

Starwood Hotels Brussels

Miguel Vicente Pequito Valente

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efectuado sob a orientação de:

Professora Doutora Cláudia Henriques
chenri@ualg.pt
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

Professor Doutor Carlos Miguel Guimarães
Pinto Coelho Afonso
cafonso@ualg.pt
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

e supervisionado por Robert Giandalone

Starwood Hotels and Resorts, EAME, Bruxelas

Starwood Hotels Brussels

Miguel Vicente Pequito Valente

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efectuado sob a orientação de:

Professora Doutora Cláudia Henriques
chenri@ualg.pt
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

Professor Doutor Carlos Miguel Guimarães
Pinto Coelho Afonso
cafonso@ualg.pt
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

e supervisionado por Robert Giandalone

Starwood Hotels and Resorts, EAME, Bruxelas

TÍTULO

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Assinatura:.....

Nome:

Data: / /

Programa: Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Copyright:

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

*“Vivemos todos sob o mesmo céu,
mas nem todos temos
o mesmo horizonte”
Adenauer, Konrad*

Lista de Siglas	ix
Agradecimentos	x
Resumo	xi
Abstract	xii
Capítulo 1 Introdução	1
1.1. Objetivos e motivações	1
1.2. Estrutura do relatório	2
Capítulo 2 Caracterização da empresa	3
2.1. Enquadramento histórico.....	3
2.2. Missão Visão e Valores.....	6
2.2.1 Missão	6
2.2.2 Visão e Valores	6
2.3. Análise SWOT	7
2.4. Organigrama da divisão EAME	7
Capítulo 3 A equipa de <i>Supply Chain</i>	9
3.1. Constituição.....	9
3.2. Objetivos	10
Capítulo 4 Enquadramento teórico	11
4.1. A cadeia de abastecimento (<i>Supply Chain</i>).....	11
4.1.1. Definição e sua origem	11
4.1.2. A introdução da GCA na indústria dos serviços.....	12
4.1.3. O impacto no desempenho dos hotéis.....	13
Capítulo 5 O estágio	16
5.1. Funções, tarefas e responsabilidades.....	16
5.2. Atividades promovidas pela empresa.....	21
Capítulo 6 Considerações finais	23
Bibliografia	25
Anexos	28
Anexo I – Certificado de estágio	29
Anexo II – Carta de certificação de estágio	30
Anexo III – HotelsMag 325 ranking 2015	31
Anexo IV – Painel de Gestão do <i>MyServiceDesk</i>	32

Anexo V – Folha de avaliação das reuniões com fornecedores.....	33
Anexo VI – KPI de avaliação das reuniões com fornecedores.....	34
Anexo VII – NB&T - Vista geral da folha Excel.....	35
Anexo VIII – NB&T - Quadro de preenchimento do estado da encomenda.....	36
Anexo IX – NB&T - Principal KPI/gráfico de análise do processo.....	37
Anexo X – Exemplo de um quadro geral da plataforma <i>Reflex</i>.....	38
Anexo XI – Imagens retiradas do vídeo/<i>teaser</i>.....	39

Lista de Siglas

EAME – *Europe, Africa & Middle East* (Europa, África e Médio Oriente)

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

F&B – *Food & Beverage* (Comidas e Bebidas)

IT – *Information Technology* (Tecnologias de Informação)

HR – *Human Resources* (Recursos Humanos)

GCA – Gestão da Cadeia de Abastecimento

CA – Cadeia de Abastecimento

KPI - *Key Performance Indicators* (Indicadores chave de desempenho)

NB&T – *New Builds & Transitions* (Novas Construções e Transições)

Agradecimentos

Um agradecimento especial ao meu supervisor de estágio, Robert Giandalone, *Associate Director Supply Chain*, o qual sempre me apoiou desde o início até ao final do estágio, mostrando-se sempre acessível a todas as questões ou dúvidas que surgissem.

Ao estagiário anterior, Daniele Zambonelli, por me ajudar na introdução e adaptação à empresa, de forma a que fosse o mais fácil possível.

À minha colega Christiane Vogel, *Supply Chain Specialist*, a qual me ajudou e apoiou nos primeiros meses do estágio, acedendo sempre de forma proactiva aos meus pedidos de ajuda.

À minha colega Alkisti Klouda, *Manager Supply Chain*, por me ajudar a crescer profissionalmente e pela forma positiva como sempre me ajudou a resolver problemas.

A todos os colegas que colaboraram comigo e que me ajudaram neste percurso, tornando o mesmo numa das melhores experiências que tive até hoje.

Aos amigos/colegas que tornaram a experiência de viver e trabalhar em Bruxelas muito melhor do que eu próprio esperaria.

À Prof.^a Cláudia Henriques e Prof. Carlos Afonso por ajudarem na orientação deste trabalho.

Muito Obrigado!

O presente relatório diz respeito ao estágio curricular que integra o Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve.

O objetivo principal deste relatório é apresentar uma descrição e uma análise das atividades desempenhadas durante o estágio realizado na empresa *Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.*, mais especificamente na sede da mesma para a região EAME (Europa, África e Médio Oriente), localizada em Bruxelas, Bélgica. O estágio realizou-se no período compreendido entre 12 de Janeiro e 10 de Julho de 2015.

O objetivo principal do estágio centra-se na aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o primeiro ano do Mestrado, possibilitando igualmente o contacto direto com a área de estudo, neste caso, a indústria hoteleira. O estágio foi realizado no departamento de Operações, tendo sido incluído na equipa de *Supply Chain* (Cadeia Logística/de abastecimento) como estagiário *trainee*, participando ativamente nas decisões/ações da equipa.

O relatório encontra-se dividido em seis partes: 1. Introdução, onde são explicadas as escolhas pelo estágio e pela empresa de acolhimento; 2. Caracterização da empresa, onde é feito um enquadramento histórico da empresa de acolhimento, assim como uma apresentação da sua estrutura, missão, visão e valores; 3. A equipa de *Supply Chain*, capítulo onde é apresentada a equipa em que estive inserido e os objetivos da mesma; 4. A cadeia de abastecimento, onde é feito um enquadramento teórico sobre a cadeia de abastecimento; 5. O estágio, onde é feita uma descrição das funções, tarefas e responsabilidades desempenhadas ao longo do estágio; e 6. Considerações finais, onde é apresentada uma conclusão, como reflexão sobre toda a experiência.

Palavras-chave: Hotelaria; *Supply Chain*; Fornecedores; Compras; Logística

This report refers to an internship performed under the context of the Master in Hospitality Management, which is led by *Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, UAgl* (Algarve University).

The main objective of this report is to present a description and analysis of the activities performed during the internship taken at *Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.*, more specifically in the head office for the EAME (Europe, Africa and Middle East) region located in Brussels, Belgium. The internship took place from the 12th of January until the 10th of July of 2015.

The main objective of the internship has the focus on the application of the knowledge acquired during the first year of the Master, enabling as well the direct contact with the areas of study, in this case the hospitality industry. The internship was taken in the Operations department, being me included in the Supply Chain team as a trainee, having active participations in the team actions/decisions.

The report is divided in six parts: 1. Introduction, where it is presented the reasons for the choices for the internship and the company; 2. Company overview, where it's made an overview of the company where the internship took place; 3. The Supply Chain team, in this part is presented the team where I was included, as well as the tasks and objectives of the same in the company; 4. The Supply Chain, a theoretical overview regarding Supply Chain; 5. The internship, where it is made a description of the tasks, functions and responsibilities performed during the internship; 6. Final considerations, at the end is finalized with a conclusion, as a final reflection of all experience.

Keywords: Hospitality; Supply Chain; Suppliers; Purchase; Logistics

O presente relatório tem como objetivo a obtenção do grau de mestre em Direção e Gestão Hoteleira, tendo o Mestrado, para além do estágio e respetivo relatório, como opções para o trabalho final a realização de uma tese ou de um projeto, a realizar no segundo ano do curso.

A empresa escolhida foi a *Starwood Hotels and Resorts*, tendo o estágio decorrido na sua sede para a região EAME, em Bruxelas, Bélgica, no período compreendido entre 12 de Janeiro e 10 de Julho de 2015.

Nos anexos I e II apresento os certificados descritivos do estágio enviados pela *Starwood*.

1.1. Objetivos e motivações

A escolha pelo trabalho que iria realizar não foi difícil, visto que sempre considerei a realização de um estágio a opção onde conseguiria obter, da forma mais eficaz, mais conhecimentos e mais-valias. Na minha opinião, a escolha por um estágio é a que melhor proporciona a utilização dos conhecimentos adquiridos durante o primeiro ano do curso, possibilitando também ter uma interação muito mais direta com o mundo do trabalho.

Tendo tomado a decisão pela realização do estágio ficava a faltar a procura e escolha do local onde iria efetuar o mesmo. Comecei por procurar estágios em Portugal, mas como no ramo hoteleiro é essencial ter experiências fora do país de residência, também fiz candidaturas para o estrangeiro e acabei por optar pela oportunidade que surgiu na Bélgica em detrimento de outra que tive em Portugal. Para além de ir ao encontro da minha ideia de ir trabalhar para fora de Portugal, esta era uma oportunidade única, sendo uma posição procurada por bastantes estudantes internacionais, visto que era na sede da região EAME de uma das maiores e mais conceituadas cadeias hoteleiras a nível mundial, a *Starwood Hotels and Resorts*. Depois de passar as fases de recrutamento não hesitei quando me disseram que tinha sido aceite e me fizeram a proposta de estágio no departamento de *Supply Chain*. Ainda como fator positivo foi o estágio estar em linha com as minhas duas principais áreas de estudo, a licenciatura em Administração e Gestão de Empresas da *Católica Lisbon School of Business and Economics* e o atual mestrado.

1.2. Estrutura do relatório

Este relatório encontra-se dividido em cinco partes:

Após a introdução segue uma parte referente à caracterização da empresa (Capítulo 2) e apresentação da equipa de *Supply Chain* (Capítulo 3), na qual estive incluído durante o estágio. Nesta parte podemos ficar a conhecer a história e atual enquadramento da empresa, a sua missão, visão e valores e ainda é apresentada uma análise SWOT e o organigrama da divisão EAME. Por fim é explicada a constituição da equipa de *Supply Chain*, assim como os seus objetivos.

Na terceira parte é desenvolvido um enquadramento teórico sobre a Cadeia de Abastecimento (CA) (Capítulo 4), onde é apresentada a sua definição e origem, a sua entrada na indústria dos serviços e por último é estudado o seu impacto no desempenho dos hotéis.

A terceira parte centra-se no estágio, onde são então apresentadas as funções, tarefas e responsabilidades que realizei durante o mesmo, tal como as atividades promovidas pela empresa durante o mesmo período.

Na quarta parte são apresentadas as considerações finais, decorrentes de uma reflexão sobre todo o estágio.

2.1. Enquadramento histórico

A *Starwood Hotels & Resorts* teve a sua origem numa empresa de investimento imobiliário chamada *Starwood Capital*, sendo conhecida na altura como *Starwood Lodging*. Inicialmente a *Starwood Lodging* detinha diversos hotéis na América do Norte, todos com marcas/nomes diferentes (Starwood, 2015).

De forma a expandir a sua rede de hotéis adquiriu, em 1994, a cadeia *Westin Hotel Company* ao grupo *Aoki Corporation*, adicionando ao seu portfolio 80 hotéis de categoria *upscale*. Seguindo a estratégia de expansão da sua rede, a *Starwood* conseguiu ganhar a luta pela *ITT Corporation*, detentora dos hotéis *Sheraton*, na qual a cadeia *Hilton* também estava na corrida. Com esta aquisição a *Starwood* acrescentava os nomes *Sheraton*, *Four Points by Sheraton* e *The Luxury Collection* às suas marcas, tornando-se a maior empresa hoteleira do mundo ao deter cerca de 650 hotéis em 70 países (Gilpin, 1997).

Em 1999 a empresa anunciou a marca *W Hotels*, representando uma marca de hotéis de luxo com ênfase no *design* e de proporcionar experiências únicas aos seus clientes. Em 2005 criou a marca *Aloft*, baseando-se nas características dos hotéis *W*, mas direcionada para a categoria de *midscale*. No mesmo ano adquiriu os hotéis *Le Meridien* (Starwood, 2015).

No ano de 2006 abriu o primeiro hotel *Element*, seguindo a lógica dos hotéis *Four Points by Sheraton* e *Aloft* como “filhos” do *Sheraton* e *W Hotels* respetivamente, sendo a marca mãe, neste caso, a *Westin* (Starwood, 2015).

Mais recentemente foi apresentada a décima marca da *Starwood Hotels & Resorts*, tendo como nome *Tribute Portfolio*, seguindo a lógica dos hotéis independentes da marca *The Luxury Collection*, mas direcionada para a categoria de 4*, em vez da de 5*.

Atualmente a *Starwood Hotels & Resorts* é uma das empresas hoteleiras líderes a nível mundial, contando com mais de 1.200 propriedades em 100 países e 180.400 colaboradores, destacando-se no ranking 325 Hotels da HotelsMag (2015) como a 8ª maior cadeia a nível mundial, com mais de 354.000 quartos¹. A *Starwood* é proprietária, operadora e franchisadora de hotéis, resorts e residências com as seguintes marcas

¹ Dados de Julho de 2015

reconhecidas internacionalmente: *St. Regis, The Luxury Collection, W Hotels, Tribute Portfolio, Westin, Le Meridien, Sheraton, Four Points by Sheraton, Aloft e Element*. A empresa tem também um dos mais reconhecidos programas de lealdade da indústria, *Starwood Preferred Guest (SPG)*, permitindo aos seus membros ganhar pontos e utilizar esses mesmos pontos em estadias, upgrades de quartos e voos, sem nenhuma restrição de datas. Por último, a *Starwood* ainda detém a *Starwood Vacation Ownership, Inc.*, um agente *premium* para experiências de férias em *resorts/villas* e com acesso privilegiado às marcas *Starwood* (Starwood, 2015).

A empresa está distribuída por 4 divisões a nível mundial: América do Norte (NA); América Latina (LA); Ásia e Pacífico (AP); e Europa, África e Médio Oriente (EAME). A sede da EAME está localizada em Bruxelas, onde decorreu o meu estágio.

A divisão EAME conta atualmente com 253 hotéis que totalizam 63.265 quartos² sendo apenas 8 pertencentes à empresa, 190 geridos e os restantes franchises. Nos próximos cinco anos estão previstos abrir mais 50 hotéis.

Em baixo apresento alguns números representantes da divisão e da sua diversidade³:

- 62 países
- 6 fuso-horários
- 5 regiões
- 253 hotéis
- mais de 55.000 colaboradores
- 40 línguas
- mais de 35 moedas

Na tabela 1 pode-se verificar a consistência da empresa nos lugares cimeiros do ranking mundial, oscilando entre o 7º o 8º posto em numero de quartos, tendo um crescimento constante no numero de hotéis detidos. Apesar de o numero de quartos ter tido um crescimento de cerca de 21,5% entre 2010 e 2014, a *Starwood* ainda não conseguiu ascender no ranking, o que demonstra a forte concorrência entre as cadeias de topo a nível mundial. No anexo III pode-se ver o último ranking publicado pela *HotelsMag*.

² Dados de Julho de 2015

³ Dados de Julho de 2015

	Ranking Mundial	Nº de hotéis	Nº de quartos
2010	8	979	291 638
2011	7	1 090	321 552
2012	7	1 134	335 415
2013	7	1 175	346 819
2014	8	1 222	354 225

Tabela 1 - Evolução da *Starwood* no ranking mundial (Fonte: HotelsMag)

A *Starwood* detém ainda alguns dos mais conceituados hotéis do mundo. Segundo o ranking dos melhores hotéis do mundo de 2015 do *TripAdvisor*, existem dois hotéis pertencentes à *Starwood*, o *Al Maha, A Luxury Collection Desert Resort & Spa* em 8º lugar e o *The Gritti Palace, a Luxury Collection Hotel* na posição 16, partilhando os dois de avaliações médias de 5 em 5 por parte dos utilizadores do *TripAdvisor*.

Também no ranking dos 100 melhores hotéis do mundo segundo os leitores da prestigiada revista *Condé Nast*, estão presentes alguns hotéis da *Starwood*, tais como o *St. Regis Punta Mita Resort*, o *Hotel Alfonso XIII (Luxury Collection)*, o *St. Regis Lhasa Resort* e o *St. Regis Bora Bora Resort*.

2.2. Missão Visão e Valores

A *Starwood* (2015) estabeleceu a sua missão, visão e valores, tal como se pode verificar:

2.2.1 Missão

“Superar constantemente as expectativas dos hóspedes no que diz respeito aos produtos e serviços que fornecemos aos que viajam a negócios ou a lazer.”

2.2.2 Visão e Valores

Na *Starwood*, os valores são “promessas”, as quais orientam as ações diárias dos seus colaboradores e garantem um entendimento comum entre os mesmos.

Os valores da *Starwood* são:

- **Dar um passo a mais**, realizando ações que criam conexões duradouras e fidelidade.
- **Jogar em equipe**, trabalhando globalmente e com todas as equipes da empresa.
- **Fazer a coisa certa**, usando discernimento, respeitando as comunidades, funcionários, proprietários, parceiros e o meio ambiente.

“Tomamos o cuidado de cumprir essas promessas em cada interação, incluindo aquelas com os nossos hóspedes. Nosso compromisso é criar uma empresa que seja um ótimo local de trabalho, ofereça experiências maravilhosas e diversas aos hóspedes.”

2.3. Análise SWOT

Na tabela 2 é apresentada uma análise SWOT (*Strengths* – Forças; *Weaknesses* – Fraquezas; *Opportunities* – Oportunidades; *Threats* – Ameaças) da *Starwood*, onde são identificadas as suas Forças – características da empresa que lhe dão vantagem sobre os concorrentes, Fraquezas – características da empresa que se apresentam como desvantagens em comparação com os seus concorrentes, Oportunidades – elementos que são possíveis transformar em forças/vantagens, e Ameaças – elementos que se apresentam como possíveis desvantagens para o negócio. A análise teve como base a minha experiência durante o estágio, assim como uma observação do *website* da empresa, mostrando a minha visão sobre a mesma.

<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de fidelização SPG - Presença a nível global - Diversidade de marcas, cada uma com <i>branding</i> diferenciado - Tecnologias inovadoras (ex.: <i>SPG keyless</i>) - Marcas reconhecidas internacionalmente 	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demasiado enfoque no mercado doméstico (EUA) - Maior marca (<i>Sheraton</i>) é pouco reconhecida no mercado doméstico - Marca <i>Sheraton</i> necessita de uma renovação dispendiosa - Sem presença nas categorias <i>mid-scale</i> e <i>budget</i>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de crescer na Europa e mercados emergentes - Aumento do numero de turistas asiáticos em todo o mundo - Renovação da marca <i>Sheraton</i> - Possível angariação de novos clientes com as novas marcas (<i>Element</i> e <i>Tribute Portfolio</i>) 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novos concorrentes na indústria (<i>Airbnb</i>) - Economia mundial ainda em crise - Crescimento exponencial dos concorrentes - Mercado muito competitivo

Tabela 2 – Análise SWOT (Fonte: Elaborado pelo autor)

2.4. Organigrama da divisão EAME

Na tabela 3 é apresentado um organigrama da divisão EAME da *Starwood*, no qual é possível identificar os departamentos existentes, tal como as equipas constituintes do departamento de operações, no qual me encontrava inserido.

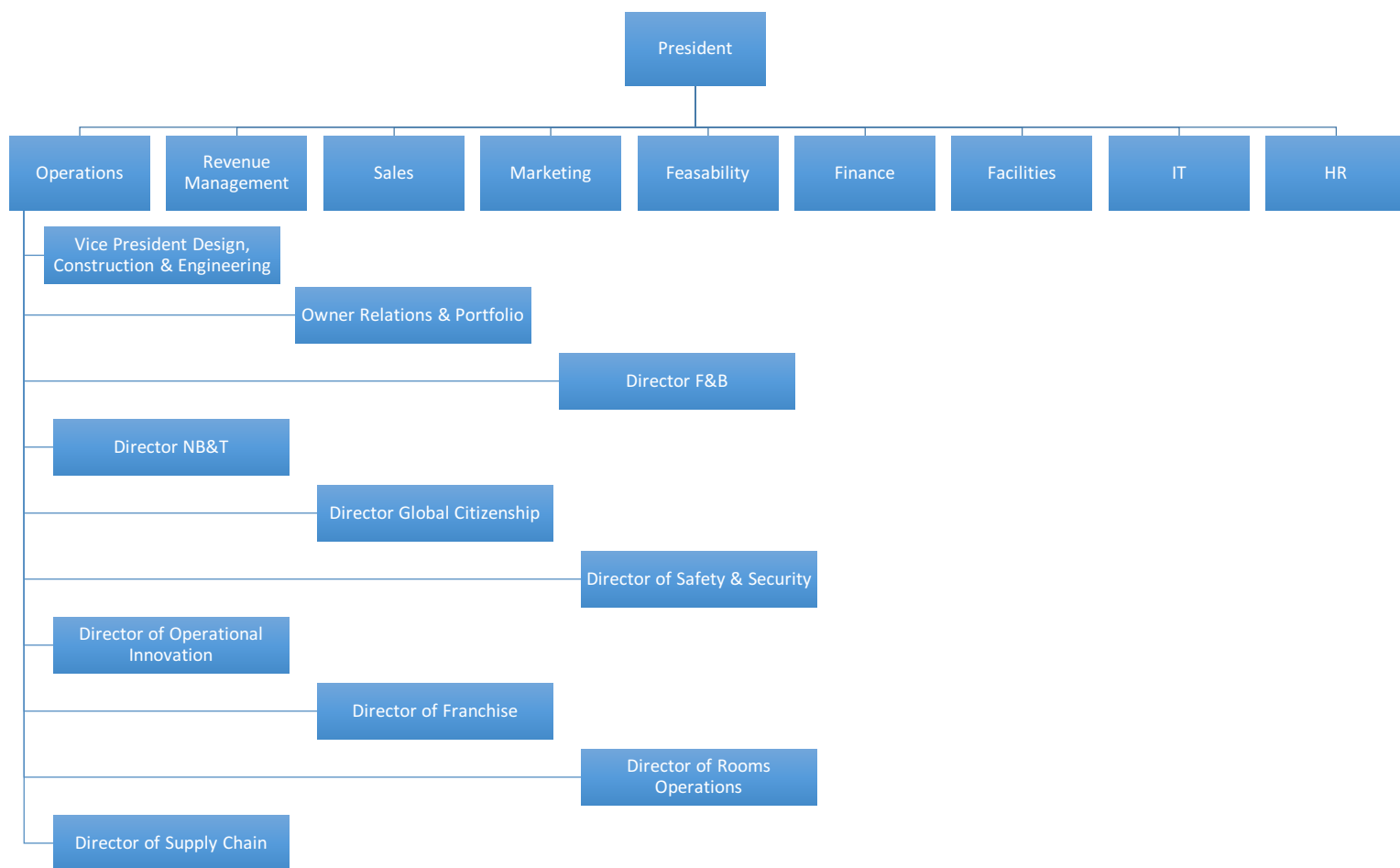


Tabela 3 – Organigrama EAME, Bruxelas (Fonte: Elaborado pelo autor)

3.1. Constituição

A equipa em que estive inserido pertence ao departamento de operações da região EAME e durante o meu estágio era constituída por 4 elementos nos escritórios da sede: Robert Giandalone, *Associate Director*, Alkisti Klouda, *Manager*, Christiane Vogel, *Specialist* e eu, como *Trainee*. Ainda nos escritórios da sede em Bruxelas também colaborava de forma direta com a equipa de *Supply Chain* Jonathan Gallo, o qual foi destacado para trabalhar nos escritórios da *Starwood* por um dos maiores fornecedores para a região EAME.

Para além dos elementos acima mencionados ainda existiam diretores regionais, que cooperavam de forma direta com a equipa, mas não na sede em Bruxelas. Estes trabalhavam nos países que representavam, de forma a dar um apoio mais direto aos hotéis desses mesmos países. Na tabela 4 podemos observar o organigrama da equipa.

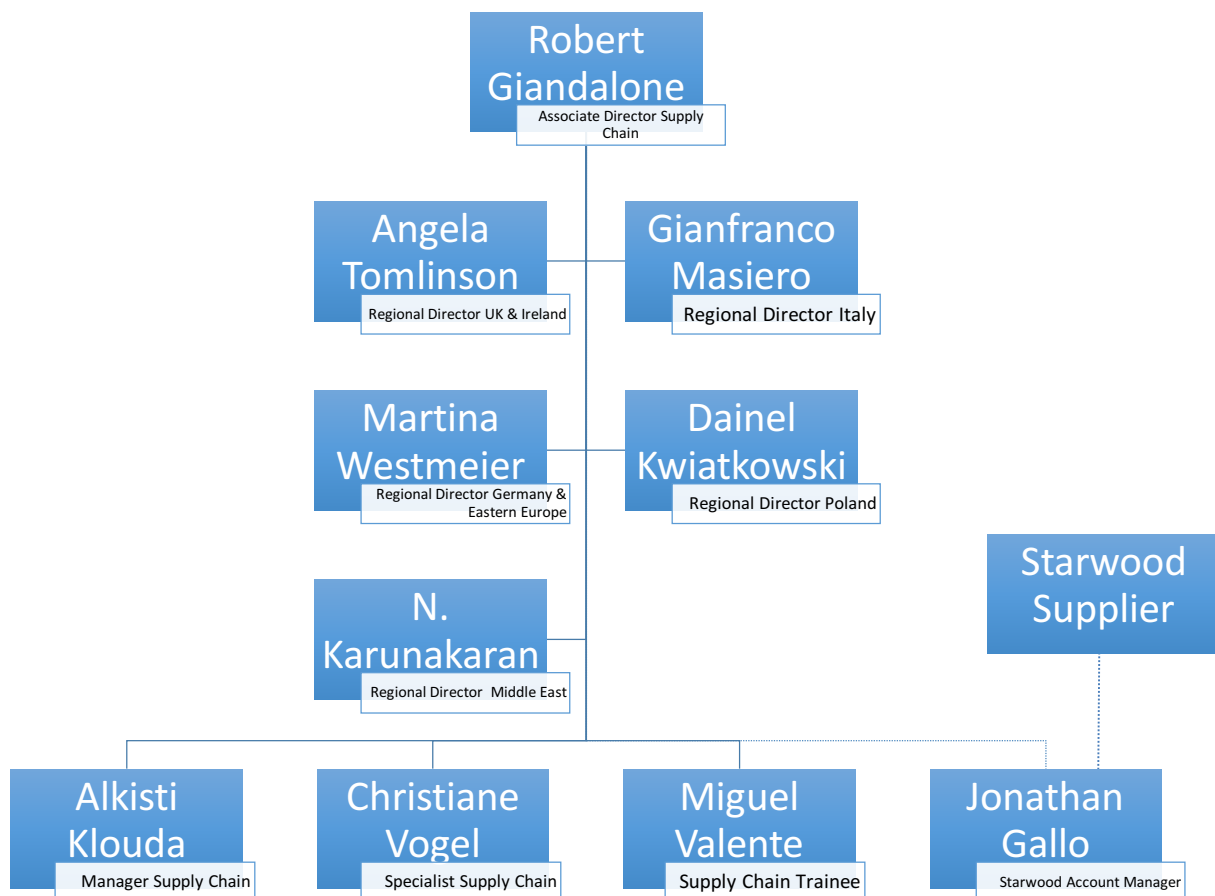


Tabela 4 – Organigrama da equipa *Supply Chain*, EAME (Fonte: Elaborado pelo autor)

3.2. Objetivos

A equipa de *Supply Chain* tem como objetivo fazer a ponte entre fornecedores e hotéis, facilitando os processos e mantendo os standards da *Starwood*, tendo como principais funções as apresentadas de seguida (Starwood, 2015):

- Contratar novos fornecedores e renovar os contratos já existentes
- Gestão dos fornecedores (mais de 35)
- Suporte contínuo aos hotéis na sua relação com os fornecedores contratados pela *Starwood* EAME
- Cooperação com os departamentos de marketing, jurídico e financeiro e restantes equipas do departamento de operações
- Gestão logística dos diversos contratos da divisão (EAME), assegurando o correto transporte, nos devidos tempos e da forma mais eficiente, aos clientes finais
- Inventário dos vários contratos da divisão (EAME) de forma a tornar os processos de aberturas de novos hotéis mais céleres, eficientes e que ajudem à manutenção dos standards da *Starwood*

As funções acima enumeradas ajudam a alcançar diversos benefícios para os hotéis, sendo os mais relevantes (Starwood, 2015):

- Poupar tempo, recursos e dinheiro aos proprietários dos hotéis ao evitarem ter de passar por todo o processo de procura, escolha e contratação de fornecedores
- Garantia de que os produtos oferecidos pelos fornecedores contratados foram testados, avaliados e aprovados
- Itens pré-selecionados para cada uma das marcas, tendo a aprovação do departamento de marketing
- Suporte total e contínuo dos escritórios da sede
- Manutenção da qualidade dos produtos contratados

4.1. A cadeia de abastecimento (*Supply Chain*)

4.1.1. Definição e sua origem

Não existe um consenso em relação à definição de Gestão da Cadeia de Abastecimento (GCA), havendo, no entanto, uma definição mais dominante: “uma rede de organizações que estão envolvidas, por ligações a montante e a jusante, em diferentes processos e atividades que produzem valor, sob a forma de produtos e serviços, para o consumidor final” (Christopher, 1998). Agrell e Hatami-Marbini (2013) definem-na como um sistema de atividades, organizações, tecnologia, informação e pessoas que funcionam em harmonia com o objetivo de transferir e transformar um produto ou serviço de um fornecedor até ao(s) consumidor(es). Podemos dizer que o objetivo final da GCA é satisfazer e alcançar as necessidades e expectativas dos consumidores finais da forma mais eficiente possível.

A GCA começou na indústria de transformação, estendendo-se de seguida aos serviços, tendo ganho maior atenção devido aos fornecedores terem um papel bastante importante na manutenção dos custos e da qualidade nas empresas de compras e aprovisionamento (Fantazy, Kumar & Kumar, 2010). A excessiva competitividade forçou as empresas nas indústrias de transformação e de serviços a adaptarem-se a uma estratégia mais abrangente e planeada da gestão da cadeia de abastecimento, de forma a aumentarem a sua performance, agilidade e flexibilidade (Sigala, 2008).

O conceito de GCA também é aplicável na indústria hoteleira como um misto de ações, funções, negócios e *stakeholders* que juntos formam a distinta Cadeia de Abastecimento (CA) (Harewood, 2008).

Com o continuo aumento da competitividade no sector do alojamento, a pressão para encontrar novos caminhos para criar e transferir valor para os clientes também aumenta. No passado, hotéis e restaurantes mantinham os seus *stocks* em grandes quantidades, de forma a reduzir o risco de esgotar algum produto.

No entanto, devido à grande competitividade no sector, esta sistema revelou-se demasiado dispendioso (Webster, 2007). Assim a gestão passou a ser feita tendo sempre em conta a procura do consumidor, utilizando-se métodos de previsão da mesma,

existindo atualmente diferentes tipos de software que ajudam a prever de forma mais acertada as necessidades futuras dos hotéis, prevenido que os mesmos não fiquem sem *stocks* em períodos de maior afluência.

A indústria hoteleira ainda tem muito espaço para evoluir na GCA, principalmente quando comparada com a indústria de transformação (Fantazy et al., 2010). Uma das razões para este atraso é a complexidade da CA, ao envolver diversas áreas e processos. A complexidade das relações entre as diferentes áreas da organização, como o inventário, armazenamento e distribuição são outro fator de influência (Odoom, 2012).

Por diversas vezes, também existe uma falta de competências nos cargos de gestão dos hotéis para lidar com os processos complexos da CA, requerendo ainda a sua implementação custos e tempo que os gestores não estão disponíveis para gastar. A criação de sistemas centralizados de gestão da CA mostra-se assim um fator relevante para as grandes cadeias hoteleiras, tendo como objetivos a otimização de custos e tempo.

4.1.2. A introdução da GCA na indústria dos serviços

A indústria dos serviços tem visto um crescimento considerável nas últimas décadas e a utilização pelas empresas de serviços das diferentes abordagens da GCA tem tido um crescimento contínuo de investigação/literatura (Markillie, 2006; Blanchard, Comm & Mathaisel, 2008; Lee, Olson, Lee, Hwang & Shin, 2008), apesar de ainda haver uma grande falta de estudos na investigação da GCA sobre a indústria hoteleira (Jenkins, A., Cameron, D. & Crompton, R., 2015).

As aplicações da GCA têm sido evidentes no sector dos serviços. Por exemplo, Blanchard et al. (2008) referiu que uma das chaves para o sucesso da Wal-Mart foi uma utilização eficiente e eficaz da GCA. Esta maior eficiência e eficácia da GCA levou a que a Wal-Mart tivesse um aumento da eficiência nas suas operações e a um melhor atendimento aos clientes. O que contribuiu mais para o sucesso da aplicação da GCA foi a adoção de tecnologias de informação inovadoras e de uma estreita colaboração com os fornecedores. A empresa partilha os seus dados com os fornecedores através de um *software* específico, o qual permite o acesso aos fornecedores através da internet (Markillie, 2006). A partilha de informação entre as duas partes permite uma gestão conjunta dos inventários, que ajuda a uma redução dos custos totais da CA, e ainda possibilita a deteção de tendências e mudanças nos padrões de consumo através dos dados de vendas, melhorando assim o

serviço aos clientes (Blanchard et al., 2008). O investimento nas tecnologias de informação veio-se assim a confirmar como chave de sucesso da Wal-Mart.

O conceito de GCA também tem sido aplicado no sector da moda, na parte do retalho. Uma das empresas que redesenhou a sua CA foi a Zara, de forma a ganhar uma vantagem competitiva (Ferdows, Lewis & Machuca, 2004; Markillie, 2006). Conhecida pelo seu rápido sistema de GCA, esta desenvolveu um processo que permite que uma nova peça seja desenhada, produzida, entregue e posta nos expositores das suas lojas em apenas 15 dias (Ferdows et al., 2004). A rapidez da CA possibilita às lojas da Zara terem um *stock* bastante baixo, sendo mesmo estimuladas a terem ruturas de stocks ocasionalmente, o que ajuda a criar valor pela escassez e a que os produtos sejam sempre atuais (Markillie, 2006).

Os exemplos da Wal-Mart e da Zara acima descritos mostram que estas duas empresas conseguiram alcançar uma vantagem competitiva ao utilizar as suas CA e tecnologias de informação para gerir de forma eficiente as suas atividades da CA.

A indústria hoteleira também pode beneficiar de aplicar alguns dos processos da GCA implementados por empresas de outras indústrias, tais como as supramencionadas.

4.1.3. O impacto no desempenho dos hotéis

A CA foi, durante algum tempo, uma área onde a redução de custos, na indústria hoteleira, teve pouca influência. Um sistema de GCA bem implementado pode ajudar a criar uma vantagem competitiva aos hotéis. O uso correto de estratégias de GCA ajuda não só a melhorar a qualidade e o serviço dos hotéis, mas também reduz custos (Odoom, 2012).

O desempenho da GCA na indústria hoteleira, e do turismo em geral, é medida tanto por indicadores financeiros como não-financeiros. Como tal, para além do lucro, custos, etc. os indicadores de desempenho também devem ter em conta a satisfação dos clientes, eficiência dos processos internos, nível de inovação, satisfação dos colaboradores, entre outros (Tigu, G. & Calaretu, B., 2013).

Como exemplo, temos a *Hilton Hotels & Resorts*, a qual implementou diversas estratégias na GCA para ajudar a reduzir custos. Don Miller, diretor regional da CA da *Hilton*, disse “Há dez anos atrás, estávamos bastante atrasados quando comparados com outras cadeias hoteleiras” (Terry, 2007). A *Hilton* tinha o desafio de lidar com diferentes fornecedores e distribuidores nas suas operações.

Uma empresa com uma boa e forte reputação dos seus sistemas de GCA, seguida de melhorias na qualidade da experiência do consumidor, pode resultar num positivo impacto na satisfação do cliente e na lealdade do mesmo com a empresa, no reforço do valor da marca, em melhores oportunidades de publicidade e marketing, e ainda numa maior aceitação das comunidades locais.

A relação com os fornecedores é um elemento chave para o sucesso de um bom sistema de CA, sendo a confiança uma base essencial para um bom e duradouro relacionamento. Fawcett, Ellram e Ogden (2007), argumentam que uma comunicação aberta tem um importante impacto na gestão da relação com o fornecedor. Por exemplo, uma partilha das previsões que são produzidas pelo departamento de *revenue management* com os seus fornecedores, leva a uma relação mais robusta e dinâmica entre o hotel e fornecedores. Esta estratégia vai permitir ao hotel oferecer novos produtos e serviços como melhor qualidade enquanto lida com a flutuação da procura de forma eficaz e eficiente.

Recentemente diversas empresas hoteleiras começaram a investir numa nova tecnologia para os seus sistemas de GCA que tem um impacto muito positivo na performance dos hotéis, tendo apenas como contrariedade o alto investimento inicial (Kothari, Hu & Roehl, 2007). Esta tecnologia denomina-se de *e-procurement* e oferece informação em tempo real sobre a disponibilidade e requisitos de produtos, o nível do inventário e o estado da entrega. Neste momento a tecnologia já possibilita considerar os custos totais, permitindo uma estratégia de compras mais detalhada e alcançar mais facilmente os objetivos. A principal preocupação das equipas da CA é como passar do tradicional método *offline* para o *online* em tempo real, que resulta em poupanças consideráveis, um aperfeiçoamento da eficácia operacional e aumento da produtividade (Pulevska, 2007). Apesar do *e-procurement* reduzir os custos com as compras em 10% ou 20%, o maior benefício da utilização do mesmo é a redução em custos operacionais e transações em até 70% (Kothari et al., 2007).

Para que a GCA tenha um impacto positivo na performance dos hotéis também é necessária uma integração e colaboração próxima com as outras funções/departamentos (Zhang, 2012). Paraskevas (2001) acreditava que os departamentos de um hotel deviam tratar os departamentos que recebiam o seu *output* como clientes internos, providenciando um serviço de qualidade para alcançar a melhor eficiência possível.

Pode-se chegar então à conclusão de que a introdução da GCA mudou a forma de trabalhar, introduzindo o processamento completo de ponta a ponta, resultando na satisfação do cliente (Poirier, 2003). Uma boa gestão da CA leva ao sucesso do negócio

e a maiores lucros, tendo surgido como mais uma forma de reduzir custos e de otimizar os processos.

5.1. Funções, tarefas e responsabilidades

De seguida apresento as funções, tarefas e responsabilidades que desempenhei durante o período de estágio:

- Responsável pelo email principal da equipa

Uma das tarefas/responsabilidades em que tinha de empenhar mais tempo era a gestão dos emails direcionados à equipa em geral. Para além do meu email pessoal da empresa, tinha também de gerir o email para o qual era dirigida toda a comunicação relativa à equipa de *Supply Chain*, fazendo depois a triagem dos emails, os quais seriam respondidos por mim ou reencaminhava para outro/s elementos da equipa.

Os assuntos mais frequentes que recebia na caixa de entrada eram relacionados com:

- Pedidos/questões dos hotéis (qual o fornecedor para determinada categoria de produto; pedidos de revisão de orçamentos; recomendações de fornecedores/produtos; etc.)
- Reclamações dos hotéis sobre fornecedores (atrasos nas entregas; defeitos nos produtos; preços diferentes dos contratados; tempos de resposta; etc.)
- Pedidos/questões de fornecedores (aprovação de novos produtos; aprovação de alterações de preços; aprovação de pedidos especiais dos hotéis; marcação de reuniões; etc.)
- Gestão de pedidos de novos fornecedores que procuram ser parceiros da *Starwood EAME*
- Receção e partilha de ficheiros com os fornecedores (informações dos hotéis; estado atual das compras de cada hotel; etc.)
- Suporte aos Diretores Regionais de *Supply Chain* (resposta a dúvidas sobre fornecedores; partilha de ideias, projetos e principais problemas; organização de reuniões)
- Interface com as restantes equipas/departamentos, especialmente o departamento de marketing (pedido de aprovação para determinados produtos; partilha de novos contratos; receção de pedidos para novos produtos; etc.)

- Gestão e supervisão da plataforma *My Service Desk*

O *My Service Desk* é uma plataforma online onde os hotéis podem abrir um processo (denominado de “*ticket*”) quando existe um problema com determinado fornecedor. A plataforma tem como objetivo a diminuição de emails e tornar a supervisão dos processos mais fácil e simples, visto que toda a informação fica registada no mesmo local e acessível por todos os intervenientes dos mesmos.

Como responsável pela supervisão da plataforma, tinha como tarefas responder aos hotéis e comunicar com os fornecedores de forma a encontrar uma solução para o problema comunicado. Conforme a gravidade ou duração do problema em causa teria de comunicar ou não ao meu supervisor o estado do *ticket*, para que a resolução do mesmo fosse o mais célere e eficaz possível.

A plataforma permite ainda a análise da performance dos fornecedores e hotéis. Tinha então também como tarefa a criação de gráficos demonstrativos dos fornecedores com mais *tickets*, os quais demoravam mais tempo a resolver os *tickets*, entre outros parâmetros, fazendo também uma avaliação dos problemas mais comuns (atrasos na entrega, defeitos ou qualidade dos produtos, qualidade do serviço, desentendimentos com os pagamentos, etc.) e das regiões que geravam mais *tickets*.

No anexo IV está representado o painel de gestão da plataforma.

- Reuniões estratégicas com fornecedores

Como parte dos objetivos anuais eram planeadas reuniões regulares com os fornecedores, que poderiam ser mais ou menos frequentes conforme a importância de cada fornecedor. Para além destas, ainda existiam as reuniões com possíveis ou novos fornecedores. Para estas reuniões a minha função era:

- Marcar os dias e horas das mesmas junto dos fornecedores
- Preparar a agenda (informar o fornecedor quais os pontos alvo de discussão e pedir dados que sejam relevantes para análise do último período)
- Participar nas reuniões juntamente com o meu supervisor, ajudando na discussão dos tópicos e tomando nota das ações necessárias após a reunião
- Acompanhar com o fornecedor o progresso das ações criadas na reunião, verificando se o mesmo está a cumprir o discutido durante as mesmas

- Preparar/criar KPI's (*Key Performance Indicators* – Indicadores chave de desempenho) mensais das reuniões (que fornecedores tiveram melhor desempenho, quais os aspetos a melhorar, etc.)

No anexo V pode-se observar a folha utilizada para a avaliação das reuniões com os fornecedores, que depois serviria para ajudar a criar os KPI's (um deles apresentado no anexo VI).

- Amostras

De forma bastante regular a minha equipa recebia amostras de produtos, podendo estas ser enviadas por um fornecedor ou por um hotel.

No caso de ser enviada por um fornecedor, existiam três possibilidades: - Novo produto ou modificação de um existente; - Um produto existente ir ser produzido numa nova fábrica; - Novo fornecedor. Nos três casos é necessária a aprovação na sede para que os produtos possam ser vendidos aos hotéis.

Se for enviada por um hotel será porque esse mesmo hotel querará fazer uma encomenda a um fornecedor diferente do contratado pela sede em Brucelas, necessitando então de enviar os produtos para uma aprovação pela equipa de *Supply Chain* e do departamento de Marketing.

Eu era o responsável por todo o processo, começando pela receção da encomenda, seguindo-se a avaliação do produto (se necessário, em conjunto com outro elemento da equipa ou do departamento de marketing, dependendo do processo/produto em análise) e por fim comunicar ao fornecedor ou hotel os resultados obtidos.

O armazenamento dos itens era feito numa sala/arrecadação, a qual estava totalmente desorganizada aquando da minha chegada, tendo-se implementado durante o meu estágio um projeto para a reorganização dessa mesma sala. O projeto teve como base a metodologia 5S, que se baseia em cinco palavras começadas por “S” (*Sort, Systematize, Shine, Standardize, Sustain*), incluída no método *Six Sigma* implementado pela equipa de OI (*Operations Innovation*). Neste projeto fui quem liderei grande parte do mesmo, tendo participado desde o início até ao final, ajudando nas ideias de como reorganizar a sala e na implementação das mesmas, na eliminação de produtos/amostras desatualizados e encomendar os que estavam em falta e a criar elementos (ficheiro Excel, autocolantes para as prateleiras, instruções para a sala, folha de check-in/check-out de produtos, etc.) que tornassem fácil a qualquer pessoa encontrar um produto na sala ou onde colocar um novo. O projeto teve total sucesso, levando essencialmente a uma grande poupança de

tempo nos processos que envolviam amostras à equipa de *Supply Chain* e ao departamento de Marketing.

Ainda no projeto supramencionado estive também envolvido na organização de uma venda interna das amostras que já estavam desatualizadas, na qual foi possível angariar cerca de 10.000€ para a UNICEF, tendo sido os restantes itens (não vendidos) oferecidos a instituições de caridade. Aqui ajudei na escolha das amostras que seguiriam para venda, na definição dos preços, organização das amostras por categorias, organização do espaço onde decorreu a venda e ajuda geral no momento da venda.

- NB&T (*New Builds & Transitions*)

O NB&T é todo o processo de criação de uma nova unidade hoteleira, tendo como principal responsável a própria equipa de NB&T, a qual trabalha em grande proximidade com outras equipas do departamento de operações, principalmente com a de DC&E (*Design, Construction & Engineering*) e a de *Supply Chain*, sendo eu o principal responsável pelo processo na minha equipa.

A minha principal função era a manutenção de um ficheiro Excel que continha toda a informação necessária aos fornecedores contratados pela *Starwood* EAME sobre os hotéis que iam abrir nos meses/anos seguintes, de forma a poderem entrar em contacto com os diretores ou responsáveis de compras desses hotéis. Para além desse mesmo ficheiro, ajudava, sempre que possível, os fornecedores e hotéis garantindo que todas as entregas fossem feitas antes das inaugurações.

O ficheiro Excel referido em cima era partilhado entre mim e os fornecedores e permitia informar os fornecedores dos contactos dos hotéis, acompanhar o estado das encomendas entre hotéis e fornecedores (não houve acordo; houve acordo, mas ainda não foi feita entrega; etc.), troca de informações adicionais sobre cada hotel, entre outros. Através deste mesmo ficheiro criava também KPI's, com a intenção de avaliar a performance de cada fornecedor, de cada região e de hotéis em particular, que permitiriam depois verificar onde era necessário intervir ou onde era necessário melhorar determinado processo.

No anexo VII é possível encontrar uma imagem de parte da folha do ficheiro Excel em que trabalhava com a indicação do que representa cada campo, bem como a explicação de como era preenchido o estado da encomenda no anexo VIII. Por fim, no anexo IX, é apresentado o gráfico principal (KPI) de análise ao processo de NB&T, o qual era atualizado todos os meses por mim.

- *Reflex*

O *Reflex* é uma plataforma *online* desenvolvida pela equipa de *IT (Information Technology)* que permite a partilha de informação entre os departamentos da sede e os hotéis. Eu era o responsável pela manutenção dos dados partilhados pela nossa equipa, os quais compreendiam essencialmente em estatísticas das compras efetuadas por cada hotel aos principais fornecedores, permitindo observar quais os hotéis que estão a cumprir com o volume de compras orçamentado e em que percentagens, entre outros parâmetros. A minha função era receber os dados dos fornecedores e fazer o *upload* dos mesmos para a plataforma.

No anexo X pode-se ver os dados obtidos depois do *upload* num dos quadros gerais da plataforma *reflex*.

- *Starwood One*

A *Starwood One* é a página *web* geral e global da *Starwood*, onde qualquer colaborador da empresa tem acesso, com diferentes níveis de restrições. Na área da equipa de *Supply Chain* da divisão EAME eu tinha como função a atualização da página de notícias e de todos os ficheiros partilhados pela equipa, que incluem toda a informação sobre os fornecedores contratos e seus produtos e outras informações gerais da equipa, mantendo a página o mais útil possível para os hotéis.

Durante o meu estágio tive também como projeto a reestruturação da área da equipa, o que fiz com a ajuda do departamento de *IT*. O objetivo foi tornar a visualização mais limpa e fácil de utilizar para os hotéis, de forma a encontrarem o mais rápido possível a informação que procuram, verificando também a existência de documentos desatualizados ou de possíveis irregularidades/erros na página.

- *Operations Quarterly Deck*

Todos os trimestres era apresentado um resumo, através de gráficos, da performance de cada uma das equipas do departamento de operações aos vice-presidentes regionais. Eu tinha como responsabilidade a criação e atualização dos gráficos representativos da equipa de *Supply Chain*, fazendo também a apresentação em PowerPoint que seria adicionada à apresentação geral do departamento, o que acontecia depois de ser revista e aprovada por todos os elementos da equipa.

5.2. Atividades promovidas pela empresa

Evento de *teambuilding*

Na minha primeira semana de estágio tive a sorte de poder participar em 3 dias de *teambuilding* com o departamento de Operações. Desde logo permitiu-me conhecer com maior facilidade grande parte das pessoas com quem iria trabalhar, ajudando à minha integração e adaptação na empresa. O evento decorreu perto de *Rochefort*, localidade que fica a cerca de 1h30 de Bruxelas e ficámos alojados numa grande vivenda. Nestes dias foram promovidas diversas atividades, desde formações, *workshops* até festas. Houve uma empresa que foi responsável por todas essas atividades, as quais tinham como principal objetivo a promoção do trabalho em grupo.

Reuniões dos *trainees*

O departamento de Recursos Humanos organizava reuniões entre os *trainees* da empresa, os quais eram cerca de 20. Estas reuniões serviam para: apresentar aos nossos colegas o trabalho que íamos desenvolvendo ao longo do estágio, através de apresentações em PowerPoint; apresentação por parte do departamento de Recursos Humanos de outros programas para colaboradores da empresa (ex.: *VitaFutura* e *FinanceFutura*); pequenos *workshops* (ajuda no melhoramento de currículos; atividades em equipa; etc.).

Festa de verão dos *trainees*

Uma das atividades atribuídas a um grupo de 7 *trainees*, no qual estava incluído, foi a organização de uma festa de verão para todos os cerca de 200 colaboradores que trabalhavam na sede de Bruxelas. Toda a organização da festa foi liderada pelo grupo de *trainees*, apenas necessitando da aprovação do orçamento para a festa por parte do departamento de Recursos Humanos. Durante os meses de preparação tínhamos reuniões semanais, para que todas as ideias e progressos pudessem ser debatidos por todos os elementos, cabendo também a cada *trainee* apresentar a evolução e estado atual dos temas da sua responsabilidade. As minhas responsabilidades para este evento foram a logística, som/música e participação nas ações de promoção do mesmo. Uma das ações de promoção do evento foi a realização de um *teaser* (pequeno vídeo promovendo o evento), no qual fui o responsável pela realização e edição do mesmo, visto ter como *hobby* a fotografia e edição de vídeo, tendo também participado nas filmagens (imagens retiradas do vídeo apresentadas no anexo XI). Apesar do orçamento limitado a que tivemos acesso,

tendo em conta o numero de participantes, a feste foi um grande sucesso, tendo sido muito elogiada pelos vários participantes e principalmente pelo departamento de Recursos Humanos.

Um dia no departamento de *Revenue Management*

Durante o nosso estágio também tivemos a possibilidade de verificar como funcionava outro departamento durante um dia, cabendo-nos apenas escolher qual. A minha escolha recaiu no departamento de *Revenue Management*, pelo interesse que me despertou em ver como funcionava este departamento na sede da empresa, mas também por ter ficado interessado nessa área desde que tive a disciplina de Gestão da Receita no primeiro ano do Mestrado.

O dia passado no departamento correspondeu às minhas expectativas, tendo ficado com uma ideia das ferramentas utilizadas para a realização dos diversos projetos em que os elementos do departamento estão inseridos, tais como: plataforma para verificar e analisar os preços praticados por cada hotel; as complexas folhas de Excel utilizadas para fazer previsões conforme as regiões, numero de *outlets*, numero de quartos, etc.; a interação muito próxima com o departamento de Vendas; o estudo constante das possíveis alterações de preços ou criação de novos; entre muitas outras ferramentas e projetos que tive a possibilidade de observar e aprender.

Apesar de um dia ser pouco tempo, foi uma excelente experiência, tendo conseguido ficar com uma noção geral de como funciona o departamento e como este interage com os hotéis.

Capítulo 6

Considerações finais

A realização deste estágio possibilitou conhecer mais de perto o mundo hoteleiro, neste caso levou a uma enorme aprendizagem de como funcionam os serviços centrais de uma grande cadeia hoteleira, permitindo também aplicação de diversos conhecimentos adquiridos durante o primeiro ano do Mestrado.

O início de um novo trabalho é sempre difícil, principalmente se for num país estrangeiro, requerendo uma adaptação a novas pessoas, novos processos, novas culturas e novas funções e tarefas. No meu caso tive a sorte de a adaptação à cidade e empresa ter sido bastante fácil, devido em grande parte à acessibilidade das pessoas na empresa, desde o Presidente até ao Rececionista, e a Bruxelas ser uma cidade muito internacional e multicultural.

Apesar de nos dois primeiros meses do estágio ter tido algumas fases de maior *stress*, devido ao muito trabalho que tinha à minha responsabilidade assim como à diversidade de tarefas para aprender a desempenhar, nos meses seguintes já estava bastante adaptado às funções que tinha de desempenhar. No final do estágio não podia estar mais satisfeito com o meu desempenho, apesar de haver sempre pontos a melhorar, tendo tido um *feedback* muito positivo tanto do meu supervisor e restantes elementos da equipa assim como do departamento de Recursos Humanos.

Dos aspetos que considero mais positivos durante esta minha etapa gostaria de destacar: a entajuda e acessibilidade de todas as pessoas da empresa nas primeiras semanas (e não só), proporcionando uma adaptação mais fácil ao local de trabalho e à posição atribuída; o suporte e ajuda de todos os elementos da equipa durante todo o período do estágio, sempre disponíveis para responder às perguntas e dúvidas que tinha; as diversas funções de responsabilidade que me foram atribuídas, levando a uma melhoria das minhas capacidades de gestão de tempo e de prioridades; a participação nas reuniões com os fornecedores, podendo observar como são orientadas e como são feitas as negociações de contratos; a comunicação e interação com pessoas de diversos e diferentes países, podendo verificar as diferenças de trabalhar com diferentes culturas; a interação com os diferentes departamentos/equipas da empresa, possibilitando a melhoria das minhas capacidades de comunicação; e por último ainda gostaria de destacar a disponibilidade e acessibilidade demonstrada pelos colegas de cargos superiores, diferença notada em comparação com diversas empresas em Portugal.

Em suma, posso dizer que a experiência que tive foi uma grande mais-valia para o meu desenvolvimento profissional e do meu conhecimento sobre a indústria hoteleira, obtendo também excelentes referências para o futuro em relação ao profissionalismo e forma de trabalhar das pessoas com quem interagi.

- Agrell, P. J. & Hatami-Marbini, A. (2013). Frontier-based performance analysis models for supply chain management: State of the art and research directions. *Computers & Industrial Engineering*
- Blanchard, C., Comm, C. L. & Mathaisel D. F. X. (2008). Adding value to service providers: Benchmarking Wal-Mart. *Benchmarking: An International Journal*, 15, 2, 166-177.
- Christopher, M. (1998). *Logistics and supply chain management: Strategies for reducing cost and improving service* (2nd ed.). London: Financial Times Prentice Hall
- Condé Nast (2015). *Top 100 Hotels & Resorts in the World: Readers' Choice Awards 2014*. Obtido em <http://www.cntraveler.com/readers-choice-awards/2014/world/top-100-hotels-and-resorts-in-the-world-readers-choice-awards-2014>
- Fantazy, K. A., Kumar, V. & Kumar, U. (2010). Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 4, 685-693.
- Fawcett S. E., Ellram, L. M. & Ogden, J. A. (2007). *Supply chain management: from vision to implementation* (1st ed.). Harlow: Pearson Prentice Hall
- Ferdows, K., Lewis, M. A. & Machuca, J. A. D. (2004). Rapid-fire fulfillment. *Harvard Business Review*, 82.
- Gilpin, K. N. (1997, 21 de Outubro). ITT Accepts \$9.8 Billion Bid, Forming Biggest Hotel Chain. *The New York Times*. Obtido em <http://www.nytimes.com>
- Harewood, S. (2008). Coordinating the tourism supply chain using bid prices. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 7, 266-280.

HotelsMag (2015). *Hotels 325 rank July/August 2015*. Obtido em <http://www.hotelsmag.com>

Jenkins, A., Cameron, D. & Crompton, R. (2015). *Supply chain management in the hospitality industry: A research agenda* in Poulston, J. & Kim, P. B. (Eds.). *Hospitality and Tourism in a Greening World: Proceedings of the 13th Asis Pacif CHRIE Conference*, Auckland, New Zealand, 10-13 June 2015, Auckland University of Technology, 949-952.

Kothari, T., Hu C. & Roehl W. S. (2005). e-Procurement: an emerging tool for the hotel supply chain management. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 3, 369-389.

Lee, S. M., Olson, D. L., Lee, S., Hwang, T. & Shin, M. S. (2008). Entrepreneurial applications of the lean approach to service industries. *The Service Industries Journal*, 28, 7, 973-987.

Odoom, C. K. (2012). Logistics and Supply Chain Management in the hotel industry: Impact on hotel performance in service delivery. *UNLV Theses/Dissertations/Professional Papers/Capstones*.

Markillie, P. (2006). The physical internet: A survey of loistics. *The Economist*, 379.

Poirier, C. C. (2003). The supply chain manager's problem-solver: Maximizing the value of collaboration and technology. Boca Raton: St. Lucie Press.

Pulevska-Ivanovska, L. (2007). E-procurement as an instrument for hotel supply chain management. *Journal of Tourism*, 3

Sigala, M. (2008). A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: the case of TUI. *Journal of Cleaner Production*, 16, 15, 1589-1599

Starwood (2015). *Company Overview*. Obtido no *website* da *Starwood Hotels and Resorts, Inc.*, <http://www.starwoodhotels.com>

Starwood Hotels and Resorts Annual report 2014. Obtido em <http://www.starwoodhotels.com/corporate/about/investor/reports.html>

Documentos internos, obtidos na empresa *Starwood Hotels and Resorts, Inc.*

Terry, L. (2007, Julho). Hospitality logistics: Supply chains made to order. *Inbound Logistics*. Obtido em <http://www.inboundlogistics.com>

Tigu, G. & Calaretu, B. (2013). Supply chain management performance in tourism. Continental hotels chain case. *The Amfiteatru Economic Journal*, 15, 33, 103-115.

TripAdvisor (2015). *Top 25 Hotels - World*. Obtido em <http://www.tripadvisor.com/TravelersChoice-Hotels-cTop-g1>

Webster, K. (2007). Food supply chain management. Por Eastham, J., Sharples, L. & Ball, S. (Eds.), *The scope and structure of food supply chain* (pp. 37-54). New York: Routledge.

Anexo I – Certificado de estágio	29
Anexo II – Carta de certificação de estágio	30
Anexo III – HotelsMag 325 ranking 2015	31
Anexo IV – Painel de Gestão do <i>MyServiceDesk</i>	32
Anexo V – Folha de avaliação das reuniões com fornecedores.....	33
Anexo VI – KPI de avaliação das reuniões com fornecedores.....	34
Anexo VII – NB&T - Vista geral da folha Excel	35
Anexo VIII – NB&T - Quadro de preenchimento do estado da encomenda.....	36
Anexo IX – NB&T - Principal KPI/gráfico de análise do processo	37
Anexo X – Exemplo de um quadro geral da plataforma <i>Reflex</i>	38
Anexo XI – Imagens retiradas do vídeo/ <i>teaser</i>	39

Anexo I – Certificado de estágio



Anexo II – Carta de certificação de estágio

starwood
Hotels and
Resorts

Starwood EAME Services Company bvba
rue brederode 2-6
b-1000 brussels
belgium
T +32(0)2 207 5000
F +32(0)2 204 5555
www.starwoodhotels.com

Brussels, July 10th, 2015

INTERNSHIP VERIFICATION

Dear Sir / Madam,

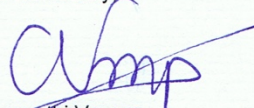
This is to certify that **Miguel Valente** has accomplished successfully his Internship Placement at Starwood Hotels & Resorts Divisional Office for Europe, Africa and Middle East (EAME) as a Trainee in **Supply Chain**, from January 12th, 2015 to July 10th, 2015.

During the above mentioned period, Miguel was reporting to **Robert Giandalone, Associate Director, Procurement, EAME** and his role included the below tasks, amongst others:

- Assisting in a variety of projects and owning full lifecycle on certain projects;
- Management of various Starwood intranet websites and related user administration;
- Miscellaneous administrative and management support tasks;
- Handle various projects with tasks ranging from data review and analysis to supporting the supply chain team manage and complete Division wide contracts and initiatives;
- Working closely with the EAME Brand and Operations team, gaining an invaluable insight into the business and the true value that supply chain can bring to the industry;
- Supporting brand standard and delivering savings into our hotels division wide;
- Creation of presentation materials.

We wish to Miguel all the best on his career endeavours.

Yours sincerely,



Chrysanthi Vampa
Human Resources Coordinator
Europe, Africa & Middle East
chrysanthi.vampa@starwoodhotels.com

STARWOOD HOTELS & RESORTS

Rue Brederode 2 - 6
1000 Brussels
BELGIUM
Tel: +32 2 207 5000 - Fax: +32 2 204 55 55
VAT BE 0893.392.368

Anexo III – HotelsMag 325 ranking 2015

2014 RANK	2013 RANK	COMPANY	LOCATION	2014 ROOMS	2014 HOTELS	2013 ROOMS	2013 HOTELS
1	2	Hilton Worldwide	McLean, Virginia, USA	715,062	4,322	678,630	4,115
2	3	Marriott International	Bethesda, Maryland, USA	714,765	4,175	675,623	3,916
3	1	IHG (InterContinental Hotels Group)	Denham, England	710,295	4,840	679,050	4,653
4	4	Wyndham Hotel Group	Parsippany, New Jersey, USA	660,826	7,645	645,423	7,485
5	5	Choice Hotels International	Rockville, Maryland, USA	500,000	6,300	506,058	6,340
6	6	AccorHotels	Paris, France	482,296	3,717	461,719	3,576
7	12	Plateno Hotels Group	Guangzhou, China	442,490	3,023	166,446	1,726
8	7	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	Stamford, Connecticut, USA	354,225	1,222	346,819	1,175
9	10	Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co.	Shanghai, China	352,538	2,910	235,461	1,566
10	8	Best Western International	Phoenix, Arizona, USA	303,522	3,931	317,838	4,097
11	9	Home Inns & Hotels Management	Shanghai, China	296,075	2,609	262,321	2,241
12	13	China Lodging Group	Shanghai, China	209,955	1,995	152,879	1,425
13	11	Carlson Rezidor Hotel Group	Minnetonka, Minnesota, USA	172,234	1,092	168,927	1,079
14	14	Hyatt Hotels Corp.	Chicago, Illinois, USA	155,265	587	147,388	548
15	16	GreenTree Inns Hotel Management Group	Shanghai, China	142,038	1,580	110,662	1,226
16	17	G6 Hospitality	Carrollton, Texas, USA	115,461	1,229	109,945	1,150
17	20	Meliá Hotels International	Palma de Mallorca, Spain	98,829	377	93,995	360
18	15	Magnuson Hotels Worldwide	Spokane, Washington, USA	96,225	1,176	142,500	1,865
19	18	Westmont Hospitality Group	Houston, Texas, USA	92,343	706	98,637	722
20	21	LQ Management	Irving, Texas USA	86,500	867	83,658	834
21	23	Interstate Hotels & Resorts	Arlington, Virginia, USA	78,776	419	72,529	375
22	22	Extended Stay Hotels	Charlotte, North Carolina, USA	75,995	682	76,234	684
23	24	Vantage Hospitality Group	Coral Springs, Florida, USA	71,104	1,213	70,383	1,103
24	26	Whitbread	Dunstable, England	59,138	697	55,000	678
25	25	NH Hotel Group	Madrid, Spain	57,127	363	60,000	396
26	32	New Century Hotels & Resorts	Hangzhou, China	56,320	186	42,000	148
27	28	Toyoko Inn Co.	Tokyo, Japan	48,832	249	47,468	243
28	29	MGM Resorts International	Las Vegas, Nevada, USA	46,906	20	46,908	20
29	30	Riu Hotels & Resorts	Playa de Palma, Spain	45,390	105	44,710	103
30	33	FRHI Hotels & Resorts	Toronto, Canada	42,446	112	41,537	109
31	41	Scandic Hotels	Stockholm, Sweden	41,735	226	29,765	152
32	36	Red Roof Inn	Columbus, Ohio, USA	39,807	397	36,552	357
33	34	Walt Disney Co.	Burbank, California, USA	39,751	43	39,205	44
34	27	Travelodge Hotels	Thame, England	38,430	515	48,170	548
35	31	Caesars Entertainment Corp.	Las Vegas, Nevada, USA	37,820	30	42,710	54
36	38	Shangri-La Hotels and Resorts	Hong Kong, China	36,898	88	34,803	81
37	37	Jinling Hotels & Resorts Corp.	Nanjing, China	34,436	126	35,747	136
38	-	Eastern Crown Hotels Group China	Guangzhou, China	33,863	355	-	-
39	39	Millennium & Copthorne Hotels	London, England	33,367	120	31,733	114
40	46	Aimbridge Hospitality	Plano, Texas, USA	33,232	226	26,095	191
41	84	Zhuyou Hotels Group	Hangzhou, China	32,447	457	15,162	215
42	35	Barcelo Hotels & Resorts	Palma de Mallorca, Spain	31,230	100	37,476	141
43	52	Vienna Hotels	Shenzhen, China	30,933	186	22,591	135
44	44	Nordic Choice Hotels	Oslo, Norway	30,870	182	27,620	174
45	42	HK CTS Hotels Co.	Beijing, China	30,567	87	28,908	83
46	66	99-Inn Management Co.	Shanghai, China	30,000	400	19,073	325
47	57	BTG-Jianguo Hotels & Resorts	Beijing, China	28,968	139	21,127	78
48	51	Ascott Ltd.	Singapore	27,500	232	23,000	208
49	40	Iberostar Hotels & Resorts	Palma de Mallorca, Spain	26,806	76	30,000	100
50	43	APA Group	Tokyo, Japan	26,614	134	28,518	128

Fonte: HotelsMag

Anexo IV – Painel de Gestão do MyServiceDesk

	≡ Number	≡ Incident state	≡ Opened by	≡ Supply Chain Supplier	≡ Property	≡ Property Name	≡ Component
	INC6295347	Active	Francisco	SAA / Intros	14		Quality Issues
	INC6342544	Active	Stephen	SAA / Intros	14		Quality Issues
	INC6385788	Active	Joelle	Creadore	14		Quality Issues
	INC6483551	Active	Vanaja	SAA / Intros	38		Quality Issues
	INC6565300	Active	Cristina	Bragard	7		Customer service / Response time
	INC6716457	Active	Miguel Valente	SAA / Intros	18		Customer service / Response time
	INC6751494	Active	Alvaro	SAA / Intros	31		Quality Issues

*Imagem editada para proteção de dados confidenciais (Fonte: Starwood)

Anexo V – Folha de avaliação das reuniões com fornecedores

Overview: This form is required to document all EAME supply chain supplier management reviews.

Process: Share criteria with supplier in advance of review to support the agenda. After the meeting with the supplier is completed, the outcome should be shared with stakeholders, KPIs updated, and action points added to the EAME supply chain master action tracker and associated KPI.

Date:

Supplier name:

Supplier category Unaligned Merchant Teammate Maestro

Attendance

Standing agenda points (minimum)

	Not evident		Evident		Very evident	
Customer overview	1	2	3	4	5	
Spend visibility and utilization	1	2	3	4	5	
Issues/risks	1	2	3	4	5	
Contract status	1	2	3	4	5	
Centralized procurement	1	2	3	4	5	
MSD review	1	2	3	4	5	
KPI availability	1	2	3	4	5	
Leadership support/alignment	1	2	3	4	5	
Supplier needs/wants	1	2	3	4	5	
Growth discussion	1	2	3	4	5	
Meeting start/end on time	1	2	3	4	5	

Questions to consider

- Does supplier adequately understand Starwood and Participants?
- Did supplier present sales with at least 12 months of insight? >60% utilization?
- Is the supplier able to articulate issues/risks within the category, or specific to Starwood?
- Is the contract current and have at least 6 months of term? Is it scoped properly?
- Is value proposition clear to Participants?
- Are open Participant issues managed in a timely fashion?
- Does the supplier maintain and present KPIs in a meaningful, action oriented way?
- Is leadership aligned to the brand Standard or other important Starwood initiatives?
- Does the supplier clearly communicate needs and wants?
- Is the vision for the future clear, is supplier committed to helping Starwood be first?
- Did the supplier allow for the meeting to start/end on time?

Total					
-------	--	--	--	--	--

Red <25  Green >30 

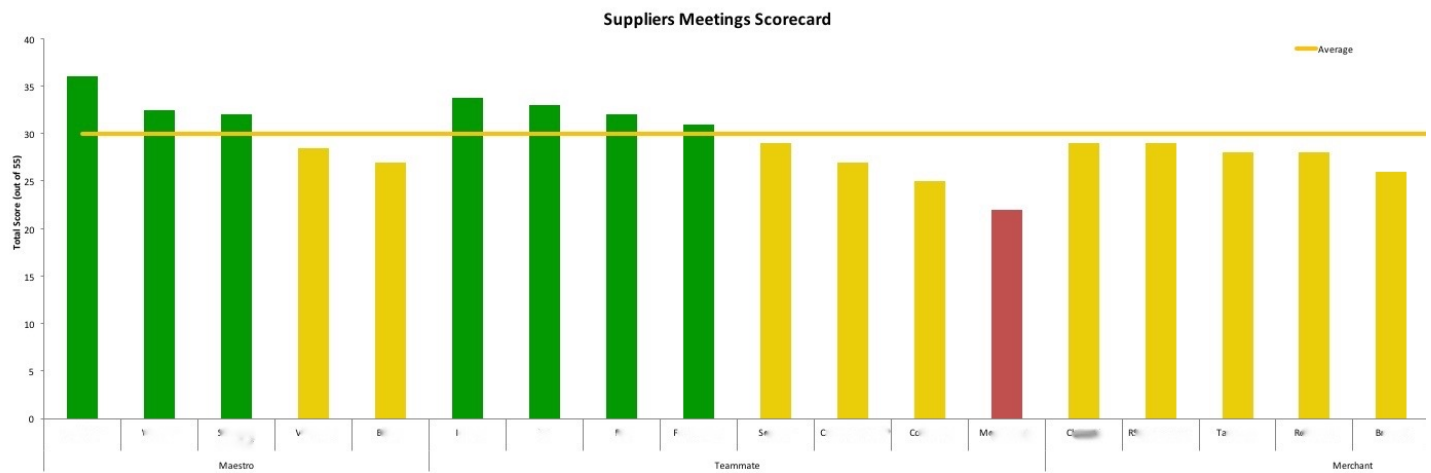
Yellow >=25  Gold >50

Is there anything notable which could use cause supplier category to change? Please note below for consideration.

Notes

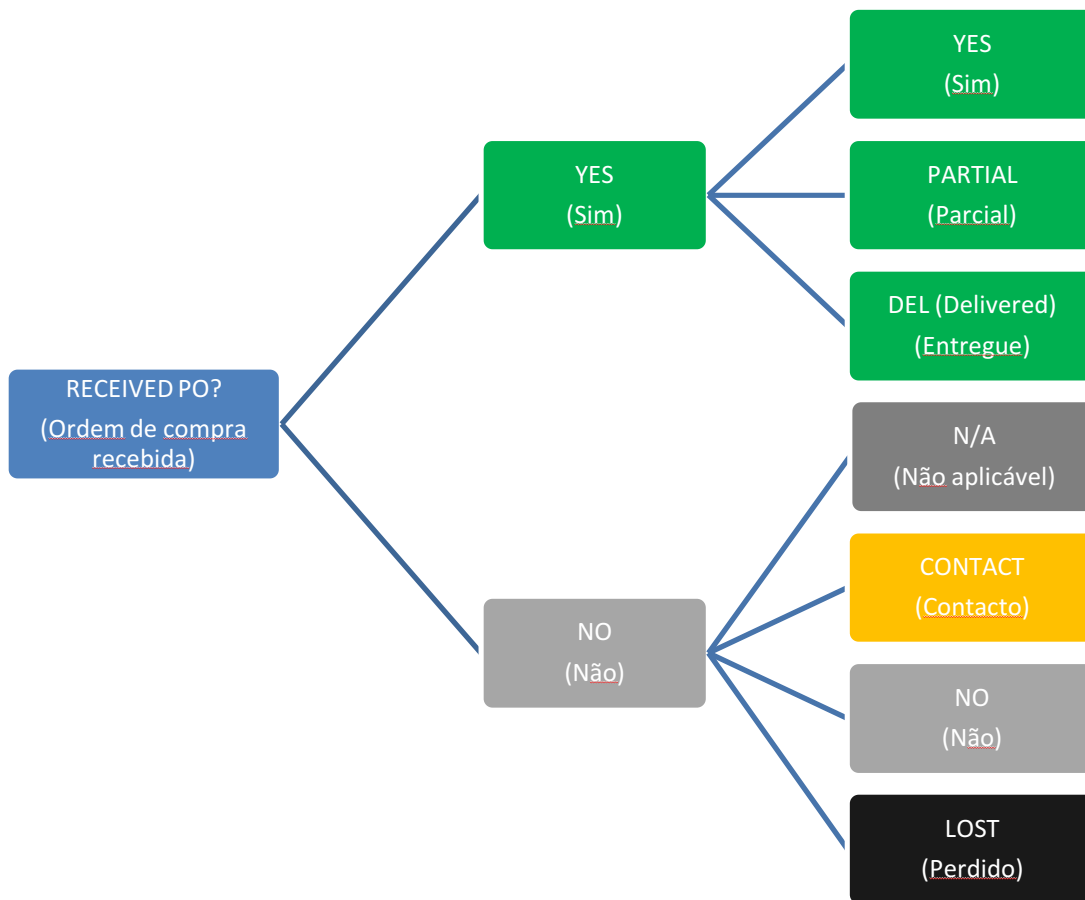
Fonte: Starwood

Anexo VI – KPI de avaliação das reuniões com fornecedores



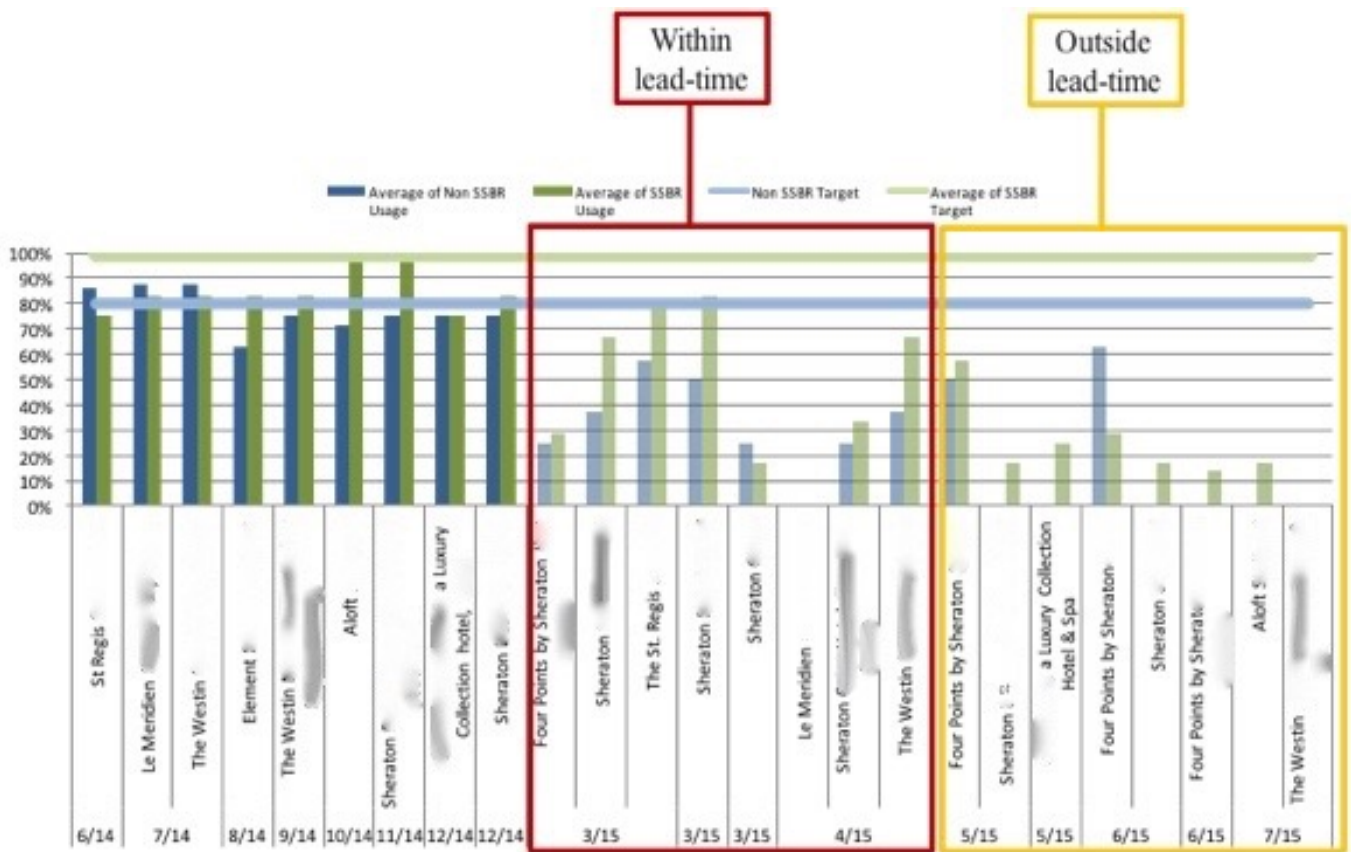
*Imagem editada para proteção de dados confidenciais (Fonte: Starwood)

Anexo VIII – NB&T - Quadro de preenchimento do estado da encomenda



Fonte: Elaboração pelo autor

Anexo IX – NB&T - Principal KPI/gráfico de análise do processo



*Imagem editada para proteção de dados confidenciais (Fonte: Starwood/Elaborado pelo autor)

Anexo X – Exemplo de um quadro geral da plataforma *Reflex*

Hotel ID	Hotel Name						
-	Germany		19.2%	47.5%	31.6%	88.8%	71.8%
2			46.0%	90.7%	94.9%	100.0%	100.0% PLA signed
14			100.0%	88.3%	93.8%	100.0%	73.9% PLA signed
14			66.7%	99.2%	85.1%	86.8%	82.5% PLA signed
17			14.1%	95.6%	32.6%	96.9%	63.3% PLA signed
19			1.1%	60.1%	97.0%	100.0%	100.0% PLA signed
3			0%	81.4%	72.5%	96.5%	53.2% PLA signed
-	Poland		45.6%	85.9%	79.3%	96.7%	78.8%
13		Out of Scope		0%	50.0%	60.3%	0% Customer BUT No PLA Signed
18			10.4%	0%	0%	Out of Scope	0% Not a Customer & No PLA Signed
32			0%	42.6%	11.1%	100.0%	100.0% PLA signed
37			100.0%	84.8%	97.6%	0%	0% PLA signed
4			0%	40.0%	0%	100.0%	0% Not a Customer & No PLA Signed
-	Russia		40.0%	33.5%	31.7%	66.8%	20.0%
1		Out of Scope		76.6%	75.8%	100.0%	59.5% PLA signed
12			0%	78.9%	90.2%	100.0%	34.2% PLA signed
12			7.0%	18.7%	7.1%	Out of Scope	0% Customer BUT No PLA Signed
1			0%	Out of Scope	Out of Scope	Out of Scope	0% PLA signed
3			94.0%	87.5%	32.0%	100.0%	57.7% PLA signed
3			100.0%	87.5%	97.9%	91.2%	5.9% Out of Scope
-	As Switzerland		51.1%	58.2%	50.5%	81.9%	26.2%
3			63.5%	0%	0%	100.0%	0% Customer BUT No PLA Signed
3			63.5%	0%	0%	100.0%	0% Customer BUT No PLA Signed

*Imagem editada para proteção de dados confidenciais (Fonte: Starwood)

Anexo XI – Imagens retiradas do vídeo/teaser



Fonte: Starwood