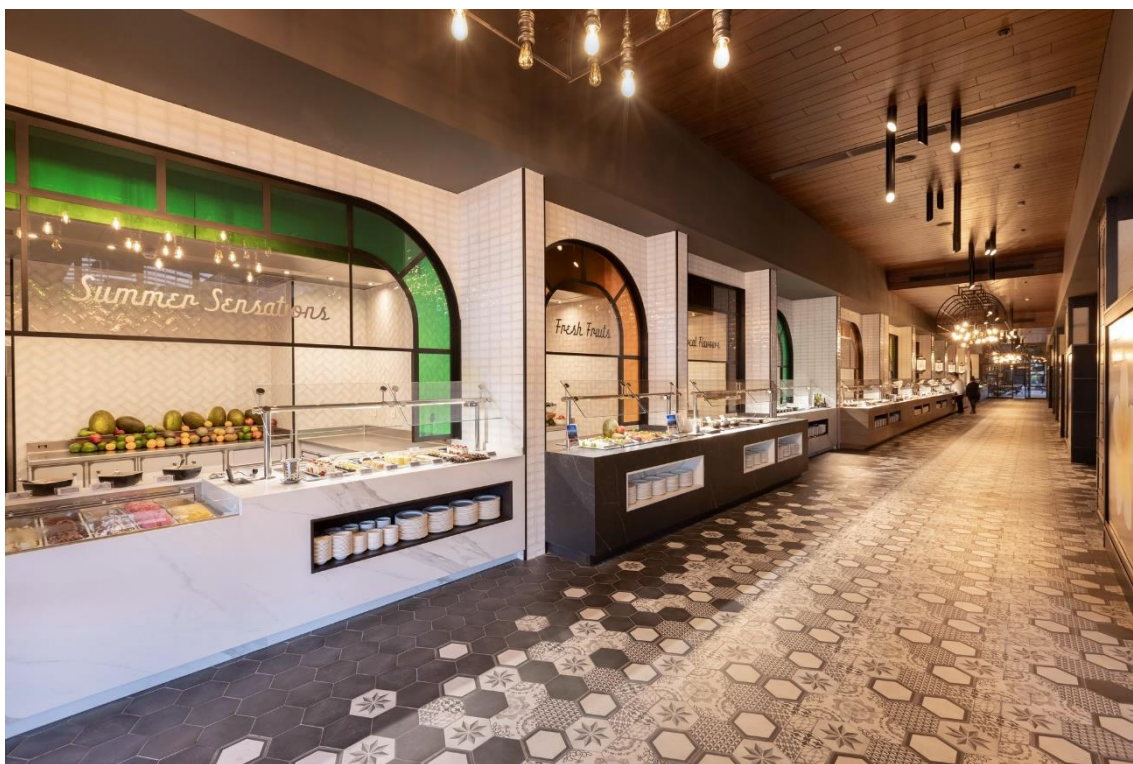
Figura 8 | Funções gerais ajudante de empregado de mesa – Fonte: Dados da Empresa.

## **Camarero. Funciones específicas.**

### **Durante el servicio de mañana:**

- Cuidar el aseo personal y limpieza de la niiformidad. (pelo recogido, zapatos limpios, afeitado, etc...)
- Traer su chapa identificativa. (limpia y legible)
- Herramientas de trabajo, (blofaro, boligrafo)
- Cuidar el handy, herramienta de trabajo.
- Atender y aplicar a las pautas indicadas en el briefing cada tarde para mejoras en el servicio de los clientes...
- Recibimiento, saludo, montaje de mesa, servicio de café y despedida del cliente
- Servicio de café y leche fría en mesa.
- Chequear y preparar todo el material al necesario para el servicio de desayuno (servilletas cubiertos repasadas, tazas, cucharillas de café, bandeja de montaje..)
- Durante el servicio realizar un uso correcto del tiempo prestado a retirada toda la loza, vasos, copas y cubiertos sucio que los clientes posean en sus mesas.
- Verificar y comprobar de primera mano que los clientes están y se encuentran bien atendidos.
- Limpieza y orden de su área de trabajo. Tanto antes, durante y después del mies. /smo.
- Montaje de mesas según procedimiento.
- (correcta alineación de saleros ,pimenteros, -azúcarillos números...)
- Supervisar a su ayudante durante el servicio.
- Colocación , alineación y limpieza de los placement.
- Colocación de la manteleria durante el servicio.
- No mezclar vajilla y cristaleria durante el servicio.
- Desbarazar correctamente en el punto asignado (Separación de la vajilla correctamente en los panderos)
- Desbarazar correctamente en el punto asignado para el mismo (separación de residuos)
- Realizar correctamente reciclaje, ISO 9000
- Atención y acompañamiento de aquellos clientes que no encuentren una determinada zona o un cliente con reserva en un sillón especial.
- Si algún cliente necesita asistir a la mesa por alguna minusvalia, ayudarle de inmediato. Llevarle doblada la mesa.
- Mantener las mesas de pasillo montadas hasta las 10:15 que es cuando se da por finalizado el servicio desayuno según útunas reservas.
- Montar el para el montaje de mesas de cena:
  - o Doblar y correcta colocación de las servilletas.
  - o Verificar el para el control de montaje de mantueles.
  - o Verificar el correcto el montaje de las mesas de cena por parr parte de los ayudantes.

*Figura 9 | Funções específicas de empregado de mesa. Fonte: Dados da Empresa.*



*Figura 10 | Corredor do buffet. Fonte Própria.*

No restaurante à la carte La Toscana, a experiência foi semelhante. Inicialmente, o trabalho centrou-se em observar e apoiar o serviço em sala, participando em algumas tarefas de assistência aos empregados de mesa. Posteriormente, a função principal passou pelo acolhimento dos clientes, confirmando reservas e encaminhando-os para as mesas. Esta prática permitiu compreender as diferenças entre o serviço buffet e o serviço à la carte, nomeadamente no que diz respeito ao maior nível de personalização e proximidade com o cliente.

Paralelamente à vertente operacional, houve oportunidade de acompanhar a chefe do departamento na sua função de gestão, o que permitiu observar de perto os processos administrativos e organizacionais que sustentam o funcionamento do restaurante. Entre as matérias abordadas esteve a organização das férias dos colaboradores, cuja distribuição pode ser observada na Figura 8, que exemplifica o modelo aplicado na unidade. Neste sistema, os colaboradores dividem-se entre 30 dias de férias regulamentares e 18 dias adicionais atribuídos anualmente por sorteio. Cada colaborador retira um papel numa data fixa e, conforme o sorteio, recebe os dias adicionais no primeiro ou segundo semestre do ano. Existe



Foi ainda possível conhecer as licenças previstas em convenção, designadas como "licencias por convenio", que garantem ao colaborador dispensa do trabalho em casos específicos, como o falecimento de familiares. Para além destas questões, observou-se também a utilização de diferentes mapas e normas de funcionamento aplicados aos restaurantes, os quais estabelecem os procedimentos a seguir e a forma como os espaços devem ser deixados após cada turno.

Outro ponto relevante foi o contacto com as *checklists* de colaboradores, documentos que especificam as tarefas atribuídas a cada funcionário, assegurando clareza na execução das funções. Observou-se igualmente a existência de documentos destinados ao acolhimento de novos colaboradores, que incluem a apresentação do hotel, a indicação do local de trabalho e a atribuição de um tutor responsável pela sua integração, no âmbito do processo de "tutorización".

No caso de acidentes de trabalho, foi também possível compreender os procedimentos a seguir, nomeadamente o funcionamento do seguro, que cobre incidentes ocorridos até uma hora antes ou uma hora depois do turno. Para além disso, foi dada a conhecer a ferramenta Isotools, um programa utilizado pela empresa para monitorizar e assegurar o cumprimento de normas e padrões de qualidade, fundamentais para a sustentabilidade organizacional.

Outro processo observado foi o da "excedencia voluntaria", um direito que pode ser solicitado pelo colaborador em situações pessoais, permitindo-lhe suspender temporariamente o vínculo laboral durante um ano, com a possibilidade de regresso dentro desse período. Para tal, é necessário verificar previamente se o posto já foi ocupado por outro trabalhador, assegurar que o colaborador não se encontra em baixa médica e comunicar formalmente o pedido ao departamento de recursos humanos e à direção, com um mês de antecedência.

De forma complementar, observei ainda a utilização de *checklists* de fecho e preparação de turnos, que abrangiam tarefas como a organização das câmaras frigoríficas, a verificação dos armazéns de bebidas e alimentos, a reposição de materiais de sala e a preparação dos espaços para o dia seguinte.

Importa ainda referir que os Anexos 7 a 25 dizem respeito exclusivamente ao departamento de restaurante, área na qual incidiu de forma mais aprofundada o estudo

desenvolvido neste relatório. Estes anexos incluem exemplos de mapas de turnos, quadros de férias, checklists operacionais, ordens de serviço, documentos de apoio à gestão e registos utilizados no quotidiano do departamento. A sua inclusão permite sustentar empiricamente a análise realizada, demonstrando de forma concreta os instrumentos de organização, controlo e coordenação que estruturam o funcionamento do restaurante e que estiveram na base das observações e conclusões apresentadas ao longo do trabalho.

#### 5.4 Relações-Públicas

A passagem pelo departamento de Relações Públicas permitiu compreender a importância deste setor na gestão da imagem da unidade e na manutenção de elevados níveis de satisfação dos clientes. Este departamento funciona como elo entre hóspedes, direção e diferentes serviços operacionais, assumindo a responsabilidade pela resolução de problemas, pela comunicação institucional e pela personalização da experiência do cliente.

Uma das primeiras rotinas do dia consistia na análise das NC abertas, encerradas ou atualizadas durante a semana. O programa utilizado para a criação e gestão das NC encontra-se ilustrado na Figura 12, permitindo compreender o funcionamento interno deste sistema. Paralelamente, era também utilizado o programa Opera, apresentado na Figura 13, essencial para a gestão de reservas, consulta de dados dos hóspedes e acompanhamento de ocorrências associadas às estadias.

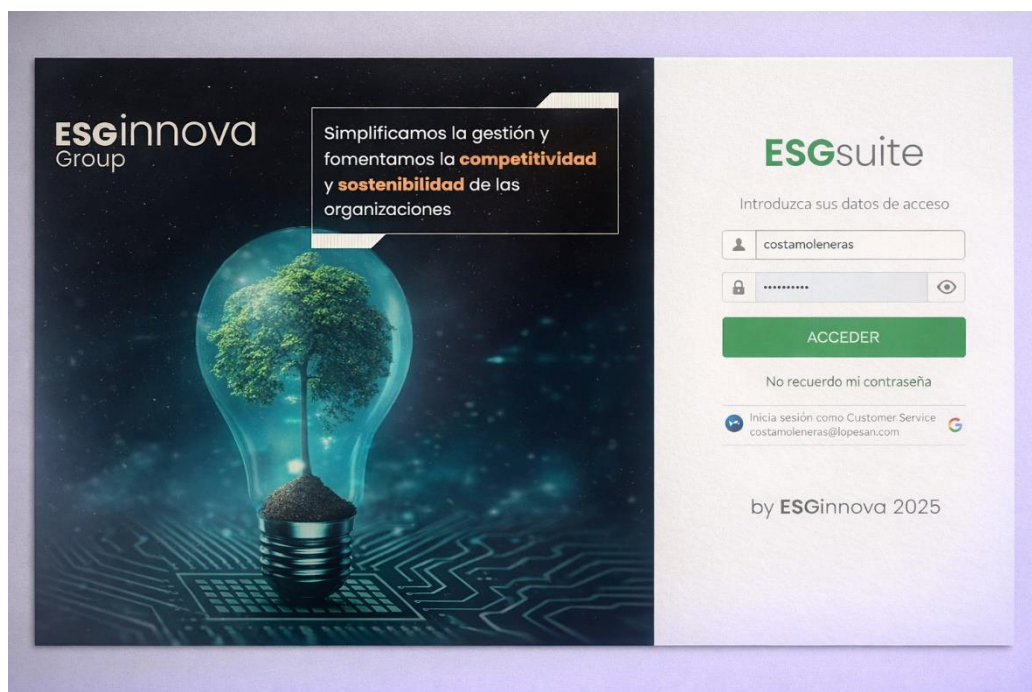


Figura 12 | Programa onde se criam as NC. Fonte Própria.

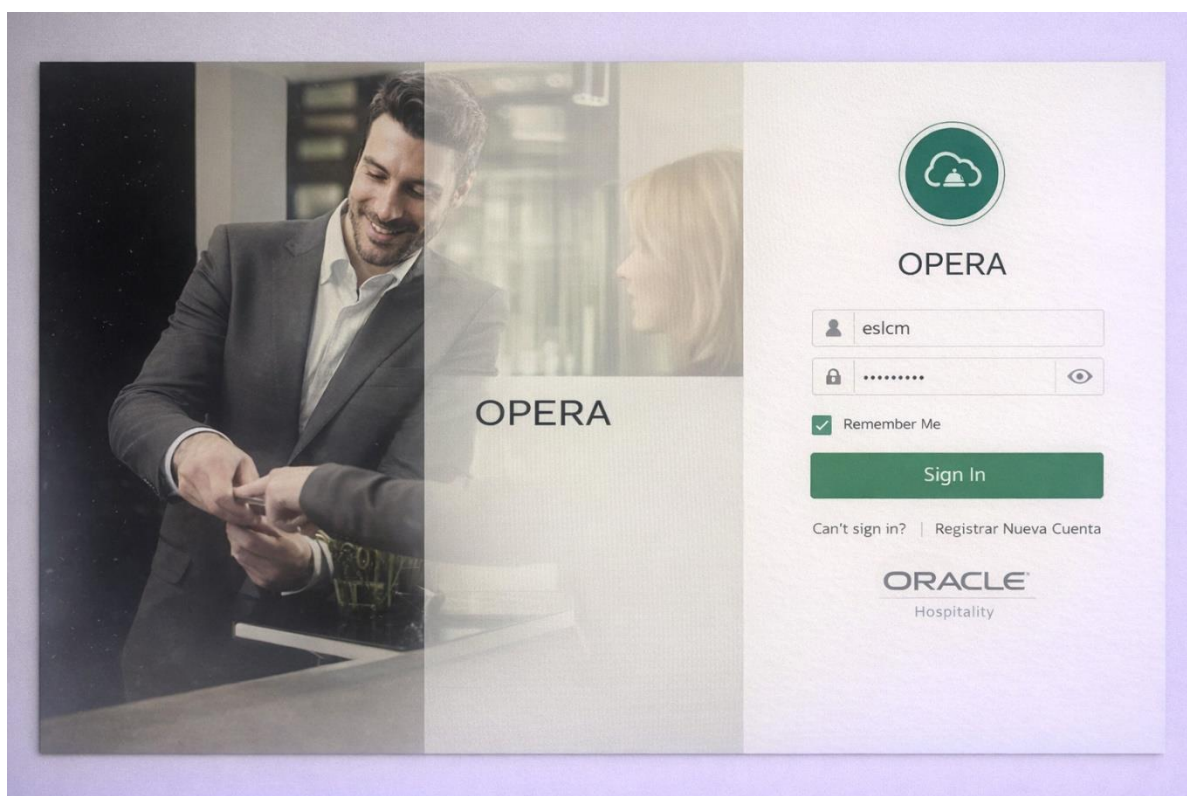


Figura 13 | Programa Opera. Fonte Própria.

Posteriormente, procedia à análise do livro de novidades e do briefing semanal, documentos que reuniam todas as ocorrências registadas no hotel. O livro de novidades

utilizado pelo departamento pode ser observado na Figura 14. Através desta prática, foi possível desenvolver a capacidade de compreender os diferentes problemas reportados pelos hóspedes, as soluções já aplicadas e as medidas ainda pendentes.

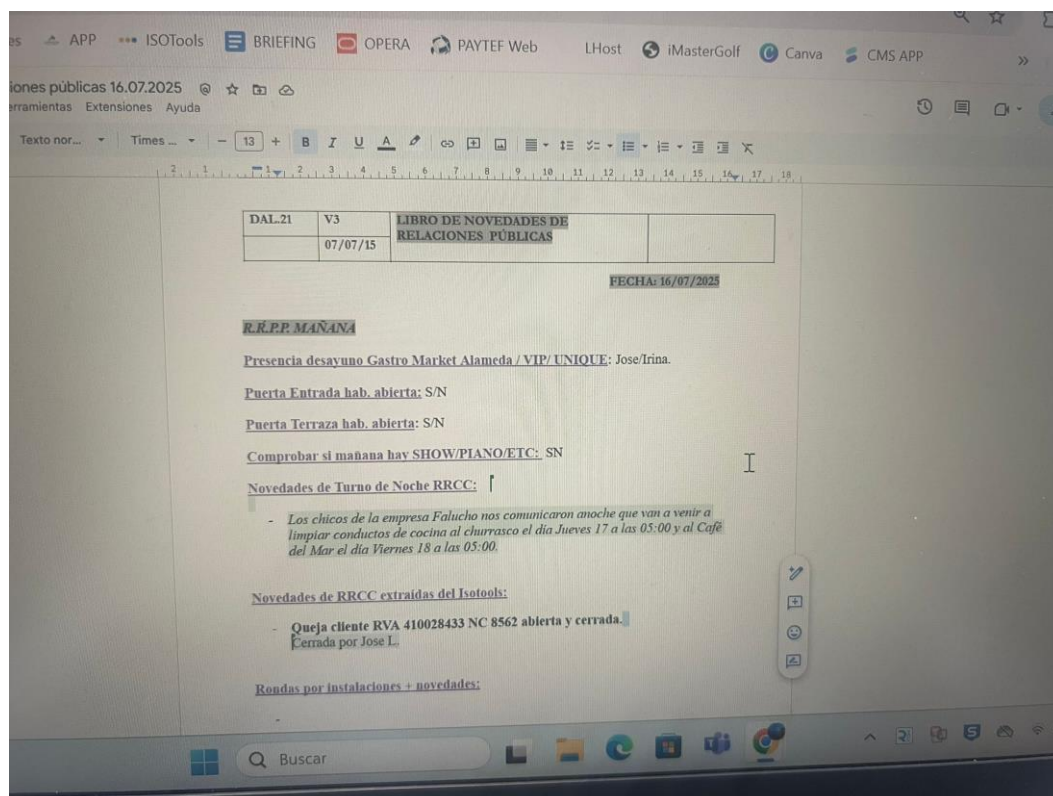


Figura 14 | Livro de novidades de Relações Públicas. Fonte: Dados da Empresa.

Entre as tarefas observadas e realizadas, destacou-se a gestão de comunicações, nomeadamente a resposta a emails enviados pelos clientes, que incluíam pedidos de reservas, upgrades de quartos, dúvidas ou comentários sobre a estadia. Para além disso, a equipa de Relações Públicas era responsável por acolher e acompanhar clientes VIP, assegurando que estes recebiam as atenções previstas nos seus quartos e que todos os detalhes estavam em conformidade com os padrões de qualidade definidos pelo hotel.

Outra atividade importante foi a realização de rondas pelas instalações, com o objetivo de verificar o estado geral dos espaços e de apoiar na resolução imediata de eventuais ocorrências. Sempre que necessário, este departamento também colaborava com a receção,

sobretudo em situações de maior afluência, ajudando a orientar os clientes em questões mais simples, de modo a agilizar o atendimento e reduzir filas de espera.

Uma ferramenta particularmente relevante foi a utilização da plataforma ReviewPro, sistema de monitorização de reputação online que reúne avaliações e comentários feitos pelos hóspedes em diferentes canais digitais. Através desta ferramenta, foi possível observar indicadores de satisfação, identificar pontos fortes e áreas de melhoria e analisar as principais críticas recorrentes, o que permitiu perceber a importância da escuta ativa e da resposta personalizada a cada comentário.

Em casos de clientes particularmente insatisfeitos, foi possível observar que a equipa recorria a soluções de compensação imediata, como a oferta de um pequeno-almoço no restaurante à la carte, um upgrade de quarto ou atenções especiais no alojamento. Os vouchers atribuídos aos clientes nestas situações encontram-se exemplificados na Figura 15. Estas medidas, aplicadas de forma estratégica, tinham como objetivo atenuar a insatisfação do cliente e, simultaneamente, prevenir a publicação de críticas negativas em plataformas online.



LOPESAN  
Bono / Gutschein / Voucher

Valedero para \_\_\_\_\_  
Gültig für \_\_\_\_\_  
Valid for \_\_\_\_\_  
Motivo \_\_\_\_\_  
Nº Reserva / Reservenummer / Nr-Reseation \_\_\_\_\_  
Nº Habitación / Zimmernummer / Room Number \_\_\_\_\_  
Fecha    24    
Autorizado por / Datum / Authorisiert von / Date / Authorized by: \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Figura 15 | Voucher clientes. Fonte: Dados da Empresa.

Para além destas funções, o departamento de Relações Públicas era ainda responsável por coordenar atividades complementares, como marcações de golfe para hóspedes ou o

acompanhamento de produções externas realizadas no hotel, como shootings fotográficos. Estas tarefas reforçaram a noção de que a hospitalidade não se limita apenas à prestação de serviços básicos, mas exige uma constante adaptação às necessidades e expectativas individuais dos clientes.

O departamento era ainda responsável pelos nadadores-salvadores, encarregues de verificar que estavam todos os postos ocupados e, em caso contrário, contactar as duas empresas de outsourcing responsáveis por estes.

Embora o contacto direto com clientes em situações de maior complexidade fosse mais restrito devido ao carácter formativo do estágio, tive oportunidade de apoiar a equipa em diferentes processos, sobretudo na vertente de *back office*, respondendo a comunicações, organizando informação e encaminhando solicitações. Esta prática foi particularmente enriquecedora, uma vez que possibilitou compreender a amplitude das responsabilidades atribuídas a este departamento e a forma como o seu desempenho impacta diretamente a reputação e a imagem global da unidade hoteleira.

Para além destas figuras, os anexos 1, 2 5 e 6 dão consistência a esta área.

## 5.5 Bares

A etapa do estágio realizada no departamento de bares permitiu compreender a importância desta área na experiência global do hóspede, uma vez que os bares não se limitam ao serviço de bebidas, mas funcionam também como espaços de lazer, convívio e animação dentro do hotel.

Durante esta fase, houve a oportunidade de passar por todos os bares do hotel, incluindo a zona Unique, o Bar Unique, o Café Central, o bar La Plaza na preparação para a abertura, o Bar Laguna e o Bar Arenal. Para além destes, foi ainda possível acompanhar o serviço de minibares e *room service*, que constituem extensões diretas do serviço de bar ao espaço do hóspede.

As atividades realizadas foram diversificadas e abrangeram tanto a vertente operacional como administrativa. Do ponto de vista prático, participei em tarefas como a preparação de bebidas, o apoio no atendimento ao cliente e a reposição de produtos nos bares e respetivos

armazéns. A experiência incluiu também a realização de inventários, onde se verificavam stocks e se registavam as necessidades de reposição. Após uma dessas contagens, foi possível acompanhar o processo no escritório, onde se procederam aos pedidos de reposição de produtos, posteriormente revistos e aprovados pelos chefes de bar.

Outro aspeto relevante foi o contacto com os procedimentos de controlo diário, nomeadamente a verificação das temperaturas de frigoríficos e congeladores em todos os bares. Estes dados eram registados e posteriormente lançados no programa HS Consulting, apresentado na Figura 16, ferramenta utilizada para a monitorização da qualidade e segurança alimentar.

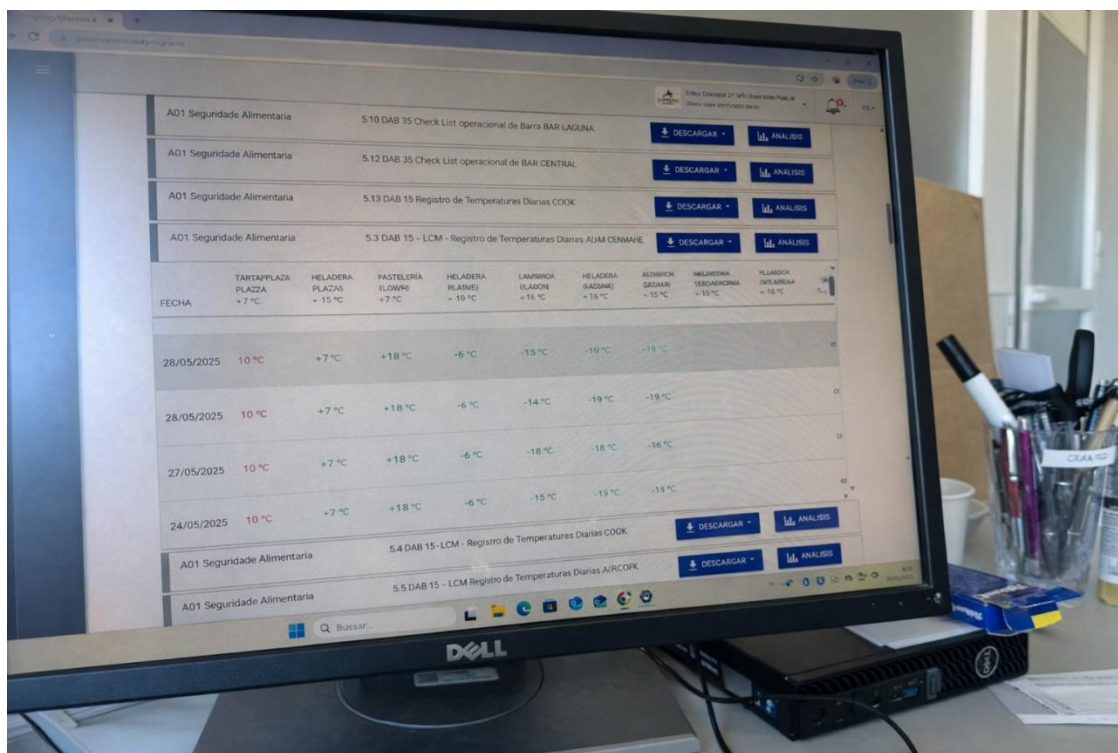


Figura 16 | Programa HS consulting. Fonte: Dados do Empresa.

Foi ainda possível aprender com os chefes de bar, acompanhando de perto a forma como organizam as equipas e supervisionam o serviço. Neste contexto, surgiu a oportunidade de elaborar o horário de uma semana para os colaboradores, cuja estrutura pode ser observada na Figura 17, o que permitiu compreender as dificuldades de conciliar as necessidades operacionais com a disponibilidade do pessoal.



A participação estendeu-se também a serviços especiais, como o apoio em eventos realizados no hotel, onde a equipa de bares desempenha um papel fundamental na logística e no atendimento, assegurando rapidez e qualidade em contextos de maior exigência.

De forma geral, esta experiência revelou-se uma das mais completas do estágio, uma vez que permitiu conhecer todas as vertentes do serviço de bar, desde o contacto direto com os hóspedes até à gestão administrativa e de controlo. A passagem pelos bares possibilitou desenvolver competências práticas na preparação de bebidas e organização de espaços, mas também no planeamento, na gestão de stocks e na aplicação de normas de qualidade, evidenciando a complexidade desta área e o seu impacto direto na satisfação dos clientes.

Podemos ver no anexo 4 um exemplo da disposição do minibar.

## 5.6 Direção

A última etapa do estágio decorreu no departamento de direção, ainda que de forma mais breve quando comparada com as restantes áreas. Apesar do tempo reduzido, esta passagem foi particularmente enriquecedora, uma vez que possibilitou uma visão global do funcionamento da unidade hoteleira e da articulação entre os diferentes departamentos. A estrutura organizacional do hotel pode ser observada na Figura 18, que apresenta o organigrama da unidade.

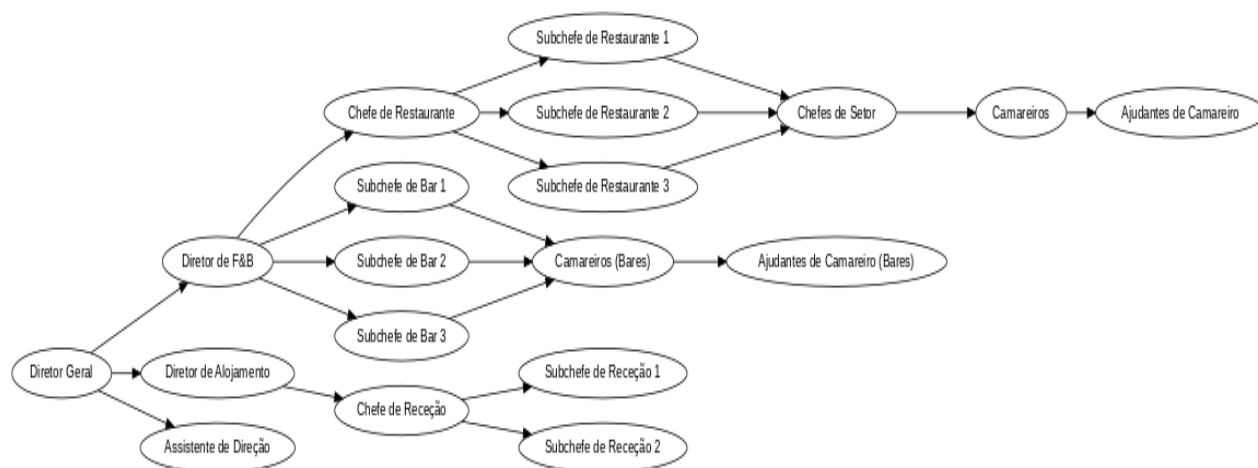


Figura 18 | Organigrama do hotel. Fonte Própria.

Durante este período foi possível compreender de que forma a direção centraliza e supervisiona as operações do hotel, garantindo que cada área cumpre os objetivos estabelecidos e respeita os padrões de qualidade definidos pela cadeia. Observei ainda a importância da comunicação interdepartamental, assegurada através de reuniões regulares e de relatórios de acompanhamento, que permitem avaliar a performance global do hotel e identificar pontos críticos a melhorar.

Houve também a oportunidade de acompanhar alguns processos administrativos, nomeadamente a análise de relatórios internos, a revisão de indicadores de satisfação dos clientes e a forma como a direção acompanha as reclamações mais sensíveis. Nestas situações, a gestão procura soluções rápidas e eficazes que não só resolvam o problema imediato, mas que também previnam a sua repetição futura.

Outro ponto relevante desta experiência foi o contacto com a vertente financeira do hotel. Foi possível observar a forma como a direção analisa as contas, monitoriza despesas e receitas e acompanha os principais indicadores económicos. Este contacto direto com a gestão financeira permitiu compreender melhor a complexidade da administração de uma unidade de grande dimensão, onde as decisões tomadas a nível estratégico têm impacto imediato na operação e na sustentabilidade do negócio.

Foi ainda possível perceber como a direção intervém em processos relacionados com os recursos humanos, seja através da validação de decisões tomadas nos departamentos, seja na gestão de casos mais específicos, como excedências, pedidos de férias ou situações disciplinares.

No geral, a experiência na direção, embora mais curta, permitiu ter uma perceção clara da complexidade da gestão de uma unidade hoteleira de grande dimensão, evidenciando a importância da liderança, da organização, da visão estratégica e da gestão financeira para garantir a eficiência operacional e a satisfação dos hóspedes.

# CAPÍTULO 6

## Metodologia

## Capítulo 6 - Metodologia

### 6.1 Tipo de estudo

O presente trabalho enquadra-se numa investigação de natureza aplicada, pois procura dar resposta a uma problemática concreta observada no contexto hoteleiro: a influência da disposição do buffet na satisfação dos clientes. Para este efeito, optou-se pela metodologia de estudo de caso único, tendo como campo empírico o Hotel Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa, situado em Maspalomas, Gran Canaria, e como unidade de análise o serviço de pequeno-almoço do restaurante principal (Gastro Market Alameda).

A escolha desta estratégia metodológica justifica-se pelo facto de o estudo de caso permitir analisar fenómenos contemporâneos no seu contexto real, integrando diferentes fontes de evidência (observação participante, entrevistas, documentos institucionais e críticas online). Esta abordagem é considerada particularmente adequada em hotelaria, uma vez que a experiência do cliente não pode ser isolada artificialmente do espaço físico e dos processos de serviço em que ocorre.

Yin (2018) defende que o estudo de caso é adequado quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidas e quando se pretende compreender a complexidade dos processos organizacionais. Por sua vez, Stake (1995) sublinha que o estudo de caso é útil para explorar em profundidade a singularidade de uma organização ou situação, permitindo gerar conhecimento aplicável e transferível para contextos semelhantes.

Neste trabalho procura-se obter uma generalização analítica (Yin, 2018), isto é, retirar conclusões que possam orientar práticas de gestão hoteleira em buffets semelhantes, respeitando a especificidade do caso analisado.

A relevância desta abordagem para a hotelaria prende-se ainda com o facto de os buffets constituírem pontos críticos da experiência do hóspede, frequentemente referidos em avaliações online e diretamente associados à perceção global da qualidade (Minazzi, 2015).

### 6.2 Estratégia Metodológica

A investigação segue uma estratégia de carácter misto, combinando métodos qualitativos e métodos quantitativos. Esta opção justifica-se pela necessidade de se captar tanto as

percepções subjetivas dos diferentes intervenientes (colaboradores, direção, hóspedes) como dados numéricos que permitam quantificar recorrências e tendências de insatisfação.

No plano qualitativo utilizam-se observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo de críticas online. Estas técnicas permitem explorar em detalhe os aspetos que influenciam a experiência do cliente, identificar temas emergentes e dar voz às percepções internas.

No plano quantitativo recorre-se à análise de indicadores agregados fornecidos pelo sistema ReviewPro, bem como à quantificação da frequência relativa de categorias de queixa identificadas nas críticas online. Estes dados servem para confirmar ou contrastar os padrões observados qualitativamente.

A integração entre ambos o plano segue uma lógica de triangulação metodológica recente, conforme discutido em Schlunegger et al. (2024), que enfatizam a importância de se definir claramente como se vai proceder na triangulação de métodos e análise de dados, para assegurar rigor e transparência. Também Syed et al. (2025) argumentam que a combinação de dados qualitativos e quantitativos — quando bem integrada — potencia uma compreensão mais completa de fenómenos complexos, sobretudo na área das ciências sociais e do comportamento.

### 6.3 Técnicas de recolha de dados

A recolha de dados no presente estudo baseou-se na utilização de múltiplas técnicas qualitativas e na análise de dados secundários, nomeadamente observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise de feedback dos hóspedes. A utilização de diferentes técnicas permite aumentar a validade e consistência dos resultados, possibilitando uma compreensão mais abrangente do fenómeno em estudo (Antunes, 2023). Esta abordagem é frequentemente utilizada em estudos no setor hoteleiro, especialmente quando se pretende analisar processos operacionais e a experiência do cliente em contexto real (Matias, 2021).

#### 6.3.1 Observação participante

A observação participante foi realizada durante o período de estágio no departamento de Alimentos e Bebidas do Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa. Esta técnica permitiu observar diretamente o funcionamento do buffet de pequeno-almoço, nomeadamente a

organização do espaço, os fluxos de circulação dos hóspedes e os períodos de maior afluência.

A observação participante permite ao investigador recolher informação diretamente no contexto onde ocorre o fenómeno, possibilitando uma compreensão mais aprofundada da realidade organizacional e dos processos operacionais (Silva, 2020). No contexto da hotelaria, esta técnica é particularmente relevante, pois permite analisar o funcionamento dos serviços e identificar constrangimentos operacionais que influenciam a experiência do hóspede (Ferreira, 2019).

Durante o período de observação, foram registadas situações relacionadas com a organização do buffet, interação entre colaboradores e hóspedes e momentos de maior pressão operacional, permitindo identificar padrões operacionais e áreas de melhoria.

### **6.3.2 Entrevistas semiestruturadas**

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas informais com colaboradores do departamento de Alimentos e Bebidas, incluindo chefias intermédias e colaboradores operacionais diretamente envolvidos no serviço de pequeno-almoço. Estas entrevistas tiveram como objetivo recolher perceções sobre o funcionamento do buffet, identificar constrangimentos operacionais e compreender o impacto da organização do espaço na eficiência do serviço.

As entrevistas foram registadas por escrito e posteriormente transcritas, tendo sido elaborado um resumo estruturado das principais respostas. Esta opção metodológica permitiu sistematizar a informação recolhida e identificar padrões de resposta comuns entre os participantes. A análise baseou-se numa categorização temática das respostas, organizada em torno de dimensões como organização do espaço, tempos de espera, reposição de alimentos e articulação entre equipa de sala e cozinha.

As entrevistas semiestruturadas permitem recolher informação detalhada sobre as perceções e experiências dos participantes, sendo amplamente utilizadas em estudos no setor hoteleiro (Costa, 2021). Esta técnica possibilita compreender o funcionamento interno das organizações e identificar fatores que influenciam o desempenho operacional e a qualidade do serviço (Antunes, 2023).

### 6.3.3 Análise de dados secundários e feedback dos hóspedes

Complementarmente, foi realizada a análise de dados secundários, nomeadamente feedback dos hóspedes e indicadores de satisfação disponibilizados pela unidade hoteleira através da plataforma ReviewPro.

Foram analisadas aproximadamente entre 100 e 120 críticas online relacionadas com o serviço de pequeno-almoço buffet, recolhidas ao longo de um período temporal de cerca de um ano, correspondente ao período em que decorreu o estágio. A seleção das críticas foi realizada diretamente na plataforma ReviewPro, filtrando comentários associados ao restaurante, buffet, organização, filas e tempos de espera.

A análise consistiu na leitura sistemática dos comentários e na categorização das queixas em diferentes dimensões, tais como: organização do espaço, tempos de espera, reposição de alimentos, variedade, qualidade dos produtos e atitude dos colaboradores. O próprio software ReviewPro foi utilizado como ferramenta de apoio à monitorização e identificação de padrões recorrentes nas avaliações.

A análise de feedback dos hóspedes constitui uma ferramenta relevante para compreender a perceção da qualidade do serviço e identificar fatores que influenciam a satisfação do cliente (Matias, 2021). Estudos realizados no setor hoteleiro português demonstram que a análise de avaliações e comentários permite identificar aspetos operacionais críticos e apoiar a implementação de melhorias nos serviços (Ferreira, 2019).

### 6.4 Amostra e unidade de análise

A unidade de análise deste estudo corresponde ao serviço de buffet do pequeno-almoço no restaurante principal, o Gastro Market Alameda, do Hotel Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa. A escolha recaiu sobre este espaço em virtude da centralidade que o pequeno-almoço assume na experiência do hóspede em hotelaria, sendo frequentemente referido em comentários online e exercendo um impacto significativo na perceção global da qualidade do hotel (Vogel, 2021).

A amostra integra duas dimensões complementares. Por um lado, as fontes internas, representadas pelos colaboradores diretamente envolvidos na operação diária do buffet, incluindo seis elementos da equipa de sala (4 subchefes e 2 empregados de mesa), e um responsável pela secção de Alimentos e Bebidas. Estes participantes foram selecionados com

base no seu envolvimento direto na operação diária do buffet e no seu conhecimento sobre o funcionamento do serviço.

Por outro lado, foram analisadas fontes externas, nomeadamente hóspedes que avaliaram publicamente o serviço em plataformas digitais como Tripadvisor, Booking e Google Reviews, bem como através do sistema ReviewPro. Estas fontes permitiram incorporar a perspetiva dos hóspedes relativamente ao serviço prestado.

A integração destas duas dimensões de análise possibilitou o confronto entre a visão da equipa interna e a perceção dos clientes, reforçando a validade e a robustez da investigação. Como sublinha Patton (2015), a diversidade de perspetivas constitui uma estratégia fundamental em estudos qualitativos, permitindo enriquecer a interpretação dos dados.

## 6.5 Justificação Metodológica

A metodologia adotada no presente estudo baseou-se numa abordagem de estudo de caso, considerando a necessidade de analisar em profundidade uma realidade operacional específica, nomeadamente o funcionamento do buffet de pequeno-almoço no Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa. A escolha deste método justifica-se pelo facto do estudo de caso permitir compreender fenómenos no seu contexto real, sendo particularmente adequado quando se pretende analisar processos operacionais e organizacionais em unidades hoteleiras (Amaro, 2017).

A utilização da observação participante revelou-se apropriada, uma vez que o estudo foi desenvolvido no contexto de um estágio curricular, permitindo o contacto direto com a operação diária do buffet. Assim foi possível observar o funcionamento do serviço, identificar constrangimentos operacionais e compreender os fluxos de circulação dos hóspedes, e que segundo Lopes (2018), a observação em contexto real permite analisar o funcionamento dos serviços e compreender fatores que influenciam a eficiência operacional e a experiência do cliente, sendo amplamente utilizada em estudos no setor hoteleiro.

A realização de entrevistas semiestruturadas justificou-se pela necessidade de compreender a realidade operacional a partir da perspetiva dos colaboradores diretamente envolvidos no serviço. Este método permite recolher informação relevante sobre os desafios operacionais, as dificuldades enfrentadas pela equipa e os fatores que influenciam o

funcionamento do serviço (Costa, 2021). A utilização de entrevistas revelou-se particularmente adequada, uma vez que possibilitou complementar os dados obtidos através da observação e obter uma perspetiva interna sobre o funcionamento do buffet.

Adicionalmente, a análise de feedback dos hóspedes permitiu incorporar a perspetiva do cliente, possibilitando compreender de que forma a organização do buffet influencia a perceção da qualidade do serviço e a satisfação dos hóspedes.



# CAPÍTULO 7

## Resultados e discussão

## Capítulo 7 - Resultados e discussão

### 7.1 Fatores operacionais que contribuem para filas e tempos de espera no buffet

Relativamente ao impacto das filas e dos tempos de espera na satisfação dos hóspedes, tornou-se necessário identificar os principais fatores operacionais que contribuem para o congestionamento do buffet nos períodos de maior afluência. A análise evidenciou que determinados elementos internos do serviço, nomeadamente o volume e tipologia dos pedidos especiais, intensificam a pressão sobre o fluxo normal do buffet, influenciando a percepção de espera e de desorganização.

A análise do volume e tipologia dos pedidos especiais baseou-se em três fontes principais: registos operacionais (briefings e notas de serviço), observação participante durante o estágio e leitura de críticas online onde os hóspedes referiam necessidades dietéticas ou preferências específicas. Considerou-se “pedido especial” qualquer solicitação que, por motivos de saúde, cultura, religião, idade ou horário, exigisse uma resposta fora do circuito habitual do buffet, implicando interação adicional com a equipa e, em muitos casos, deslocações a áreas de apoio.

No contexto do buffet, estes pedidos assumem relevância pelo efeito que produzem no ritmo do serviço e na fluidez do espaço. Em termos de servicescape, o ambiente físico e a organização do percurso influenciam a forma como o serviço é percebido, incluindo a sensação de ordem ou desordem e a avaliação global da experiência (Bitner, 1992). Quando ocorrem pedidos fora do fluxo normal do buffet, aumenta a probabilidade de micro-paragens, cruzamentos de circulação e acumulação em pontos críticos, o que pode ampliar a percepção de espera e de desconforto em momentos de elevada afluência (Wakefield & Blodgett, 1996).

Durante o estágio, observou-se que os pedidos especiais ocorriam de forma praticamente diária, com maior incidência nas horas de maior movimento (aproximadamente entre as 08h30 e as 10h00). Este padrão revela-se particularmente relevante porque, em serviços de grande escala, a experiência do hóspede é sensível ao contexto operacional do momento: o mesmo pedido pode ser resolvido de forma fluida em períodos de baixa ocupação, mas gerar filas e percepção de desorganização quando ocorre em horário de pico, intensificando o tempo de espera percebido.

Quanto à tipologia, os pedidos especiais observados foram agrupados em cinco categorias operacionais, com impacto distinto no fluxo do serviço:

**i) Dietas e intolerâncias alimentares.**

Foram os mais frequentes, com destaque para solicitações sem glúten, sem lactose e alternativas vegetais, além de pedidos associados a alergénios e prevenção de contaminação cruzada. A literatura demonstra que a clareza da informação e a previsibilidade do processo reduzem ansiedade e melhoram a percepção do serviço; quando esses mecanismos não estão plenamente estruturados, aumentam as interações individuais e as interrupções no circuito do buffet, contribuindo para a percepção de espera (Kim, Lee & Jung, 2022).

**ii) Preferências culturais e religiosas.**

Incluíram pedidos relacionados com práticas religiosas e preferências de consumo por mercado (por exemplo, maior procura de chá face ao café ou tipos específicos de pão). A literatura sobre diferenças culturais sublinha que as expectativas variam por contexto cultural (Hofstede, 2011), o que pode originar solicitações adicionais que alteram temporariamente o ritmo normal do serviço.

**iii) Necessidades de saúde e estilo de vida.**

Pedidos como opções com baixo teor de açúcar, sem sal ou com maior teor proteico surgiram associados a condições de saúde ou preferências alimentares. Quando estas solicitações exigem validação junto da cozinha ou preparação específica, aumentam o tempo de resposta da equipa, sobretudo em períodos de elevada densidade de clientes, contribuindo para a pressão operacional.

**iv) Pedidos para crianças e bebés.**

Foram comuns em períodos com maior presença de famílias, incluindo aquecimento de biberões, preparação de papas ou fruta cortada. Do ponto de vista do fluxo, estes pedidos tornam-se críticos quando concentram a atenção da equipa em tarefas fora do circuito principal, gerando acumulação noutros pontos do buffet.

**v) Pedidos associados a horários.**

Incluíram solicitações de “early breakfast”, “breakfast boxes” ou pedidos fora do horário regular. A literatura sobre gestão de procura sugere que uma distribuição temporal equilibrada pode reduzir pressão sobre o espaço (Dolnicar, Juvan & Grün, 2020); contudo, quando a concentração se mantém nas mesmas janelas horárias, estes pedidos contribuem igualmente para o aumento do volume operacional.

## 7.2 Impacto nos tempos de resposta

Tendo sido identificados no ponto anterior os principais fatores operacionais que intensificam o congestionamento, nomeadamente o volume e a tipologia dos pedidos especiais, bem como a sua concentração em horários de pico, importa agora analisar de que forma esses fatores se refletem nos tempos de resposta do serviço e na perceção de espera por parte dos hóspedes.

No contexto do buffet, os pedidos especiais funcionam como um fator de perturbação do fluxo operacional, uma vez que exigem interações fora do circuito normal de self-service. Para além do impacto individual no hóspede que realiza o pedido, estas situações introduzem interrupções no ritmo da equipa e aumentam a probabilidade de acumulação em pontos críticos, sobretudo em períodos de maior afluência.

A análise da distribuição horária dos pedidos especiais (Figura 19) evidencia uma maior concentração entre as 08h30 e as 09h30, com pico às 09h00. Este intervalo coincide com o período de maior ocupação da sala, reforçando a relação entre densidade de clientes, aumento de solicitações e maior pressão sobre o funcionamento do serviço. Em ambientes com elevada concentração de hóspedes, a perceção de espera tende a ser amplificada, mesmo quando o tempo objetivo não é excessivamente longo (Wakefield & Blodgett, 1996).

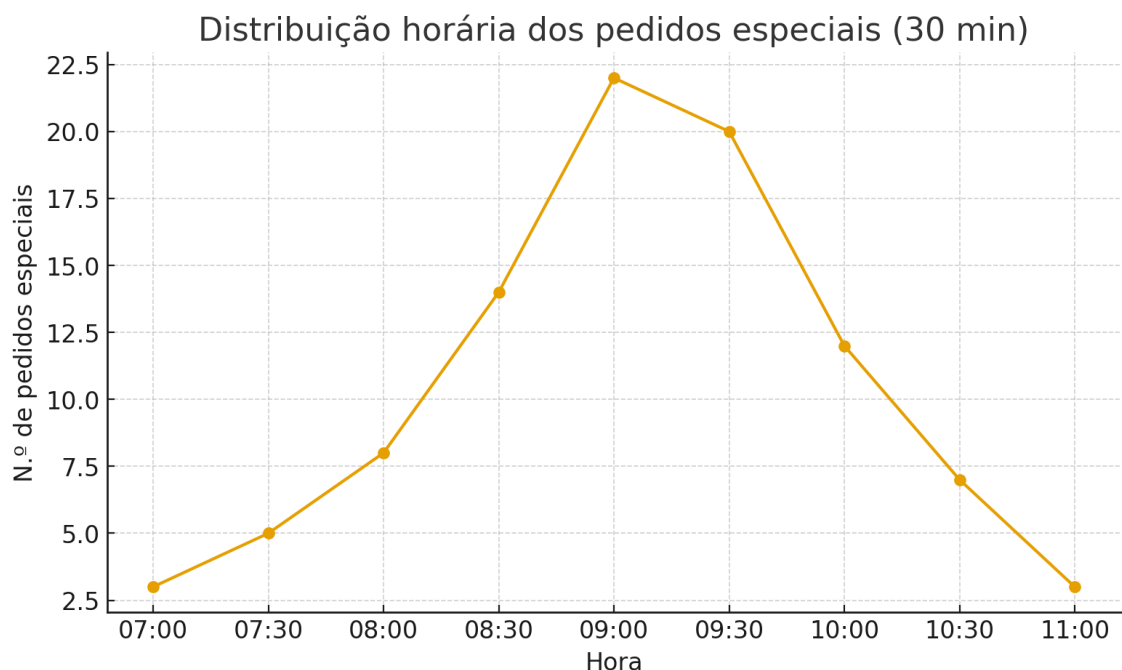


Figura 19 | Distribuição horária dos pedidos especiais. Fonte Própria.

Durante o estágio, observou-se que pedidos específicos, como pão sem glúten para pessoas celíacas, implicavam, em média, uma espera adicional estimada entre 8 e 10 minutos nos períodos de maior afluência, podendo por vezes ser superior, devido à necessidade de deslocação à cozinha ou às zonas de armazenamento e à prevenção de contaminação cruzada. No caso de papas para bebés ou aquecimento de biberões, o tempo de resposta era ainda mais elevado, situando-se frequentemente entre 12 e 15 minutos, uma vez que exigia preparação específica e maior intervenção por parte da equipa. Já solicitações envolvendo produtos pré-embalados eram resolvidas de forma mais rápida, evidenciando que a tipologia do pedido influencia diretamente o tempo de resposta.

Os entrevistados confirmaram esta dinâmica. Os subchefes (P1–P4) referiram que, nos períodos de pico, qualquer pedido fora do circuito habitual interrompe temporariamente a dinâmica do buffet. Os empregados de mesa (P5–P6) salientaram que estas solicitações tendem a acumular-se precisamente quando a sala apresenta maior lotação, aumentando a pressão operacional. A chefe de A&B (P7) destacou que estas situações exigem redistribuição de tarefas para evitar perda de fluidez no serviço.

As reações dos clientes variavam consoante o contexto. Alguns aceitavam a espera quando compreendiam a natureza do pedido; outros manifestavam impaciência, sobretudo na ausência de informação clara sobre o tempo necessário. A literatura demonstra que não é apenas o tempo real que influencia a satisfação, mas a forma como o cliente interpreta e vivencia essa espera (Kim, Lee & Jung, 2022; Oliveira, Renda & Correia, 2022). De acordo com a Expectation-Confirmation Theory (Oliver, 1980; 1997), a satisfação resulta da comparação entre expectativas prévias e desempenho percebido. No contexto do buffet, atrasos superiores ao esperado, sobretudo em períodos de pico, podem assim contribuir para níveis mais baixos de satisfação e maior probabilidade de avaliação crítica.

Verificou-se ainda uma diferença clara entre horários. Nas primeiras horas do pequeno-almoço, quando a ocupação era reduzida, os tempos de resposta eram mais curtos e resolvidos com maior fluidez. Já entre as 08h30 e as 10h00, período de maior afluência, os atrasos tornavam-se mais frequentes e visíveis, reforçando a ideia de que a experiência do hóspede depende também do contexto operacional em que ocorre (Bitner, 1992; Alves, 2022).

Estes resultados ajudam a explicar as referências a “fila” e “espera” identificadas nas críticas online analisadas anteriormente, evidenciando que o aumento dos tempos de resposta

em períodos de elevada afluência contribui para uma percepção negativa do serviço. Assim, conclui-se que os atrasos associados a pedidos especiais, sobretudo em horários de pico, influenciam diretamente a satisfação do hóspede e podem afetar a intenção de recomendação do hotel.

### 7.3 Organização da equipa e principais constrangimentos operacionais

O serviço de pequeno-almoço no hotel era assegurado por uma equipa numerosa, que chegava a rondar os 70 colaboradores durante os períodos de maior ocupação. A entrada era escalonada ao longo da manhã (às 8h00, 8h30 e 9h00), de forma a reforçar progressivamente o atendimento e a garantir que, nas horas de maior afluência, existia cobertura suficiente. (Figura 20). Esta gestão permitia uma certa flexibilidade, mas também criava momentos de transição em que a equipa ainda não estava totalmente composta, ao mesmo tempo que o fluxo de clientes já era elevado.

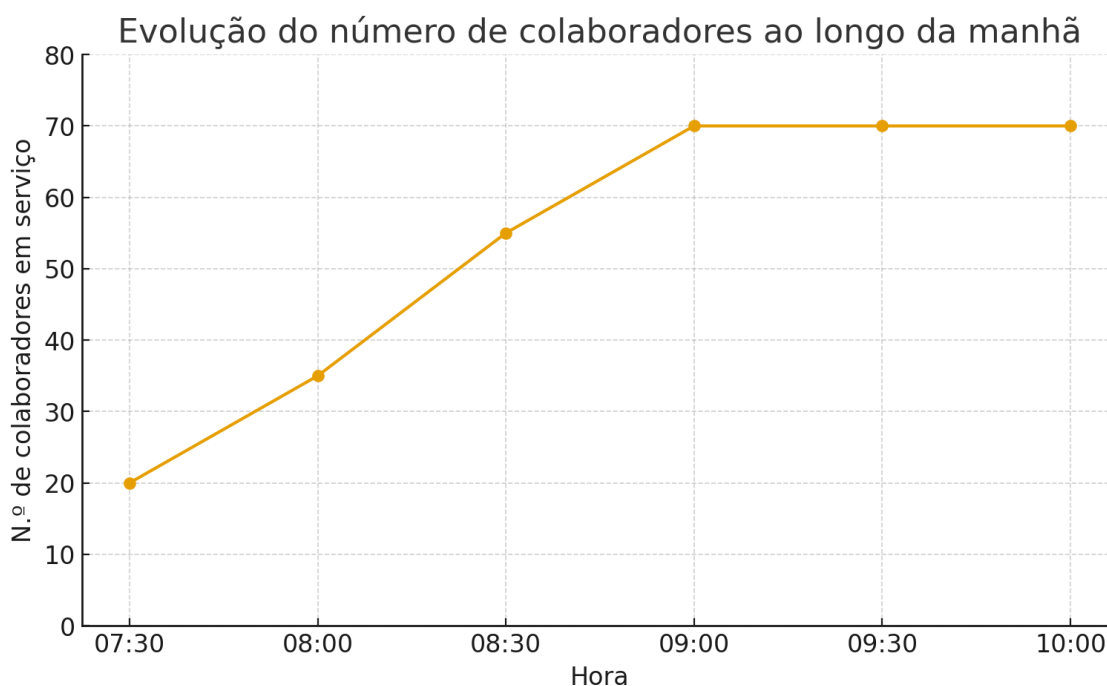


Figura 20 | Evolução do n.º de colaboradores ao longo do turno da manhã. Fonte Própria.

A organização estava estruturada em “rangos”, cada um liderado por um chefe de sala e apoiado por dois a três colaboradores. Dentro de cada rango, as funções eram distribuídas entre apoio direto ao cliente, reposição, recolha de loiça e vigilância da zona de máquinas de café. Esta estrutura assegurava que todas as áreas do restaurante tinham acompanhamento. A comunicação entre chefes fazia-se através de walkie-talkies, o que facilitava a

coordenação entre diferentes rangos e a ligação com a cozinha, reduzindo falhas de comunicação.

As entrevistas reforçam esta leitura operacional. Os subchefes (P1–P4) identificaram como constrangimentos recorrentes a concentração de hóspedes em pontos específicos do buffet e o cruzamento de percursos em zonas de elevada procura, fatores que aumentam a pressão sobre a equipa e dificultam a manutenção de um serviço consistente. Os entrevistados (P5–P6) referiram que, quando o espaço fica saturado, o apoio ao hóspede e a circulação da equipa tornam-se mais difíceis, contribuindo para um ambiente de acrescida pressão. A chefia (P7) acrescentou que, em dias de maior ocupação e condições adversas (por exemplo, chuva e encerramento da esplanada), a necessidade de “segurar o serviço” passa por ajustar a distribuição de colaboradores e priorizar tarefas críticas.

O restaurante dispõe de aproximadamente 1050 lugares sentados, representando uma elevada capacidade instalada. Contudo, nos períodos de maior afluência, especialmente entre as 09h00 e as 10h00 em época alta, a ocupação atingia frequentemente 90% a 95% da capacidade total, aproximando-se da lotação máxima. Nestas circunstâncias, os lugares disponíveis esgotavam-se temporariamente, obrigando alguns clientes a aguardar por mesa, o que contribuía para a perceção de espera logo no início da experiência do pequeno-almoço. Quando chovia e a esplanada não podia ser utilizada, a situação agravava-se ainda mais, com concentração excessiva de clientes no interior. Estas circunstâncias aumentavam a pressão sobre os colaboradores e geravam queixas de hóspedes, que frequentemente se mostravam impacientes perante a espera ou a falta de lugares. A literatura confirma que a saturação do espaço físico compromete tanto a perceção de conforto como a avaliação global do serviço (Bitner, 1992; Wakefield & Blodgett, 1996).

Outro aspeto relevante era a sazonalidade e a elevada rotatividade de pessoal. O volume e a intensidade do serviço faziam com que parte dos colaboradores, sobretudo os recém-chegados, se sentissem rapidamente sobrecarregados. O restaurante era grande, exigia constante movimentação e implicava esforço físico contínuo, o que gerava desgaste e insatisfação. Como resultado, não eram raros os casos de absentismo ou mesmo de trabalhadores que desistiam ao fim de pouco tempo, obrigando a recrutar e integrar constantemente novos elementos. Essa instabilidade prejudicava a consistência do serviço, uma vez que os recém-chegados precisavam de tempo para se adaptar ao ritmo e à exigência do ambiente.

Para apoiar a integração, um dos chefes de sala assumia regularmente um papel de tutor, acompanhando de perto os novos colaboradores durante a primeira semana. Esta tutorização era positiva, pois oferecia orientação prática e ajudava os recém-chegados a compreender o funcionamento do serviço. Contudo, também implicava que o chefe tivesse de dividir a sua atenção entre a supervisão do serviço e o acompanhamento individual, acrescentando pressão às suas funções diárias. Como resultado, parte da energia da liderança era canalizada para a formação contínua em detrimento da concentração exclusiva na operação.

Estes fenómenos são descritos na literatura sobre gestão de equipas em hotelaria, que destaca a dificuldade de manter consistência num setor marcado pela sazonalidade, pela exigência física e pela rotatividade elevada (Kandampully, Zhang & Bilgihan, 2015; Silva & Almeida, 2019). A constante necessidade de recrutar e treinar novos trabalhadores aumenta os custos de gestão de recursos humanos e compromete a retenção de conhecimento prático e de rotinas operacionais. Em contextos como o buffet analisado, onde o volume de hóspedes e a organização do espaço exigem elevada coordenação, a estabilidade e adaptação da equipa tornam-se fatores críticos para garantir a fluidez do serviço e uma experiência consistente para o hóspede (Tabela 1).

| Constrangimento               | Descrição breve                                  | Impacto (1–5) | Mais frequente em            |
|-------------------------------|--|---------------|------------------------------|
| Afluência nas horas de pico   | Lotação muito elevada entre 09:00–10:00          | 5             | Dias de ocupação alta        |
| Dias de chuva                 | Esplanada indisponível; concentração no interior | 5             | Dias com mau tempo           |
| Dificuldade de circulação     | Corredores/zonas críticas congestionadas         | 4             | Picos e dias de chuva        |
| Rotatividade de pessoal       | Entradas/saídas frequentes; integrar novos       | 4             | Épocas de maior procura      |
| Fadiga da equipa              | Ritmo intenso; esforço físico elevado            | 4             | Períodos prolongados de pico |
| Filas nas máquinas de bebidas | Pressão em zonas de café/chá                     | 3             | Horas de maior movimento     |

*Tabela 1 | Constrangimentos Operacionais no serviço. Fonte Própria.*

Assim, os constrangimentos observados não resultam apenas de falhas individuais, mas da combinação entre elevada densidade, limitações espaciais e rotatividade da equipa, o que reforça a importância de soluções estruturais ao nível do layout e da gestão de fluxos.

#### 7.4 Perceções da equipa de F&B

Durante o estágio, foi possível observar e recolher de forma direta as perceções da equipa de F&B relativamente ao serviço de pequeno-almoço. As conversas informais, a observação participante e a própria dinâmica do trabalho diário revelaram opiniões técnicas e ainda sentimentos e experiências que ajudam a compreender melhor os bastidores de um dos serviços mais exigentes do hotel.

Um primeiro ponto recorrente foi o reconhecimento da importância do buffet na experiência do hóspede. Vários colaboradores mencionavam que “se o pequeno-almoço corre bem, o cliente já fica satisfeito para o resto da estadia”. Havia a perceção clara de que este serviço funcionava como um cartão de visita e que os erros cometidos nesta fase eram difíceis de compensar depois. Esta consciência está alinhada com o que a literatura descreve sobre o papel do F&B na formação da satisfação global (Gonçalves, 2018; Vogel, 2021).

Ao mesmo tempo, os trabalhadores sentiam o peso da pressão constante nos períodos de maior movimento. As horas de pico eram vividas com muito stress, onde cada atraso na reposição ou cada fila mais demorada podia transformar-se numa queixa. Alguns colaboradores partilhavam, em tom de desabafo, que nesses momentos “não havia mãos a medir”, sobretudo quando coincidiam pedidos especiais com a procura intensa das máquinas de café. Este tipo de experiência confirma a relevância do espaço físico e da organização do serviço para a perceção de qualidade por parte do cliente (Bitner, 1992; Wakefield & Blodgett, 1996). A pressão percebida pela equipa tende a refletir-se na qualidade da interação com o hóspede, influenciando a perceção final do serviço.

Outro ponto sensível dizia respeito à gestão de pedidos especiais. Muitos colaboradores reconheciam que estes pedidos eram justos e importantes para os hóspedes, mas admitiam também que os viam como um “teste” à capacidade de resposta do serviço. Um colaborador referiu que “quando conseguimos responder bem, o cliente fica mesmo agradecido”, o que demonstra a consciência da ligação direta entre personalização e satisfação. A literatura apoia esta visão, mostrando que a adaptação a necessidades individuais é um fator crítico para a lealdade e fidelização (Kim, Lee & Jung, 2022; Caruana, 2002).

A questão da sazonalidade e rotatividade de pessoal surgiu frequentemente nas conversas. Os colaboradores com mais tempo na unidade comentavam que “estamos sempre a ensinar alguém novo visto que tantos vão embora”, o que criava cansaço adicional. Os chefes responsáveis por estas tutorizações, escolhidos aleatoriamente pela chefe do departamento, reconheciam que isso exigia dividir a atenção entre o serviço e a formação, tornando o trabalho ainda mais exigente. Esta realidade confirma o que a literatura aponta como um dos maiores desafios da hotelaria: a instabilidade das equipas e a dificuldade em reter trabalhadores qualificados (Silva & Almeida, 2019; Kandampully, Zhang & Bilgihan, 2015).

Um aspeto interessante prende-se com as diferenças geracionais na motivação. Enquanto os colaboradores mais antigos valorizavam bastante o feedback positivo dos clientes, sentindo orgulho e realização quando recebiam elogios, os mais jovens tendiam a encarar essa gratificação com menor entusiasmo. Para muitos deles, a satisfação do cliente já não era suficiente para compensar a intensidade do trabalho e a falta de estabilidade. Esta perceção reflete mudanças sociais e culturais no mundo do trabalho, em que as novas gerações procuram mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional e valorizam condições laborais e reconhecimento formal, em detrimento da motivação intrínseca associada ao contacto direto com o cliente (Alves, 2022).

As entrevistas realizadas aos colaboradores do departamento de F&B (P1–P7), juntamente com a observação participante ao longo do estágio, permitiram compreender de forma mais direta como a equipa perceciona o funcionamento do buffet de pequeno-almoço e os principais desafios associados ao serviço.

Um dos aspetos mais referidos pelos entrevistados foi a importância do pequeno-almoço na experiência global do hóspede. Vários colaboradores (P1–P6) destacaram que este serviço funciona como um verdadeiro “cartão de visita” do hotel, referindo que “se o pequeno-almoço corre bem, o cliente já fica satisfeito para o resto da estadia”. Esta perceção demonstra que a equipa tem consciência do impacto que este momento tem na satisfação e na avaliação global da experiência, o que está de acordo com a literatura, que identifica o serviço de F&B como um dos fatores determinantes na perceção de qualidade em hotelaria (Gonçalves, 2018; Vogel, 2021).

Outro ponto que surgiu de forma consistente nas entrevistas foi a pressão sentida durante os períodos de maior afluência, sobretudo entre as 08h30 e as 10h00. Os subchefes (P1–P4) referiram que estes momentos exigem uma gestão constante do espaço e da equipa, uma vez que o elevado número de hóspedes dificulta a circulação e aumenta o volume de solicitações. Os empregados de mesa (P5–P6) confirmaram esta perceção, referindo que, nesses períodos, “não havia mãos a medir”, sobretudo quando coincidiam pedidos especiais com filas nas zonas de maior procura, como as máquinas de café. A chefe de A&B (P7) destacou igualmente que estes períodos representam um desafio operacional significativo, exigindo uma redistribuição constante de tarefas para garantir que o serviço se mantém funcional. Observou-se ainda que esta pressão contínua, especialmente sobre os colaboradores mais recentes, aumentava a probabilidade de pequenos erros operacionais, como atrasos na reposição ou falhas na comunicação entre rangos. Em momentos de maior tensão, a equipa tornava-se menos proativa e mais reativa, focando-se na resolução imediata de problemas em vez da antecipação de necessidades do cliente.

A organização física do buffet foi também identificada como um fator relevante no funcionamento do serviço. Os entrevistados referiram que a concentração de hóspedes em determinadas zonas e o cruzamento de percursos dificultam o trabalho da equipa e tornam o serviço mais exigente, especialmente nos períodos de maior afluência. Esta realidade está alinhada com o conceito de *servicescape*, que demonstra que a organização do espaço e a forma como o cliente circula influenciam diretamente a perceção da qualidade e o funcionamento do serviço (Bitner, 1992). Nestas situações, era notório que a disposição emocional dos colaboradores se alterava: a simpatia espontânea e a interação mais descontraída diminuía, tornando o ambiente de trabalho mais tenso. Quando o espaço se encontra mais congestionado, a equipa tem maior dificuldade em responder rapidamente às solicitações, o que aumenta a pressão operacional e pode afetar a experiência do hóspede.

A gestão de pedidos especiais foi outro tema frequentemente mencionado nas entrevistas. Os colaboradores reconheceram que estes pedidos são importantes e fazem parte do serviço, mas também referiram que, quando surgem em períodos de maior movimento, podem interromper o fluxo normal do buffet e tornar o serviço mais exigente. Um dos entrevistados referiu que estes pedidos funcionam como um “teste à capacidade de resposta”, evidenciando a importância da organização e coordenação da equipa. Esta perceção é

consistente com a literatura, que destaca a capacidade de adaptação às necessidades do cliente como um fator essencial para a satisfação e fidelização (Kim, Lee & Jung, 2022).

Por fim, a rotatividade de pessoal foi identificada como um fator que influencia o funcionamento do serviço. Os subchefes (P1–P4) referiram que a necessidade constante de integrar novos colaboradores exige tempo e acompanhamento, o que pode aumentar a pressão sobre a equipa, sobretudo em períodos de maior afluência. A chefe de A&B (P7) destacou que esta realidade exige uma adaptação contínua e uma gestão cuidadosa da equipa para garantir que o serviço se mantém consistente. Observou-se ainda que a intensidade constante do trabalho, especialmente nos períodos de pico, contribuía para o desgaste emocional de alguns colaboradores, sobretudo os mais jovens, que demonstravam menor satisfação e maior dificuldade em adaptar-se ao ritmo exigido. Esta insatisfação acabava por reforçar a rotatividade na área de F&B, criando um ciclo em que a pressão operacional alimenta a instabilidade da equipa. Esta situação está de acordo com a literatura sobre gestão em hotelaria, que identifica a rotatividade e a exigência operacional como fatores que influenciam a estabilidade e a qualidade do serviço (Kandampully, Zhang & Bilgihan, 2015; Silva & Almeida, 2019). Assim, as perceções da equipa revelam que o congestionamento e a organização espacial não afetam apenas a experiência do hóspede, mas também o equilíbrio emocional e operacional dos colaboradores, reforçando a necessidade de soluções estruturais ao nível do layout e da gestão de fluxos.

## 7.5 Feedback externo e reputação online (ReviewPro)

A reputação online é, hoje, um dos principais espelhos da experiência vivida pelos hóspedes. Como destaca Minazzi (2015), as impressões recolhidas durante a estada transformam-se rapidamente em narrativas digitais, moldando expectativas e decisões de futuros clientes. No caso do Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa, o buffet de pequeno-almoço surge como um ponto particularmente sensível: é simultaneamente alvo de elogios, mas também a principal origem das críticas negativas que condicionam a imagem do hotel.

### 7.5.1 Indicadores gerais de satisfação e recomendação

Os relatórios do ReviewPro mostram que o hotel apresenta um GSS de 91%. O GSS é um índice que mede a satisfação global dos hóspedes com base em inquéritos pós-estadia e em reviews publicadas em plataformas externas. O resultado é apresentado em percentagem,

variando entre 0 e 100: quanto mais próximo de 100, maior a satisfação geral. Neste caso, 91% significa que, em média, nove em cada dez clientes se declaram satisfeitos ou muito satisfeitos com a sua experiência.

Em paralelo, o NPS (situa-se em 58,9 pontos. O NPS é um indicador que mede a probabilidade de recomendação, a partir da pergunta: “*Recomendaria este hotel a um amigo ou colega?*”, numa escala de 0 a 10.

- i. Respostas 9-10 = Promoters (clientes muito satisfeitos e leais).
- ii. Respostas 7-8 = Passives (satisfeitos, mas neutros).
- iii. Respostas 0-6 = Detractors (insatisfeitos, que tendem a partilhar experiências negativas).

O cálculo final resulta de: %Promoters - %Detractors, podendo variar entre -100 e +100. O valor de 58,9 mostra que o hotel tem muito mais clientes promotores do que detratores, mas ainda existe margem de melhoria para aumentar a lealdade e reduzir críticas. Como se pode observar na Figura 21, os indicadores globais de avaliação refletem uma base sólida de satisfação, apesar das fragilidades identificadas no serviço de pequeno-almoço.

A análise anual das reviews indica que entre 15% e 20% do total de críticas registadas estão diretamente relacionadas com o serviço de pequeno-almoço. Considerando um volume médio anual aproximado de avaliações negativas, estima-se que cerca de 500 comentários por ano incluam referências explícitas a aspetos como filas, organização do espaço, qualidade percebida dos produtos ou atendimento no buffet. Este número revela que, embora o hotel apresente indicadores globais positivos, o pequeno-almoço representa uma parcela significativa das fontes de insatisfação.

Apesar destes indicadores globais positivos, os dashboards revelam que os maiores fatores de impacto negativo estão diretamente ligados ao buffet de pequeno-almoço.

### **7.5.2 O buffet como centro das críticas**

A tendência temporal das críticas demonstra ainda que o volume de comentários negativos relacionados com o buffet aumenta significativamente em períodos de época alta, coincidindo com maiores taxas de ocupação e maior pressão sobre o espaço físico. Nos meses de menor afluência, observa-se uma redução significativa das queixas relacionadas

com filas e organização, o que reforça a ligação direta entre densidade de hóspedes, congestionamento e percepção negativa do serviço.

Embora existam menções positivas à variedade da oferta e à simpatia de alguns colaboradores, a maioria das críticas negativas incide sobre quatro aspetos principais:

i. Filas e sobrelotação

As reviews descrevem longas esperas com termos fortes, como “*scrum for food during peak times*” ou “*a stampede of elephants in line*”. Estes relatos ocorrem sobretudo entre as 9h00 e as 10h00 e em dias de chuva, quando a esplanada fecha e a pressão recai na sala interior. Em linha com Wakefield & Blodgett (1996), confirma-se que a percepção de espera é muitas vezes mais determinante do que o tempo real.

ii. Qualidade e variedade percebida

Comentários sobre fruta pouco fresca, pão seco e repetição diária dos produtos (“*the same breakfast every day*”) reforçam a ideia de desajuste entre expectativa e experiência, especialmente num resort de 5 estrelas (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

iii. Inconsistência no atendimento.

Enquanto alguns hóspedes elogiam a simpatia, outros relatam interações frias ou bruscas (“*staff told me ‘closed’ when I asked for a drink*”). Esta oscilação está ligada ao stress dos picos e à rotatividade da equipa, fatores identificados na literatura como críticos para a consistência do serviço (Kandampully, Zhang & Bilgihan, 2015).

iv. Higiene percebida

Práticas como limpar várias mesas com o mesmo pano, mencionadas por hóspedes, alimentam insegurança. Mesmo sem comprometer a segurança alimentar, geram percepções negativas, sobretudo no contexto pós-pandemia (Oliveira, Renda & Correia, 2022).

### 7.5.3 Diferenças culturais nas avaliações

Os dados do ReviewPro mostram também variações culturais: hóspedes alemães e neerlandeses classificam a experiência acima de 93%, enquanto espanhóis e britânicos atribuem notas mais baixas (88–89%). Este padrão confirma que diferentes mercados têm expectativas distintas: eficiência e ordem para os alemães, relação qualidade-preço para os britânicos, diversidade alimentar para os espanhóis (Kim, Lee & Jung, 2022).

### 7.5.4 Entre elogios e críticas: o peso da insatisfação

Embora existam elogios à diversidade e à frescura de alguns produtos, estes comentários positivos não compensam o peso das críticas negativas. Como defende Minazzi (2015), episódios de frustração intensa, como filas prolongadas ou caos no salão, geram narrativas mais vívidas e partilháveis, que moldam de forma desproporcional a reputação online.

Outro dado relevante é a gestão ativa das reviews. O hotel responde a 100% das críticas, com um tempo médio de apenas 16 horas, o que transmite atenção à voz do cliente (Tax et al., 1998). Contudo, esta estratégia é sobretudo reativa. Sem mudanças estruturais no buffet, as críticas repetem-se e continuam a penalizar os índices agregados (GSS e NPS), afetando o rating do hotel no portfólio Lopesan e a sua competitividade face a concorrentes, como o Hotel Faro, que apresenta um GSS superior (96,6%), como pode ser observada na Figura 22.



Figura 21 | Avaliação geral do hotel. Fonte: Dados da Empresa.

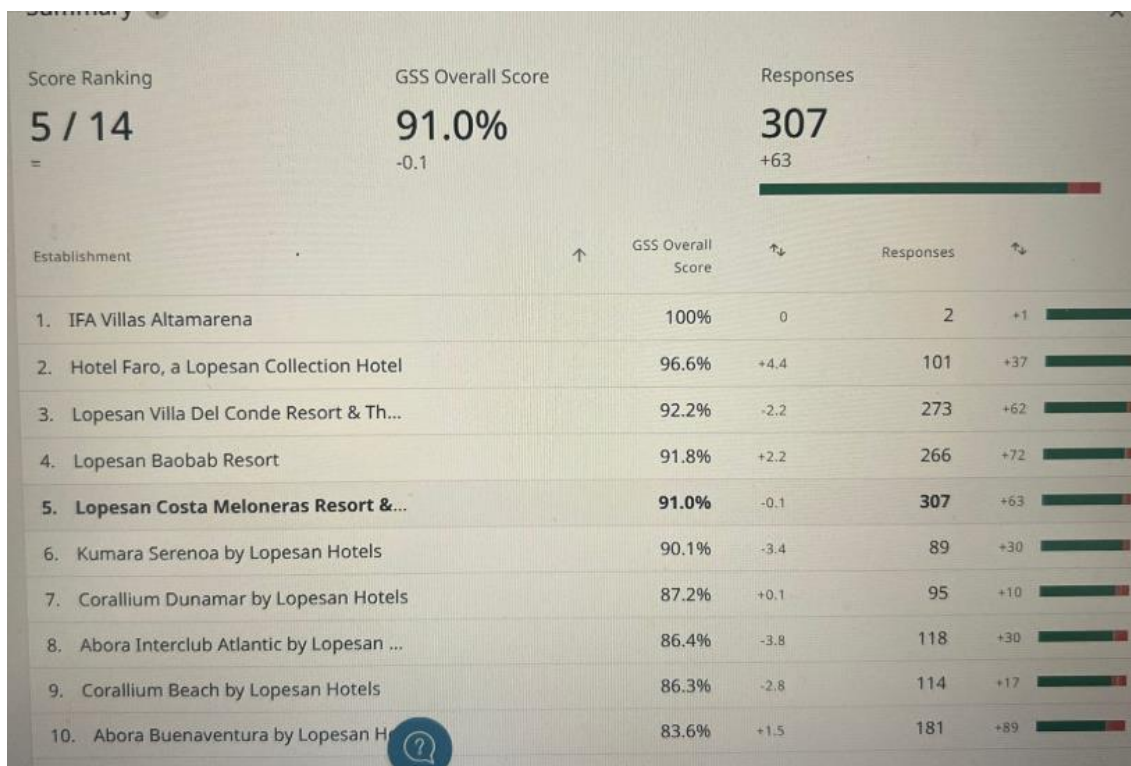


Figura 22 | Ranking interno no grupo Lopesan. Fonte: Dados da Empresa.

Os dados externos confirmam que os constrangimentos identificados internamente não são percebidos como falhas pontuais, mas como problemas recorrentes que influenciam diretamente a reputação e competitividade da unidade. A concentração de críticas em períodos de maior ocupação evidencia que o congestionamento do buffet não é apenas uma questão operacional interna, mas um fator estrutural com impacto direto nos indicadores de satisfação, recomendação e posicionamento competitivo do hotel.

## 7.6 Tecnologia existente e potencial de inovação

A análise do funcionamento atual do buffet permite avaliar de que forma a tecnologia existente contribui, ou não, para a eficiência operacional e para a experiência do hóspede. Neste contexto, a tecnologia ocupa hoje um lugar central na hotelaria. Já não é apenas uma ferramenta para aumentar a eficiência, mas tornou-se parte integrante da experiência do hóspede e da forma como este avalia a qualidade da estadia (Buhalis & Leung, 2018). No caso do Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa, a análise realizada mostra que já existe um conjunto de soluções tecnológicas em funcionamento, embora muitas vezes aplicadas de

forma reativa, como resposta a problemas, em vez de desempenharem um papel preventivo e organizador.

Entre os recursos atualmente em utilização, destacam-se sobretudo três. O primeiro é o ReviewPro, a plataforma que recolhe e centraliza opiniões dos clientes, tanto através de inquéritos internos como em reviews externas, transformando-as em indicadores estratégicos como o GSS e o NPS. Este sistema é essencial para perceber tendências de satisfação e insatisfação, mas a sua aplicação continua centrada no pós-experiência: só depois da estada concluída é possível identificar os problemas que os hóspedes sentiram. O segundo recurso são os inquéritos digitais pré e pós-estadia, que permitem recolher perceções em momentos-chave da estadia do cliente. No entanto, embora úteis para fins de registo, estes questionários raramente se traduzem em ações imediatas ou em adaptações em tempo real ao serviço. Finalmente, a comunicação diária da equipa continua a depender dos walkie-talkies, uma solução prática e de resposta rápida, mas tecnologicamente ultrapassada. A ausência de histórico, a falta de clareza em momentos de maior ruído e a impossibilidade de integrar essas comunicações com registos operacionais fazem com que este sistema seja cada vez mais limitado face às necessidades de um hotel com esta dimensão.

Para além destas ferramentas, importa referir que parte da monitorização é ainda feita de forma pouco uniforme, através de registos pessoais, como folhas de Excel utilizadas pela chefe de setor. Embora estes ficheiros demonstrem preocupação com o acompanhamento da operação, a sua utilização fora de um sistema oficial revela a falta de uniformização e partilha estruturada da informação. Isto resulta numa gestão fragmentada, em que diferentes fontes de dados não dialogam entre si, reduzindo o potencial de uma análise integrada e de uma tomada de decisão mais informada por parte dos responsáveis superiores (direção).

### **7.6.1 Oportunidade de expansão funcional**

Face aos resultados obtidos, é possível identificar várias áreas onde a tecnologia apresenta potencial de expansão funcional. O buffet de pequeno-almoço, que reúne a maior parte das críticas negativas dos hóspedes, surge como o espaço mais relevante para aplicar soluções inovadoras. As principais fragilidades apontadas: longas filas, sobrelotação, inconsistência no serviço e dúvidas sobre dietas específicas... evidenciam que a tecnologia pode desempenhar um papel de apoio, não no sentido de substituir o contacto humano, mas de criar condições para que a experiência decorra de forma mais previsível e organizada.

A comunicação interna, hoje assente em walkie-talkies, representa um exemplo claro de limitação. O seu carácter prático é inegável, mas a ausência de histórico e de integração com outros registos torna visível a necessidade de pensar em alternativas mais atuais e integradas. Do mesmo modo, a gestão de fluxos do buffet poderia beneficiar de sistemas que fornecessem informação em tempo real aos hóspedes, ajudando a redistribuir a procura e a aliviar a pressão nos períodos críticos. Por fim, a própria monitorização da ocupação e do serviço revela espaço para inovação, nomeadamente através de ferramentas que permitam uma visão mais global da sala e que apoiem a equipa na tomada de decisões rápidas.

Também a utilização do ReviewPro pode ser vista sob uma perspetiva de maior proatividade. Se atualmente o sistema serve sobretudo para consolidar a perceção dos clientes após a experiência, o seu potencial está em ser usado como uma ferramenta de leitura de tendências emergentes, permitindo antecipar padrões de insatisfação antes que estes se tornem recorrentes.

### **7.6.2 Vantagens estratégicas esperadas**

A exploração deste potencial tecnológico poderia trazer vantagens significativas em diferentes dimensões. Para os hóspedes, traduzir-se-ia numa experiência mais confortável e previsível, com menos filas, maior fluidez no serviço e maior confiança relativamente a aspetos alimentares e de higiene. Para a operação, significaria uma gestão mais equilibrada dos fluxos, melhor coordenação entre equipas e maior consistência na prestação do serviço. Para os colaboradores, resultaria numa redução do stress nos momentos de pico, favorecendo uma atuação mais organizada e cordial. E, inevitavelmente, para a reputação online do hotel, a diminuição das críticas negativas associadas ao buffet refletir-se-ia em melhorias dos indicadores, reforçando a competitividade do hotel no portefólio do grupo.

### **7.6.3 Riscos e limitações da adoção tecnológica**

Naturalmente, qualquer inovação traz riscos:

- i. Adoção pela equipa: sem formação adequada, a tecnologia pode ser vista como um obstáculo. É essencial que os colaboradores a encarem como apoio, não como mais uma exigência.
- ii. Privacidade dos hóspedes: sensores ou sistemas de monitorização devem ser concebidos com base em princípios de proteção de dados, sem recolher dados pessoais.

- iii. Integração dos sistemas: se não houver articulação entre novas ferramentas e os processos já existentes, o risco é aumentar a fragmentação.
- iv. Expectativas irrealistas: a tecnologia não resolve tudo. Deve ser vista como complemento à reorganização do espaço físico e à consistência da equipa.

Assim, a inovação tecnológica surge não como substituto da reorganização espacial, mas como complemento estratégico à otimização do layout e da gestão de fluxos.

## **7.7 Discussão integrada: cruzamento de dados e literatura**

### **7.7.1 Eficiência operacional vs. experiência do cliente**

O buffet de pequeno-almoço é o cenário onde mais se nota a diferença entre o que a operação considera eficiente e o que o hóspede sente como uma boa experiência. Internamente, a equipa consegue dar resposta ao volume de clientes, assegurando reposição constante de produtos e cumprimento de horários. No entanto, do ponto de vista do cliente, a experiência é marcada por filas prolongadas, ruído, dificuldade em circular entre zonas e, em alguns momentos, sensação de desorganização. Esta discrepância revela que a eficiência medida por critérios internos; rapidez, volume de produção ou quantidade servida, não corresponde necessariamente à satisfação do hóspede.

A literatura ajuda a interpretar este fenómeno. Bitner (1992) mostra que o *servicescape* - a configuração do espaço, a sinalização, a circulação, condiciona diretamente a forma como o serviço é percebido. Wakefield & Blodgett (1996) acrescentam que a percepção de espera é sobretudo subjetiva: não depende apenas do tempo real, mas da forma como o cliente a vive e sente. Se o hóspede percebe que não há controlo, que a fila não anda ou que não existe informação clara, a insatisfação aumenta, mesmo quando os tempos objetivos não são longos.

No fundo, a questão não é apenas “servir” rapidamente, mas trata-se de dar ao cliente a sensação de que a operação está organizada e que o seu tempo é valorizado. É aqui que aspetos aparentemente secundários como o fluxo de circulação mais intuitivo, uma comunicação clara sobre alternativas ou até a atitude cordial da equipa podem transformar a percepção e suavizar a experiência.

### **7.7.2 Stress da equipa e impacto no serviço**

A pressão exercida sobre os colaboradores é outro fator decisivo para compreender a variabilidade no serviço e o impacto na satisfação. Nos períodos de maior afluência, a prioridade absoluta é manter o fluxo, repor produtos e garantir que o espaço não entra em rutura. Essa pressão constante reduz a margem para atenção personalizada, para a cortesia ou até para pequenos gestos que diferenciam a experiência. O resultado é um serviço funcional, mas menos caloroso, em que o hóspede sente que é tratado como “mais um” entre muitos.

Os dados anteriormente descritos confirmam que a elevada rotatividade agrava esta situação. Parte do esforço dos chefes é consumido a integrar e formar novos elementos em plena operação, o que reduz a capacidade de afinar detalhes ou supervisionar consistência. Esta instabilidade tem consequências óbvias: quando a equipa não está devidamente articulada, surgem falhas na reposição, respostas menos simpáticas e maior desorganização em momentos críticos.

A literatura oferece um quadro explicativo robusto. Kandampully, Zhang & Bilgihan (2015) salientam que a qualidade percebida do serviço depende em grande medida do bem-estar e da motivação dos colaboradores. Uma equipa fatigada, desmotivada ou mal treinada dificilmente garante consistência. O caso dos pedidos especiais é revelador: quando a equipa tem margem, esses pedidos são encarados como oportunidade de surpreender positivamente; mas quando coincidem com os picos de procura, transformam-se em fonte de stress e geram fricções que rapidamente se refletem nas avaliações dos hóspedes.

### **7.7.3 Reputação online como reflexo da operação interna**

Os indicadores digitais evidenciam de forma inequívoca o peso do buffet na reputação global do hotel. Apesar dos valores de GSS e NPS revelarem uma base sólida de satisfação e intenção de recomendação, as menções negativas concentram-se no pequeno-almoço. O que os clientes registam nas plataformas não se limita à qualidade da comida: o foco está na experiência vivida. As filas para esperar por mesa, a dificuldade em circular, o ambiente ruidoso e a perceção de que a equipa não consegue dar resposta em determinados momentos.

Este padrão mostra como uma falha localizada pode dominar a avaliação global da estadia. Mesmo que outros serviços, como as piscinas, o spa ou as infraestruturas, sejam altamente valorizados, o impacto diário do buffet acaba por marcar a memória do hóspede e influenciar a recomendação. Como salienta Minazzi (2015), a reputação online é um reflexo direto da operação interna. As respostas rápidas e cuidadas às críticas, prática já consolidada no Costa Meloneras, reforçam a imagem de profissionalismo, mas não eliminam as falhas estruturais. Quando os problemas persistem no serviço, as mesmas observações reaparecem ciclicamente, e isso limita a evolução da reputação digital face a concorrentes diretos.

Este ponto mostra também o que o buffet significa para o Hotel. Não se trata só de uma refeição, mas um momento repetido diariamente, que envolve todos os hóspedes e

concentra percepções de abundância, organização e hospitalidade. É por isso que tem um peso desproporcionado na construção da imagem do hotel.

#### **7.7.4 Resposta às Questões de Investigação**

Questão i: De que forma a clareza e funcionalidade da disposição do buffet influenciam a percepção de qualidade e a satisfação dos hóspedes?

Os resultados demonstram que a organização espacial do buffet influencia diretamente a percepção de qualidade. Nos períodos de menor afluência, em que a circulação se apresentava mais fluida e intuitiva, os hóspedes descreviam a experiência como tranquila e organizada. Pelo contrário, nos momentos de maior densidade, a acumulação em pontos críticos e o cruzamento de percursos geravam percepção de desorganização e frustração.

Assim, confirma-se que a clareza do layout e a funcionalidade da disposição das estações constituem fatores estruturais da satisfação, em linha com o conceito de servicescape apresentado na revisão de literatura.

Questão ii: Em que medida a existência de filas e tempos de espera no buffet afeta a satisfação e a intenção de recomendação do hotel?

A análise dos tempos de resposta evidenciou que pedidos como pão sem glúten ou preparação de papas para bebés implicavam esperas adicionais significativas em períodos de pico. Embora os tempos objetivos nem sempre fossem excessivos, a percepção de espera aumentava em contexto de elevada densidade.

A análise das reviews confirma esta relação: termos como “fila”, “lotação” e “espera” surgem de forma recorrente nas críticas negativas associadas ao pequeno-almoço. Considerando que entre 15% e 20% das avaliações negativas anuais se relacionam com o buffet, conclui-se que as filas e tempos de espera influenciam diretamente a satisfação e podem afetar a intenção de recomendação, refletindo-se nos indicadores GSS e NPS.

Questão iii: De que forma a organização do espaço e o congestionamento do buffet influenciam o desempenho da equipa de A&B e, conseqüentemente, a experiência global do hóspede?

Os resultados mostram que o congestionamento não afeta apenas os hóspedes, mas também a equipa. Nos períodos de maior afluência, verificou-se aumento da pressão operacional, redução da proatividade e maior probabilidade de pequenos erros (atrasos na reposição, falhas de comunicação entre rangos).

A elevada rotatividade e a constante necessidade de integrar novos colaboradores agravam esta situação, exigindo que os chefes dividam a atenção entre operação e formação. Esta pressão tende a refletir-se na interação com o cliente, tornando o serviço mais reativo e menos personalizado, o que influencia a experiência global do hóspede.

Questão iv: Quais os principais fatores operacionais que contribuem para o congestionamento no buffet de pequeno-almoço?

A análise identificou quatro fatores principais:

- i. Elevada concentração horária entre as 08h30 e as 10h00;
- ii. Pedidos especiais que exigem intervenção fora do circuito habitual;
- iii. Pontos críticos de acumulação (máquinas de bebidas e estações de elevada procura);
- iv. Elevada taxa de ocupação do restaurante (90–95% da capacidade em época alta).

Estes fatores combinados geram pressão sobre o espaço físico e sobre a equipa, reforçando que o congestionamento resulta de uma combinação entre densidade, organização espacial e variáveis operacionais.

### **7.7.5 Síntese crítica**

O cruzamento entre os dados internos recolhidos durante o estágio, a análise das críticas online e o enquadramento teórico permite responder de forma integrada às questões de investigação formuladas. Os resultados evidenciam que a clareza e funcionalidade da

disposição do buffet influenciam diretamente a percepção de qualidade e a satisfação dos hóspedes, confirmando a relevância do layout enquanto elemento estruturante da experiência.

Verificou-se igualmente que a existência de filas e tempos de espera, sobretudo nos períodos de maior afluência, afeta a satisfação e pode comprometer a intenção de recomendação do hotel, refletindo-se nas avaliações digitais. A percepção de espera, mais do que o tempo objetivo, revelou-se determinante na construção de uma experiência positiva ou negativa.

Por outro lado, a organização do espaço e o congestionamento demonstraram impacto direto no desempenho da equipa de A&B. A elevada densidade de hóspedes, aliada à rotatividade de pessoal e à necessidade de gerir pedidos especiais, aumentou a pressão operacional, reduziu a proatividade e condicionou a consistência do serviço. Assim, confirma-se que a experiência do hóspede não depende apenas da infraestrutura física, mas também do equilíbrio entre espaço, fluxo e capacidade da equipa.

Finalmente, a identificação dos principais fatores operacionais – concentração horária, elevada taxa de ocupação, pontos críticos de acumulação e pedidos especiais – reforça que o congestionamento não resulta de falhas isoladas, mas de uma combinação estrutural de variáveis espaciais e operacionais.

Deste modo, conclui-se que o buffet de pequeno-almoço assume um papel estratégico na experiência global do hóspede e na reputação do hotel. A sua melhoria não deve ser encarada como um ajustamento operacional pontual, mas como uma intervenção estrutural com impacto direto na satisfação, fidelização e competitividade da unidade hoteleira.

# CAPÍTULO 8

## Conclusões e Recomendações

## Capítulo 8 – Conclusões e recomendações

### 8.1 Conclusões

O estudo desenvolvido permitiu compreender de forma aprofundada a relação entre a operação interna do Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa e a experiência vivida pelos hóspedes, com particular destaque para o buffet de pequeno-almoço. A conjugação de observações diretas, entrevistas com colaboradores e análise de indicadores externos, como o GSS, o NPS e os relatórios do ReviewPro, mostrou que este espaço tem um peso determinante na forma como os clientes avaliam a sua estada e na reputação digital do hotel.

Os resultados revelam que a gestão consegue responder ao elevado volume de procura, garantindo reposição constante e assegurando que o serviço decorre sem ruturas graves. No entanto, os hóspedes vivem a experiência de outra forma. As filas, a sobrelotação e a dificuldade em circular são aspetos recorrentes nas críticas, o que demonstra que a perceção de qualidade está fortemente associada ao ambiente vivido durante a refeição. A sensação de organização e previsibilidade acaba por ser tão importante como a própria comida servida.

Outro ponto central prende-se com o impacto do stress e da instabilidade da equipa. Nos momentos de maior afluência, a prioridade passa a ser manter o ritmo da operação, o que deixa menos espaço para uma atenção personalizada ou para uma atitude cordial. A rotatividade elevada obriga ainda a integrar novos colaboradores em plena atividade, o que aumenta a inconsistência e desgasta os elementos mais experientes. Esta realidade confirma que a experiência do cliente depende diretamente das condições em que a equipa trabalha e da sua motivação para lidar com os desafios diários.

Também a reputação online confirma o papel central do buffet. Apesar dos bons indicadores globais, com um GSS de 91% e um NPS de 58,9, as críticas negativas recaem sobretudo neste serviço. As avaliações publicadas pelos clientes referem frequentemente a espera para encontrar mesa, a falta de fluidez na circulação ou o ambiente ruidoso. A gestão das reviews demonstra atenção e rapidez na resposta, mas esse esforço não altera a perceção quando os problemas se repetem.

Em conjunto, estas evidências mostram que o buffet de pequeno-almoço funciona como um eixo estratégico para o Costa Meloneras. Nele convergem a eficiência da operação, a motivação dos colaboradores e a perceção do cliente. Quando estes elementos estão

alinhados, a experiência é valorizada e reforça a imagem de qualidade do hotel. Quando falham, a sensação de desorganização instala-se e a reputação sofre imediatamente nas plataformas digitais. Investir na melhoria deste espaço significa, por isso, reforçar a satisfação dos hóspedes e consolidar a posição competitiva do resort no futuro.

Os resultados confirmam a relevância da organização espacial como determinante estratégico da satisfação e competitividade em hotelaria.

## 8.2 Recomendações

As conclusões deste trabalho deixam claro que o buffet de pequeno-almoço deve ser encarado como uma prioridade estratégica para o hotel. Mais do que um serviço de restauração, este espaço representa o momento diário em que todos os hóspedes se encontram, observam a organização do hotel e formam uma parte importante da opinião que depois traduzem em comentários e avaliações online. A forma como o buffet é vivido, tanto pela equipa como pelos clientes, tem impacto imediato na satisfação, na intenção de recomendar e, em última análise, na reputação digital do resort.

Um dos pontos que mais influencia o funcionamento do serviço é a comunicação interna. Atualmente, a equipa continua a recorrer a walkie-talkies, uma solução que, apesar de prática, revela-se limitada para um serviço com a dimensão e a intensidade do buffet. Estes equipamentos permitem a coordenação no momento, mas não registam informação nem possibilitam uma visão integrada da operação, o que conduz a repetições, mal-entendidos e perda de tempo, sobretudo nas horas de maior pressão. A substituição gradual por ferramentas digitais que centralizem a comunicação, guardem histórico e permitam acompanhar em tempo real a situação no restaurante poderia reduzir falhas, aumentar a previsibilidade e melhorar a coordenação entre rangos e cozinha. Esta melhoria operacional tenderia a diminuir micro-atrasos acumulados nos períodos críticos e, consequentemente, a reduzir situações de espera prolongada e o número de queixas associadas à perceção de desorganização do serviço.

Também a gestão dos fluxos de clientes exige uma atenção renovada. A concentração da procura em determinadas horas cria filas e ambientes ruidosos que prejudicam a experiência. Embora este padrão resulte em grande parte dos hábitos dos hóspedes, pode ser suavizado através da disponibilização clara de informação sobre os períodos de maior e menor movimento, recorrendo a ecrãs no lobby, mensagens nos televisores dos quartos ou

notificações digitais. Se parte dos clientes optar espontaneamente por ajustar o horário do pequeno-almoço, a densidade nas horas de pico poderá diminuir, contribuindo para reduzir filas visíveis e melhorar a percepção de fluidez do espaço. Esta redistribuição parcial da procura tem potencial para diminuir as menções negativas relacionadas com “espera” e “lotação”, refletindo-se de forma gradual numa melhoria dos indicadores de satisfação e do NPS.

O espaço físico do restaurante também apresenta margem para evolução. A zona central, atualmente ocupada por materiais de apoio à reposição, uma torneira de serviço e uma pequena adega, não é utilizada da forma mais eficiente. A possibilidade já equacionada pela direção de reconfigurar essa área, criando uma estação de buffet dedicada às comidas frias, poderia ter um efeito imediato na circulação, ao distribuir melhor os fluxos de clientes e reduzir a concentração em pontos críticos. Para além de acrescentar diversidade à oferta, esta alteração contribuiria para diminuir o tempo médio de espera nas zonas mais procuradas e reforçar a percepção de abundância e organização, fatores diretamente associados à satisfação do hóspede.

Outra dimensão relevante prende-se com a gestão interna da informação operacional. Embora o hotel disponha de documentação estruturada através dos DAL, a utilização paralela de ficheiros Excel criados por iniciativa individual demonstra a necessidade de maior integração e uniformização de processos. A formalização e integração dessas ferramentas nos procedimentos oficiais permitiria garantir maior consistência, acessibilidade e continuidade na gestão, reduzindo dependências individuais e minimizando erros operacionais. Uma operação mais estruturada e uniforme tende a traduzir-se numa experiência mais previsível para o hóspede, contribuindo para avaliações mais estáveis e consistentes ao longo do tempo.

Por fim, a valorização da equipa assume um papel central. A elevada rotatividade compromete a consistência do serviço e obriga a uma formação contínua de novos colaboradores, gerando desgaste interno e variabilidade no atendimento. A criação de incentivos, oportunidades de formação contínua e mecanismos de reconhecimento poderá reforçar o compromisso dos colaboradores com o hotel e reduzir a saída frequente de funcionários. Uma equipa mais estável e motivada tende a apresentar maior proatividade, empatia e consistência no contacto com o hóspede, fatores que se refletem diretamente na satisfação e na qualidade das avaliações online. A médio prazo, a redução da rotatividade

poderá diminuir falhas associadas à inexperiência e contribuir para melhorias graduais nos indicadores de recomendação.

Estas recomendações devem ser entendidas como partes de uma estratégia integrada. Nenhuma medida isolada resolverá as fragilidades identificadas; é a combinação entre inovação tecnológica, reorganização espacial, uniformização de processos e valorização da equipa que permitirá transformar o buffet de pequeno-almoço de um ponto vulnerável num elemento diferenciador da experiência. A implementação articulada destas ações poderá traduzir-se numa redução progressiva das filas nos períodos de pico, numa diminuição das queixas relacionadas com desorganização e numa melhoria sustentada dos indicadores de satisfação e NPS, reforçando a reputação digital e a competitividade do hotel no mercado.

### 8.3 Sugestões de Investigação Futura e Limitações do Estudo

A investigação realizada permitiu analisar de forma detalhada a operação do buffet de pequeno-almoço e o seu impacto na perceção dos hóspedes e na reputação digital do hotel. Ainda assim, como qualquer trabalho académico, apresenta limitações que importa reconhecer. Identificar estas fronteiras não diminui o valor do estudo, pelo contrário, ajuda a contextualizar os resultados e a abrir caminhos para investigações futuras que possam dar continuidade e complementaridade às conclusões aqui alcançadas.

Uma das limitações mais evidentes prende-se com o foco do estudo num único espaço de restauração. O buffet de pequeno-almoço surgiu como a área mais crítica e com maior visibilidade nas avaliações online, justificando a escolha, mas a experiência de alimentação e bebidas no Costa Meloneras é muito mais ampla. Outros momentos, como os jantares ou os serviços de bar, também contribuem para a perceção global da estadia e podem enfrentar desafios próprios, seja em termos de organização, de coordenação das equipas ou de satisfação dos hóspedes. Uma investigação futura que abrangesse estes diferentes pontos de contacto permitiria perceber até que ponto os problemas identificados no buffet são singulares ou se refletem uma lógica transversal à operação do hotel.

Outra limitação diz respeito ao recorte temporal. As observações e recolha de dados foram realizadas num período representativo, mas limitado. A hotelaria caracteriza-se por uma forte sazonalidade, com flutuações significativas entre épocas de maior e menor ocupação. A pressão sentida pela equipa, a forma como o espaço é vivido pelos hóspedes e

até a natureza das críticas online podem variar bastante ao longo do ano. Um estudo longitudinal, realizado em diferentes estações, traria maior robustez às conclusões e permitiria analisar se as tendências identificadas se mantêm constantes ou se assumem contornos distintos consoante a época.

A perspetiva dos colaboradores, ainda que tenha sido considerada, também não pôde ser explorada de forma tão aprofundada quanto desejável. O contacto próximo com a equipa deu pistas claras sobre a relação entre stress, rotatividade e qualidade percebida, mas uma abordagem mais sistemática, através de entrevistas mais profundas, poderia revelar aspetos ainda pouco visíveis. A forma como os colaboradores interpretam a sua função, como vivem a pressão diária e como encaram as perspetivas de futuro no hotel são dimensões que merecem maior atenção em estudos posteriores. Explorar estas narrativas permitiria compreender melhor a operação em si e também a cultura organizacional que a sustenta.

Também a dependência de dados agregados para avaliar a perceção dos hóspedes representa uma limitação. Os indicadores de GSS e NPS, bem como as análises do ReviewPro, são ferramentas valiosas, mas sintetizam realidades complexas e não captam toda a riqueza da experiência individual. Uma investigação futura poderia combinar estes indicadores com entrevistas ou questionários aplicados diretamente aos hóspedes, de forma a recolher testemunhos mais detalhados e compreender melhor os significados que os clientes atribuem à sua vivência no buffet.

Por último, seria enriquecedor comparar o caso do Costa Meloneras com o de outras unidades hoteleiras, quer dentro do mesmo grupo, quer entre concorrentes diretos. Esta análise comparativa ajudaria a perceber se os problemas observados resultam de especificidades locais, portanto, do espaço físico, da equipa ou da gestão concreta desta unidade, ou se refletem desafios comuns no setor. Tal abordagem poderia ainda permitir a identificação de boas práticas já implementadas noutros contextos e que pudessem ser adaptadas ao Costa Meloneras.

Dito isto, as limitações deste estudo apontam para quatro caminhos principais de investigação futura, sendo elas alargar a análise a outros serviços de alimentação e bebidas, realizar estudos longitudinais que captem a sazonalidade, aprofundar a perspetiva dos colaboradores e diversificar as fontes de informação dos hóspedes, complementando os dados agregados com testemunhos diretos. Acresce ainda o potencial de estudos

comparativos entre unidades, que poderiam fornecer benchmarks úteis para a gestão. Estas linhas de continuidade permitiriam desenvolver estratégias mais sólidas e fundamentadas para a hotelaria.

#### 8.4 Síntese final

O percurso desta investigação mostrou que, num hotel com a dimensão e a complexidade do Costa Meloneras, a experiência do hóspede resulta de muitos fatores que se combinam diariamente, desde a qualidade da operação até à motivação da equipa. O buffet de pequeno-almoço revelou-se esse espaço sensível, onde a gestão da afluência, o equilíbrio da equipa e a organização visível para o cliente se cruzam de forma muito direta, refletindo-se quase de imediato nas avaliações e na reputação digital do hotel.

Este estudo não se limitou a identificar fragilidades. Permitindo acompanhar de perto a operação, deu a oportunidade de compreender de forma mais profunda a ligação entre o que acontece internamente e a forma como o cliente vive o serviço. Percebeu-se que a eficiência não se mede só na rapidez em servir grandes volumes, mas também na forma como o processo é sentido por quem está a usufruir dele. Ficou igualmente evidente que a motivação e a estabilidade da equipa são determinantes para a consistência do serviço e que a reputação online acaba por ser um espelho quase imediato daquilo que acontece dentro do restaurante.

Ao longo do trabalho, foi possível retirar aprendizagens com impacto académico e prático. Os conceitos discutidos na literatura, como a relação entre eficiência operacional e satisfação ou a reputação digital enquanto reflexo das práticas internas, ganharam vida no caso concreto do Costa Meloneras. O cruzamento de dados, reviews e observações mostrou como a análise só se torna realmente útil quando é interpretada à luz do contexto humano da operação. Esta abordagem permitiu perceber melhor tanto as críticas negativas como os elogios que moldam a imagem do hotel.

De forma geral este estudo indicou caminhos para soluções concretas. Melhorar o buffet de pequeno-almoço significa investir na experiência global do hóspede, criar melhores condições para a equipa e reforçar a competitividade do resort. A hospitalidade vive das estratégias de gestão, mas também dos detalhes quotidianos, e foi precisamente nesse equilíbrio que este trabalho encontrou a chave para compreender os desafios e apontar soluções.



# CAPÍTULO 9

## Referências Bibliográficas

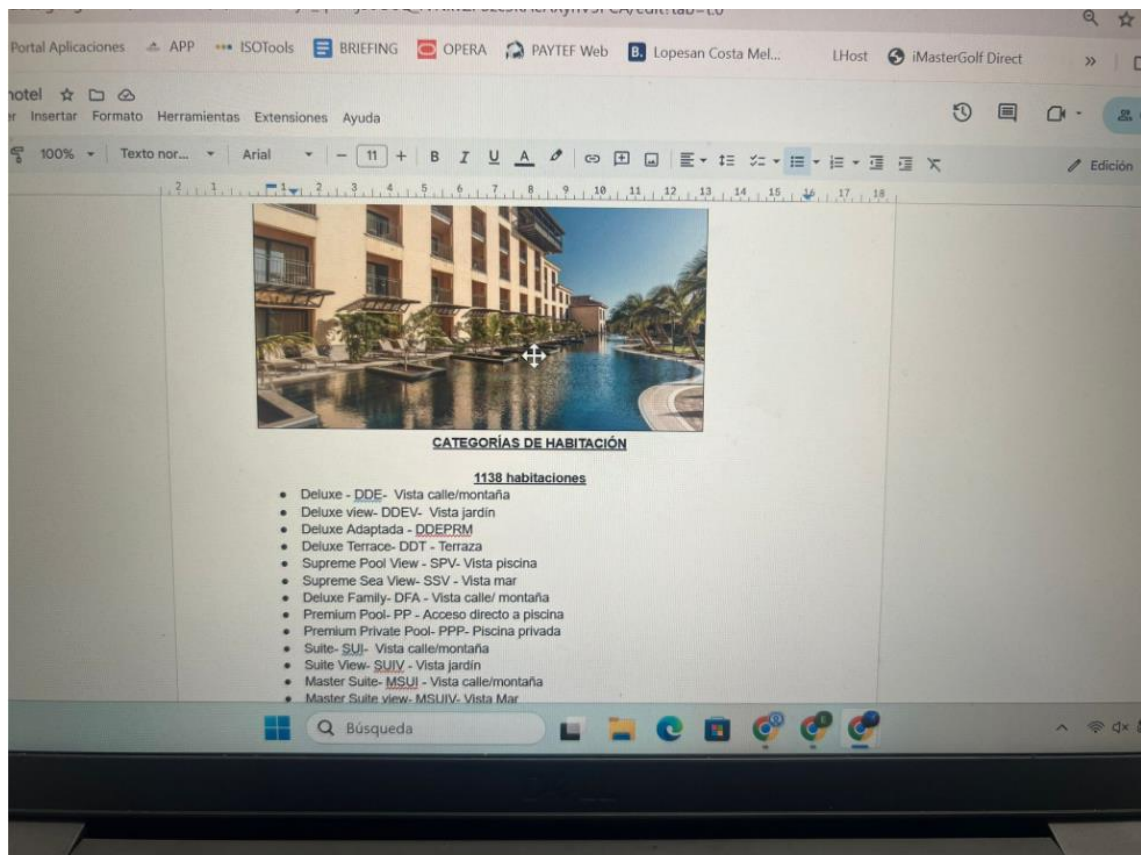
## 9 Referências Bibliográficas

- Alves, C. (2022). *Qualidade do serviço e satisfação do cliente em unidades hoteleiras portuguesas*. Instituto Politécnico de Leiria.
- Alves, J. (2022). *Qualidade percebida e lealdade em unidades hoteleiras portuguesas*. ISCET.
- Amaro, S. (2017). *Metodologia de investigação aplicada ao turismo e hotelaria*. Universidade de Aveiro.
- António, N., Almeida, A., Nunes, L., Batista, F., & Ribeiro, R. (2018). Hotel online reviews: Different languages, different opinions. *Tourism & Management Studies*.
- Antunes, N. (2023). *O impacto do servicescape na satisfação do hóspede*. Instituto Politécnico de Leiria.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>
- Booking.com. (2025). *Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa*. <https://www.booking.com/hotel/es/lopesan-costa-meloneras-resort-spa-casino>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
- Carlzon, J. (1987). *Moments of truth*. Ballinger.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2001). *Tourism: Principles and practice* (3rd ed.). Pearson Education.
- Correia, A., Kozak, M., & Ferradeira, J. (2020). Servicescape e comportamento do consumidor em restauração. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 34(2), 101–119.
- Costa, B. (2021). *Qualidade percebida e satisfação em hotelaria*. ISCTE.
- Dolnicar, S., Juvan, E., & Grün, B. (2020). The drivers of pro-environmental tourist behaviour are not universal. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118123. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118123>
- European Parliament. (2025). *New EU rules to reduce food waste and textiles*. European Union. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20240923IPR12345>
- Ferreira, J. (2019). *Experiência do hóspede e qualidade de serviço em hotéis portugueses*. RCAAP.
- Fáilte Ireland. (2021). *Operational guidelines for food service providers*. Fáilte Ireland.
- Gonçalves, P. (2018). A importância da restauração na satisfação do hóspede. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 30(2), 45–60.

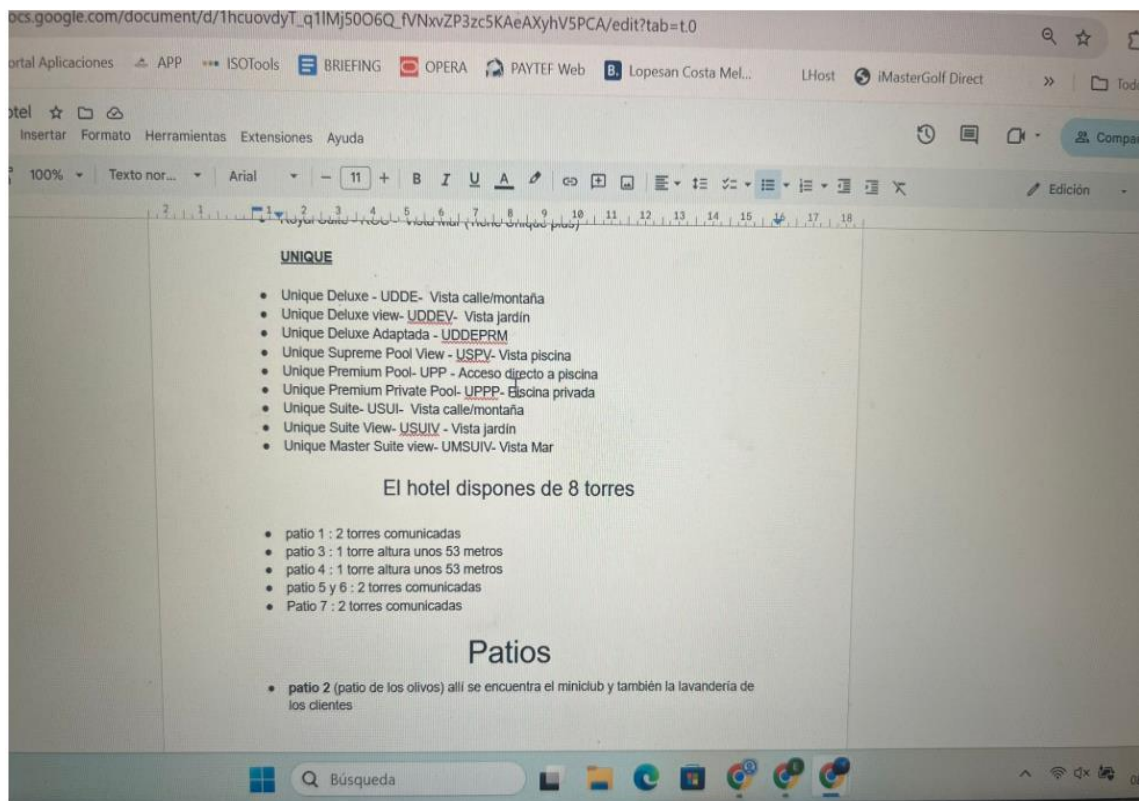
- Hall, C. M. (2009). *Tourism planning: Policies, processes and relationships* (2nd ed.). Pearson.
- Instituto Nacional de Estatística. (2025). *Conta satélite do turismo 2024*. INE.
- Junqueiro, Â. C. B. (2023). *A satisfação face aos atores de alojamento e restauração: Uma análise de reviews online*. Instituto Politécnico de Bragança.
- Junqueiro, M. (2023). *Análise da satisfação do cliente em unidades hoteleiras portuguesas através de reviews online*. Universidade do Algarve.
- Kim, M., Lee, J., & Jung, H. (2022). Dining experience and customer satisfaction in hotels. *Sustainability*, 14(3), 1122–1136.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. Sage.
- LapKwong, L. (2017). Buffet service and guest experience. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 68–77.
- Lashley, C. (2001). *Hospitality retail management*. Butterworth-Heinemann.
- Lopes, C. (2018). *Relatório de estágio em unidade hoteleira: Análise operacional*. Instituto Politécnico.
- Lopesan. (2025). *Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa*. <https://www.lopesan.com>
- Martins, M., Silva, T., & Rodrigues, P. (2021). Práticas de gestão de buffets em unidades hoteleiras portuguesas: Eficiência, satisfação e desperdício. *Revista Portuguesa de Marketing*, 35(1), 75–92.
- Matias, B. (2021). *Satisfação do cliente em unidades hoteleiras portuguesas*. Universidade Nova de Lisboa.
- Minazzi, R. (2015). *Social media marketing in tourism and hospitality*. Springer.
- Morkūnas, M., & Rudienė, E. (2020). Buffet layout and guest satisfaction. *Journal of Tourism Studies*, 12(4), 201–220.
- Oliveira, A. S., Renda, A. I., & Correia, M. B. (2022). Hotel customer segmentation and sentiment analysis. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 12(4), 201–220.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.  
<https://doi.org/10.1177/002224378001700405>
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.
- O’Fallon, M. J., & Rutherford, D. G. (2011). *Hotel management and operations* (5th ed.). Wiley.
- OMT. (2023). *World tourism barometer*. Organização Mundial do Turismo.
- Pan, S., Kim, J., & Lee, J. (2021). Buffet service innovations in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102699.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy*. Harvard Business School Press.
- Schlunegger, M. C., Zumstein-Shaha, M., & Palm, R. (2024). Methodologic and data-analysis triangulation in case studies: A scoping review. *Western Journal of Nursing Research*, 46(8), 611–622.
- Serra, J. (2020). Experiências turísticas autênticas e diferenciação de destinos. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 34(2), 55–70.
- Silva, C. (2021). Turismo, resiliência e sustentabilidade em tempos de crise. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 57, 5–21.
- Silva, P., & Almeida, M. (2019). Determinantes da satisfação do cliente em hotelaria portuguesa. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 31(2), 87–102.
- Silva, R. (2020). *A observação participante em contexto de estágio em hotelaria*. RCAAP.
- Silva, S. S., Pereira, A. C., Marques, B., & Martins, M. L. (2024). Inadequacy of meals served and food waste in a Portuguese university canteen. *Sustainability*, 16(10), 4317.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Syed, M., & Wilkinson Westberg, D. (2025). Mixed methods research in psychology: Rationales and research designs. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 8(2).
- Tripadvisor. (2025). *Lopesan Costa Meloneras Resort & Spa – Reviews*.  
[https://www.tripadvisor.pt/Hotel\\_Review-g2089121-d241729](https://www.tripadvisor.pt/Hotel_Review-g2089121-d241729)
- Turismo de Portugal. (2025). *Relatório de atividades do Turismo de Portugal 2024*.  
<https://www.turismodeportugal.pt>
- Urry, J. (2002). *The tourist gaze* (2nd ed.). Sage.
- Vogel, A. (2021). Hotel dining services and overall satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2701–2720.
- Wakefield, K. L., & Blodgett, J. G. (1996). The effect of servicescape on customers' behavioral intentions. *Journal of Retailing*, 70(2), 79–99.
- WasteLess EU. (2024). *Plate-waste reducing methods in hotel breakfast buffets*.  
<https://wastelesseu.org>
- Wu, C. M. E. (2022). Reducing food waste in buffet restaurants: A corporate management approach. *Foods*, 12(1), 162.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.

## Apêndices e Anexos



Apêndice 1 | Categorias de quarto. Fonte: Dados da Empresa.

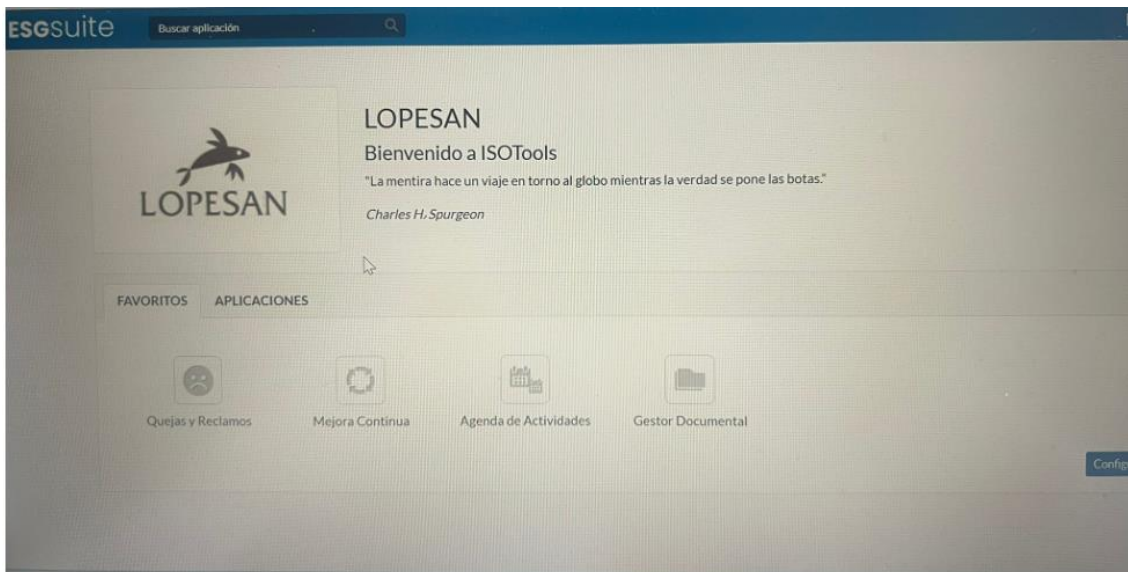


Apêndice 2 | Categorias de quarto Unique. Fonte: Dados da Empresa.





*Apêndice 4 | Disposição Minibar. Fonte Própria*



Apêndice 5 | Programa ISOTools de onde se extraem as NC. Fonte: Dados da Empresa.

**Collar de oro perdido. RVA 311816291 NC 8123 abierta y actualizada.**  
 Hab 4131 Sres Hoogendooren salida 14.05.25  
**RRCC:** La cliente llama hoy sobre las 17 horas diciendonos que tenía un collar de oro colgado de uno de los colgadores del baño para las toallas y que antes de salir de la habitación colgó las toallas así también para que no se las ~~combinasen~~ porque estaban limpias. La cliente llega nos dice que cuando llegó de vuelta a la habitación no tenía ni las toallas ni el colgante. Se llama a pisos para avisar a ver si ~~alguien~~ no se habían enviado las toallas a ~~lavandería~~ pero ya era tarde. Inma de pisos nos comenta que se mandó email a lavandería para que mañana a primera hora cuando se pueda mirasen a ver si aparecía el collar. La cliente vino a preguntar durante toda la tarde unas 4 o 5 veces. La cliente describe el collar como muy importante para ella, dorado y de flores.  
**Inés:** Hemos llamado a la cliente para pedir alguna foto del collar para saber cómo es y poder pasarlo a Estibaliz Escanio de la lavandería externa, pero sin éxito. Se comprueba con la leñera que no ha vuelto ningún collar con las toallas limpias.  
**Johanna:** La cliente se ha puesto en contacto con nosotros para saber si hemos encontrado su collar. Le informamos que, por el momento, no ha aparecido, pero que seguimos buscándolo. Le pedimos si podía enviarnos una fotografía del collar para hacer llegar la información a los diferentes departamentos. Ella nos respondió que lo hará y que está muy preocupada, ya que el collar tiene un gran valor sentimental.

Apêndice 6 | Exemplo de uma NC. Fonte: Dados da Empresa.

**Check List Pulidor. Turno de MAÑANA**  
 Semana del: 10 MARZO a 16 DE MARZO 2025  
 Marcar con una equis (sí/no)/X

|   | LUNES    | MARTES   | MIÉRCOLES | JUEVES   | VIERNES  | SABADO   | DOMINGO  |
|---|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| (Cuando he llegado a mi turno me he presentado al jefe ¿A QUIÉN?)                                   | SÍ       | SÍ       | SÍ        | SÍ       | SÍ       | SÍ       | SÍ       |
| He verificado que llevo puesto tapones auditivos, botas, mandil y la placa identificativa?          | SÍ       | SÍ       | SÍ        | SÍ       | SÍ       | SÍ       | SÍ       |
| He preguntado al jefe de apertura que novedades tenemos?  | SÍ       | SÍ       | SÍ        | SÍ       | SÍ       | SÍ       | SÍ       |
| Material COPE. (Reposo cubiertos, bajar material y dejar todo limpio y ordenado)                    | SÍ       | SÍ       | SÍ        | SÍ       | SÍ       | SÍ       | SÍ       |
| Se ha subido los Paños de Repaso  | SÍ       | SÍ       | SÍ        | SÍ       | SÍ       | SÍ       | SÍ       |
| He visto que la máquina de pulir está limpia y con la area en condiciones?                          | SÍ       | SÍ       | SÍ        | SÍ       | SÍ       | SÍ       | SÍ       |
| Barqueta de agua tibia para poner los cubiertos sucios.   | SÍ       | SÍ       | SÍ        | SÍ       | SÍ       | SÍ       | SÍ       |
| Se ha ordenado la zona de repaso para el desbarace de panderos?                                     | SÍ       | SÍ       | SÍ        | SÍ       | SÍ       | SÍ       | SÍ       |
| Hay barquetas de vasos de agua, copas de agua, cerveza y vino para dar el servicio                  | SÍ       | SÍ       | SÍ        | SÍ       | SÍ       | SÍ       | SÍ       |
| Se ha verificado que hay carro de ropa para el servicio de cena?                                    | SÍ       | SÍ       | SÍ        | SÍ       | SÍ       | SÍ       | SÍ       |
| Se ha verificado que haya pala y recogedor al lado de la mesa de desbarace de panderos?             | SÍ       | SÍ       | SÍ        | SÍ       | SÍ       | SÍ       | SÍ       |
| Se han colocado las cajas vacias para depositar los refrescos vacios?                               | SÍ       | SÍ       | SÍ        | SÍ       | SÍ       | SÍ       | SÍ       |
| Se ha verificado que el office de repaso está limpio y ordenado?                                    | SÍ       | SÍ       | SÍ        | SÍ       | SÍ       | SÍ       | SÍ       |
| Ha quedado alguna tarea pendiente de realizar?  |          |          |           |          |          |          |          |
| Importante: El Check list debe entregarse al jefe que se encuentra en cierre correctamente relleno. |          |          |           |          |          |          |          |
| Firma   | [Firma]  |          | [Firma]   |          | [Firma]  |          | [Firma]  |
| Fecha   | 10/03/25 | 11/03/25 | 12/03/25  | 13/03/25 | 14/03/25 | 15/03/25 | 16/03/25 |

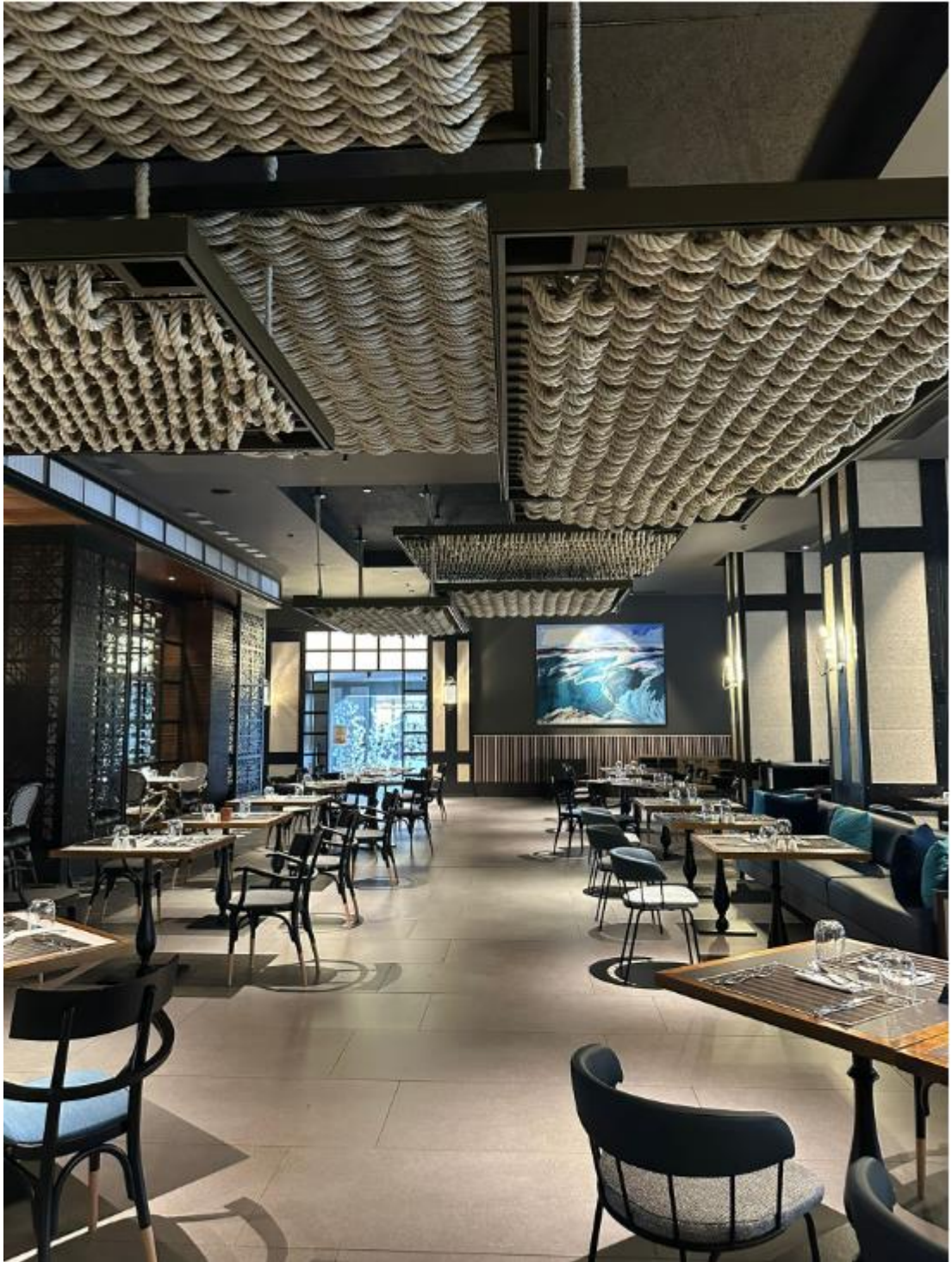
Apêndice 7 | Check List Pulidor turno da manhã. Fonte: Dados da Empresa.

| CHECK LIST TAREAS RESTAURANTES ZONA SUR   |  | TURNO: 15:00-23:00 V.4   |                |
|---|--|--------------------------|----------------|
| JEFE DE SECTOR: <b>AYOTE   WILMA</b>  |  | FECHA: <b>09/04/2025</b> |                |
| GERENTE DE DEPARTAMENTO: <b>GERENTE DE ZONA SUR</b>                                 |  | FECHA: <b>09/04/2025</b> |                |
| Revisar los niveles, cacerías, y cacerías de bebidas                                |  | <b>LAURA</b>             | <b>CABRIEL</b> |
| Etiquetar todos los sumos que están abiertos  |  | "                        | "              |
| Preparar los cubos de basura para el servicio siguiente (RECLAJE)                   |  | "                        | "              |
| Revisar que los bodegueros hayan recogido los platos para el comedor                |  | "                        | "              |
| Recogida de los botes separando los vasos para lavados                              |  | "                        | "              |
| Apagado de las luces de los bodegueros frontales y de las vitrinas                  |  | "                        | "              |
| Reposición y repaso de toda la cristalería, vasos, copas en bodegas y espesas       |  | "                        | "              |
| Áreas de refrigeración las cajas vacías y preparadas para el servicio siguiente     |  | <b>VICTOR</b>            |                |
| Limpieza de los grifos de cerveza, agua y fregadero                                 |  | <b>LAURA</b>             | <b>CABRIEL</b> |
| Despachar el barni de cerveza para el servicio siguiente                            |  | "                        | "              |
| Colocación de los desodorantes, embudos tal cual se indica en la foto               |  | "                        | "              |
| Guardar la tapa con la fecha de caducidad del barni (etiquetado)                    |  | "                        | "              |
| Revisar fecha de caducidad del punto de bebida natural, y complementos              |  | "                        | "              |
| Apagar las impresoras y retirar los papeles de los tickets                          |  | "                        | "              |
| Revisar Cámaras maine (front) y Cámaras bodega general (back) (limpieza y limpieza) |  | <b>AYOTE</b>             |                |
| Disponibilidad de agua caliente con vasos y las 5 partes de agua                    |  | <b>ANDRÉS</b>            |                |
| Revisar que estén las mesas de bebidas colocadas en su sitio y cantidades correctas |  | <b>COMA</b>              |                |
| Revisar que hay vollos de papel para el servicio del día siguiente                  |  | <b>LAURA</b>             | <b>CABRIEL</b> |
| Guardar 2 cubos secos para el servicio de pastelería                                |  | <b>PANDRUSTA</b>         |                |
| Preparación de las cucharas, caja de té, para el servicio de té                     |  | <b>LAURA</b>             |                |
| Cambio propulsor con el material para el montaje de pizzas y fogón                  |  | <b>C. TORRES</b>         |                |
| Limpieza cafetera CAPSULA   |  | <b>LAURA</b>             |                |
| Cambio de las puntas de Botella   |  | <b>AYOTE</b>             |                |
| SUPERVISADO POR JEFE/A: <b>AYOTE   WILMA</b>  |  |                          |                |
| GERENTE DE DEPARTAMENTO: <b>GERENTE DE ZONA SUR</b>                                 |  | FECHA: <b>09/04/2025</b> |                |
| Revisar todos los aparatos con cubiertos para el servicio siguiente                 |  | <b>ISMAEL</b>            |                |
| Cada mañana los de dejar propulsor en su rango la máquina                           |  | <b>OK</b>                |                |
| Comprobar que todas las tablas tienen las mesas <b>CERRADAS</b>                     |  | <b>OK</b>                |                |
| Impresoras del reservado <b>APAGADAS</b>  |  | <b>WILMA</b>             |                |
| Aparatos con Tazas servilletas de papel, el resto de las partes D.T.O               |  | <b>C. TORRES</b>         |                |
| Cajas de agua preparadas para el servicio, y Colocación de agua                     |  | <b>JUDITH</b>            |                |
| Colocación de pastelería y vasos en cada rango y colocación de materia              |  | <b>JUDITH</b>            |                |
| Cambio de la máquina de la entrada principal  |  | <b>AYOTE</b>             |                |
| Revisar que las pastas automáticas estén cerradas                                   |  | <b>JUDITH</b>            |                |
| Apagar luces del Reservado  |  | <b>AYOTE</b>             |                |
| SUPERVISADO POR JEFE/A: <b>AYOTE   WILMA</b>  |  |                          |                |
| GERENTE DE DEPARTAMENTO: <b>GERENTE DE ZONA SUR</b>                                 |  | FECHA: <b>09/04/2025</b> |                |
| El cubo de agua limpio y colocado con los cubiertos colados                         |  | <b>PELUCIA</b>           |                |
| Cambio del agua con las partes del bodeguero para el día siguiente                  |  | "                        |                |
| Cambio de platos sucios (Si Cajas de agua para el servicio del día siguiente)       |  | "                        |                |
| Entrenamiento con las partes de agua para el servicio siguiente                     |  | "                        |                |
| Revisar el cubo de basura limpio y seco para el servicio siguiente                  |  | "                        |                |
| Revisar que el fregadero esté limpio y no haya pastelería que quede ahí             |  | <b>COMA</b>              |                |
| Revisar las sales de agua del agua caliente   |  |                          |                |
| SUPERVISADO POR JEFE/A: <b>AYOTE   WILMA</b>  |  |                          |                |

Apêndice 8 | Check List tarefas restaurante zona Sul. Fonte: Dados da Empresa.



*Apêndice 9 | Restaurante Buffet GastroMarket. Fonte Própria*



*Apêndice 10 | Restaurante Buffet GastroMarket. Fonte Própria*

| CHECK LIST TAREAS RESTAURANTES ZONA NORTE   |  | TURNO: 19:00-23:00                                |  |
|---|--|---|--|
| JEFE DE SECTOR  |  | FECHA:  |  |
| <b>CERRAR DE BODEGA</b>   |  | <i>Quién lo realiza? (nombre camarero o ayte)</i> |  |
| Revisar las neveras, cámaras, y cámaras de bebidas                                |  |   |  |
| Empaquetar todas las materias que estén abiertas                                  |  |   |  |
| Preparar los cubos de basura para el servicio siguiente (RECICLAJE)               |  |   |  |
| Apilado de las cajas de las botelleras frontales y de las vinotecas               |  |   |  |
| Reposición y lavado de toda la cristalería, vasos, copas en bandejas y coperos    |  |   |  |
| Limpieza de los grifos de cerveza, agua y frejoles                                |  |   |  |
| Disponer el barril de cerveza para el servicio siguiente                          |  |   |  |
| Colocación de los divanadores, embudos en caso se indica en la foto               |  |   |  |
| Guardar la tapa con la fecha de caducidad del barril (expirado)                   |  |   |  |
| Revisar fecha de caducidad del pan de bebida natural, y completarlo               |  |   |  |
| Apagar las impresoras y retirar los papeles de los tickets                        |  |   |  |
| Revisar Cámaras madre (norma) y Cámaras bodega general (sin orden y limpieza)     |  |   |  |
| Disponimiento de agua caliente con vasos y las 3 garras de agua                   |  |   |  |
| Revisar que estén las sillas de bebé colocadas en su sitio y cantidades correctas |  |   |  |
| Revisar que estén todos los tickets para el servicio del día siguiente            |  |   |  |
| Guardar 2 carros negros para el servicio de panderas                              |  |   |  |
| Preparación de las cucharas, vajas de té, tazas para el servicio de té            |  |   |  |
| Cable preparado con el material para el montaje de sillas y logias                |  |   |  |
| Limpieza exterior CAPINA  |  |   |  |
| Cierre de las puertas de Bodega   |  |   |  |
| SUPERVISADO POR JEFE/A:   |  |   |  |
| <b>CERRAR DEL RESTAURANTE SALA</b>  |  | <i>Quién lo realiza? (nombre camarero o ayte)</i> |  |
| Revisar todas las apariciones con cubiertos para el servicio siguiente            |  |   |  |
| <b>Cada camarero ha de dejar preparado en su rango la moletilla</b>               |  |   |  |
| <b>Comprobar que todas las tablas tienen las mesas CERRADAS</b>                   |  |   |  |
| Apilados con Taras, servilletas de papel, el pan de limpieza, D10                 |  |   |  |
| Copas de agua preparadas para el servicio y Colocación de ojeas                   |  |   |  |
| Colocación de pasadizos y ojeas en cada rango y colocación de moletilla           |  |   |  |
| Cierre de la vanoteca de la entrada principal                                     |  |   |  |
| Revisar que las puertas automáticas estén cerradas                                |  |   |  |
| Apagar luces del Reservado  |  |   |  |
| SUPERVISADO POR JEFE/A:   |  |   |  |
| <b>OFICINA DE REMONTE CENTRAL</b>   |  | <i>Quién lo realiza? (nombre camarero o ayte)</i> |  |
| El oficio ha de quedarse limpio y ordenado con las estanterías coladas            |  |   |  |
| Carro ordenado con las piezas del buffet para el día siguiente                    |  |   |  |
| Carro de platos sucios (3) Carro de platos (2) Vajetas (1)                        |  |   |  |
| Estanterías ordenadas con los vasos de agua para el servicio del día siguiente    |  |   |  |
| Revisar el cubo de basura limpio y reciclaje para el servicio siguiente           |  |   |  |
| Revisar que el fregadero esté limpio y no haya productos químicos sin etiquetar   |  |   |  |
| Revisar las sillas de bebé del oficio central                                     |  |   |  |
| SUPERVISADO POR JEFE/A:   |  |   |  |
| <b>FRIGIFERARIO Y AREA DE REPAJO</b>  |  | <i>Quién lo realiza? (nombre camarero o ayte)</i> |  |
| Revisar que el polidol haya lavado el material limpio y cubiertito al tope        |  |   |  |
| Supervisar que las cajas amantillas queden todas ordenadas y maquina limpia       |  |   |  |
| Revisar que las mesas de apoyo queden limpias y se quiten paños de repasar        |  |   |  |

Apêndice 11 | Check List tarefas restaurante zona Norte. Fonte: Dados da Empresa.

## 01. BIENVENIDA AL DEPARTAMENTO

Desde hoy comienza el recorrido por el interesante y dinámico mundo de la **Restauración y Bar**. En este manual se irán desarrollando los aspectos básicos que se deben conocer y recordar en todo momento para llevar a cabo la operativa del Departamento.

- Organigrama del Departamento.
- Misión y Objetivos del Departamento.
- Servicios del Área de Restaurante y Bar.
- Funciones a realizar previo, durante y posterior Servicio de Restaurante y Bar.
- Conocimientos de Atención al Cliente y como proceder ante situaciones adversas.
- Normas básicas en Prevención de Riesgos Laborales, Seguridad Alimentaria, Planes de Emergencia y Evacuación.
- Gestión medioambiental.
- Herramientas de Comunicación Interna.
- Operativa de cada uno de los puestos de Restaurante y Bar.
- Información útil recogida en anexos, como por ejemplo Registros, Estándares de Calidad...



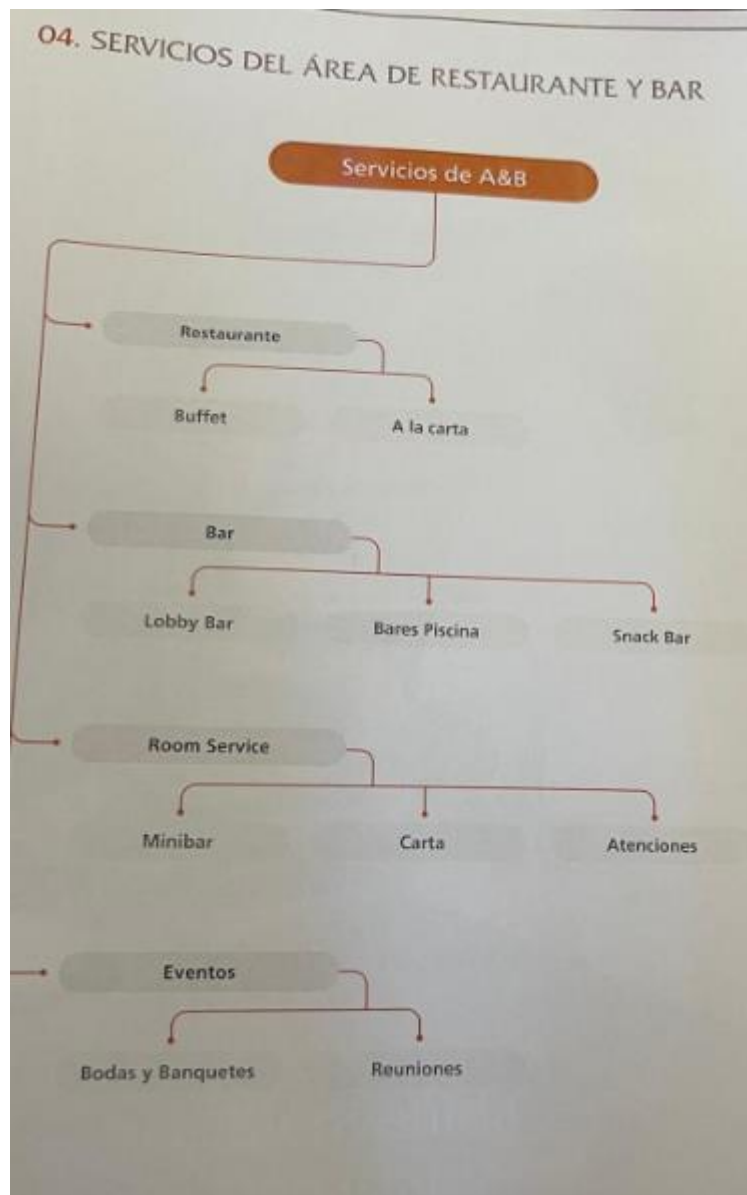
Apêndice 12 | Documento entregue aos novos colaboradores. Fonte: Dados da Empresa.

## 02. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO



*Se trata de un organigrama tipo que refleja la estructura organizativa de un hotel. Este modelo puede variar según tipología, número de habitaciones y estructura de personal de cada hotel **Lopesan Hotels & Resorts***

*Apêndice 13 | Documento entregue aos novos colaboradores. Fonte: Dados da Empresa.*



Apêndice 14 | Documento entregue aos novos colaboradores. Fonte: Dados da Empresa.

## 06. MODO DE ACTUACIÓN ANTE CONDICIONES ADVERSAS

### a) Modo de actuación con el cliente ante situaciones adversas

#### CLIENTES QUE ACCEDEN AL RESTAURANTE CON VESTIMENTA INADECUADA

El/la Maitre o responsable del servicio procurará que la vestimenta del cliente sea conforme a las normas de régimen interior expuestas en la puerta, en la webapp o donde se determine. Cuando la vestimenta del cliente sea inadecuada, se lo advertirá en tono moderado, cortés y con una sonrisa, tratando de no importunar al cliente y cuidando mucho las formas si hubiera más clientes alrededor.

Si es un problema habitual, la Dirección del hotel podría valorar el disponer de pantalones y chaquetas oscuras por tallas a disposición del cliente en la entrada de los restaurantes para aquellos que no dispongan de vestimenta adecuada.

#### CLIENTES QUE ACCEDEN AL BUFFET DESPUÉS DEL HORARIO DE CIERRE

- Les dejaremos acceder, siempre y cuando no hayan pasado más de 10 minutos desde el cierre.
- Si aún no se han retirado los platos del buffet, mantendremos el montaje unos minutos hasta que el cliente se haya servido y le informaremos de la retirada de cada zona del buffet (primeros, segundos, postres, etc.).

#### COLAS DE ESPERA PARA ACCEDER AL RESTAURANTE

Para evitar la formación de colas en los restaurantes, invitaremos al cliente a realizar la reserva en el horario que estime en la recepción o bien el check-in online. Si aun así, tenemos

cola a la entrada, procederemos del siguiente modo:

- Si se trata de un Restaurante Buffet: Nos acercaremos al cliente y amablemente le preguntaremos cuántos comensales son. Le explicaremos que en ese momento el Restaurante está completo y le informaremos que en breves minutos le podremos acomodar.

*Si la situación lo permite, informaremos a los clientes cuáles son los horarios del Restaurante con menor afluencia para que haga su reserva para toda la estancia.*

#### DERRAMAR UN ALIMENTO SOBRE UN CLIENTE O MANCHARLO DURANTE EL SERVICIO

Si derramamos un líquido o cualquier tipo de alimento sobre un cliente, procederá de la siguiente manera:

- Pedirá disculpas al cliente mostrando preocupación por lo ocurrido.
- Si la mancha no es muy importante, le ofrecerá toallitas quitamanchas (o, en su defecto, un paño limpio con agua hirviendo).
- Si la mancha es importante, le ofrecerá al cliente recoger la prenda para darle un tratamiento de limpieza adecuado, evitando su deterioro. Posteriormente, se entregará la prenda a la Gobernanta para su limpieza, que correrá siempre a cargo del hotel.

*Procurará tener un detalle con el cliente: no cobrarle algún servicio (plato, bebida, postre...) o enviarle alguna atención a la habitación con tarjeta de disculpas de la Dirección.*

### CLIENTES QUE ENCUENTRAN ALIMENTOS EN MAL ESTADO O CON MALA PRESENCIA

Si un cliente se queja de un alimento en mal estado, con mala presencia o encuentra algo en su plato o en el buffet (insecto, pelo, etc.), el/la Ayudante de Camarero/a:

- Retirá el plato inmediatamente pidiendo disculpas al cliente: "Disculpe señor, lo lamento muchísimo".
- Informará y mostrará el alimento en mal estado al Jefe/a de Cocina, quien a su vez lo notificará al Maitre.
- Al llevar el nuevo alimento, dará las explicaciones necesarias sobre el posible origen o causa del error (si procede) y pedirá disculpas de nuevo al cliente.

### ACCIDENTES CON CLIENTES

En el caso de producirse un accidente con un cliente en una de las salas de Restaurante o

Bar, el/la Ayudante de Camarero/a - Camarero/a o Jefe/a de Sector lo notificará inmediatamente al Maitre o responsable del servicio, quien actuará del siguiente modo:

- En función de la gravedad del accidente, notificará a Dirección o equipo de GEM la necesidad de asistencia médica o de los servicios de urgencia (Emergencias: 112).
- Despejará la zona donde se ha producido el accidente para no molestar al resto de clientes y facilitar la asistencia al herido. La persona responsable del servicio deberá dejar perfectamente detallados los datos del cliente y de cómo se desarrolló el accidente, para que la Dirección o RRPP pueda dar parte, lo antes posible, al Departamento de Riesgos.
- Creará la Nc de incidente en el Software, notificando al departamento de tramitación de seguro, y registrando las acciones tomadas, para que se pueda hacer seguimiento.



Apêndice 16 | Documento entregue aos novos colaboradores. Fonte: Dados da Empresa.

### CLIENTE BAJO LOS EFECTOS DE ALCOHOL O SUSTANCIAS

Si un cliente bajo los efectos de alcohol o sustancias está molestando al resto de los clientes existentes en las salas de restaurante o Bar, procederemos del siguiente modo:

- El/la Maitre o responsable del servicio intentará, con mucha educación, sacar al cliente de la sala sin excitarlo y guardando la máxima discreción para no molestar al resto de clientes.

*Si se considera necesario, ofrecer al cliente la posibilidad de que alguien de Recepción le acompañe a su habitación.*

- La persona responsable del servicio deberá dejar perfectamente detallado los datos del cliente y qué sucedió, para que el equipo GEM ó recepción pueda crear la No Conformidad de Incidente CC (cliente complicado) en el Software y registrar las acciones tomadas y hacer seguimiento.

- Evitaremos servir más alcohol a clientes en estado de embriaguez. Si el cliente es muy persistente en su negativa a abandonar la sala, avisaremos a Dirección.

### PELEAS ENTRE CLIENTES

- Si la situación no es grave, el responsable del servicio intentará calmar la situación.
- En caso de violencia, el responsable del servicio avisará inmediatamente a Dirección o BRPP para valorar la necesidad de contactar con la Autoridad Competente (Policía, Guardia Civil...).

### CAÍDA DE PRODUCTO POR PARTE DEL CLIENTE

- En caso de que a un cliente se le caiga algo al suelo, acudiremos rápidamente intentando tranquilizarlo: "No se preocupe Señor/Señora, ahora mismo aviso para que lo retiren".
- llamaremos a un superior para que avise al responsable de limpieza.
- Mientras, vamos a buscar el cartel y si hubiera clientes transitando la zona, colocaremos sillas para que no haya ningún accidente.

Si el producto que se cae al suelo es líquido y puede provocar la caída de algún cliente, debemos colocar un cartel de "peligro, suelo resbaladizo o mojado" en el suelo, delimitando bien el espacio 🚧



## 05. ATENCIÓN AL CLIENTE

### Normas de cortesía

#### a) NORMAS DE CORTESÍA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Dado el **estrecho contacto** con el cliente y el impacto de la interacción, es necesario mantener los siguientes estándares en los contactos con el cliente para integrar los **valores de**

la marca en la actitud de cara al cliente, y representar la imagen corporativa visualmente a través de los gestos y actitudes. Es importante transmitir el mensaje de la marca **"As personal as you are"**, es decir, los estándares de grooming pretenden ensalzar la identidad única de cada uno.

**Individualidad.** Transmitiendo que la marca, hotel y servicio ha sido diseñada a medida para el cliente, dirigiéndonos al cliente al menos en tres ocasiones.

*"Se identificarán las preferencias del huésped en cuanto a café, infusiones, cócteles... y se le ofrecerá a su llegada a los restaurantes".*



**Exclusividad.** Servicio adaptado a las expectativas de clientes, en los servicios creados exclusivamente para cada cliente.

*"Se ofrecerá la bebida personalizada según la elección que tuvo en otros outlets. Ej. Cava Rosée; coca cola light sin hielo...".*



**Hospitalidad.** Trato cordial y cálido para que el cliente se sienta mejor que en casa, ofreciendo un alto compromiso con el cliente y una experiencia memorable a través de un servicio excepcional.

*"Observaremos que mesa suele escoger nuestro huésped e intentaremos tenerla preparada cada día".*



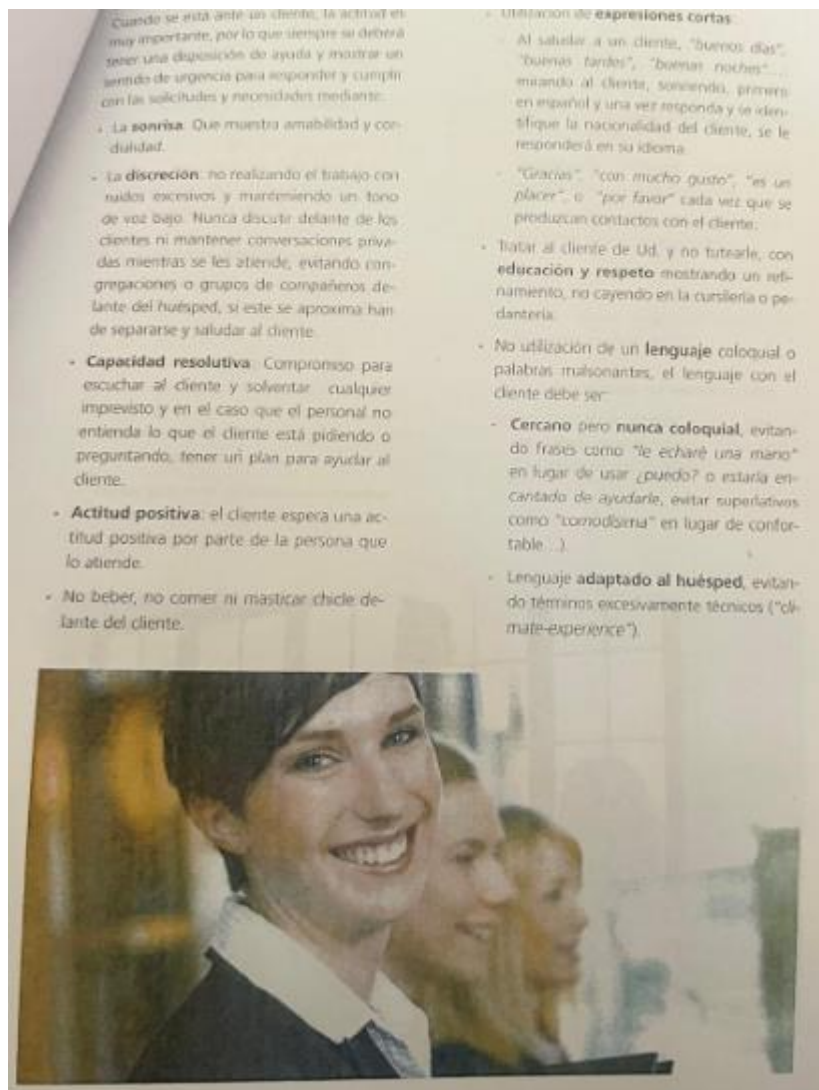
**Excelencia.** El trato y los servicios ofrecidos han de ser exquisitos y sobresalientes, sin obviar que siempre hay oportunidad para mejorar, siendo un momento clave solicitar feedback tanto al inicio de la llegada, durante la estancia, como en el momento del check-out, evidenciándose esta premisa en:

- La anticipación a las necesidades del cliente, haciendo acciones que mejoren la experiencia del cliente y personalizar, esto último, en los hoteles que esté previsto este tipo de asistencia al cliente.
- Seguimiento de la estancia, asegurando que el cliente está contento al informarse si se le puede ayudar en algo o hay algo que se pueda hacer por el cliente. Además, en *Lopesan Hotels & Resorts*, para mejorar las vivencias y experiencias se ofrece un servicio personalizado en los hoteles con momentos exclusivos previstos.



*"El maitre responderá a las preguntas de los clientes a la vez que solicitará su feedback con el objeto de conocer de primera mano posibles aspectos a mejorar".*



Apêndice 19 | Documento entregue aos novos colaboradores. Fonte: Dados da Empresa.



Apêndice 20 | Documento entregue aos novos colaboradores. Fonte: Dados da Empresa.



Apêndice 21 | Documento entregue aos novos colaboradores. Fonte: Dados da Empresa.

| Tipo de lenguaje  |  CORRECTO  |  INCORRECTO   |
|---|---|---|
| Lenguaje cercano pero nunca coloquial                                     | Buenos días, bienvenido a Hotel... Mi nombre es Ana y estaré encantada de atenderle en lo que pueda ayudarle.   | Hola bienvenido al... Soy Ana y cualquier cosa que necesite, solo tiene que llamarme y le estaré una mano.  |
| Lenguaje adaptado al huésped  | Desde el panel que ve en pantalla en la habitación puede regular la temperatura y controlar la dimensión de la habitación.  | Desde el invoice computing system puede cambiar el clima- experience y la inteligencia artificial de los dispositivos.                            |
| Lenguaje educado, empático y coherente con el posicionamiento de la marca | Gracias al mantenimiento de su sistema no se necesitan más informados y por ello, no hemos podido generalizar la experiencia. Si no de la monitorización completa de mantenimiento solucionará el problema. | Lo siento. Debería haberlo especificado en su reserva. Ahora mismo no hay nadie en mantenimiento pero pasaremos nota.                             |
| Códigos del lenguaje culto  | Queremos garantizar su estancia cómoda por lo que nos hemos sentido la libertad de ajustar su habitación a 22 grados. Puede modificarlo desde el dispositivo que encontrará en la entrada de la habitación. | Queremos que pase unos días con una sensación cómoda y le hemos puesto el termostato a 22 grados. Puede cambiarlo desde el aparato de la entrada. |

**b) NORMAS DE CORTESÍA ENTRE EL PERSONAL**

De cara a los compañeros también es necesario guardar unas normas de respeto, dadas las horas de trabajo que se comparten:

- Mantener siempre el **respeto, dignidad y la amabilidad**.
- **Llegar puntualmente** al puesto de trabajo que permite una distribución igualitaria de las cargas de trabajo.
- **No llamar la atención en presencia de los clientes.** Las llamadas de atención se harán en un lugar discreto y alejado de clientes y compañeros.
- **Evitar reuniones** o grupos de compañeros delante del cliente, si este se aproxima han de separarse y saludar al cliente.

- Evitar en todo momento **discusiones** o charlas entre compañeros, en presencia del cliente, incluso en momentos de poca carga de trabajo.
- **No abandonar el puesto de trabajo** sin pedir permiso al responsable del servicio, especialmente en horas fuertes de trabajo en la que se pueda desatender a los clientes.
- **No ir al baño en parejas**, para evitar que se produzcan conversaciones que puedan retrasar la reincorporación al puesto y se deje a otros compañeros con la carga de trabajo.
- **Ayudar** a los compañeros que lo necesiten sobre todo si son de nueva incorporación.
- **Cuidado de áreas comunes:** pasillos, comedor de personal, plácemes... etc.

Apêndice 22 | Documento entregue aos novos colaboradores. Fonte: Dados da Empresa.

## Recepción y gestión de quejas

### GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Lopesan sitúa al cliente en el centro de la organización y pone especial énfasis en la atención de cualquier comentario, sugerencia o queja que el cliente transmita e incumpla la promesa de la marca que determinó que nos eligiera.

Una queja, es la comunicación de un cliente de una expectativa no cumplida y requiere de una intervención ágil y eficiente de acciones para revertir la impresión que el cliente nos ha reportado. La forma en la que se gestiona la queja, determinará una valoración final poco favorable a través del cuestionario que se envía al cliente por correo electrónico tras su experiencia con nosotros y que posiblemente,

pueda concluir con la pérdida del cliente por una solución fallida.

Para el tratamiento de quejas, se dispone de una serie de herramientas y canales que permite conocer de forma directa las necesidades, valoraciones y la percepción de los clientes sobre los servicios ofrecidos en tiempo real y que implica una intervención inmediata y eficaz y eficiente de acciones para **tratar de resolverlo bien y a la primera aprovechando los recursos.**

Atendiendo a la vía de comunicación o canal de la queja, las actuaciones y tratamiento de las mismas dependerá del medio por el que sea transmitida por el cliente y que se desarrollan a continuación.



Apêndice 23 | Documento entregue aos novos colaboradores. Fonte: Dados da Empresa.

## ATENCIÓN DIRECTA

Cuando un cliente transmite una **disconformidad/ insatisfacción** con respecto al servicio y cuya solución es dependiente del departamento que atiende la queja se debe:

- Dejar de hacer la actividad que se está realizando y **concentrarse en el cliente**.
- Buscar **privacidad** de forma amable y discreta para evitar que sea escuchado por los demás clientes.
- Prestar atención al cliente pacientemente mostrando **interés**, analizando lo que el cliente está expresando y evitando interrumpirlo, hasta que finalice su exposición, evidenciando una imparcialidad/objetividad.
- Una vez terminada la explicación del cliente, se debe exteriorizar en todo momento la intención de **ayuda** mediante preguntas aclaratorias sobre lo ocurrido y confirmar con el cliente los aspectos más importantes que ha transmitido, para garantizar el entendimiento del problema y la toma de una acción.
- Seguidamente, **pedir disculpa** y centrarse en informarle de la solución, si se puede resolver el problema inmediatamente o por el contrario, comunicarle lo que se planea hacer si no se puede resolver al instante. Si la solución es inmediata, se debe hacer seguimiento para saber si la propuesta ha sido acertada y satisfactoria y si se obtiene una respuesta negativa preguntarle por la solución que le parecería acertada o adecuada, por si es viable la ejecución de la opción planteada por el cliente para evitar una insatisfacción.
- En el caso que el cliente comience con elevación del tono de voz, aumento de enfado y con una actitud insolente o desconsiderada y no haya posibilidad de ofrecerle solución de la queja, se debe **evitar siempre discutir o debatir** y eludir el uso de palabras como "cálmese" o "no se ponga nervioso" que suelen ser detonante de más acaloramiento. En su lugar, se le transmitirá que no es la persona cualificada para la resolución de su queja y se le remitirá al superior inmediato para que le atienda, siguiendo nuevamente lo descrito en párrafos anteriores.
- Si el cliente continúa en actitud irritada, es el momento de **remitir** al departamento de Relaciones Públicas ó en ausencia de este departamento al de recepción, para abordar la situación alejado del entorno en donde se está presentando la situación.
- En el caso que la queja sea de otro departamento se le remitirá inmediatamente al cliente al superior, quien deberá transmitir al departamento afectado para su intervención y toma de acción ó derivará al departamento de Relaciones Públicas para gestionar una respuesta al cliente en un **plazo máximo de 48 horas** y gestionarla según lo establecido en el manual correspondiente de gestión experiencia/relaciones públicas.

## ATENCIÓN NO PRESENCIAL

Lopesan dispone al alcance del cliente de **medios tecnológicos** a través de los cuales el cliente puede hacer llegar sus quejas, comentarios, peticiones haciendo la funcionalidad de mensajería instantánea que funciona de la siguiente manera:

- A través de este canal, se envía un **formulario** al móvil del cliente a las 24 horas de su check-in con un link para preguntarle por su experiencia hasta ese momento y si podemos hacer algo para mejorarla, ya sea referente a habitación, servicio de restauración o averías.

Apêndice 24 | Documento entregue aos novos colaboradores. Fonte: Dados da Empresa.

**OBSERVACIONES:**

## AYTE. DE CAMARERO

| PARTE GENERAL   | Buena | Mala |
|---|-------|------|
|   | SI    | NO   |
| Protocolos de actuación ante un fuego. Medidas de extinción , etc.                          |       |      |
| Lista de vinos recomendados (lugar y conocimiento de los mismos)                            |       |      |
| Conocimiento del desbarace de los panderos y colocación de tijeras.                         |       |      |
| Conocimiento de la herramienta de belopesan portal del empleado.                            |       |      |
| Cuadrantes diarios y semanales (funcionamiento, lugar , conocimiento)                       |       |      |
| Teléfono de Emergencias(2000). Telefono hotel(928128100 -Extensión Jefa de Dpto(2441/6693). |       |      |
| Conocimiento política medioambiental de la empresa (reciclaje)                              |       |      |
| Uso del Lito  |       |      |
| Normas de Comportamiento, uniformidad, presencia en el trabajo.                             |       |      |
| Orientación del cliente y vocación al servicio  |       |      |
| Relación laboral con iguales y superiores   |       |      |
| Trabajo en equipo y resolución de problemas   |       |      |
| Fichaje diario y como se realiza  |       |      |
| Cuidado del material y de las instalaciones.  |       |      |

**OBSERVACIONES:**

Apêndice 25 | Documento entregue aos novos colaboradores. Fonte: Dados da Empresa.

| PARTE ESPECÍFICA   | Buena | Malá |
|--|-------|------|
|  | SI    | NO   |
| Correcta atención cliente (saludo, toma de comanda, etc)                               |       |      |
| Capacidad- Iniciativa de venta.  |       |      |
| Conocimiento de las cartas de bebidas.   |       |      |
| Gestión de Rango-desenvoltura-Gestión del tiempo.                                      |       |      |
| Cumple con los objetivos de tiempo durante el servicio y después de él.                |       |      |
| Conocimiento y aplicación de la zona de desbarace.(limpieza de panderos)               |       |      |
| Es organizado y previsor en su punto de trabajo.                                       |       |      |
| Conocimiento de los puntos del GASTRO MARKET para explicación a un cliente.            |       |      |
| Sonrisa y amabilidad. (MANUAL STANDAR LOPESAN))  |       |      |
| Correcto montaje mesas. ITAB.16  |       |      |
| Uso de las bandejas en las diferentes situaciones (uso blondas, mezcla de materiales). |       |      |
| Desbarace en punto sucio.  |       |      |
| Clasificación de cristalería y botellas de la vajilla. NO MEZCLAR.                     |       |      |
| Correcto uso de traslado de material y carros (utilización de puertas, etc).           |       |      |
| Uso correcto de las normas de PRL (traslado material,escaleras,etc).                   |       |      |
| Sonrisa y amabilidad. (STANDAR LOPESAN)  |       |      |
| Finalización de Tareas asignadas.  |       |      |
| Muestra interés e iniciativa en el trabajo   |       |      |
| Capacidad de desarrollo de trabajo (alta-media-baja).                                  |       |      |
| Sigue el procedimiento interno para las tareas asignadas.                              |       |      |

*Firma del Tutor* \_\_\_\_\_ *Jefe departamento* \_\_\_\_\_ *Trabajador* \_\_\_\_\_ *Fecha* \_\_\_\_\_

Apêndice 26 | Documento entregue aos novos colaboradores. Fonte: Dados da Empresa.

## Anexo A – Guião de entrevista semiestruturada

### **Objetivo da entrevista**

O presente guião de entrevista tem como objetivo recolher informação sobre o funcionamento do buffet de pequeno-almoço no restaurante Gastro Market Alameda, identificando os principais constrangimentos operacionais e analisando o impacto da organização do espaço na eficiência do serviço e na experiência dos hóspedes.

### **Tipo de entrevista**

Entrevista semiestruturada, realizada de forma informal durante o período de estágio, com colaboradores do departamento de Alimentos e Bebidas diretamente envolvidos no serviço de pequeno-almoço.

### **Questões da entrevista**

1. Como caracteriza o funcionamento geral do buffet de pequeno-almoço?
2. Quais são os principais desafios operacionais enfrentados durante o serviço?
3. Existem períodos de maior afluência? De que forma esses períodos afetam o funcionamento do buffet?
4. De que forma a organização e disposição do buffet influencia o trabalho da equipa?
5. Na sua opinião, que melhorias poderiam contribuir para melhorar o funcionamento do buffet?

## Anexo B – Caracterização dos participantes entrevistados

| <b>Código do participante</b> | <b>Função</b>     | <b>Departamento</b> | <b>Tipo de entrevista</b>  | <b>Envolvimento no serviço de pequeno-almoço</b>  |
|-------------------------------|-------------------|---------------------|----------------------------|---|
| P1                            | Subchefe          | Alimentos e Bebidas | Entrevista semiestruturada | Supervisão operacional do buffet                  |
| P2                            | Subchefe          | Alimentos e Bebidas | Entrevista semiestruturada | Supervisão operacional do buffet                  |
| P3                            | Subchefe          | Alimentos e Bebidas | Entrevista semiestruturada | Supervisão operacional do buffet                  |
| P4                            | Subchefe          | Alimentos e Bebidas | Entrevista semiestruturada | Supervisão operacional do buffet                  |
| P5                            | Empregado de mesa | Alimentos e Bebidas | Entrevista semiestruturada | Atendimento direto aos hóspedes e apoio ao buffet |
| P6                            | Empregado de mesa | Alimentos e Bebidas | Entrevista semiestruturada | Atendimento direto aos hóspedes e apoio ao buffet |
| P7                            | Chefe principal   | Alimentos e Bebidas | Entrevista semiestruturada | Coordenação geral e gestão operacional do serviço |