



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**  
**CRISTIANE SCHREINER**

**SERVIÇOS & ATENDIMENTO:**  
**UMA REFLEXÃO A PARTIR DE SITUAÇÕES VIVENCIADAS NA ÁREA DE**  
**GASTRONOMIA**

Florianópolis

2007

**CRISTIANE SCHREINER**

**SERVIÇOS & ATENDIMENTO:  
UMA REFLEXÃO A PARTIR DE SITUAÇÕES VIVENCIADAS NA ÁREA DE  
GASTRONOMIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de graduação em Turismo Gestão  
Gastronomia da Universidade do Sul de  
Santa Catarina, como requisito parcial  
à obtenção do título de Bacharel em  
Turismo.

Orientadora: Prof. Cleida Maria Silva Araújo, Msc.

Florianópolis

2007

O conteúdo apresentado neste estudo é dedicado ao cliente, desenvolvido para sua valorização, por meio, dentre outros aspectos, pela oportunidade de aperfeiçoamento das pessoas inseridas na área da gastronomia.

E, ao nosso mestre Castelli, como cumprimento de regra imposta para ingressar à sua Escola de hotelaria em 1998, no Curso de Administração Hoteleira.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos conceder a vida, assim como, ao meu anjo protetor Caliel que me acompanha por todos os momentos desta vida de estilo nômade.

Da mesma forma, a meus pais, sem os quais não teria chego até aqui, me proporcionando tudo o que é preciso, e, principalmente amor e caráter.

Agradeço ainda pela formação profissional que adquiri, ao meu grande mestre Geraldo Castelli por sua rigidez e doutrina e, ao Sr. Fernando *Maître* do Hotel do Frade & Golf Resort, que além do operacional, no pessoal, ressalta a humildade e cortesia características essenciais do profissional da área, meu segundo pai. Da mesma maneira, à todas as pessoas com quem tive prazer em trabalhar.

E, como não poderia deixar de citar, minha mestra e professora Cleida Araújo, que me orientou durante o mesmo como filha única, contribuindo de forma significativa durante o todo. E, também a uma pessoa em especial, que me deu motivação maior para que este pudesse ser realizado de maneira enérgica.

E por fim, a todos os clientes especiais conquistados ao longo da jornada, com grande satisfação.

## RESUMO

Diante da diversidade de serviços e atendimentos e de sua importância na área da gastronomia, o presente estudo tem como objetivo situar o leitor no que diz respeito a este segmento, possibilitando uma reflexão de como e por quem são prestados os serviços e atendimentos. Para que isto ocorra, trazemos casos vivenciados aproximando-os ao referencial teórico, com o objetivo de: identificar aspectos importantes dos serviços e atendimentos para profissionais e clientes, apontar características do processo de atendimento, relatar a higiene como geração de valor e definir o papel da gestão diante ao segmento. Para que todos tenham condições de refletir sobre o que existe e o que deveria existir no mercado gastronômico atual.

Palavras-chave: Serviços.Atendimento.Gastronomia.

## **ABSTRACT**

In front of the diversity of services and attending and, your importance in the gastronomy area, the present study have as the objective situate the reader about this segment, possibility a reflection of how and, for who are usefulness the services and attending. Ready to occur we bring life cases, to bring near her at the theoretical references, with de objective of: to identify important aspects of the services and attending for professionals and clients, to sharpen process characteristics of attending, to relate the hygiene as the value develop and to define the paper of the administration in front at the segment. For that all people will had conditions of the reflect about the that exist and the that will be exist in the present gastronomic market.

Key words: Services. Attending. Gastronomy.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caso 1: Quando a satisfação torna-se irrelevante.....	14
Quadro 2 – Caso 2: A importância dos atendimentos.....	23
Quadro 3 – Caso 3: Atendente que não gosta de pessoas.....	24
Quadro 4 – Caso 4: Falta de atenção ao executar o serviço.....	25
Quadro 5 – Caso 5: Falta grave em relação a higiene.....	26
Quadro 6 – Caso 6: Cliente inoportuno.....	28
Quadro 7 – Caso 7: Clientes mal educados.....	29
Quadro 8 – Caso 8: Clientes que não sabem o que querem.....	32
Quadro 9 – Caso 9: Briga por Clientes.....	34
Quadro 10 – Caso 10: A não preocupação quanto a temperatura do alimento.....	36
Quadro 11 – Caso 11: O abate clandestino.....	39
Quadro 12 – Caso 12: Uma experiência inesquecível, valores, condutas e baratas.....	40
Quadro 13 – Caso 13: A falta de preocupação com o capital humano.....	42
Quadro 14 – Caso 14: Motivação de colaboradores.....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	9
<b>1.1.1 Turismo</b> .....	10
<b>1.1.2 Hotelaria</b> .....	11
<b>1.1.3 Gastronomia</b> .....	12
<b>1.1.4 Cliente</b> .....	14
<b>1.1.5 Serviços</b> .....	15
<b>1.1.6 Qualidade</b> .....	17
<b>1.1.7 Atendimento</b> .....	18
1.2 OBJETIVOS.....	20
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	20
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	20
1.3 RELEVÂNCIA PRÁTICA.....	20
<b>1.3.1 Pessoal</b> .....	20
<b>1.3.2 Social</b> .....	21
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
<b>1.4.1 Caracterização da pesquisa</b> .....	21
<b>1.4.2 Técnicas de coleta e de interpretação dos dados</b> .....	22
<b>1.4.3 Limitações da pesquisa</b> .....	22
<b>2 REFLETINDO SOBRE OS SERVIÇOS E ATENDIMENTOS NA ÁREA GASTRONÔMICA</b> .....	23
2.1 A ÊNFASE NAS PESSOAS.....	23
2.2 A ARTE EM ATENDER.....	31
2.3 A HIGIENE COMO GERAÇÃO DE VALOR.....	35
2.4 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO.....	42
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	48
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	50
<b>ANEXOS</b> .....	52
<b>ANEXO A – Relato de cliente carioca sobre atendimento e equipe</b> .....	52
<b>ANEXO B – Artigo de jornal</b> .....	54
<b>ANEXO C – Agradecimentos Berndorf Band América Latina</b> .....	55

<b>ANEXO D – Agradecimentos Merck S.A. Indústrias Químicas.....</b>	<b>57</b>
---	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

No presente trabalho, buscamos apresentar um estudo diferenciado, preocupando-nos em aproveitar experiências vivenciadas, ao longo de nove anos atuando como profissional no mercado gastronômico e hoteleiro, e, como acadêmica do Curso de Turismo Gestão Gastronomia.

Dessa forma, descreveremos algumas situações que exemplificam, especialmente, bons serviços, atendimentos e produtos no mercado gastronômico, pois estas questões merecem atenção de todas as pessoas ligadas direta ou indiretamente ao segmento. Não se tratam de casos isolados desta ou daquela cidade, envolvem as mais variadas cidades dos estados do sul e sudeste do país, por onde prestamos nossos serviços e os trouxemos em nossa bagagem.

Alguns casos, infelizmente, são até revoltantes em função de não apresentar uma cadeia de geração de valores, onde se busca a satisfação das pessoas de maneira geral, sejam elas clientes, colaboradores, gestores ou fornecedores.

Ao refletirmos sobre este assunto, tornamo-nos abertos às mudanças que o segmento necessita sofrer, esperando entusiasmar o leitor para estas mudanças, a seguir, na busca de uma sociedade mais digna, mais exigente, exigente inclusive, porque não, com o valor de seu dinheiro.

Contudo, nosso objetivo, neste trabalho, não é fazer uma cartilha de processos operacionais, mas sim uma reflexão, a partir dos tópicos a serem abordados, para que, ao final de sua leitura, tenhamos mais argumentos no que diz respeito à qualidade, que possamos exigir bons serviços e atendimentos, que todos nos tornemos mais críticos em relação tanto às pessoas que atuam nesta área, como as gestões dos empreendimentos, enfim, a todos os aspectos que devem estar presentes de forma adequada no segmento gastronômico.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Como já referido na Introdução, este trabalho é uma proposta de reflexão, no que diz respeito a serviços e atendimentos na área da gastronomia, expondo casos vivenciados, e

examinando o que dispomos no mercado atual, com intuito de evidenciar a necessidade de prestarmos bons serviços e atendimentos aos nossos clientes.

Essa reflexão faz-se necessária, pois em nossa área de atuação, o que buscamos é a satisfação plena de nossos clientes, destacando o meio turístico em que nos encontramos.

Desta forma, faremos, inicialmente, breves comentários sobre turismo, hotelaria, gastronomia, em continuidade, abordaremos cliente, serviços, qualidade e atendimento, aspectos que referenciam o estudo desenvolvido.

### **1.1.1 Turismo**

O turismo é considerado por vários autores como atividade marcante do século XX. No turismo as atividades ligadas a serviços têm se destacado, hotéis, restaurantes e agências de viagens, operando com atrativos naturais e transformados, fazem com que o turismo seja uma grande fonte de subsistência e desenvolvimento mundial.

Assim, conforme Castelli (1992, p. 15):

O turismo é uma atividade marcante na sociedade contemporânea. Tornou-se uma atividade na qual se engajam milhares de pessoas de todas as nações do mundo e passou a ocupar um lugar de destaque nas relações internacionais.

Observa-se, que devemos zelar para que as atividades a ele ligadas, sejam exercidas de maneira mais profissional e coesa possível, vindo a satisfazer, cada vez mais, a demanda de mercado, demanda esta que tende a crescer a cada dia.

Como podemos observar nas reflexões de Swarbooke (2002, p. 25), “o mercado turístico é bastante diversificado e inclui toda uma série de segmentos de mercado, com suas características próprias.”

Estas características do mercado vão ao encontro das necessidades e desejos dos mais variados turistas, e, em função de um valor, ou de uma percepção, exercerão uma reação, podendo esta ser positiva ou negativa.

Cabe considerar ainda que, segundo Swarbrooke (2002, p. 76), “[...] por sua própria natureza, o turismo é mais um serviço do que um produto, e pode exercer um efeito considerável sobre o comportamento do consumidor [...]”.

Portanto, sendo o turismo mais que um produto, um serviço, o mercado deve se manter atualizado, para que possa atuar da melhor forma, acompanhar as mudanças e como comenta Flores (2002, p. 22):

Para Hotelaria & Turismo acabou a época do empirismo; o tempo atual é o da tecnologia aplicada de modo sistêmico a todos os conhecimentos práticos aplicados na organização de tarefas diárias. Não há verdades absolutas. Cada impasse no cotidiano desperta a criatividade para sair daquela situação e a criatividade origina novas mudanças organizacionais.

Sobretudo a criatividade, que origina estas novas mudanças organizacionais estão ligadas diretamente à reflexão objetivo deste estudo sobre o mercado gastronômico, o qual está presente também, com intensidade, no segmento hoteleiro.

### **1.1.2 Hotelaria**

A hotelaria é uma das atividades mais desenvolvidas no setor de turismo, onde podemos encontrar, pelo mundo todo, escolas especializadas para preparar o profissional de forma que este consiga atender aos desejos e necessidades de seus clientes, tornando-se um profissional qualificado do turismo e da hospitalidade.

Para Castelli (1992, p. 23), “a empresa hoteleira, para poder satisfazer os desejos desta demanda e, além disso, obter lucros, teve que estudar processos específicos de racionalização, exigindo do hoteleiro uma formação mais aprofundada e adequada”.

O hotel torna-se, para muitos, sua segunda casa, tanto para clientes quanto para profissionais, e é da interação das duas partes que depende o sucesso de um estabelecimento. Profissionais capacitados e com talento nato, levarão a hospitalidade ao encontro de seus hóspedes, fazendo com que a sensação de ter estado naquele hotel seja inesquecível, desde o atendimento, até sua estrutura física.

Neste sentido, Kuzaqui (2000, p. 163) afirma que:

Os profissionais precisam ser generalistas e, ao mesmo tempo, técnicos: devem saber executar a contento várias atividades, de maneira a satisfazer fatores contingências e principalmente fazer um trabalho bem feito [...].

A hotelaria também caracteriza-se por ser mais um serviço que um produto, é considerado o segmento do turismo em que o cliente usufrui da hospitalidade durante um certo período, não levando consigo, um produto material e, sim, um serviço, de forma geral desde sua entrada até sua saída. Como cita, Viera (2004, p. 82):

Existem determinados tipos de serviço que são mais difíceis de detectar as qualidades técnica e funcional, necessitam ser experimentados primeiramente para gerar a credibilidade, pois são diferentes do produto que pode ser avaliado antes da compra. O hotel é que presta um serviço desse tipo. A princípio, tem-se uma idéia de como será executado esse serviço, mas para que o cliente torne-se fiel, é necessário surpreendê-lo com algo mais além de técnica de serviço: é preciso demonstrar uma preocupação, um interesse por ele.

Não se pode esquecer, que, além dos aspectos apontados, “[...]um hotel ou um avião necessitam de altas taxas de ocupação, não só para amortizar o capital investido, mas também para cobrir os custos operacionais [...]” (CASTELLI, 1991, p. 84).

Inseridos aos grandes hotéis, encontramos restaurantes consagrados, alguns sofisticados, outros tradicionais, mas que exigem o mesmo serviço, a mesma postura por parte de sua equipe. É também quanto ao *glamour* deste segmento, que, ao compararmos com os demais direcionados a serviços e atendimentos, gostaríamos de refletir sobre “o não existir”, que pode ser evidenciado na gastronomia de maneira geral.

### 1.1.3 Gastronomia

A demanda no setor de gastronomia vem crescendo, e, sem dúvidas, é uma das áreas que muita receita gera ao mercado do turismo, pois, sempre terá público, desde que bem estruturada, com atrativos bem selecionados. Segundo Powers (2004, p. 64):

Um estudo competente sugeriu que “no ano 2005 muitos norte-americanos não cozinharão um alimento a partir de ingredientes básicos”. Considerando as tendências, essa declaração pode muito bem provar ser verdadeira. As pessoas estão aparentemente menos dispostas a gastar tempo cozinhando sua comida, o que sugere negócios crescentes para as empresas que fornecem alimentação. [...] o estudo citado conclui, no final, que as mudanças combinadas nas características demográficas e nos estilos de vida produzirão “a década de crescimento do setor de serviços da alimentação nunca antes conhecida”.

Conforme Franco (2004, p. 244):

A gastronomia induz a fazer do comer uma intensa fonte de satisfações, uma experiência sensorial total. Assim, além dos sabores, consistências, texturas e odores são importantes o cenário, os sons [...], a interação com os convivas.

Observamos ser este outro segmento do turismo em que encontramos uma infinidade de escolas preparatórias, para profissionais que desejam ingressar ao meio, em nível mundial. Na Europa constatamos ensinos técnicos, como o Senai no Brasil, onde o ensino fundamental é visto de outra forma, muito mais profissionalizante, desde muito cedo pelos jovens, verificando culturas e propósitos diferentes.

Verificamos, também, conforme Maricato (2002, p. 9) que, “o Brasil é sabiamente um país em que se lê pouco e, no setor de bares e restaurantes, a leitura é ainda mais difícil, em decorrência do trabalho extenuante por ele exigido”.

Em escolas de gastronomia, os alunos aprendem sobre técnicas culinárias, técnicas de sala, entre outras, que os fazem sair preparados para o mercado de trabalho e os ajudam a perceber o todo da gastronomia, inclusive os pequenos detalhes do servir. E, neste segmento, são os detalhes que encantarão os clientes, como comenta Powers (2004, p. 84), ao enfatizar a importância do serviço de sala:

Essa é a parte da operação com a qual todos estão familiarizados porque podem observá-la. Entretanto é a mais complexa do que parece a primeira vista. A linha de frente é, simultaneamente, um sistema operacional, um local de negócios e um local de encontro social. Como sistema operacional, é criado para fornecer eficiência máxima aos funcionários e facilidade de movimentação ao clientes. Como negócio, é um local que proporciona a troca de serviços por dinheiro e requer controles apropriados. Finalmente, é um local social em que as pessoas não apenas desfrutam da comida, mas também da companhia de outras, de um bom serviço e de uma atmosfera agradável.

Desta forma, o profissional da gastronomia, bem como dos demais segmentos do turismo, tem, em suas metas, a realização do cliente. Contudo, gostaríamos de citar o que a *Association de la Sommellerie Internationale* (2003, p.15) agrega:

Esse profissional tem participação ativa na organização, motivação e treinamento da equipe. Seu empenho e o amor que dedica ao trabalho valorizam a imagem da profissão e da empresa em que atua. Suas principais metas devem ser a satisfação do cliente e a preservação dos interesses do proprietário do empreendimento.

Portanto, como todos os serviços tendem a buscar a satisfação dos clientes, a seguir, comentaremos brevemente sobre tais sujeitos.

### 1.1.4 Cliente

O cliente é nossa excelência, a quem devemos tratar da melhor maneira possível, é quem irá consumir nossos produtos e serviços. A ele, devemos procurar, a cada dia, prestar um melhor serviço ou atendimento, buscar novos produtos, novas idéias.

Para Solomon (*apud* Swarbrooke 2002, p. 27):

O comportamento do consumidor é o processo pelo qual os indivíduos ou grupos selecionam, adquirem, usam produtos, serviços, idéias ou experiências, ou deles dispõem, para satisfazer suas necessidades e desejos.

Nosso cliente, consumidor, turista, entre tantos outros, vem a procura de algo para saciar uma necessidade ou desejo, e, conforme Castelli (1991, p. 38), “neste caso, o marketing é um valioso instrumento, pois, ao captar a psicologia, as motivações e a maneira de agir dos clientes, poderá melhor prever as suas ações”. É por meio do marketing que o mercado observa o cliente e dispõe a ele, o que procuram em qualquer área da abrangência do turismo, lembrando que os mesmos esperam ser bem atendidos, para satisfazerem suas expectativas.

Contudo, como para Mark Hanan e Peter Karp (*apud* Aumond 2004, p. 23);

Você não tem que satisfazer a todos. Há muitos clientes cuja satisfação é irrelevante; mas a satisfação (lealdade) de alguns clientes é tão crucial para seu sucesso, e até para a sua sobrevivência, que você não deve só satisfazê-los da melhor maneira; você deve satisfazer sempre.

Para evidenciar o referido acima, trataremos um caso isolado dos demais que apresentaremos no capítulo seguinte, em razão do caso 1 retratar o cliente cuja satisfação é irrelevante e, ao mesmo tempo, clientes que reconhecem o trabalho do profissional da área.

**Em um final de tarde, daqueles em que era servido churrasco em porções no restaurante ao finais de semana, um cliente resolve solicitar ao churrasqueiro que o mesmo pegue duas porções de picanha e peça que seja feito um carreteiro para ele e seus convidados. O churrasqueiro querendo o atender da melhor forma, prontamente vai a cozinha e pede ao chefe. Porém, havia uma regra no restaurante, não eram feitos pratos**

diferente aos do cardápio. Desta forma, a cozinha sem ter condições de preparar naquela hora por falta de mão de obra e sabendo que era regra, o chefe foi à gerente perguntar se ela havia liberado essa exceção, a mesma lhe disse: *que não, e que, se não havia condições de fazer, não deveria fazê-lo*. A gerente, então, se dirige à mesa do cliente onde também havia outros clientes cativos que dispunham de seu atendimento diariamente; pede desculpas e informa que não será possível fazer o pedido, expondo os motivos. Ele lhe responde, que o churrasqueiro já havia prometido, e ela explica novamente, então o cliente levanta dizendo que: *se o problema era gente, ele mandava buscar sua empregada em sua casa, e que dinheiro para ele não era problema, pois a champagne que ele estava tomando pagava o salário do mês dos garçons e com as três que já havia tomado, pagava o dela como gerente*. No fim pediram as porções de picanha dispostas no cardápio, comeram e foram embora. No outro dia os clientes, constrangidos com o que havia acontecido, foram ao restaurante pedir desculpas em nome de todos, e dizer: *que ficaram muito chateados com a situação, pois não era ela que devia pedir desculpas em não poder fazer o prato, uma vez em que não eram abertas tais exceções, e sim ele, que agiu mal e foi deselegante*.

Quadro 1 – Caso 1: Quando a satisfação torna-se irrelevante.  
Fonte: Elaboração da autora, 2007.

Situações como esta ocorrem no segmento de serviços e atendimentos, e as trazemos para que possamos refletir até que ponto o limite de cada pessoa chega, uma vez que as pessoas são as peças chaves nos serviços.

### 1.1.5 Serviços

Os serviços no turismo estão diretamente ligados ao atendimento ao público, aos clientes, onde seu objetivo é satisfazer, encantar o cliente, e que, para isto ocorra, precisamos de mão-de-obra especializada.

Pois, como para Aumond (2004, p. 2):

[...] o cliente faz parte do sistema de produção e entrega do serviço. Ele participa igualmente da realização do serviço pela informação que fornece sobre a necessidade que está querendo atender ou problema que está tentando resolver [...].

Seja qual for o serviço a ser prestado, a pessoa que o fará deverá estar preparada para questionamentos peculiares de cada função, sejam direta ou indiretamente ligados ao cliente. O serviço, nos dias atuais, na maneira como é prestado, faz com que cativemos, ou não, os clientes, que a cada dia estão mais exigentes, e só os bons prestadores de serviço mantêm seus clientes. Podemos observar a peculiaridade dos tipos de serviço por meio do que cita Viera (2004, p. 79):

Existem diferentes tipos de serviço a ser comercializados. Um consultor, por exemplo, quando comercializa seus serviços, tem como enfoque seu conhecimento. Ele também pode utilizar outros elementos adicionais, tais como: relatórios e propostas, porém seu objeto de comercialização é realmente seu conhecimento, portanto, intangível. Entretanto, existem serviços que são consumidos junto com bens, ou seja, o objeto de comercialização inclui ambos: produtos tangíveis e intangíveis. Um bom exemplo disso são hotéis e restaurantes, em que o cliente fica exposto a uma combinação, como por exemplo, a prestação de atendimento (intangível) e as refeições (tangível). Nada adianta servir apenas um bom prato ou apenas dar um bom atendimento: ambos devem ser considerados sempre nessas interações, pois esse serviço é considerado híbrido, tendo a mesma importância, tanto o intangível quanto o tangível.

Nesta direção, para Kuazaqui(2000, p. 158), as áreas de Recursos Humanos e Marketing devem agir também de maneira conjunta, identificando, e melhor utilizando as pessoas na organização: “[...] significa administrar as empresas dando ênfase aos serviços, motivando os ‘trabalhadores do conhecimento’, planejando inovações e despertando o espírito empreendedor de cada um [...]”.

É oportuno, ainda, observar o que diz AUMOND (2004, p. 36):

A oferta de serviços envolve toda a cadeia de geração de valores, desde o palco até os bastidores, ali incluídos terceiros prestadores de serviços e fornecedores, pois ela consiste em todos os elos necessários para se desenhar, fazer, entregar e utilizar o produto ou serviço.

É sobre isto que queremos também refletir, pois esta cadeia de geração de valores, no mercado atual, é encontrada apenas em alguns locais, percebida e constatada por meio de seus serviços. Dificilmente quando vamos a um restaurante, por exemplo, ficamos analisando a prestação dos serviços, mas quando erros ocorrem, logo nos chamam a atenção, como também fazem com que procuremos por outros. Percebemos, então, a falta de treinamento por

parte dos empreendimentos, fazendo, em alguns casos, com que busquemos outros lugares. Evidenciando isto, Powers (2004, p. 408) comenta:

O grupo populacional que domina o setor de hospitalidade (e a maior parte da economia) é o formado por *baby boomers*. Nos próximos 15 anos, esse grupo estará em condições econômicas bem mais favoráveis. São os consumidores de melhor formação educacional da história. Esses consumidores relativamente ricos e sofisticados[...] podem dar-se ao luxo de pagar pelo bom serviço. Além disso, as opções competitivas proporcionam a eles muitos lugares para ir se não receberem o tipo de serviço que procuram. Não é exagero afirmar que a excelência do serviço será assunto de sobrevivência em futuro previsível.

Como a interação com o cliente ocorre em todas as suas etapas simultaneamente, indiferentemente de sua tangibilidade, e o valor percebido pelos clientes, os serviços devem receber toda a atenção que merecem, ou seja, serem prestados com qualidade, tema que abordaremos a seguir.

### **1.1.6 Qualidade**

Nestas últimas décadas, a palavra qualidade tomou proporção mundial, onde os mínimos detalhes são tidos como grandes diferenciais, que proporcionaram as ISO - certificações de qualidade específicas para cada segmento.

Segundo Aumond (2004, p. 26), “alta qualidade de produtos e serviços projetados e criados para atender às necessidades dos clientes cria alto nível de satisfação do cliente”.

Assim, a qualidade está diretamente ligada aos desejos e necessidades de nossos clientes e à forma pela qual prestaremos um serviço ou atendimento. Se um produto ou serviço tiver qualidade agregada, ele será procurado, pois, como aborda Castelli (1998, p. 15) “as pessoas no mundo inteiro pedem e exigem Qualidade dos bens e serviços que adquirem. Não existe empresa que possa resistir por muito tempo à fúria de clientes insatisfeitos. Eles estão cada vez mais ‘botando a boca no trombone’”.

Estes clientes, que são os mais variados, possuem necessidades e desejos distintos e, para que possamos entendê-los, saber quais suas expectativas, o que realmente consideram importante, precisamos analisar alguns aspectos no desempenho dos serviços. Para isto, utilizaremos os embasamentos de Carvalho *et alii*. (2005, p. 344):

Um serviço geralmente é avaliado em termos de dimensões ou características. Podemos considerar como dimensões importantes as necessidades do cliente. Elas são as dimensões que os clientes usam para avaliar um serviço. Conforme Zeithaml, usaremos o termo “Dimensões da Qualidade” para descrever estas dimensões. Por meio delas, pode-se gerar uma lista de aspectos de desempenho que ajude a organização a focalizar seus esforços. Listamos a seguir algumas das dimensões da qualidade mais relevantes em serviço:

**Tangíveis:** aparência das facilidades físicas, equipamentos, pessoal e comunicação material.

**Atendimento:** nível de atenção dos funcionários no contato com os clientes.

**Confiabilidade:** habilidade em realizar o serviço prometido de forma confiável e acurada.

**Resposta:** vontade de ajudar o cliente e fornecer serviços rápidos.

**Competência:** possuir a necessária habilidade e conhecimento para efetuar o serviço.

**Consistência:** grau de ausência de variabilidades entre a especificação e o serviço prestado.

**Cortesia:** respeito, consideração e afetividade no contato pessoal.

**Credibilidade:** honestidade, tradição, confiança no serviço.

**Segurança:** inexistência de perigo, risco ou dúvida.

**Acesso:** proximidade e contato fácil.

**Comunicação:** manter o cliente informado em uma linguagem que ele entenda.

**Conveniência:** proximidade e disponibilidade a qualquer tempo dos benefícios entregues pelos serviços.

**Velocidade:** rapidez para iniciar e executar o atendimento / serviço.

**Flexibilidade:** capacidade de alterar o serviço prestado ao cliente.

**Entender o cliente:** fazer o esforço de conhecer o cliente e suas necessidades.

Diante do abordado, salientamos, a relação entre serviços e atendimento, que, em algumas situações, estão unidos (tendo mesmo significado) e, em outras, distantes (significados distintos). A seguir, apresentaremos alguns comentários específicos a respeito de atendimento.

### 1.1.7 Atendimento

Dedicação, atenção, comunicação, simpatia, educação, entre outras, são ações empregadas em um atendimento, seja qual for o setor a ser prestado. É o atendimento dispensado a cada cliente, que fará com que ele volte ou não a um estabelecimento. Também cabe lembrar que o atendimento é o instrumento que temos disponível para captar as necessidades e os desejos dos nossos clientes. Muitas vezes, o cliente vem aos empreendimentos sem saber o que quer, mas uma boa atenção, ou um sorriso que receba, faça com que consigamos suprir sua necessidade, de acordo com sua percepção.

Salientando o que diz Silva (2001, p. 18):

Uma coisa é certa e de suma importância: ter sempre na lembrança que o profissional de turismo e hotelaria tem seu trabalho voltado para pessoas, isto é, cliente, e a psicologia pode colaborar para torná-lo apto à: perceber, interpretar, agir, evoluir e amadurecer.

Em um contexto geral, podemos nos classificar como psicólogos de um mercado carente de bom atendimento, de atendimento que encante os clientes, especialmente por perceber as peculiaridades de cada cliente. Neste sentido, Aumond (2004, p. 20) explica que: “a diferenciação dos clientes passa pelo conhecimento de seu valor e necessidades, que se pode fazer através de pesquisas, pela observação dos comportamentos dos clientes (como eles usam o produto e serviço) e pelo diálogo com o cliente”.

Contudo, normalmente, um atendimento é prestado por pessoas. De acordo com Maricato (2002, p. 32), “[...] uma pessoa resoluta, com um mínimo de talento, pode aprender a ser um bom chefe de cozinha, um bom relações públicas ou até um bom empresário. Para sair do bom e chegar ao excepcional é preciso, porém, muito talento”. Essas pessoas precisam entender o que é “entrar em cena” em seu ambiente de trabalho, para que possam prestar um atendimento de forma correta, deixando suas indignações e problemas para “fora do palco”, para que não demonstrem ao cliente suas frustrações, pois ali, é você que deverá suprir as expectativas dos clientes a cada serviço e/ou atendimento prestado (CASTELLI, 1992; AUMOND, 2004).

Quanto a atendimento, podemos dizer, ainda, que não há cliente no mundo que não goste de ser bem atendido, seja ele interno ou externo, cliente já cativado, cliente pela primeira vez, todos nós, de maneira geral, gostamos que nos prestem serviços e atendimentos de qualidade.

Portanto, é por este motivo que nos propusemos a realizar o presente estudo, para a reflexão sobre o mercado gastronômico. Constam, no próximo capítulo, relatos de alguns casos que vivenciamos, procurando examiná-los com base em referências bibliográficas relativas ao assunto serviços e atendimento.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

- Analisar situações relativas a serviços e atendimentos vivenciados na área de gastronomia, possibilitando uma reflexão sobre este segmento.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar aspectos de valor dos serviços no que diz respeito às pessoas envolvidas na área de gastronomia – clientes e profissionais.
- Identificar características pertinentes ao processo de atendimento.
- Descrever a higiene como fator de relevância nos serviços e produtos.
- Definir o papel da gestão na prestação de serviços e de atendimentos.

## 1.3 RELEVÂNCIA PRÁTICA

### 1.3.1 Pessoal

Tudo começou com experiências práticas inseridas no mercado, onde os exemplos, mostrados ao longo de nove anos (tempo de atuação na área da gastronomia), nos fizeram refletir, sobre nossas atitudes durante serviços e atendimentos prestados, são bons e maus exemplos, do que se deve ou não fazer, mas que em uma reflexão nos ajudaram a crescer e a entender como lidar nas mais adversas situações.

Consideramos de grande importância a maneira pela qual o cliente é atendido, bem como a sua reação após um serviço e um atendimento. Como profissionais e gestores na área

de gastronomia, observamos como está o mercado atual e foi o que nos motivou a dissertar sobre o tema objeto desta pesquisa.

### **1.3.2 Social**

Esperamos, com este trabalho, beneficiar a sociedade com melhorias nos setores de serviços, atendimento e produtos, possibilitando que todos reflitam a respeito do que existe e do que deveria existir no mercado gastronômico.

## **1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Quanto à Metodologia podemos dizer que, assim como para Swarbrooke (2002, p. 85):

É importante reconhecer que até hoje há uma escassez de pesquisas confiáveis e detalhadas sobre esse tema no turismo como um todo. Por isso, alguns dos comentários aqui apresentados serão, na verdade, observações subjetivas de nossa parte. Contudo, na maioria dos casos serão observações que receberiam o assentimento de muitos acadêmicos e profissionais da área.

### **1.4.1 Caracterização da pesquisa**

Podemos caracterizar nossa pesquisa em exploratória, pois coloca os pesquisadores íntimos a pesquisa realizada (CAVALCANTI, 2004); e, também descritiva, pois, após conhecida a realidade observada, nos dá condições de descrevê-la (DENCKER, 2001, p. 124).

### **1.4.2 Técnicas de coleta e de interpretação dos dados**

Utilizamos a técnica de observação de situações reais, o que nos permitiu o relato destas situações sob a forma de casos; e, também, a pesquisa referenciada bibliograficamente, buscando em autores ligados à área subsídios para análise de referidos casos.

### **1.4.3 Limitações da pesquisa**

Podemos considerar como limitação, para um maior aprofundamento do estudo, a escassez de bibliografia específica em serviços e produtos na área da gastronomia.

O fato de se caracterizar como uma reflexão, sem exaurir os múltiplos aspectos envolvidos no tema, também se constitui em uma limitação de nossa pesquisa.

## 2 REFLETINDO SOBRE OS SERVIÇOS E ATENDIMENTOS NA ÁREA GASTRONÔMICA

Neste capítulo, apresentaremos temas pertinentes ao estudo: ênfase nas pessoas, a arte em atender, a higiene como geração de valor ao cliente, bem como a importância da gestão neste segmento. Acreditamos que os tópicos a serem abordados são importantes para a reflexão sobre o mercado gastronômico atual. Sempre que possível, traremos um caso vivenciado, objetivando facilitar o entendimento do assunto em discussão.

### 2.1 A ÊNFASE NAS PESSOAS

**Havia um cliente sem sorte, todo final de semana, que ia ao restaurante ora era mal atendido, ora erravam seu pedido ou, ainda, estava em falta o que gostaria de comer. Não falhava uma vez sem que, precisasse chamar a gerente para resolver seu atendimento. Mesmo assim, ele retornava, porém solicitou que deveria ser a gerente a pessoa a fazer seu primeiro atendimento. A gerente foi trabalhar em outra casa, que abrira no mesmo bairro, e um certo dia, neste outro restaurante, o primeiro pedido, daquele cliente (que continuava com má sorte), veio frio e separado, pediu então que chamasse o gerente. No que a gerente chegou, o cliente exclamou: “ *‘fulana’ ainda bem que é você!*”. Ela questiona no que poderia atendê-lo, o cliente explica a situação e solicita que, ali também, ela interferisse em seu atendimento.**

Quadro 2 – Caso 2: A importância dos atendimentos.  
Fonte: Elaboração da autora, 2007.

No caso acima, podemos observar a importância dos serviços e atendimentos que fazem parte do cotidiano das pessoas, e, é de suma importância a maneira como são prestados, pois, é a qualidade percebida pelo cliente que fará com que ele volte ou não a um estabelecimento. Para prestar um bom serviço ou atendimento é preciso que as pessoas envolvidas agreguem qualidade.

Todos nós fazemos parte desta cadeia alimentadora, como afirma Téboul ( *apud* Aumond, 2004, p. 1) “estamos todos em serviços, mais ou menos, e estaremos cada vez mais no futuro”. Especificamente na gastronomia, prestamos e são prestados serviços e atendimentos a clientes internos e externos, tais como: colaboradores, proprietários, parceiros, fornecedores, terceirizados, entre outros, até chegarmos ao cliente final, que faz uso de nossos produtos, serviços e atendimento, e que caracteriza a nossa excelência.

Entretanto, é facilmente percebida a falta de mão-de-obra especializada no mercado atuante, e são variadas as determinantes para que esta situação ocorra, tais como: a falta de instrução, a falta de exigência por parte de clientes em locais isolados. Também trazem grandes danos ao mercado, os estabelecimentos que, sem conseguir enxergar o potencial de seus colaboradores, colocando-os em funções equivocadas.

**Durante a realização de uma convenção de vendas em um hotel quatro estrelas superior, a coordenadora do evento solicitou à pessoa responsável do hotel que conversasse com o *barmen* do bar da piscina, pois, o mesmo estava sendo grosseiro e mal educado com os participantes. A coordenadora do hotel foi ao encontro dele para saber o que estava acontecendo para que os clientes estivessem reclamando, e ele responde: “*trabalho aqui há doze anos, quem é você uma menininha metida ‘à besta’ para me dar ordens e me questionar alguma coisa*”. Ela responde: “*sou sua superiora, e sou quem ouve as reclamações e tem o dever de saber qual a situação para tentar resolvê-la*”. Em seguida, o *barmen* vira, pega uma faca e diz: “*vou te matar!*”, e vem para agredi-la com a faca. Naquele momento, aparece a proprietária do hotel às costas da coordenadora e pergunta: “*posso saber o que esta acontecendo aqui?*”. O *barman* abaixa a faca, e diz: “*ela esta me incomodando*”. A proprietária pede que a coordenadora a acompanhe até sua sala, e lá lhe diz: “*sei que eles são difíceis, são ignorantes, mas você não conseguirá mudá-los, você é ‘ligada no 220 V e eles no 110 V’, acalme-se, continue fazendo o seu trabalho da mesma forma que sempre o fez, és uma ótima funcionária, se pudéssemos contratávamos todos os funcionários de fora, mas não podemos, e teremos que acalmar ‘a fera’, pois trabalha aqui há doze anos, e não podemos***

*mudá-lo, também sua rescisão seria muito cara, não temos como arcar com estas despesas.”*

Quadro 3 – Caso 3: Atendente que não gosta de pessoas.

Fonte: Elaboração da autora, 2007.

Quando falamos em talento humano, lembramos de grandes profissionais, já consagrados. Porém, gostaríamos que as pessoas pensassem no seu talento nato, bem como que os gestores soubessem identificar, em seus locais de trabalho tanto estes talentos humanos. Como também aqueles que não apresentam as mínimas condições para o trato com o público. Desta maneira, a colocação de cada um, no que diz respeito a funções, seria muito mais adequada, e a pessoa estaria prestando serviços de acordo com sua vocação. De nada adianta colocar um alguém para atender outro, se este não gostar de servir, ou, ainda pior, se este não gostar de pessoas, pois, como afirma Castelli (1998, p. 59) “[...] é preciso, pois, que ele também queira fazer o trabalho bem feito. Inclusive com cortesia, educação, empatia e emoção, ingredientes essenciais das prestações [...]”.

**Em uma segunda-feira à noite, dois casais foram jantar em um restaurante, fizeram seus pedidos ao garçom, que repassou aos setores pertinentes. Mas, quando levou os pratos à mesa, os clientes constataram que não eram os pratos pedidos, pediram que chamasse a gerente, mas a mesma estava de folga. Então, o garçom pediu para consertar seu erro, mas como os clientes estavam com fome, e não gostariam de aguardar mais trinta minutos, comeram o que havia sido servido. Porém, no dia seguinte, relataram à gerência o que havia acontecido e disseram que quando a mesma estivesse de folga não iriam mais ao restaurante, pois ele não era o mesmo, sem ela.**

Quadro 4 – Caso 4: Falta de atenção ao executar o serviço.

Fonte: Elaboração da autora, 2007.

O caso anterior evidencia a grande importância de uma mão-de-obra qualificada para atender o mercado gastronômico, munida de seus ingredientes essenciais e agregada de conhecimento específico da área, para que os serviços possam ser bem prestados. Usaremos o exemplo de Maricato (2002, p. 99), específico da função de garçom, para referenciar a mão-de-obra no que diz respeito a características necessárias:

É desejável que o garçom tenha uma boa postura, elegância e asseio, seja dotado de paciência, boa memória e boas maneiras, seja prestativo, observador, fluente e persuasivo. E também que evite fumar, mastigar ou apoiar-se em qualquer lugar. Obviamente são qualidades ideais, difíceis de encontrar num mesmo indivíduo. A realidade é que a mão-de-obra é mal preparada também nesse setor.

Por oportuno, cabe referir que todos os anos escolas e universidades lançam um grande número de profissionais recém formados no mercado, porém, apenas uma pequena parte é integrada a ele. As pessoas, além da formação e experiência, precisam ter talento, precisam conhecer seu mercado, o que, infelizmente, nem sempre ocorre. Como cita Maricato (2002, p. 99), “dos mais de 100 mil garçons existentes na cidade de São Paulo, não chegam a 5% dos que tem curso específico da profissão”.

Percebemos, com certa frequência, que, ao invés de termos um garçom que teve instrução para suas atividades, temos, por exemplo, pedreiros ou mecânicos (que para aumentarem seus orçamentos possuem dois trabalhos) atuando na área de atendimento em estabelecimentos gastronômicos. Como os mesmos, não tiveram nenhuma preparação para tal função, o barato poderá sair mais caro, uma vez que o cliente percebe a falta de preparo, pois, na maioria dos casos, não apresentarão as características essenciais, muito menos o talento nato. A esse respeito, Maricato (2002, p. 10) muito apropriadamente comenta:

Pouca gente sabe que bares, restaurantes e similares são os empreendimentos que mais criam empregos no país, empregam a mão-de-obra mais despreparada, aquela que mais dificuldade tem para encontrar ocupação devido à falta de nível de escolaridade.[...] O segmento merece atenção também pela importância na atração de turistas e na satisfação que lhes proporciona. As pesquisas têm sido unânimes: *gastronomia* e *vida noturna* são as mais procuradas e melhores atrações dos grandes centros urbanos. Ao tornar a visita do turista mais agradável, os estabelecimentos fazem com que ele fique mais tempo, influenciam em sua decisão de retornar e certamente levam-no a recomendar o país ou, se for turista interno, a cidade. Eis aí mais um motivo para qualificar e aumentar a competitividade dos estabelecimentos brasileiros.

Para conseguirmos uma boa equipe, é necessário investimento em remuneração. As praticadas pelo mercado, de forma geral, são muito baixas, fazendo também com que os bons profissionais se afastem, procurando outras áreas para atuação, não agregando qualidade à mão-de-obra. Como exemplificado no caso a seguir.

**Uma certa noite, no restaurante principal de um hotel quatro estrelas superior, uma senhora cliente solicitou um filé ao *poivre*. Ao chegar o**

**pedido à mesa, constatou que estava ao ponto, porém a mesma achou que estava mal passado e pediu ao garçom que solicitasse à cozinha para deixá-lo bem passado. Chegando à cozinha, solicitou ao chefe que o fizesse, o chefe responde: “certo”, e então, joga o filé no chão, gospe no mesmo, sapateia sobre ele, o coloca novamente na chapa, remonta o prato que aguardava na estufa, chama o garçom, pede à ele que retorne com o prato à mesa, neste momento o chefe diz: “quero ver se agora ‘essa perua’ irá reclamar novamente!”. O garçom serve a senhora, aguarda ao lado até que a mesma prove e pergunta: “era assim que a senhora queria, está no ponto certo?” E ela responde: “está ótimo!”, e pede que o mesmo elogie a cozinha, pois o prato estava excelente.**

Quadro 5 – Caso 5: Falta grave em relação a higiene.

Fonte: Elaboração da autora, 2007.

Infelizmente, hoje em dia, nem todas as equipes ou colaboradores, são fiéis a sua profissão, nem ao que diz respeito às regras básicas, como evidenciado no caso 5. Ainda mais complexo se torna o atendimento, se considerarmos que, como afirma Aumond (2004, p. 39):

Os clientes procuram nos serviços, uma solução para seu problema, uma satisfação para sua necessidade. A esse aspecto denominamos “o quê”. Mas os clientes valorizam também “o como” os serviços serão prestados. Quanto mais técnico o serviço e dependente da especialização, mais o cliente tende a valorizar “o como”.

Para bem servir é indispensável saber como servir, pois, como afirma Bortolotti (1998, p. 81), “as diferentes modalidades de serviços recebem, não apenas nomes especiais, mas também, exigem técnicas próprias”. Os serviços na gastronomia são os mais diversos, os quais sem técnica não são executados de forma correta.

Como cita a *Association de la Sommellerie Internationale* (2003, p. 20):

Se, para ele, é proveitoso trabalhar numa empresa de prestígio, para esta também é vantajoso tê-lo como colaborador, pois sua imagem é beneficiada pela presença de um profissional qualificado e empreendedor [...], mas não deve jamais se esquecer de ser ele mesmo – competente, porém humilde, sem presunções, e estar sempre disponível para o cliente.

Essa citação pode ser exemplificada pelo caso 6, evidenciando que o investimento em capital humano não será desvantajoso para a empresa, pois, o profissional, em função de sua instrução, saberá de que maneira agir mesmo em condições delicadas, com clientes inoportunos.

**Durante o serviço de uma mesa, um dos clientes que já estava embriagado pede ao garçom para que aumente o som, o garçom vai à gerente e faz a solicitação. A mesma aumenta um pouco mais, o máximo que era permitido, pois, o restaurante em função dos vizinhos estava proibido de ultrapassar os decibés (volume) que havia sido estabelecido, em reunião de condomínio. O garçom avisa o cliente, que como já estava alterado, vai ao encontro da mesma que se encontrava na entrada do corredor de acesso ao bar, onde ficava o aparelho, e a empurra no chão dizendo que quem manda ali é ele, pois, é fulano de tal, vai ao som, e vendo que o mesmo tinha a porta chaveada à arromba, e aumenta mais ainda o som. A gerente baixa o volume e vai à mesa comunicar que não poderá repetir seu ato, que ela tem ordens para que não aumentasse mais do que o que já estava. O cliente passa a gritar dizendo que quer ouvir aquele som alto para dançar com seus amigos e que ele iria empurrar quantos tentassem o impedir. Então, um de seus amigos o segura pede desculpas e o leva embora. Após, retorna pede desculpas novamente, e continuam a conversar normalmente, sem aquele que estava importunando a todos, pois haviam outros clientes e o som estridente não estava agradando.**

Quadro 6 – Caso 6: Cliente inoportuno.  
Fonte: Elaboração da autora, 2007.

Desta forma, é recomendável aos empreendimentos investirem no talento humano, o que traz um retorno muito bom, pois, qual a pessoa que não gosta de ser bem servida, com técnica e presteza, e conforme Swarbrooke (2002, p. 308):

A satisfação leva a recomendações positivas no boca a boca para parentes e amigos, o que por sua vez traz novos clientes. Criar um cliente reincidente satisfazendo-o na primeira ocasião de uso do produto origina uma fonte estável de rendimentos sem nenhuma necessidade de gastos adicionais com marketing. Lidar com queixas é caro, consome tempo e é ruim para a reputação da empresa. Além disso, pode trazer custos diretos mediante pagamentos compensatórios.

Desde os utensílios e equipamentos utilizados até a condição de higiene do local e da brigada, fazem parte do atendimento. Desta forma, vale refletir sobre o que estamos fazendo, e, o que podemos fazer para melhorar. Segundo Powers (2004, p. 422):

A base da estratégia de serviço é a segmentação de mercado, largamente baseada nas expectativas de serviço do cliente. As empresas de serviços bem-sucedidas desenvolvem uma cultura de serviço baseada no comprometimento da alta administração, na consistência entre política e prática e em canais de comunicação bem desenvolvidos. Em razão das pessoas de serviço serem parte do produto, uma boa equipe é essencial. As equipes de serviço são baseadas em seleção e treinamento cuidadosos e construídas em programas motivacionais que incluem recompensas e envolvimento no planejamento do serviço. Em razão da maioria dos produtos de hospitalidade serem fortemente similares, o serviço é a vantagem competitiva sustentável mais significativa.

É notável perceber que os serviços e atendimentos fazem a diferença. Porém, além da competência técnica é necessário gostar do que fazemos, empregar amor, permitir que os serviços expressem emoção ao servir. A arte do bem servir é percebida pelos clientes, que se sentem à vontade em um jantar a dois, em um almoço em família, ou ainda entre amigos. Uma boa memória, além de ser uma das qualidades indispensáveis, é também uma forma de encantar o cliente. Para evidenciar isto, lembramo-nos dos elogios ao longo do tempo prestados, aos profissionais da área, durante um serviço.

Algumas pessoas acreditam ser humilhante o servir. Segundo Franco (2004, p. 41), “embora em outros tempos os cozinheiros tivessem sido considerados escravos comuns, os *chefs* hábeis na organização de banquetes em Roma, tornaram-se figuras importantes e estimadas nas casas patrícias[...]”. Em razão de termos inúmeros exemplos negativos na área de serviços, de clientes mal educados, de clientes que acham que o dinheiro compra tudo, a cada dia mais, as pessoas que trabalham na área de atendimento têm de ser fortes e bem treinadas, aptas a lidarem com aquelas pessoas que saem de casa para incomodar, sem que se sintam humilhadas.

**Eram por volta de onze horas da manhã, em um restaurante que não havia nenhum cliente e com apenas uma mesa reservada para clientes habituais, quando chegam cinco pessoas, uma família, e sentam-se nesta mesa com as placas de reservado. O garçom, ao cumprimentá-los, avisa que a mesa esta reservada e os convida para se sentarem em outra, o filho diz que não querem e que, quando a reserva chegasse, eles trocariam de mesa, mas o garçom insiste, diz a eles que a reserva é para as onze e trinta, e que eram onze horas. O rapaz diz que não vão demorar e que querem ficar nesta. O garçom então segue o serviço e avisa a *maître* da situação, esta, a partir deste momento, fica por perto em função da reserva. Após,**

chegam mais duas mesas de clientes até que chega a reserva. A *maître* os cumprimenta explica a situação e pede que a aguardem, que ela iria avisar os clientes que estavam ocupando a mesa que a reserva havia chegado. Aproximando-se da mesa, a mesma se apresenta e pede para que, por favor, troquem de mesa pois, a reserva havia chegado. O filho, então, se levanta, apontando o dedo no rosto da mesma, diz que isto é um absurdo, que havia acabado de pedir alguns pratos e que não levantaria da mesa. Enquanto isso, os clientes aguardavam bem ao lado, ouvindo tudo. A *maître* insiste e lhes fala que, como o garçom já havia explicado, ela precisava da mesa, estava reservada, e ele responde que ninguém o havia avisado. Chamou o garçom e o mesmo confirmou que havia falado, nesta hora, ela pergunta ao rapaz se ele não tinha visto as duas placas de reservado que havia em cima da mesa, e ele diz que não, que não havia reparado. E os clientes habituais que aguardavam, ao ouvir a discussão, disseram que não precisavam mais da mesa, que sentariam em outra, pois era uma falta de bom senso o que estava acontecendo. O rapaz, aos gritos, começa a dizer para a *maître* que ela não sabia com quem estava falando, que era proprietário de uma casa noturna famosa e que conhecia um dos donos deste restaurante, que iria falar com ele, que era mal educada e seria demitida por ter estragado seu almoço em família. O gerente aproxima-se, coloca-se a par do que estava acontecendo e questiona o rapaz mais uma vez, tentando acalmá-lo, se não havia visto as duas placas de reservado. Neste momento, o rapaz grita com todos, e vai embora sem pagar a conta. O proprietário da casa, que estava vendo a cena ao lado, pede para que a *maître* acalme-se, pois não são seus amigos, que pessoas assim existem, e que sabe que ela faz um bom trabalho e não tem com que se preocupar.

Quadro 7 – Caso 7: Clientes mal educados.  
Fonte: Elaboração da autora, 2007.

Porém, apesar do demonstrado por meio no quadro 7, o amor sobrepõe-se a todos estes turbilhões pelos quais estes profissionais passam, principalmente porque nem todas as pessoas são iguais. É por nos depararmos com todo tipo de situações e públicos que o

mercado, tão carente de bons serviços, necessita de pessoas que gostem do que fazem e de servir, que façam excelente trabalho.

Esse amor nasce com a pessoa, faz parte de personalidade dos profissionais, porém, nem todos o descobrem logo, alguns precisam vivenciar diferentes situações para se darem conta de que possuem o dom de servir. O dom precisa ser polido, ser analisado e corrigido muitas vezes, mas a vida nos coloca diante de grandes mestres, que nos ensinam o caminho, basta querer aprender, valorizar a oportunidade única de conhecer e aprender com eles. Este é o caminho da experiência vivenciada, esforçar-se, sentir-se realizado, satisfeito por conhecer pessoas com as quais podemos aprender.

A arte do servir, então, não é apenas servir, é preciso analisar bem qual será o público a ser servido, o que esperam e qual a melhor maneira de servi-los. Portanto, não temos como falar em serviços, sem agregar atendimento, que faz parte de um serviço. Além de amor, exigido do capital humano desta área, o mesmo deve apresentar que domina a arte.

## 2.2 A ARTE EM ATENDER

Assim como os serviços, a arte em atender tem como ingredientes principais, o amor, o gostar de pessoas, o sentir-se bem ao atender. A capacidade de ouvir ou conversar com atenção. Em algumas situações apenas a atenção despendida poderá vir a suprir os desejos e/ou necessidades do cliente. Como citam, Carvalho *et alii*. (2005, p. 334 ), usando a função de garçom como exemplo:

O garçom do restaurante La Pasta que fica perto do Banco BB já conhece há algum tempo a maioria dos funcionários do banco, pois eles almoçam lá quase todo dia. Ele procura dar sempre o atendimento cordial que deixa o cliente satisfeito, de modo que ele volte sempre e dê boas gorjetas. Todavia, o garçom aprendeu que os clientes apresentam comportamento muito variável: durante o período do mês de fechamento de balanço no banco, todos ficam com pressa e irritados, querem um serviço rápido e pouca conversa. Mas, em certos dias da semana, os clientes se mostram mais relaxados e querem curtir mais o restaurante; assim, o serviço é mais lento e o garçom pode conversar mais com os clientes. O garçom sabe perceber essas variações e como tratar os clientes para cada situação.

Conforme Maricato (2002, p. 95):

Um ponto de honra de qualquer casa é um bom atendimento ao cliente. Tratado “como um rei”, o cliente sai satisfeito, retorna, indica o estabelecimento. Se não

sentir atenção, carinho, eficiência, não voltará. Há uma diferença entre Deus e o cliente mau atendido: Deus perdoa. Pesquisas indicam que 70% dos clientes são perdidos por má qualidade dos serviços, embora, destes, apenas 4% reclamem.

Porém, além de atenção e postura, que são apenas duas das várias características que julgamos essenciais a um atendente, o mesmo, para ser um artista em atendimento, deve dentre outras características, ser humilde, honesto, modesto. Existem alguns clientes que se acham “sabichões”, os que muitas vezes importunam um atendimento, mas não cabe ao atendente discutir ou querer mostrar-lhes que estão equivocados, e sim, ouvi-los.

**Uma tarde de sol, em um bar à beira da praia, sentaram-se três pessoas, o garçom tirou os pedidos e foi buscar as bebidas. O mesmo, traz as bebidas e serve a eles, um dos senhores ao provar a *champagne* pede que o garçom chame o *maître*, ao chegar a *maître* lhes pergunta: “*posso ajudá-los?*”, o senhor responde: “*sim, pedimos esta Veuvé Cliquot mas, está quente e sem gás*”, e insiste com a mesma que ela prove para ter certeza do que ele está falando, ao provar constata que nada do que o senhor falou era verdade, e lhe responde: “*senhor desculpe, mas ela está normal apesar de não estar ‘estupidamente’ gelada, mas não há problema, o senhor é quem manda e vou trocá-la.*” Ele não gosta da resposta, e diz: “*que não quer mais nada e que quer falar com o gerente*”, a *maître* o chama, o gerente vai à mesa e o senhor reclama que o garçom foi mal educado, após a *maître* também havia sido, e, também a *maître* queria entender melhor do que ele sobre *champagnes*, que o gerente era muito atencioso e educado, mas que estava indo embora porque era uma pessoa de muito dinheiro e importante, e que ele deveria treinar melhor sua equipe, e que, em função do mal atendimento, não iria pagar a conta, afinal não havia consumido um produto de qualidade.**

Quadro 8 – Caso 8: Clientes que não sabem o que querem.  
Fonte: Elaboração da autora, 2007.

Como demonstra o caso 8, a discussão leva, apenas, a um ambiente de disputas do saber, tornando o cliente insatisfeito, sendo que ele queria, naquele momento, apenas atenção, mesmo tendo dito o que não era de sua alçada.

A arte em atender pode proporcionar grandes emoções, uma vez em que feita com amor e por quem gosta, conseguiremos prestar ótimos atendimentos e sermos reconhecidos por isto. Como diz Moller (*apud* Castelli, 1998, p. 62): “o grau de reconhecimento que você experimenta sob forma de atenção e interesse pelo seu trabalho, além dos resultados tangíveis que recebe, influencia grandemente seu nível atual de desempenho”.

Kuazaki (2000, p. 163) descreve o profissional da área de atendimento de maneira bastante complexa:

Os profissionais precisam ser generalistas e, ao mesmo tempo, técnicos: devem saber executar a contento várias atividades, de maneira a satisfazer fatores contingências e principalmente fazer um trabalho bem feito; devem estar aptos sob todos os pontos de vista, sejam eles de ordem humana, social, intelectual, técnica ou gerencial, e se antecipar e solucionar problemas com devida presteza que o mercado exige.

No atendimento, a característica da memória, como já referido nos serviços, também assume grande importância para que possam chamar os clientes pelo nome, saber quais seus pratos e bebidas preferidos, pois, o cliente é aquele já cativado, que não vem apenas uma vez no estabelecimento, mas com uma certa frequência, esperando que não sejam feitas as mesmas perguntas, e sim, que estas já sejam respondidas automaticamente.

Entretanto, não podem ser inconvenientes, devem saber quando falar, quando interferir, de que maneira sugerir, se portar, e, principalmente, por mais íntimo que seja o cliente, não tratá-lo como se fosse seu melhor amigo, pois tanto o próprio cliente, como os demais clientes podem entender de outra forma, ou até mesmo, incomodarem-se com tal situação. Conforme Maricato (2002, p. 103):

Com sensibilidade, discrição e conhecimento, o barman, o maitrê, o chef ou mesmo o proprietário devem sugerir ao cliente bebidas ou pratos. Se houver um sommelier, caberá a este indicar o vinho adequado aos pratos escolhidos. Mas todos devem ter sensibilidade para só atender, responder ou conversar com o cliente quando este o desejar.

Existem muitos clientes que, ao chegarem a um estabelecimento, gostariam de ser atendidos por esta ou aquela pessoa, pois sabem que se ela o fizer, serão bem atendidos dispondo de bons momentos durante sua estada. Mas, neste ponto também existe o contrário: alguns clientes não querem ser atendidos por determinadas pessoas que em algum detalhe apresentaram algo que os desagradaram.

Difícilmente, como diz o ditado popular, “conseguimos agradar gregos e romanos” o tempo todo, mas precisamos estar conscientes de nossas atribuições e obrigações, para que,

em um contexto geral, possamos agradar a significativa maioria, independentemente de suas condições sócio-econômicas. Neste aspecto específico, confrontamo-nos com casos que evidenciam deficiências, como garçons e atendentes que chegam a brigar para atender este ou aquele cliente em função da gorjeta que o mesmo deixará, fazendo com que estes clientes percebam o porquê de os querer atender (esperando algo em troca), o que é inadmissível.

**Em um restaurante que possuía quatro ambientes, havia um que chamava-se “parador”, este era o mais concorrido, funcionando a partir de reservas, e consumação mínima para sua seleção. Neste ambiente, nos dias de baixo movimento, apenas um garçom trabalhava, e de sexta-feira a domingo dois garçons. Em um destes finais de semana, houve uma disputa entre os dois mesmo existindo a divisão de praças, para ver quem atenderia um cliente que havia chegado, que era pessoa de muito dinheiro e influência. Os garçons partiram para a agressão física, trocando socos entre eles. A gerência ao ver a situação, separou os garçons remanejando o que havia começado tudo, para outro ambiente, acalmando os nervos e desculpando-se com os clientes. Porém, este que causou a situação, não admitindo perder a gorjeta, que naquele outro ambiente ganharia, passou a atender de má vontade onde foi colocado, tendo que ser dispensado para não causar mais transtornos.**

Quadro 9 – Caso 9: Briga por gorjetas.  
Fonte: Elaboração da autora, 2007.

Situações como a do caso 9 ocorrem, tanto em função de não ter no mercado a mão-de-obra especializada, em cuja formação foi mostrado, o que deve ser feito, e o que não fazer; quanto em função de gestões não presentes, pois, para que um superior perceba atitudes inadequadas, é necessário que esteja acompanhando, em tempo integral, as diferentes operações.

O atendimento ocorre desde a entrada do cliente no estabelecimento até sua saída, e, ainda, deve ser observado, o pós venda, o *feedback* que dará. A cada dia, a quantidade de clientes exigentes e carentes de bom atendimento vem aumentando, eles buscam satisfação em todos os detalhes. Podemos exemplificar com situações em que o cliente deixa de freqüentar um restaurante com ótima cozinha em razão de seu atendimento precário, optando

por outro que tenha como diferencial a prestação de um bom atendimento. Conforme Bortolotti (1998, p. 22):

Clientes satisfeitos de todas as partes do país retornam aos restaurantes. Eles relembram a experiência completa, mas também lembram dos detalhes que a tornaram especial. Oferecer excelente serviço ao cliente proporciona uma tripla vitória, seus clientes ficam satisfeitos, sua organização prospera e você fica satisfeito. Mas há outras recompensas, como a satisfação que você sente em agir de forma profissional. Oferecer um bom serviço ao cliente realmente ensina você a se relacionar com as pessoas, habilidades estas de ampla aplicação em todos os setores de nossas vidas.

Os bons atendentes levam consigo, para onde quer que vão, estes méritos, os clientes os reconhecem, muitas vezes nem por sua fisionomia, e sim pelo seu atendimento, pelo prazer e elegância empregados, e estes não precisam brigar por clientes, os conquistam naturalmente, está inserido o bem atender em sua personalidade.

### 2.3 A HIGIENE COMO GERAÇÃO DE VALOR

Quando falamos em serviços e atendimentos, sobre suas técnicas e valores, não podemos deixar de fora, a higiene tanto da estrutura, dos alimentos, dos serviços, quanto a higiene pessoal dos profissionais.

Desta forma, primeiramente, iremos conceituar a higiene de acordo com as dimensões empregadas no segmento, que, assim como as necessidades e desejos, alteram de acordo com o cliente. Assim como, afirma Castelli (1992, p. 305), as gestões devem preocupar-se também com a higiene relacionada à:

**Saúde dos funcionários:** solicitar periodicamente exames médicos; exigir porte obrigatório de uniforme limpos; controlar o asseio do pessoal; proibir o uso do fumo no local de trabalho; instalar pias com produtos adequados para lavagem das mãos; instalar recipientes específicos para o lixo; dispor de vestiários com armários, banheiros e pias.

**Estocagem dos alimentos:** dispor de locais adequados para estocagem dos produtos; controlar a qualidade dos produtos no recebimento, na estocagem e no ato da confecção do prato; controlar aos prazos de validade dos produtos.

**Limpeza nos locais de trabalho:** evitar o acúmulo de sujeiras; manter pisos, paredes, pias, mesas, tábuas de cortes de carne sempre higiênicas; proceder a limpeza geral do local de trabalho dentro dos prazos recomendados.

**Limpeza nos equipamentos, utensílios e louças:** dispor de locais apropriados para a limpeza de louças e utensílios; limpar diariamente ou periodicamente determinados equipamentos, conforme recomendações.

**Dedetizações periódicas:** realizar, nos prazos recomendados, dedetização dos locais indicados, tomando-se todas as providências e precauções que se fizerem necessárias. (grifo nosso)

Se os clientes estão buscando qualidade nos serviços, zelam também pela higiene dos processos pelos quais estes estão submetidos. Mas, infelizmente, por vários motivos e até mesmo por desconhecimento do assunto, é uma minoria da população que se preocupa com a qualidade e a higiene de serviços e produtos. Porém, segundo Maricato (2002, p. 123):

Mesmo o que não é visto pelo cliente deve estar muitíssimo bem cuidado, pois é impossível que uma cozinha suja, ou até um vestiário sujo, não gere reflexos negativos na limpeza dos pratos, na cultura organizacional, no moral dos funcionários, na observação das regras disciplinares, na qualidade dos produtos. Por outro lado, descumprindo normas de higiene, o empresário estará sujeito não só a punições dos serviços de vigilância sanitária e de proteção ao consumidor como crítica da mídia, que, além de poder levá-lo à falência, acabarão por desmoralizá-lo social e profissionalmente.

Alguns dos gestores usam exatamente esta desculpa, a utilizada na primeira parte da citação: “não tem problema, os clientes não estão vendo”. Isto pôde ser constatado em alguns locais onde fizemos estágios durante a academia, ao questionarmos as pessoas responsáveis em relação a observações negativas percebidas.

A higiene é muito importante ao se trabalhar com serviços, pois estes são voltados às pessoas, que usufruem do produto da gastronomia em seus segmentos: seja com bebidas, ou seja com alimentos.

Uma mão não lavada após a ida ao banheiro por um colaborador, por exemplo, pode vir a trazer conseqüências a saúde dos clientes, refletimos neste estudo, por meio dos casos apresentados, em quantas destas situações encontramos algo que traz riscos à saúde.

**Em um final de ano, durante a festa de *reveillon*, que custou a cada cliente R\$ 600,00, foram servidos *sashimys*, *sushys*, frutas e bebidas, conforme cardápio apresentado para a ceia. Por volta das quatorze horas, a cozinha do hotel (onde foi realizada a festa) começou os preparativos para o *buffet*. Porém, o espaço reservado a área fria da cozinha, não era o espaço físico ideal para tal preparação, tornando-se pequeno, uma vez que os alimentos, já seriam dispostos nos espelhos em que seriam servidos. Desta forma, o chefe da cozinha decidiu utilizar-se da *Trattoria*, um de seus**

**restaurantes que havia ar condicionado e não estava sendo usado, para que fossem executadas todas as preparações frias, inclusive os peixes usados nestas preparações. Eram vinte e uma horas e estava quase tudo pronto, uma vez em que seria servido às vinte e três horas, tempo de montagem final dos *buffets* para que começasse o serviço propriamente dito. Este serviço seria realizado até às quatro horas da manhã, já que era *reveillon*. Mas, quando foram duas horas da madrugada, uma das estagiárias que estava na reposição dos *buffets*, foi até o local para buscar outro espelho de *sushys* e *sashimys*, e, ao pegar o espelho percebeu que o odor do peixe cru, já não era mais o mesmo. Mas, o chefe que ali estava, lhe disse que não havia problema, que o odor estava desagradável, mas que não estava estragado. Então, a mesma o levou para o *buffet*, e quase todos ingeriram o alimento sem perceber seu odor, talvez por estar em um ambiente a céu aberto.**

Quadro 10 – Caso 10: A não preocupação quanto a temperatura do alimento.  
Fonte: Elaboração da autora, 2007.

Existem no mercado vários descasos com a higiene nas áreas de acesso ao cliente, bem como naquelas que estes não visitam: as cozinhas, os depósitos, as áreas internas de atendimento. Neste sentido, observamos inúmeras falhas durante os estágios, onde em alguns lugares vimos muito do que não se deve fazer, ao invés de vivenciarmos uma correta administração, conforme exemplificado por Powers (2004, p. 313):

A supervisora de produção de comidas e suas assistentes eram denominadas gerentes: planejavam o trabalho; organizavam esse trabalho em estações; assessoravam as cozinheiras com as pessoas certas, adequadamente treinadas para o trabalho correto; e controlavam os custos dos alimentos mediante planilhas e instrumentos de controle de porções. Finalmente, a gerente de produção de alimentos, além de liderar e dirigir sua equipe, atribuía grande ênfase ao acompanhamento das receitas e dos métodos especificados pela administração.

Ao percebermos o descaso no que diz respeito à higiene, constatamos que as gestões deveriam estar mais presentes nas organizações, pois, muitas desconhecem os casos praticados e observados em seus empreendimentos por estarem ausentes. Segundo Maricato (2002, p. 123):

A fiscalização enérgica, mas construtiva, deve ser apoiada pelos empresários do ramo, assim como a denúncia demagógica e sensacionalista deve ser combatida com firmeza. A demagogia, a irresponsabilidade a busca de marketing eleitoral é visível

quando as autoridades se mostram tão enérgicas com estabelecimentos diferenciados e nem sequer visitam botequins de periferia, ou barracas de camelôs, porque não rendem notícias em jornais. Não obstante, a fiscalização sobre esses comerciantes seria muito mais necessária, já que atendem à parcela mais pobre da população, muito mais numerosa, carente, mal informada e desprotegida.

Muitos de nós não sabemos como são produzidas as refeições neste segmento de mercado, nos bares, restaurantes, lancherias, enfim, nos locais onde são processados os alimentos que consumimos.

É importante que reflitamos sobre os lugares que freqüentamos, entrarmos em uma cozinha, o que é inclusive recomendado pela vigilância sanitária, cabendo às empresas também zelarem pela higiene de suas áreas, devendo ter, no mínimo, tocas descartáveis para visitação dos clientes às áreas internas. Ainda de acordo com Maricato (2002, p. 125):

Sendo de tanta importância, a observação das regras de higiene também deve influenciar na escolha do ponto e do projeto arquitetônico. Um bar ou restaurante não pode se situar em local que não disponha de esgotos e água encanada farta e fornecida regularmente, nem próximo a rios poluídos, lixões, focos de insetos ou qualquer outra fonte de mau cheiro e contaminação.

Todos os deveres, que devem ser obedecidos em relação à higiene, estão presentes em normatizações das secretarias da saúde, em portarias municipais, estaduais e federais. Porém, muitas das exigências destas normas não são cumpridas, principalmente, por representarem custos, com os quais muitos gestores não concordam ou acreditam não afetar um todo, e outras, ainda, não possuem nem conhecimento sobre o assunto.

Maricato (2002, p. 125), ao abordar os aspectos legais a serem observados pelos empreendimentos da área de gastronomia, comenta:

Conforme a amplitude do projeto, os funcionários devem ter acesso próprio, vestiários, banheiros para os dois sexos (equipados com sabonetes, toalhas e papel higiênico) e até refeitórios adequados, se houver condições. Diz a lei que para cada 20 empregados devem existir um vaso sanitário, um chuveiro e um lavatório. A vedação das janelas e a ausência de vãos entre paredes e portas, piso e teto estão entre os detalhes mais examinados pelos fiscais, ao lado do estado, conservação e prazo de vencimento de produtos e a falta do SIF, ou seja, aprovação do produto por órgãos federais, é o que tem gerado a maioria das prisões de empresários [...].

Porém, a realidade encontrada é bem diferente, a maioria dos itens exigidos acima é exclusividade de um nicho de mercado, e o que observamos, durante nossos estágios e de maneira geral, é a não conformidade dos itens referenciados. Existem alguns lugares, que não sabemos como ainda não foram interditados, uma realidade preocupante.

No que diz respeito a registro nos órgãos fiscalizadores, é outra carência encontrada: a quantidade de fiscais é pequena [por exemplo, uma capital com 500 mil habitantes, existem apenas três fiscais da vigilância sanitária] (ANVISA, 2005) e o número de estabelecimentos muito grande. Como exemplo, estas informações foram citadas por vários professores ao longo da academia, mostrando que cabe a nós também inspecionar para que possamos mudar esta situação.

A maioria dos estabelecimentos abrem sem as devidas inspeções, e em consequência, sem os alvarás necessários para funcionamento dos estabelecimentos gastronômicos, tais como: alvará dos bombeiros, da vigilância sanitária e da prefeitura. Após um ano de funcionamento ainda não os apresentam, sendo necessárias inspeções e auditorias dos órgãos responsáveis para que as gestões se enquadrem no que é exigido por lei.

Outros estabelecimentos, ainda, cometem não conformidades ainda mais preocupantes, sem que o cliente tenha conhecimento das mesmas, como demonstra o relato do caso 11, que se refere à origem dos produtos, mais especificamente, ao abate clandestino de carnes. Este ato é de preocupação mundial, e se o cliente não exigir a origem dos produtos consumidos por ele, dificilmente, conseguiremos mudar as elevadas estatísticas desta grave irregularidade.

**Durante uma tarde que antecedia a virada de ano, uma cliente, ao chegar no salão de beleza que freqüentava, o qual estava localizado na lateral de uma padaria, escuta gritos estridentes de porcos, e pergunta ao proprietário da padaria o que estava acontecendo. O mesmo responde: “estamos abatendo os leitões do nosso sítio que serão preparados no hotel “tal”, amanhã para a ceia de fim de ano, eles encomendaram conosco, são os melhores leitões da região”. O hotel a que se referia, é um hotel no mesmo bairro, cinco estrelas. Ela o questiona novamente perguntando se eles tem um abatedouro junto à padaria, e ele responde: “para que precisamos de abatedouro, aqui ‘carneamos como pra fora’, da mesma maneira como aprendemos com nossos pais”. Ela, então, se despede e entra no salão para fazer as unhas, ainda chocada com o que havia acabado de ouvir, e que o abate continua por mais uma hora.**

Enquanto houver quem adquira estes produtos clandestinos e utilize-se dos serviços do mercado informal, o mesmo continuará abastecendo o mercado, motivo pelo qual devemos refletir sobre o que estamos fazendo para mudar esta realidade, que não agrega valor ao cliente.

O controle da higiene abrange todas as áreas: carne proveniente de um abatedouro clandestino; bebida de fabricação não registrada no Ministério da Saúde; o rompimento de uma embalagem no *freezer*; a unha suja de um funcionário, a barata que penetra no estabelecimento despercebida na caixa de verduras ou de cerveja; o alimento vencido esquecido no fundo do estoque; a geladeira que não se mantém na temperatura exigida; o estacionamento ou um veículo de transporte sujo; o acesso de animais domésticos vizinhos ou pombas – são todas informações que levam a punições, ainda que o empresário alegue não ser culpado. Talvez até se possa anular a multa por recurso administrativo ou judicial, mas o desgaste fica. Portanto atenção permanente deve ser norma.

Por meio desta citação de Maricato (2002, p. 126), constatamos que as não conformidades existem em altos índices, não estão apenas em normas e livros como algo que pode vir a acontecer, acontecem de maneira geral, basta querermos enxergar e cabem questionamentos tais como: que tipo de geração de valor estes atos agregam aos clientes? Onde fica a qualidade? O que interpretamos como qualidade?

Traremos mais um caso vivenciado, que condiz com a citação apresentada anteriormente, com o objetivo não só de mostrar ocorrências reais, como, também, fazer com que consigamos analisar e refletir sobre os aspectos abordados.

**Existe no mercado nacional um grupo que possui indústria de produtos originários do laticínio, que possui também uma rede de restaurantes com outro nome. Estes restaurantes estão situados dentro de *shoppings* e *flats* voltados para uma classe que possui mais condições sócio-econômicas dentro de nossa sociedade. Há um tempo atrás, foi contratada uma gerente *trainee* para atuar junto à rede, em alguns de seus restaurantes. A contratada deveria passar por uma experiência de três meses, para então tornar-se efetiva. Como gerente *trainee*, sua função era muito mais a observação das funções, bem como sugestões para melhoria, assessorando o gerente da casa. Dentre suas observações, destacamos algumas para melhor entendimento de sua atitude futura. Primeira**

observação: um certo dia, um cliente foi ao seu encontro com um parafuso enferrujado na mão dizendo: “*acabei de encontrar este parafuso misturado a minha salada, como me explica tamanha falha?*”. Segunda observação: durante o período em que o restaurante estava aberto a *trainee* ficava controlando o *buffet* central, precisava ficar todos os dias, junto à porta vai e vem de acesso à cozinha, porque havia um grande número de visitas indesejáveis grandes baratas. A mesma cuidava mais para que os clientes não as percebessem do que do *buffet*, que era sua função, porém não conseguia vê-las passeando em volta do *buffet* sem tomar nenhuma atitude, uma vez que nem dedetização fazia efeito sobre as mesmas, a área já estava condenada. Então, para que os clientes não as percebessem, ela ficava ao lado matando as baratas com os pés durante a operação, jogando as mortas para dentro da cozinha onde o *stewart* ia recolhendo-as. Terceira observação: um outro dia, outro cliente encontrara um grampo de grampeador dentro do arroz que havia servido em seu prato, mais uma vez, com vergonha após escutar a reclamação do cliente, vai à cozinha e pede para a equipe que tenham cuidado nos processos, pois, com certeza, o grampo era oriundo de um pacote de arroz aberto sobre a panela (na época algumas marcas, assim como até hoje existem, vinham com o rótulo na parte superior do pacote, o papel grampeado ao plástico). Quarta observação: durante o almoço em um dia de semana por volta das quatorze horas e trinta minutos, acontece um assalto ao restaurante, os assaltantes recolhem todo o dinheiro do caixa, somado ao dinheiro que destinava-se ao pagamento dos salários dos colaboradores e vão embora. Dias depois, é descoberto que os quatro assaltantes eram irmãos, sobrinhos e filhos do *maître* da casa, que mesmo depois continuou trabalhando no grupo. A *trainee* relata ainda que, diante de todos os absurdos presenciados, quando faltavam duas semanas para término de sua experiência, e uma das diretoras, que estava no restaurante, ao conversar com ela, perguntou-lhe sobre suas expectativas em relação à empresa, a *trainee* falou-lhe que não estava conseguindo ver expectativas de melhoria, pois muitas não dependiam da mesma e sim da gestão da organização, que não se mostrava preocupada em melhorar. Após expor

**todas suas preocupações, e lhe mostrar que havia muito para ser feito, a diretora então a demite, dizendo-lhe que sua função não era expor problemas e sim fazer seu trabalho sem questionamentos. Desta forma, a *trainee* tira o uniforme e vai para casa, agradecendo a Deus por ter lhe tirado daquele ambiente sem as mínimas condições de melhoria. Atualmente, o espaço, onde era o restaurante no *shopping center*, pelos novos proprietários vem sendo feito um trabalho voltado à conscientização dos clientes, pois, mesmo sofrendo toda uma reforma na estrutura, não conseguem cativar aqueles que se lembram da má fama das baratas do espaço.**

Quadro 12 – Caso 12: Uma experiência inesquecível, valores, condutas e baratas.  
Fonte: Elaboração da autora, 2007.

Até aqui, procuramos mostrar a preocupação na excelência de serviços e atendimentos, a imensa preocupação com a higiene do todo visando gerar valor para nossa sociedade, porém, não poderemos deixar de comentar a grande importância que a gestão dos empreendimentos gastronômicos assume, integrando os diferentes aspectos envolvidos.

## 2.4 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO

Criamos expectativas quanto à gestão aplicada aos empreendimentos do mercado gastronômico, uma vez que discutimos, na academia, as formas mais adequadas. Entretanto, vemos, em parte do mercado gastronômico, a falta de gestões ideais, a falta de preocupação com o capital humano, ou melhor a não valorização destes. Assim sendo, trazemos mais um caso ilustrativo.

**Durante a inauguração de um restaurante foi realizado um coquetel, e, ao final do mesmo, o proprietário solicitou que parte dos alimentos fossem guardados e outra colocada no lixo, sendo que todos estes alimentos estavam expostos nas mesas, e ficaram por volta de quatro horas. O término deveria ter sido às vinte e três horas, porém**

**estendeu-se até meia-noite, conforme havia sido combinado entre o proprietário e os colaboradores, antes do coquetel em reunião, este horário foi estipulado, pois era o último ônibus que os colaboradores dispunham para retornar às suas casas, o que não foi cumprido. Onde a equipe ficou trabalhando das oito horas da manhã até meia noite, muitos sem dinheiro para alimentação, pois ainda não havia sido dada nenhuma ajuda de custo que havia sido prometida. No dia seguinte, alguns colaboradores ao perceberem que, o que estava sendo prometido à uma semana desde a contratação, não estava sendo cumprido pediram demissão e ainda declararam à gerência que alguns, com menos condições, dormiram na rua, pois não tiveram como retornar para suas casas e outras duas colaboradoras que não tinham dinheiro no dia anterior, haviam desmaiado de fome na cozinha, momentos antes do final do coquetel, pois não tinham dinheiro nem para água. Estes casos ocorreram entre sexta e sábado, sendo que o restaurante abriria na terça-feira para o público, pois, na segunda era primeiro do ano, abriram com falta de mão-de-obra, o que só piorou nas duas próximas semanas, onde dos vinte e seis colaboradores contratados, sobrou apenas seis, os outros desligaram-se da empresa ao constatar que a administração era da época da escravidão.**

Quadro 13 – Caso 13: A falta de preocupação com o capital humano.  
Fonte: Elaboração da autora, 2007.

Para referenciar o caso 13, a falta de preocupação com seus colaboradores, em uma gestão equivocada, reportamo-nos a Flores (2002, p. 5):

Para que a postura inadequada de chefias despreparadas não traumatize o relacionamento – principalmente dos chefes que gostam de levar vantagem em tudo – os empregados devem, ao experimentar quaisquer insucessos, se lembrar dos seus dias de glória e apogeu; e, quando estiverem experimentando dias de glória e apogeu, lembrar-se de que tiveram dias de insucessos e fracassos para não se envaidecerem demais ou virem instalada a soberba e a arrogância, que juntas podem criar uma barreira ao desenvolvimento pessoal.

Consideramos a gestão como “alma” dos empreendimentos, e sua visão é que determinará o sucesso ou o fracasso. A visão de mercado é importante para que o empreendimento possa crescer, analisando o que o mercado procura, quais suas necessidades

e desejos, o que no ramo específico da gastronomia, é encontrado em poucos gestores. Para construir uma visão adequada, Carvalho *et alii*. (2005, p.31) nos ensina:

Como se constrói qualquer conceito consistente: transformando-o em um valor. Ou seja: fazendo com que as pessoas passem a acreditar que, efetivamente, a qualidade é fundamental para a sobrevivência da organização e delas próprias. Não se deseja, assim, uma simples mudança de posturas ou comportamentos, mas, sim uma alteração na forma de pensar e crer. Criar uma nova forma de agir, portanto, seria simples consequência.

À gestão, que é composta por proprietários, diretores e administradores, cabe decidir quanto à maneira pela qual o empreendimento será estruturado, desde o físico, material até o intangível; às pessoas que farão parte da equipe, ao planejamento como um todo, qual será seu negócio, com que visão, missão e princípios atuarão junto ao mercado e à sociedade.

As gestões com planejamentos estratégicos bem estruturados são as que têm maiores probabilidades de sucesso, pois, consideram diferentes perspectivas, como aponta Aumond (2002, p.90):

O mapeamento estratégico indica as quatro perspectivas da gestão do ciclo de serviços, seus fatores e indicadores de desempenho: a perspectiva do acionista, a perspectiva do cliente: o valor da experiência do ciclo de serviços; a perspectiva dos processos internos e a perspectiva da aprendizagem e inovação. Do mapeamento estratégico decorre o ciclo anual de gestão de serviços, equivalente ao ciclo anual da gestão orçamentária. Da gestão do ciclo de serviços, na perspectiva do cliente, da perspectiva dos processos internos e da aprendizagem e inovação decorrem os resultados da perspectiva financeira do acionista.

O capital humano, caracteriza-se como peça chave em empreendimentos voltados para serviços e atendimento. Por esta razão, acreditamos ser primordial, na área de gastronomia, gestões que tenham constante preocupação com as pessoas.

No segmento em estudo, caracterizamos que administrar é obter resultado por meio de pessoas, e para colher bons resultados é preciso que haja seleção, treinamento, remuneração e incentivos adequados para os colaboradores.

O caso 14 que será apresentado a seguir, relativo à motivação, encorajamento, exemplifica como percebemos e reconhecemos um elogio, muitas vezes, como uma motivação para o trabalho. De acordo com Powers (2004, p. 392):

Reconhecemos que muitas tarefas que não exigem qualificação em nosso setor são executadas por pessoas que as consideram maçantes e não recompensadoras. Podemos fazer muito para minimizar esses problemas e proporcionar um clima de

trabalho amigável, elogiar o bom desempenho e reconhecer o funcionário como pessoa que dá uma contribuição importante. Entretanto, estabelecemos metas irrealistas quando esperamos que todos respondam calorosamente a esses esforços gerenciais. Na análise final, as pessoas são contratadas para trabalhar, não para serem agradáveis. (Entretanto, ser – ou pelo menos, parecer – agradável deve fazer parte do trabalho dos funcionários de contato com o público). É muito mais agradável para todos se os funcionários estiverem felizes em seu trabalho, mas a necessidade essencial é de que o trabalho seja realizado de acordo com os padrões aprovados.

Com todos os ingredientes básicos sendo inseridos à gestão de pessoas, estes tenderão a trazer benefícios aos empreendimentos, o bom serviço, não é característica de uma equipe desmotivada como cita.

**Uma aluna de gastronomia que trabalhava como *maître* em um restaurante no seu primeiro ano, ganhou um concurso interno da faculdade e precisaria afastar-se do trabalho durante dezoito dias. Preocupada que não poderia viajar com a delegação da universidade em função da data ser na segunda metade de novembro, época de alta temporada, onde sabia que faria falta, mas ao mesmo tempo, tinha esta viagem como oportunidade única, conversou com o gerente geral, para ver se haveria a possibilidade. Prontamente o gerente conversou com os proprietários que a chamaram para uma reunião, onde então lhe disseram que não haveria problema, uma vez que a viagem lhe agregaria valor profissional e não seria a passeio, lhe deram ainda uma ajuda de custo, já que era uma boa colaboradora. Na sua volta, teve uma surpresa, mais do que isso, um reconhecimento, seu prato, o que havia lhe proporcionado a viagem, estava no cardápio do restaurante, enfatizando que era um prato premiado por uma aluna de gastronomia da Unisul.**

Quadro 14 – Caso 14: Motivação de colaboradores.  
Fonte: Elaboração da autora, 2007.

Especificamente ao treinamento, Powers (2004, p. 100) apresenta modernas técnicas que podem ser utilizadas para melhor capacitar a mão-de-obra:

Algumas cadeias de restaurantes desenvolvem programas de treinamento sofisticados para funcionários horistas, com utilização de recursos audiovisuais como filmes, videotapes e *slides*, para demonstrar os meios apropriados de desempenho das operações dos serviços de alimentação. Além disso, crescente

número de programas de treinamento interativo baseado em computador (e treinamento baseado na *Web*) está sendo criado. Exercícios de treinamento especial estão também agora disponíveis para subscrição das empresas através de televisão em circuito fechado. Por sua vez, os procedimentos padronizados enfatizados nos programas de treinamento empresarial reduzem o custo de treinamento e melhoram sua eficácia. Essa economia é especialmente vantajosa nas tarefas semi-qualificadas ou de baixa qualificação, que tradicionalmente, apresentam taxas de *turnover*, e, assim, consomem tempo de treinamento considerável.

Os empreendimentos são cadeias de geração de serviços, cadeias de geração de valor uma vez direcionada aos clientes internos e externos, os quais todos podem sentir os benefícios do valor gerado com a qualidade empregada. Nada acontece isolado, uma ação depende da outra, ações estas executadas por pessoas inseridas na cadeia prestadora de serviços.

Para concluir apresentaremos, conforme Viera (2004, p. 18), os dez princípios da qualidade:

1. total satisfação do cliente;
2. gerência participativa;
3. desenvolvimento de recursos humanos;
4. constância de propósitos;
5. aperfeiçoamento contínuo;
6. gerência de processos;
7. delegação;
8. disseminação de informações;
9. garantia da qualidade;
10. não aceitação de erros (erro zero).

Desta forma, ainda segundo Powers (2004, p. 414):

A visão de produto interpreta o serviço como outro produto que as empresas vendem aos clientes. Essa visão concentra-se na racionalização do processo do serviço para torná-lo eficiente e de custo benefício favorável, além de aceitável pelo cliente. O foco é controlar a realização das tarefas que compõe o serviço. Os comportamentos dos funcionários que fazem parte dessas tarefas são prescritos, freqüentemente, em considerável detalhe.

Contudo, uma grande parte de clientes informados procura, a cada dia, o valor dos bens e serviços que recebe em relação ao preço pago por eles. Podemos, sobretudo, afirmar que estamos passando na história, o momento de maior exigência, por parte dos clientes, no que diz respeito à prestação de serviços, um mercado competitivo, no qual o cliente exige valorização de como são prestados os serviços, e de seu valor agregado.

Desta forma, gostaríamos de evidenciar a todos que nossa reflexão sobre serviços e atendimentos não se propõe a esgotar este complexo tema. Assim como, para Castelli (1992, p. 193) ao afirmar:

Lembramos mais uma vez que não constitui propósito desta obra elaborar um manual de técnicas de serviço para restaurantes, ao analisar-se a organização de trabalho nesta área. Objetiva-se, isto sim, mencionar alguns tópicos do trabalho executado num restaurante, a fim de que o leitor possa inteirar-se dos inúmeros detalhes que devem ser levados em conta, para se poder garantir a qualidade dos serviços prestados neste setor. A amplitude, a complexidade de conhecimentos e as habilidades que deve possuir a brigada que se ocupa da operacionalidade de um restaurante de categoria, também deve ser mostrada.

Ao encerrarmos este capítulo, julgamos relevante destacar que a obtenção da excelência nos serviços e atendimentos não é uma tarefa fácil e requer constante atenção e disciplina por parte de seus prestadores. Entretanto, quando é atingida, o *feedback* expresso pelos clientes sob a forma de reconhecimento e agradecimento: (como exemplificado na documentação que compõe os anexos A a D) compensa os esforços despendidos e nos trazem uma grande satisfação profissional e pessoal, a partir de bons ensinamentos.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo desenvolvido a partir dos relatos de nossas experiências vivenciadas na área de gastronomia, procuramos identificar aspectos considerados importantes na prestação de serviços e atendimentos neste segmento, e para, que possamos evidenciar o atingimento de nossos objetivos específicos, os cinco tópicos abaixo vem a referenciá-los:

- Identificamos que cada cliente possui desejos e necessidades distintos e como, ao ser buscado um serviço e/ou um atendimento, nem sempre os mesmos estão claramente evidenciados, podem gerar frustrações tanto para o cliente, como para quem os atende, por este motivo trazemos os aspectos de valor de um serviço.
- Identificamos ainda no sub-capítulo a ênfase nas pessoas, a importância da mão-de-obra a ser empregada, uma vez que o valor do serviço é representado também por quem o presta, e, que deve, além de ter esmerado preparo técnico, gostar de lidar com pessoas, amar o que faz, pois, se não for assim, não terá motivação para realizar seu trabalho adequadamente.
- Identificamos as características pertinentes ao processo de atendimento, no sub-capítulo a arte em atender, em que a capacidade de ouvir e de manter a atenção assumem uma grande significância e ressaltamos a necessidade de que todos os clientes sejam atendidos da mesma forma, independentemente de suas condições sócio-econômicas.
- Alertamos para a obrigatoriedade da observância dos preceitos de higiene, descrevendo-a como fator de geração de valor nos serviços e produtos, não só nos alimentos, como também na estrutura e nos serviços, e, ainda, quanto à higiene pessoal dos atendentes.
- Abordamos a importância de gestão em empreendimentos desta área, definindo o papel da gestão na prestação de serviços e de atendimentos, que deve se preocupar, tanto com as necessidades dos clientes, como em propiciar amplas condições para que seus colaboradores prestem serviços e atendimentos de qualidade.

Na análise efetuada, constatamos distorções no mercado gastronômico atual, mas, em nosso entendimento, não cabe, apenas, a resolução pontual destes problemas, mas uma profunda reflexão sobre os processos críticos, buscando inovar conceitos e criando condições às mudanças que se fazem necessárias.

Para muitas pessoas, refletir sobre mudanças é uma experiência nova, e são as novas culturas que precisamos inserir ao mercado gastronômico, para que boas soluções sejam encontradas e tragam as melhorias esperadas por tantas pessoas que fazem parte deste amplo mercado.

Esta pode ser considerada como nossa vontade, a vontade de mudar, melhorar tudo o que conseguirmos, uma vez inseridos no mercado de trabalho, poder unir a teoria com a prática, para que possamos expressar nosso conhecimento, nossa visão e nossos princípios como profissional que deseja lutar pelo melhor, pelo sucesso de sua corporação.

Talvez, desta forma, conseguiremos mudar uma imagem, que, em certos locais, ainda é vista como uma realidade negativa quanto à serviços. Locais estes que deveriam prezar por um ótimo serviço, para atender da melhor forma a seus clientes internos e externos, para que pudéssemos propiciar a todos o *glamour* e a excelência da área de gastronomia.

Indiscutivelmente, clientes buscam bons serviços e atendimentos, mas, para que estes ocorram, é preciso dar atenção a todos os detalhes inerentes aos processos e pessoas envolvidas nestas atividades. Assim, a partir das informações que foram expostas ao conhecimento neste estudo, gostaríamos que as pessoas iniciassem, então, suas próprias reflexões sobre os lugares que frequentam, sobre as medidas cabíveis para promover uma era de mudanças.

A responsabilidade pela prestação de serviços e atendimentos de qualidade é de todos e de cada um em particular. Não podemos aceitar o entendimento de que falhas sempre existiram e sempre existirão e que nada pode ser feito em busca da excelência, constantemente devem ser tomados cuidados para não permitir que o desleixo predomine e sempre estarmos dispostos às mudanças, assegurando a cadeia de valor para a sociedade.

Concluimos este estudo, embora conscientes de que há muitos aspectos ainda a serem discutidos, almejando que nosso propósito de compartilhar nossas experiências como ponto de partida para uma reflexão seja atingido, fazendo que nossa indignação com o descaso passe a ser fator de exigência da qualidade nos serviços e atendimentos prestados e nos produtos ofertados pelo mercado gastronômico.

## REFERÊNCIAS

AUMOND, Carlos Walter. **Gestão de serviços e relacionamentos: os 9 passos para desenvolver excelência em serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BORTOLOTTI, Sílvio Roberto. **Manual do garçom**. Florianópolis: Paralelo 27, 1998.

CARVALHO et alii, Marli Monteiro de. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EducS, 1992.

CASTELLI, Geraldo. **Marketing hoteleiro**. Caxias do Sul: EducS, 1991.

CAVALCANTI, Marcelo José. **Manual de normatização de trabalhos acadêmicos**. Florianópolis, 2004. Apostila da disciplina de Metodologia Científica do curso de Turismo da Unisul.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

FLORES, Paulo Silas Ozores. **Treinamento em qualidade: fator de sucesso para desenvolvimento de hotelaria e turismo**. São Paulo: Roca, 2002.

FRANCO, Ariovaldo. **De caçador a gourmet: uma história da gastronomia**. 3. ed. São Paulo: E. Senac São Paulo, 2004.

INTERNATIONALE, Association de la Sommellerie. **Sommelier: profissão do futuro: técnicas para formação profissional**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2003.

KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Turístico e de Hospitalidade**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 4. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2002.

POWERS, Tom. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante.** São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Fernando Brasil da. **A Psicologia aplicada ao turismo e hotelaria.** 3. ed. São Paulo: CenaUn, 2001.

SWARBROOKE, John. **O comportamento do consumidor no turismo.** São Paulo: Aleph, 2002.

VIERA, Elenara Viera de. **Qualidade em serviços hoteleiros: a satisfação do cliente é função de todos.** Caxias do Sul: Educs, 2004.

## ANEXOS

## ANEXO A – Relato de uma cliente carioca

Florianópolis, 24  
 de fevereiro de 2006.  
 Gostaria de deixar registrado  
 o meu contentamento e prazer pelo  
 maravilhoso atendimento e comida  
 ambiente do El Dívino Restaurante.  
 Toda a equipe está de parabéns!  
 Comida muito boa, super saborosa,  
 mais maravilhosa, super saborosa,  
 foi tudo muito bem apresentado, enfim  
 um abraço a todos, em  
 um abraço a todos, em  
 toda equipe e  
 gostaria de  
 deixar

Q

registrado que  
 a ferenda site de  
 parabenos pois a equipe  
 trabalhe com alegria, f. e refero  
 e muito protego. O meu hon  
 em duvida de ef  
 um abraço  
 Alexandre

R.S. Parabenos especial ao senhor  
 Alexandre que foi  
 nosso orientador.

# O ESTADO

Florianópolis, 07/05/2005



5.º - 1.º de Maio  
CHQu (P. qui)

mulher

25-35

1.º - 1.º

ternacional

D7 /O.s /2 tj  
0.5

- Variedades
- CRONISTAS
- ECONOMIA
  - Gonzalo Pereira
- POLÍTICA
  - Moscar Pereira
  - Paulo Da Costa Ramo
- VARIEDADES
  - Leonardo Coelho
  - Miltinho Cunha
  - Zury Machado
- SUPLEMENTOS
  - Automotores
  - Entrevista
  - Magazine
  - Televisão
  - Turismo
- CANALS
  - Charge
  - Do Leitor
- SERVIÇOS
  - Câmbio
  - Cinema
  - Horóscopo
  - Roteiro
  - Tempo Em SC

## grade

( ) que n,3D faz a iiv'Te concorrência.3. /-., 1,6,r'/1 decidiu ,3diciCinat- 3D se r-, "iq:l de bordo no", "OS itens no card.3pio .. com i/,3ri.31;:ões em rodízio.3 c3da tt'e5 di.3s.

Passaq ei ro s d ,::: p on te a ére a 10 ~;ão P,3 ul ij (en tre :=,an to; ; D u m on t e C:DngCin)-13s) teráD Dpç:ãD de sandufehes CDro rDsbife (ccu:n roed.hD de e.n-.3S finas e. que.i,je,) .. ~içnbQ c2.n3de.n-.e. de.fum ade. ccq-n qe.-é(a de- 2.b2;:2,/,i.) 'qU e.2'2, ':he.ddar

*salame italiana e lombo condimentado com pasta de alho-pará. Os*  
i,ct8S sãD prepataoC'=-, coro páes clab.3t.3 corn queije P:::iT'(IE:::3D • -çJác' pr81.C' com iJerij8lim e pá'c) de oréiJ.3no, :3e!;)undc"J .3 cDmpant-tl.3 aérea .. 3 t-nudança:acom panha o .3cré-;cirno de freqLJências nesse trajetD .. que desde r1 dla 2 (cDr-n D firm do cDde-shat'e corn ,3 V,3rjq) P:::iSS,3i-arri de 2-5 p.3r-.3 :31 "iÖS di,:3rio5,

### C.:limaria

F,inaJ -de 5&m ana .ca,i,tj) ij na },lha, n e,r",l,htn a grande resta pr.ogral;:a-da, q'2', '2, r'i- '1'2:nü::, '-ue eu '3;:iba De nÜV'i)", nada~

### Fico

r' ... '1a-< C;on1;:aiv85 e ,t.,,driana ,6,lthcff (Bsolveram prDlong;:!( sua pet'rn,3n-ncia em Flot'ipa para curtirem a festa de 2 anos do e,on Vivant ( ) c3saí n,30 quer pen:1et" ,3 D'portunidade de i'elem brar P,=lit-is, cidade que os dois =!::icit".3rn .. atra\iés dD som chique do DJ P .:33"/!n; do Buddh,3 Bar,

### De fora

~(l),.if-:rn -ern pr8sár)ü)cardü Pereira foi barr3Ó1-:::l d,3 porta \;?'" 'rC)reJ I)\r-nD LDunqe nD (j{tino s,:3badCi. Eo'UC3dD e inteti(jent8 .. ÇUcardo vIrou ,35 CO::,t3S e fóf errrbot'a, rnes(n ij corn D bD-lsD che-ro de intenq,3D de se d'iver-br .. preferiu n,3o se incornodar, Perdeu a casa!

### De fora 2

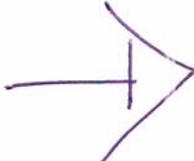
Quem também não gostou muito do tratamento da sábado à noite foi Davi Paes e Lima, colunista do site bem na foto, que escreveu cobras e lagartos da rrD;-t.-e de fh:n-pa erfi 5'da c.ü'luna on )r1e, ,i.,.,qUI um tr"e-chüj ((2',j-8, 'De "Seu arf'gü", il("OmD aqui n,3 J/h.3 D silJnific3G'O para a desiljnal;ãD '.,,t,P-, é berT; o'istercido onde n,3 ill:::ÚO(!,3 das fest,35 os cam arotes 5:30 rn a'i'5 c'tle-ios que .3 p-lsta d,3 boate - e to dD 5 l ut,:::itTI (i n cl us iV e ,3 tap as) po r UT! a pu 15 ei r ,3 que dê aces::: o ;3 ,;) re ,35 r"estritas .. fica difícil entr,3r ern um':l festa corn tranqUillid,3de, (r ue r!'! 58 CL3 ij -/;:d or /atu ai rn en te: pe ns.3 du as -vezes antes d 8 5,3! r de caS,3,

### Triste

;Yri'ld v2:-tGrd ~ja c:o-und de e,iurnenau lig.3 para dar 21 .. r,gr,tt,td r'~)-j;:~21, ~',-L~ Ú~tVna qUd'ita-feira hJi decret,=ll..ta a fai' ênÓa da tr-adr:cl:Jrldi' "'h'dPP-V (/ian -, PS dez e "Ö.,-Úl te da íri ,3r h ã Uu" ofi c-i 031 de jus fi i;:a 1.3crou :3 lcJj a d cJ Sh o PP-! mj 1",) e um ark t, D jze m q u s a dfvída chega a 5 m ilh(5es de reais,

### Almoço especial

p.berto todos DS finais de 5ern ,:ina, rn esm ü no rri"i8rTI O .. o El Di'l.,'inD e,e3ch., n,3 pX2.-.a de- Jure.rê Inte.mnacionat .. e"st3. ):.l-te-par,-ndo urn "3.lx-()-9J" e\_s"p\_e.c.'3.\ p-3X-d o di,3 d,s' s llj- '-,5:e5 C) c=lr/d,j;:qio i(ji; desen/ollviÔ(J peJc.' tradicic.,ll,,;i '3'f'ef ,:;;;" ordc.,' t;)trD Ç/(3ttCf fClYi.8 é CJ tratamento dD', funclunár)Ct', de lá, i-.)D E,e3c)rr, educ3c,:ãD não fatjta e a dupla Cri::: e Rodn"ijO ~;chn8lder trat.3rn os cfi"entes CIO t-e5f,3urante c:orn o 58 fDssem hÔspedes de suas prÓprias C3S,3S,



## ANEXO C - Agradecimientos Berndorf Band América Latina

fllj;;J

~-[jIT1J@@rulljI

Hotel do Frade  
Srita. Cristiane Schreiner

Praia do Frade BR 101 KM  
123 Angra dos Reis - Frade  
CEP 23 900 000  
Brasil

Berndorf, 23.02.2000.

Muy estimada Cristiane:

Ya de regreso en la oficina y recordando con mucha melancolía (saudades) nuestra estadía en Frade aprovecho para enviarte mis mas efusivos agradecimientos por todos tus esfuerzos durante la coordinación de nuestro "3er. Sales Meeting Latinoamericano de Berndorf Band Austria" realizado en el Hotel do Frade a inicios de Febrero. Ellugar paradisíaco y tus atenciones y esfuerzos para coordinar las actividades de nuestro grupo contribuyeron a crear el ambiente propicio para nuestra reunión.

Este encuentro reviste una gran importancia para nosotros ya que reúne a todos nuestros representantes en el área latinoamericana para realizar análisis de mercado y fijar estrategias futuras.

Hago extensivos mis agradecimientos a todo el personal del Hotel, quien aparte de profesionalismo revistió nuestro encuentro de gran simpatía.

Aprovecho para desearte los mejores parabienes tanto en lo profesional como en lo privado y me despido muy atentamente.

BERNDORF BANO

GESMBH *Ü* li. "IU

'1. IY\, ~ V\* 1.

Federico Oe La  
VJga Ventas  
Latinoamerica  
Tel.: 0043-2672-

800275 Fax: 0043-  
2672-84176 E-Mail:  
[fdv@berndorf.co.at](mailto:fdv@berndorf.co.at)

Firmenbuchnummer 117604 Y Firmenbuchgericht  
LG ais HG Wiener Neustadt UIO-Nummer  
ATU17592004



BERNOORF BANO GesmbH  
A-2560 Berndorf/Austria  
Telefon (43) 2672/800-0 Fax  
(43) 2672/84176 Email  
[band@berndorf.co.at](mailto:band@berndorf.co.at)



## ANEXO D – Agradecimentos Merck S.A. Industrias Quimicas

Rio de Janeiro, 20 de agosto de 1999.

Ao

Hotel do Frade

Angra dos Reis, RJ. (24)369-2254 At.: Sr. Cláudio Serrado

e-mail: [sales@frade.com](mailto:sales@frade.com)

Ref.: Convenção MERCK 16 à 19/08/99

Prezados Senhores:

Em nome de nosso Cliente MERCK S.A Indústrias Químicas e em nosso nome, agradecemos a atenção e o profissionalismo com que fomos recebidos em seu hotel.

É importante destacar a atenção que recebemos de todos os funcionários, escritório, manutenção, etc. Entretanto, por questão de justiça, não podemos deixar de destacar o trabalho incansável e perfeccionista de pessoal de eventos **Cristiane Schreiner**, Marcelo Lima, Júlio César, Raimundo Pinto, Ismael, de apoio Ronilse, Lúcia, Mabili e Carina e Luís da Embrave, sem os quais não teríamos obtido o resultado alcançado.

Temos a convicção que a estrutura e o profissionalismo de seus subordinados foi fundamental para o sucesso de nosso evento,

Temos a certeza que esta foi apenas, mais uma ent(e muitas outras oportunidades que teremos de trabalharmos jun'tos, constituindo' uma parceria sólida marcada pelo ~,uce~ de nossas EIT)presas.

Fique certo de que o Hotel do Frade com sua equipe brilhante, será sempre a nossa primeira opção,

Grato,

Claudionor da Rocha Pinto Filho  
Presidente

! . \*  
., .

Solicitamos que seja dado conhecimento desta carta-agradecimento, a cada uma das pessoas que contribuíram para o êxito de nossa Convenção.

Pontos	dJ	VIJnd <sup>a</sup>	CQml.mic <sup>a</sup> ç-Q	CQnVIJ	Congre	MI,!!timidi <sup>a</sup>
Incentivos			Vism!!	nçõlJS	ssos	Est <sup>a</sup> nctlJs.
			Recepcionistas	Promotore	Reposit	Terceirização
				s	ores	

Lift Brazil Promoções e Eventos -Avenida Edson Passos 216, Alto da Boa Vista, RJ,