

Bernardo António Alves de Oliveira Nunes

Organização e funcionamento do  
departamento de Front Office do Hostel  
Schulz Berlin Ostbahnhof e do  
departamento de Alimentação e Bebidas  
do Holiday Inn East (Berlim)



2020

Bernardo António Alves de Oliveira Nunes

Organização e Funcionamento do  
Departamento de Front Office do Hostel  
Schulz Berlin Ostbahnhof e do  
Departamento de Alimentação e  
Bebidas do Holiday Inn East (Berlim)

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação

Professor Adjunto Convidado Carimo Rassal



2020

“The essence of Strategy is choosing what not to do”

(Michael Porter)

“A vision without a Strategy remains an illusion”

(Lee Bolman)

“In allen Dingen ist Hoffen besser als verzweifeln”

“Em todas as coisas, a esperança é melhor do que o desespero”

(Goethe)

Organização e Funcionamento do Departamento de Front Office do Hostel  
Schulz Berlin Ostbahnhof e do Departamento de Alimentação e Bebidas do  
Holiday Inn East (Berlim)

Declaração de autoria de trabalho

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

Bernardo António Alves de Oliveira Nunes

**©Copyright:** Bernardo António Alves de Oliveira Nunes

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

## Dedicatória

Dedico este meu trabalho a todos os que buscam a perfeição, ao constante melhoramento tanto a nível pessoal, como profissional, tendo, por vezes, que fazer sacrifícios nas suas vidas para alcançarem esse fim.

Ao meu eterno amigo Dino Miguel Reis Correia, que infelizmente partiu cedo demais, e que me apoiou nos momentos difíceis para que nunca desista de lutar por um futuro melhor, “a pressa é inimiga da perfeição”.

## Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento vai para a minha família, que sempre me apoiou nesta jornada de viver num país distante, com língua e costumes próprios, a Alemanha, de me encorajarem na busca da perfeição, de uma melhor qualidade de vida, de realização pessoal. Agradeço igualmente à minha companheira, Agnieszka Staszewska, que acredita em mim e insiste na conclusão desta etapa de vida.

Ao Professor Carimo Rassal, meu orientador neste Mestrado, a amizade e o facto de acreditar no impossível. Só através da tentativa e do esforço, conseguimos que o impossível se torne possível.

Agradeço igualmente aos diretores dos hotéis a que se reporta este relatório, Schulz Hotels e Holiday Inn East Berlin, por me terem dado a possibilidade de viver e trabalhar em Berlim.

## Resumo

Este relatório tem como finalidade demonstrar o funcionamento e procedimentos na área de estágio, Front Office no Schulz Hotels, e no departamento de Alimentação e Bebidas (AB) no Hotel Holiday Inn, nos anos de 2018 e 2019 e inserido no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, da Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve

O objetivo inicial deste estágio foi de compreender, assimilar e ajudar a melhorar os procedimentos do departamento de Front Office, Recepção e Night Auditor, no Schulz Hotels, um hotel novo, com um conceito híbrido entre hotel e hostel. O Schulz Hotels apenas abriu em Setembro de 2018, alterando um pouco o paradigma hoteleiro de Berlim. Deste modo, é de salientar o desenvolvimento de conhecimentos e competências de carácter operacional e estratégico adquirido durante o estágio, em modo de abertura de hotel, assim como as competências obtidas durante as aulas teóricas de mestrado na Universidade do Algarve, tendo sido dada a possibilidade de estagiar em contacto direto com o cliente, assim como em Back Office em diferentes turnos e posições.

Com o objetivo de enriquecimento a nível de experiência profissional, foi acrescentado a este relatório as tarefas desempenhadas, em modo extracurricular, no Holiday Inn Hotel, no âmbito do departamento de Alimentação e Bebidas, com o intuito de assimilar e solidificar conhecimentos, os quais são de importância crucial para a receita da unidade hoteleira.

Palavras-chave: Holiday Inn; Schulz Hotels; Alemanha; Hotelaria; Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

## Abstract

This report aims to demonstrate the functioning and procedures in the areas of the internship, Front Office at Schulz Hotels and Food and Beverage (F&B) at the Hotel Holiday Inn, in the years 2018 and 2019 and included within the Master's Degree in Hotel Management and Management, from the Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo at the Universidade do Algarve

The initial goal of this internship was to understand, assimilate and help improve the procedures of the Front Office, Reception and Night Auditor department, at Schulz Hotels, a new hotel, with hybrid concept between hotel and hostel. Schulz Hotels opened in September 2018, changing Berlin's hotel paradigm a little. Thus, it is worth noting the development of knowledge and skills of an operational and strategic character acquired during the internship, in the mode of opening a hotel, as well as the skills obtained during my theoretical master classes at the University of Algarve. There was the possibility to interact in direct contact with the client, as well as in BackOffice in different shifts and positions.

In order to enrich professional experience, in this report was added the tasks performed at the Holiday Inn Hotel, in extracurricular mode, within the Food and Beverage (F&B) department, in order to assimilate and solidify knowledge, which is of importance crucial to the hotel's revenue.

Keywords: Holiday Inn; Schulz Hotels; Germany; Hospitality; Master in Hotel Management

## Índice geral

Dedicatória.....	V
Agradecimentos .....	VI
Resumo .....	VII
Abstract.....	VIII
Índice geral .....	IX
Índice de figuras .....	XII
Índice de tabelas .....	XV
Lista de siglas .....	XVI
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento .....	1
1.2 Caracterização do país e da cidade de Berlim .....	2
1.3 Segmentação .....	16
2. Schulz Hotels.....	21
2.1 Localização .....	22
2.2 Missão.....	23
2.3 Valores .....	23
2.3 Visão .....	23
2.4 Estrutura / Organograma.....	24
2.5 Áreas e Outlets no Schulz Hotels .....	26
2.5.1 Martha's Bakery.....	29
2.5.2 Hungry Bear Canteen and Bar .....	30
2.6 Tipologia das habitações.....	32
2.7 Grupos.....	40
2.7.1 DB (Deutsche Bahn) .....	40
2.7.2 CTS.....	41
2.7.3 NST .....	43
2.8 Análise de Concorrência.....	46
2.9 Análise de Preços.....	47
2.10 Segmentação de Clientes .....	49
2.10.1 Plano estratégico .....	49
2.10.2 Resultados e conclusões .....	50
2.10.3 Amostra .....	54
2.11 Funções e tarefas.....	55

2.11.1 Pré-abertura .....	56
2.11.2 Abertura.....	57
2.11.3 Front Office Early Shift (336 horas) .....	58
2.11.4 Front Office Late Shift (336 horas).....	62
2.11.5 Front Office Night Auditor (592 horas) .....	66
2.12 PMS ASSD .....	71
2.13 Análise SWOT .....	77
2.14 Considerações .....	82
3. Hotel Holiday Inn Berlin City Center East.....	86
3.1 Localização .....	87
3.2 Segmentação de clientes .....	88
3.3 Caracterização do espaço.....	89
3.4 Funções e tarefas.....	103
3.5 Organograma .....	110
3.6 Considerações .....	111
4. Conclusão .....	115
5.Referências bibliográficas .....	118
6. Anexos.....	123
Anexo I: Mapa de densidade populacional.....	123
Anexo II: Mapa Berlim.....	124
Anexo III: Mapa da rede de transportes de Berlim.....	125
Anexo IV: Ranking ICCA .....	126
Anexo V Top 5 das cidades da Alemanha.....	127
Anexo VI Análise da concorrência.....	128
Anexo VII: Análise de preços.....	129
Anexo VIII: Eventos Mercedes-Benz Arena 2018 .....	130
Anexo IX: Segmentação dos Clientes pela Booking.com .....	132
Anexo X: Relação entre tipologias e número de noites.....	141
Anexo XI: Total de horas diárias de estágio por mês .....	142
Anexo XII: Pré-abertura do Hotel Schulz.....	143
Anexo XIII: Regras da Casa do Schulz Hotels.....	144
Anexo XIV: Termos e Condições.....	148
Anexo XV: ASSD.....	157
Anexo XVI: PMS ASSD .....	158
Anexo XVII: Tipologia de habitação por valor .....	159

Anexo XVIII: Vouchers.....	161
Anexo XIX: Check-lists.....	162
Anexo XX: Análise SWOT cruzada.....	165
Anexo XXI: Redes sociais do Schulz.....	166
Anexo XXII: Fotografias Schulz.....	167
Anexo XXIII: Folha de serviço Holiday Inn.....	170
Anexo XXIV: Distribuidores.....	171
Anexo XXV: Registo de encomendas.....	172
Anexo XXVI: Bescheinigung für in lebensmittelbetrieben tätige personen.....	175
Anexo XXVII: Siglas de países por códigos ISO.....	176

## Índice de figuras

Figura 1.1. PIB Real da Alemanha de 1999 a 2019 .....	3
Figura 1.2. Taxas de Desemprego nas cidades da Alemanha.....	3
Figura 1.3. Poder de compra per capita anual na Alemanha (€) .....	4
Figura 1.4. As 5 principais razões para visitar Berlim .....	6
Figura 1.5. Taxa de ocupação total na Alemanha.....	7
Figura 1.6. Gráfico da evolução anual de <i>Overnight</i> para a Alemanha entre 2010 e 2020, em milhões.....	9
Figura 1.7. Comparação de RevPAR YOY para Maio.....	10
Figura 1.8. Berlim <i>Overnights</i> (em milhares) .....	10
Figura 1.9. Curva de sazonalidade para Berlim .....	11
Figura 1.10. Número de chegadas a Berlim entre 2015 e 2019.....	11
Figura 1.11. Mercados emissores por pernoite em 2018.....	12
Figura 2.1. Mapa de Berlin, zona de Ostbahnhof.....	22
Figura 2.2. Organograma.....	24
Figura 2.3. Entrada Schulz Hotels .....	26
Figura 2.4. Cozinha de hóspedes na pré-abertura.....	26
Figura 2.5. Recepção do Schulz Hotels .....	27
Figura 2.6. Recepção e lobby do Schulz Hotels .....	28
Figura 2.7. Cacifos do Schulz Hotels .....	28
Figura 2.8. Garagem .....	28
Figura 2.9. Martha's bakery .....	29
Figura 2.10. Bar do Schulz Hotels.....	30
Figura 2.11. Mesas do bar do Schulz Hotels .....	31
Figura 2.12. Área de pequeno-almoço no piso 0.....	31
Figura 2.13. Área de pequeno-almoço no piso 1 .....	31
Figura 2.14. Tipologia das habitações .....	32
Figura 2.15. Quarto individual standard (Standard Einzelzimmer).....	33
Figura 2.16. Hall dos elevadores com o quarto duplo standard no meio .....	34
Figura 2.17. Premium Doppelzimmer .....	35
Figura 2.18. Standard Zweibettzimmer .....	35
Figura 2.19. Standard Zweibettzimmer River. ....	36
Figura 2.20. Standard Zweibettzimmer+Sofa. ....	36
Figura 2.21. Dreibettzimmer+Sofa.....	37
Figura 2.22. Vierbettzimmer ou dormitório .....	37
Figura 2.23. Casa de banho no Schulz Hotels .....	38
Figura 2.24. Sítio online da DB .....	40
Figura 2.25 Sítio da operadora CTS: Clientes alvo .....	41
Figura 2.26. Sítio da operadora CTS: Tipo de excursão .....	42
Figura 2.27. Página principal do sítio online NST .....	43
Figura 2.28. Tipologia de habitação por número de noites .....	50
Figura 2.29. Tipologia de hóspede por número de noites .....	51
Figura 2.30. Segmento de clientes do Schulz por nacionalidade. ....	52
Figura 2.31. Classificação da Booking por tipologia de cliente.....	53

Figura 2.32 Exemplo de um comentário Booking.com.....	53
Figura 2.33. Cabeçalho de folha de registo de clientes .....	63
Figura 2.34. <i>Check-in</i> PMS ASSD.....	71
Figura 2.35. PMS ASSD Dados de clientes .....	72
Figura 2.36. PMS ASSD <i>City Tax</i> .....	73
Figura 2.37. PMS ASSD tipo de hóspede .....	73
Figura 2.38. PMS Rates.....	74
Figura 2.39. Preenchimento formulário <i>City Tax</i> .....	75
Figura 2.40 Refeições em ASSD.....	75
Figura 2.41 Pagamento em ASSD.....	76
Figura 2.42 Classificação Booking.com em 2020.....	85
Figura 3.1. Evolução financeira do grupo Circle Hotels entre 2009 e 2018 em Milhares de euros.....	86
Figura 3.2. Mapa de Berlim comparando Holiday Inn ao centro de Berlim .....	87
Figura 3.3. Concorrência .....	87
Figura 3.4. Sala de refeições do Holiday Inn .....	89
Figura 3.5. Colocação de mesa de refeição .....	90
Figura 3.6. Vista geral do buffet no hotel Holiday Inn.....	92
Figura 3.7. Estação de bebidas .....	92
Figura 3.8. Estação de café e chá.....	93
Figura 3.9. Bancada de Buffet em forma de U .....	94
Figura 3.10. Estação de variedade de queijos.....	95
Figura 3.11. Estação de variedade de carnes .....	95
Figura 3.12. Estação de produtos lácteos .....	96
Figura 3.13. Estação de quentes, com as placas de indução.....	96
Figura 3.14. Estação de bolos e pastelaria.....	97
Figura 3.15. Estação de compotas e mel .....	98
Figura 3.16. Estação de pão.....	98
Figura 3.17. Colocação de bebidas e copos para almoço .....	99
Figura 3.18. Sala Kollwitz a ser dividida com parede amovível.....	101
Figura 3.19. Sala Kollwitz preparada em formato auditório .....	101
Figura 3.20. Sala Kiez preparada em formato U com kit para orador.....	102
Figura 3.21. Sala Kiez preparada em sala de aula, com retroprojektor.....	102
Figura 3.22. Registo de pequeno-almoço .....	104
Figura 3.23. Folha de serviço. ....	107
Figura 3.24. Preparação de mesa para refeições.....	108
Figura 3.25. Menu de refeição.....	109
Figura 3.26. Organograma.....	110
Figura 3.27. Produto desengordurante para os clientes para as máquinas de waffle. ..	111
Figura 6.1. Mapa de densidade populacional da Alemanha e localização de Berlim. .	123
Figura 6.2. Mapa da localização dos aeroportos de Berlim.....	124
Figura 6.3. Mapa BVG da rede de transportes de Berlim. ....	125
Figura 6.4. Classificação de Berlim no ranking ICCA.....	126
Figura 6.5. Top 5 das cidades da Alemanha em 2018 YOY .....	127
Figura 6.6. Mapa da análise da concorrência da zona em torno de Ostbahnhof, em Julho 2020. ....	128
Figura 6.7. Análise concorrência do Schulz Hotels 04 a 13 de Setembro.....	129

Figura 6.8. Página inicial do sítio ASSD.....	157
Figura 6.9. PMS ASSD do Schulz Hotels. ....	158
Figura 6.10. Tipologia de habitação por valor no Schulz Hotels, em Julho 2020.....	159
Figura 6.11. Tipologia de habitação por valor no Schulz Hotels, em Julho 2020.....	160
Figura 6.12. Exemplos Vouchers empresas de <i>allotment</i> .....	161
Figura 6.13. Perfil Facebook Schulz Hotels .....	166
Figura 6.14. Perfil Instagram Schulz Hotels. ....	166
Figura 6.15. (esquerda) Arrumação de nova roupa de cama num dos quartos durante a pré-abertura.....	167
Figura 6.16. (direita) Montagem do bar durante a pré-abertura .....	167
Figura 6.17. (esquerda) Aspecto geral de Corredor durante pré-abertura.....	167
Figura 6.18. (direita) Trabalhos na Schulz Arena durante pré-abertura.....	167
Figura 6.19. (esquerda) Problemas no controlo do ar condicionado .....	168
Figura 6.20. (direita) Problemas no departamento de Housekeeping. Material de limpeza abandonado durante a noite no corredor de acesso aos quartos .....	168
Figura 6.21. Problemas com a máquina de venda: Produto mal colocado no dispensador e bloqueado para venda. ....	168
Figura 6.22. Vista sobre o Muro de Berlim e o rio Spree a partir de um dos quartos Premium .....	169
Figura 6.23. Folhas de serviço.....	170
Figura 6.24. Sítio online Transgourmet.....	171
Figura 6.25. Sítio online J.J. Darboven. ....	171
Figura 6.26. Sítio online de encomendas Preuss Münchhagen .....	171
Figura 6.27. Folhas de registo Transgourmet.....	172
Figura 6.28. Folha de registo de encomenda JJ Darboven .....	173
Figura 6.29. Folha de registo Preuss Münchhagen.....	174
Figura 6.30. Bescheinigung für in lebensmittelbetrieben tätige personen .....	175

## Índice de tabelas

Tabela 1.1. Evolução do PIB anual da Alemanha de 2008 a 2019. ....	3
Tabela 1.2. Comparação dos transportes públicos de Berlim por número de passageiros. .....	6
Tabela 1.3. comparação eventos em Berlim entre 2017 e 2018 .....	6
Tabela 1.4. Relação entre chegadas, estadias e duração em Berlim.....	8
Tabela 1.5. Mercados de Berlim consoante a proveniência em 2019 .....	12
Tabela 1.6. Taxa de ocupação anual por número de estabelecimentos e camas .....	13
Tabela 1.7. Importância unidades hoteleiras em Berlim por número de quartos .....	13
Tabela 1.8. Total reservas por canal de distribuição em percentagem .....	15
Tabela 1.9. Perfis de hóspedes .....	18
Tabela 1.10. Perfis de hóspedes .....	20
Tabela 2.1. Tipologia Habitações .....	32
Tabela 2.2. Número de quartos por piso.....	33
Tabela 2.3. Tipo de excursões da agência CTS .....	42
Tabela 2.4. Diferentes tipos de pacotes da agência NST.....	43
Tabela 2.5. Análise da Concorrência dos Hotéis em torno de Ostbahnhof por tipologia e classificação Booking.com .....	46
Tabela 2.6. Análise de Concorrência por preço dos Hotéis em Ostbahnhof de um quarto para duas pessoas no mês de Setembro de 2020 .....	47
Tabela 2.7. Análise da Concorrência por preço dos Hotéis em Ostbahnhof de um quarto para duas pessoas no mês de Setembro de 2020 .....	47
Tabela 2.8. <i>Overnight Réveillon</i> 2020 e Eventos Berlim 2018.....	48
Tabela 2.9. segmentação de cliente por tipologia.....	49
Tabela 2.10. Funções desempenhadas na Pré-abertura .....	56
Tabela 2.11. Taxa de ocupação Setembro 2018 no Schulz .....	59
Tabela 2.12 Problemas e soluções no turno de Night Auditor .....	68
Tabela 2.13. Análise SWOT .....	77
Tabela 3.1. Segmentação clientes Holiday Inn.....	88
Tabela 3.2. Temperaturas de câmaras frigoríficas.....	100
Tabela 3.3. Medições da máquina de café.....	112
Tabela 3.4. Total de hóspedes com APA.....	113
Tabela 6.1. Programação Mercedes-Benz Arena 2018 .....	130
Tabela 6.2. Segmentação clientes Schulz Hotels .....	132
Tabela 6.3. Relação entre tipologia de viagem, de habitação e número de noites .....	141
Tabela 6.4. Total de horas diárias de estágio.....	142
Tabela 6.5. Horário da Pré-abertura do Schulz Hotels .....	143
Tabela 6.6. How Can I Do? Schulz Operational Guidelines Early Shift.....	162
Tabela 6.7. How Can I Do? Schulz Operational Guidelines Late Shift .....	163
Tabela 6.8. How Can I Do? Schulz Operational Guidelines Night Shift .....	164
Tabela 6.9. Análise SWOT cruzada .....	165
Tabela 6.10. Lista de países pelo respetivos códigos .....	176

## Lista de siglas

- AB – Alimentação e Bebidas (F&B)
- AI – All Inclusive (Tudo Incluído)
- AC – Ar condicionado
- ADR – Average Daily Rate (Preço Médio Diário)
- AMA – American Marketing Association
- ANA – Association of National Advertisers
- APA – Alojamento e Pequeno-almoço
- B&B – Bed and Breakfast (Pequeno Almoço)
- BVG – Berliner Verkehrsbetriebe (Serviço de transportes públicos de Berlim)
- DMC – Distribution Channel Management (Canais de Distribuição)
- DND – Do Not Disturb (Não incomodar)
- ECI – Early Check-in
- EURES – Rede europeia de serviços de emprego
- FDS – Fim-de-semana
- GOP – Gross Operating Profit
- GOPPAR – Gross Operating Profit Per Available Room
- HB – Half Board (Meia Pensão)
- HSK – Housekeeping
- ICCA – International Congress and Convention Association
- ICE – InterCityExpress
- IHG – Intercontinental Hotel Group
- IT – Information Technology
- IVA / VAT – Imposto sobre o Valor Acrescentado
- LCO – Late Check-out
- MICE – Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions (Turismo de Negócios e Eventos)
- OGE – Organização de Grupos e Eventos
- OTA – Online Travel Agency (Agência de Viagens Online)

PIB – Produto Interno Bruto

PMS – Property Management System (Sistema de gestão de propriedades hoteleiras)

POS – Point of Service

RevPAB – Revenue Per Available Bed (Receita por cama disponível, usado em hostels)

RevPAR – Revenue Per Available Room (Receita por quarto disponível)

RevPOR – Revenue Per Occupied Room (Receita por Quarto Ocupado)

RFM – Recência, Frequência e Monetário. Estratégia de marketing para analisar o valor dos clientes.

SWOT – Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e e Ameaças.

TA – Travel Agencies (Agências de Viagem)

TO – Tour Operators (Operadores Turísticos)

TRevPAR – Total Revenue Per Available Room (Receita total por quarto disponível)

UH – Unidade Hoteleira

WTCTF – World Tourism Cities Federation

YOY – Year Over Year

# 1. Introdução

## 1.1 Enquadramento

Após o período letivo do primeiro ano de Mestrado na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve tive a oportunidade de abraçar uma proposta desafiante, entre outras disponíveis, para sair da minha zona de conforto e estagiar numa cidade multifacetada e multicultural, uma das capitais europeias de maior relevo a nível económico, cultural, social e histórico, a cidade de Berlim, com a consciência do ter de aprender uma nova língua, o alemão, a qual não dominava e que para mim soava extremamente difícil, porém uma oportunidade única que não desejava desperdiçar. Desta forma, o Schulz Hotels em Berlim fez-me uma proposta de trabalho, a qual consegui combinar com a de estágio na área de receção de um hotel moderno, ainda por estreitar, podendo participar em todo o processo desafiante de abertura de um novo hotel, algo que não tinha ainda tido a oportunidade de alcançar.

Berlim é uma cidade atrativa a nível de formação e oportunidades de trabalho, desta forma, após término de contrato de trabalho e de estágio para fins curriculares com o Schulz Hotels, tive a possibilidade de abraçar uma nova oportunidade profissional num hotel de 4 estrelas, Holiday Inn, porém não como rececionista, porque não dominava a língua alemã, mas no departamento de alimentação e bebidas, na área de serviço, o que aliás me auxiliou na obtenção do *beseheinigung für in lebensmittelbetrieben tätige personen* (vide Anexo XXVI), que permite trabalhar na área de alimentação e bebidas diretamente com os clientes, uma vez que é imperativo saber manusear as ferramentas, como não propagar ou contaminar os hóspedes com germes e bactérias, o que na Alemanha é obrigatório (Berliner Hygiene Fachschule, 2019).

Apesar da data de início do estágio para fins curriculares ter tido início a 20 de Setembro de 2018, com o intuito de aprofundar os conhecimentos e poder transmitir sapiência através da elaboração deste relatório, acrescentei igualmente o período compreendido à abertura do novo hotel, assim como o período relativo às funções efetuadas na área de Alimentação e Bebidas (AB), desta forma este relatório abraça um período mais abrangente, que teve início a 1 de Agosto de 2018.

## 1.2 Caracterização do país e da cidade de Berlim

O país que escolhi para a realização de estágio para conclusão de mestrado foi a Alemanha (*Bundesrepublik Deutschland*), um país chave de importância demográfica na Europa. De acordo com os censos para o ano de 2019, a população estimada era de 83,5 Milhões (World Population Review, 2020), ocupando o 17º lugar da lista dos países com maior população do mundo. Com uma densidade populacional de 227 habitantes por Km<sup>2</sup> (em Berlim densidade populacional aumenta para 3950 habitantes por Km<sup>2</sup>). Geograficamente encontra-se localizada no centro da Europa, delimitada a norte pelo Mar do Norte, Dinamarca e pelo Mar Báltico, a leste pela Polónia e pela República Checa, a sul pela Áustria e pela Suíça e a oeste pela França, Luxemburgo, Bélgica e Países Baixos, sendo o alemão uma das línguas mais faladas da Europa (língua oficial nos seguintes países europeus: Alemanha, Áustria, Suíça, Bélgica, Luxemburgo), faz com que a sua língua tenha uma importância fulcral para as relações internacionais europeias.

Este país é uma república parlamentar federal constituída por 16 estados, tendo Berlim como sua capital administrativa, a qual foi a cidade escolhida para completar o meu mestrado. Com uma população superior a 3,65 milhões de pessoas, segundo relatório da EURES (2020), fazendo com que seja a maior cidade deste país do centro da Europa, tendo a maior densidade populacional deste país (vide [Anexo I](#)). Localizada nas margens do rio Spree, um afluente do rio Havel, Berlim é uma das 3 Cidades Estado da Alemanha. Berlim está classificada em terceiro lugar, segundo relatório da Deloitte (2018, p.2), como uma das melhores cidades para se viver, a seguir a Tóquio e Viena de Áustria e como uma das cidades mais dinâmicas da Europa.

O PIB alemão para o ano de 2019 foi de 3.435.210M €, o que correspondeu a um crescimento de 0,6% relativamente ao ano anterior, tendo vindo a crescer anualmente desde 2009, sendo que o ano que registou uma subida mais acentuada foi em 2010 e 2011, ultrapassando valores anteriores à queda de 2009, o que se traduz globalmente por uma evolução positiva de uma economia forte. A queda abrupta do PIB em 2009 pode ser explicada através da crise do sistema bancário, a qual foi transversal a todas as economias europeias (Country Economy, 2020). Vide Tabela 1.1 e a Figura 1.1.

Tabela 1.1. Evolução do PIB anual da Alemanha de 2008 a 2019.

Ano	PIB Anual	Var. do PIB	Ano	PIB Anual	Var.do PIB
2019	3.435.210M.€	0,6%	2013	2.811.350M.€	0,4%
2018	3.344.370M.€	1,5%	2012	2.745.310M.€	0,4%
2017	3.244.990M.€	2,5%	2011	2.693.560M.€	3,9%
2016	3.134.100M.€	2,2%	2010	2.564.400M.€	4,2%
2015	3.030.070M.€	1,7%	2009	2.445.730M.€	-5,7%
2014	2.927.430M.€	2,2%	2008	2.546.490M.€	1,0%

Fonte: Country Economy (2020).

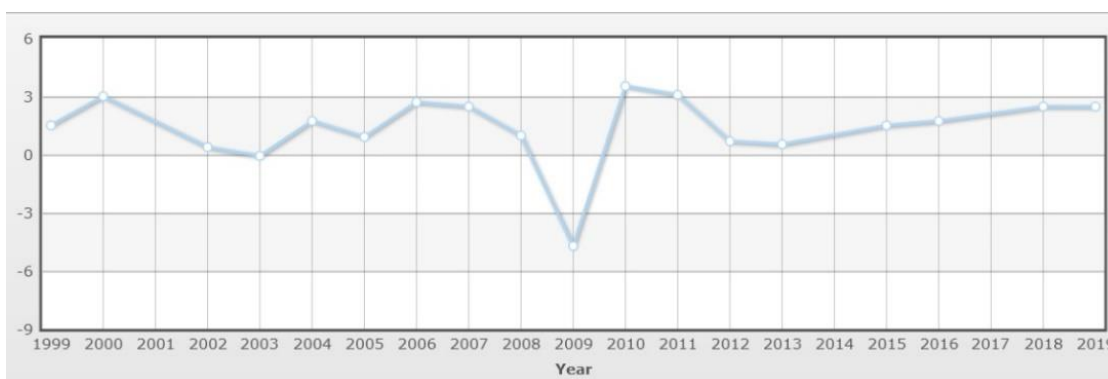


Figura 1.1. PIB Real da Alemanha de 1999 a 2019. Fonte: Index Mundi (2020).



Figura 1.2. Taxas de Desemprego nas cidades da Alemanha. Fonte: Schweigard (2018).

A taxa de desemprego em Berlim evoluiu dos 9% em 2017 para os 8% em 2018 (Eures, 2020), verificando-se que a nível nacional possui uma das mais altas taxas de desemprego, contudo tal número elevado é explicado pelo aumento da emigração e da mão-de-obra não qualificada. Contudo espera-se que a questão do Brexit e à futura saída do Reino Unido da União Europeia possa trazer consequências positivas para Berlim, pois haverá a necessidade de companhias terem de mudar as suas sedes para outras cidades da União Europeia para se poderem manter competitivas (Arnold, 2016). Segundo Pretzell (2018), a expansão dinâmica da economia de Berlim melhorará ainda mais a situação no mercado de trabalho, sendo que o emprego continuará a aumentar acentuadamente, o desemprego cairá ainda mais, prevendo-se que as empresas necessitarão de mais empregados. Outro fator para o aumento do emprego em Berlim é impulsionado por um número crescente de empregos regulares, especialmente referentes à economia digital.

O crescimento de Berlim em 2018 é superior à média alemã de 2,1%, com um crescimento do PIB de 2,7%, a economia de Berlim está em uma situação de crescimento, no entanto, o desenvolvimento atual de Berlim não é independente do contexto suprarregional. As perspetivas para Berlim são baseadas em suposições sobre a economia global, a zona do euro e o mercado de capitais (Pretzell, 2018). Porém Berlim é ultrapassada em poder de compra per capita por outras cidades alemãs, como Munique, Frankfurt, Hamburgo, como se pode constatar pela figura abaixo, mas estando acima da média alemã.



Figura 1.3. Poder de compra per capita anual na Alemanha (€). Fonte: Schweigard (2018).

Além da importância do turismo para Berlim para o crescimento económico da cidade, os principais impulsionadores do crescimento incluem a indústria cultural, bem como a economia propiciada pela internet, fazendo com que várias novas empresas, start-up, sejam criadas nesta cidade e a abracem com novas ideias e oportunidades de trabalho, atraídas por iniciativas e auxílio governamental. Acresce o espírito cosmopolita e

internacional de Berlim, as infraestruturas disponíveis, assim como os preços relativamente baixos do custo de vida e rendas. Embora as consequências da falência da Air Berlin tenham tido um impacto negativo, a criação de empregos nos serviços de negócios contribuiu positivamente para o desenvolvimento económico de Berlim em 2018 (Pretzell, 2018). O setor de serviços de negócios continua sendo um forte impulsionador de empregos, atraindo pessoas qualificadas de todo o mundo para Berlim, onde actualmente vivem pessoas de mais de 190 diferentes nações (Quint, Zantout, & outros, 2017), transformando Berlim na principal cidade no ranking europeu, permitindo emergir muitos negócios com potencial criativo, transformando a cidade num íman de criatividade internacional.

As infraestruturas de transporte são consideradas muito eficientes, em Berlim há dois aeroportos internacionais, Tegel e Schönefeld (vide [Anexo II](#)), que geraram um fluxo de cerca de 33 milhões de passageiros em 2016 e de 35,65 milhões em 2019. Segundo dados oficiais (Aeroporto de Berlim, 2020), 24.227.570 passageiros passaram por Tegel em 2019, o que representa um aumento de 10,1% em relação ao ano anterior. Por outro lado, os números de passageiros caíram em Schönefeld, 11.417.435 passageiros em Schönefeld, uma queda de 10,3% em relação a 2018. Após um atraso de 9 anos, o novo aeroporto de Berlim (BER) será inaugurado a 31 de outubro de 2020. O novo Terminal 1 tem capacidade para 28 milhões de passageiros por ano, juntamente com o existente terminal de Schönefeld suprirá as necessidades para Berlim. Está igualmente programado o fecho definitivo do Aeroporto de Tegel uma semana após a abertura do Aeroporto BER.

Berlim possui uma fantástica rede ferroviária, um hub, com conexões nacionais (com ligações entre Berlim e outras cidades em rede de alta velocidade, ICE) e internacionais, ligações entre metropolitano (U-bahn), comboios urbanos (S-bahn), assim como ligações a autocarros e elétricos, sendo que nesta cidade os transportes públicos funcionam 24h, permitindo que trabalhadores que tenham de se deslocar cedo possam ter acesso a transporte público de qualidade, além de permitir que a vida noturna seja bastante ativa nesta cidade. (vide [Anexo III](#)). O metropolitano é o transporte público de excelência dos berlinenses, permitindo uma rápida deslocação, sendo que a linha mais comprida é a U7, entre Rathaus Spandau e Rudow, com 31,8 Km e 40 estações, fazendo dela a maior de Berlim e uma das maiores da Europa.

Tabela 1.2. Comparação dos transportes públicos de Berlim por número de passageiros.

Transporte público	Número de linhas / Km	Número de passageiros / ano
Metropolitano (U-bahn)	10 / 153 Km	583,0 milhões
Comboio Suburbano (S-bahn)	16 / 327 Km	478,1 milhões
Autocarro	156 / 1.741 Km	456,4 milhões
Elétrico (M)	22 / 300 Km	204,0 milhões

Fonte: Berlin Business Location Center (2018).

Berlim é a cidade da Alemanha que mais atrai a nível hoteleiro, tanto ao nível do segmento histórico e cultural, como do empresarial e corporativo (MICE), destacando-se as diversas feiras anuais, eventos e congressos. A importância do segmento MICE é essencial para o crescimento hoteleiro de Berlim, sendo que em 2018 houve 143.390 eventos, o que se traduziu num volume de aproximadamente 12 milhões de participantes, com um acréscimo no número de *overnights* relativamente ao ano anterior. De acordo com Tourism in Berlin (2018), esta cidade está classificada na quarta posição a nível global no ICCA, a seguir a Paris, Viena e Barcelona, e em primeiro lugar na Alemanha, sendo que os congressos médicos e de IT detêm uma posição de relevo (vide [Anexo IV](#)).

Tabela 1.3. comparação eventos em Berlim entre 2017 e 2018

	2016	2017	2018
Participantes (em milhões)	11,58 (+1,8%)	11,70 (+2,5%)	11,90 (+2,0%)
Eventos	137.500 (+1,8%)	140.200 (+1,9%)	143.390 (+2,3%)
<i>Overnight</i> (em milhões)	7,7 (+2,7%)	7,9 (+2,5%)	8,06 (+2,0%)

Fonte: Berlin Convention Office (2019).

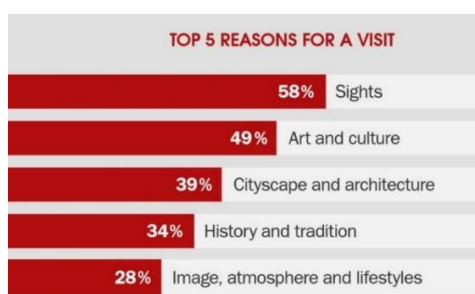


Figura 1.4. As 5 principais razões para visitar Berlim. Fonte: VisitBerlin (2019).

De acordo com a figura anterior, podemos concluir que Berlim atrai visitantes com interesses variados, apenas pelas suas vistas (58%), a sua arte e cultura (49%), arquitetura (39%) história e tradição (34%), atmosfera e estilo de vida (28%), possuindo várias atrações, teatros, cinemas, centros culturais e de congressos, museus, além de áreas e edifícios classificados como Património do Mundo da UNESCO, sendo que a Ilha dos Museus está classificada desde 1999, as Modern Housing Estates desde 2008, assim como os palácios da cidade de Potsdam, classificados em 1991, ou a Ilha dos Pavões, em 1990 (UNESCO, 2020b).

Segundo UNWTO (2020) “A riqueza global de tradições é uma das principais motivações para viagens, com turistas que procuram envolver-se com novas culturas e experimentar a variedade global de artes cénicas, artesanato, rituais e culinária. A interação cultural estimulada por esses encontros promove o diálogo, constrói o entendimento e promove a tolerância e a paz.”

Segundo dados estatísticos de Statistik Berlin-Brandenburg (2019), para o ano de 2018 foi registada na indústria hoteleira alemã uma receita total de 32,1 mil milhões de euros para um total de 51.229 estabelecimentos hoteleiros, com um total de 69,5% de taxa de ocupação, tendo-se traduzido numa média de preço de quarto por dia (ADR) de 96€.

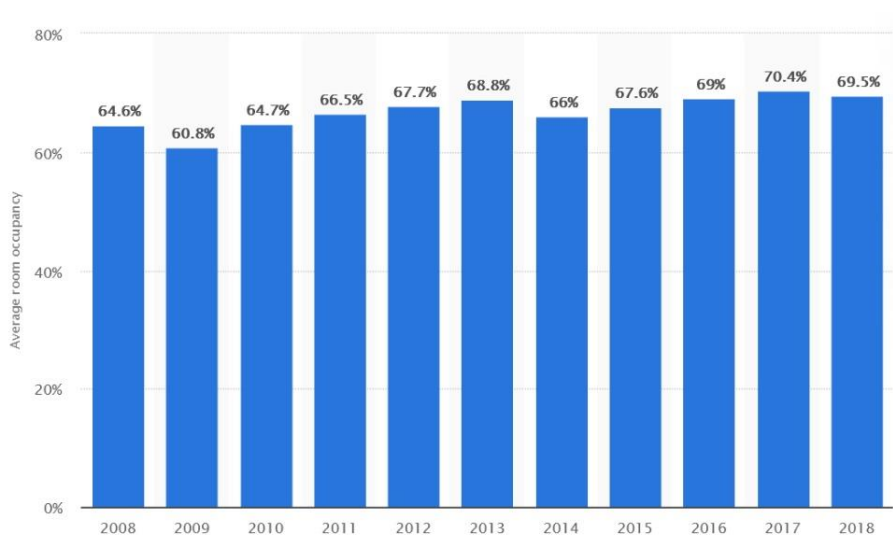


Figura 1.5. Taxa de ocupação total na Alemanha. Fonte: Statista (2019).

Comparando as 5 principais cidades alemãs a nível de turismo (vide [Anexo V](#)) observa-se que no volume de transações houve uma quebra de receita relativamente ao ano anterior, superada apenas por Munique. Porém, Berlim foi a única que aumentou a

taxa de ocupação, para 79% (sendo em 2016 e 2017 a taxa de ocupação situava-se em 77%), o que significa uma média superior em 10% mais do que no resto da Alemanha, com um aumento médio de preço de quarto (ADR) para 101€, porém ficando atrás das restantes 4 cidades, mas ainda acima do valor global alemão, o que se traduz num valor elevado para as áreas urbanas mais importantes, com valores baixos para o resto da Alemanha. Berlim tem uma receita por quarto disponível (RevPar) de 80€, sendo superada apenas por Hamburgo e Munique, porém foi a que teve o crescimento mais forte em nível percentual, podendo significar uma boa altura para investir em Berlim.

Segundo Quint et al. (2017) a faturação relacionada com o turismo, significa um benefício direto em outras atividades, como restauração e eventos, impostos e taxas, da mesma forma na empregabilidade, criando cerca de 235.000 empregos a tempo inteiro.

Tabela 1.4. Relação entre chegadas, estadias e duração em Berlim

Ano	Chegadas (em milhões)	Pernoite <i>overnight</i> (em milhões)	Duração estadia (em dias)
2010	9,05	20,80	2,3
2011	9,87	22,36	2,3
2012	10,85	24,90	2,3
2013	11,33	26,94	2,4
2014	11,87	28,69	2,4
2015	12,37	30,25	2,4
Varição	6,4%	7,4%	
2018	13,50	32,87	2,4
Varição relativa a 2017	+4,1%	+5,5%	

Fonte: Statistik Berlin-Brandenburg (2019).

Pela análise das tabelas observa-se que desde 2006 até 2015 houve um aumento substancial tanto nas chegadas a Berlim como no número de *overnights*, ultrapassando pela primeira vez, em 2015, 30 milhões, quase duplicando o valor face a 2006. Sem parar de crescer, Berlim atinge, em 2018, 32,87 milhões de *overnights* e mais de 13 milhões de visitantes. Verifica-se que apesar do aumento substancial em visitantes e pernoites (*overnights*) o tempo de estadia média (*Length of Stay*) não se altera das 2,4 noites, indicando que a maioria dos visitantes de Berlim vêm para estadas curtas de fim-de-

semana, eventos, congressos. No ano de 2019, o tempo médio de duração de um congresso é de 1,9 dias, sendo que 20% foram congressos internacionais e 64% foram eventos de apenas 1 dia) e negócios, sendo igualmente os nacionais, com estadias mais curtas, 2,2 noites, assim como os europeus, os que vêm para esta cidade com a atração do segmento empresarial (VisitBerlin, 2019), como se observa igualmente pela Tabela 1.4.

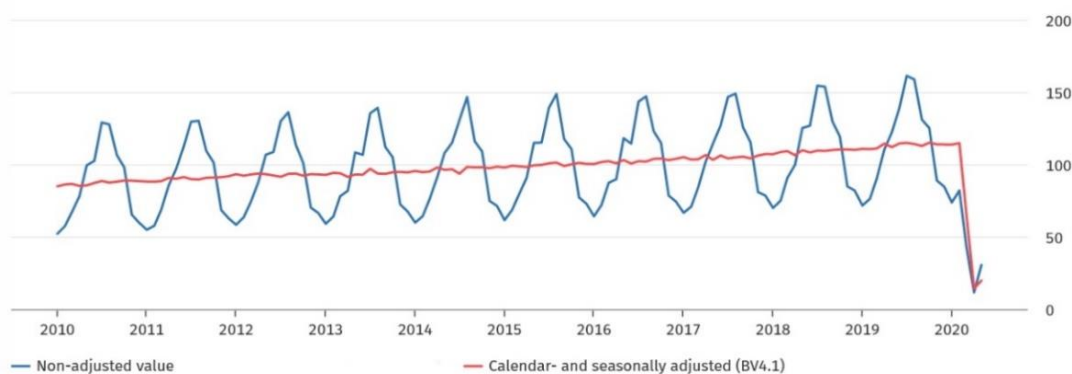


Figura 1.6. Gráfico da evolução anual de *Overnight* para a Alemanha entre 2010 e 2020, em milhões. Fonte: Statistisches Bundesamt (2020).

Segundo o gráfico da Figura 1.6, a evolução das pernoites para a Alemanha desde 2010 até 2019 tem sido sempre positivo, mesmo com a queda da AirBerlin, em 2017, ou da Thomas Cook, em 2019, verificando-se forte sazonalidade, com picos negativos em Janeiro, com forte queda em Outubro-Novembro, recuperação a partir de Abril-Maio, e com pico positivo em Julho e Agosto, segundo dados estatísticos para 2020 (Statistisches Bundesamt, 2020), correspondendo às férias de Verão, calor, dias amenos e agradáveis, além de compridos, com muita exposição solar. Em 2020, devido à Covid-19, com o encerramento de fronteiras, restrições de circulação de pessoas, tudo se alterou e a queda hoteleira foi acentuada para mínimos históricos, resultando num RevPAR de 11€ em Maio de 2020, quando comparado com 80€ relativo ao mesmo mês do ano anterior (como demonstra o gráfico da Figura 1.8), e taxa de ocupação de 13,5%. Em Junho já se observa alguma retoma, graças a reabertura de fronteiras e hotéis, desta forma a taxa de ocupação aumentou para 25% e registou-se um RevPAR de 22€, o que para esta altura do ano fica aquém dos valores previstos de cerca de 80€ (Fairmas, 2020).



Figura 1.7. Comparação de RevPAR YOY para Maio. Fonte: Fairmas (2020).

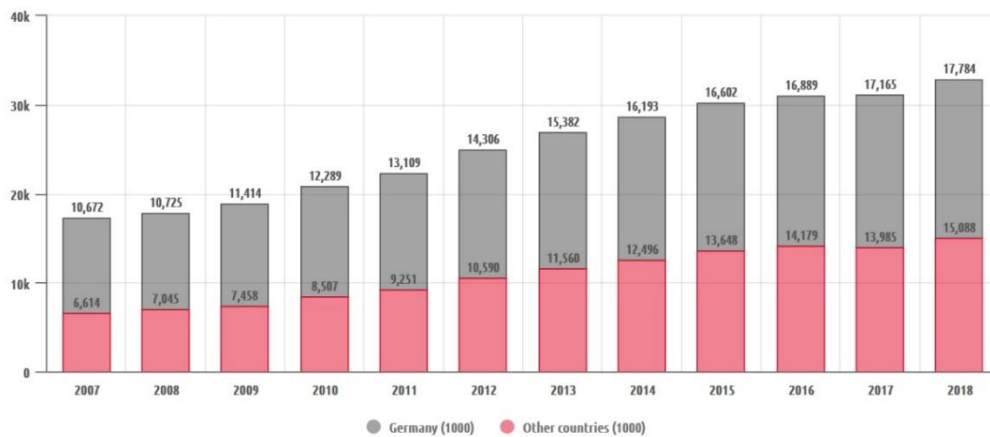


Figura 1.8. Berlim *Overnights* (em milhares). Fonte: Statistik Berlin-Brandenburg (2019).

O número de *overnights* para a cidade de Berlim tem aumentado ao nível dos anos, acompanhando o crescimento geral para a Alemanha. Pelo gráfico observa-se que entre 2011 e 2013 houve um aumento significativo das pernoites, sendo que apenas entre 2012 para 2013 houve um aumento de 1 milhão de *overnights*. A partir de 2015 observa-se aumento das pernoites, mas já com menor variação. Em Berlim a situação anterior à pandemia de Covid-19 traduz-se por uma pouca sazonalidade, em oposição ao resto da Alemanha. O mês de Janeiro é o mais fraco a nível de taxa de ocupação, porém devido aos eventos e congressos que decorrem ao longo do ano faz com que a curva da sazonalidade seja mais esbatida. Berlim está classificada como um destino de pouca variação anual, conforme se observa pelo gráfico.

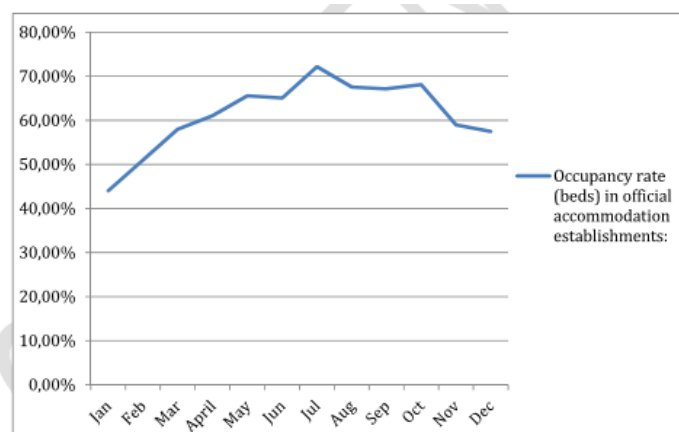


Figura 1.9. Curva de sazonalidade para Berlim. Fonte: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2017).

Sobre a origem dos visitantes, a sua maioria é doméstica, registrando-se uma diferença anual de 10%. Segundo dados do turismo de Berlim (VisitBerlin, 2019), em 2018, 54,1% eram de proveniência nacional e 45,9% internacional para um total de 13,5 milhões de visitantes. Em 2019, manteve-se a tendência de subida anual, o que levaria a supor pelas previsões que o ano de 2020 seria idêntico, o que não se veio a concretizar. Dentro das chegadas internacionais há um maior destaque para as provenientes da Europa, sendo as mais expressivas do Reino Unido, Espanha e Itália. Das chegadas fora da Europa, destaque para a proveniência americana, sendo esta o segundo mercado internacional mais importante. De destacar o aumento das proveniências da China, Austrália e Brasil.

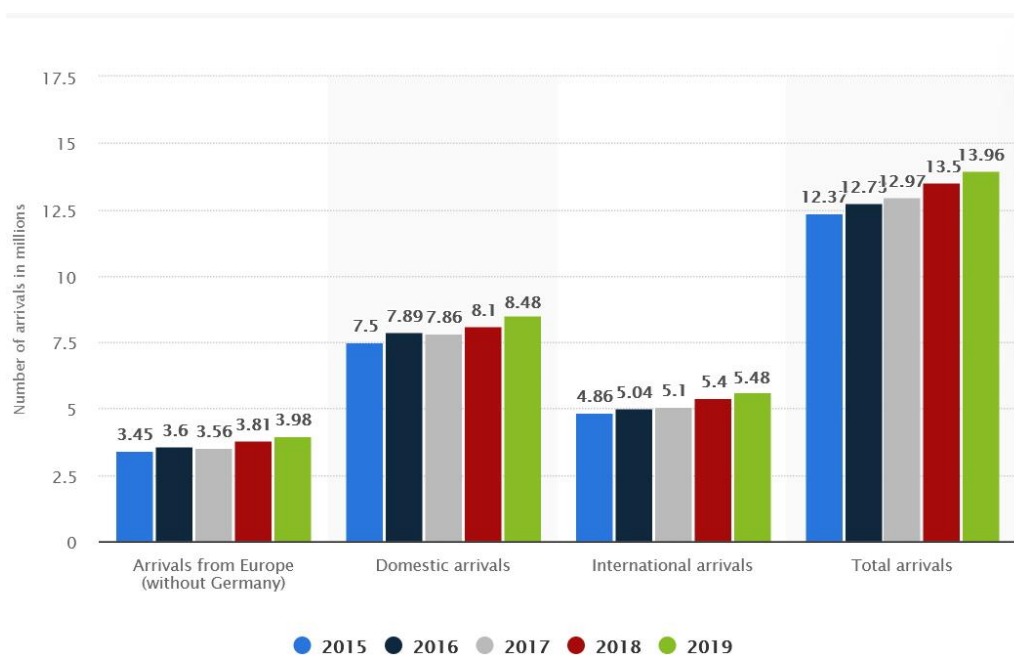


Figura 1.10. Número de chegadas a Berlim entre 2015 e 2019. Fonte: Statistisches Bundesamt (2020).

Verifica-se diferença no mercado emissor na duração das estadias, sendo que o nacional é o que tem as estadias mais curtas e os países fora da Europa os que têm estadias mais longas, o que se explica pelo segmento MICE, no qual os nacionais têm uma presença forte, apenas 20% são congressos internacionais, segundo VisitBerlin (2019). A não proximidade geográfica tem um fator importante para o aumento da duração da estadia, verificando-se que visitantes com proveniência de fora da Europa reservam estadias mais longas, como se pode observar na Tabela 1.5 para o ano de 2019, sendo que estes têm uma média de duração de estadia de 3 noites (Israel com 3,7 noites).

Tabela 1.5. Mercados de Berlim consoante a proveniência em 2019

Mercado	Chegadas	Overnight	Duração Estadia
Nacional Alemanha	8.478.779	18.624.853	2,2 noites
Europa	3.984.137	11.096.003	2,8 noites
Continente Americano	734.531	2.198.135	3 noites
Ásia	522.702	1.518.464	2,9 noites
Oceania	104.989	321.186	3,1 noites
África	47.668	157.305	3,2 noites
Total	13.963.345	34.124.364	2,4 noites

Fonte: VisitBerlin (2019).

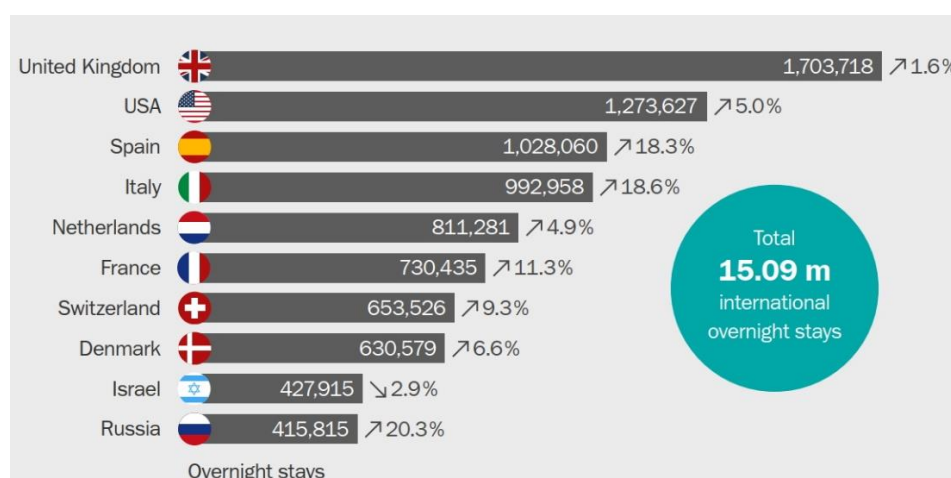


Figura 1.11. Mercados emissores por pernoite em 2018. Fonte: VisitBerlin (2019).

Tabela 1.6. Taxa de ocupação anual por número de estabelecimentos e camas

Ano	Estabelecimentos	Camas
2010	751	114.087
2011	769	123.945
2012	778	128.129
2013	791	134.740
2014	794	137.099
2015	780	139.997
2019	794	152.926

Fonte: Statistisches Bundesamt (2020).

Com o aumento do número de visitantes (de salientar que 50% são repeaters e a média de idade corresponde a 40,1 anos) observa-se um aumento no número de estabelecimentos e da capacidade de camas. Se em 2010 existia em Berlim 751 estabelecimentos para 114.087 camas, em 2015 ascendia a 139.997 camas e em 2019, o número de camas era de 152.926 para 794 estabelecimentos. Berlim posiciona-se na terceira posição como principal destino turístico da Europa, a seguir a Londres e a Paris (Statista, 2019).

Tabela 1.7. Importância unidades hoteleiras em Berlim por número de quartos

Nome	Número hotéis	Número quartos
Accor	39	6.486
Motel One	10	3.635
Marriott	7	2.040
NH	10	1.844
Carlson Rezidor	3	1.533
Ibis	10	1.547
Hilton	4	1.391
Holiday Inn	6	1.369
A&O	4	1.258
Park Inn By Radisson	2	1.106
Maritim	2	908
Meininger Hotels	5	905
NH Hotel	7	880
InterCity	3	773

Fonte: Stuhke e Gebhardt (2018).

Em Berlim existe um total de 563 hotéis, dos quais cerca de 60% estão associados a cadeias hoteleiras (com 63 cadeias a operar na capital), os hotéis Accor, de propriedade francesa, são líderes de mercado, com 39 hotéis e 6.486 quartos, seguido pelos hotéis Motel One, um grupo de origem alemã com 10 hotéis em Berlim e com um total de 44 unidades hoteleiras na Alemanha. O terceiro lugar de importância hoteleira em Berlim é ocupado pelo grupo InterContinental (IHG), de que fazem parte o Holiday Inn, o Holiday Inn Express, Indigo e o Crowne, com 15 hotéis e 3.614 quartos. Das localizações dos hotéis, cerca de 65% situam-se nos distritos de Mitte e Charlottenburg-Wilmersdorf. Em Friedrichshain-Kreuzberg localizam-se cerca de 10.2% dos hotéis (Stuhke & Gebhardt, 2018).

O mercado hoteleiro em Berlim está estruturado similarmente ao mercado alemão, sendo que o segmento de hotéis de 4 estrelas é líder, com 41%, seguido do segmento de hotéis de 3 estrelas. Historicamente a Alemanha é o berço dos hotéis e assim, em Berlim, registam-se cerca de 100 hotéis, os quais desfrutam de uma ocupação relativamente alta durante todo o ano, com uma média de ocupação de 74,7% para 2019 e com uma taxa diária média (ADR) de 21,81€, tendo atingido um RevPAB de 16,29€.

Segundo Fenerty (2019), enquanto noutros mercados de hotéis se luta com o crescimento ano após ano face de fatores macroeconómicos locais, nos hotéis de Berlim, o mercado aumentou quase 6,0% no ano passado, enquanto ainda impulsiona a taxa de ocupação em quase 2,0%. Um crescimento semelhante no segmento de hotéis de classe económica e de classe média sugere que o mercado pode estar crescendo em popularidade com a comunidade de viagens económicas.

Sobre as reservas, os hóspedes efetuam as suas reservas principalmente online e pelo sítio de reservas Booking.com. As empresas de turismo tradicional têm perdido esse nicho de mercado com a entrada das operadoras online, situação que se confirma, por exemplo, com o fecho da Thomas Cook, sendo que cada vez são menos os clientes que compram pacotes de férias através de uma operadora tradicional, da mesma forma que o número de hóspedes que fazem as reservas diretamente pelo website do hotel está a diminuir, em detrimento das reservas por plataformas online.

O ano de 2016 foi excelente para a Booking.com, com um aumento de quase 6% no número de reservas face ao ano anterior (D-EDGE, 2019), e com uma ligeira diferença negativa nos outros distribuidores online. Uma das conclusões que se retira é que quase

80% das reservas totais nos hotéis são feitas por plataformas de reservas online, o que vai ter um custo acrescido para o hotel na comissão a ser paga a estas plataformas e que vai contribuir para que haja uma diminuição do GOPPAR. Aos hoteleiros interessa inverter esta situação, porém o facto destas operadoras online terem uma maior visibilidade na rede, aparecendo primeiro nos motores de busca, torna a tarefa difícil para o hotel. Igualmente o futuro hóspede faz uma pesquisa por hotéis na cidade X e não por hotel Y na cidade X.

Tabela 1.8. Total de reservas por canal de distribuição em percentagem

	2015	2016	2017	2018
Booking.com	46,4%	52,2%	51,7%	48,3%
Diretos através website	24,8%	20,8%	19,3%	20,9%
Expedia	18,2%	16,6%	18,4%	20,2%
Hotelbeds	5,3%	5,1%	5,3%	5,2%
HRS	1,6%	1,5%	1,2%	1,0%
Outras OTA's	2,3%	2,3%	2,3%	2,4%
Outros distribuidores	1,4%	1,5%	1,8%	2,0%

Fonte: D-EDGE (2019).

### 1.3 Segmentação

Segundo Ivanov (2014, p. 56), a segmentação refere-se ao processo de dividir os consumidores em grupos distintos com um similar conjunto de necessidades e desejos, diferenciando-se para os diversos tipos de empresas que integram o sector turístico, o que será diferente em cada unidade hoteleira, desde que cada uma destas unidades possua uma segmentação específica, ajustada às características do produto que disponibiliza e aos segmentos que procura atingir, pelo que existem tantas possibilidades de segmentação quanto empresas.

A segmentação pode ser baseada em critérios demográficos (género, idade, número do agregado familiar), geográficos (localização, clima), sociológicos/económicos (educação, classe social, salário), características técnicas e organizativas da viagem e seus motivos são fáceis de obter, intuitivos e úteis, sendo dessa forma os mais utilizados na indústria turística e em estatística. No entanto, existem outros critérios que podem produzir informação muito mais relevantes como o caso das variáveis qualitativas ao invés de quantitativas. As variáveis psicográficas (personalidade, estilo de vida) e comportamentais (hábitos de consumo, formas e hábitos de reservas) podem ter maior relevância, no entanto são difíceis de medir e analisar, sdo mesmo modo que o fator geracional, ou seja, perceber a geração a que nos dirigimos e o que esta procura.

Independentemente dos critérios de segmentação utilizados, os segmentos de mercado devem ser avaliados considerando a sua dimensão, possibilidade de lucro, volume de vendas e força dos concorrentes. A segmentação e a seleção da forma como se distribui as vendas pelos diferentes canais tem como objetivo vender o produto certo ao cliente certo na hora certa e pelo preço certo, maximizando a receita do produto da empresa.

A segmentação com base em critérios geográficos, demográficos, técnicos e organizacionais da viagem produz dados que devem ser usados de forma a permitir a segmentação de mercado, uma vez que os clientes se diferenciam pelas suas necessidades, desejos e preferências, tendo em conta as características do produto, os propósitos da viagem, período da reserva e da viagem, poder de compra e volume de compras, tipo de hotel e disposição para pagar a estadia. A segmentação com base comportamental, psicográfica pode produzir dados igualmente relevantes, porém mais difíceis de obter.

Após a identificação dos diferentes segmentos e do desenvolvimento de perfis, o *Revenue Manager* deve analisar o mercado alvo da sua unidade, podendo efetuá-lo através de uma análise SWOT, embora o perfil do hotel possa apenas estar interessado num segmento de negócio.

Segundo Kotler (1998), “o marketing é o conjunto de atividades humanas dirigidas a facilitar e realizar intercâmbios, cuja finalidade seja a de satisfação das necessidades de forma rentável, antecipando-se aos clientes-alvo”. Desta forma será pertinente realizar uma investigação de mercado para se obter informação necessária à segmentação, com o intuito de se realizar previsões (*forecasting*) e criar posicionamento. Os consumidores possuem diferenças e semelhanças comportamentais (desejos e necessidades), desta forma será possível dividir os clientes em grupos homogêneos. O intuito é o hoteleiro decidir a melhor oferta, através da composição da procura, para satisfazer as necessidades dos hóspedes. A segmentação permite definir estratégias de marketing da unidade hoteleira, com o objetivo de se ganhar vantagem competitiva. Quando se define o segmento e o cliente alvo da unidade hoteleira é importante realizar que, apesar de existirem distintos segmentos de mercado, há igualmente distintos tipos de clientes, com interesses e perfis antagónicos, que poderão levar a críticas ou avaliações negativas ao hotel (como por exemplo, crianças de escolas e mercado LGBT, famílias e grupos de estudantes, partidos opostos, claques de futebol rivais, entre outros.), o que para estes casos terá que existir sensibilidade do hoteleiro, de forma a evitar atrito e descontentamento por parte dos hóspedes.

Independentemente dos critérios de segmentação utilizados, os segmentos de mercado devem ser avaliados considerando a sua dimensão, possibilidade de lucro, volume de vendas e força dos concorrentes. Segundo Ivanov (2014, p. 56), muitos clientes compartilham preferências comuns e, para eles, o hotel pode oferecer o mesmo produto, vendê-lo pelos mesmos canais de distribuição, comunicar o mesmo valor do produto e cobrar o mesmo preço. Esses clientes, para os quais o hotel usa o mesmo mix de marketing, formam um segmento de mercado. O marketing mix do hotel deve estar em concordância com as expectativas, preferências e características dos seus segmentos de mercado alvo. O hotel deve focar-se nos mercados que conseguem trazer o lucro desejado e cujas expectativas consegue satisfazer melhor. Terá assim de existir uma abordagem de gestão empresarial assente na identificação e satisfação das necessidades, preferências e exigências do cliente alvo como forma de alcançar melhores resultados da ação comercial.

Quando estiverem definidos os segmentos de mercado e desenvolvidos os perfis a eles associados, o *revenue manager* deve eleger o(s) segmento(s) alvo(s) com base na sua atratividade e nas características do hotel. A atratividade de um segmento de mercado é baseada em diversas variáveis, tais como dimensão, expectativas dos clientes a ele associado, lucratividade, *competitive set* (hotéis, grupos) dominantes no sector. Isto é de suma importância para o *revenue manager* pois influencia diretamente a receita e hipóteses de lucro. Assim, o hoteleiro deverá segmentar o seu mercado de atuação por perfis de *Revenue Management*. Segundo Ivanov (2014), é apresentado o perfil dos hóspedes segundo a Tabela 1.9.

Tabela 1.9. Perfis de hóspedes

<p>Turistas completamente independentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geralmente deslocam-se de carro</li> <li>• Viajam durante fins de semana ou períodos de férias pagas</li> <li>• Reservas diretas ou por agências de viagem</li> <li>• 1 a 6 noites</li> </ul>	<p>Turismo sénior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada elasticidade de preço</li> <li>• Viajam geralmente durante época média (shoulder periods)</li> </ul>
<p>Turismo de lazer de programas charter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos com datas fixas de chegada e partida</li> <li>• Estadias Longas: 7-14 noites</li> <li>• Reservas através de operadores turísticos</li> <li>• Procura de alojamento perto de atrações turísticas</li> <li>• Alta sazonalidade da procura</li> <li>• Procura estabelecimentos económicos de alimentos e bebidas</li> </ul>	<p>Turismo de lazer de excursões em autocarro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos com estadia muito curta - 1-3 noites</li> <li>• Reservas via operador turístico - reservas raramente diretas (por exemplo, excursões escolares)</li> <li>• Os turistas geralmente compartilham características comuns - interesses, escola, local de trabalho</li> <li>• Procura de alojamento perto de atrações turísticas ou com excelente acessibilidade em transporte, geralmente nos arredores</li> <li>• Alta sazonalidade da procura</li> </ul>
<p>Turismo empresarial (viagens de negócio):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curta estadia - 1-3 noites</li> <li>• Alojamento durante a semana</li> <li>• Reservas diretas ou através de uma agência de viagens</li> <li>• Procuram alojamento perto do local de trabalho no destino</li> <li>• Menor sazonalidade da procura</li> <li>• Baixa elasticidade de preço</li> <li>• Usa serviços comerciais adicionais - fax, impressora, scanner</li> </ul>	<p>Turismo empresarial (eventos especiais):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reservam um grande número de quartos</li> <li>• Reservas diretas ou através de agências de viagens</li> <li>• Duração da estadia de 1 a 5 noites, dependendo do evento</li> <li>• Turistas compartilham características comuns - interesses, profissão, local de trabalho</li> <li>• Baixa elasticidade de preço</li> </ul>

- Necessitam de quarto com mesa de trabalho
- Valor ao acesso à Internet
- Serviços adicionais: salas funcionais, catering

#### Turismo empresarial (team building):

- Reservam um grande número de quartos
- Os convidados geralmente são funcionários ou estão ligados a uma empresa (por exemplo, distribuidores)
- Alojamento aos finais de semana
- Estadias curtas (1-3 noites)
- Reservas diretas ou através de agências de viagens
- A empresa é sensível ao preço, pois cobre todas as despesas de alojamento
- Utilizam muitos serviços adicionais: salas de eventos, restaurantes, spa, instalações desportivas

#### Tripulação de aviões:

- Estadias muito curtas, apenas uma noite  
Possível aluguer de quarto sem pernoitar, ou seja, uso durante o dia (*day let* ou *day use*)
- Transfer necessário de / para o aeroporto
- Exigem instalações recreativas

#### Compradores de propriedades, Real Estate:

- Estadias de 1 a 2 semanas
- Podem reservar alojamentos na área em que procuram imóveis
- Reservam diretamente ou através de agência imobiliária

#### Turismo de compras:

- Curta duração da estadia - 1-3 noites
- Alojamento perto de área comercial ou de centros comerciais
- Podem exigir transfer para centros comerciais

#### Estrelas de música ou cinema:

#### Famílias com crianças:

- Elevada elasticidade de preço
- Viajam durante fins-de-semana, feriados, férias escolares
- Usam serviços adicionais: babysitting, jogos de consolas, compram nos outlets da unidade hoteleira

#### Equipas de desporto:

- Reservam um grande número de quartos para a equipa e acompanhantes - formadores, médicos, entre outros
- Varia de 1 (durante a competição) a 14-21 noites (campos de treino)
- Primazia ao conforto e a instalações de treino, as quais têm mais valor sobre o preço.
- Utilização de muitos serviços adicionais

#### Viajantes em trânsito:

- Estadias de uma noite, em aeroportos ou motéis e hotéis na estrada
- Procuram alojamento económico
- Exigem transferência de / para o aeroporto (para hotéis no aeroporto)

#### Turismo Médico:

- A estadia varia: de 1 a 2 meses para tratamento climático e 1 a 2 semanas para tratamento odontológico, cirurgia plástica
- O tipo e a categoria de alojamento dependem do tipo de tratamento - de sanatórios a hotéis de luxo
- Procuram alojamentos económicos quando é necessário um período de permanência mais longo

#### Turistas com animais:

- Baixa elasticidade de preço
- Geralmente alta disposição para pagar~

- A duração da estadia depende do objetivo da viagem - de 1 noite para concertos e a vários meses para filmagem
- Alojamento luxuoso em suítes ou apartamentos
- Reservam um grande número de quartos para acompanhantes
- Utilizam muitos serviços adicionais
- Baixa elasticidade de preço
- Baixa concorrência no segmento, pois nem todos os hotéis aceitam animais de estimação
- Podem ter uma longa estadia se animais de estimação participarem em competições

Fonte: Adaptado de Ivanov (2014, p.59-60).

A classificação de tipo de hóspedes altera-se consoante o autor, desta forma Rojo (2000, p. 52) propõe uma classificação diferente da de Ivanov, segundo os perfis de segmentação de hóspedes. Desta maneira elaborou-se a seguinte Tabela 1.10.

Tabela 1.10. Perfis de hóspedes

Tipo de Turismo	Finalidade
Turismo pelo objetivo do ócio e prazer	Turismo Sol e Praia
	Turismo Desportivo
	Visitas Culturais
	Assistência a eventos (Olimpíadas, Concertos ou Festivais)
Turismo de Congressos, Convenções e por motivo de negócios (MICE)	Feiras
	Cursos
	Conferências
	Acordos entre executivos
Turismo Religioso	Peregrinações a lugares sagrados
	(contudo a espiritualidade religiosa não deve ser confundida com o interesse cultural, apesar dos efeitos no recetor, unidade hoteleira, ser o mesmo)
Turismo com fins curativos	Centros balneários
	Talassoterapia (terapia através da água do mar)
	Clínicas privadas especializadas
Ecoturismo ou Turismo de Natureza	Contacto com a natureza
	Respeito máximo pelo meio ambiente

Fonte: Adaptado de Rojo (2000, p. 52).

## 2. Schulz Hotels



O Schulz Hotels é um novo conceito hoteleiro arrojado que quer fundir hotel com hostel, tendo sido inaugurado em Setembro de 2018, a preços acessíveis para todo o tipo de hóspedes, desde o viajante com mochila às costas até ao sector empresarial. Este novo conceito parte de uma parceria de três sócios com 20 anos de experiência na área de hotelaria, tendo estado ligados à direção do grupo Meininger, Oskar Kan, Nizar Rokbani e Sascha Gechter. O elo entre a marca Schulz e os sócios fundadores está numa visão comum de uma sociedade cosmopolita solidificada pelos novos desafios de inovação na indústria hoteleira, um revolucionar do conceito tradicional da indústria hoteleira (“We want to rock the hotel landscape and revolutionize the understanding of the hotel industry (...) we want to introduce a new product to the market”) (Schulz Hotels, 2018a). “O que nós oferecemos? Um hotel económico com serviço completo? Você veio ao lugar certo! Combinamos as vantagens de um hotel clássico com a atmosfera urbana e fresca de um hostel. O que o torna tão especial: Schulz é flexível e oferece a opção de pagar apenas pelo que você realmente precisa - um acordo justo” (Schulz Hotels, 2019a).<sup>1</sup>

Schulz é uma personagem imaginada pelos proprietários, dando credibilidade a uma história, um conceito, o qual representa um espírito e uma visão de mente aberta, de hospitalidade.

Apesar de preços justos e acessíveis para os hóspedes, o Schulz pretende no primeiro ano de funcionamento obter uma faturação de 10.000.000€, sendo em 8.000.000€ na área de alojamento.

---

<sup>1</sup> “What we offer? Na economical hotel with full service? You’ve come to the right place! We combine the advantages of a classic hotel with the cool, urban atmosphere of a hostel. What makes it so special: Schulz is flexible and gives you a choice to only pay for what you really need – a fair deal!”

## 2.1 Localização

Schulz Hotels localiza-se em Berlim, mais concretamente em Stralauer Platz 36, em frente à estação de comboios de Ostbahnhof, numa das áreas mais vibrantes desta cidade, e nas margens do rio Spree.

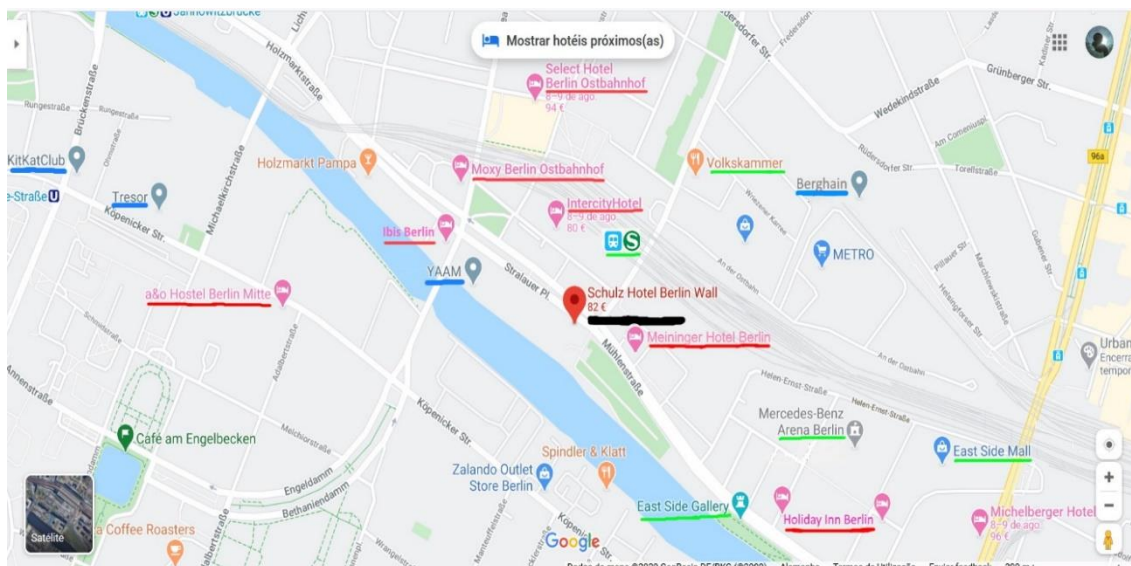


Figura 2.1. Mapa de Berlim, zona de Ostbahnhof. Fonte: Googlemaps (2020b).

Pela observação do mapa em redor do Schulz conclui-se que está numa das zonas mais movimentadas da cidade de Berlim, com vários clubes noturnos na sua proximidade (marcados a azul), salientando o Berghain, KitKat, Tresor, classificados como dos melhores clubes da Europa. Porém, também se observa a proximidade a outros pontos de interesse (marcados a verde), como um restaurante típico de Berlim com decoração típica da Alemanha de Leste, o Volkskammer, a estação de comboios de Ostbahnhof, com várias lojas e restaurantes no seu interior, a Mercedes-Benz Arena, onde se realizam várias atividades culturais, desde concertos a espetáculos de música e eventos lúdicos e competitivos, o East Side Mall é um enorme centro comercial, com variadas lojas no seu interior e a East Side Gallery, que inicia mesmo ao lado do hotel, famosa pelos seus grafites pintados num troço do Muro de Berlim, os quais fazem alusão à união, paz e concórdia, dividindo a cidade entre o lado Ocidental e Oriental (no período compreendido entre 1961 e 1989) (UNESCO, 2020a).

## 2.2 Missão

A missão Schulz é a de agregar valor e implementar práticas sustentáveis (“we want to earn Money and implement sustainable management practices!”), assim como introduzir um novo produto no mercado. A marca rege-se por três objetivos diários principais, a **Felicidade** dos hóspedes e da equipa, a **Qualidade** do trabalho hoteleiro e a **Eficiência Económica**, de forma a consolidar a reputação do hostel, assim como a coexistência de um bom ambiente de trabalho para toda uma equipa de origens diversas (Schulz Hotels, 2018a).

## 2.3 Valores



STAY SOCIAL, STAY WITH SCHULZ!

Schulz defende que o seu DNA, como se de um Ser Humano se tratasse é composto pelos seguintes valores “The Cosmopolitan, The German, The Gentleman, The Host”. Cosmopolita (*Cosmopolitan*) significa ser corajoso, curioso, tolerante e ter uma mente aberta. O valor Alemão (*The German*) é ser consciente, organizado, prezar a qualidade, inovador. Ser Cavaleiro (*The Gentleman*) é ter sentido de humor, agradável, ser inteligente. Anfitrião (*The Host*) define-se como cordial, genuíno e flexível (Schulz Hotels, 2018a). Para a marca Schulz Hotels os compromissos sociais são de grande importância, desta forma a marca está envolvida em atividades de responsabilidade social, através da doação de 5% do seu lucro a projetos educacionais, como a escola Freudberg (Schulz Hotels, 2018a).

## 2.3 Visão

A marca ao considerar que tem um produto inovador, pretende ser única, a primeira no mercado a ser um híbrido entre hotel e hostel. Com uma visão ambiciosa, pretende crescer e cimentar-se, estando prevista a conclusão de mais um hotel em Berlim para 2020, além de uma expansão internacional, programada para a cidade de Nova York, nos Estados Unidos, numa fase inicial.

## 2.4 Estrutura / Organograma

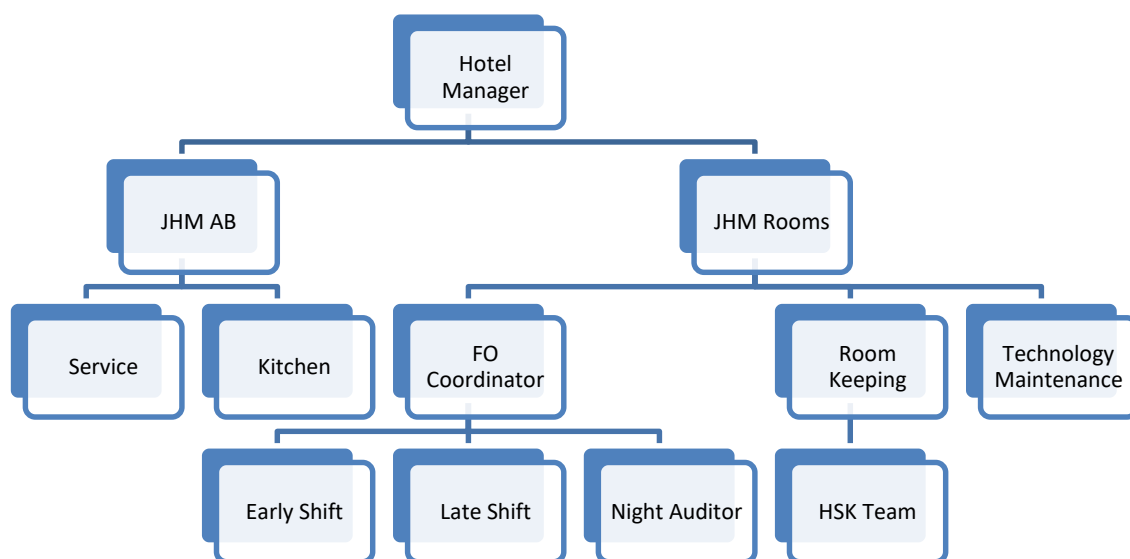


Figura 2.2. Organograma. Fonte: Schulz Hotels (2018a).

O Hotel Manager (diretor hoteleiro) tem de apresentar os resultados aos proprietários, desta forma tem de ser um gestor de grande competência, tem de estar atento ao que se passa no hotel, às reclamações dos hóspedes, decidir sobre descontos a aplicar nos preços de habitações ou ofertas, tem de ser um relações públicas de excelência, de forma a transformar uma crítica negativa, assim como fazer o acompanhamento a hóspedes importantes (VIP). Porém sua principal tarefa prende-se com os resultados financeiros, com a aplicação das métricas hoteleiras para prever e melhorar o desempenho do hotel.

JHM Rooms (Junior House Manager Rooms) é a pessoa responsável pela coordenação entre a receção, a manutenção e a equipa de Housekeeping, para que não haja quebra na comunicação entre ambos, garantindo que os quartos estejam prontos a tempo para quando os clientes chegarem, ou seja que a equipa de Housekeeping os tenha limpo e inspecionado, para não haver surpresas desagradáveis para o cliente, que traz valor para o Hotel.

Room Keeping é o nome dado ao responsável por supervisionar as habitações e coordenar a equipa de Housekeeping. Os trabalhadores deste departamento pertencem a

uma empresa subcontratada pelo hotel, Piepenbrock, evitando laços contratuais, que podem levar, a longo prazo, a um peso financeiro de relevo. Simultaneamente esta empresa assegura a limpeza e reposição de lençóis, utilizando o seu próprio equipamento, evitando-se uma despesa em equipamentos extras de limpeza.

O FO Coordinator é a pessoa encarregada pela coordenação da equipa de receção, pela elaboração dos diferentes horários dos trabalhadores, correções de faturas e pagamentos, respostas às dúvidas e reclamações por parte dos hóspedes, para que estes fiquem satisfeitos no final da sua estadia.

Early Shift é o turno da manhã da receção, tem início às 07:00 e termina às 15:30. Neste turno as principais funções são o tratamento das saídas dos hóspedes (*check-out*) com entrega das chaves dos quartos, *late check-out*, chamadas de táxis para o aeroporto ou auxílio na maneira mais rápida de obter transporte para o local de destino, coordenação com o Housekeeping dos quartos que se encontram vagos para início dos procedimentos de limpeza, controlo de pequenos-almoços, ou seja pagamentos por parte dos hóspedes, assim como controlo de admissão na sala.

Late Shift é o turno da tarde da receção, começa às 15:00 e tem seu fim às 23:30. As principais funções deste turno prendem-se com as novas entradas de hóspedes (*check-in*), dos novos grupos de estudantes e apresentação das regras do hotel, assim como marcação de restaurantes, chamadas para táxis, indicação de museus e lugares culturais a visitar. A hora de *check-in* é a partir das 15:00 e *early Check-in* não está disponível no hotel, mesmo que o quarto esteja pronto, de forma a rentabilizar o aluguer de cacifos para colocação de bagagem, com clientes a reclamarem dessa política.

Night Auditor é o turno da noite, o qual tem início às 23:00 e tem seu término às 07:30 do dia seguinte. Este turno é capaz de ser um dos mais exigentes e extenuantes, não apenas pelo facto de se ter de estar acordado e atento a horas a que o organismo exige descanso, mas é também o turno que tem uma maior ligação aos outros turnos, assegurando as chegadas tardias ou as partidas pela manhã cedo (*early check-out*). A função de Night Auditor está igualmente associada a responsabilidade acrescida, sendo os únicos funcionários presentes no hotel durante a noite, tendo que tomar decisões, as quais por vezes podem ser complicadas.

## 2.5 Áreas e Outlets no Schulz Hotels

O Hostel é constituído por 9 pisos, nos 7 superiores existem 345 quartos, perfazendo 1126 camas (alguns dos quartos possuem 4 camas), e em cada um dos pisos existe um espaço de arrumação para o Housekeeping, com acesso direto para o elevador de serviço.

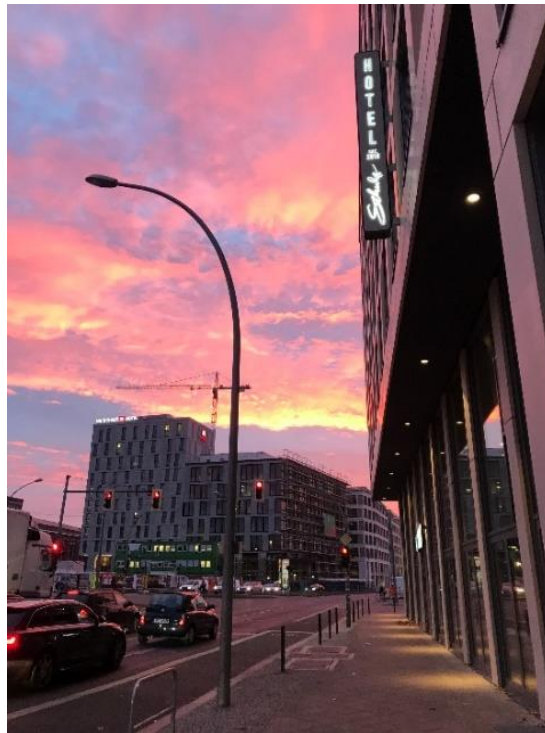


Figura 2.3. Entrada Schulz Hotels. Fonte: do autor (2018).



Figura 2.4. Cozinha de hóspedes na pré-abertura. Fonte: do autor (2018).

No primeiro piso encontram-se quartos, uma cozinha para os hóspedes, com todo o equipamento essencial, desde fogão, forno, micro-ondas, talheres, pratos, copos, e onde podem guardar a sua comida nos frigoríficos disponíveis, uma ampla zona de jantares (quando requerido *a priori*, o hotel pode organizar) e de pequenos-almoços para hóspedes individuais ou famílias, assim como a área de lavandaria, com máquinas de lavar e secar, que funciona com fichas, que os hóspedes têm de solicitar na receção, acrescentando um valor de 5€.

No piso térreo está localizado o lobby, constituído por uma zona de descanso com sofás e uma televisão, pela receção, onde se encontra a equipa de Front Office para receber os hóspedes, a biblioteca, em que os hóspedes são convidados a ler (com vários livros em diversos idiomas à disposição), a utilizar livremente os computadores disponíveis (para poderem imprimir os seus bilhetes), a Arena Schulz, em que os hóspedes podem jogar matraquilhos, ver filmes no projetor à disposição, ligar o seu equipamento musical ou telemóveis e tornarem-se Dj's por breves momentos; reuniões particulares e conferências podem ser realizadas a pedido prévio, o café Martha, com decoração e produtos inspirados em Portugal, e o Hungry Bear Canteen e Bar, a sala principal para pequenos-almoços durante a manhã e bar a partir da tarde, a área de cacifos, para os clientes poderem deixar a sua bagagem quando chegam antes da hora de *check-in* ou no dia de *check-out*, funcionando com moedas, notas ou cartão bancário, por tempo e por tamanho da bagagem, havendo 3 tipos, consoante o tamanho das malas dos clientes, e uma casa de banho adaptada para pessoas com deficiência motora.



Figura 2.5. Receção do Schulz Hotels. Fonte: Booking.com (2018b).



Figura 2.6. Recepção e lobby do Schulz Hotels. Fonte: Booking.com (2018b).



Figura 2.7. Cacifos do Schulz Hotels. Fonte: Booking.com (2018b).

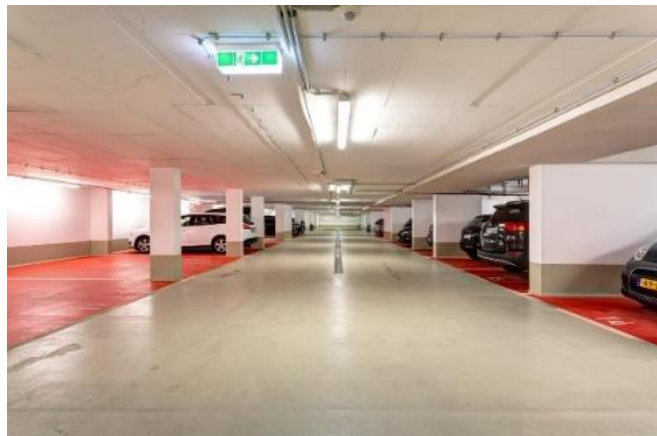


Figura 2.8.. Garagem. Fonte: Booking.com (2018b).

Na cave do hotel há a zona de acesso reservado para os trabalhadores, com casas de banho e cacifos, armazém e câmaras frigoríficas, sala com os caixotes para o lixo e reciclagem, casas de banho para os hóspedes e garagem, cujo preço é de 17€ por noite.

### 2.5.1 Martha's Bakery

A pastelaria do hostel, com traços portugueses, é o local onde os clientes podem tomar um café, um cappuccino ou latte macchiato, entre outros, e comer um pastel de nata ou um bolo de arroz, tipicamente gastronomia portuguesa, assim como uma grande variedade de outros produtos *take and go*, como sandes variadas, sumos naturais ou vegan, smoothies, tudo disposto em vitrinas de vidro apelativas ao olhar (Schulz Hotels, 2019a). É igualmente possível obter o café da própria marca do hotel, café Schulz, o qual é vendido em embalagens de 1Kg, com logotipo do hostel. Um conceito inovador de publicidade e marketing, ajudando a melhorar a receita. O principal conceito por trás de Martha's é o de vender snacks para levar, assim como para servir de apoio para os pequenos-almoços dos clientes que tenham um *early check-out*, assim como para os clientes que desejam uma bebida de café quando o restaurante de pequeno-almoço já se encontra encerrado.

Horário de funcionamento: 5:30 às 11:00 e das 14:30 às 17:00.



Figura 2.9. Martha's bakery. Fonte: Booking.com (2018b).

## 2.5.2 Hungry Bear Canteen and Bar

A parte de restauração possui 150 lugares no piso térreo e 80 no primeiro piso, perfazendo um total de 230 lugares (Schulz Hotels, 2019a). O pequeno-almoço é servido em buffet, estilo continental, com uma variedade de sumos e café, através de máquinas de dispensa automática, com uma grande variedade de comida, desde diversos tipos de pão, queijo, fiambre, já previamente preparados, estando igualmente contemplada comida sem glúten e vegan. No bar, os clientes podem beber bebidas alcoólicas, estando à disposição uma série de cervejas, incluindo uma com a própria marca do hostel, além de vinho e outras bebidas brancas, assim como não-alcoólicas. Porém não são servidas refeições ou snacks, tendo os clientes à disposição a Martha's Bakery ou as máquinas de venda automática, junto à receção.

Horário de funcionamento: pequenos-almoços 06:30 às 11:00, Bar 17:00-01:00

No Verão de 2019 entrou em funcionamento um *biergarten* (esplanada) na parte do terraço interior.



Figura 2.10. Bar do Schulz Hotels. Fonte: Booking.com (2018b).



Figura 2.11. Mesas do bar do Schulz Hotels. Fonte: Booking.com (2018b).



Figura 2.12. Área de pequeno-almoço no piso 0. Fonte: Booking.com (2018b).



Figura 2.13 Área de pequeno-almoço no piso 1. Fonte: Booking.com (2018b).

## 2.6 Tipologia das habitações

Do total de 345 quartos e 1126 camas, o hostel possui a maioria das habitações no regime de camarata, com 4 camas por quarto.

Tabela 2.1 Tipologia Habitações

Categoria	Número Camas por Quarto	Total Quartos	Total Camas	Tamanho Quarto	Código ASDD
Budget Kleines Einzelzimmer	1 Single	14	14	8 m <sup>2</sup>	BUD
Standard Einzelzimmer	1 Single	22	22	13 m <sup>2</sup>	SGL
Standard Doppelzimmer	1 Dupla	6	12	11 m <sup>2</sup>	DBL
Premium Doppelzimmer	1 Dupla	12	24	13 m <sup>2</sup>	PBD
Standard Zweibettzimmer	2 Single	34	68	15 m <sup>2</sup>	2 STD
Standard Zweibettzimmer River	2 Single	7	14	15 m <sup>2</sup>	2 TRV
Standard Zweibettzimmer+Sofa	2 Single + Sofa	28	84	14 m <sup>2</sup>	2 TSF
Dreibettzimmer+Sofa	3 Single + Sofa	42	168	14 m <sup>2</sup>	4 TSF
Vierbettzimmer	2 Single em beliche	180	720	16 m <sup>2</sup>	4 STD

Fonte: Schulz Hotels (2018a).


















Capacidade	Tipo de quarto	
	<a href="#">Quarto Individual Pequeno</a> 1 cama individual 	Mostrar preços
	<a href="#">Quarto Individual Standard</a> 1 cama individual 	Mostrar preços
	<a href="#">Quarto Duplo ou Twin</a> 2 camas de casal grandes 	Mostrar preços
	<a href="#">Quarto Duplo com Vista Rio</a> 1 cama de casal extragrande 	Mostrar preços
	<a href="#">Quarto Duplo Standard - Ocupação Individual</a> 1 cama de casal 	Mostrar preços
	<a href="#">Quarto Triplo Standard</a> 3 camas individuais 	Mostrar preços
	<a href="#">Quarto Familiar Standard</a> 4 camas individuais 	Mostrar preços
	<a href="#">Quarto Quádruplo Standard</a> 2 camas individuais  e 2 beliches 	Mostrar preços

Figura 2.14. Tipologia das habitações. Fonte: Booking.com (2020).

Tabela 2.2. Número de quartos por piso

Piso	Total de quartos
0	0
1	35
2	52
3	52
4	52
5	52
6	51
7	51

Fonte: Schulz Hotels (2018a).

Todos os quartos estão reduzidos, ao nível de comodidade, apenas ao essencial, não existindo armários para colocação de roupa, apenas prateleiras, de forma a ganhar espaço e poder maximizar o espaço das habitações, numa perspetiva de lucro. O cliente esperado para o hotel é um cliente jovem, que não excede em uma semana o período máximo de alojamento (Schulz Hotels, 2018a). Os quartos estão equipados com televisão com Netflix gratuita, o que é um bónus extra para os clientes que apreciam ver um filme antes de dormir. Em cada piso há um quarto adaptado a necessidades especiais.



Figura 2.15. Quarto individual standard (Standard Einzelzimmer). Fonte: Booking.com (2018b).

Os quartos individuais (*Budget Kleines Einzelzimmer* e *Standard Einzelzimmer*) são os mais pequenos ao nível de área, sendo que a diferença entre ambos é a existência de

uma mesa de trabalho no quarto individual standard, que é apreciado por clientes empresariais, visto serem os que normalmente reservam este tipo de tipologia. O quarto individual pequeno é o que é atribuído aos motoristas dos autocarros dos grupos de excursão.

Quarto duplo standard (*Standard Doppelzimmer*) possui cama de casal e fica localizado entre os elevadores do hotel, existindo apenas 6 quartos com esta tipologia. Devido à sua localização entre 4 elevadores, gera muitas queixas por parte de hóspedes que não conseguem dormir devido ao barulho, ver Figura 2.16. Estes quartos, que inicialmente foram pensados para ser de uma categoria superior, passaram a ser bloqueados em sistema para não se vender ou vender em casos de taxa de ocupação muito elevada ou de *overbooking*.



Figura 2.16. Hall dos elevadores com o quarto duplo standard no meio. Fonte: Booking.com (2018b).

Os quartos duplo premium (*Premium Doppelzimmer*), ver Figura 2.17, são os quartos do Schulz Hotels de categoria superior, todos possuem cama de casal e uma área mais ampla para os hóspedes. Os quartos são localizados na extremidade oriental do hotel, numa área mais sossegada, possuindo 2 panos de janelas, permitindo uma maior entrada de luz natural, dando um conforto extra, voltado em direção à Mercedes-Benz Arena, com vista privilegiada para o Muro de Berlim e para o Rio Spree. Estes quartos possuem boas áreas para quem viaja com bebés, permitindo facilmente montar um berço com espaço suficiente para os hóspedes poderem circular e assim usufruir de bastante conforto.



Figura 2.17. Premium Doppelzimmer. Fonte: Booking.com (2018b).



Figura 2.18. Standard Zweibettzimmer. Fonte: Booking.com (2018b).

Os quartos com duas camas standard (*Standard Zweibettzimmer*), verificar Figura 2.18, e quarto com duas camas Rio (*Standard Zweibettzimmer River*), como na Figura 2.19, são quartos equipados com duas camas individuais. As camas podem ser juntas e assim parecer um quarto de casal, porém o conforto não é o mesmo, o que por vezes pode originar reclamações por parte de hóspedes que desejam dormir num colchão único, em vez de terem uma sensação de um buraco no meio da cama. Para clientes que não viajam em casal e desejam as camas separadas, este quarto é uma excelente escolha. A diferença

entre ambos é a vista para o rio Spree, sendo que a tipologia com vista para o rio é ligeiramente mais dispendiosa.



Figura 2.19. Standard Zweibettzimmer River. Fonte: Booking.com (2018b).

Quarto com duas camas e sofá standard (*Standard Zweibettzimmer+Sofa*) são os quartos com duas camas individuais e sofá, permitindo uma ocupação até três pessoas. Este quarto tem a designação de quarto triplo standard, podendo ser vendido como quarto duplo. O colchão do sofá não possui a mesma qualidade dos colchões das camas, sendo bastante mais macio, originando reclamações de quem o reserva.



Figura 2.20. Standard Zweibettzimmer+Sofa. Fonte: Booking.com (2018b).

Quarto com três camas e sofá (*Dreibettzimmer+Sofa*) tem uma capacidade máxima para 4 pessoas, composto de 3 camas individuais, uma delas em beliche, e um sofá que pode ser transformado em cama. Este quarto é designado como quarto familiar standard, podendo ser vendido como dormitório para os hóspedes mochileiros (*Backpackers*). Apesar de na *booking.com* estar anunciado como quarto com 4 camas individuais e não como 3 camas e um beliche, origina reclamações por parte de clientes por publicidade enganosa e porque não foi esta categoria que o hóspede reservou.



Figura 2.21. Dreibettzimmer+Sofa. Fonte: Booking.com (2018b).



Figura 2.22. Vierbettzimmer ou dormitório. Fonte: Booking.com (2018b).

Os quartos com quatro camas (Vierbettzimmer) são compostos por duas camas individuais em beliche, enviesadas a 90°, designados de quarto quádruplo standard. São os mais utilizados para os grupos de estudantes e para os mochileiros (backpackers), sendo geralmente vendidos em regime de dormitório (DORM). O mais interessante neste hotel a nível de conceção arquitetónica é o da cama superior dos beliches não ficar exatamente no alinhamento da cama de baixo, o que não causa uma sensação de claustrofobia, como sucede com os beliches tradicionais. Contudo a subida para os mesmos torna-se complicada, sendo que a escada para uma das camas é a estante.

Todos os quartos estão equipados com casa de banho privativa, com duche, secador de cabelo, toalhas e tapete à disposição dos clientes, assim como um dispensador de shampoo e gel de banho



Figura 2.23. Casa de banho no Schulz Hotels. Fonte: do autor (2018).

Em cada um dos pisos há um quarto para pessoas com mobilidade reduzida, com casa de banho equipada com loiça rebaixada, espaço amplo e duche com acesso para uma cadeira de rodas.

Os animais domésticos dos clientes são bem-vindos ao hostel, pagando uma taxa de 10€/noite e por animal.

Retirando alguns comentários do sítio da Booking.com (2020) de clientes sobre a conceção dos quartos, pode-se constatar que há certas insatisfações devido ao tamanho do quarto, ao barulho durante a noite.

- “O interior (quarto individual standard) é muito básico. Nem sequer existe um armário para pendurar uma camisa ou casaco. O espaço da "mesa" é muito pequeno, é difícil encaixar um laptop com alguns papéis. Não há frigorífico, cafeteira ou chaleira, nem copos são fornecidos na casa de banho. Muito básico. Eu acho que o principal grupo-alvo são as crianças da escola que fazem uma excursão a Berlim (e eu tinha muitas delas no hotel). As paredes não são as mais grossas, então pode-se ouvir atividades e gritos até tarde à noite. A cama, no entanto, estava ok, embora um pouco pequena. Existem apenas quatro elevadores bastante pequenos; portanto, durante o horário de pico, talvez precise esperar um pouco para chamar um elevador”;
- “O Hotel Schulz tem um interior interessante, mas infelizmente o quarto não é muito funcional. Não há guarda-roupa, gavetas com fechadura ou mesmo um pequeno cofre. Se o quarto estiver voltado para a rua, portanto, também da estação principal, deve estar preparado para o facto de haver muito barulho quando a janela estiver aberta. O ar condicionado é claramente uma vantagem. Havia também apenas alguns espaços de armazenamento na própria casa de banho. Tive a sensação de que o chão não foi varrido, apenas superficialmente e fiquei cinco noites. No geral, o hotel parece ser reservado por grupos e classes, portanto deve ajustar um pouco o volume e a agitação no lobby e no corredor”;
- “Não há espaço de armazenamento na casa de banho e poucas toalhas, embora esteja aberto recentemente, já podem ser encontradas manchas nas cortinas e orifícios na parede (debaixo da pia). O pequeno-almoço era gratuito para a abertura, devido à pressa, só recebi um brinde, um pouco de iogurte e duas fatias de pepino. Também não gostaria de pagar por isso”;
- “A ventilação da casa de banho estava avariada, a entrada nas camas superiores era difícil, mesmo para crianças, as camas superiores não eram feitas.”

Conclui-se que um dos problemas foi ao nível de conceção do hotel, tendo sido criados demasiados quartos de tipologia dormitório, quando há um elevado número de hóspedes individuais e casais, o que originou queixas de insatisfação por parte de clientes. Deste modo, uma recomendação que deixo é a importância de no futuro, quando forem efectuadas obras no hotel, aumentar o número de quartos duplos em detrimento dos quartos com 4 camas em beliche.

## 2.7 Grupos

Os grupos, principalmente estudantes, reservam a estadia no Schulz Hotels através de pacotes pré-definidos em *allotment*<sup>2</sup> através dos seus parceiros, intermediários a diferentes escolas, conseguindo assim melhores preços na estadia. Estes grupos são os principais mercados de negócio do Schulz Hotels, com cerca de 50% de peso para o hotel (Schulz Hotels, 2018a).

### 2.7.1 DB (Deutsche Bahn)

Direcionada para o mercado alemão através da empresa de comboios alemães, em que o cliente reserva a preços competitivos o pacote de férias com viagem de comboio e estadia em hotel (Deutsche Bahn, 2020).

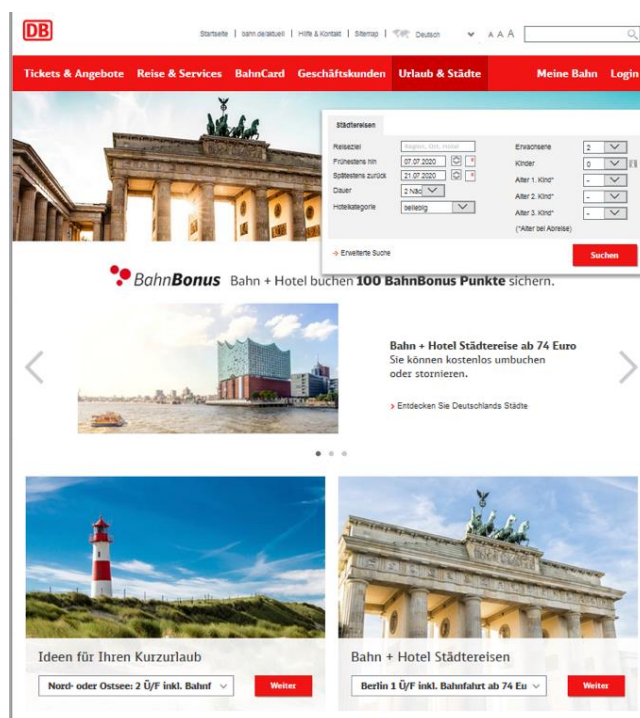


Figura 2.24. Sítio online da DB. Fonte: Deutsche Bahn (2020).

<sup>2</sup> Segundo AHP (2018) “*Allotment* é um regime de venda de espaço que consiste em bloquear, a favor de um agente ou operador, um determinado número de quartos, por determinado período de tempo e com prazo de libertação (release) pré-fixado”.

## 2.7.2 CTS

Vocacionada para excursões de grupos privados e escolas a nível global. A CTS é uma empresa com 45 anos de experiência no mercado das viagens de estudo. Iniciaram-se com uma viagem de estudo à Escandinávia; porém na atualidade tornou-se um dos principais operadores alemães para viagens escolares e viagens em grupo para 10 ou mais pessoas, sendo que anualmente viajam através da CTS cerca de 200.000 pessoas em cerca de 6.000 grupos (CTS Reisen, 2020). Os pacotes da CTS são destinados a um público jovem e/ou estudantes (2 a 3 noites) e podem incluir deslocações em autocarro ou comboio (a partir de 64€), visitas culturais a locais de interesse em Berlim, assim como entretenimento noturno.



Figura 2.25. Sítio da operadora CTS: Clientes alvo. Fonte: CTS Reisen (2020).

Os pacotes de viagens para estudantes são previamente elaborados e constituídos por 3 noites em hotel ou hostel em localização central, pequeno-almoço continental incluído, bilhete de 1 dia para os transportes públicos de Berlim, pasta com informações da cidade e serviço de emergência 24 horas. O cliente-alvo destes grupos são estudantes de escolas e o objetivo é aperfeiçoar os conhecimentos sobre Berlim e sobre a história desta cidade, com incidência sobre a política do século XX, desta forma existem dois tipos de pacote previamente elaborados à escolha, sem transporte incluído (vide Tabela 2.3).



Figura 2.26. Sítio da operadora CTS: Tipo de excursão . Fonte: CTS Reisen (2020).

Tabela 2.3. Tipo de excursões da agência CTS

Excursão Berlim: Ciência Política (4 dias)	Excursão: Política, História e Cultura (4 dias)
1 dia: Chegada ( <i>check-in</i> alojamento)	1 dia Chegada ( <i>check-in</i> alojamento e visita à cidade de Berlim, Alexanderplatz)
2 dia: Bundestag (Parlamento) e centro de documentação da Stasi (polícia secreta DDR)	2. dia: Bundestag (Parlamento) e Gedenkstätte Hohenschönhausen (prisão DDR)
3 dia: Bundesrat (Conselho Federal) e GrenzErfahrungen (visita ao Tränenpalast)	3. dia: Potsdam (visita aos palácios imperiais)
4 dia: Regresso ( <i>check-out</i> alojamento)	4 dia: Regresso ( <i>check-out</i> alojamento)
A partir de 59€ por pessoa	A partir de 59€ por pessoa

Fonte: CTS Reisen (2020).

## 2.7.3 NST

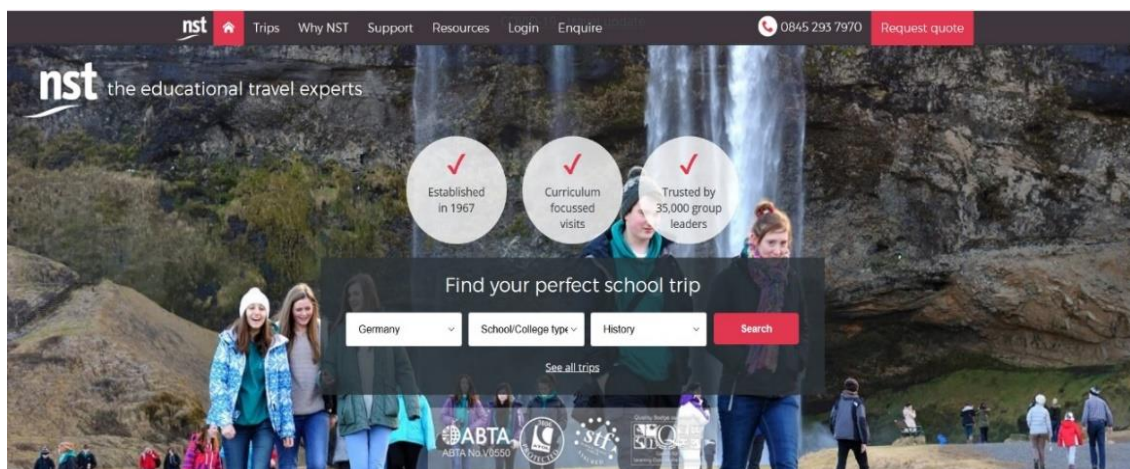


Figura 2.2712. Página principal do sítio online NST. Fonte: NST (2020).

Vocacionada para estudantes do mercado inglês, com um grande número de destinos em todo o mundo, a NST foi fundada em 1967 por um professor de matemática, com vários anos de experiência no mercado de viagens de estudantes, já tendo ganho prémios internacionais, como o Feefo Platinum Service (NST, 2020).

Tabela 2.4. Diferentes tipos de pacotes da agência NST

Berlin History School Trips & Tours – Germany 1918 to 1945 (2 noites) desde £289	Berlin History School Trips & Tours - Impact of the Cold War (2 noites) desde £289	Berlin Art & Design School Trips & Tours (3 noites) desde £289
Berlin Cultural School Trips & Tours (2 noites) desde £289	Berlin Psychology & Sociology School Trips & Tours (2 noites) desde £289	Berlin Religious Studies School Trips & Tours (2 noites) desde £289
Berlin Science School Trips & Tours (2 noites) desde £289	Berlin Media & Film Studies School Trips & Tours (2 noites) desde £289	Berlin Business Studies School Trips & Tours (2 noites) desde £289
Berlin German Christmas Markets School Trips & Tours (2 noites) desde £279	Berlin German Language School Trips & Tours (2 noites) desde £289	Berlin Computing & Computer Science School Trips (3 noites) desde £325
Design & Technology School Trips & Tours to Berlin (3 noites) desde £299		

Fonte: NST (2020).

Para o mercado com destino Alemanha, concretamente Berlim, existem 13 tipos diferentes de excursões e todas têm alojamento incluído, voos e transferes, serviço guia da NST em Berlim, além do seguro de viagem, sendo que os preços variam de acordo com o tipo de pacote escolhido pelas escolas.

As grandes vantagens destas diferentes agências são o facto de os hóspedes já terem os locais a visitar previamente estabelecidos, acompanhados por guias e profissionais que conhecem a cidade e a sua história, as refeições estão, de forma geral, garantidas, assim como os transportes para os locais previamente definidos. Desta forma, a única coisa com que este tipo de hóspedes necessita de se preocupar é desfrutar da cidade na companhia de amigos e colegas. Para o hoteleiro, por vezes pode ser complicado gerir estes grupos, tanto na hora das refeições, como nas horas de silêncio para os restantes hóspedes, podendo mesmo levar à criação de uma má imagem do hotel se não houver uma organização definida, uma separação de segmentos de hóspedes, uma liderança forte por parte do hotel, tendo por vezes que impor respeito e ordem.

Aquando da realização do *check-in* dos grupos, um dos membros da receção tem de fazer o discurso de boas vindas ao hotel, explicando as regras do mesmo (vide igualmente Anexo XIII), das quais se salientam:

- Em perda de cartão chave (keycard) será cobrado um adicional de 5€;
- Os quartos no dia da partida devem estar livres às 10 da manhã (para clientes individuais o *check-out* é até às 11h);
- Para grupos acima de 12 pessoas os lençóis devem ser removidos das camas pelos clientes e o lixo colocado nos caixotes. Os quartos serão inspecionados por um membro do staff e por um responsável do grupo durante o *check-out*;
- Existem cacifos para grupos sem custo adicional (para individuais há um custo acrescido);
- Proibido levar comida do buffet do pequeno-almoço para os quartos, a não ser que haja uma autorização por parte do hotel;
- Durante o pequeno-almoço a loiça suja de ser colocada nos locais próprios para o efeito;
- Almoços (11:30-13:30) ou jantares (17:30-20:00) podem ser organizados pelo hotel desde que haja um pedido anterior para o efeito, para grupos a partir de 12 pessoas;

- As horas de silêncio começam às 22h e aplicam-se a todos os quartos, corredores e zonas comuns. Não obediência das horas de descanso pode implicar a expulsão do hotel;
- Não é permitido atirar objetos a partir das janelas, nem gritar;
- O número máximo de pessoas por elevador deve ser obedecido, podendo haver penalização pecuniária caso se verifiquem danos por parte dos grupos;
- Será dada a cada membro do grupo uma pulseira a indicar que fazem parte do grupo (existem duas cores e servem igualmente para o staff poder controlar quem está autorizado a beber álcool);
- Trazer bebidas alcoólicas para o hotel está proibido;
- Fumar é proibido no interior do hotel, quem desobedecer estará sujeito a um pagamento de 300€ ou £300 cobrado pelo hotel;
- Trazer drogas ilegais ou armas é estritamente proibido e levará à expulsão do hotel e as autoridades competentes serão chamadas.

## 2.8 Análise de Concorrência

A concorrência hoteleira da zona envolvente é forte, como se depreende pelo mapa do Anexo VI), e pelo mapa da área em redor do Schulz Hotels (vide Figura 2.1, Capítulo 2.1 Localização, a vermelho), sendo possível verificar uma grande proximidade entre as diferentes unidades hoteleiras, estando projetados novos hotéis para a área envolvente.

Tabela 2.5. Análise da Concorrência dos Hotéis em torno de Ostbahnhof por tipologia e classificação Booking.com

Nome Hotel	Tipologia	Booking em Jul. 2020
Schulz Hotels	Hostel	8,8
Meininger East Side Gallery	Hostel	8,3
A&O Hostel Berlin Mitte	Hostel	7,3
Moxy Berlin Ostbahnhof by Marriott	Hotel 3 Estrelas	8,6
Hotel Ibis Ostbahnhof	Hotel 2 Estrelas	8,0
Intercity Hotel Berlin Ostbahnhof	Hotel 3 Estrelas	8,6
Hampton by Hilton Berlin	Hotel 3 Estrelas	8,9
Select Hotel Berlin Ostbahnhof	Hotel 4 Estrelas	8,1
Holiday Inn Berlin East Side	Hotel 4 Estrelas	8,8

Fonte: Booking.com (2020).

Através da análise da tabela anterior é possível constatar que há uma grande variedade de tipologia dos hotéis em torno do Schulz Hotels, sendo que este apesar de ter o nome Hotels funciona mais com o conceito hostel, diferindo positivamente dos outros hostels a nível de classificação atribuída pelos hóspedes em Booking.com, sendo que o Schulz Hotels se encontra numa das melhores posições, com uma classificação igual à do Holiday Inn Berlin East Side.

De acordo com a análise do Anexo VII, observa-se que o posicionamento do Schulz Hotels é ligeiramente acima de A&O Hostel (a&o Hostels, 2020), mas segue uma política de preços equiparada ao hostel Meininger East Side Gallery (Meininger Hotels, 2020) e ao Hotel Ibis Ostbahnhof (Ibis Berlin Ostbahnhof, 2020), aproximando-se do Select Hotel Berlin Ostbahnhof (Select Hotel Ostbahnhof Berlin, 2020), sendo de facto estes os seus principais mercados competitivos.

## 2.9 Análise de Preços

Tabela 2.6. Análise de Concorrência por preço dos Hotéis em Ostbahnhof de um quarto para duas pessoas no mês de Setembro de 2020

Nome Hotel	Preço fds 04 a 06 Set. 2020	Preço fds noite 04/09/20	Preço fds noite 05/09/20	Preço fds 11 a 13 Set. 2020	Preço fds noite 11/09/20	Preço fds noite 12/09/20	Preço fds 18 a 20 Set. 2020
Schulz Hotels	144€	75€	75€	144€	75€	75€	137€
Meininger	148€	72€	75€	136€	66€	69€	130€
A&O Hostel	100€	49€	51€	97€	47€	47€	93€
Moxy Berlin	191€	96€	96€	225€	96€	130€	191€
Hotel Ibis	144€	72€	72€	144€	72€	72€	144€
Intercity	319€	160€	160€	282€	141€	141€	206€
Hampton	312€	156€	156€	250€	156€	151€	270€
Select Hotel	208€	104€	104€	166€	83€	83€	166€
Holiday Inn	357€	179€	179€	183€	125€	135€	259€

Fonte: Booking.com (2020).

Tabela 2.7. Análise da Concorrência por preço dos Hotéis em Ostbahnhof de um quarto para duas pessoas no mês de Setembro de 2020

Nome Hotel	Preço semana 3 noites (08 a 11 Set. 2020)	Preço por <i>overnight</i>	Estadia Longa 1 semana (07 a 13 Set. 2020)	Preço por <i>overnight</i>
Schulz Hotels	177,0€	59,0€	373,0€	62,0€
Meininger	208,0€	69,0€	422,0€	70,0€
A&O Hostel	195,0€	65,0€	358,0€	60,0€
Moxy Berlin	327,0€	109,0€	573,0€	95,5€
Hotel Ibis	246,0€	82,0€	472,0€	79,0€
Intercity	422,0€	140,5€	864,0€	144,0€
Hampton	421,0€	140,0€	842,0€	140,0€
Select Hotel	291,0€	97,0€	561,0€	93,5€
Holiday Inn	425,0€	141,0€	830,0€	138,0€

Fonte: Booking.com (2020).

Analisando as tabelas anteriores efetuadas por uma pesquisa Booking.com para um quarto para duas pessoas para o mês de Setembro (efetuada a 28 de Junho de 2020) observa-se a existência de concorrência pela prática dos preços para as diferentes tipologias (Booking.com, 2020). No Schulz Hotels há um desconto no preço se o hóspede reservar diretamente duas noites de fim-de-semana (*check-in* sexta-feira e *check-out* domingo), em vez de uma só noite, o que se torna um atrativo a quem reserva pelo preço.

Os clientes de fim-de-semana são clientes de lazer que buscam Berlim como cidade de cultura, história ou eventos. Através do Anexo VII, observa-se que há unidades de alojamento, cujos preços geralmente não diferem entre semana e fim-de-semana, como o Moxy Berlin e o Hotel Ibis, outros cujos valores diferem entre fim-de-semana e semana, como se depreende pelos valores do Schulz Hotels ou do Hampton by Hilton Berlin. Pode-se extrapolar igualmente que algumas unidades hoteleiras, para as datas apresentadas já possuem reservas, existindo uma variação do valor do preço consoante a taxa de ocupação, tal como o Intercity Hotel ou o Holiday Inn Berlin East Side.

Para longas estadias ou para reservas durante a semana, geralmente utilizada por clientes de segmento empresarial (MICE), há uma vantagem a nível de preços em todas as unidades hoteleiras como se pode observar comparando as diferentes tabelas, compensando igualmente para reserva durante o fim-de-semana. Os preços variam consoante as datas dos eventos existentes na cidade de Berlim, como o Festival das Luzes, a Maratona de Berlim ou a Berlinale de cinema, entre outros. As datas de eventos são sinónimas de lotação completa. Podemos afirmar que Berlim não tem variedade de sazonalidade. Nas seguintes tabelas podemos constatar o aumento dos valores para o Réveillon de 2020 e alguns dos eventos realizados em 2018. A Mercedes-Benz Arena, importante local de eventos próximo do hotel, é sinónimo de lotação esgotada, reflectindo-se nos hotéis (observar Anexo VIII).

Tabela 2.8. *Overnight* Réveillon 2020 e Eventos Berlim 2018

Nome Hotel	Reveillon 2020	Data	Eventos 2018
Schulz Hotels	146€	8 e 9 Set. 2018	Lollapalooza Festival
Meininger	194€	16 Set. 2018	Maratona Berlin
A&O Hostel	129€	21 Set. a 14 Out. 2018	Oktoberfest Berlin
Moxy Berlin	314€	05 a 14 Out. 2018	Festival of Lights
Hotel Ibis	160€	Dezembro 2018	Mercados de Natal
Intercity	150€		

Fonte: Valores Booking.com a 01 de Julho de 2020. Fonte: Booking.com (2020).

O Schulz Hotels permite aos hóspedes reservarem apenas cama, sem o quarto, em sistema de dormitório, o que equivale a um preço de 20€ pela diária, em quartos de 4 camas (4STD), o que para o hotel equivalerá a um máximo de 80€ de receita por habitação.

## 2.10 Segmentação de Clientes

### 2.10.1 Plano estratégico

O plano estratégico para o tipo de clientes está definido segundo a tabela 2.9.

Tabela 2.9. Segmentação de cliente por tipologia

Tipologia de Cliente	Indies (Hóspedes individuais)	Backies (Backpackers)	Famílias	Grupos (professores e estudantes)
Orçamento	Médio	Baixo	Médio e Alto	Médio
Objetivo da estada	City break, festas, visita cultural, compras, trabalho	City break, aventura	Visita cultural, city break, excursões	Viagem de escola, finalistas, cultura, city break
Duração	Fim-de-semana, 1-3 <i>overnights</i>	Fim-de-semana, 1-3 <i>overnights</i>	Fim-de-semana, férias, 1-5 <i>overnights</i>	3-5 <i>overnights</i> durante a semana
Período de Reserva	Todo o ano	Todo o ano	Todo o ano	Março a Junho e Setembro a Outubro
Tipologia da Habitação	Quartos de 2 camas	Dormitórios	Quartos familiares de 3 ou 4 camas	Dormitórios
Tipologia da Reserva	Internet, Booking.com, Schulzhotels.com	Internet, Hostelworld.com	Internet, Booking.com, Schulzhotels.com	Parceiros (DB, CTS, NST), Schulzhotels.com
Peso do tipo de cliente	30%	10%	10%	50%

Fonte: Schulz Hotels (2018a).

Esta tabela representa uma tipologia de previsão para o Hotel Schulz (Schulz Hotels, 2018a), porém após a abertura em Setembro de 2018, esta previsão inicial passou a não corresponder à realidade, verificando-se um grande número de indivíduos, cujo objetivo é pernoitar no hotel por motivos de trabalho, o segmento empresarial, sendo que este deveria estar separado do segmento “Indies” (hóspedes individuais), pois os hóspedes que se deslocam por motivos empresariais não pagam as taxas da cidade (*city tax*), verificando-se que por vezes as estadias poderão ser superiores a 1 semana.

O segmento de viagens em casal deveria ser diferente do familiar com filhos e também não ficou contemplado. Este tipo de hóspedes geralmente pretende quartos sossegados,

apenas com uma cama de casal e de preferência com vista para o rio, o escopo da estadia são momentos românticos a dois e que tenham boas recordações da cidade de Berlim. Contudo, verifica-se pelas queixas apresentadas durante as suas estadias que os quartos que lhes são atribuídos são quartos com camas separadas ou beliches e por vezes junto a quartos de grupos de estudantes, sendo estes segmentos antagónicos.

## 2.10.2 Resultados e conclusões

Para confirmar o plano estratégico de segmentação de clientes do Schulz Hotels usei dados da Booking.com. Contudo, nesta segmentação não foi possível chegar a conclusões concretas sobre a tipologia dos hóspedes Grupos. Estes têm a particularidade de serem excursões de escolas para conhecerem a cidade de Berlim e a sua história, deste modo compram pacotes a preços mais acessíveis por *allotment*, os quais poderão incluir refeições, além do pequeno-almoço, como referido anteriormente. Os clientes diretos (Walk-in) ou clientes que marcaram por outras agências de viagem não estão contemplados com estes dados. Porém, não parece que altera a qualidade da amostra, visto a quantidade de dados analisados ser elevada. Através dos dados obtidos pelo site da Booking.com (2020), os resultados foram esquematizados nas seguintes figuras (como observado no Anexo IX).

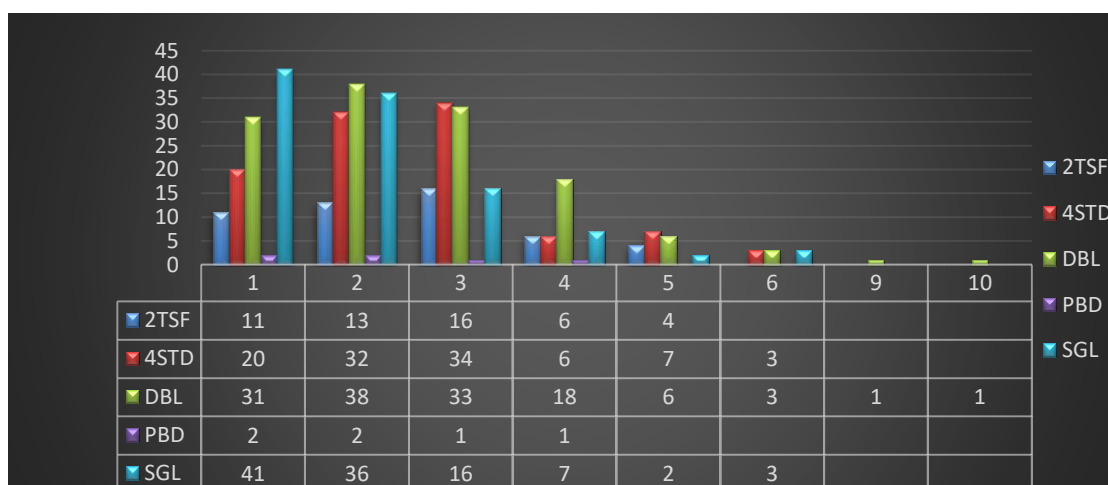


Figura 2.28. Tipologia de habitação por número de noites. Fonte: Booking.com (2020).

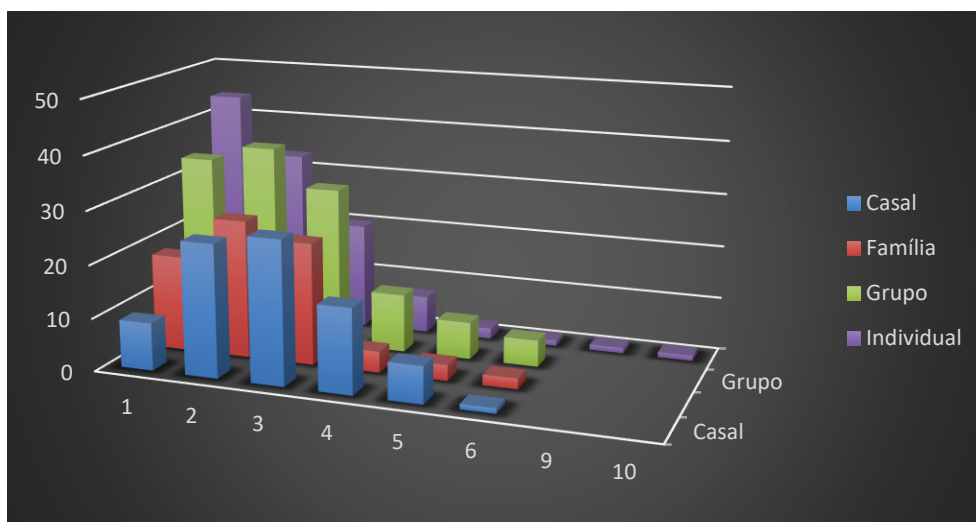


Figura 2.29. Tipologia de hóspede por número de noites. Fonte: Booking.com (2020).

Através das análises das figuras, poderemos aferir o seguinte, durante o mês de Setembro 2018, os hóspedes que reservaram via Booking.com ficaram em média 2,45 noite (enquanto que os grupos de estudantes em *allotment* ficam uma média de 3-4 noites), verificando-se pela Figura 2.28 que para estadias curtas de 1 noite (*overnight*) a tipologia de cliente com maior peso é o hóspede individual, seguindo-se do hóspede que viaja em grupo, sendo que os quartos individual e duplo são os mais vendidos (Figura 2.28). Para estadias de 2 e 3 noites verifica-se que o peso dos hóspedes que viajam em casal ou família aumenta de forma significativa, contudo o peso dos hóspedes que viajam em grupo é o mais significativo. O peso do hóspede individual, que normalmente viaja no canal MICE é importante na caracterização de estadias longas, como se pode depreender pelo gráfico da Figura 2.29 (vide também Anexo X).

Segundo a Figura 2.28, o quarto SGL (individual) é em regra o preferido pelos hóspedes individuais, hóspedes empresariais, do canal MICE, com estadias curtas de 1 e 2 noites, seguindo-se o quarto duplo, que também é usado pelos clientes do canal MICE.

Através dos dados analisados, as estadias curtas de fim-de-semana é um dos principais motivos dos hóspedes para escolherem o Schulz Hotels, assim como o segmento de negócios e empresarial.

Comparando com o plano estratégico do Schulz, os hóspedes grupos (não são os grupos que pernoitam em *allotment*), família e casal têm um peso maior do que inicialmente estava previsto, sendo que o seu peso conjunto é mais significativo do que

os hóspedes individuais. Os dormitórios não são anunciados nos sítios online, o que os torna difíceis de reservar, verificando-se uma política de passar uma imagem de hotel em detrimento de hostel, aumentando assim a possibilidade de maior receita por quarto.

O segmento de clientes mais expressivo é o nacional, alemão, representando 34% do total de hóspedes que ficaram alojados no Schulz, seguido do inglês, do italiano e do espanhol, segundo se pode observar na Figura 2.30. Estes dados estão de acordo com a estimativa da DELOITTE (2016) para o mercado da cidade de Berlim, conforme se observa no Capítulo 1.2 (Caracterização do País e da cidade de Berlim). O mercado emissor nacional é de relevância estratégica para a hotelaria em Berlim.

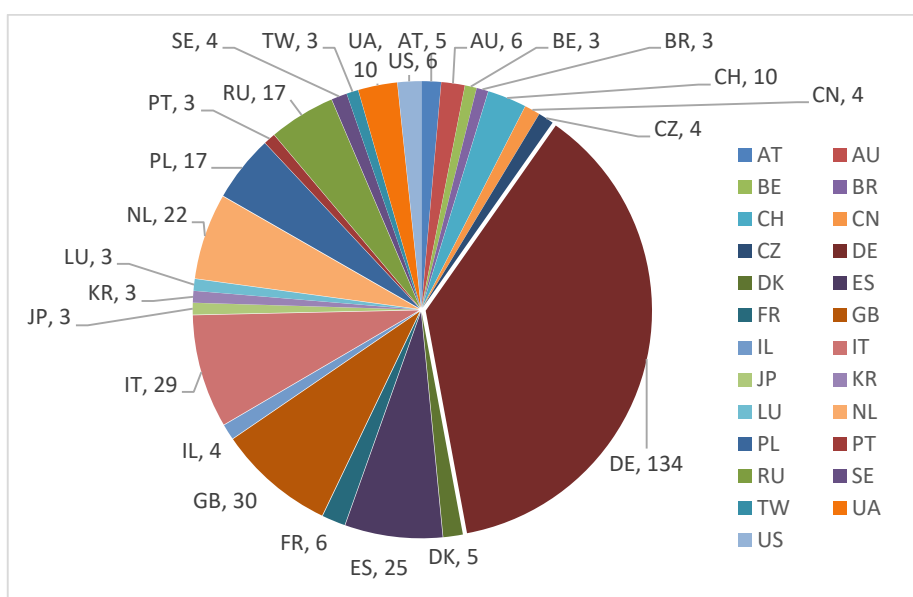


Figura 2.30. Segmento de clientes do Schulz por nacionalidade<sup>3</sup>. Fonte: Booking.com (2020).

Durante o mês de abertura, programada inicialmente para 10 de Setembro de 2018, mas com abertura real a 08, aproveitando assim o Festival Lollapalooza (vide Tabela 2.8), com um conseqüente aumento das reservas e receita, quase tudo foi perfeito, tendo-se tentado agradar o mais possível aos clientes, com ofertas iniciais de estadias, do pequeno-almoço e garagem, obtendo-se no final do mês a classificação de 9.2 na Booking.com (2020) (em Julho de 2020 a classificação encontra-se em 8,8). Segundo a Figura 2.31 observa-se que os clientes individuais são os que em modo geral deixam mais notas negativas na avaliação do hotel. Em contrapartida, os clientes de tipologia grupo são os

<sup>3</sup> Vide Anexo XXVII para lista de nacionalidades.

que avaliam de forma mais positiva o desempenho do hotel (Booking.com, 2020). Deste modo, fará sentido haver um cuidado na atribuição de habitações aos clientes do segmento MICE.

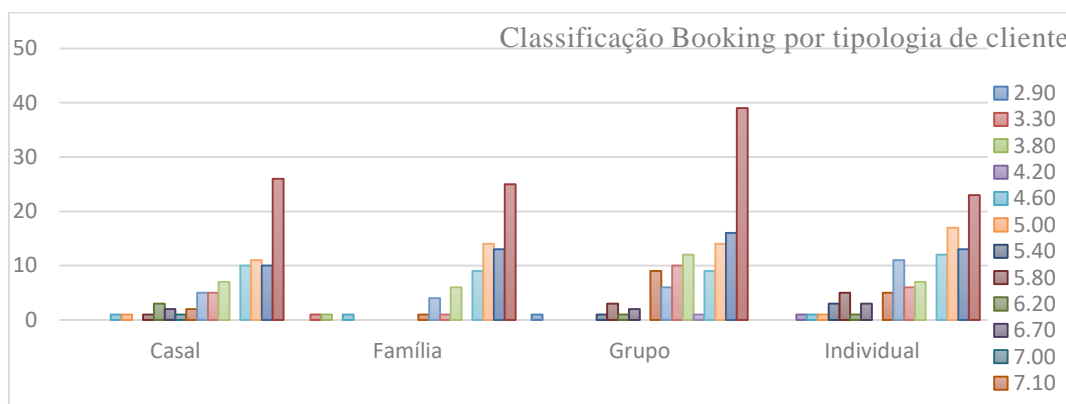


Figura 2.31. Classificação da Booking por tipologia de cliente. Fonte: Booking.com (2020).

Relativamente à avaliação dos clientes sobre o desempenho do Schulz Hotels e da sua equipa observaram-se vários comentários positivos, entre os quais se destacam:

- “Clima muito descontraído e agradável, você se sente bem recebido. Por causa da semana de abertura, pequeno-almoço, estacionamento e bebida de boas-vindas gratuitos! Top”;
- “Equipe internacional muito comprometida. Boa localização entre Kreuzberg e Friedrichshain, perto da ponte Oberhof (Oberhofbrücke). É maravilhoso deixar o carro na garagem e andar pela cidade com sua própria bicicleta. E exatamente em frente ao Ostbahnhof, para apanhar o comboio S-Bahn. Geral muito bem-sucedido”.

**Jps1963**  
Portugal

Comentário: 19 de Novembro, 2018

Quarto Duplo ou Twin

2 noites · Novembro, 2018

Família

**A escolha dos viajantes**

**A utilizar novamente na próxima visita à cidade Berlim**

😊 · Todo o seu conjunto de instalações, serviço e atendimento foi muito bom e superou as minhas expectativas. O colaborador Bernardo que efectuou o nosso check-in, foi muito profissional onde permitiu dar-nos ajudas e contributos nos pontos de vistas e ser efectuados nesta bela cidade de Berlim. A localização do hotel junto do muro de Berlim, é interessante enquadrando em toda a perspectiva de um muro da vergonha, que passou a ser um muro de arte urbana onde os artistas puderam dar contributos na sua imaginação, tornando um local com um visual melhor e com história recente e actual.

😊 · Não verifico ponto negativos na visita que efectuei com a minha família. Todos foram unânimes de voltarmos de novo ao local e com mais dias para podermos visitar locais que não tivemos tempo de para fazer

👍 Útil   👎 Pouco útil

Figura 2.32. Exemplo de um comentário Booking.com. Fonte: Booking.com (2020).

### 2.10.3 Amostra

A amostra utilizada para este relatório de mestrado foram os hóspedes que se hospedaram no Schulz Hotels no mês de abertura, Setembro de 2018, com um total de 394 avaliações na plataforma booking.com.

Considera-se geralmente a Booking.com mais fiável do que outras OTA, devido ao facto das avaliações serem feitas por hóspedes, que realmente estiveram hospedados, ao contrário de outros sítios, onde é possível classificar sem na realidade ter sido clientes ou visitado o espaço, nomeadamente a Googlemaps ou Tripadvisor, assim como pela quantidade da amostra, que é superior a outras OTA's, como a Expedia, onde o cliente, que realmente esteve hospedado, também pode avaliar. Esta amostra não está isenta de erros ou de classificações erróneas ou mesmo com significado contraditório por clientes que avaliam.

Total de 345 quartos;

90% ocupação média;

Length of staying clientes individuais: 2,45 noite;

50% grupos;

Length of staying clientes grupos = 3 noites;

23 dias analisados;

394 avaliações da Booking.com;

$345 \times 0,9 = 310,5 \times 23 \text{ dias} = 7141,5 \text{ quartos Setembro} / ((3 + 2,45 \text{ noites}) / 2) = 2597$   
hóspedes em setembro

Tirando grupos =  $2597 / 2 = 1298,5$

Percentagem avaliações Booking.com para total médio hóspedes individuais =  $394 / 1298,5 = 0,3035 \times 100 = 30,35\%$

A amostra recolhida representa cerca de 30,4% do total de hóspedes individuais que pernoveram no hotel e que avaliaram a experiência da sua estada no Schulz Hotels.

## 2.11 Funções e tarefas

No Schulz Hotels foi-me dada a possibilidade de estagiar na área de contacto com o cliente, na receção, tendo alternado entre os distintos turnos. Porém, o horário da noite, que é o menos apetecível e desejado, era igualmente o que me foi mais atribuído. O meu trabalho no Schulz Hotels iniciou-se a 1 de Agosto de 2018, data em que o hotel ainda não estava concluído e aberto ao público. A data de abertura estava programada para o dia 08 de setembro desse ano.

No Schulz Hotels completei as 1260 horas necessárias para a conclusão das horas de estágio, tendo efetuado um total de 336 horas no turno da manhã e o mesmo número de horas no turno da tarde, assim como um total de 592 horas no turno da noite, night auditor, tendo efetuado horários de 8 horas diárias, conforme esquematizado no Anexo XI.

Apesar do meu estágio ter iniciado a 20 de Setembro de 2018, creio ser pertinente e enriquecedor para a comunidade científica acrescentar igualmente a oportunidade que tive relativamente à pré-abertura e abertura do hotel Schulz e desta maneira partilhar esses conhecimentos adquiridos neste relatório. A abertura de um novo hotel é uma oportunidade única numa unidade hoteleira, a qual não se repetirá nessa unidade, repercutindo-se na azáfama do final dos trabalhos de arquitetura e montagem, chegada de máquinas novas para os vários departamentos, retirada de alguns andaimes, limpezas gerais, verificação e aprovisionamento de novo material, testes para garantir a salubridade e otimizar a qualidade aos novos hóspedes, testes de incêndio e de emergência, entre outros.

### 2.11.1 Pré-abertura

Nas funções durante a pré-abertura, mês de Agosto, houve a preocupação de assimilar como o novo hotel funciona, nomeadamente relacionadas com as tarefas da receção, arrumar os componentes de material de escritório, o que os seus pisos contêm, quantidade de quartos, lugares de arrumação do Housekeeping, onde se localizam os alarmes de incêndio, preenchimento de frigoríficos e arrumação no departamento de AB. Assim, elaborei a Tabela 2.10, referente às tarefas realizadas na pré-abertura.

Tabela 2.10. Funções desempenhadas na Pré-abertura

Funções realizadas	Departamento
Curso de PMS ASSD	Receção
Simulação de <i>check-in</i>	Receção
Simulação de <i>check-out</i>	Receção
Limpeza e organização das áreas de Receção e Lobby do Hotel	Receção
Curso de terminal de pagamentos e legislação	Receção e AB
Formação referente às atividades do departamento de AB	AB
Apoio à montagem das máquinas do departamento de AB	AB
Curso de Primeiros Socorros e técnicas de reanimação, administrado pela Cruz Vermelha Alemanha (07/08/2018)	Todos
Curso de Emergência e incêndio, administrado pelos bombeiros de Berlim	Todos
Inspeção e observação das diferentes categorias de quartos do hotel e seus equipamentos.	Housekeeping e Manutenção
Apoio no descarregamento de camiões com camas, colchões, máquinas e material de AB e receção	Todos
Colocação de água corrente nas casas de banho de todos os quartos, de forma a prevenir o aparecimento da bactéria Legionella após abertura	Manutenção

Fonte: do autor (2018).

A pré-abertura findou com uma festa de pré-abertura (a 30 de Agosto de 2018), com os convidados e alunos de escolas de Berlim a ficarem hospedados no hotel nessa noite, com oferta de alojamento, alimentação e bebidas, tendo sido contratada uma empresa de catering para a parte de AB, ou seja, uma campanha de marketing por parte da unidade hoteleira. No Anexo XII encontra-se esquematizada esta campanha por actividades e por departamento, seguindo uma ordenação cronológica.

### 2.11.2 Abertura

A abertura de um hotel é um momento novo e empolgante, visto que a partir desta data as portas do hotel encontram-se 24 horas abertas (exceto por motivos de força maior). O facto de o hotel ser novo significa que não existe histórico de hotel. Por isso, fazer previsão para as datas futuras, que nos indique a taxa de ocupação esperada ou volume de receita, torna-se difícil. Assim, são usadas análises de empresas de estatística, como a agência de estatística de Berlin-Brandenburg ou a Deloitte, para se obter dados de previsão essenciais para a gestão do hotel. Para calcular os preços por noite é importante estudar a concorrência, posicionar o novo hotel no mercado hoteleiro e fazer uma análise dos preços praticados pelas diferentes unidades. Tendo em consideração que é um hotel novo e ainda não existem clientes, logo não há classificações de satisfação por parte dos mesmos, o que se poderá traduzir num efeito negativo em futuros hóspedes, que estejam indecisos onde reservar. Um novo hotel também pode ter um efeito positivo em hóspedes que o desejam estrear, que a novidade seja um atrativo, e por terem a possibilidade de serem os primeiros a dormir nas novas habitações ainda com cheiro a novo e fresco.

O método de atratividade de clientes para o hotel foi concebido pela aplicação de preços mais baixos que a concorrência direta nos primeiros dias após a abertura, além da oferta do pequeno-almoço, bebidas de boas vindas, lugares de estacionamento, ou seja, foi praticado inicialmente o “preço de penetração de mercado”. De acordo com Ivanov (2014) “Estabelecer um preço baixo por um período limitado de tempo para estabelecimentos de alojamento recém-abertos, a fim de atrair procura. Aplicado também a propriedades existentes, quando elas visam expandir sua participação de mercado em um segmento de mercado específico”.

Porém esta política poderá também ter efeitos negativos em clientes *repeater*, por pensarem que esta atratividade se mantém, ou hóspedes que estejam alojados no período que contemple o fim desta ação de marketing e sejam abrangidos por uma política inicial de oferta de mordomias, porque não houve informação inicial por parte da receção relativamente a esta campanha de abertura. O hotel abriu as portas oficialmente a 8 de setembro de 2018, sábado, com os primeiros *check-in* a começarem às 15h, e manteve a campanha de marketing durante a primeira semana, de forma a obter classificações positivas online e assim aumentar o poder de atração e captação de futuros hóspedes.

### 2.11.3 Front Office Early Shift (336 horas)

O primeiro dos turnos do Schulz Hotels tem início às 07 horas da manhã, começando a tarefa pela passagem do turno anterior, o de Night Auditor, onde se reporta incidentes, queixas de clientes, possíveis no shows, respostas a e-mails, assim como contar o dinheiro que se encontra na caixa, de forma a controlar possíveis perdas de caixa do turno anterior. O programa de PMS utilizado no Schulz Hotels é o ASSD (vide Capítulo 2.12), logo uma das primeiras tarefas de cada turno é abrir o programa e analisar as saídas do dia (*check-out*), entradas (*check-in*) e confirmar a lista de Housekeeping. Para o funcionamento da receção de hotel é necessária uma ligação à internet, para responder a dúvidas e questões, dar informações de relevo, sejam culturais ou meramente informativas, assim como chamar táxis para hóspedes através da aplicação MyTaxi.

Quando o cliente realiza o *check-out* (saída) do hotel (observar Anexo XIV – VI., 5.), este deve entregar os cartões-chave do quarto, sendo que durante o *check-in* é entregue um cartão-chave por hóspede, logo o número de cartões deve ser o mesmo que é entregue no *check-in*, pois a perda das chaves implica o pagamento de uma penalização de 5€ (vide Anexo XIII). O *check-out* de hóspedes individuais é até às 11h e late *check-out* pode ser estendido até às 14h, com uma taxa adicional de 10€. Para saídas tardias após as 14h, poderá ser cobrado uma noite completa, (como constatado no Anexo XIV – VI., 5.). Por vezes sucede que os próprios funcionários do turno da manhã não estão familiarizados com procedimentos ou como se dirigir aos hóspedes, sendo que é necessário uma formação de aperfeiçoamento do relacionamento interpessoal com o hóspede para não tornar a sua estadia desagradável e de forma a evitar comentários depreciativos, que podem produzir má reputação ao hotel:

- “O *check-out*, eram 10:15 e três funcionários vieram um após o outro ao quarto e perguntaram quando iríamos sair. Informámos que efetuaríamos o *check-out* às 10:45. Sentimo-nos escorraçados do hotel, quando o *check-out* é 11:00”;
- “O pessoal de limpeza bateu à nossa porta às 8h30 e 9h da manhã, acordando-nos, esquecemo-nos de pendurar a placa DND "Still Sleeping" na porta na noite – Conseguir ouvir os sons do corredor e também do lado de fora (como carros da polícia e música noturna de clubes). Nós não estávamos realmente incomodados com isso, mas se é sensível a sons, talvez solicite um quarto que não esteja voltado para a rua.”

O turno da manhã contempla igualmente o tratamento de clientes NO SHOW (vide igualmente Anexo XIV – IV., a), a.1., e.), sendo cobrada a estadia na totalidade no sistema PMS ASSD e marcado como NO SHOW nos canais de distribuição online, Booking.com. NO SHOW pelos canais de distribuição Expedia e Hostelworld são efetuados pelo departamento de reservas. A comunicação com o departamento de Housekeeping é fundamental para o tratamento dos clientes que tenham reservado e não tenham comparecido, pois os quartos têm de ser confirmados se de facto o NO SHOW é real ou se por acaso houve erro da receção e não foi feito o *check-in* ao cliente no PMS aquando da chegada ao hotel. O tratamento de clientes NO SHOW no Schulz Hotels segue uma regra de três revisões (Schulz Hotels, Manifest Schulz, 2018a), que é preciso verificar antes de marcar o cliente como NO SHOW, da seguinte maneira:

1. Verificar se os Cartões chave não foram emitidos no PMS ASSD;
2. Verificar se não existe nenhuma folha de registo de cliente;
3. Contactar o responsável de HSK para confirmar se não houve clientes hospedados

O pequeno-almoço é servido diariamente no Hungry Bear Canteen and Bar entre as 06:30 e as 11:00, sendo que o espaço é contempla um total de 230 lugares distribuídos em dois pisos (Schulz Hotels, 2018a). Na receção os hóspedes podem marcar e pagar o pequeno-almoço, cujo custo é de 9,50€ com direito a buffet, sendo-lhes distribuída uma ficha de acesso ao restaurante. As entradas no restaurante inicialmente não eram controladas, partindo-se do pressuposto que todos os clientes não acederiam à sala sem o pagamento prévio. Tal não aconteceu, o que se revelou numa quebra de receita, deste modo o turno da manhã da receção passou a fazer o controlo de entradas ao pequeno-almoço. Este controlo apesar de ser efetivo junto à receção, não é assegurado no primeiro piso, o que resultou em que alguns clientes pudessem usufruir da comida do buffet de forma gratuita, como verificado presencialmente.

Tabela 2.11. Taxa de ocupação Setembro 2018 no Schulz

Dia do mês	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Taxa ocupação	9	9	8	8	8	8	9	9	9	8	8	8	8	9	9	9	8	8	8	9	9	9	9
Em percentagm	7	6	0	0	4	7	7	9	8	5	6	6	9	4	4	6	2	4	5	1	6	8	8

Fonte: Schulz Hotels (2018b).

O espaço do restaurante com 230 lugares é demasiado pequeno para o número de hóspedes, visto que o hotel tem 345 quartos e 1126 camas, com uma taxa de ocupação de 90%, como se pode verificar pela Tabela 2.11 para o mês de Setembro de 2018, o que se traduz em cerca de 1015 hóspedes diariamente.

Se tivermos em linha de conta que cerca de 70% dos hóspedes tomam o pequeno-almoço (Schulz Hotels, 2018b) no hotel, o que perfaz cerca de 710 hóspedes diariamente, o que se traduz num volume médio de rotação de lugares diário de 3,1, ou seja, cada lugar é usado numa média de cerca de 3 vezes por dia, o que equivale a ter uma equipa de funcionários apta a limpar e preparar a mesa seguinte, mesmo que seja pedido aos hóspedes para arrumarem as suas mesas (o que soa pouco profissional por parte do hotel), os quais ainda têm de repor buffet e encher as máquinas de café, o que por vezes se torna uma tarefa difícil para apenas 3 funcionários da área de serviço.

Em Moser (2002, p. 62) encontramos a seguinte equação:

$$\text{Volume de rotação diário por lugar} = \frac{\text{Clientes servidos}}{\text{Número de lugares disponíveis}} \quad (1)$$

$$\text{Volume máximo de rotação diário por lugar} = \frac{1126}{230} = 4,9 \quad (2)$$

Em dias com uma taxa de ocupação a rondar os 100%, como nos dias da Maratona de Berlim (16 de Setembro de 2018), em que era oferecido um reforço de pequeno-almoço para os atletas, o volume máximo de rotação diário dos lugares aproximou-se de 5, ou seja, cada lugar era usado cerca de 5 vezes, conforme se observa na equação 2, o que se traduziu em má qualidade no serviço e no atendimento ao cliente. Constatou-se que não é possível ter segmentos de clientes no mesmo espaço do restaurante. Durante a semana o hotel tem uma ocupação elevada devido a grupos de estudantes de escolas, os quais costumam tomar o pequeno-almoço juntos por unidade escolar (por vezes 5 escolas diferentes ao mesmo tempo hospedadas no hotel), o que criava caos e desorganização no restaurante, até ser implementado um calendário de horários com diferenças de meia-hora, para os grupos que desejam tomá-lo o mais cedo possível para aproveitarem a cidade, com visitas culturais programadas. As salas demasiado ruidosas originaram reclamações de clientes individuais ou mesmo de famílias, como se pode constatar através da análise de comentários de clientes em Booking.com (2020):

- “O pior pequeno-almoço que já comi em hotel... Fiambre horrível, pão barato, sem ovos mexidos, sem bacon, quase nada à escolha. Pior do que em hostéis de baixo custo. Também o menor quarto que já tive, próximo ao elevador e sem água para os hóspedes”;
- “O pequeno-almoço era uma piada, definitivamente mais barato SEM "ingredientes saudáveis", seleção relativamente pequena, sem guardanapos (seria bom), limpe você (desculpe, por 140 € eu espero um mínimo de serviço)”;
- “A equipe do pequeno-almoço foi muito inútil e sem uma boa atitude para com os hóspedes, era esperado que limpássemos nossos próprios pratos da mesa!! NUNCA ouvi isso antes, especialmente com funcionários apenas observando os hóspedes”;
- “Poderia funcionar um pouco melhor durante o pequeno-almoço. Às vezes faltavam talheres, às vezes pratos, comida poderia ter sido reposta um pouco antes. Na hora do pequeno-almoço estava muito cheio e às vezes era preciso esperar até que uma mesa estivesse disponível.”

Os clientes podem fazer a lavagem da roupa pessoal no primeiro piso, onde se localizam as máquinas de lavar e secar para os hóspedes, na parte de trás da cozinha para os hóspedes, contudo é constituída apenas por duas máquinas de lavar e duas de secar, apesar de ser de utilização gratuita pelos hóspedes, estes têm de adquirir os produtos de limpeza na receção ou trazer os seus próprios, podendo adquirir nos supermercados em frente. Esta política do cliente ter de fazer a sua própria limpeza de roupa não agrada a todos os clientes, que não se importariam de pagar, o que representa uma perda de receita para o hotel. Porém, ter esta opção gratuita é positivo para muitos dos clientes, que preferem o período da manhã para fazer a lavagem da sua roupa (a partir das 22 horas não é permitido a utilização das máquinas devido ao ruído). Todavia, apenas duas máquinas num hotel com 345 quartos em 7 pisos, pode provocar insatisfação nos clientes que as desejem utilizar:

- “O hotel anuncia lavandaria no local, mas há apenas uma lavandaria com duas máquinas de lavar e duas de secar no primeiro andar para atender um hotel com pelo menos 6 andares. Toda vez que eu tentava lavar a roupa, ela estava em uso. Parece que devia haver uma lavandaria em cada andar ou pelo menos mais algumas máquinas disponíveis. Também devia existir alguma maneira de comprar sabão em pó no hotel, em vez de ser instruído a atravessar a rua até à estação de comboio para

comprar detergente em uma das lojas. Devia haver um multibanco no lobby do hotel.”

O turno da manhã termina com o preenchimento da check-list (vide Anexo XIX), a contagem do dinheiro de caixa, colocação do lucro diário no cofre e a chegada dos colegas do turno da tarde (Late Shift), e a respetiva passagem de turno. Todos os turnos no Schulz Hotels são constituídos pelo menos por dois rececionistas. No turno da manhã (Early Shift) efectuei um total de 336 horas (como observado no Anexo XI).

#### 2.11.4 Front Office Late Shift (336 horas)

O turno da tarde (Late Shift) começa às 15:00 e termina às 23:30, iniciando-se da mesma forma que o turno anterior, ou seja, a passagem do turno, o que foi efetuado e a comunicação de tarefas que ficaram por efectuar do turno anterior (por vezes por grande movimentação de clientes, não é possível dar resposta imediata a todos os pedidos de clientes que tenham sido efetuados no turno anterior), contagem de dinheiro em caixa. As principais funções do turno da tarde prendem-se com as novas entradas, visto o horário de *check-in* se iniciar a partir das 15h (verificar Anexo XIV – VI, 3.), o acolhimento dos hóspedes individuais, os quais têm de preencher a folha de registo antes de acederem aos quartos, a entrega das chaves e informação adicional. No *check-in* dos grupos de estudantes é-lhes explicado igualmente as regras da casa, ou seja, o que podem fazer e o que é proibido (vide Anexo XIII).

Na folha de registo dos hóspedes deve constar o número da reserva do quarto, data de entrada (*check-in* nome), data de saída (*check-out*), número de noites, número de quarto, o nome e apelido do hóspede que efetuou a reserva. Estes dados são preenchidos automaticamente pelo programa ASSD (capítulo 2.12). Contudo, o cliente ao fazer o registo terá que nos indicar outros dados pessoais, morada, código postal, cidade, país onde reside e nacionalidade, data de nascimento, número de passaporte ou de bilhete de identidade, assim como nomes e números de passaportes ou bilhetes de identidade de acompanhantes. No final da página o cliente deve assinar.

O cartão chave de acesso ao quarto é efetuada no momento do *check-in* do cliente através do programa ASSD, que está ligado ao aparelho de configuração de chaves. Após

a entrega dos cartões explicam-se as comodidades existentes no hotel, como o restaurante e, caso ainda não tenha o pequeno-almoço incluído, pergunta-se ao cliente se o deseja tomar, permitindo aumentar o *revenue* através de *cross-selling*.

**Welcome to Schulz!**

Bookingnummer/Booking No. BEG - 4099	Arrival/Date of Arrival 14.10.19	Arrival/Date of Departure 18.10.19	Nights/Nights 4	Zimmer/Room No. 401
---	-------------------------------------	---------------------------------------	--------------------	------------------------

**Ihre Angaben/Your Information**

Nachname/Surname		Vorname/First Name	
Strasse/Street Address		Postleitzahl & Stadt/Postal Code & City	
Land/Country	Nationalität/Nationality	Geburtsdatum/Date of Birth	Reisepass/Passport No.
Geschlecht/Gender			
<input type="checkbox"/>	Weiblich/Female		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Männlich/Male		

**Weitere Mitreisende/Fellow Travellers & Kinder/Children**

Figura 2.33. Cabeçalho de folha de registo de clientes. Fonte: Schulz Hotels (2018d).

O *check-in* dos clientes no Schulz Hotels inicia-se às 15h, normalmente não sendo possível aos hóspedes fazer um *early check-in*, pelo facto de o nível de rotação dos quartos ser elevado e muitas vezes o HSK não os ter prontos antes. Porém, mesmo que estejam prontos, o hotel prefere não os libertar antes das 15h para assim poder aumentar as vendas de cacifos pagos (existindo 3 tipologias, consoante a capacidade de armazenamento, sendo o pagamento cobrado por períodos de tempo), permitindo aumentar a receita do hotel deste outlet, o que poderá causar reclamações da parte dos hóspedes (Booking.com, 2020).

- “Às 14:30 depois de uma longa viagem é-nos dito que deveríamos esperar até 15 horas até que nos seja permitido entrar no quarto”;
- “Primeira vez que tive de pagar para armazenar a bagagem.”

Outras das funções que se prendem com o turno da tarde estão relacionadas com as mudanças de quarto, que geralmente acontecem quando a categoria reservada pelo cliente não é a correta, quando há problemas técnicos no quarto ou quando há choque no tipo de segmentação de clientes. Também podem ocorrer mudanças de quarto durante o *check-in*, caso o cliente deseje uma categoria superior, cobrando-se a diferença de preço na receção (up-selling). Nas mudanças de quarto, em que o cliente já acedeu, é necessário confirmar que o hóspede devolve as chaves do quarto prévio, entregar novas chaves, mudar o quarto do cliente no PMS, alterar o número de quarto na folha de registo (caso já esteja preenchida e assinada pelo cliente, não é preciso preencher nova pelo cliente), verificar se o quarto está limpo para se poder vender, caso não esteja contactar o HSK para o preparar para novas chegadas, ou chamar a manutenção, caso haja problemas técnicos. Caso o HSK e a manutenção já não se encontrem no hotel, e o quarto que foi alterado estiver sujo, o quarto deve ser bloqueado em sistema PMS para o dia seguinte e deve ser reportado às equipas para o prepararem assim que possível.

A comunicação com os diferentes departamentos é fundamental para o funcionamento de um hotel. Desta forma é imprescindível que o turno da tarde tenha uma excelente atitude de comunicação com o Housekeeping, manutenção, AB, desde camas extra ou berços, que os hóspedes não colocam no momento em que fazem as reservas, as mudanças de quarto, problemas técnicos, ofertas de bebidas aquando da chegada de clientes VIP ou para poder atenuar a insatisfação de um cliente. Os perdidos e achados dos hóspedes são tratados com o HSK, porém a lista dos mesmos é preenchida pela receção, assim como o contacto direto com o cliente. Quando as equipas de HSK e de manutenção, que têm um horário de trabalho das 08h até às 16h30, já não se encontram no hotel é o turno da tarde que tem de lidar com as tarefas de HSK em casos como montar berços, colocação de toalhas e lençóis e outros itens de casa de banho, de manutenção, verificar sinais de televisão, ver quadros elétricos, explicar funcionamento presencial ao cliente do sistema de ar condicionado. O turno da tarde também tem de lidar com as queixas por parte de clientes que às 22h desejam descansar, mas devido ao barulho não conseguem.

A falta de preparação da equipa de front-office para questões de HSK ou manutenção, assim como o facto de apenas serem dois rececionistas para um hotel com 1126 camas e 7 pisos, a falta de organização por parte do diretor hoteleiro na elaboração de horários ou de turnos de funcionários, assim como a não existência de segurança ou a mistura de clientes individuais com os grupos no mesmo piso, sendo que a atribuição de quartos foi

feita pela central de reservas do hotel, faz com que haja várias reclamações por parte dos clientes. Algumas das reclamações da Booking.com (2020):

- “Não gostei que me tivessem verificado a rate do quarto várias vezes durante a nossa chegada e o banco ter bloqueado o meu cartão por segurança (...) Os quartos eram extremamente quentes e o ar condicionado não era muito bom para arrefecê-lo. Os beliches são bastante complicados para se subir e muito quentes lá em cima”;
- “A temperatura do quarto era insuportavelmente quente e foi apenas ao terceiro dia que uma equipa chamou um técnico para ajustar a temperatura do quarto. O ruído nos corredores deve ser melhor controlado – o staff não parecia se importar muito com isso”;
- “O lençol não era de linho nítido, mais como um lençol de baixo (um pouco áspero). Eu resolvi esse problema deitando-me em cima de um edredom de reserva que estava ok, mas não era tão confortável”;
- “O quarto pode ser um pouco pequeno para 4 pessoas. Um pouco mais de armazenamento teria sido melhor.”

Desde o dia 1 de Janeiro de 2014 que a taxa turística (*City Tax*) é cobrada aos clientes, sendo o seu valor de 5% do preço da noite (*overnight*). Pessoas que viajam por motivos profissionais estão excluídas desta taxa, o mesmo se aplica às viagens escolares aprovadas pela administração da escola e que cumprem os regulamentos de implementação para eventos escolares definidos pela Administração do Senado de Berlim para Educação, Juventude e Ciência. Deverá ser apresentada uma prova correspondente, caso contrário, o imposto municipal será cobrado pelo Schulz Hotel GmbH (vide [Anexo XIV – III-f](#)).

O turno da tarde é provavelmente o turno com uma maior responsabilidade, pois durante a tarde têm início os *check-in*, sendo assim necessário confirmar pagamentos, folhas de registo, confirmar se os quartos atribuídos estão corretos consoante a reserva do cliente, o que apesar de ter sido verificado pelo turno da noite é importante fazer uma nova confirmação, porque por vezes pode existir pedidos de late *check-out* ou extensão de reservas, assim como o Housekeeping poderá ainda não ter terminado os quartos à hora prevista e por conseguinte não estarem assim disponíveis.

Durante o turno procede-se ao preenchimento da check-list (vide [Anexo XIX](#)) de forma a garantir que nenhuma tarefa ficou por realizar e termina com a passagem de turno.

### 2.11.5 Front Office Night Auditor (592 horas)

O turno da noite, ou de night auditor, é o último dos turnos da recepção, constituído por dois night auditors, tendo início às 23:00, terminando no dia seguinte às 07:30 com a passagem de turno para o turno da manhã.

Nos primeiros dias de abertura, o turno da noite era acompanhado por 2 seguranças para manter o hotel calmo, os quais tinham de fazer rondas de segurança. Porém, devido a questões de *revenue*, estes foram dispensados o que fez disparar as queixas devido a ruído dos grupos de estudantes, principalmente, assim como hóspedes que chegavam embriagados. Segundo as regras da casa (Anexo XIII) o barulho tem de cessar a partir das 22h, porém como observado, tal não sucedeu e foi impossível de implementar esta regra. Desta feita, o turno da noite passou a acumular as tarefas de segurança, de ter de acalmar os hóspedes, o que por vezes se tornava uma tarefa hercúlea, pois os estudantes estavam em vários pisos e não respeitavam as ordens que lhes eram gentilmente pedidas. Um dos casos mais complicados que se reportou esteve relacionado com um hóspede *repeater* que foi colocado entre alojamentos de estudantes, que não o deixaram descansar. O hóspede entrou em histeria e começou a gritar e a bater nas paredes, o que causou desagrado entre outros hóspedes e receio por parte dos estudantes, tendo-se efetuado a participação à polícia, pois este não acalmou o seu comportamento, mesmo depois de advertido, episódio que culminou com sua expulsão do hotel e devolução do dinheiro da *overnight* e consequente colocação na lista negra do hotel, de clientes que não podiam mais pernoitar no Schulz Hotels.

As funções de Night Auditor prendem-se igualmente com apoio às chegadas tardias e às saídas vespertinas, tendo assim um pouco das tarefas dos outros turnos, e a preparação de listas para o HSK (saídas, entradas, quartos ocupados, No Show, berços e pedidos especiais), para o AB (pequenos-almoços incluídos) e recepção (relatórios de incidentes reportados do dia anterior, listas de chegadas e partidas, além das de pequeno-almoço).

O Night Auditor tem de controlar as entradas para o dia seguinte, verificar se estão todas devidamente colocadas em sistema e fazer as alterações no PMS dos quartos que ache que sejam pertinentes, de preferência alterando os clientes individuais para quartos em pisos superiores e afastados dos grupos, dando prioridade a famílias, clientes de segmento empresarial, pedidos especiais, de forma a diminuir o impacto de reclamações

por parte de clientes. Porém, as reservas para os grupos de estudantes em *allotment*, colocadas em sistema por parte do departamento de reservas não podem ser alteradas, o que por vezes se torna complicado de gerir, principalmente se a ocupação do hotel for elevada, o que acontece de forma quase diária, dando azo a reclamações por parte de clientes individuais, o que se repercute na classificação de satisfação por parte dos hóspedes em plataformas digitais, como na Booking.com (2020):

- “Eu não percebi que o hotel é principalmente para grupos escolares, então fiquei acordado uma noite, pois havia grupos de adolescentes batendo com portas e gritando uns com os outros, brincando ao redor”;
- “A meio da noite pessoas estranhas entraram de repente no nosso quarto, informámos o hotel. Causa declarada pelo gerente: erro do hotel, possivelmente quarto duplicado. Experiência desagradável!!!! Como compensação, 2 ofertas (amenities). Poderia ter feito mais na minha opinião”;
- “Muito barulho nos corredores, grupos de estudantes eram alojados à esquerda e à direita. Num Hostel espera por isso, claro, e também não é um problema. Mas a 130€ para quarto e pequeno-almoço, você quer dormir em algum momento”;
- “Infelizmente, um ou mais grupos de jovens foram acomodados no mesmo andar, causando muito barulho no corredor em frente ao meu quarto até noite tarde e relativamente cedo de manhã. Como dificilmente pode evitar que, quando estiver viajando com um grupo de jovens, faça sentido tomar cuidado para não colocar os viajantes de negócios no meio e, idealmente, em um andar diferente.”

Nalguns casos pode suceder-se que haja *overbooking*, ou seja, um número de reservas acima da capacidade máxima do hotel. Nestes casos Schulz Hotels garante reserva de quarto num outro hotel na mesma cidade, levando em consideração o padrão do quarto reservado originalmente e deve informar o cliente em tempo útil. Nestes casos, o cliente tem o direito de rescindir o contrato gratuitamente com o hotel e o seu dinheiro será devolvido (verificar Anexo XIV – V., d).

O turno da noite talvez seja dos mais ingratos do hotel, porque toda a equipa da direção e supervisão não se encontra no hotel, assim como HSK ou manutenção, sendo que até nem desejam ser incomodados durante a noite, conforme indicado pelos próprios. Desta forma, este turno tem de tomar atitudes e resolver conflitos de forma sábia, com bastante responsabilidade, tendo igualmente que ter um conhecimento mais aprofundado

de como funciona o hotel. Alguns dos assuntos que se prendem com o turno da noite no hotel e estão relacionados com a falta de outros departamentos durante a noite estão relacionados conforme a Tabela 2.12.

Tabela 2.12. Problemas e soluções no turno de Night Auditor

Problema	Departamento	Solução
Falta de toalhas, lençóis, almofadas	Housekeeping	Repôr ao cliente assim que possível
Sofá cama não preparado	Housekeeping	Abrir o sofá e dar roupa de cama, por vezes oferecer uma amenity
Cama de bebé em falta	Housekeeping	Ir buscar uma cama de bebé ao armazém de HSK e montar com roupa de cama própria
Barulhos de máquinas (AC, elevador)	Manutenção	Mudança de quarto, quando houver disponibilidade
TVs não funcionam	Manutenção	A maioria das vezes é devido à dificuldade em manusear o comando remoto, falta de pilhas ou má ligação no cabo de antena
Ar Condicionado	Manutenção	A maioria das vezes a janela está mal fechada e o AC não inicia. A temperatura do AC está entre 17°C e 25°. Quando se retira o cartão-chave, o AC desliga. (vide <a href="#">Anexo XXII</a> )
Alarme geral dispara por engano	Manutenção	Descobrir o problema, silenciar o alarme no piso da garagem, a maior parte das vezes o alarme dispara porque hóspedes carregam inadvertidamente.
Quarto do cliente em categoria errada	Front-office	Cliente marca um tipo de quarto, mas é-lhe atribuído outro, sempre que possível mudar o cliente de quarto (muitas das vezes o hotel está com lotação completa)
Early <i>check-out</i> com APA	Front-office	Night Auditor pode preparar uma lunch box para o cliente que tem a sua reserva com pequeno-almoço e tem de partir cedo
Máquina de venda automática  (vide <a href="#">Anexo XXII</a> )	AB	Os problemas reportados sobre as máquinas de venda prendem-se com produtos mal colocados, necessidade de provar a idade para compra de bebidas alcoólicas, produtos não dispensados, desta forma o Night Auditor tem uma chave extra da máquina, a qual pode abrir, caso seja imperativo.

Fonte: do autor (2018).

Uma das questões que foi debatida com o diretor do hotel estava relacionada com as máquinas de venda automática, as quais muitas das vezes se encontravam vazias de

alguns produtos básicos, como águas ou snacks, pois a equipa de AB não tinha feito o reabastecimento. Outro dos problemas destas máquinas prendia-se com a venda de bebidas alcoólicas, pois para a sua venda, a máquina necessita de verificar a idade, através do bilhete de identidade e nem todos os bilhetes de identidade são aceites pela máquina. Estes problemas relacionados com as máquinas davam origem a reclamações por parte dos clientes e desta forma foi debatido com a direção o turno da noite poder fazer a reposição das máquinas e venda direta de bebidas alcoólicas aos hóspedes que solicitavam, caso o bilhete de identidade não fosse aceite, permitindo assim a receita do hotel e o grau de satisfação dos clientes.

Nas máquinas de vendas automáticas faltavam produtos básicos, como alguns snacks ou, mais importante, garrafas de água, sendo que os hóspedes que chegavam ao hotel durante a noite, depois de uma noite de folia, desejavam comprar garrafas de água e estas não estavam disponíveis. Tendo-se reportado esta situação, nada foi feito por parte da direção do hotel para o turno da noite poder fazer a reposição da alimentação e bebidas nas máquinas de venda ou vender diretamente na receção, permitindo aumentar a receita e o TRevPAR.

Foi igualmente debatida a venda de preservativos para clientes, o que muitas vezes era perguntado por clientes, tendo que lhes indicar o supermercado situado na estação de comboios em frente ao hotel para a sua aquisição. Na ótica de otimização de receita há neste hotel muitas falhas, como seja ofertas de bebidas açucaradas por parte da receção a grupos de estudantes ou hóspedes no *check-in*, o que originou abusos por parte de alguns hóspedes que voltavam para conseguirem mais bebidas de forma gratuita, servindo-se do frigorífico de forma abusiva.

Todos os colaboradores do hotel podem vestir a sua roupa privada, não existindo um uniforme, o que por vezes podia levar a que os clientes não conseguissem identificar de imediato quem eram os funcionários do Schulz, o que podia induzir alguma confusão aos clientes. A escolha por parte do Schulz em não existir um uniforme próprio seria por questões de financiamento, pois teriam de investir na aquisição de uniformes que servissem aos seus colaboradores. Assim, é mais rentável que os colaboradores tragam a sua roupa pessoal, porém ao mesmo tempo demonstra falta de profissionalismo e pode permitir que por parte de alguns clientes seja visto como falta de asseio. De acordo com Dahmer e Kahl (2009, p. 6), “um uniforme é uma roupa que identifica a ocupação do

usuário. Enfermeiros, polícia, oficiais, bem como servidores, usam uniformes. A aparência do uniforme deixa uma impressão nos seus hóspedes. Um uniforme limpo e arrumado reflete a imagem de um restaurante limpo. Se o seu uniforme estiver sujo ou amassado, não impressionará os hóspedes de maneira favorável, e estes, verificando que o uniforme reflete os padrões de toda a operação, podem nunca retornar”. Evitando-se comentários como: “foi impressionante que toda a equipa aparentemente trabalhasse com roupas particulares na área de serviço, a meu ver um grande sinal menos (higiene).”

No turno da noite neste hotel também é necessário desempenhar tarefas relacionadas com AB, ou seja, no turno da noite faz-se o reabastecimento de produtos para o pequeno-almoço nos frigoríficos de AB. A empresa de entregas chega com os produtos durante a madrugada, faz a descarga no cais para o efeito e em carrinhos de transporte (medidas de 1 metro por 1 metro) os produtos são levados para a sala onde se localiza a câmara frigorífica e arcas congeladoras, passando por corredores que cruzam áreas públicas, podendo cruzar com hóspedes durante este trajeto. Pontos negativos encontrados são o facto dos produtos de reabastecimento passarem por zonas públicas; ao nível da arquitetura os corredores serem estreitos, o que faz com que os carrinhos batem nas paredes danificando-as com moças e riscos, causando deterioração dos materiais e expondo uma construção com acabamentos fracos e económicos.

Em casos de hotéis em que os carros de serviço têm bastante movimento e a possibilidade de danificar as paredes, deveriam ser implementadas medidas preventivas, ou seja, colocação de proteções de borracha ou metal na parede, de forma a impedir custos excessivos para o hotel no momento de ter de fazer obras ou reparações.

Relativamente às atividades do turno da noite, os colaboradores não deviam ter de ir aos quartos pedir para os grupos fazerem menos barulho, mesmo após ser pedido aos professores para que os seus alunos respeitem as horas de sossego dos restantes hóspedes. Dois night auditors parece ser excessivo para o trabalho, desta forma propus à direção do hotel existir um night auditor e um segurança noturno durante os dias de maior ocupação por grupos, porém a direção preferiu optar pelo night auditor fazer o trabalho de segurança, o que não me parece adequado, pois não tem formação para tal.

## 2.12 PMS ASSD

ASSD é o Sistema de gestão de propriedades hoteleiras (PMS) utilizado no Schulz Hotels, criado principalmente para gestão de hostéis e hotéis. Empresa alemã, baseada em Munique, com mais de 30 anos de experiência no mercado, fundada em 1988, conta actualmente com um mercado internacional com mais de 1000 clientes, sendo uma das poucas empresas ligadas ao software de gestão de hostéis no mercado (ASSD Hostel and Hotel Software, 2019). No Anexo XV, observa-se a capa do sítio online do ASSD.

Na realização de *check-in* de clientes é possível observar as habitações existentes no hotel pelo PMS ASSD (vide Anexo XVI), sendo um pouco parecido como jogar o velho jogo *Tetris*, com diferentes linhas e cores, divididas pelos dias do mês e da semana. As diferentes cores têm significados diferentes para uma facilidade de visualização e compreensão, a azul as habitações que já estão atribuídas a hóspedes, a roxo as que estão atribuídas a dormitório, a vermelho as pertencentes a grupos, a preto as que estão bloqueadas no sistema e em branco as habitações que estão livres e não atribuídas a hóspedes. À esquerda pode-se observar o número do quarto e depois a categoria das habitações, o piso correspondente e se estão limpas e inspecionadas pela equipa do HSK (verde) ou sujas e não aptas a dar *check-in* (vermelho). Há igualmente a opção de se poder optar por visualizar uma categoria ou tudo, no extremo esquerdo do ecrã. Observa-se no topo diferentes tipos de separadores consoante o pretendido, por quarto, chegadas, partidas, lista de hóspedes, refeições, tipo de quartos, parque de estacionamento, atividades, housekeeping, blocos e programa.

Matchcode/Reg.No.	Path	Room	Check In	Bill	Arrival	Departure
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1/1	444(2)		O	22.11.18	25.11.
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1/1	447(2)		O	22.11.18	25.11.
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1/1	652(1)		O	22.11.18	23.11.
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1/1	535(1)		O	22.11.18	25.11.
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1/1	502(2)		O	22.11.18	23.11.
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1/1	451(2)		O	22.11.18	25.11.
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1/1	334(3)		O	22.11.18	24.11.
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1/1	515(1)		O	22.11.18	23.11.
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1/1	726(2)	✓	X	22.11.18	24.11.
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	1/1	211(3)		O	22.11.18	26.11.

Figura 2.34. *Check-in* PMS ASSD. Fonte: Schulz Hotels (2019b).

Aquando da chegada de um cliente, o operador de recepção deve primeiro dar as boas vindas ao hotel, identificar o cliente pelos seus dados pessoais ou pelo número da reserva e depois proceder a todo o processo, o cliente deve preencher a folha de registo (vide [Capítulo 2.11.4 Front Office Late Shift](#)) e assinar. O rececionista deve aceder ao perfil em ASSD, o qual é preenchido automaticamente aquando da reserva, exceto para walk-in, os quais têm de ser inseridos manualmente no sistema.

Nos clientes walk-in é imprescindível o preenchimento dos dados para se proceder à atribuição de uma habitação ao cliente, ou seja nome, morada e nacionalidade do hóspede, o número de noites, o número total de hóspedes, a tipologia da habitação, o tipo de hóspede, se desejam acrescentar o pequeno-almoço à reserva (Schulz Hotels, 2019b).

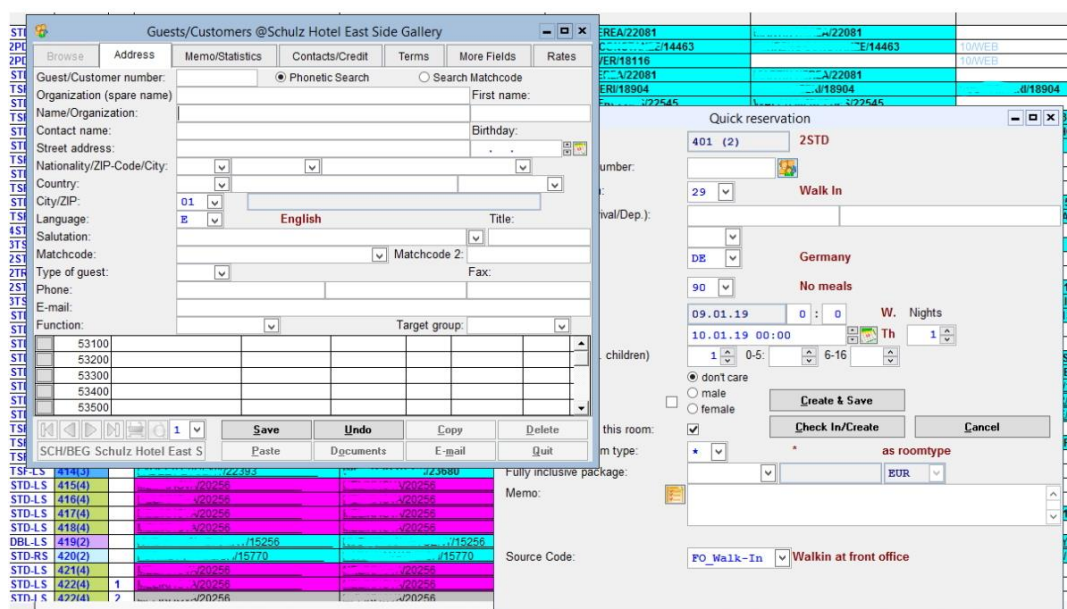


Figura 2.35. PMS ASSD Dados de clientes. Fonte: Schulz Hotels (2019b).

No separador “Arrival” (chegadas) obtém-se a lista das chegadas previstas para o dia, os quartos que estejam a verde significam que estão prontos para *check-in* após validação por parte da equipa de HSK. A vermelho ainda estão a ser preparados e quando já têm um tick (✓) em *check-in* significa que o cliente já chegou e o processo foi concluído. Caso o hóspede seja segmento empresarial, no separador “Contact” é possível alterar na reserva para perfil empresarial (sem alterar os dados pessoais) para desta forma o hóspede não pagar a taxa turística. O matchcode é o código que o sistema atribui a cada cliente.



Figura 2.36. PMS ASSD City Tax. Fonte: Schulz Hotels (2019b).

É possível editar o tipo de hóspede em ASSD, existindo vários códigos à escolha do rececionista, sendo que estes códigos são os que alteraram as cores da tabela de visualização geral de tipologia de habitações (Anexo XVI). Os tipos de hóspedes mais usados na receção são o “Transient – Schulz Direct” para Walk-in, “Transient – Agency” para reservas de agências, como a Booking.com, Expedia, “Groups MBR” são os usados em *allotment* para as diferentes reservas de grupos, “Backpacker” estão relacionados com os hóspedes que reservam dormitórios, quartos partilhados, “Complementary / House Use” para clientes VIP em que a estadia é oferecida e para staff do Schulz que fique hospedado, “Security Block” e “Maintenance out of order” são os que são usados para bloquear os quartos em caso de problemas e não possam ser vendidos (Schulz Hotels, 2019b).

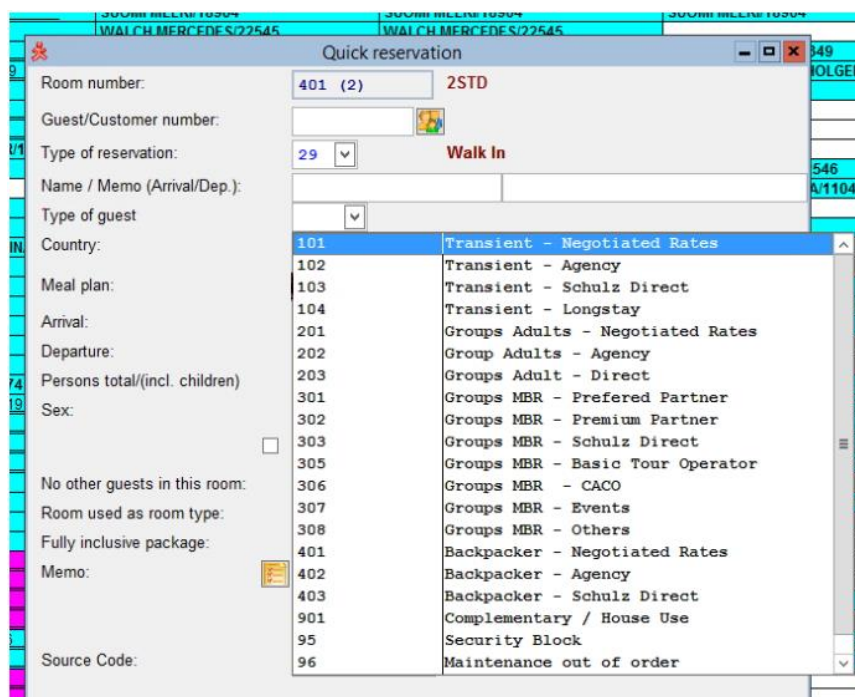


Figura 2.37. PMS ASSD tipo de hóspede. Fonte: Schulz Hotels (2019b).

Por último deve ser escolhida a *rate* da habitação em “Guarantee/Rate/Restriction”. Os valores dos preços variam, consoante o tipo de reserva que se faz, se um cliente reservar para um maior número de noites o valor BAR vai diferir, de igual modo se um grupo reservar, o valor da rate será diferente “MBR”, assim como valores contractados previamente ou reservas com bastante tempo de antecedência, entre 21 e 120 dias, “*Early Bird*”, assim como promoções de últimos dias, 1 a 3, “*Last Minute*” rate.

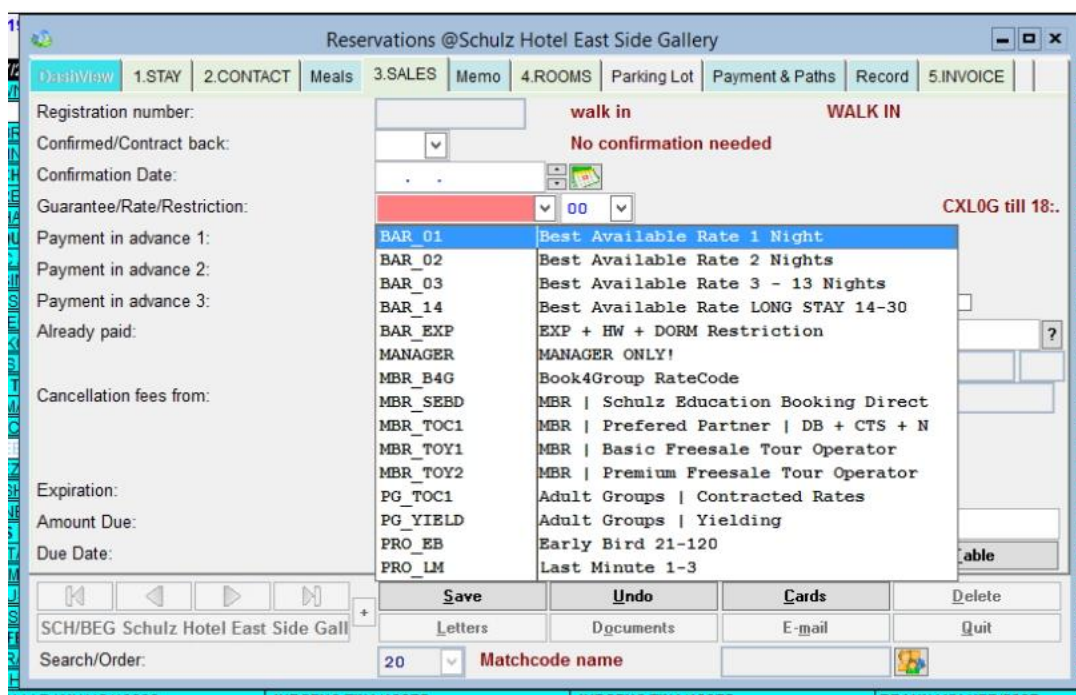


Figura 2.38. PMS Rates. Fonte: Schulz Hotels (2019b).

Os valores dos preços das habitações diferem consoante a tipologia da habitação, o número de noites e a data em que é efetuada a reserva, como se pode observar no [Anexo XVII](#), para uma reserva *Early Bird* para o período de Novembro de 2020 (preços Julho de 2020).

Para *check-in* de grupos, é importante que haja um voucher da empresa de *allotment* (constatar no [Anexo XVIII](#)), com o nome do hotel, número de reserva, o nome do grupo, as datas de estadia e o número de pessoas que fazem parte do grupo, assim como o formulário para isenção das taxas turísticas (*city tax*) deve acompanhar o processo de *check-in* do grupo (como exemplificado na Figura 2.35). viagens escolares aprovadas pela direção da escola e que cumprem os regulamentos de implementação para eventos escolares definidos pela Administração do Senado de Berlim para Educação, Juventude e Ciência estão excluídas da taxa turística (verificar [Anexo XIV – III., f](#) ).



O valor do IVA (VAT) de alojamento em hotelaria na Alemanha corresponde a 7% e o valor do IVA da restauração para pequenos-almoços corresponde a 19%. Estes valores estão incluídos no valor final que o cliente terá de pagar, assim como a taxa turística. A fatura é emitida pelo valor total, não discriminando o valor dos impostos, já incluídos no valor a pagar. Na figura abaixo observa-se uma fatura típica de um cliente individual com a taxa incluída. Tendo em consideração que o valor da taxa turística (5% da overnight) já vem incluído na reserva é aplicado por defeito do sistema um acréscimo da taxa e um desconto correspondente à mesma; porém caso seja um cliente empresarial o valor da taxa será reduzido ao valor do preço do quarto. O passo seguinte está relacionado com o método de pagamento, na maioria das vezes ao efetuar a reserva, o cliente facultava os dados do cartão para pagamento, que é cobrado pelo hotel, sendo que o cliente poderá pagar o remanescente com dinheiro (Cash), paypal, cartão de débito ou crédito (Visa ou Mastercard. American Express não é aceite no Schulz Hotels, pois implica um gasto suplementar num terminal de pagamentos adicional). *Voraus* é abreviatura para *Vorauszahlung*, ou seja, pagamento já cobrado ao hóspede através das reservas.

Select	Date	Room	Ma	Quantity	Article-No.	Description	Ar.	Price	Disc.	Amount
1	22.11.18	pax1		1	80P02D	Standard Double Room	1	64,47	0,00	64,47
1	22.11.18			1	85CITAX	CityTax		3,07	0,00	3,07
1	22.11.18			1	85CITAXK	Reduktion Übernachtung		-3,07	0,00	-3,07
1	23.11.18			1	8001PBF	Schulz Breakfast Buffet		7,50	0,00	7,50

+ - A Automati		0	No	No	Lost	EUR	71,97
Invoices/Transactions:		No use:		Payment:			
*1	71,97	EUR			CASH	13,95	
Nightly P	58,02	EUR			VORAUS	58,02	
				ZURÜCK			
				Billing Final (Book/Pay):			

Figura 2.41. Pagamento em ASSD. Fonte: Schulz Hotels (2019b).

## 2.13 Análise SWOT

Tendo em consideração que o Schulz Hotels foi o local de estágio durante a maior parte do tempo, será pertinente realizar uma análise SWOT e para a sua realização é de realçar a importância do contato com a direção do hotel, que me auxiliou na indicação dos fatores internos do hotel, assim como a percepção pessoal, tanto durante o desempenho das funções que me foram atribuídas, assim como a observação do meio que me rodeia, a pesquisa bibliográfica, e a experiência adquirida ao longo da carreira académica e profissional, que me abriu horizontes e perspectivas para a obtenção de conclusões.

Tabela 2.13. Análise SWOT

Forças	Fraquezas
Localização central em Ostbahnhof	Dependência de OTA
Preço competitivo em alojamento	Áreas das habitações pequenas
Pessoal simpático, eficiente e multicultural	Falta de formação profissional
Grupos mantém uma ocupação elevada	Mistura de segmentos de clientes
Preço pequeno-almoço	Espaço restaurante pequeno
Variedade do pequeno-almoço	Falta de staff departamento de AB
Hotel novo e moderno	<i>Cross-selling</i> da Schulz Arena
Cacifos e garagem	Máquinas de venda automática vazias
Ocupação elevada do hostel	Problemas na internet e no AC dos quartos
Classificação online	Marketing relacional e redes sociais

Ameaças	Oportunidades
Concorrência elevada em número de hotéis	Disponibilidade de recursos humanos
Política de preços baixos em Berlim	Número elevado de congressos e eventos
Crise da zona Euro e Brexit	Baixa sazonalidade
Fecho de fronteiras	Berlim como uma das capitais da Europa
Greves	Férias escolares
Queda de operadores turísticos	Ocupação elevada
Ameaças de terrorismo e pandemias	Destino multicultural com elevado número de habitantes

Fonte: do autor (2020).

Através da análise SWOT cruzada (vide Anexo XX) obtém-se várias conclusões interessantes e aspetos que podem ser trabalhados e melhorados. A concorrência elevada na zona envolvente pode atenuar-se com o facto da localização estar numa zona central, ter um preço competitivo, ser um hotel acabado de abrir, tornando a novidade atraente. A classificação online poderá afetar negativamente a taxa de ocupação relativamente à concorrência, por isso o hostel deve tentar manter sempre elevados padrões de funcionamento. Os grupos de estudantes mantêm uma ocupação elevada e podem ser barulhentos, além do facto de haver uma mistura de segmentos de clientes, o que origina reclamações por parte de famílias ou hóspedes do segmento MICE, pode retirar vantagem competitiva ao Schulz comparativamente à concorrência.

Política de preços baixos em Berlim não afetará a performance dos preços do Schulz Hotels, pois a sua política é de preços competitivos quando comparado com as diferentes unidades hoteleiras concorrentes (vide Anexo VII). Contudo, poderemos extrapolar que poderá afetar a variedade do pequeno-almoço dos hóspedes numa política de contenção de custos. Para melhorar a receita do hostel creio ser importante uma melhoria das vendas em cross-selling, assim como um abastecimento mais eficaz das máquinas de venda automática ou um horário alargado do bar e restaurante. Em contrapartida o facto do Schulz praticar preços baixos em alojamento e pequeno-almoço poderá afetar a ocupação e a receita global do hotel devido a crises exteriores, como fecho de fronteiras, o Brexit ou ameaças de terrorismo, como aconteceu em 2016, em Berlim, nos mercados de Natal, os quais são uma das características típicas da Alemanha e também da cidade de Berlim (Bryan, 2016), correspondendo a ocupação elevada nas unidades hoteleiras, assim como de aumento de receita, maior gasto por parte de clientes, visto se tratar igualmente da quadra natalícia.

A ocupação elevada por parte dos grupos poderá ser comprometida devido a pandemias ou ameaças de terrorismo, assim como a queda dos operadores turísticos, principalmente se for algum dos três operadores emissores de hóspedes dos grupos para o hostel, que garantem uma ocupação elevada. A pandemia tem um impacto significativo no turismo mundial, principalmente se estiver associada a medidas de contenção, como fecho de fronteiras, obrigação de fecho de atividades paralelas ou restrições de viagens, com perdas superiores a 60% em RevPAR, assim como nas taxas de ocupação, levando a perdas de postos de trabalho, principalmente na restauração (Hospitality Net, 2021).

Relativamente ao Brexit, sendo em consideração que a maioria dos grupos são de estudantes cujo mercado emissor é o alemão (cerca de 80%), não creio que o Brexit irá ter grande variação na taxa de ocupação por parte dos grupos. Porém, se houver fecho de fronteiras associada à nova política inglesa anti-europeísta poderá ter grande impacto na ocupação elevada do hostel, sendo o mercado emissor inglês o principal a nível dos hóspedes internacionais e o mercado alemão corresponder a 34% do total de hóspedes diretos (ETIAS, 2020).

O facto do hotel ser novo e moderno é um fator importante, porém o novo poderá passar a usado rapidamente, por isso é de manter os padrões de limpeza e manutenção necessários para que não deixe de surpreender. Os cacifos e a garagem pagos são uma boa fonte de rendimento para o hostel, mas poderão ser um sinal negativo comparando com outras unidades hoteleiras. Contudo em situações de ameaças externas poderão ser uma mais valia para hóspedes mais receosos.

As greves, principalmente nos transportes públicos e museus ou atrações culturais afetam o Schulz, assim como a concorrência envolvente, pois apesar de estar numa localização central, não é a parte histórica de excelência, sendo que à volta do Schulz Hotels a única atração turística é o Muro de Berlim. Os hóspedes que poderão ser mais afetados por greves serão os de grupos de estudantes, que dependem muito do transporte público para se deslocarem na cidade (geralmente para fora de Berlim ou nos dias de chegada e partida estes deslocam-se em autocarro de turismo) e têm os programas históricos e culturais previamente estipulados. O preço competitivo do Schulz poderá atenuar os efeitos de uma greve de transportes públicos.

A falta de pessoal e de formação profissional poderá ser colmatada com formação aos colaboradores e com a contratação de profissionais, visto que a disponibilidade de recursos humanos é significativa em Berlim, além de ser uma cidade multicultural com um elevado número de habitantes, como analisado no Capítulo 1.2. A falta de profissionalismo, assim como de trabalhadores origina avaliações negativas na performance hoteleira. Alterando horários e o número de trabalhadores nos turnos distintos poderá ajudar a melhorar o desempenho hoteleiro. Novos trabalhadores poderão significar custos adicionais numa unidade hoteleira, deste modo o hostel deverá repensar a política de investimento monetário, podendo inclusive contratar trabalhadores extra para dias de ocupação mais elevada.

O número elevado de congressos e eventos é uma excelente oportunidade para o Schulz Hotels (International Congress and Convention Association, 2018), devido ao preço competitivo de alojamento e pequeno-almoço, além da garagem, visto que no segmento MICE muitos dos hóspedes são de origem nacional e deslocam-se em viatura própria. Uma vez que muitos dos hóspedes se inserem no segmento MICE não seria de descartar algumas parcerias empresariais com empresas organizadoras e líderes deste segmento garantindo assim preços competitivos para este tipo de hóspede, diminuindo a dependência das OTAs. Neste segmento há uma boa oportunidade para aumentar a receita da unidade hoteleira, com o aluguer da Schulz Arena para conferências, seminários e outro tipo de eventos empresariais (segmento MICE). Acresce que a receita poderá ser impulsionada com a venda prévia de refeições para este segmento (da mesma maneira que já são confeccionadas para os grupos de estudantes quando marcam previamente).

Cross-selling é uma maneira de aumentar a receita (GOP) do Schulz. O hostel já o faz com o aluguer de cacifos, lugares de garagem, máquinas de venda automática, departamento de Alimentação e Bebidas, porém ainda não o faz com o aluguer da Arena ou outros dos seus espaços e serviços, como serviço de lavandaria. Há várias oportunidades que Berlim oferece, permitindo aumentar a receita por cross-selling, como o número elevado de congressos e eventos, a baixa sazonalidade (como mencionado anteriormente, no Capítulo 1.2, página 10), Berlim é uma das capitais europeias mais importantes e uma cidade multicultural com uma população superior a 3,65 milhões o que a torna atrativa com uma ocupação elevada de turistas e de pessoas em negócio.

O tamanho dos quartos apesar de ser pequeno para alguns hóspedes, como os de longa duração ou clientes do segmento MICE, não será tanto para grupos de estudantes em férias escolares ou mochileiros, que reservam quartos de 4 camas, ou mesmo para quem reserva quartos duplos premium. Visto que a ocupação do hotel é permanentemente elevada, quartos mais amplos significaria menor número de quartos total e consequentemente uma perda de receita. Em contrapartida, o facto de o restaurante ser pequeno significa que menos hóspedes irão tomar as suas refeições no Schulz, o que poderá significar perda de receita.

O marketing relacional no Schulz é insuficiente ou mesmo inexistente, apenas se resumindo à própria página do hostel. Nunca existiu, nem existe (confirmado em Setembro 2020) uma preocupação com redes sociais (vide Anexo XXI), a criação de uma

rede de contactos de hóspedes atuais ou futuros, que sirva para disseminar o conteúdo e campanhas de mercado. A ocupação elevada, o facto de Berlim ser uma cidade atrativa como destino multicultural e uma das capitais europeias mais importantes, assim como o número elevado de congressos e eventos que se realizam ao longo do ano, deveria ser uma oportunidade para o Schulz apostar significativamente nestas valências. A elevada disponibilidade de recursos humanos em Berlim poderá colmatar a falta de profissionais no Schulz na área de marketing, como mencionado no Capítulo 1.2.

A mistura de segmentos de clientes no Schulz Hotels poderá ter um impacto negativo no exercício da atividade hoteleira, afetando futuramente a receita e a ocupação. As férias escolares e o número elevado de congressos e eventos associados a uma elevada ocupação da unidade hoteleira torna difícil gerir reservas e atribuir habitações, podendo levar a mistura de segmentos de hóspedes. A proposta é haver um maior cuidado e atenção no processamento de reservas, para não se misturar tipologia de clientes, assim como fazer uma separação dos hóspedes por pisos, principalmente da tipologia dos hóspedes individuais da tipologia de grupos de escola.

## 2.14 Considerações

A abertura de um novo hotel é sempre um momento importante para quem trabalha no ramo de hotelaria, nem todos os colegas podem sentir-se privilegiados por terem participado ativamente na abertura de uma nova unidade hoteleira. O momento de abertura é excepcional, é aquele momento em que sabemos que o hotel em princípio, não irá fechar as suas portas durante o dia ou noite (a não ser que seja por um motivo de força maior, como se verificou com o Covid-19, em 2020). Na abertura de um novo hotel há que ter em consideração que não há histórico de hóspedes, nem de receita, tornando-se mais complicado fazer previsões para os próximos meses, pelo que é de uma enorme satisfação observar novos hóspedes chegarem ao hotel. Nos primeiros tempos fazem-se os ajustes necessários para melhorar a performance hoteleira. Um novo hotel é igualmente um novo produto, desta forma observa-se que o Schulz ainda se posiciona na fase de lançamento e crescimento no gráfico da “curva da banheira”.

Os hoteleiros para serem competitivos têm de prestar atenção ao que os rodeia, desde eventos e suas datas, mercado envolvente, estatísticas e previsões de outros hotéis, entre outros. A satisfação do cliente é um dos fatores importantes para atração de mercado, visto estarmos na área das ciências sociais e o ser humano ser o nosso mercado, complexo e adaptado ao seu meio ambiente (ao que o rodeia, educação, família, estrato social, cultura, entre outros), tornando-se assim imprevisível. Tendo isto em consideração, no Schulz Hotels não é possível agradar-se a todos os seus hóspedes da maneira desejada, o que se traduz numa necessidade da parte do hotel em implementar medidas concretas para impedir que haja uma deterioração da sua imagem, evitando uma percepção negativa, para que um novo cliente se transforme num cliente habitual, num cliente fidelizado (*repeater*).

Alguns problemas foram observados durante o período de estágio e podem ser esquematizados, tal como na receção ter havido algumas queixas sobre a equipa não falar alemão por parte de clientes locais. A proposta foi apoio na aprendizagem da língua por parte do hotel para a equipa, foi inclusiva enviada uma professora para ensinar alemão uma vez por semana durante 1 hora. Claro que este apoio foi bastante insuficiente para a equipa da receção. Nos alojamentos verificaram-se problemas relacionados com a falta de espaço dos quartos, funcionamento do ar condicionado, televisões, mas principalmente

ruído por parte de hóspedes dos grupos de estudantes. A solução apresentada por mim foi um maior controlo da parte do departamento de reservas para não misturar segmentos de clientes e caso tal não seja possível, a receção ter uma atenção mais aprofundada aos clientes, evitando queixas e reclamações, que podiam ser evitadas. Relativamente aos problemas técnicos, a equipa de manutenção deveria ter uma atenção redobrada e diminuir o tempo de resposta aos problemas reportados, porém durante o fim-de-semana tornava-se uma tarefa hercúlea, visto a equipa de manutenção estar sempre de folga.

Considera-se igualmente que o hotel poderia adquirir proteções de colchão que permitem transformar camas individuais em camas duplas, sem se ter a sensação de buraco a dividir, o que seria uma boa oportunidade para aumentar a receita e melhorar o conforto dos clientes, transformando os quartos duplos com duas camas standard para poderem ser vendidos como quartos duplos de cama de casal. Os colchões carecem de lençóis por cima do resguardo do colchão, o que originou queixas, pois dormir em cima de um resguardo áspero, os quais ganharam buracos devido ao desgaste pelo uso e pela baixa qualidade dos mesmos de forma rápida. Dormir em cima de um resguardo não é igual a dormir em cima de um lençol, desta forma seria importante o hotel adquirir lençóis para aumentar o conforto dos clientes.

Sobre o Housekeeping, um dos maiores problemas sobre a equipa é a falta de preparação da mesma, assim como os horários de início de turno, levando a que os colegas às 8 da manhã estivessem já a querer arrumar e limpar os quartos, e por vezes não respeitando os sinais que os clientes deixavam nas portas para não incomodar (DND). O facto da equipa de Housekeeping ser externa ao hotel, não ter um vínculo contratual direto com o hotel, o que faz com que não haja uma preocupação redobrada. A solução seria oferecer uma maior formação para a equipa em termos de interação com os clientes, assim como numa alteração nos horários de trabalho, tal como iniciarem uma hora mais tarde, em vez de ser a partir das 8 da manhã.

No departamento de Alimentação e Bebidas o aumento da variedade e a reposição atempada de produtos podem evitar muitas queixas, constatadas durante o período que aqui estagiei. A reposição das máquinas de venda automática por parte da equipa da receção podia igualmente ser um apoio importante para a equipa de AB.

A estratégia inicial do Schulz foi a penetração de mercado pelo preço, com preços mais competitivos do que a concorrência direta, mas quando havia elevada ocupação, os preços

subiam e quando a lotação estava quase esgotada, os preços tornavam-se proibitivos para quartos com áreas pequenas, o que podia originar reclamações de clientes como “270€ por uma noite num quarto extremamente pequeno (...) por esse preço pode ficar numa suíte de luxo.” A receita é o que faz na realidade mover um hotel, contudo nem sempre a receita é o mais importante, sendo que a satisfação de um cliente irá atraí-lo para regressar e fidelizar o cliente à marca.

Através da experiência será fundamental um hotel ouvir os clientes, conhecer os erros e corrigir, desta forma a importância dos comentários negativos por parte dos hóspedes nas plataformas de reservas devem ser tomadas como um alerta ao funcionamento do hotel, como erros e procedimentos a corrigir, com atenção aos departamentos que poderão estar a funcionar de forma equivocada, e a resposta ao hóspede deve ser célere, inicialmente com um pedido de desculpas por algo que não terá corrido tão bem com a estadia, entender o que não correu bem, e transformar a negatividade em positivo. Importante evitar que futuras reclamações sejam do mesmo teor ou sobre a mesma situação, porque indicará a futuros hóspedes que realmente o hotel não se preocupou e que a qualidade não é a esperável.

A música moderna e em volumes elevados no lobby do hotel podem ser um atrativo para os clientes jovens, sendo atraídos por experiências sensitivas, originando por vezes situações de coreografias musicais no espaço da receção, mas para um cliente mais maduro, que venha com a família ou em negócios, a música elevada poderá ser um factor de repulsão e esse cliente poderá não voltar mais ao hotel, por isso deve ser equacionada uma música ambiente, com volume controlado e seleção musical mais suave.

Visto que o Schulz tem um conceito híbrido entre um hotel e hostel, para um público jovem e descontraído, a comunicação com os hóspedes deve ser simples, divertida e certa, devendo igualmente atrair o máximo número possível de novos hóspedes para o Schulz. Deste modo a parte de marketing de hotel é de importância vital para o florescimento de negócio. Segundo a AMA (2017), “Marketing é a atividade, conjunto de instituições, e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para compradores, clientes, parceiros, e a sociedade em geral.”

Durante o estágio questioneei a possibilidade de trabalhar com a parte de marketing de mercado e redes sociais, porém tal não foi equacionado. Contudo a análise de dados indiretos permitiu chegar a algumas conclusões, a segmentação de clientes concluiu que

os clientes se hospedam uma média de cerca de 2,5 noites, com um número bastante elevado de grupos e de clientes empresariais, os quais põem valor no uso da internet, deste modo seria importante ao hotel apostar em transmitir ofertas e campanhas de marketing, assim como posts e mensagens de atividades e cultura de Berlim através de canais online, como facebook ou instagram. Pela análise dos perfis de Facebook e Instagram do Schulz (vide Anexo XXI) auferiu-se que ainda há um longo caminho a percorrer, sendo que no Facebook não há publicações após a abertura e no Instagram nada foi publicado até 2020, ou seja, não há uma estratégia de marketing, a mensagem não chega a possíveis clientes. Proponho futuramente um cuidado trabalho com as redes sociais do Schulz no trabalho de Marketing Relacional. De acordo com a AMA (2017), Marketing Relacional refere-se a estratégias e táticas para segmentar clientes, construindo desse modo lealdade, fidelização.

Scuhulz Hotels deveria trabalhar mais técnicas de *cross-selling*, sendo que a Schulz Arena, o anfiteatro do hotel não é alugado, tem uma mesa de matraquilhos e um projetor que os clientes podem usar de forma gratuita, o que é uma perda de receita junto do segmento empresarial. Proponho que a direção equacione o aluguer do espaço e a criação de eventos abrangidos no segmento MICE.

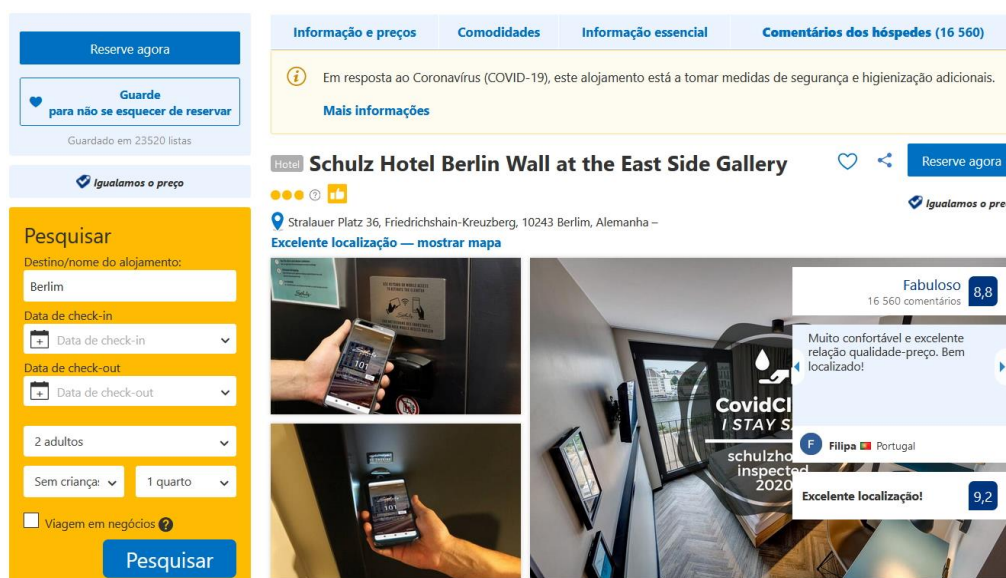


Figura 2.42. Classificação Booking.com em 2020. Fonte: Booking.com (2020).

De salientar que apesar de alguns aspetos negativos encontrados, o Schulz Hotels tem uma boa classificação na Booking.com, com 8,8 (fabuloso) e foi eleito um dos 10 melhores hotéis de 2019 pela Conferência Europeia de especialistas em hotéis e imóveis.

### 3. Hotel Holiday Inn Berlin City Center East



Holiday Inn é uma cadeia multinacional norte-americana fundada em 1952, pertence ao grupo InterContinental desde 2003, sendo atualmente um dos maiores grupos mundiais e o segundo maior grupo que opera na cidade de Berlim.

O Holiday Inn Berlin City Center East é um hotel de 4 estrelas localizado em Prenzlauer Berg, sendo um franchising IHG com o grupo Circle Hotels hotelbetriebsgesellschaft, possuindo desta forma elevados padrões de qualidade e serviço (Holiday Inn Hotels & Resorts, 2019a).

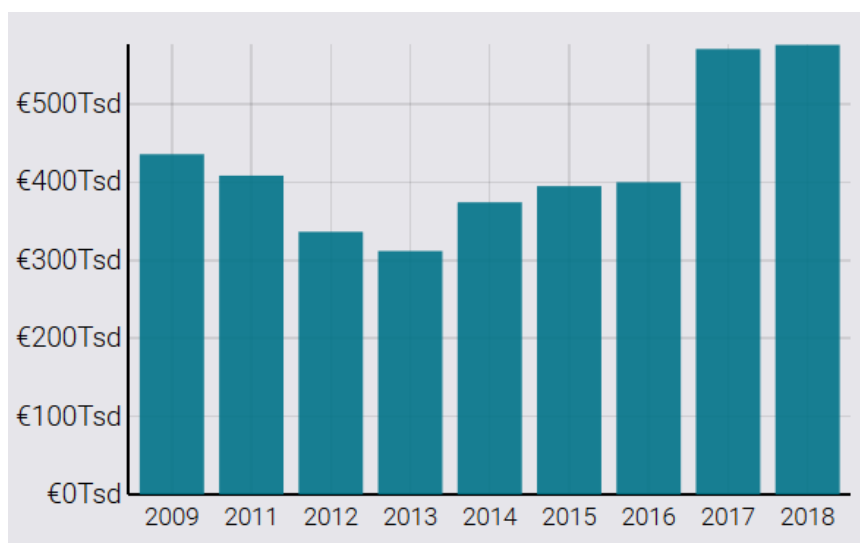


Figura 3.1. Evolução financeira do grupo Circle Hotels entre 2009 e 2018 em Milhares de euros. Fonte: NorthData (2019).

Desde 2016 que a evolução financeira do grupo face a novas políticas de gestão, como a melhoria dos padrões e consequente aumento de valor, fez com que tenha havido um salto significativo em 2017 (570.610 mil euros em 2017 e 575.923 mil euros em 2018). No ano de 2018 procedeu-se a renovações no hotel, como na área do restaurante, permitindo assim aumentar a oferta e melhorar os padrões de qualidade.

### 3.1 Localização

O Hotel Holiday Inn Berlin City Center East localiza-se em Prenzlauer Allee 169, 10409 Berlim, no bairro de Prenzlauer Berg, distando de Alexanderplatz apenas 3 Km, ou seja, 13 minutos pelo elétrico M2, porém esta localização a nível turístico já é considerada em parte fora do centro, pois não se localiza nas imediações de atividades culturais, mas junto a zona residencial.

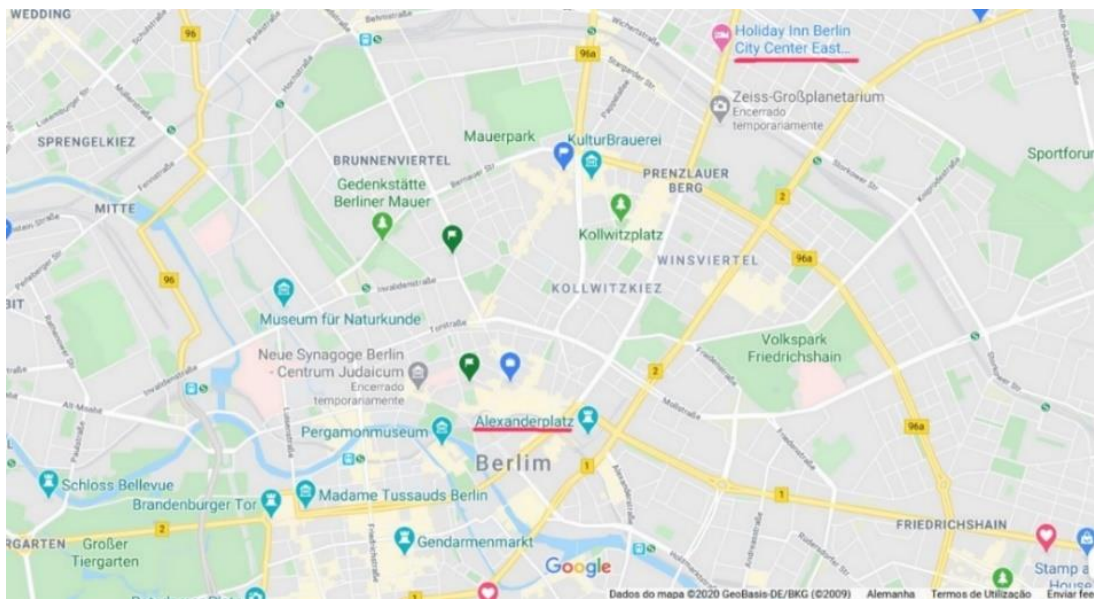


Figura 3.2. Mapa de Berlim comparando Holiday Inn ao centro de Berlim. Fonte: Googlemaps (2020c).

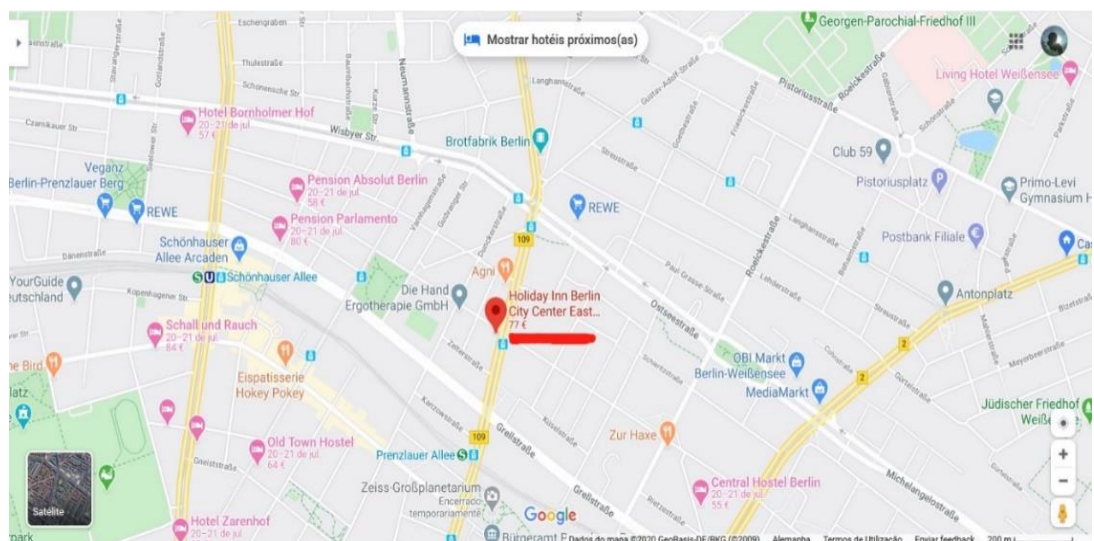


Figura 3.3. Concorrência. Fonte: Googlemaps (2020d).

Relativamente à concorrência direta do hotel esta é constituída essencialmente por unidades hoteleiras de categoria inferior, sendo que as mais próximas do hotel Holiday Inn Berlin City Center East são essencialmente as pensões Pension Parlamento (2020), Pension Absolut Berlin (2020) e Central Hostel Berlin (2020). O Hotel Bornholmer-Hof (2020) tem uma classificação de 3 estrelas, aproximando-se da categoria do Holiday Inn.

### 3.2 Segmentação de clientes

Os clientes do Holiday Inn são caracterizados principalmente pelo segmento MICE, principalmente empresarial, para isso o hotel também propicia salas para reuniões e conferências, o segmento medicinal será o segundo mais representativo, seguindo-se os clientes em família, com o intuito cultural ou visitas de fim-de-semana (Holiday Inn Hotels & Resorts, 2019a).

Relativamente aos clientes do segmento medicinal, estes beneficiam de um protocolo - com um preço favorável na diária com pequeno-almoço incluído - entre o hotel e algumas clínicas em seu redor, como a clínica para a visão, sendo que o seu diretor clínico é considerado um dos melhores do mundo, o que se traduz em clientes no hotel provenientes de diversas origens do mundo, como China, Austrália ou Estados Unidos da América (Lasermed, 2020).

As vantagens destes segmentos de clientes são as longas estadas, desde uma semana até estadas superiores a um mês, aumentando desta forma o RevPor, a taxa de ocupação do hotel, assim como o que se traduz numa melhoria de GOP.

Tabela 3.1. Segmentação clientes Holiday Inn

Segmento	Duração estadia	Peso
MICE (Negócios e Eventos)	1 semana a 1 mês	40%
Medicinal	2 semanas	35%
Famílias e cultura	Fim de semana a 3 dias	25%

Fonte: Holiday Inn Hotels & Resorts (2019a).

### 3.3 Caracterização do espaço

O restaurante do hotel Holiday Inn funciona principalmente para pequenos-almoços, localizando-se no primeiro piso do Hotel Holiday Inn. O horário de abertura do restaurante inicia-se às 06:30 durante a semana e às 07:00 ao fim-de-semana (Holiday Inn Hotels & Resorts, 2019a). A abertura temprana durante a semana estava relacionada com os hóspedes do segmento MICE, ou seja, os clientes empresariais que se hospedam na cidade de Berlim para conferências, colóquios ou reuniões empresariais.

A abertura do restaurante é às 06:30 durante a semana e às 7:00 aos fins-de-semana, prolongando-se até ao meio-dia, significando que a cozinha já deve estar aberta às 05:30, para preparar os pratos quentes em 1 hora, e o pessoal do serviço inicia as tarefas às 06:00 para começar a montar o buffet e preparar para receber os primeiros clientes do dia.



Figura 3.4. Sala de refeições do Holiday Inn. Fonte: do autor (2019).

A sala de refeições é constituída pela parte do buffet, com diferentes estações e a parte das mesas para os clientes, cujas cadeiras estão alinhadas e simétricas com as mesas, frente a outras cadeiras ou frente ao sofá corrido, que aumenta o conforto dos clientes, dando uma perceção de qualidade no serviço. A capacidade da sala é para 92 pessoas, sendo o espaço do restaurante constituído da seguinte maneira:

- ✓ 12 mesas quadradas de 2 pessoas;
- ✓ 4 mesas retangulares de 4 pessoas;
- ✓ 4 mesas retangulares de 5 pessoas;
- ✓ 5 mesas redondas de 4 pessoas;
- ✓ 2 mesas retangulares altas de 6 pessoas.

Ao pequeno-almoço, sobre as mesas quadradas e quadrangulares é colocada uma toalha branca e um toalhete (uma toalha mais pequena), branco de servir disposto de forma em losango sobre a toalha, podendo igualmente disfarçar nódoas e imperfeições na toalha, e talheres, garfo e faca, guardanapo, em formato de rolo, saleiro, pimenteiro e açucareiro, assim como um copo com uma flor. Sobre as mesas altas e sobre as mesas redondas não é colocada toalha e o guardanapo é dobrado em três partes, de forma a serem colocados os talheres no seu interior.

Nas refeições de almoço ou jantar, além dos talheres são igualmente colocados copos sobre a mesa, os quais se situam no enfiamento das facas. Os talheres distam entre si o suficiente para caber um prato grande de refeição (main course), sendo que os garfos se localizam à esquerda (o do primeiro prato é colocado ligeiramente acima do prato principal), as facas à direita e caso haja entradas, o prato de pão e a faca para a manteiga são colocados à esquerda, como se pode observar pela figura abaixo. O guardanapo é colocado ao meio, dobrado em rolo. Caso haja sobremesa, os talheres de sobremesa são colocados na parte superior entre os outros talheres.



Figura 3.5. Colocação de mesa de refeição. Fonte: do autor (2019).

O restaurante do Holiday Inn para a sala de refeições está em concordância com as indicações que Francisco Moser (2002, p. 33) transmite no Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas, ou seja, “as mesas devem ser alinhadas segundo uma determinada simetria e as cadeiras colocadas em frente a cada lugar, ligeiramente afastadas da mesa”.

Na mesa coloca-se o seguinte:

- ✓ Bancal;
- ✓ Toalha (com as pontas sobre as pernas da mesa e o vinco central no centro desta);
- ✓ Toallete (reposto após cada utilização);
- ✓ Guardanapo em frente a cada lugar, a 1cm do bordo da mesa;
- ✓ Prato a pão ao lado esquerdo do guardanapo e a 5cm do bordo da mesa;
- ✓ Garfo a carne do lado esquerdo do guardanapo, a 1 cm do bordo da mesa;
- ✓ Copo a água no enfiamento da faca a carne;
- ✓ Copo a vinho tinto à direita do copo a água;
- ✓ Cinzeiro (quando aplicável);
- ✓ Elemento decorativo;

O toallete branco é idêntico a uma toalha, porém mais pequeno e mais leve que esta, sendo desembaraçado a cada utilização. Tendo em consideração que as toalhas, toalhetes e guardanapos de pano são enviadas para uma lavandaria subcontratada e exterior ao hotel, é mais económico durante o serviço mudar-se o menos possível a toalha, sendo que desta forma o hotel consegue rentabilizar ainda mais o GOP. Outro dos inconvenientes do restaurante é não existirem toalhas suficientes para quando o hotel tem uma ocupação elevada ou a lavandaria se atrasa na entrega. Nesses casos, retiram-se toalhas das mesas e os clientes tomam a sua refeição directamente sobre a mesa, o que se poderá refletir no cliente em uma imagem de falta de organização e de pouco asseio.

Todas as variedades de pequeno-almoço são apresentadas em buffet, localizado próximo da entrada de serviço para a cozinha, facilitando ao staff a reposição do mesmo, evitando passar no meio das mesas de clientes com travessas, caso o buffet se localizasse no meio da sala. O buffet no Holiday Inn é constituído por uma bancada central com tampo em pedra negra em forma de U, com diferentes estações, uma bancada lateral em forma de L aproveitando os vãos de parede, com o tampo igualmente em pedra, e uma bancada de madeira.



Figura 3.6. Vista geral do buffet no hotel Holiday Inn. Fonte: do autor (2019).

As opções do pequeno-almoço no Holiday Inn incluem:

- ✓ Continental (variedade de compotas, manteiga, croissants ou torradas, cereais);
- ✓ Inglês / Irlandês (panquecas, ovos, bacon e salsichas, feijão e tomate grelhado);
- ✓ Vegetariano;
- ✓ Livre de Gluten;
- ✓ Americano (waffles e panquecas, ovos mexidos, batatas, salsichas e bacon);
- ✓ Buffet.



Figura 3.7. Estação de bebidas. Fonte: do autor (2019).

Cada uma das bancadas pode ser dividida em diferentes estações, dessa forma na bancada em L são colocados, a partir da entrada de acesso à cozinha (Roda) pratos e copos para os clientes, em seguida a primeira estação de frios, com bebidas e alimentos, conforme exemplificado na Figura 3.7, com placa de metal de forma a manter a temperatura fria, a cerca de 7-8°C, onde é colocado:

- ✓ Jarro de vidro com sumo de laranja, alternando com sumo de pêra;
- ✓ Jarro de vidro com sumo de maçã;
- ✓ Jarro de vidro com sumo de arando ou oxicoco (*Cranberry*), alternando diariamente com sumo de cenoura;
- ✓ Garrafa de vidro de água com gás;
- ✓ Garrafa de vidro de água sem gás;
- ✓ Taça e pinça com pimentos variados;
- ✓ Taça e pinça com pepinos.

Na bancada em L localizam-se igualmente as duas máquinas de café e chocolate quente e os chás (baunilha, Earl Grey, chá preto, frutos vermelhos, infusões de ervas, pimenta-hortelã, entre outros), assim como leite e leite condensado, em self-service, assim como as taças e pires para servir e algum café para reposição de *stock*.



Figura 3.8. Estação de café e chá. Fonte: do autor (2019).

A bancada central em U é a principal do restaurante e localiza-se de forma central no topo da sala, para que os clientes possam deambular à volta da comida (como que de uma peregrinação à volta do deambulatório de uma catedral medieval, rodeada por capelas radiantes se tratasse) e o pessoal de serviço possa repor a comida.



Figura 3.9. Bancada de Buffet em forma de U. Fonte: do autor (2019).

Na bancada em forma de U, conforme se pode observar na figura anterior, as zonas estão definidas de forma clara para haver uma distinção das áreas dos alimentos, tornando-se mais fácil e apetecível para os hóspedes na hora de escolherem, apelando dessa forma aos sentidos de olfacto, visão, paladar: zona de quentes, com placas de indução, onde se colocam pequenos tachos, zona dos frios, com diferentes queijos, salmão, carnes e variedade de iogurtes, assim como a zona a temperatura ambiente, com bolos, variedade de compotas, mel e diversas frutas, assim como a área dos pratos e as máquinas de waffle.

A estação dos queijos é uma estação de frios, com placa de metal resfriada, a cerca de 7°C (observar Figura 3.10) e é constituída:

- ✓ Salmão e molho para o salmão;
- ✓ Queijo natural amanteigado;
- ✓ Queijo de ervas;
- ✓ Queijo de alho;
- ✓ Queijo Mozzarella;
- ✓ Tomate Cherry.



Figura 3.10. Estação de variedade de queijos. Fonte: do autor (2019).

A estação de carnes (Figura 3.11) é igualmente uma estação de frios, a cerca de 7°C, de forma a manter a comida nas condições ideais para quando é selecionada pelos clientes, de forma a evitar propagação de bactérias ou de intoxicação alimentar, que no final pode ser ruínoza para a reputação e imagem de um restaurante. Cada um dos alimentos é servido com talheres próprios, de forma a evitar a contaminação cruzada de bactérias e intoxicações alimentares. No Holiday Inn a estação de carnes tem na sua constituição os seguintes alimentos:

- ✓ Fiambre de peito de peru;
- ✓ Bife pastrami, ou seja, bife cortados em fatias finas;
- ✓ Fiambre de pernil de porco assado;
- ✓ Salame de aves;
- ✓ Salame vegetariano.



Figura 3.11. Estação de variedade de carnes. Fonte: do autor (2019).



Figura 3.12. Estação de produtos lácteos. Fonte: do autor (2019).

A última estação de frios (Figura 3.12), a cerca de 8°C, possui os produtos lácteos, assim como fruta fresca:

- ✓ Fruta fresca de época, como melão;
- ✓ Salada de fruta;
- ✓ Manteigas com sal e sem sal;
- ✓ Leite 3,5% gordo;
- ✓ Leite de amêndoa, para clientes intolerantes a lactose;
- ✓ Iogurte natural;
- ✓ Iogurte de frutas.



Figura 3.13. Estação de quentes, com as placas de indução. Fonte: do autor (2019).

A estação de quentes (Figura 3.13) é constituída por 6 placas de indução, divididas em duas zonas de três placas cada, em que os tachos são colocados em cima de cada uma das placas, aquecidas previamente. A da esquerda é constituída por:

- ✓ Bacon;
- ✓ Ovos mexidos;
- ✓ Ovos cozidos.

A da direita é constituída por:

- ✓ Hash Browns (prato típico do pequeno-almoço americano de batata frita);
- ✓ Salsichas;
- ✓ Tomates grelhados ou Feijão cozido.

Os alimentos são acompanhados com talheres de servir, colocados em pratos pequenos, assim como taças para os ovos cozidos, ketchup e maionese para acompanhar, para as quais se colocam colheres de servir.



Figura 3.14. Estação de bolos e pastelaria. Fonte: do autor (2019)

Para além das estações de frios e quentes, o buffet em U é constituído igualmente por uma estação com diferentes bolos, que variam diariamente. Máquina de waffles e boiões com líquido para as waffles, assim como torradeira encontram-se no buffet para self-service. Compotas diversas estão à disposição dos clientes, cada uma servida em boião próprio de vidro, mel, cereais diversos, de chocolate, de fibra, para adultos e crianças,

frutos secos variados (oleaginosos e desidratados), como nozes, pinhões, passas de uva, ameixas secas, entre outros, da mesma maneira que é colocada fruta da época. Igualmente é colocado no buffet os pratos maiores para os clientes se servirem, assim como uma peça de decoração, normalmente um jarão com flores.



Figura 3.15. Estação de compotas e mel. Fonte: do autor (2019).

A terminar a área de buffet existe a bancada de madeira para o diverso pão (Figura 3.16), desde croissants, dispostos em estrutura de pratos com três andares, variedade de baguetes, trigo, cereais e mistura, pão de forma, de trigo e mistura, assim como pães, tipo bolas ou carcaças, de trigo e de cereais, dispostos em cestos cobertos com guardanapos de pano, de forma a proteger. São colocadas pinças de servir, tábua de corte e faca para o pão.

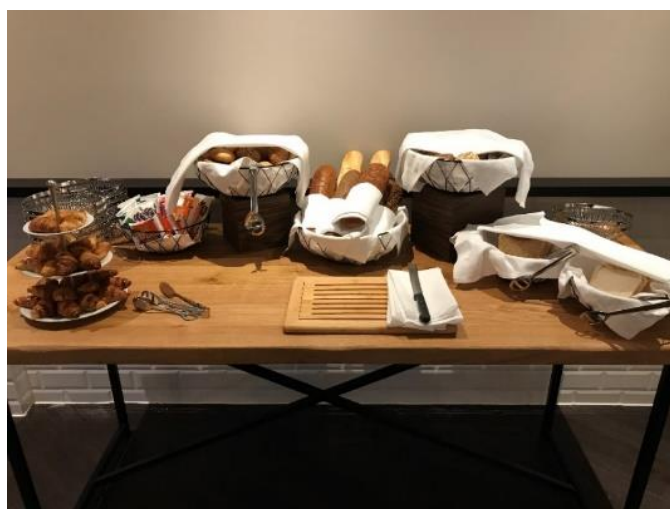


Figura 3.16. Estação de pão. Fonte: do autor (2019).

Durante os almoços e jantares, as bancadas do buffet são alteradas, assim na bancada das bebidas são colocadas bebidas alcoólicas, refrigerantes, copos e bandejas de servir.



Figura 3.17. Colocação de bebidas e copos para almoço. Fonte: do autor (2019).

A cozinha é constituída por duas zonas definidas, a zona de preparação de alimentos, com bancada de alumínio para corte e preparação de mise en place de alimentos, e de cozinhar, onde se localizam os fogões, e uma bancada de servir para colocação de pratos quando estão prontos e/ou para receber loiça suja, estando associado diretamente à zona de copa, com máquina de lavar loiça e cubas de água, e a zona de frigoríficos, constituída por 3 frigoríficos verticais e uma câmara frigorífica com medidas de cerca de 2mx1,5mx2m, com temperaturas diferentes para manter a temperatura ideal para conservação dos alimentos.

Segundo Moser (2002, p. 74) “no armazenamento dos alimentos nas câmaras frigoríficas não deverá haver misturas de produtos de características diferentes, de forma a ser evitada a transmissão de cheiros, por um lado e pela circunstância de cada tipo de alimento necessitar de temperaturas diferentes para a sua conservação, por outro”. Neste contexto, impõe-se a existência de, pelo menos, 5 câmaras frigoríficas, como se verifica pela tabela seguinte.

Tabela 3.2. Temperaturas de câmaras frigoríficas

Frutas e Legumes	4° a 6°
Carnes e Aves	1° a 3°
Peixes e Mariscos	0° a 1°
Leite e Derivados	2° a 4°
Conservação de Congelados	-18°

Fonte: Moser (2002).

O armazém de comidas que não necessitam de serem armazenadas em câmaras frigoríficas localiza-se adjacente à zona da cozinha, onde se armazenam os produtos em prateleiras, como sacos de café, chás, açúcar e adoçante, cereais, frutos secos, arroz e massas, entre outros. As bebidas são armazenadas num armazém no piso térreo, junto à entrada para os funcionários, sendo guardadas empilhadas nos caixotes com que chegam ao hotel pelo fornecedor.

As toalhas e guardanapos depois de contados são colocados nos carros de lavandaria que se situam no piso térreo para serem recolhidos pela empresa de lavandaria.

A zona de lixos também se localiza no piso térreo, junto ao armazém de bebidas, constituída por diversos contentores de lixo orgânico e de reciclagem de papel, plástico e vidros (que ainda se divide em vidro escuro e vidro claro).

No Holiday Inn existem 4 salas de conferência, cujos nomes são baseados na topografia de Berlim:

- ✓ Kiez, com uma capacidade de 20 pessoas. Fica localizada no piso térreo;
- ✓ Kollwitz, com capacidade de 90 pessoas. Localizada no primeiro piso, junto ao restaurante. Esta sala é a maior do hotel, podendo ser dividida ao meio, através de uma parede amovível, totalizando um total de duas salas, passando a designar-se Kollwitz I e Kollwitz II;
- ✓ Bötzwow, com capacidade máxima para 12 pessoas. Localizada no terceiro piso;
- ✓ Bornholmer, com capacidade máxima para 12 pessoas. Localizada no quarto piso.



Figura 3.18. Sala Kollwitz a ser dividida com parede amovível. Fonte: do autor (2019).

As salas são preparadas consoante descrição de folha de serviço. A sala Kiez e a Kollwitz podem ser montadas em diferentes formatos, podendo ter mesas para oradores com acessórios incorporados (quadro branco de apoio, projetor, retroprojetor, kit com marcadores e outros acessórios), mesas para pausa para café (coffee break), podendo igualmente estar incluídas bebidas em cima das mesas quando montado em formato de U, sala de aula ou boardroom, copos, assim como blocos e canetas para apontamentos.



Figura 3.19. Sala Kollwitz preparada em formato auditório. Fonte: do autor (2019).



Figura 3.20. Sala Kiez preparada em formato U com kit para orador. Fonte: do autor (2019).



Figura 3.21. Sala Kiez preparada em sala de aula, com retroprojektor. Fonte: do autor (2019).

As salas de conferências são preparadas consoante a necessidade e os formatos variam da seguinte maneira:

- ✓ Auditório, em que as cadeiras são colocadas alinhadas entre si na sala, mas sem mesas, de forma a permitir mais capacidade de público. No topo da sala podem ser colocadas mesas para os oradores, caso necessário. Por vezes a sala também pode ser usada para projeção de filmes, como em cinema.
- ✓ Formato em U, as mesas são colocadas de forma a haver uma face voltada para uma das paredes, desocupada, para projeção de conteúdos multimédia. São colocadas no máximo duas cadeiras por mesa. Sem mesa de orador.
- ✓ Sala de aula, colocação das mesas paralelamente e voltadas para a mesa do orador.
- ✓ Boardroom, as mesas são colocadas em bloco com as cadeiras em torno, de forma a que não exista hierarquia, ou seja, sem mesa de orador. Este tipo de organização é usado normalmente nas salas mais pequenas.

### 3.4 Funções e tarefas

O Holiday Inn foi uma oportunidade enriquecedora, acrescentando valor à minha experiência profissional na área da hotelaria, desta forma as funções desempenhadas estiveram relacionadas com a área de serviço ao cliente no restaurante do hotel, assim como apoio às salas de conferência.


A hora de início do serviço é às 6 horas da manhã durante a semana e às 06h30 aos fins-de-semana, tendo que me apresentar trajado a rigor, consoante a política do hotel, camisa de cor azul acinzentada, fornecida pelo hotel, calças escuras, sapato preto e avental de serviço negro, igualmente fornecido pelo hotel.

As tarefas desempenhadas na área de serviço de restaurante no Holiday Inn passaram por colocação do buffet pela manhã, colocando os vários produtos em cima das bancadas para os clientes, tendo cerca de meia-hora para os retirar das câmaras frigoríficas para carros de serviço e levar para a sala, para estar o buffet pronto à hora de abertura da sala, às 06h30 durante a semana e às 7h00 durante o fim-de-semana.

Antes da abertura do restaurante ao público é necessário verificar a arrumação e o perfeito estado de higiene e limpeza da sala, estando conforme Francisco Moser (2002) no Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas.

Na Abertura e controlo da porta do restaurante, os clientes são recebidos com umas boas-vindas calorosas e um sorriso por parte dos colaboradores. Aos que pretendiam tomar o pequeno-almoço, era-lhes requisitado o número de quarto para confirmar se o pequeno-almoço estava incluído na reserva. Caso não estivesse incluído era-lhes pedido que preenchessem a folha de registo para o efeito, com diferentes elementos e assinassem no final. O cliente pode escolher a mesa de sua preferência.

- Data;
- Número de quarto;
- Nome do hóspede;
- Número de pessoas;
- Clientes parceiros do programa IHG.



Frühstück exclusive - EUR 18.00 p.P.  
Exclusive für unsere IHG Reward Club Mitglieder EUR 15.00

Datum		
Zimmer- nummer		
Gastname		
Anzahl		
IHG Reward Mitglied	ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>
Unterschrift Gast		
Unterschrift Mitarbeiter		

Dies ist keine Rechnung!

Figura 3.22. Registo de pequeno-almoço. Fonte: Holiday Inn Hotels & Resorts, (2019b).

Os preços do pequeno-almoço por pessoa estão classificados em três categorias:

- Reserva por operador turístico online: 6,50€;
- Clientes parceiros IHG: 15,00€;
- Hóspedes sem reserva de pequeno-almoço: 18,00€.

Clientes exteriores ao hotel tinham de proceder inicialmente ao pagamento na receção do hotel, visto que não há máquinas nem caixa no restaurante para receber dinheiro.

A discrepância de valores entre os clientes que reservam online e os que preferem reservar diretamente no hotel faz com que haja clientes a reclamar pela diferença de valor cobrados, sendo que é substancialmente mais vantajoso ao cliente se reservar diretamente através de um operador turístico online.

Desembaraçar a loiça suja com o apoio de uma bandeja, quando a mesa estiver completa com loiça ou quando o cliente já tiver abandonado a sala e levar a loiça para um aparador ou para a copa, se o aparador se encontrar com demasiada loiça, limpando-se na copa os pratos, separando a comida dos restantes resíduos, papel, vidro, plástico, e colocando nos caixotes respetivos de reciclagem, para assim se proceder à lavagem da loiça. Moser (2002, p. 32) indica que “as mesas devem ser desembaraçadas e reposta a sua *mise en place* inicial, imediatamente após o cliente se retirar. Todo o serviço é transportado em bandejas para o aparador mais próximo, ou para a copa, consoante o movimento”.

Retirar guardanapos e toalhas sujas, que devem ser colocadas no interior do aparador para mais tarde irem para a lavandaria, e repor a *mise en place* da mesa, com toalhas limpas e novos talheres. As toalhas são colocadas de modo que o vinco central esteja alinhado com o centro da mesa e as pontas caiam de forma a alinhar com a cadeira, a qual deve estar suficientemente afastada para não bater na toalha. As toalhas mais pequenas, devem ser colocadas em losango, de forma que o centro coincida com o centro da mesa e os guardanapos devem ser colocados em rolo, entre os talheres.

Atender aos pedidos dos hóspedes e informar a cozinha com brevidade, para o cliente não ter de ficar demasiado tempo à espera da sua refeição (ovos mexidos, pouco cozidos, estrelados com ou sem bacon).

Reposição de buffet durante o pequeno-almoço, prestando atenção para quando os produtos começavam a escassear. Os alimentos quentes eram preparados ao momento e os frios estavam preparados previamente, em *mise en place*, o que permitia ao cliente não ter de ficar a aguardar demasiado. Na reposição não é utilizado o carro de serviço, o qual pode dar uma imagem negativa ao cliente.

Moser (2002, p. 32) informa que “deve haver a preocupação constante em repor as iguarias no buffet à medida que estas vão sendo consumidas.”

Nos 10 minutos antes do encerramento do pequeno-almoço perguntar aos clientes se não desejariam tomar mais alimentos do buffet. Levantar o buffet após o fecho, transportar dos produtos para a copa e cozinha, utilizando o carro de serviço para facilitar o desembaraçamento. Em seguida, limpar o buffet, desligar as placas de refrigeração e as placas de indução do buffet, usando panos, produto desengordurante e água para limpar.

Para a se proceder à limpeza das máquinas de café é necessário desmontar o moinho e os restantes acessórios, lavando-se com água, sem uso de detergentes. Enchimento das máquinas com café, leite e chocolate para o dia seguinte, assim como colocação das chávenas e pires para manuseamento pelos clientes no dia seguinte.

Contagem das toalhas e guardanapos a enviar para a lavandaria e anotação num livro de registo de controlo (pela manhã são contados e guardados nos aparadores da sala as toalhas e guardanapos limpos para estarem disponíveis para reposição da mise en place original das mesas).

Limpeza da sala com uso de aspirador primeiro e esfregona, torcida e apenas com água, para não danificar o chão de madeira e depois preparar o *mise en place* original das mesas da sala para o dia seguinte. Reposição de *mise en place* original do buffet, ou seja, colocação dos talheres de servir para o dia seguinte, reposição dos pratos, copos, assim como reposição de cereais e frutos secos dos boiões em vidro.

Preparação de *mise en place* dos sumos, leites, queijos, carnes, com enchimentos das garrafas nas bebidas e de colocação de alimentos nas travessas. Aplicação de papel celofane para preservar os alimentos de se estragarem devido a bactérias e evitar cheiros desagradáveis de contaminação de alimentos.

Os alimentos e as bebidas devem ser armazenados nos frigoríficos respetivos para o dia seguinte, de forma a preservar o seu estado de consumo. As bebidas devem ser colocadas no mesmo frigorífico com os produtos lácteos, com temperatura entre 2° e 4°C.

Manuseamento da máquina de lavagem de loiça, quando a colega da copa não estava presente. Importante tomar atenção na colocação das garrafas de vidro dentro da máquina de loiça para não se partirem, ou lavar as mesmas à mão com uma esponja comprida. Utilizar as diferentes racks para separar a loiça, de forma a não se danificar. Controlo da temperatura da máquina diariamente e anotação em folha de registo de temperatura, a qual poderá ser necessária para a autoridade fiscalizadora alemã. Após lavagem dos talheres é necessário voltar a passá-los com água fria e usar um pano seco para os enxaguar, de forma a eliminar manchas e dar brilho aos talheres para quando sejam colocados à disposição dos clientes.

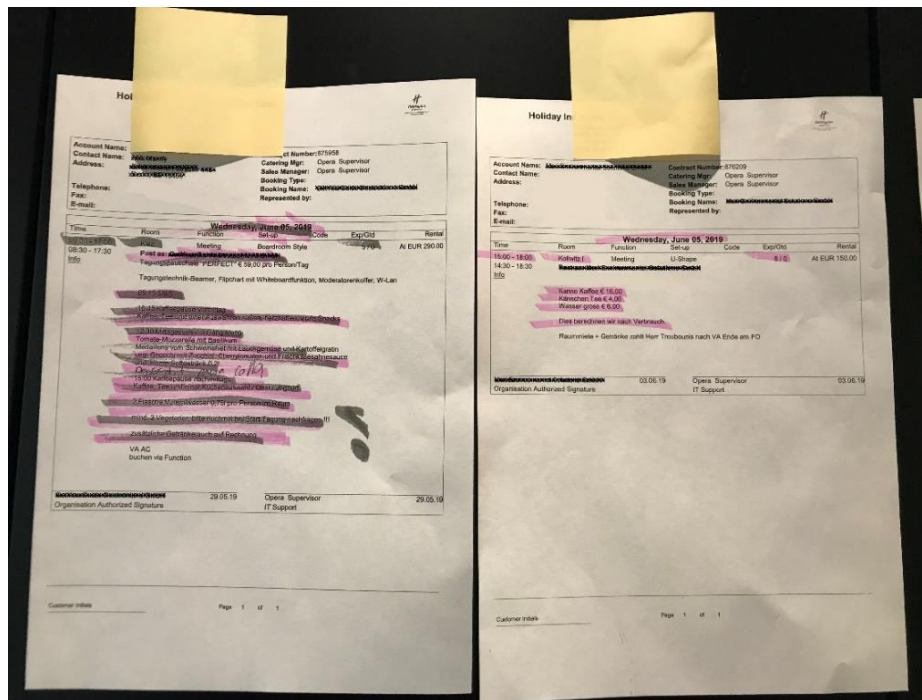


Figura 3.23. Folha de serviço. Fonte: Holiday Inn Hotels & Resorts (2019c).

Preparação das salas de conferência conforme indicado nas folhas de serviço, (vide também Anexo XXIII), normalmente eram eventos empresariais, sendo que as salas podem ser alugadas por meio dia ou um dia, sendo necessário montar e desmontar as mesas para os eventos, limpar com água e pano torcido, aspirar carpete do chão, mantendo os padrões de qualidade exigidos, montar projetores, colocação de copos, cadernos e canetas consoante a necessidade do evento e colocar águas e refrigerantes em frappés refrigerados antes do início do mesmo.

As folhas de serviço são elaboradas pela recepção do hotel através do PMS Opera e nelas deve constar:

- Número de contrato;
- Nome de conta;
- Morada;
- Pelo menos um dos contactos;
- Nome da sala;
- Tipo de evento;
- Descrição do serviço;
- Número de pessoas a que se reporta o serviço;
- Preço (O preço dos eventos não é um valor totalmente fixo, podendo ser negociado entre as partes).



Figura 3.24. Preparação de mesa para refeições. Fonte: do autor (2019).

Em eventos que incluem almoço ou jantar era necessário preparar as mesas para os mesmos, consoante indicado nas folhas de serviço, ou seja, toalha branca e sobre essa era necessário colocar talheres (podendo ser para um prato apenas ou para mais), distanciados de forma a caber um prato grande de refeições entre eles, guardanapo de pano ao meio em forma de rolo, copos no enfiamento das facas, talheres de sobremesa no topo, sempre que fosse necessário, prato e faca para entradas localizado à esquerda, para barrar o pão com manteiga, colocação dos menus e de uma decoração, como uma flor.

Nas refeições por vezes apenas está incluída uma bebida não alcoólica. Deste modo nos menus é apresentado os valores das bebidas para serem vendidas aos hóspedes. Cabe ao colaborador uma parte de papel de vendedor para aumentar a receita do restaurante, perguntando, quando os clientes se sentam, o que desejam tomar, antes do início da refeição. As bebidas alcoólicas são servidas ao cliente nos copos respetivos. Cada um dos empregados carrega nas mãos 3 pratos, dois na esquerda e um na direita, não sendo necessário pano de serviço para entregar os pratos aos clientes, o que deve ser efetuado pelo lado direito. As bebidas devem ser servidas igualmente pelo lado direito do cliente, transportadas em cima de uma bandeja redonda. Caso o cliente necessite de talheres extra, estes devem ser transportados em cima de um prato até ao cliente.

Flaschenbier/ bottled beer		Alkoholfreie Getränke / alcohol-free drinks	
Carlsberg <sup>A</sup>	0,33l 4,5	Apollinaris Seleccion – mineral water, 0,25l	3
Schöfferhofer hell <sup>A</sup>	0,5l 5	Vio still – still water, 0,25l	3
Schöfferhofer dunkel <sup>A</sup>	0,5l 5	Coca Cola <sup>2,3</sup> 0,20l	3,5
Berliner Radler <sup>A</sup>	0,5l 5	Coca Cola Light <sup>2,3,5</sup> 0,2l	3,5
		Fanta <sup>3,4</sup> 0,2l	3,5
		Sprite <sup>4</sup> 0,2l	3,5
		Granini Apfelsaft /apple juice, 0,2l	3,5
		Granini Orangensaft / orange juice, 0,2l	3,5
Alkoholfreies Bier / non-alcoholic beer		Heiße Getränke / hot drinks	
Heineken (alkoholfrei / alcohol-free) <sup>A</sup>	0,33l 4,5	Espresso <sup>2</sup>	2,7
Schöfferhofer (alkoholfrei / alcohol-free) <sup>A</sup>	0,5l 5	Doppelter Espresso / Double Espresso <sup>2</sup>	5
Weißwein / white wine		Kaffee / Café Crème <sup>2</sup>	3
Offener Wein 0,2l		Cappuccino <sup>2,6</sup>	3,5
Grüner Veltiner, Weingut Heiderer-Mayer <sup>D</sup>	5	Milchkaffee / Café au lait <sup>2,6</sup>	4
Viala Garganega <sup>D</sup> , Italien, trocken	5	Latte Macchiato <sup>2,6</sup>	4
		Kännchen Tee / Pot of Tea	4
Roséwein / rosé wine		Heiße Schokolade / Hot Chocolate <sup>6,A</sup>	4
Offener Wein 0,2l			
Spätburgunder Rosé, Pfalz halbtrocken	6		
Rotwein / red wine			
Offener Wein 0,2l			
Zweigelt Weingut Stiegelmayr <sup>D</sup>	5		
Viala Sangoviese <sup>D</sup> , Italien, trocken	5		

Figura 3.25. Menu de refeição. Fonte: Holiday Inn Hotels & Resorts (2019d).

O desembaraçar da loiça suja deve ser feito em cima de uma bandeja retangular quando se trata de copos e com as mãos quando se trata de pratos, sem empilhar, os quais devem ser levados imediatamente para a copa para serem limpos de restos para os caixotes de lixo e colocados em cima do balcão para depois se proceder à lavagem dos mesmos.

Para encomendas de novos produtos para o restaurante são usadas diferentes distribuidoras, a Transgourmet para alimentos (Transgourmet, 2020); para café, chocolate e chá é usado J.J. Darboven (J. J. Darboven, 2020) e a Preuss Münchenhagen para bebidas alcoólicas e não alcoólicas (Preuss Münchenhagen, 2020), as quais procedem à entrega dos produtos no hotel (verificar [Anexo XXIV](#)). Aquando da chegada dos mesmos é necessário confirmar a chegada dos mesmos, verificando se a quantidade pedida é igual à fornecida ou se os produtos recebidos são os mesmos que os solicitados, evitando assim existência de produtos que não fazem parte dos que são vendidos ou consumidos no hotel, como chegou a suceder, confirmando-se através das folhas de encomendas (vide [Anexo XXV](#)), da mesma maneira verificar se os produtos estão em perfeitas condições de consumo e armazená-los nos armazéns respectivos ou arcas e câmaras frigoríficas.

### 3.5 Organograma

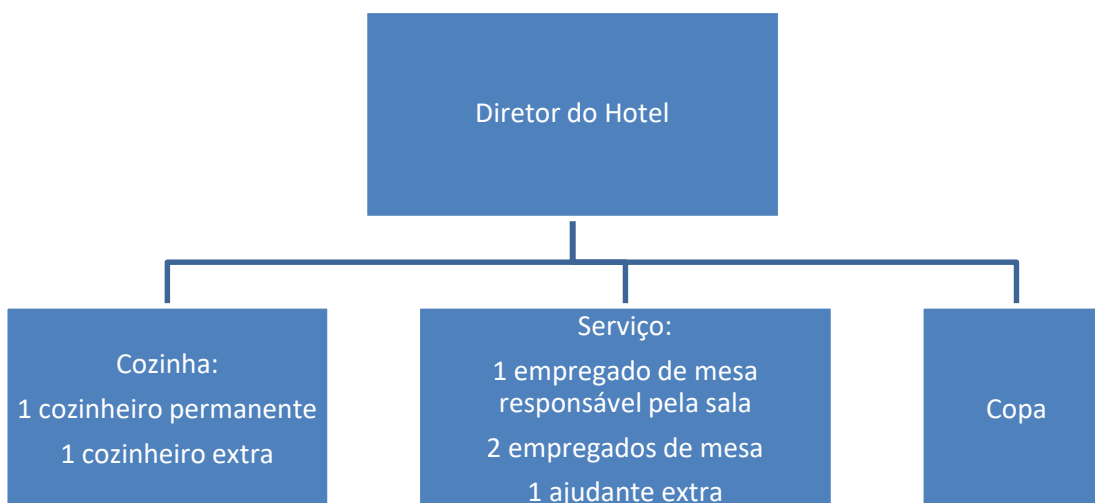


Figura 3.26. Organograma. Fonte: Holiday Inn Hotels & Resorts (2019e).

O serviço e a cozinha reportam diretamente ao diretor do hotel.

O empregado de mesa responsável pela sala com o vínculo laboral há mais tempo, é quem, por norma, distribui as tarefas a desempenhar, e normalmente controla o buffet durante a refeição. Na ausência deste por motivos de férias ou de fim-de-semana não há responsável de sala. Apesar de ser responsável de sala, este não tem nenhum cargo de chefia ou de superioridade relativamente aos outros empregados, pode afirmar-se que o é pelo costume.

Os três empregados de mesa têm que cumprir as suas funções durante o tempo de abertura do restaurante. Para as funções desempenhadas, consultar o capítulo 3.4.

O ajudante extra é contratado consoante o nível de ocupação do hotel, normalmente é contratado apenas para os fins-de-semana, que é quando o hotel está com ocupação plena.

O cozinheiro permanente é responsável pela cozinha e pelos preparados alimentares do hotel, tanto para o pequeno-almoço, como para as refeições para os clientes, assim como as refeições para os funcionários do hotel.

A pessoa da copa tem a função de tratar da loiça suja, tendo que a colocar na máquina de lavar, com exceção de tachos e panelas, que são lavados à mão com detergente.

### 3.6 Considerações

Falta de uma hierarquia no serviço e na cozinha, fazendo com que por vezes existam conflitos laborais, que são reportados ao diretor, mesmo os que não tenham importância de maior. Por vezes o diretor se encontra a cozinhar, quando falta o cozinheiro. Falta de um responsável de alimentação e bebidas para tomar decisões e ser a ligação entre o diretor do hotel.

Máquinas de waffle no restaurante à disposição dos clientes não são as adequadas, tendo sido adquiridas duas para uso pessoal e não profissional, não adequadas para um hotel de 4 estrelas, o que faz com que estejam constantemente sujas e como as placas não são amovíveis não se limpam nas condições necessárias, o que faz com que a gordura fique acumulada de um dia para o outro. Para solucionar, o diretor colocou à disposição dos clientes produto desengordurante para estes limparem após cada utilização, o que no meu entender é pouco profissional.



Figura 3.27. Produto desengordurante para os clientes para as máquinas de waffle.  
Fonte: do autor (2020).

Uma check list é importante nas funções a desempenhar, porém o Holiday Inn não possui nenhuma check-list, o que pode levar a que parte do serviço fique por concluir. Proponho a criação de uma check-list futuramente para auxiliar no serviço do restaurante.

Insuficientes toalhas para substituir nas mesas, sendo que algumas das existentes possuem manchas permanentes e/ou buracos, o que denota falta de apuro e

profissionalismo. Do mesmo modo, falta loiça ou talheres quando a ocupação da sala é elevada, tendo os clientes que esperar que a copa proceda à sua limpeza. Algum do material para as salas de conferências encontra-se com defeito devido ao uso ou as folhas colocadas em cima da mesa para os clientes tomarem notas têm vincos feitos por anotações anteriores, o que este material deveria ser substituído, assim que possível.

O controlo de alimentos para encomendar é insuficiente, tendo-se verificado o fim de café em uma das máquinas durante o pequeno-almoço dos clientes, assim como falta de chás disponíveis em mais do que um dia apenas. Tendo efetuado um controlo das máquinas, que nunca havia sido feito posteriormente, obteve-se os seguintes dados:

Tabela 3.3. Medições da máquina de café

Bebida	Medição a 15.08	Medição a 18.08	Diferença	Média diária
Café Creme	18722	18760	38	12,7
Expresso	3471	3476	5	1,7
Michkaffee	11631	11650	19	6,3
Doppelter Espresso	4471	4483	12	4,0
Schokolade	4452	4463	11	3,7
Latte Macchiato	8478	8490	12	4,0
Expresso Macchiato	1673	1677	4	1,3
Chococcino	2380	2383	3	1,0
Cappuccino	11653	11684	31	10,3
Brühlkaffee	11727	11766	39	13,0
Milchschaum	1138	1146	8	2,7
Mich Kännchen	744	745	1	0,3
Wasser für Tee	16240	16268	28	9,3
Total bebidas de café	76278	76449	171	57,0

Fonte: Holiday Inn Hotels & Resorts (2019f).

Chega-se à conclusão de que há um uso de aproximadamente 57 bebidas por dia que usam café, o que perfaz 399 bebidas de café por semana. Cada medida de café contém aproximadamente 6 gramas de café (Nespresso 2020), o que perfaz um total de aproximadamente 166 doses de café por cada kilo. Tendo em consideração que por semana são dispensadas 399 bebidas de café, chega-se à conclusão que são gastos

aproximadamente 2,5 quilos de café por semana. Segundo Moser (2002, p. 62) “o stock mínimo deve estar de acordo com o consumo diário e com o tempo de aprovisionamento”, segundo a seguinte fórmula:

$$\text{Stock mínimo} = \text{consumo médio diário} \times \text{tempo de aprovisionamento} \quad (3)$$

Através da fórmula 3, para um tempo de aprovisionamento de 3 dias, com um consumo médio diário de 342 gramas de café, é necessário ter um stock de 1026 gramas, o que corresponde a dois quilos de café como stock mínimo (não se encontram disponíveis embalagens com menos de 1 kilo), além dos 3 quilos que devem ser encomendados todas as semanas. Proponho para futuro novas medições para confirmar estas conclusões.

Em Junho a ocupação do hotel para os dias 20 a 28 traduzem-se na Tabela 3.4, a qual foi fornecida pelo PMS OPERA.

Tabela 3.4. Total de hóspedes com APA

Dia	Quartos ocupados	Total hóspedes	Total adultos	Hóspedes APA	Percentagem %
20.06	119	108	108	45	41,7
21.06	113	199	192	98	49,2
22.06	108	190	184	83	43,7
23.06	80	131	127	77	58,8
24.06	104	144	139	98	68,1
25.06	122	177	175	135	76,3
26.06	119	177	175	127	71,8
27.06	95	145	141	104	71,7
28.06	80	143	132	62	43,4

Fonte: Holiday Inn Hotels & Resorts (2019g).

Segundo a tabela anterior conclui-se que durante o fim-de-semana (22 e 23 de Junho) não há tantos clientes com o pequeno-almoço incluído, verificando-se que durante o fim-de-semana existe um maior número de clientes extra, que paga o valor máximo de pequeno-almoço (18€). Durante a semana, o valor elevado de clientes que tomam o pequeno-almoço prende-se com o facto de os clientes empresariais terem por norma o pequeno-almoço incluído nas suas reservas.

Pela análise anterior, semanalmente os clientes tomam 399 bebidas de café e 196 de chá, totalizando um total de 595 bebidas dispensadas pela máquina, e que para a semana de Junho de 22 a 28 de Junho houve 686 clientes, conclui-se que há uma diferença entre

os hóspedes e o número de cafés de 91 cafés, o que significa 13 cafés de diferença por dia. Apesar de nem todos os clientes tomarem café e alguns com o pequeno-almoço incluído optarem por o tomar noutro lado ou nem o tomarem. Proponho para trabalhos futuros analisar os dados de máquinas com uma medição mais constante e tirar ilações sobre stock mínimo para cafés, assim como para o chá, de forma a evitar que haja falha de produto à disposição dos clientes.

O volume de rotação diário por lugar é baixo, calculado pela seguinte equação, correspondendo a valores para a semana analisada entre 0,5 e 1,5, o que significa que cada mesa será usada cerca de duas vezes, donde se conclui igualmente que o número de funcionários para serviço é adequado.

$$\text{Volume de rotação diário por lugar} = \frac{\text{Clientes servidos}}{\text{Número de lugares disponíveis}} \quad (1)$$

Falta de controlo no armazém das bebidas, mesmo sendo controladas à entrada, não há controlo à medida que vão sendo consumidas, pois não há economato, nem folha de registo interna. O Housekeeping tem igualmente chave de acesso ao armazém para reposição de bebidas no minibar, tendo-se verificado a ingestão de bebidas para clientes por parte de colegas. Proponho um maior controlo para estas situações, assim como um maior controlo das bebidas com preenchimento de requisições internas, controlando-se igualmente o número de bebidas em falta, para não ter o colaborador (eu) que atravessar a rua para ir ao supermercado Lidl, Rewe ou Netto para adquirir bebidas em falta. O controlo de armazém de comida é insuficiente, reportando-se situações de desaparecimento de comida, principalmente chocolates, que se veio a concluir que não foram usados no serviço de minibar. Os produtos do minibar são gratuitos para os clientes. Mesmo que transmita uma imagem positiva para o cliente, o hotel está a perder receita. Deste modo, propus ser o staff associado ao serviço a controlar e a cobrar o minibar para os clientes, o que não foi aceite pela direção.

A localização do Holiday Inn não é tão central em Berlim, a sua equipa é reduzida ao mínimo possível, o que pode refletir-se na qualidade de serviço aos hóspedes, principalmente quando algum colega está doente ou de férias e o serviço para duas pessoas passa a ser efetuado apenas por uma. No Holiday Inn a sugestão que parece mais pertinente para o futuro será a de hierarquizar o departamento de Alimentação e Bebidas, assim como controlar os produtos que entram e vão sendo consumidos.

## 4. Conclusão

O maior dos desafios para a elaboração deste relatório de estágio prendeu-se com o facto de não ter sido facultado pelo Schuz Hotels os dados essenciais para poder calcular métricas associadas a hotelaria, como RevPar, GOPPAR, taxa de ocupação para os diferentes meses além de Setembro, apesar de os ter pedido e inicialmente tudo indicaria que me seriam facultados. Da mesma forma, a formulação de questionários de satisfação para os hóspedes analisarem o hotel e desta forma serem implantadas políticas de melhoria de imagem e satisfação, assim como uma melhoria da receita. Estes questionários pretendiam conhecer o perfil do hóspede, com quanto tempo de antecedência o hóspede efetuava a sua reserva, como viajava e se deslocava, entre outras perguntas, mas devido à mudança na direção do hotel não foram facultados dados e os questionários que estavam prontos para avançar foram cancelados, os quais estavam elaborados com brio e profissionalismo. Desta forma, visto ser uma pessoa resiliente e sem desistir do objetivo inicial, recorri a métodos indiretos com foco na análise de satisfação dos hóspedes, constatando mensalmente que o grau de satisfação ia diminuindo e as queixas e críticas na avaliação do hotel aumentavam. Segundo a curva de vida de um produto, o hotel ainda se posiciona numa fase de novidade e crescimento, porém se não se reger por padrões elevados de exigência, rapidamente poderá entrar numa fase de declínio, a concorrência é elevada e a satisfação dos hóspedes caiu de 9,2 para 8,8.

O programa de receção PMS ASSD (vide [Capítulo 2.12](#)) do Schulz Hotels, apesar de ser de manuseamento fácil e intuitivo, não permite que os clientes repetentes, os que gostaram do Schulz e voltam, seja pelo preço, seja pelo nível de satisfação atingido, tenham o perfil associado ao sistema de gestão de propriedades hoteleiras (PMS), o que faz com que uma possível análise RFM acabe por não ter sentido, pois não existem dados para calcular a frequência (de igual maneira não foram facultados dados sobre valores monetários), não permitindo tirar conclusões sobre quais os melhores clientes, quais os que provavelmente irão voltar, quais os que interessa manter. Apesar de não haver a possibilidade de uma análise RFM, pelos dados apresentados anteriormente, afirma-se que os clientes alemães do segmento MICE serão os que terão mais possibilidade em regressar.

Sobre a taxa turística (ou da cidade) é importante observar que enquanto em certos países, como Portugal, o valor da mesma é um valor fixo, na Alemanha é uma percentagem fixa sobre o valor da estadia. Provavelmente seria interessante pensar em mudar a legislação em Portugal, para que o valor da taxa seja percentual, porque não é justo um cliente hospedado num hostel ou numa pousada esteja a pagar o mesmo que um outro que se hospede num hotel de 5 estrelas, visto terem preços diferentes e operarem em segmentos de mercado opostos.

O Schulz Hotels como conceito híbrido tem as vantagens de ter uma ocupação elevada a maior parte do tempo, com todo o tipo de hóspedes. O facto de não existir segmentação de hóspedes, potencia reclamações, o que poderá indicar que o preço por pernoite não poderá variar muito do praticado para manter a ocupação elevada. Berlim é igualmente o local de existência de hostéis por excelência, logo muitas das unidades hoteleiras têm o conceito de habitações em camarata, mas são anunciadas como tal, enquanto que o Schulz quer passar uma imagem de hotel, o que gera insatisfação. Transportando este conceito para Portugal, creio que poderia ter sucesso em cidades como Lisboa ou Porto, porém não iria vingar em locais de sazonalidade elevada.

Sobre o que foi proposto inicialmente para realização de estágio, creio que houve tarefas que ficaram aquém das expectativas, como a perceção relativamente ao departamento de reservas, que me teria dado um maior conhecimento sobre a política de tarifas empregue pelo Schulz Hotels.

Para a segmentação de clientes do Schulz recorri a métodos indirectos, neste caso a Booking.com, em detrimento de dados obtidos através de questionários internos próprios do hostel, o que pode amplificar a margem de erro, além de não ser possível contemplar clientes que não tenham efetuado a sua reserva pela OTA Booking.com. Estes questionários teriam a funcionalidade de permitir melhorar a gestão da relação com o cliente, através da análise RFM, assim como entender o tempo de antecedência de reserva de habitações, dados importantes para melhorar a política de preços, aumento de vendas e de campanhas de marketing, otimizando a receita do hotel. As lacunas registadas durante o período de estágio frustraram o pressuposto inicial aquando da sua proposta.

Dos turnos de receção (vide Anexo XI), o turno da noite talvez seja o mais extenuante, não devido ao número de pedidos por parte de clientes, nem pelo número de horas, que é o mesmo dos restantes turnos, mas devido ao cansaço que se acumula. Deste modo, deixo

uma sugestão para futuros trabalhos: estudar o impacto das horas de sono na qualidade de vida de quem trabalha à noite e tentar implementar horários partilhados e redução no número de dias seguidos a trabalhar, por vezes chegavam a ser 10 dias seguidos com pouco ou sem descanso.

Em modo geral, não me senti completo com o estágio no Schulz Hotels, tendo tido um sentimento global de frustração com o que realmente esperava alcançar, o que seria mais de acordo com o que tinha sido estabelecido inicialmente, com o fato do meu estágio ter passado mais por posições de contacto com o cliente, em *front office*, do que por departamentos de direção e gestão hoteleira. Em contrapartida, apesar do trabalho ter sido extenuante e exigente, tenho a convicção que me pautei pelo brio, pontualidade e profissionalismo, carregando o bom nome da Universidade do Algarve.

Apesar do Hotel Holiday Inn ter sido em modo extracurricular, a conclusão que retiro implica a sua organização hierárquica no departamento de AB, a qual deveria ser repensada, de forma a otimizar a relação entre funcionários, e melhorar a resolução de conflitos internos, que por vezes são percetidos pelos clientes. De um modo geral, o Hotel Holiday Inn segue as boas práticas mencionadas e referidas no manual de Francisco Moser, as mesmas que são igualmente estudadas e ensinadas no mestrado de Direção e Gestão Hoteleira da Universidade do Algarve.

O Holiday Inn é uma cadeia de renome internacional, que serve os mesmos padrões ou equivalentes, o que leva à conclusão de que as práticas e os padrões seguidos no Holiday Inn Berlin City Center East serão idênticos mundialmente em diversos hotéis do grupo.

Bescheinigung für in lebensmittelbetrieben tätige personen (vide Anexo XXVI) para se trabalhar em AB na Alemanha apesar de fazer sentido a sua existência para a sua obtenção basta observar cerca de meia-hora de um filme, concluindo que o que realmente interessa para as empresas certificadoras é o dinheiro e não a qualidade profissional, além de que sem esta certificação não é permitido trabalhar em restauração na Alemanha.

Para futuros estágios aconselho a cidade de Berlim, devido às oportunidades existentes na cidade, tanto a nível profissional, em que se destaca a possibilidade de uma maior remuneração, o elevado número de hotéis disponíveis para estágios, sendo que a procura por profissionais de hotelaria é alta e constante, assim como pessoal, salientando a qualidade de vida, a oferta cultural existente numa cidade multi-cultural e fervilhante.

## 5.Referências bibliográficas

- a&o Hostels.* (2020). Obtido de <https://www.aohostels.com/de/>
- Aeroporto de Berlim.* (2020). Obtido de Flughafen Berlin Brandenburg: <https://www.berlin-airport.de/>
- Agência tributária.* (2020). Obtido de Agência tributária: <https://www.agenciatributaria.es>
- AHP – Associação da Hotelaria de Portugal.* (2019). Obtido de <https://www.hoteis-portugal.pt>
- AHP.* (2018). *Dicionário Técnico de Hotelaria.*
- American Marketing Association.* (2020). Obtido de <https://www.ama.org>
- Arnold, F. (2016). Berlin Economy and Labor Market. Vol 6. *DIW Economic Bulletin*, pp. 320-355.
- ASSD Hostel and Hotel Software.* (2019). Obtido de Sistema de gestão de propriedades hoteleiras: <http://www.assd.com/en/>
- Banco de Portugal.* (2018). Obtido de Estatísticas Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/>
- Berlin Convention Office.* (2019). Obtido de <https://convention.visitberlin.de/>
- Berliner Hygiene Fachschule.* (2019). Obtido de Centro de educação para higiene aplicada e escola de saúde aprovada pelo governo alemão: <https://lebensmittelhygiene.online/>
- Berliner Verkehrsbetrieben.* (2019). Obtido de Transportes públicos de Berlim: <https://www.bvg.de/de/>
- Booking.com.* (2018a). Obtido de Schulz Hotel Berlin Wall at the East Side Gallery, Berlin: <https://www.booking.com/hotel/de/schulz-berlin-wall-at-the-east-side-gallery.de.html>
- Booking.com.* (2018b). Fotografias Schulz Hotels. Berlim, Alemanha.
- Booking.com.* (2020). Obtido de Sítio de reservas online.: <https://www.booking.com>
- Bornholmer-Hof.* (2020). Obtido de <https://www.bornholmer-hof.de/>
- Bryan, V. (20 de Dezembro de 2016). Berlin Christmas market attack threatens European tourism again. *Reuters.* Obtido de <https://www.reuters.com/article/us-germany-truck-tourism-idUSKBN1491XE>
- Business Location Center.* (2018). Obtido de Centro de Congressos de Berlim: <https://www.businesslocationcenter.de>
- Central Hostel Berlin.* (2020). Obtido de <http://central-hostel-berlin.hotel-in-berlin.org/de/>
- Comissão Europeia.* (2019). Obtido de Sítio oficial da Comissão Europeia: <https://ec.europa.eu>
- COMPENDITUR. (s.d.). *Manual de Cozinha.*

- Country Economy*. (2020). Obtido de Economia dos países: <https://countryeconomy.com>
- CTS Reisen*. (2020). Obtido de Organização de viagens de grupos: <https://www.cts-reisen.de/>
- Dahmer, S. & Kahle, K. (2009). *Restaurant Service Basis*. John Wiley & Sons.
- D-EDGE*. (2019). Obtido de Solutions designed to maximise Hotel Revenue: <https://www.d-edge.com/>
- DELOITTE. (2016). *Berlin's Hotel Market, A Capital city achieves growth*. Berlin.
- Deutsche Bahn*. (2020). Obtido de Mobilitätsportal für Reisen, Bahn, Urlaub, Hotels, Städtereisen und Mietwagen: <https://www.bahn.de>
- DIW Berlin*. (2020). Obtido de Instituto alemão para pesquisa económica: <https://www.diw.de>
- ETIAS. (2020). *European Travel Information and Authorisation System: Possible Consequences of Brexit for Europe's Tourist Industry*. Obtido de <https://www.etias.info/brexit-impact-europe-tourist-industry/>
- EURES*. (2020). Obtido de Rede de emprego europeia: <https://ec.europa.eu/eures>
- Ewald, A., & Hehn, R. (2019). *Hotel Market Report*. Germany: Engel&Völkers HotelConsulting.
- Facebook Schulz Hotel Berlin Wall*. (2020). Obtido de <https://www.facebook.com/schulzhotelberlinwall>
- Fairmas*. (2020). Obtido de Relatórios Fairmas de hotelaria: <https://fairmashotelreport.com/en>
- Fenerty, K. (2019). *Comparative analysis of Berlin's accommodation sector*.
- Fratzscher, M., Gornig, M., Freier, R., & Kritikos, A. S. (2016). *Berlin economy and labor market*. Berlin.
- Gesundheitsamt. (2019). Bescheinigung für in lebensmittelbetrieben tätige personen. Berlim, Alemanha.
- Googlemaps*. (2020a). Obtido de Googlemaps: <https://www.google.com/maps>
- Googlemaps*. (2020b). Mapa de Berlim: Ostbahnhof. Berlim, Alemanha.
- Googlemaps*. (2020c). Mapa de Berlim: Holiday Inn. Berlim, Alemanha.
- Googlemaps*. (2020d). Holiday Inn: concorrência. Berlim, Alemanha.
- Googlemaps*. (2020e). Mapa da localização dos aeroportos de Berlim. Berlim, Alemanha.
- Gumbel, P. (2009). Hip Berlin: Europe's Capital of Cool. *Time Magazine Vol. 7, No. 19*.
- Holiday Inn Hotels & Resorts*. (2019a). Obtido de Book Hotel Rooms & Hotel Accommodation: <https://www.holidayinn.com>
- Holiday Inn Hotels & Resorts*. (2019b). Folha de registo de pequeno-almoço. Berlim, Alemanha.
- Holiday Inn Hotels & Resorts*. (2019c). Folha de serviço. Berlim, Alemanha.

- Holiday Inn Hotels & Resorts. (2019d). Menu de refeição. Berlim, Alemanha.
- Holiday Inn Hotels & Resorts. (2019e). Organograma Holiday Inn. Berlim, Alemanha.
- Holiday Inn Hotels & Resorts. (2019f). Medições das máquinas. Berlim, Alemanha.
- Holiday Inn Hotels & Resorts. (2019g). PMS OPERA: Total de hóspedes com APA. Berlim, Alemanha.
- Holiday Inn Hotels & Resorts. (2019h). Folha de registo Preuss Münchhagen. Berlim, Alemanha.
- Holiday Inn Hotels & Resorts. (2019h). Folhas de serviço. Berlim, Alemanha.
- Holiday Inn Hotels & Resorts. (2019i). Folhas de registo Transgourmet. Berlim, Alemanha.
- Holiday Inn Hotels & Resorts. (2019j). Folha de registo de encomenda JJ Darboven. Berlim, Alemanha.
- Hospitality Net. (2021). *ITB Berlin NOW and Statista look back on 2020, a turbulent year in travel*. Obtido de <https://www.hospitalitynet.org/news/4102582.html>
- Hotel forum*. (2020). Obtido de The European Hotel Development Conference: <https://www.hotelforum.org/en>
- Hotellerie Deutschland*. (2020). Obtido de Associação de Hoteleiros: <https://www.hotellerie.de>
- Ibis Berlin Ostbahnhof*. (2020). Obtido de All Accor Live Limitless: <https://all.accor.com/hotel/3108/index.de.shtml>
- Index Mundi*. (2020). Obtido de IndexMundi - Country Facts: <https://www.indexmundi.com/>
- Instagram Schulz Hotels*. (2020). Obtido de <https://www.instagram.com/schulzhotels/>
- Intercity Hotel Berlin Ostbahnhof*. (2020). Obtido de <https://www.intercityhotel.com/hotels/alle-hotels/deutschland/berlin/intercityhotel-berlin-ostbahnhof>
- International Congress and Convention Association. (2018). *ICCA Statistics Report Country & City Rankings*. Amsterdam: ICCA.
- Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna: Zangador.
- J. J. Darboven*. (2020). Obtido de Distribuidores de AB J. J. Darboven: <https://www.darboven.com/>
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, planeamento, implementação e controle* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2008). *Marketing para o Século XXI* (7ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Lasermed*. (2020). Obtido de Eye Laser Surgery instead of Glasses: <https://augenlasern.lasermed.de/en/>
- Meininger Hotels*. (2020). Obtido de <https://www.meininger-hotels.com/de/>

- Mercedes-Benz Arena*. (2018). Obtido de <https://www.mercedes-benz-arena-berlin.de/>
- Moser, F. (2002). *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*. CETOP.
- Moxy Hotels Berlin by Marriott*. (2020). Obtido de <https://www.marriott.de/hotels/travel/berox-moxy-berlin-ostbahnhof/>
- Nespresso*. (2020). Obtido de <https://www.contact.nespresso.com/>
- NorthData*. (2019). Obtido de Circle Hotels Hotelbetriebsgesellschaft mbH, Berlin: <https://www.northdata.de/Circle+Hotels+Hotelbetriebsgesellschaft+mbH,+Berlin/>
- NST*. (2020). Obtido de School trips from the leading school travel company NST: <https://www.nstgroup.co.uk/>
- Pension Absolut Berlin*. (2020). Obtido de <https://pension-absolutberlin.de/>
- Pension Parlamento*. (2020). Obtido de <http://pension-parlamento.de/>
- Pretzell, C. (2018). *Berlin Konjunktur: Berlin's economy in the fast lane*. Obtido de IBB: <https://www.ibb.de/en/publications/publications/berlin-economy/berlin-economy.html>
- Preuss München*. (2020). Obtido de Distribuidores de AB Getränkegroßhandel Berlin: <https://www.getraenke-pm.de/>
- Quint, S., Zantout, N., & outros. (2017). *City Tourism Performance Research: Report for Case Study "Berlin, Deutschland"*. Berlin: UNWTO/WTCF.
- Royo, I. M. (2000). *Dirección y Gestión de Empresas del Sector Turístico*. Madrid: Pirámide.
- Schulz Hotels. (2018a). *Manifest Schulz*. Berlin: Schulz Hotels.
- Schulz Hotels. (2018b). *Taxa de ocupação Setembro 2018*. Berlim: Schulz Hotels.
- Schulz Hotels. (2018c). *Horário da Pré-abertura do Schulz Hotels*. Berlim: Schulz Hotels.
- Schulz Hotels. (2018d). Cabeçalho de folha de registo de clientes. Berlim, Alemanha.
- Schulz Hotels. (2018e). Formulário City Tax. Berlim, Alemanha.
- Schulz Hotels. (2018f). Vouchers empresas de allotment. Berlim, Alemanha.
- Schulz Hotels. (2018g). Schulz Operational Guidelines. Berlim, Alemanha.
- Schulz Hotels*. (2019a). Obtido de Schulz Hotels homepage: <https://www.schulzhotels.com>
- Schulz Hotels. (2019b). PMS ASSD. Berlim, Alemanha.
- Schweigard, E. (2018). *Munich Annual Economic Report*. München: Landeshauptstadt.
- Select Hotel Ostbahnhof Berlin*. (2020). Obtido de <https://www.select-hotels.com/hotels/select-hotel-berlin-ostbahnhof/zimmer/>
- Statista*. (2019). Obtido de The Statistics Portal: <https://www.statista.com/>

- Statistik Berlin-Brandenburg.* (2019). Obtido de Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: <https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/>
- Statistisches Bundesamt.* (2020). Obtido de DESTATIS: <https://www.destatis.de>
- Stuhke, B., & Gebhardt, J. (2018). *Hotel Chains Market Germany: Snapshot Berlin.* Berlin: Horwarth Hotel Tourism and Leisure.
- Transgourmet.* (2020). Obtido de Distribuidores de AB Transgourmet: <https://www.transgourmet.de>
- UNESCO.* (2020a). Obtido de Berliner Komitee für UNESCO: <https://www.unesco-berlin.de/>
- UNESCO.* (2020b). Obtido de UNESCO World Heritage List for Berlin and Potsdam: <https://whc.unesco.org/en/list/>
- UNWTO.* (2020). Obtido de Organização mundial de turismo da União Europeia: <https://www.unwto.org>
- VisitBerlin.* (2019). Obtido de Berlins offizielle Tourismus- und Kongressorganisation: <https://about.visitberlin.de/>
- World Population Review.* (2020). Obtido de Estatísticas sobre população mundial por país: <http://worldpopulationreview.com>

4

---

<sup>4</sup> Nota: O documento foi redigido segundo a Norma APA 7ª Edição (American Marketing Association, 2020).

## 6. Anexos

### Anexo I: Mapa de densidade populacional

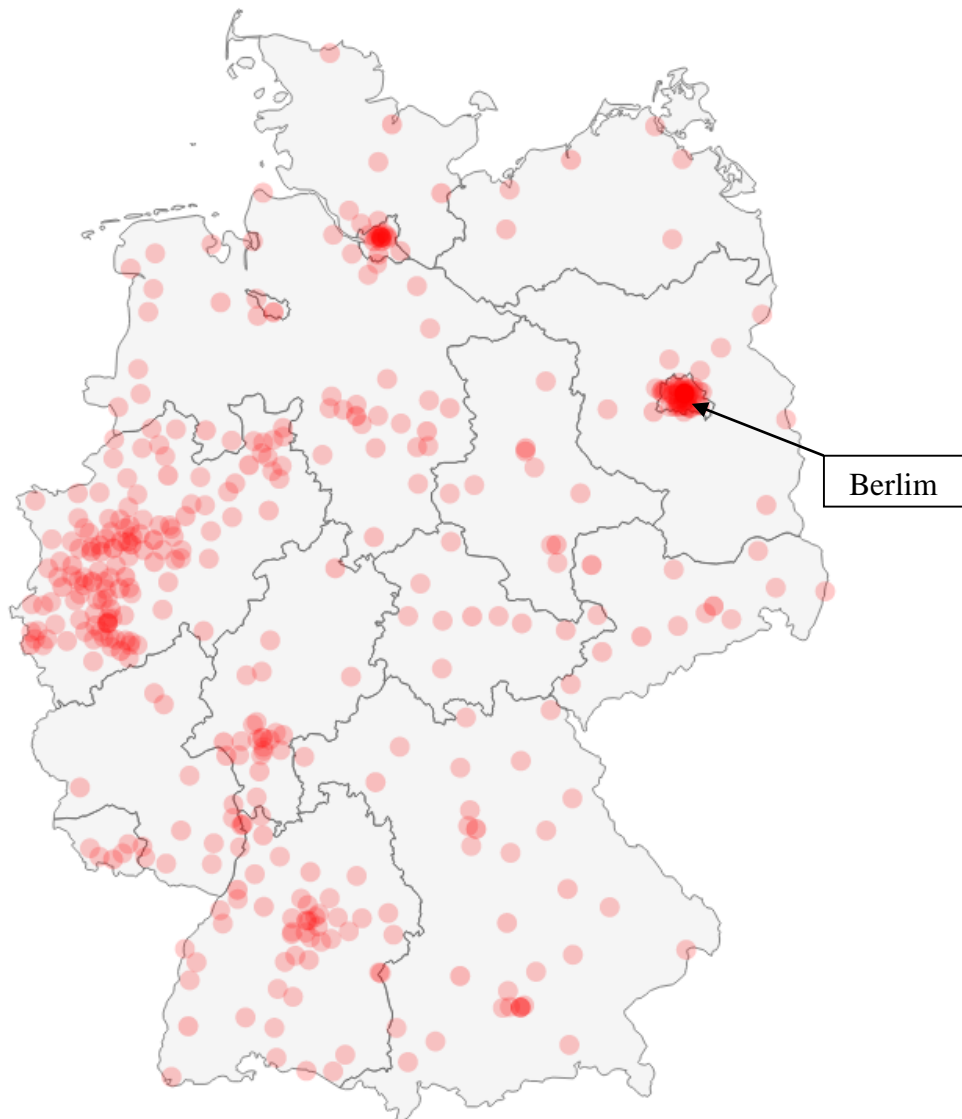


Figura 6.1. Mapa de densidade populacional da Alemanha e localização de Berlim.  
Fonte: World Population Review (2020).

## Anexo II: Mapa Berlim

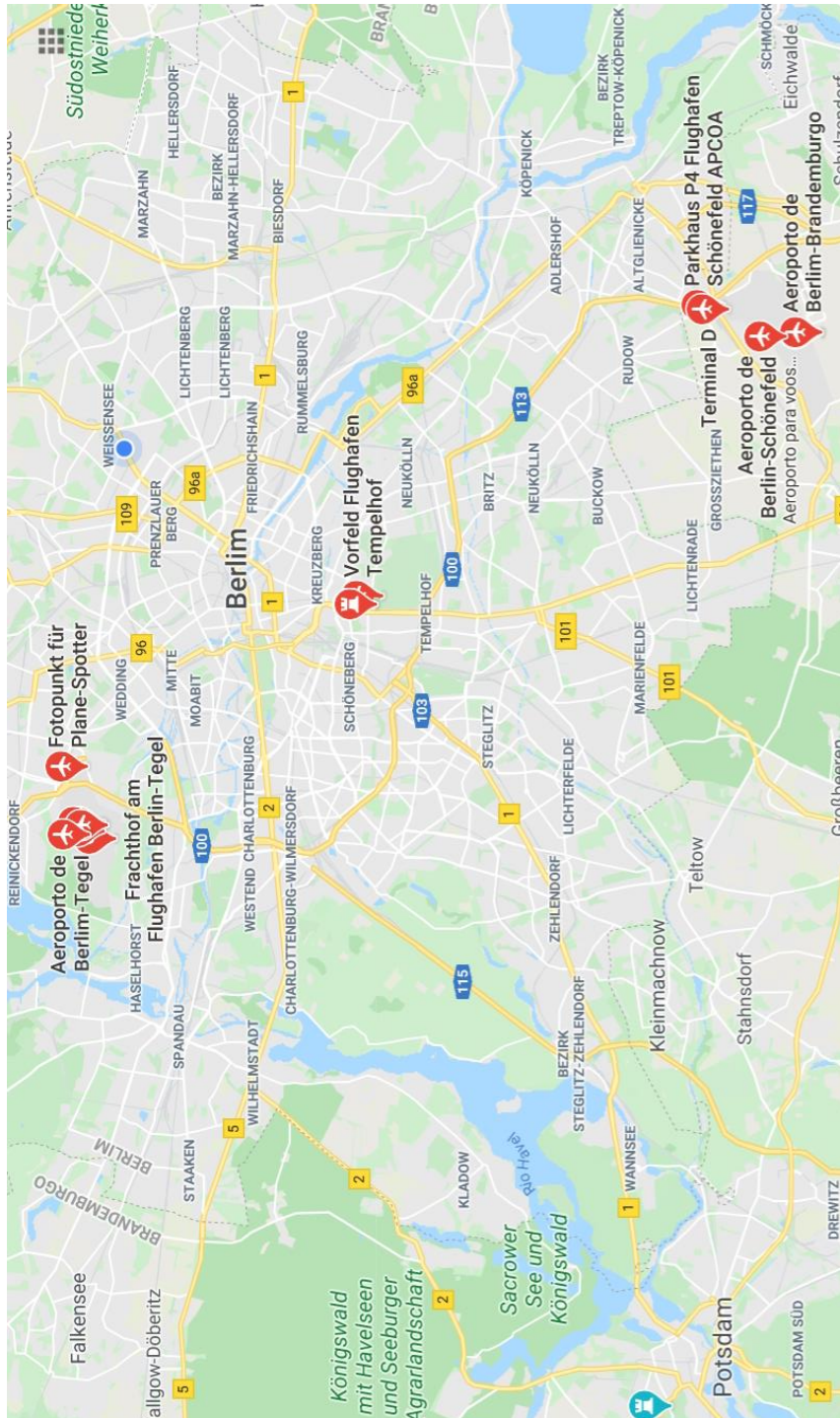


Figura 6.2. Mapa da localização dos aeroportos de Berlim. Fonte: Googlemaps (2020e).





Figura 6.4. Classificação de Berlim no ranking ICCA. Fonte: International Congress and Convention Association (2018).

## Anexo V Top 5 das cidades da Alemanha

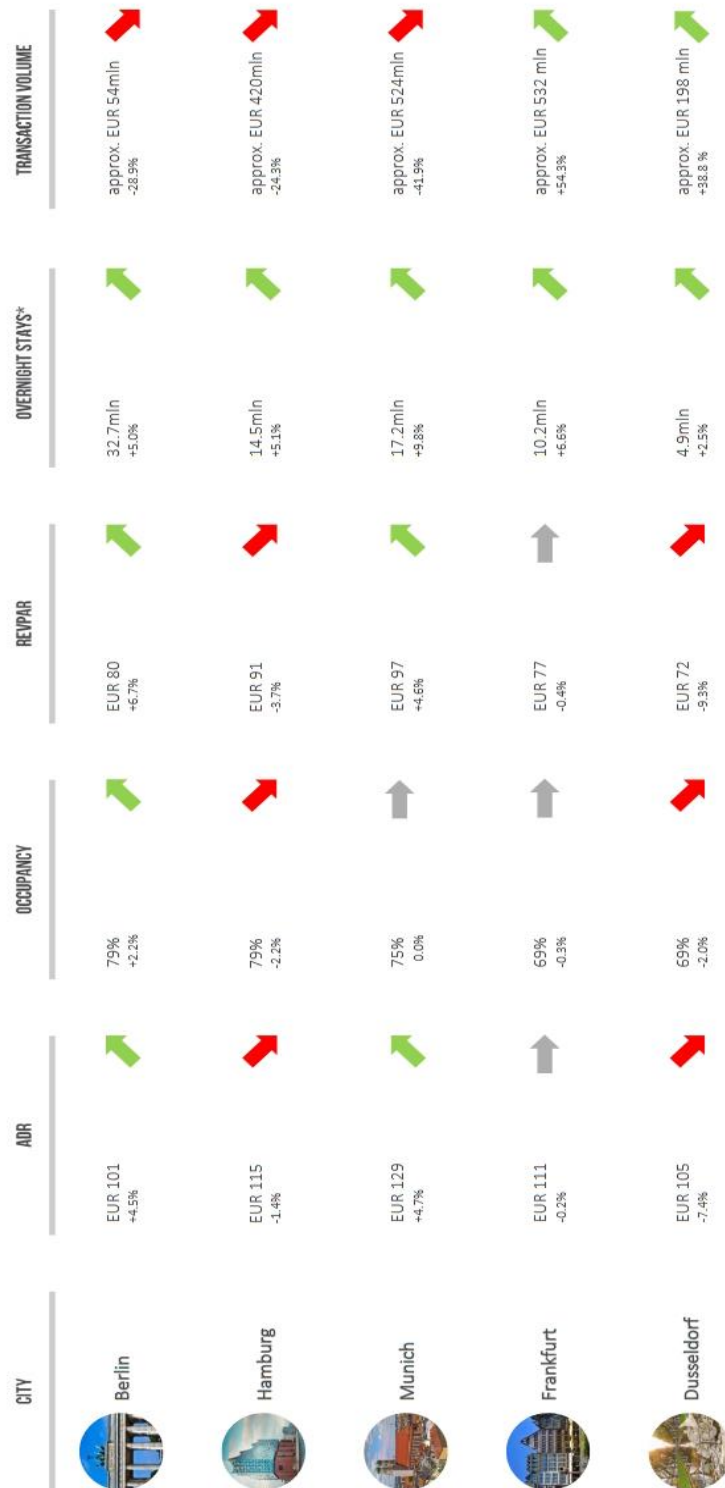


Figura 6.5. Top 5 das cidades da Alemanha em 2018 YOY. Fonte: Ewald e Hehn (2019).

# Anexo VI Análise da concorrência

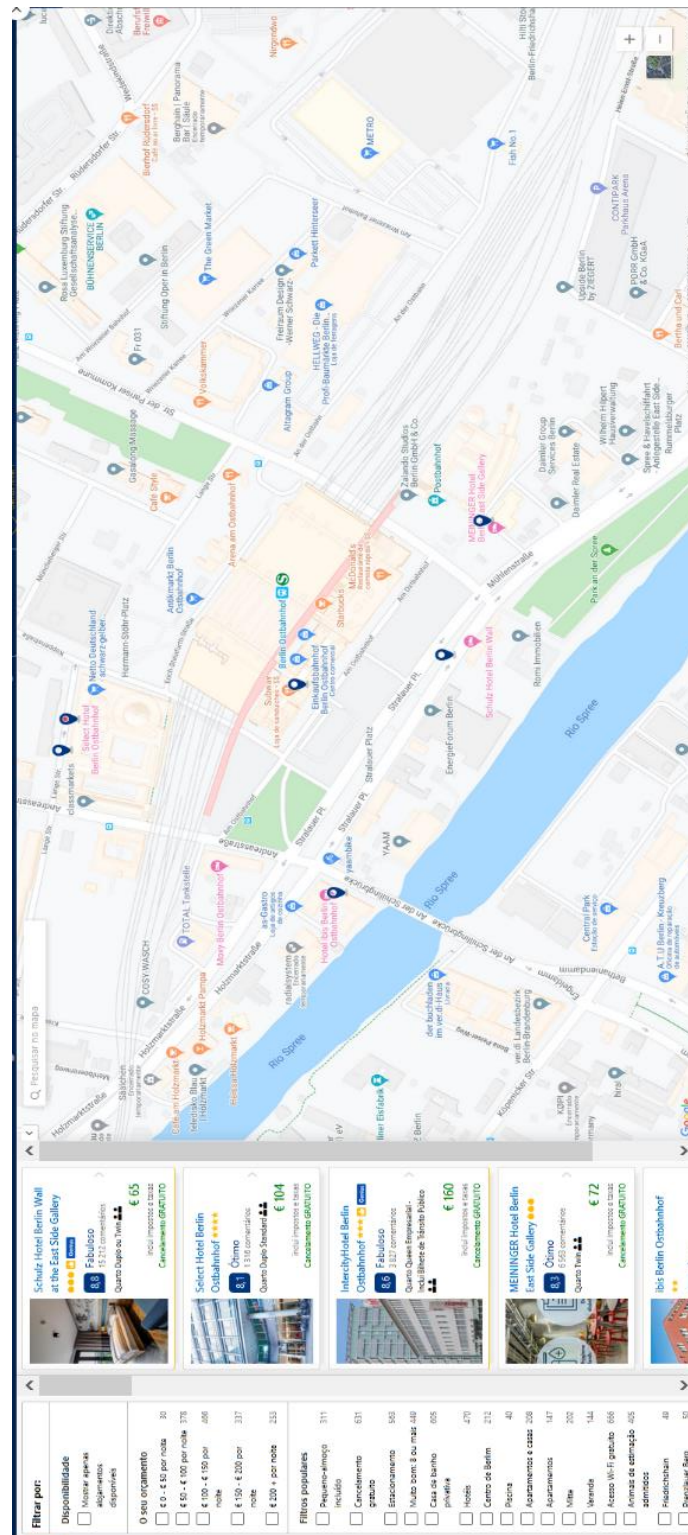


Figura 6.6. Mapa da análise da concorrência da zona em torno de Ostbahnhof, em Julho 2020. Fonte: Booking.com (2020).

## Anexo VII: Análise de preços

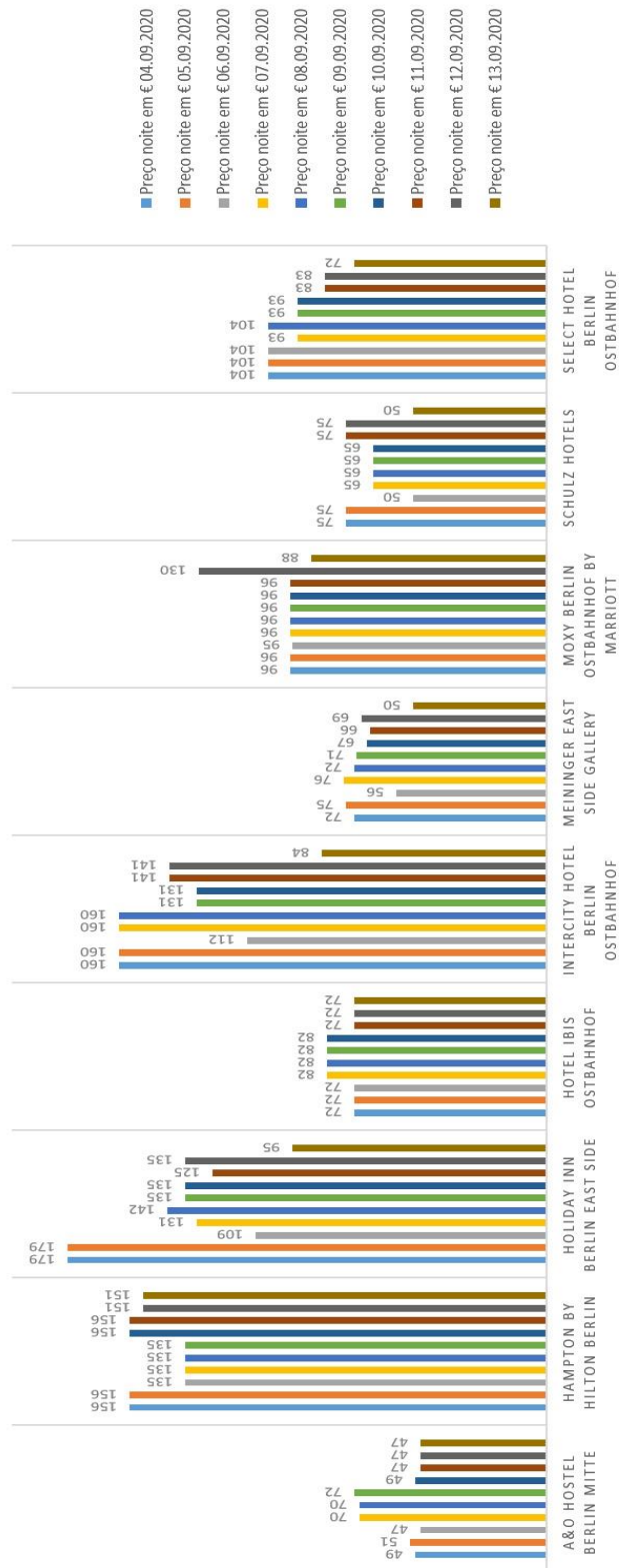


Figura 6.7. Análise concorrência do Schulz Hotels 04 a 13 de Setembro. Fonte: Booking.com (2020).

## Anexo VIII: Eventos Mercedes-Benz Arena 2018

Tabela 6.1. Programação Mercedes-Benz Arena 2018

Data	Evento
14 Set.	Campeonato de hockey no gelo
15 Set.	Chris Tall comedy show
19 Set.	Jeff Lynne's Electric Light Orchestra
21 Set.	Campeonato de hockey no gelo
28 Set.	Campeonato de hockey no gelo
29 Set	Campeonato de Basketball
02 Out.	Campeonato de Basketball
03 Out.	Concerto MALUMA
06 Out.	Concerto e Show musical Scotland
07 Out.	Campeonato de hockey no gelo
10 Out.	Campeonato de hockey no gelo
12 Out	Campeonato de Basketball
14 Out.	Campeonato de hockey no gelo
16 Out e 17 Out.	Concerto BTS
19 Out.	Campeonato de hockey no gelo
23 Out.	Campeonato de Basketball
26 Out.	Campeonato de Basketball
27 Out.	Concerto Andreas Gabalier
28 Out.	Campeonato de hockey no gelo
02 Nov.	Concerto para a Paz
03 Nov	Campeonato de Basketball
04 Nov.	Campeonato de hockey no gelo
07 Nov. – 11 Nov	Cirque du Soleil – Toruk -Show
14 Nov.	Campeonato de Basketball
16 Nov.	Campeonato de hockey no gelo
17 Nov.	Concerto Schlagernacht des Jahres 2018
18 Nov.	Campeonato de Basketball

21 Nov.	Campeonato de Basketball
22 Nov.	Campeonato de hockey no gelo
24 Nov.	Show Night of the Budo Legends
27 Nov.	Campeonato de hockey no gelo
30 Nov.	Campeonato de hockey no gelo
01 Dez.	Concerto Roland Kaiser
02 Dez.	Concerto Slayer
05 Dez.	Concerto Mariah Carey
06 Dez.	Disney in Concert
07 Dez.	Campeonato de Basketball
08 Dez.	We Love MMA (Evento Desportivo de Artes Marciais)
09 Dez.	Campeonato de hockey no gelo
14 Dez.	Campeonato de hockey no gelo
15 Dez.	Concerto PUR
18 Dez.	Campeonato de hockey no gelo
19 Dez.	Campeonato de Basketball
21 Dez.	Campeonato de hockey no gelo
26 Dez.	Campeonato de hockey no gelo
27 Dez.	Campeonato de Basketball
29 Dez.	Concerto Matthias Reim
30 Dez.	Campeonato de hockey no gelo

Fonte: Mercedes-Benz Arena (2018).

## Anexo IX: Segmentação dos Clientes pela Booking.com

Tabela 6.2. Segmentação clientes Schulz Hotels

Cliente	Mês Estada	Nacionalidade (ISO-2)	número noites	Tipologia	Tipo Viagem	Booking
Gelena	Setembro	RU	1	4STD	Família	10
Gwen	Setembro	FR	1	2TSF	Família	10
Sascha	Setembro	DE	1	SGL	Individual	9.2
Flávio	Setembro	CH	1	4STD	Grupo	10
Jan	Setembro	SK	1	2TSF	Grupo	10
Helene	Setembro	DE	1	2TSF	Família	10
Caterina	Setembro	ES	1	4STD	Individual	9.2
Wan	Setembro	TW	2	DBL	Individual	9.2
Ali	Setembro	DE	2	4STD	Família	10
Lakis123	Setembro	LT	2	4STD	Grupo	10
Akshita	Setembro	DE	1	SGL	Individual	10
Matthias	Setembro	DE	1	DBL	Casal	8.8
Artur	Setembro	PL	1	4STD	Família	9.6
Human	Setembro	DE	1	4STD	Grupo	10
Semen	Setembro	DE	1	2TSF	Família	7.9
Gladys	Setembro	GB	3	4STD	Família	10
Andrzej	Setembro	PL	2	DBL	Individual	8.8
xxx	Setembro	DE	1	DBL	Individual	8.8
Thomas	Setembro	DE	1	DBL	Individual	8.8
Natalia	Setembro	PL	2	4STD	Família	3.8
Dirk	Setembro	DE	1	DBL	Grupo	10
Malgorzata	Setembro	GB	1	DBL	Individual	10
Fischerhauke	Setembro	DE	2	DBL	Individual	10
Eva	Setembro	RU	1	4STD	Família	10
Thu	Setembro	DE	2	SGL	Individual	10
Caroline	Setembro	FR	3	DBL	Grupo	10
Noelia	Setembro	AU	2	SGL	Individual	10
Walter	Setembro	DE	2	4STD	Família	10
Ayhan	Setembro	DE	1	4STD	Grupo	10
Werner	Setembro	DE	1	SGL	Individual	9.6
Manjunath	Setembro	DE	1	DBL	Casal	9.6
Beatrice	Setembro	IT	2	2TSF	Casal	9.6
Maria	Setembro	RU	1	DBL	Individual	10
Nicola	Setembro	IT	2	4STD	Grupo	9.6
Dan	Setembro	CZ	2	DBL	Grupo	9.2
Kathi	Setembro	DE	1	4STD	Grupo	10
Alexandr	Setembro	RU	2	4STD	Grupo	10
Shani	Setembro	IL	3	4STD	Grupo	10
Ru-Yi	Setembro	TW	3	4STD	Grupo	10
Martina	Setembro	DE	3	DBL	Casal	10
Ashleigh	Setembro	GB	3	4STD	Grupo	9.6

Oliver	Setembro	DE	1	SGL	Individual	9.6
Maik	Setembro	DE	3	DBL	Casal	9.6
Aleksandra	Setembro	PL	1	4STD	Grupo	9.6
Peter	Setembro	DE	1	SGL	Individual	10
Andreea	Setembro	DE	1	DBL	Família	9.2
Danielle	Setembro	GB	1	2TSF	Grupo	9.6
Mauro	Setembro	IT	3	4STD	Família	9.6
Michael	Setembro	AU	3	SGL	Individual	8.8
xxx	Setembro	DE	2	SGL	Individual	6.7
Jennifer	Setembro	DE	5	DBL	Casal	9.2
Lukas	Setembro	DE	1	DBL	Casal	10
Leon	Setembro	NL	1	DBL	Individual	8.8
Rozita	Setembro	IT	2	4STD	Família	8.8
Elena	Setembro	UA	1	DBL	Família	7.1
Jose-Luis11	Setembro	ES	2	SGL	Grupo	10
Wessel	Setembro	NL	2	DBL	Casal	9.2
Miguel	Setembro	ES	5	DBL	Grupo	9.6
Maria	Setembro	IT	5	4STD	Família	10
Wolfgang	Setembro	DE	2	DBL	Casal	9.2
Jens	Setembro	DE	1	SGL	Individual	7.5
Santiago	Setembro	UY	5	DBL	Individual	9.2
Paolo	Setembro	IT	2	4STD	Casal	10
Friedrich	Setembro	DE	2	SGL	Individual	7.9
E Woelfl	Setembro	DE	1	SGL	Grupo	8.8
Andreas	Setembro	AT	4	DBL	Casal	10
Sybille	Setembro	DE	1	DBL	Grupo	8.3
Michal	Setembro	PL	2	2TSF	Família	9.6
Arthur	Setembro	NL	2	2TSF	Família	8.8
Christoph	Setembro	DE	3	2TSF	Família	10
Hans	Setembro	DE	3	DBL	Casal	7.5
Bader	Setembro	DE	2	2TSF	Grupo	10
Anneke	Setembro	NL	2	4STD	Grupo	7.1
Valter	Setembro	IT	2	4STD	Família	9.6
Elisa	Setembro	AU	3	4STD	Grupo	10
Armin	Setembro	DE	2	SGL	Individual	10
xxx	Setembro	SK	1	SGL	Individual	10
Mirja	Setembro	DE	1	SGL	Individual	10
Matteo	Setembro	CH	3	PBD	Casal	10
Nasrollah	Setembro	DE	1	4STD	Família	8.8
Janet	Setembro	DE	2	SGL	Casal	7.9
xxx	Setembro	NL	1	4STD	Grupo	7.9
william	Setembro	US	1	SGL	Individual	9.2
Xia	Setembro	CN	3	4STD	Casal	4.6
xxx	Setembro	DE	1	SGL	Individual	7.5
Noelia	Setembro	ES	2	DBL	Casal	10
Javier	Setembro	ES	3	DBL	Grupo	8.3
Saul	Setembro	GB	1	DBL	Grupo	9.6
H	Setembro	DE	3	DBL	Casal	10

Gabriel	Setembro	GB	4	2TSF	Casal	9.2
xxx	Setembro	GB	2	DBL	Casal	9.2
Franco	Setembro	IT	2	2TSF	Grupo	9.6
Antonio	Setembro	ES	2	4STD	Grupo	10
Alexander	Setembro	RU	3	DBL	Individual	9.6
Lutz	Setembro	DE	1	DBL	Grupo	5.4
xxx	Setembro	ES	2	4STD	Família	10
Jennifer	Setembro	DE	1	SGL	Grupo	10
Florencia Gago	Setembro	GB	2	DBL	Família	10
Cesilia	Setembro	US	3	DBL	Casal	9.2
Olivia	Setembro	GB	2	SGL	Casal	7.1
Lindsey	Setembro	US	3	DBL	Casal	8.8
Linda	Setembro	DE	2	DBL	Grupo	7.9
Margaret	Setembro	NL	3	4STD	Casal	8.8
Pedro	Setembro	ES	2	4STD	Família	9.6
Kurt	Setembro	DE	4	SGL	Casal	5.8
Gareth	Setembro	GB	3	DBL	Casal	10
Pascal	Setembro	LU	2	SGL	Individual	7.5
Maria	Setembro	ES	4	DBL	Casal	10
JF	Setembro	NL	2	4STD	Casal	9.2
Signore	Setembro	IT	2	4STD	Grupo	8.3
Vesela	Setembro	BG	3	2TSF	Família	10
Ilaria	Setembro	IT	2	DBL	Grupo	10
Lenka	Setembro	CZ	2	DBL	Casal	8.3
Leonhard	Setembro	DE	4	SGL	Individual	4.2
Csantos	Setembro	DK	4	4STD	Família	10
Jörn	Setembro	DE	3	DBL	Individual	8.3
Mario	Setembro	CL	3	4STD	Família	10
xxx	Setembro	DE	1	SGL	Individual	8.3
Denise	Setembro	DE	1	SGL	Grupo	9.2
Anna	Setembro	UA	2	DBL	Casal	10
Rbambacht	Setembro	NL	4	DBL	Casal	7.9
Jessica	Setembro	DE	3	2TSF	Grupo	10
Jeannine	Setembro	DE	1	DBL	Grupo	7.1
Scharafat	Setembro	DE	1	4STD	Família	10
Paweł	Setembro	PL	1	4STD	Família	10
Zlatko	Setembro	HR	1	4STD	Família	10
Willi	Setembro	DE	1	SGL	Individual	9.6
Mario	Setembro	DE	1	DBL	Casal	6.2
Gerd	Setembro	DE	1	SGL	Individual	9.2
Bruce	Setembro	DE	1	4STD	Grupo	7.5
Em	Setembro	NO	10	DBL	Individual	9.2
XXX	Setembro	DE	1	SGL	Individual	7.9
Ulrich	Setembro	DE	1	DBL	Individual	7.9
J94305	Setembro	DE	1	SGL	Grupo	7.9
Maik	Setembro	DE	1	SGL	Individual	5.8
Andrzej	Setembro	PL	1	DBL	Grupo	5.8
Yevhen	Setembro	UA	6	4STD	Grupo	9.2

XXX	Setembro	DE	1	DBL	Individual	10
Henry	Setembro	GB	4	DBL	Casal	8.3
William	Setembro	IT	3	4STD	Família	9.2
Christina	Setembro	DE	2	SGL	Individual	6.7
Daniel	Setembro	ES	5	DBL	Casal	10
Moa	Setembro	SE	3	4STD	Família	9.6
Sergiy	Setembro	UA	3	DBL	Casal	10
Srdjan	Setembro	AT	2	SGL	Individual	10
Miriam	Setembro	DE	2	4STD	Grupo	7.9
XXX	Setembro	CN	3	4STD	Família	8.3
Marina	Setembro	ES	3	4STD	Grupo	10
XXX	Setembro	DE	1	SGL	Individual	6.7
Christophe	Setembro	LU	1	DBL	Individual	10
Uwe	Setembro	DE	1	SGL	Individual	7.5
Desiree	Setembro	NL	2	DBL	Casal	7.5
Анастасия	Setembro	BY	2	4STD	Família	9.6
Igor	Setembro	RU	3	DBL	Casal	10
Line	Setembro	DK	2	4STD	Grupo	10
Sylvia	Setembro	NL	2	SGL	Individual	8.8
Alexlangenhuijse	Setembro	NL	4	DBL	Casal	9.6
Egils	Setembro	LV	3	2TSF	Família	8.8
Antonino	Setembro	IT	4	SGL	Individual	9.6
Edith	Setembro	AR	3	SGL	Individual	7.5
Frank	Setembro	DE	1	4STD	Individual	7.9
Sergey	Setembro	RU	4	SGL	Individual	10
Tomer	Setembro	IL	4	DBL	Casal	10
Adriana	Setembro	DE	2	4STD	Grupo	6.7
Mindaugas	Setembro	LT	3	DBL	Casal	9.2
Adrian	Setembro	DE	1	PBD	Grupo	8.3
Manuela	Setembro	DE	2	2TSF	Grupo	9.6
Si	Setembro	IT	9	DBL	Individual	9.2
Maksym	Setembro	UA	5	2TSF	Grupo	10
Liudmyla	Setembro	UA	5	DBL	Grupo	10
András	Setembro	DE	3	DBL	Casal	10
Pawel	Setembro	PL	2	SGL	Individual	9.6
Shiv	Setembro	NL	3	4STD	Família	4.6
Sebastian	Setembro	DE	1	SGL	Individual	9.2
Urszula	Setembro	DK	3	2TSF	Grupo	9.2
XXX	Setembro	CY	2	SGL	Individual	7.5
Traveler247	Setembro	DE	2	SGL	Família	9.6
Josef	Setembro	DE	3	4STD	Família	9.6
Taylor	Setembro	US	2	DBL	Grupo	10
Andrey	Setembro	RU	1	2TSF	Grupo	9.6
Kaoru_m	Setembro	JP	2	SGL	Individual	8.8
Lea	Setembro	CH	2	DBL	Casal	6.2
Nando	Setembro	ES	6	DBL	Casal	10
Petr	Setembro	CZ	2	DBL	Grupo	10
Piotr	Setembro	PL	1	DBL	Casal	9.2

Nathan	Setembro	AU	4	DBL	Casal	10
Buongioi	Setembro	IT	3	4STD	Família	9.2
Yousef	Setembro	JO	1	2TSF	Grupo	10
Miriamora97	Setembro	ES	2	2TSF	Grupo	10
Oleksandr	Setembro	UA	6	4STD	Família	9.2
Ne	Setembro	DE	2	DBL	Grupo	5.8
Laurence	Setembro	CH	3	2TSF	Grupo	10
Katherina	Setembro	MY	3	DBL	Casal	10
Erich	Setembro	CH	4	DBL	Casal	8.3
Barend	Setembro	NL	2	DBL	Individual	8.3
Joroen	Setembro	DE	1	SGL	Individual	7.5
XXX	Setembro	GB	1	DBL	Individual	10
Omri	Setembro	IL	3	DBL	Grupo	10
XXX	Setembro	UA	1	DBL	Grupo	9.2
Jürgen	Setembro	De	4	DBL	Casal	7.5
Nicuser	Setembro	RO	3	2TSF	Família	8.8
Jill	Setembro	GB	5	4STD	Casal	7
Elena	Setembro	DK	2	4STD	Casal	7.9
Geraldine	Setembro	GB	2	SGL	Grupo	10
Fwilliam	Setembro	IT	1	DBL	Grupo	10
Ana	Setembro	ES	1	DBL	Família	7.5
Christiane	Setembro	DE	4	DBL	Grupo	7.9
Marcos	Setembro	ES	3	4STD	Família	8.3
Kerstin	Setembro	DE	3	DBL	Casal	8.3
XXX	Setembro	DE	3	SGL	Individual	5.4
Gorinchem	Setembro	NL	3	DBL	Grupo	7.5
Gelsthorpe	Setembro	GB	1	SGL	Individual	8.8
Veiko	Setembro	EE	2	SGL	Individual	9.2
Morgan	Setembro	GB	4	DBL	Grupo	10
Yohan	Setembro	FR	3	2TSF	Grupo	10
Klaus	Setembro	AT	3	4STD	Grupo	9.2
David	Setembro	DE	1	DBL	Casal	8.8
XXX	Setembro	DE	2	4STD	Grupo	6.2
Curro	Setembro	IT	4	4STD	Família	9.6
Juan	Setembro	DE	1	SGL	Individual	10
Adi	Setembro	RO	3	2TSF	Casal	10
Odetta	Setembro	NL	4	PBD	Grupo	7.1
Andrea	Setembro	IT	5	4STD	Casal	5
XXX	Setembro	RU	4	DBL	Grupo	9.6
Daniel	Setembro	PL	2	4STD	Família	10
Paulo	Setembro	BR	5	4STD	Casal	8.8
Nnylharas	Setembro	DE	2	4STD	Grupo	8.8
Tibor	Setembro	HU	5	2TSF	Casal	10
Fredrik	Setembro	SE	3	4STD	Família	9.6
Amir	Setembro	IL	4	DBL	Individual	7.9
Janusz	Setembro	PL	2	SGL	Grupo	8.3
David	Setembro	AT	1	SGL	Individual	9.6
Alexander	Setembro	NL	2	SGL	Grupo	10

Jorge	Setembro	LU	2	DBL	Casal	8.8
Nikola	Setembro	CZ	2	4STD	Família	10
Emma	Setembro	GB	4	DBL	Casal	10
Bernhard	Setembro	DE	1	SGL	Individual	5.8
Ralph	Setembro	DE	3	DBL	Individual	9.2
Malcolm	Setembro	GB	2	SGL	Individual	4.6
Tominsky	Setembro	DE	1	PBD	Casal	6.2
Jürgen	Setembro	DE	2	2TSF	Grupo	7.9
Antonio	Setembro	IT	3	2TSF	Individual	9.6
Shiar	Setembro	GB	1	2TSF	Família	8.3
Jeffrey	Setembro	US	1	DBL	Grupo	2.9
莊仕標	Setembro	TW	2	SGL	Individual	7.5
Ibrahim	Setembro	SE	2	SGL	Individual	8.3
XXX	Setembro	NO	2	DBL	Casal	7.5
Mingyuan	Setembro	DE	3	4STD	Família	8.8
Nick	Setembro	NL	2	SGL	Individual	5.8
Mehmetcan	Setembro	TR	2	4STD	Grupo	7.9
Elsabeth	Setembro	DK	2	2TSF	Família	8.8
Ana	Setembro	BR	5	2TSF	Grupo	10
Frank	Setembro	GB	3	DBL	Casal	7.5
Yuliana	Setembro	RU	3	4STD	Família	3.3
Simone	Setembro	IT	1	SGL	Individual	5.4
Pattharapon	Setembro	GB	3	4STD	Grupo	9.2
Maurizio	Setembro	IT	2	SGL	Individual	5
Florian	Setembro	DE	1	4STD	Grupo	9.6
Andreas	Setembro	DE	5	SGL	Grupo	7.9
Andrea	Setembro	IT	1	SGL	Individual	7.9
Rob	Setembro	GB	2	DBL	Grupo	7.5
Ulrich	Setembro	DE	3	DBL	Individual	7.1
Alejandra	Setembro	ES	2	DBL	Casal	9.2
Stanislav	Setembro	DE	3	SGL	Individual	8.3
Tatu	Setembro	FI	2	DBL	Grupo	7.9
Jessica	Setembro	GB	4	SGL	Individual	9.2
Anna	Setembro	GB	3	4STD	Família	9.2
Sung	Setembro	US	3	SGL	Individual	10
Stretz	Setembro	DE	2	SGL	Individual	5.4
xxx	Setembro	KR	6	4STD	Grupo	9.2
Kevin	Setembro	DE	2	2TSF	Família	9.2
Harald	Setembro	DE	3	SGL	Individual	8.8
XXX	Setembro	DE	2	2TSF	Família	10
Tianan	Setembro	DE	1	SGL	Individual	9.6
XXX	Setembro	DE	2	DBL	Grupo	7.5
Jordi	Setembro	NL	2	4STD	Grupo	9.2
Liliana	Setembro	DE	1	DBL	Grupo	7.1
Ayoze	Setembro	ES	4	4STD	Grupo	8.5
Ana	Setembro	IE	2	SGL	Individual	10
Omar	Setembro	IT	3	4STD	Grupo	10
Anna	Setembro	AT	3	DBL	Grupo	7.9

Manfred	Setembro	GB	1	SGL	Grupo	5.8
Manuel	Setembro	ES	6	SGL	Grupo	8.8
Luca	Setembro	IT	2	4STD	Família	8.3
XXX	Setembro	GB	3	4STD	Grupo	7.1
XXX	Setembro	DE	2	DBL	Família	8.3
Jicheol	Setembro	KR	6	SGL	Grupo	8.3
Lucas	Setembro	FI	2	DBL	Grupo	7.1
Tomasz	Setembro	PL	1	4STD	Grupo	10
Christian	Setembro	DE	3	2TSF	Individual	9.6
Olga	Setembro	RU	3	SGL	Grupo	8.3
Cristina	Setembro	AR	3	2TSF	Grupo	8.8
Milla	Setembro	SE	3	2TSF	Casal	6.7
XXX	Setembro	NL	3	SGL	Individual	9.2
Βαγγέλης	Setembro	GR	4	2TSF	Grupo	7.1
XXX	Setembro	NL	2	DBL	Casal	9.2
Paulo	Setembro	PT	2	4STD	Família	9.2
Bethany	Setembro	GB	3	2TSF	Grupo	8.3
Nuno	Setembro	PT	3	4STD	Família	9.2
Michal	Setembro	PL	1	SGL	Individual	9.2
Eliza	Setembro	SG	2	DBL	Casal	10
Kathryn	Setembro	GB	2	SGL	Individual	8.8
Алина	Setembro	RU	4	SGL	Individual	10
Eunji	Setembro	KR	2	4STD	Família	8.8
Virginia	Setembro	ES	4	2TSF	Grupo	9.2
Alonso	Setembro	ES	1	SGL	Individual	10
Gerald	Setembro	DE	3	4STD	Casal	8.3
Chiara	Setembro	IT	4	2TSF	Grupo	9.6
Louna	Setembro	FR	3	DBL	Grupo	9.2
Beate	Setembro	DE	1	SGL	Individual	7.1
Jasmin	Setembro	DE	1	SGL	Grupo	8.3
XXX	Setembro	PL	1	2TSF	Família	10
Anastasiia	Setembro	UA	1	DBL	Casal	8.8
Ankurgupta285	Setembro	IN	2	DBL	Grupo	7.1
XXX	Setembro	JP	1	SGL	Individual	7.1
Elena	Setembro	ES	6	DBL	Família	9.6
XXX	Setembro	NL	3	4STD	Família	10
XXX	Setembro	IT	6	DBL	Grupo	9.6
Borodator	Setembro	UA	5	4STD	Família	8.8
MK42	Setembro	IT	3	DBL	Individual	9.2
Comara	Setembro	CH	1	SGL	Individual	9.2
Abdussalam	Setembro	DE	3	SGL	Individual	6.2
Christoph	Setembro	DE	3	SGL	Individual	10
Anna	Setembro	RU	3	4STD	Grupo	10
Leonardo	Setembro	IT	4	4STD	Família	10
Wolf-Erich	Setembro	DE	4	SGL	Individual	5.8
XXX	Setembro	DE	3	SGL	Individual	8.3
Mareike	Setembro	DE	2	SGL	Individual	9.6
Jens	Setembro	DE	2	SGL	Individual	7.5

Marion	Setembro	DE	4	DBL	Casal	8.3
Anita	Setembro	IT	5	4STD	Grupo	8.8
XXX	Setembro	GB	2	DBL	Casal	8.8
Wolfgang	Setembro	DE	2	SGL	Grupo	6.7
Jorge	Setembro	MX	1	4STD	Família	7.5
Eva	Setembro	DE	1	SGL	Grupo	7.5
Rlobor	Setembro	CR	2	2TSF	Grupo	10
XXX	Setembro	DE	2	SGL	Individual	9.6
XXX	Setembro	JP	3	2TSF	Família	9.2
Julio	Setembro	DO	3	DBL	Casal	10
Carlos	Setembro	PT	2	DBL	Família	9.2
Mel	Setembro	DE	1	SGL	Individual	7.1
Samuel	Setembro	FR	3	4STD	Grupo	9.2
Jill	Setembro	BE	4	DBL	Casal	6.7
Rajat	Setembro	NP	3	4STD	Família	7.5
Jessica	Setembro	BR	3	4STD	Casal	9.6
XXX	Setembro	DE	3	4STD	Grupo	9.6
XXX	Setembro	DE	2	DBL	Casal	8.8
Inge	Setembro	NL	3	4STD	Grupo	10
XXX	Setembro	CN	4	4STD	Grupo	9.2
Sven	Setembro	DE	3	DBL	Grupo	9.6
xxx	Setembro	BE	2	SGL	Individual	5.8
Stefan	Setembro	DE	1	2TSF	Família	9.2
xxx	Setembro	FI	4	2TSF	Família	9.2
Marcel	Setembro	DE	2	DBL	Família	9.2
Sandra	Setembro	DE	3	SGL	Grupo	8.8
Javier	Setembro	ES	5	DBL	Casal	9.6
Dominik	Setembro	CH	2	PBD	Individual	8.8
Daniel	Setembro	DE	3	SGL	Individual	7.5
Patricia	Setembro	ES	4	DBL	Casal	9.6
Lenka	Setembro	GB	2	DBL	Casal	9.6
Olga	Setembro	RU	1	2TSF	Família	10
Marianna	Setembro	AU	3	DBL	Casal	8.3
Raman	Setembro	DE	2	PBD	Casal	10
Sara	Setembro	BE	3	SGL	Individual	7.5
Kirill	Setembro	PL	2	DBL	Casal	10
Vladimir	Setembro	FR	3	SGL	Individual	9.6
xxx	Setembro	PL	1	4STD	Grupo	8.8
Willi	Setembro	CH	1	DBL	Individual	10
Yan	Setembro	RU	2	4STD	Família	9.2
Heintz	Setembro	DE	2	4STD	Família	8.3
xxx	Setembro	ES	3	DBL	Casal	10
Antoinette	Setembro	CH	2	DBL	Casal	9.6
Bert	Setembro	DE	1	SGL	Grupo	9.2
Marycris33	Setembro	IT	3	DBL	Casal	7.9
Thomas2606	Setembro	DE	1	DBL	Casal	8.8
Tatjana	Setembro	DE	3	DBL	Grupo	7.1
Hans	Setembro	DE	2	SGL	Individual	8.8

Karin	Setembro	DE	2	SGL	Individual	8.3
Laura	Setembro	DE	2	DBL	Grupo	8.3
Sylwia	Setembro	PL	2	4STD	Grupo	8.3
Markus	Setembro	DE	6	SGL	Individual	7.1
Jens-Peter	Setembro	DE	3	DBL	Casal	7.1
Valentina	Setembro	RU	5	4STD	Grupo	8.3
Zacko2603	Setembro	DE	3	SGL	Grupo	8.8
XXX	Setembro	RU	3	DBL	Casal	7.9
XXX	Setembro	IR	4	2TSF	Grupo	7.5
Jeremy	Setembro	AU	5	SGL	Individual	10
XXX	Setembro	FI	4	4STD	Grupo	9.6
Yunbin	Setembro	DE	2	2TSF	Família	10
XXX	Setembro	DE	3	2TSF	Família	9.6
Ester	Setembro	ES	4	DBL	Casal	9.6
Michele	Setembro	DE	1	SGL	Grupo	8.8
Hao	Setembro	CN	2	SGL	Individual	9.2
Reto	Setembro	CH	5	2TSF	Família	7.5

Fonte: Booking.com (2018a).

Vide Anexo XXVII para o significado das siglas de países

Anexo X: Relação entre tipologias e número de noites

Tabela 6.3. Relação entre tipologia de viagem, de habitação e número de noites

Tipologia viagem Número de noites	Tipologia habitação					Grande Total
	2TSF	4STD	DBL	PBD	SGL	
<b>1</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>31</b>	<b>2</b>	<b>41</b>	<b>105</b>
Casal			8	1		9
Família	7	8	3			18
Grupo	4	10	10	1	9	34
Individual		2	10		32	44
<b>2</b>	<b>13</b>	<b>32</b>	<b>38</b>	<b>2</b>	<b>36</b>	<b>121</b>
Casal	1	3	18	1	2	25
Família	6	15	4		1	26
Grupo	6	14	12		5	37
Individual			4	1	28	33
<b>3</b>	<b>16</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>100</b>
Casal	2	4	20	1		27
Família	6	17				23
Grupo	6	13	8		3	30
Individual	2		5		13	20
<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>38</b>
Casal	1		14		1	16
Família	1	3				4
Grupo	4	3	3	1		11
Individual			1		6	7
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>6</b>		<b>2</b>	<b>19</b>
Casal	1	3	3			7
Família	1	2				3
Grupo	2	2	2		1	7
Individual			1		1	2
<b>6</b>		<b>3</b>	<b>3</b>		<b>3</b>	<b>9</b>
Casal			1			1
Família		1	1			2
Grupo		2	1		2	5
Individual					1	1
<b>9</b>			<b>1</b>			<b>1</b>
Individual			1			1
<b>10</b>			<b>1</b>			<b>1</b>
Individual			1			1
<b>Grand Total</b>	<b>50</b>	<b>102</b>	<b>131</b>	<b>6</b>	<b>105</b>	<b>394</b>

Fonte: Booking.com (2018a).

Anexo XI: Total de horas diárias de estágio por mês

Tabela 6.4. Total de horas diárias de estágio

Dias	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
1		-	8.0	8.0	8.0	-	8.0	8.0
2		8.0	8.0	8.0	8.0	-	8.0	-
3		8.0	-	8.0	-	8.0	-	-
4		8.0	-	-	8.0	8.0	-	8.0
5		8.0	8.0	-	8.0	8.0	8.0	8.0
6		8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
7		-	8.0	8.0	-	8.0	8.0	8.0
8		8.0	-	8.0	-	8.0	8.0	8.0
9		8.0	-	8.0	8.0	-	-	-
10		8.0	8.0	-	8.0	-	-	-
11		8.0	8.0	-	8.0	8.0	8.0	8.0
12		-	8.0	8.0	-	8.0	8.0	8.0
13		-	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
14		8.0		8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
15		8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
16		8.0	8.0	-	8.0	8.0	8.0	-
17		8.0	8.0	-	-	-	-	-
18		-	8.0	8.0	-	-	-	8.0
19		-	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
20	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
21	8.0	8.0	-	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
22	8.0	8.0	-	8.0	8.0	8.0	-	8.0
23	8.0	8.0	8.0	-	-	8.0	-	-
24	8.0	8.0	8.0	NATAL	-	-	8.0	8.0
25	-	8.0	8.0	NATAL	8.0	-	8.0	8.0
26	-	-	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
27	8.0	-	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
28	8.0	8.0	8.0	8.0	-	8.0	-	-
29	8.0	8.0	-	8.0	8.0		8.0	-
30	8.0	8.0	-	-	8.0		8.0	-
31		8.0		8.0	8.0		8.0	
Total:	72.0	184.0	168.0	168.0	176.0	160.0	176.0	160.0

<sup>5</sup>

Fonte: do autor (2021).

<sup>5</sup> A azul é representado os fins-de-semana, sábado e domingo.

## Anexo XII: Pré-abertura do Hotel Schulz.

Tabela 6.5. Horário da Pré-abertura do Schulz Hotels

Hora	Atividade	Departamento	Detalhes
15:00	<i>Check-in</i>	Recepção	Chegada dos hóspedes e informações referentes ao evento com entrega das listas do evento
18:30	Marketing Tour	FO Coordinator e JHM Rooms	Apresentação do Lobby e Recepção pelo Staff da Recepção
18:45	Marketing Tour	Housekeeping e JHM Rooms	Apresentação dos quartos e das diferentes tipologias, destaque para os Premium com vista rio, e das zonas comuns, cozinha de hóspedes e máquinas de lavar.
20:00	Discurso Schulz	Proprietários	Apresentação do Hotel por parte dos proprietários e a visão Schulz: Nizar, Sascha e Oscar.
20:30	Marketing Tour	JHM AB	Visita e introdução aos outlets de AB, Venda Machines, Martha's Bakery (frente à recepção)
20:50	Marketing Tour	Hotel Manager	Apresentação da Schulz Arena
21:15	Marketing Tour	JHM AB e Hotel Manager	Introdução ao bar e ao restaurante, Hungry Bear  Discurso de encerramento da visita de marketing.
21:25	Cocktail de boas vindas	AB	Oferta de bebidas aos hóspedes no bar, assim como de comida

Fonte: Schulz Hotels (2018c).

## Anexo XIII: Regras da Casa do Schulz Hotels

### Reception

The reception is open 24/7.

You can always call us: 0049 (0)30 214801529 Or reach us by email.

---

### Arrival/Departure

On the day of the arrival, your room will be available from 3 pm. Based on availability you might be able to check in earlier. This can't be guaranteed.

On the day of departure, rooms must be vacated by 11 am (school classes/groups by 10 am). Late checkout requests may be made through the front desk only, and are subject to determination based on hotel occupancy. If so, you can stay in the room until 2 pm for an additional charge of 10,00 Euro per room.

---

### Room key card

Each room will be given at least one key card when you check in. This must be handed in at the reception when you check out. If you lose the card, we charge a fee of 5 Euro for a replacement. Please inform our reception staff immediately, so no third person will be able to have access to the room.

---

### Storage of luggage

The guest can store luggage for a small fee in lockers in the luggage room. This service is subject to availability of the storage place.

Groups of 25 persons and above may store their luggage for free. This service is at the guest's sole risk as to loss or damage of any cause.

---

### Deposit boxes

Deposit boxes are provided in the multi-bedrooms to store any valuables. Locks can be purchased at the venda machine in the lobby opposite the elevator, based on availability. Additional deposit boxes are located in the lobby next to the reception. Keys are available at the reception. This service is at the guest's sole risk as to loss or damage of any cause.

---

### Towels

Individual guest as well as group bookings up to twelve people or guests staying in single or double rooms are provided with towels free of charge. Used towels are changed daily if indicated so by the guest – this can be done by leaving used towels on the bathroom floor.

Groups of 25 persons and above may bring their own towels or purchase them, based on availability, in the vanda machine located in the lobby.

---

## Meals

Breakfast can be booked additionally at the reception. Information about breakfast times is available at the reception. Guests may eat as much as they want from the provided all-you-can-eat-buffet. Foods and drinks may only be taken away for the rest of the day when expressly permitted by the hotel.

Hotel restaurant, café, bar and buffet work with self-catering. Please return used dishes and waste to the disposal station.

Groups of 25 persons and above are asked to discuss buffet times during check in with reception staff. Groups are asked to eat together at the stated or agreed times.

Please keep the guest kitchen clean. Own food, drinks and ingredients may be stored free of charge in the provided fridge – please mark them with name and date. Hotel staff might throw away spoiled food or food belonging to guests who have checked out. The hotel accepts no liability for food.

---

## Smoking, Alcohol, Illegal Drugs & Weapons

It is not allowed to bring alcoholic drinks into the hotel.

The consumption and serving of alcoholic beverages are subject to the regulations of the Protection of Young Persons Acts.

The following applies for youth groups of 25 persons and above: In consultation with the group leader, red wristbands will be distributed on arrival if applicable. Red wristbands must be worn throughout the whole stay and indicate the groups who are not allowed to be served alcoholic drinks.

Smoking is prohibited throughout the entire building. A breach of this rule shall entitle the hotel to charge a sum of 300 Euro from the guest. The same applies to the manipulation of smoke detectors and the unauthorized opening of emergency doors. The hotel reserves the right to assert a higher claim if this has caused – for example - a higher damage to hotel property or the hotel is billed for a deployment of the fire service.

It is strictly forbidden to bring illegal drugs or weapons into the hotel. A breach of this rule will result in immediate ejection. Relevant authorities will be notified by hotel staff in any event.

---

## Quiet hours

Out of consideration for other guests and our neighbours, we ask to keep quiet from 10 pm. Please avoid noise in the rooms, corridors and all hotel premises. Please close doors carefully and behave respectfully towards other guests, residents and hotel staff. Non-observance of the night's sleep can lead to immediate house referral.

Staff are present in the building 24/7. At night there will be regular patrols through the building. The entrances will be locked at night – the building may be accessed at all times by guests using the keycards.

---

Proper attire is required in the public areas of the hotel. This includes wearing shoes, tops and bottoms. Visitors over age 12 are prohibited from wearing costumes and masks (except on medical grounds). Schulz Hotels reserves the right, at any time and at our sole discretion, to escort out of the hotel area any persons wearing clothing that may disturb other visitors or to charge a sum of 300 Euro from the guest.

---

#### Visitors

Guests may have visitors in their rooms which must be registered at the reception. Only the public areas on the ground floor are available to visitors after 10 pm. The hotel can refuse access in individual cases.

---

#### Lifts

The maximum load of the lifts must not be exceeded. In the case of improper use, the hotel accepts no liability, and any costs incurred as a consequence must be settled at the hotel.

---

#### Fire precautions

Emergency exits and fire escapes may only be used in an emergency.

In the event of an emergency a loud signal tone will ring out. In this case guests must evacuate the hotel by the shortest route and refrain from returning to their rooms. Lifts must be avoided in all cases. Please use the emergency exits and stairs, that are marked accordingly.

Please go directly to the muster point, which is located on the green space between the wall of East Side Gallery and the Spree-river. The access can be found at the wall opening next to the hotel. Escape routes are displayed on the locations designated by the fire department, at the reception, at the room doors and in the corridors.

---

#### Room cleanliness

Please do not throw any sanitary products or items in the toilets - nobody is happy about clogged toilets. Please use sanitary bags and bins instead, which are provided for each toilet.

Rooms must be left in a neat and orderly condition. In case of vacated rooms that are left extremely dirty, an extra cleaning fee will be charged.

The following applies for youth groups of 25 persons and above: On the day of departure the beds must be stripped, and refuse disposed in the waste bins (large refuse bags are available at the reception). A group leader will hand the rooms back to the hotel staff in good order.

---

#### Damages and deposit

The guest will be held liable for any damage to hotel property or severe soiling caused due to willful misconduct or gross negligence and in case a fire alarm is wrongfully set off. If the guilty person within a group cannot be identified, the entire group will be held liable.

The hotel reserves the right to demand a deposit of up to 500 Euro upon arrival or during the stay. The deposit will be refunded on departure if no damage or severe soiling caused by a member of the group is established by this point. Any costs that go beyond the amount of the deposit must be settled directly at the hotel or will be invoiced retrospectively by the hotel or involved third parties.

The guest should notify the hotel's reception desk immediately upon noticing any damage, so that he will not be liable to recourse for this. Please do not remove any furnishings or items such as chairs or duvets from your room.

---

#### Miscellaneous

Guests are not allowed to enter dining areas barefoot and/or in nightwear. Pets must not be taken into the dining area. This is for reasons of hygiene.

It is forbidden to throw objects out of the window or to call from the window. In some rooms the windows can be only opened slightly for safety reasons.

The public areas of Schulz Hotel are video monitored for security reasons.

---

#### Commercial filming and photography

Commercial filming and photography may be carried out in the entire hotel building and premises only with the written permission of the hotel management.

---

#### General Terms and Conditions

Further, the General Terms and Conditions of Schulz Hotels may apply. These can be obtained at the hotel or downloaded from [Schulzhotels.com](http://Schulzhotels.com)

Gross breaches of the house rules, the General Terms and Conditions of Schulz Hotels or the failure to comply with the demands of the hotel staff will lead to the immediate ejection from the hotel. In this case, any payment already made for services will not be refunded.

Fonte: Schulz Hotels (2018a)

## **I. SCOPE OF APPLICATION**

- a) These Terms and Conditions apply to contracts for the rental of hotel rooms for accommodation as well as all other services and deliveries provided by Schulz Hotels GmbH for the customer in this context. The term "contract" includes and replaces the following terms: hotel accommodation, guest accommodation, lodging, hotel and hotel room contract. The term "customer" is used uniformly for guest, customer, tenant, organizer, agent, etc. These Terms and Conditions apply to services and deliveries of Schulz Hotels GmbH under the following names:

These Terms and Conditions apply to the operating company:

KGR Schulz Hotel Berlin 1 GmbH Hohenzollerndamm 3, 10717 Berlin, Germany

and its permanent establishment:

Schulz Hotel Berlin Eastside Gallery  
Stralauer Platz 36, 10243 Berlin, Germany

whereby "Schulz Hotel GmbH" refers in the following to the respective operating company or permanent establishment acting as contractual partner.

- b) The customer's terms and conditions of business shall only apply if this has been previously agreed in writing; furthermore, the present Terms and Conditions shall apply exclusively.
- c) The subletting or re-letting of the rooms provided, as well as their use for purposes other than accommodation, require the prior written consent of the respective Schulz Hotel GmbH.

## **II. CONTRACT CONCLUSION, CONTRACTUAL PARTNER**

- a) The contract is concluded upon acceptance of the customer's request by Schulz Hotel GmbH. The acceptance takes place via a booking confirmation of the hotel. The booking confirmation can be made in text form. If payment or authorisation of the payment method fails when booking through the hotel's website (www.SchulzHotels.com), no booking will be made. In this case, a contract is not concluded.
- b) The contractual partners are Schulz Hotel GmbH and the customer. If a third party registers the hotel booking on behalf of the customer, the third party and the customer are jointly and severally liable to the hotel for the obligations arising from the contract, insofar as a corresponding declaration of the third party is available to the hotel. Irrespective of this, the third party is obliged to pass on to the customer all contract-relevant information and Terms and Conditions.
- c) Bookings may only be made by persons with unlimited legal capacity.

- d) If a customer makes several bookings for individual travellers in accordance with Section IV, paragraph 1.1 for the same period, although it would also be possible to book a group trip in accordance with Section IV, paragraph 1.2, Schulz Hotel GmbH is free to combine the bookings as a group booking and to treat them in accordance with the corresponding rules.
- e) The current version of the House Rules are also an integral part of the contract. The House Rules can be downloaded from the Schulz Hotel GmbH website ([www.SchulzHotels.com](http://www.SchulzHotels.com)) and can be viewed there or at the hotel.

### **III. SERVICES, PRICES, PAYMENT, SET-OFF, FEES**

- a) Schulz Hotel GmbH is obliged to keep the rooms booked by the customer ready and to provide the agreed services.
- b) If an important reason exists, in particular if accommodation in the reserved hotel is not possible, Schulz Hotel GmbH is entitled to accommodate the customer at the booked price in another hotel with comparable facilities and services, without this giving rise to claims against the hotel.
- c) The customer is obliged to pay the agreed or valid prices of Schulz Hotel GmbH for the provision of rooms and the additional services booked or used by him. This shall also apply to services and expenditure of Schulz Hotel GmbH to third parties arranged for the customer.
- d) Schulz Hotel GmbH does not accept 500 Euro notes or payments by cheque to fulfil the customer's payment obligation.
- e) The agreed prices include the taxes and local charges applicable at the time the contract is concluded. If the value added tax or local taxes increase, Schulz Hotel GmbH is entitled to adjust the contractually agreed price in the amount of the increase. The same applies to the introduction or increase of taxes and duties directly related to the overnight stay.
- f) Since 01 January 2014 an overnight tax (City Tax) of 5% on the overnight price is levied in Berlin. Persons who travel for professional reasons are excluded from this tax. The same applies to school and class trips approved by the school management and which comply with the implementation regulations for school events defined by the Berlin Senate Administration for Education, Youth and Science. Schulz Hotel GmbH has to be presented with a corresponding proof. Otherwise, the City Tax will be charged.
- g) Prices may also be changed by Schulz Hotel GmbH if the customer subsequently wishes to change the number or category of booked rooms, beds, other services of Schulz Hotel GmbH or the length of stay and Schulz Hotel GmbH agrees to the changes.
- h) Schulz Hotel GmbH is entitled to demand an appropriate advance payment or security upon conclusion of the contract. The amount of the advance payment, the type of security and the payment dates can be contractually agreed in written form.

- i) In justified cases, e.g., if the customer is in arrears with payment or if the scope of the contract is extended, Schulz Hotel GmbH shall be entitled, even after conclusion of the contract, to demand an advance payment or provision of security within the meaning of Section 8 above or an increase in the contractually agreed advance payment or provision of security up to the amount of the agreed remuneration.
- j) The customer may only offset or reduce a claim of Schulz Hotels GmbH with an undisputed or legally established claim.
- k) Unless otherwise agreed, the total price less any advance payments already made must be paid at the latest on arrival during check-in.
- l) Furthermore, Schulz Hotel GmbH is entitled to demand an appropriate advance payment or security from the customer at the beginning and during the stay for existing or future claims from the contract, insofar as such has not already been made in accordance with the previous paragraphs.
- m) In the event of return debits, any bank charges and costs incurred shall be reimbursed to Schulz Hotel GmbH by the customer.
- n) Unless agreed otherwise, groups according to Section IV, paragraph 1.2, shall make an initial advance payment of 10 percent of the total booking price immediately after confirmation of the booking. The remaining amount is due in advance at the latest 8 weeks before arrival without any further request for payment on the part of Schulz Hotel GmbH, except where otherwise agreed. For short-term group bookings, the partial advance payment may be waived, and the entire booking price shall be due in full as an advance payment immediately after confirmation of the booking.
- o) Invoices of Schulz Hotel GmbH are due for payment immediately upon receipt by the customer without deduction. The customer is in default at the latest 14 days after receipt of an invoice, unless the payment has been affected. In the event of default in payment, Schulz Hotel GmbH shall be entitled to charge the applicable statutory default interest. Schulz Hotel GmbH reserves the right to prove higher damages. The hotel may also charge an appropriate reminder fee for each reminder after the occurrence of default.

#### **IV. WITHDRAWAL OF THE CUSTOMER (CANCELLATION), NON-UTILISATION OF BOOKED SERVICES OF SCHULZ HOTEL GMBH**

- a) Schulz Hotel GmbH grants the customer a right of withdrawal under the following conditions:
  - a.1. **Individual travellers:**
    - a. Bookings in private rooms (single room, double room) either under 10 persons or under 5 room units are treated as individual travellers.
    - b. The following regulations regarding the withdrawal of the customer or non-utilisation of booked services apply subject to other contractual provisions. For special offers, the Hotel can set a different regulation upon booking.

- c. Unless otherwise agreed, free cancellations are possible until 6 p.m. (local time of the hotel) on the day of arrival.
- d. Notwithstanding the above provisions, bookings offered with the label "non-refundable" cannot be cancelled free of charge. A refund in case of cancellation is therefore not possible, the deduction for saved expenses is already taken into account in the price. These terms apply unless otherwise stated in the product offer.
- e. If a booking has been made with the status "guaranteed booking" (hereinafter: guaranteed booking), a cancellation fee of 90 percent of the contractually agreed accommodation price of the first overnight stay will be charged in the event of cancellation after 6 p.m. on the day of arrival or non-utilisation of the service.
- f. The customer shall be free to provide proof that the aforementioned claim did not arise or that it did not arise to the extent claimed.
- g. For bookings via third parties (e.g., tour operators) the respective cancellation conditions shall apply.

a.2. **Groups:**

- a. Bookings in private rooms (single room, double room) either from 5 room units or from 10 persons are recorded as group travellers on a "private room basis".
- b. Bookings from 12 persons in a multi-bedroom with or without an attendant room are recorded as group travellers on a "multi-bedroom basis".
- c. In the event of withdrawal after expiry of the corresponding periods, cancellation fees must be paid in accordance with the following conditions. Decisive are the number of persons and the booked room categories in the booking process.

On the basis of a private room (SR   DR) from 5 rooms or 10 guests	On the basis of multi-bedrooms from 12 guests
Up to 45 days before arrival free of charge	Up to 90 days before arrival free of charge
30 to 44 days before arrival 30% of the agreed total booking price	60 to 89 days before arrival 30% of the agreed total booking price
14 to 29 days before arrival 50% of the agreed total booking price	30 to 59 days before arrival 50% of the agreed total booking price
1 to 13 days before arrival 80% of the agreed total booking price	1 to 29 days before arrival 80% of the agreed total booking price
In the event of cancellation on the day of arrival or non-utilisation of the service, 90% of the agreed total booking price will be invoiced or charged.	

- d. These periods also apply if the contract was only concluded within the respective cancellation period.
- e. Booked catering services can be cancelled free of charge up to 8 days before arrival. Thereafter, a cancellation fee of 100 percent of the agreed price will be charged.
- f. Schulz Hotel GmbH recommends that the customer take out travel cancellation insurance.

- g. The above provisions on cancellation periods and flat rates apply subject to other contractual provisions.
- h. The customer's right of withdrawal must be exercised in writing, e.g. by e-mail, fax or letter

## 2. Declaration of revocation

The right of revocation, unless the parties have agreed otherwise, applies not in the following contracts:

- a) Provision of services in the field of accommodation for purposes other than habitation, food and drink, and other services regarding leisure activities, if the contract requires the provision of services for a specific date or period.
- b) If, for certain bookings, there is nevertheless a voluntary possibility of cancellation, this will be indicated transparently in the respective product description or in our general terms and conditions.

## **V. WITHDRAWAL OF THE HOTEL**

- a) If there is an agreement that the customer can withdraw from the contract free of charge within a certain period, then Schulz Hotel GmbH is entitled to withdraw from the contract within the same period, if requests from other customers for the contractually booked room are received and the customer does not waive his right of withdrawal upon request of Schulz Hotel GmbH by setting a reasonable deadline.
- b) If an advance payment or provision of security agreed or demanded in accordance with Section III paragraph 8, 9 and 1 2 is not made even after a reasonable period of grace set by Schulz Hotel GmbH has elapsed, Schulz Hotel GmbH shall be entitled to withdraw from the contract.
- c) Furthermore, Schulz Hotel GmbH is entitled to effect extraordinary cancellation of the contract for a materially justifiable cause, in particular in the event that:
  - force majeure or other circumstances for which Schulz Hotel GmbH is not responsible make it impossible to fulfil the contract;
  - the rooms cannot be released due to an official order;
  - rooms are reserved with misleading or false information regarding material facts, such as the identity of the customer or the purpose of the stay;
  - Schulz Hotel GmbH has reasonable grounds to assume that the use of the hotel services may endanger smooth business operations, security or public reputation of Schulz Hotel GmbH, without this being attributable to the management or organisation of Schulz Hotel GmbH.
- d) If the booked room is not available, Schulz Hotel GmbH reserves the right to book the customer into another hotel within the same city, taking into account the standard of the room originally booked, and to inform the customer in a timely manner. In this case, the customer shall be entitled to withdraw from the contract free of charge.

- e) The customer is not entitled to damages in the event of a justified cancellation by Schulz Hotel GmbH.

## **VI. AVAILABILITY, HANDOVER AND RETURN OF ROOMS, OTHER PROVISIONS RELATING TO THE STAY IN THE HOTEL**

1. The customer does not acquire any entitlement to the provision of particular rooms, unless Schulz Hotel GmbH has confirmed the provision of selected rooms in writing.
2. For group bookings based on multi-bedrooms, Schulz Hotel GmbH shall determine the room allocation.
3. Booked rooms are available to the customer from 3 p.m. on the agreed day of arrival. The customer has no claim to an earlier provision.
4. Booked rooms shall be occupied by the customer by 06:00 pm at the latest on the arrival day (check-in). If there is no guaranteed booking which was ensured through a prepayment or security, Schulz Hotel GmbH has the right to otherwise allocate the rooms after 06:00 pm, without this giving rise to claims of compensation by the customer. With regard to the claim for remuneration of Schulz Hotel GmbH, the provisions of the previous Section IV shall apply.
5. On the agreed day of departure, the rooms must be vacated and made available to Schulz Hotel GmbH by
  - 11.00 a.m. for individual travellers
  - 10.00 a.m. for groups.

In the event of a late departure booked in advance, the time of return of the vacated room on the day of departure will be extended to 14.00 hrs. If the room is returned at a later time, Schulz Hotel GmbH may charge 100 percent of the full accommodation price (valid online price at [www. SchulzHotels.com](http://www.SchulzHotels.com)) as usage fee if the room is returned after 6 p.m. on the day of departure. If the room is returned between 2 p.m. and 6 p.m., 50% of the full valid accommodation price will be charged as usage fee. Contractual claims of the customer shall not be established hereby. The customer is at liberty to prove that Schulz Hotel GmbH incurred no claim or a much lesser claim to usage damages.

6. For groups of 12 or more persons in multi-bedrooms, a list of all participants with their full name, date of birth and gender must be handed over to Schulz Hotel GmbH before the booked room(s) is/are handed over.
7. Guests are not entitled to accommodation if the total number of persons arriving exceeds the contractually agreed number of persons.
8. Persons under 18 years of age are not allowed to stay overnight in the dormitory (dorm), which can be booked individually by different guests. Minors may only stay in private rooms if accompanied by at least one legal guardian or with the consent of a legal guardian, including a copy of the identity card of the respective person. Group

travellers accompanied by an adult person authorized by a parent or guardian are excluded from this regulation.

9. Animals must always be registered in advance with the Schulz Hotel GmbH. The accommodation of animals may be refused in individual cases. Animals or noisy large medical equipment can only be accommodated in private rooms. Animals are not allowed in the dining rooms.
10. Schulz Hotel GmbH offers each guest a maximum of 14 nights in a dormitory within four weeks. A longer stay may be refused by Schulz Hotel GmbH.
11. If a breakfast is booked, it will be served to the customer after the overnight stay. If half or full board is booked, dinner will be served as the first meal on the day of arrival. Deviating agreements may be made. Mealtimes will be agreed with Schulz Hotel GmbH at the latest on arrival of the customer or group.

## **VII. LIABILITY AND LIMITATION PERIOD**

1. The customer is liable for deliberately or negligently caused inventory damage or gross contamination. In the case of a group booking in a multi-bedroom, the person(s) who have made the group booking are jointly and severally liable for damage in the multi-bed room if the person who has caused the damage cannot be determined with reasonable effort.
2. Schulz Hotel GmbH shall be liable for its obligations under this contract with the diligence of a prudent businessman. Customer claims for compensation are excluded. This does not apply to damages resulting from injury to life, body or health, freedom and sexual self-determination if the hotel is responsible for the breach of duty, other damages based on an intentional or grossly negligent breach of duty by Schulz Hotel GmbH and damages based on an intentional or grossly negligent breach of typical contractual duties of the hotel. A breach of duty by Schulz Hotel GmbH is equal to that of a statutory representative or a vicarious agent. Further claims for damages are excluded, unless otherwise agreed below.
3. Schulz Hotel GmbH reserves the right to demand a deposit of up to EUR 500.00 per booking on arrival or during the stay, which will be refunded on departure, provided that Schulz Hotel GmbH has not been able to detect any damage or gross contamination caused by the customer or the group. Damage or costs for the removal of coarse impurities that exceed the amount of the deposit must be paid directly on site or will be invoiced subsequently if Schulz Hotel GmbH is charged for costs for e.g. fire brigade or other rescue operations by third parties. The latter also applies to damage and coarse impurities, which are only discovered after the departure of the customer or the group.
4. Smoking is strictly prohibited in all areas of the hotel. In the event of a violation, Schulz Hotel GmbH will charge a fee of EUR 300.00. The same applies to the manipulation of smoke alarms or the unauthorized opening of emergency doors. Schulz Hotel GmbH reserves the right to claim higher damages if, for example, it is charged for a fire brigade mission or if fire damage to the hotel property caused by unauthorized smoking has occurred.

5. Schulz Hotel GmbH shall be liable for items brought in by the customer in accordance with the statutory provisions of §§ 701 ff. BGB (German Civil Code) up to the amount of EUR 3,500.00. For money, securities and valuables it shall be liable up to the amount of EUR 800.00.
6. Insofar as a parking space is provided to the customer in the hotel garage or a hotel parking lot, this does not constitute a safekeeping agreement, even if a fee is exchanged. In the event of loss or damage to motor vehicles (or their contents) parked or manoeuvred on the hotel property, Schulz Hotel GmbH shall only be liable in accordance with the above paragraph 2). In this case, the damage must be claimed from Schulz Hotel GmbH at the latest when leaving the hotel property.
7. Messages, mail and goods for customers will be handled with care. Schulz Hotel GmbH takes over the delivery, storage and - on request - the forwarding of the same as well as the forwarding of found items for a fee if requested. Schulz Hotel GmbH is entitled to hand over the aforementioned items to the local lost and found office after a storage period of one month at the latest, subject to a reasonable charge.
8. The customer's claims for damages shall become statute-barred no later than two years after the time at which the customer becomes aware of the damage or, irrespective of this knowledge, no later than three years after the time of the damaging event. Excluded from this is the liability of Schulz Hotel GmbH for damages from injury to life, body or health as well as for other damages which are based on an intentional and grossly negligent breach of duty by Schulz Hotel GmbH, a legal representative or vicarious agent of the hotel. The statutory limitation period shall apply here.
9. The improper use of rooms, beds and galleries are strictly prohibited. Schulz Hotel GmbH accepts no liability for damage or injury caused by improper use of bunk beds, stairs in the galleries or the galleries themselves.
10. Proper attire is required in the public areas of the hotel. This includes wearing shoes, tops and bottoms. Visitors over age 12 are prohibited from wearing costumes and masks (except on medical grounds). Schulz Hotels reserves the right, at any time and at our sole discretion, to escort out of the hotel area any persons wearing clothing that may disturb other visitors or to charge a sum of 300 Euro from the guest.

#### **VIII. FINAL PROVISIONS, DISPUTE RESOLUTION, PLACE OF JURISDICTION**

1. Amendments or supplements to the contract, the acceptance of the application or these Terms and Conditions shall be made in text form. Unilateral changes or additions by the customer are invalid.
2. Place of performance and payment is the registered office of Schulz Hotel GmbH.
3. Information in accordance with § 36 VS BG (German Consumer Dispute Resolution Act) on participation in consumer arbitration proceedings:

We voluntarily participate in the consumer arbitration proceedings. Responsible body:  
Allgemeine Verbraucherschlichtungsstelle des Zentrums für Schlichtung e.V.  
Straßburger Str. 8, 77694 Kehl

Phone: +49 7851 7957940

Fax: +49 7851 7957941

Internet: [www.verbraucher-schlichter.de](http://www.verbraucher-schlichter.de) E-mail: [mail@verbraucher-schlichter.de](mailto:mail@verbraucher-schlichter.de)

This arbitration body is a "general consumer arbitration body" in accordance with § 4 paragraph 2 sentence 2 VS BG.

#### 4. Information on Online Dispute Resolution

In addition to the possibility of contacting us directly and resolving disputes in this way, the European Commission has provided, in accordance with Art. 14 (1) ODR Regulation, a platform for online dispute resolution under the following link: [ec.europa.eu/consumers/odr/](http://ec.europa.eu/consumers/odr/)

5. The exclusive place of jurisdiction - also for cheques and bills of exchange disputes is Berlin. If a contractual partner has no general place of jurisdiction in Germany, the place of jurisdiction shall be the registered office of Schulz Hotel GmbH under company law.
6. German law shall apply.
7. Should individual provisions of these Terms and Conditions for Hotel Accommodation be or become invalid or void, this shall not affect the validity of the remaining provisions. Otherwise, the statutory provisions apply.
8. Schulz Hotel GmbH distances itself in every respect from discrimination, radicalism, violence and xenophobia.

Fonte: Schulz Hotels (2019a).

## Anexo XV: ASSD

**ASSD<sup>®</sup>** Hostel and Hotel Management Software

HOME SOFTWARE • DOWNLOAD ABOUT US • NEWS CONTACT US •

### BUSINESS INTELLIGENCE

This BI creates any statistic you like!

Take a daily look at forecasts and pickup, conversion and competitor rates and other brilliant features ...

➤ [More about the ASSD Business Intelligence ...](#)

#### SOFTWARE SOLUTIONS

Software that covers it all, ASSD offers a fully integrated software solution for hotels and hostels:  
Web-based Property Management  
Software ASSD PMS – ASSD Channel Manager – Web Booking Engine  
ASSD CRS – ASSD Business Intelligence ...

#### DOWNLOAD

Register now and test our software free of charge! After registration you get the download versions of the ASSD Hotel and Hostel Software. Furthermore you have access to user manuals and other documents ...

#### ABOUT US

Established 1988, ASSD provides high-performance web-based software for hotels and hostels. Head office is in Munich, Germany, further offices are in Berlin and Oldenburg, Germany and Barcelona, Spain ...

Figura 6.8. Página inicial do sítio ASSD. Fonte: ASSD Hostel and Hotel Software (2019).



## Anexo XVII: Tipologia de habitação por valor

Tipo de quarto	Capacidade	Preço de hoje	As suas escolhas	Selecionar quartos
<b>Quarto Duplo ou Twin</b> 2 camas de casal grandes 15 m <sup>2</sup> Vista do jardim interior Casa de banho privativa Televisão de ecrã plano Insonorização Wi-Fi gratuito ✓ Duche ✓ WC ✓ Toalhas ✓ Roupa de cama ✓ Tomada perto da cama ✓ Secretária ✓ Televisão ✓ Canais por satélite ✓ Aquecimento ✓ Secador de cabelo ✓ Varandinha ✓ Pisos superiores acessíveis por elevador ✓ Suporte para cabides ✓ Papel higiénico Preços por quarto incluído: 5 % IVA, 5 % imposto municipal		Genius € 64 Inclui impostos e taxas	✓ CANCELAMENTO GRATUITO antes das 23:59 do dia 2 de Novembro, 2020 ✓ 10% de desconto Genius incluído na tarifa do quarto	<input type="button" value="v"/>
		Genius € 64 Inclui impostos e taxas Oferta de Viagem	✖ Bom pequeno-almoço incluído ✓ CANCELAMENTO GRATUITO antes das 23:59 do dia 4 de Novembro, 2020 ✓ 10% de desconto Genius incluído na tarifa do quarto	<input type="button" value="v"/>
<b>Quarto Familiar Standard</b> 4 camas individuais Vista do jardim interior Casa de banho privativa Televisão de ecrã plano Insonorização Wi-Fi gratuito Mais Preços por quarto incluído: 5 % IVA, 5 % imposto municipal		€ 75 Inclui impostos e taxas	✓ CANCELAMENTO GRATUITO antes das 23:59 do dia 2 de Novembro, 2020	<input type="button" value="v"/>
		€ 83 Inclui impostos e taxas Oferta de Viagem	✖ Bom pequeno-almoço incluído ✓ CANCELAMENTO GRATUITO antes das 23:59 do dia 2 de Novembro, 2020	<input type="button" value="v"/>
<b>Quarto Triplo Standard</b> 3 camas individuais Vista do jardim interior Casa de banho privativa Televisão de ecrã plano Insonorização Wi-Fi gratuito Mais Preços por quarto incluído: 5 % IVA, 5 % imposto municipal		€ 77 Inclui impostos e taxas	✓ CANCELAMENTO GRATUITO antes das 23:59 do dia 2 de Novembro, 2020	<input type="button" value="v"/>
		€ 77 Inclui impostos e taxas Oferta de Viagem	✖ Bom pequeno-almoço incluído ✓ CANCELAMENTO GRATUITO antes das 23:59 do dia 4 de Novembro, 2020	<input type="button" value="v"/>

Figura 6.10. Tipologia de habitação por valor no Schulz Hotels, em Julho 2020. Fonte: Booking.com (2020).

<p><b>Quarto Quádruplo Standard</b></p> <p>2 camas individuais 2 beliches</p> <p>16 m<sup>2</sup></p> <p>Vista do pátio interior Casa de banho privativa Televisão de ecrã plano Insonorização Wi-Fi gratuito</p> <p>Mais</p> <p>Preços por quarto Incluído: 5 % IVA, 5 % imposto municipal</p>	<p>4 pessoas</p>	<p><b>Genius</b></p> <p>€ 77</p> <p>€ 69</p> <p>Inclui impostos e taxas</p>	<p>✓ CANCELAMENTO GRATUITO antes das 23:59 do dia 2 de Novembro, 2020</p> <p>✓ 10% de desconto Genius incluído na tarifa do quarto</p>	<p>⌵</p>
<p>Mais</p> <p>Preços por quarto Incluído: 5 % IVA, 5 % imposto municipal</p>	<p>4 pessoas</p>	<p><b>Genius</b></p> <p>€ 106</p> <p>€ 81</p> <p>Inclui impostos e taxas</p> <p>Oferta de Viagem</p>	<p>✓ Bom pequeno-almoço incluído</p> <p>✓ CANCELAMENTO GRATUITO antes das 23:59 do dia 2 de Novembro, 2020</p> <p>✓ 10% de desconto Genius incluído na tarifa do quarto</p>	<p>⌵</p>
<p><b>Quarto Duplo Standard - Ocupação Individual</b></p> <p>1 cama de casal</p> <p>Vista do pátio interior Casa de banho privativa Televisão de ecrã plano Insonorização Wi-Fi gratuito</p> <p>Mais</p> <p>Preços por quarto Incluído: 5 % IVA, 5 % imposto municipal</p>	<p>2 pessoas</p>	<p><b>Genius</b></p> <p>€ 77</p> <p>€ 49</p> <p>Inclui impostos e taxas</p>	<p>✓ Bom pequeno-almoço incluído</p> <p>✓ CANCELAMENTO GRATUITO antes das 23:59 do dia 4 de Novembro, 2020</p> <p>✓ 15% de desconto Genius incluído na tarifa do quarto</p>	<p>⌵</p>
<p>Mais</p> <p>Preços por quarto Incluído: 5 % IVA, 5 % imposto municipal</p>	<p>2 pessoas</p>	<p><b>Genius</b></p> <p>€ 69</p> <p>€ 50</p> <p>Inclui impostos e taxas</p>	<p>✓ CANCELAMENTO GRATUITO antes das 23:59 do dia 2 de Novembro, 2020</p> <p>✓ 15% de desconto Genius incluído na tarifa do quarto</p>	<p>⌵</p>
<p><b>Quarto Individual Standard</b></p> <p>1 cama individual</p> <p>Vista do pátio interior Casa de banho privativa Televisão de ecrã plano Insonorização Wi-Fi gratuito</p> <p>Mais</p> <p>Preços por quarto Incluído: 5 % IVA, 5 % imposto municipal</p>	<p>1 pessoa</p>	<p>€ 55</p> <p>Inclui impostos e taxas</p>	<p>✓ CANCELAMENTO GRATUITO antes das 23:59 do dia 2 de Novembro, 2020</p>	<p>⌵</p>

Figura 6.11. Tipologia de habitação por valor no Schulz Hotels, em Julho 2020. Fonte: Booking.com (2020).

Anexo XVIII: Vouchers

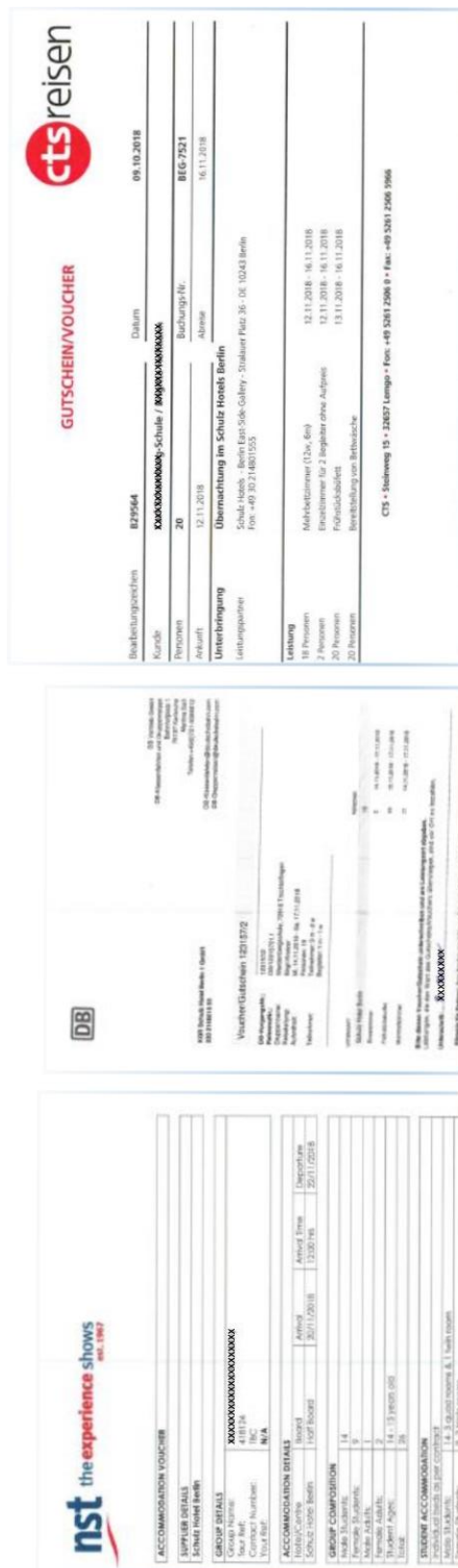


Figura 6.12. Exemplos Vouchers empresas de *allotment*. Fonte: Schulz Hotels (2018f).

## Anexo XIX: Checklists

Tabela 6.6 How Can I Do? Schulz Operational Guidelines Early Shift

Clock in with your Fingerprint on the E2N scanner for your shift, switch on the PC and logIn (Username: SP36.Reception(No.of PC); (Password: igel+sp36);
login into ASSD with your personal LogIn, and start your ASSD shift including money count and “open POS”-Procedure
Hand over with the shift members of last shift for all information and if necessary, lets explain. To a proper handover belongs: Handover sheet, emails, additional info
Double check the arrival and departure (here especially open “red” invoices) list – check if everything is in the HSK list (sofas, LCO’s, Babybeds, connecting reservations, dirty rooms from day before). One HSK list will be left at the reception
open FIREFOX-Browser and activate each one Tab for booking.com-extranet, Expedia, My Taxi and google Maps
check-out of guests, ask proactive for a Feedback and a online review, collect all Keycards, ask for the need of a Luggagebox, Taxi → wish a good day
Double check not yet checked out departures with HSK until 2 pm! MAKE sure all guests on Departure List have the status of “check out” in ASSD latest by 14:30pm. Handover others!!!
Check parking lot around 2pm. Guest can park until 2 pm
Adjust the registration forms, in case of move or extension
For any room changes affecting today – tell HSK immediately: LCO, extension, earlier departure date
Read and work on the E-Mails in “RECEPTION”” Folder in Outlook, please see for more Details the manual” E-Mail Handling”
help Martha’s to keep the Library tidy and clear tables, sort all chairs. Check every 30min to help each other, delete every half hour the History in all i-Pads on Check-In stations, clear Tabs open SCHULZ Homepage – Also keep the Lobby clean and tidy
Sort out all registration forms with departure of today after regular check out time. Sort it after departure date and room number (low to high) and put it in the folder in the reception desk Be aware, that you have to make changes on a registration for, if a guest likes to extend
Check for possible NoShow → this info should be in the HSK list. Do the no shows after 9am and after checking with HSK – use the SOP “handling no shows
keep your workplace always ready to work in a high guest frequency and fill paper in printer, fill stabler, pens, holepuncher...
every Wednesday: check for Marketing & Officematerial, see the Manual “Marketing & Office supplier Checklist”
check In Guests as soon as the room is available (marked as “clean” from Houskeeping) the CheckIn time can be early in the morning to satisfy guests and deliver good service
Give all L&F that was given to the reception the day before to HSK to store it and adjust in the tablet.
close your POS/ASSD not before the next shift is arrived, at always must be at least one POS open with a person that is paying attention to the guests
keep the back of Reception tidy and sort all papers, please be aware of open papers at reception and guest datas especially Credit card details.
use for communication always the HandOver sheet and use for individual topics related to a reservation always the MEMO Box in each reservation on ASSD
do the handover face to face. Handover sheet and emails with all shift members, hand the late shift the actual arrival list clock out with your Fingerprint on the E2N scanner from your shift

Fonte: Schulz Hotels (2018g).

Tabela 6.7. How Can I Do? Schulz Operational Guidelines Late Shift

Clock in with your Fingerprint on the E2N scanner for your shift, switch on the PC and logIn (Username: SP36.Reception(No.of PC); (Password: igel+sp36);
login into ASSD with your personal LogIn, and start your ASSD shift including money count and “open POS”-Procedure
Hand over with the shift members of last shift for all information and if necessary, lets explain. To a proper handover belongs: Handover sheet, emails, additional info
check open arrivals and if there is any VIP, as well as if there are any open departures
Check if Tab for booking.com-extranet, Expedia, My-Taxi and Google (Maps) are already opened
Check-in of guest, please see procedure of “CheckIn” Help the guests with all requests
Adjust the registration forms, in case of move or extension
Read and work on Emails (also see email handling in manuals)
help Martha’s to keep the Library tidy and clear tables, sort all chairs. Check every 30min to help each other, delete every half hour the History in all i-Pads on Check-In stations, clear Tabs open SCHULZ Homepage – Also keep the Lobby clean and tidy
keep your workplace always ready to work in a high guest frequency and fill paper in printer, fill stabler, pens, holepuncher...
Read and work on the E-Mails in “RECEPTION” Folder in Outlook, please see for more Details the manual” E-Mail Handling”
from 9pm carry out the first Security check, in ground floor incl. ALL DOORS towards the outside and close them (except Main Entrance)
Saturday late shift please put some “Dirty Blocks” in the system (make sure the rooms are occupied on Saturday – see manual Blocks) HSK will come and tell you how many
Doublecheck, prepare and hang out the “Speiseplan” for groups
Add all L&F items to OUR L&F tablet → HSK will give you handwritten
close your POS/ASSD not before the next shift is arrived, at always must be at least one POS open with a person that is paying attention to the guests
keep the back of Reception tidy and sort all papers, please be aware of open papers at reception and guest datas especially Credit card details.
use for communication always the HandOver sheet and use for individual topics related to a reservation always the MEMO Box in each reservation on ASSD
do the handover face to face. Handover sheet and emails with all shift members, hand the late shift the actual arrival list clock out with your Fingerprint on the E2N scanner from your shift

Fonte: Schulz Hotels (2018g).

Tabela 6.8. How Can I Do? Schulz Operational Guidelines Night Shift

Clock in with your Fingerprint on the E2N scanner for your shift, switch on the PC and logIn (Username: SP36.Reception(No.of PC); (Password: igel+sp36)
Close the door at the main entrance at 22:30 for security reasons (all guests can enter the property by ringing the bell or the KeyCard)
handover with the shift members of last shift for all information and if necessary, lets explain. To a proper handover belongs: Handover sheet, emails, additional info
Security check, as well as floor checks that the rooms are quiet (every 30-45min if necessary!) Call teachers if groups are too loud!
Check if Tab for booking.com-extranet, Expedia, My-Taxi and Google (Maps) are already opened
Print out the registration forms for the next day, please make sure that each registration form for each room! Different handling with group reservations
ATTENTION! please be aware there will be an ASSD update every night from 3am for a few minutes
Adjust the registration forms, in case of move or extension
If there are group arrivals for the next day, prepare the group folders and make the keycards (Groupenvelop contains KeyCards in little envelopes, red or white wristbands, Guest Data from ASSD, Key for a Luggage Box, map of Berlin, Schulzs business card, Namelist (already filled in if provided)). Leave a note, if city tax form already given
Please make a division of the group cages, depending to the amount of people in a group. Write in the “Cage locker List” with date and name of the group and put the key to the rest of the group stuff
keep the Lounge, Lobby tidy and in a guest friendly condition (clear waste from floor, sort the pillows and chairs, check TV’s, check SCHULZ ARENA, ask guests proactive for help if needed)
Read and work on Emails
Create the missing tokens for all reservations
from 5am switch on both Coffeemachines in groundfloor and the one on Mezzanie for Breakfast room. (SOP will help)
Print out the HSK-lists as explained in “HSK Communication” until 05.45 with the info for baybeds or couch as bed and mark all rooms with possible NoShow/ not arrived guest’s, LCO, Connecting reserve., Dirty rooms, Early Check In ◇ use shortcut list as provided!!! Also give group Data of arriving groups to HSK
Check Arrivals of tomorrow (Memo, Pricing, write most impartonat info & open amount in Payment&paths) – put it in the printed hsk list – see SOP’s “HSK Commnciation” and “Shortcut List” for help. DO NOT WRITE ANYTHING IN THE HSK LIST IN ASSD!!!
Print out the meal plan for service for the next day
keep your workplace always ready to work in a high guest frequency and fill paper in printer, fill stabler, pens, holepuncher...
close your POS/ASSD not before the next shift is arrived, at always must be at least one POS open with a person that is paying attention to the guests
keep the back of Reception tidy and sort all papers, please be aware of open papers at reception and guest datas especially Credit card details.
use for communication always the HandOver sheet and use for individual topics related to a reservation always the MEMO Box in each reservation on ASSD
do the handover face to face with Handover sheet, email, add. info with all shift members
clock out with your Fingerprint on the E2N scanner from your shift

Fonte: Schulz Hotels (2018g).

Anexo XX: Análise SWOT cruzada

Tabela 6.9. Análise SWOT cruzada

		Forças										Fraquezas									
		Localização central em Ostbahnhof	Preço competitivo em alojamento	Pessoal simpático, eficiente e multicultural	Grupos mantêm uma ocupação elevada	Preço pequeno-almoço	Variedade do pequeno-almoço	Hotel novo e moderno	Cacifos e garagem	Ocupação elevada do hostel	Classificação online	Dependência de OTA	Áreas das habitações pequenas	Falta de formação profissional	Mistura de segmentos de clientes	Espaço restaurante pequeno	Falta de staff departamento de AB	Cross-selling da Schulz Arena	Máquinas de venda automática vazias	Problemas na internet e no AC dos quartos	Falta de Marketing relacional e redes sociais
ameaças	Concorrência elevada hotéis	+	+	+	-	+	+	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Política de preços baixos em Berlim	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Crise zona Euro e Brexit	+	-	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Fecho de fronteiras	-	-	+	+	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Greves	-	+	+	-	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Queda operadores turísticos	+	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ameaças terrorismo pandemias	+	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
oportunidades	Disponibilidade de recursos humanos	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	-	+	-	-	-	-	+
	Número elevado congressos eventos	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-	+
	Baixa sazonalidade	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	+	+	-	-
	Berlim capital da Europa	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-	+	+	+	-	-
	Férias escolares	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	+	-	-	+
	Ocupação elevada	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	+	+	-	+
	Destino multicultural elevado nº habitantes	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-	-	+	+	+	-	+

Fonte: do Autor (2020).

## Anexo XXI: Redes sociais do Schulz

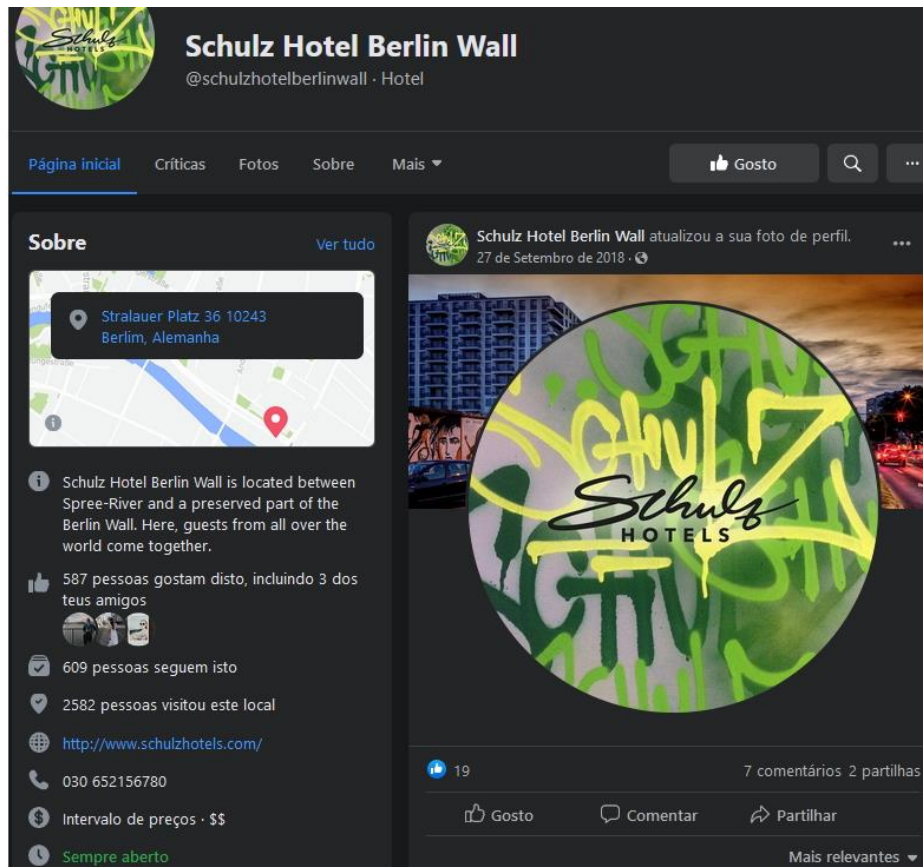


Figura 6.13. Perfil Facebook Schulz Hotels. Fonte: Facebook Schulz Hotel Berlin Wall (2020).

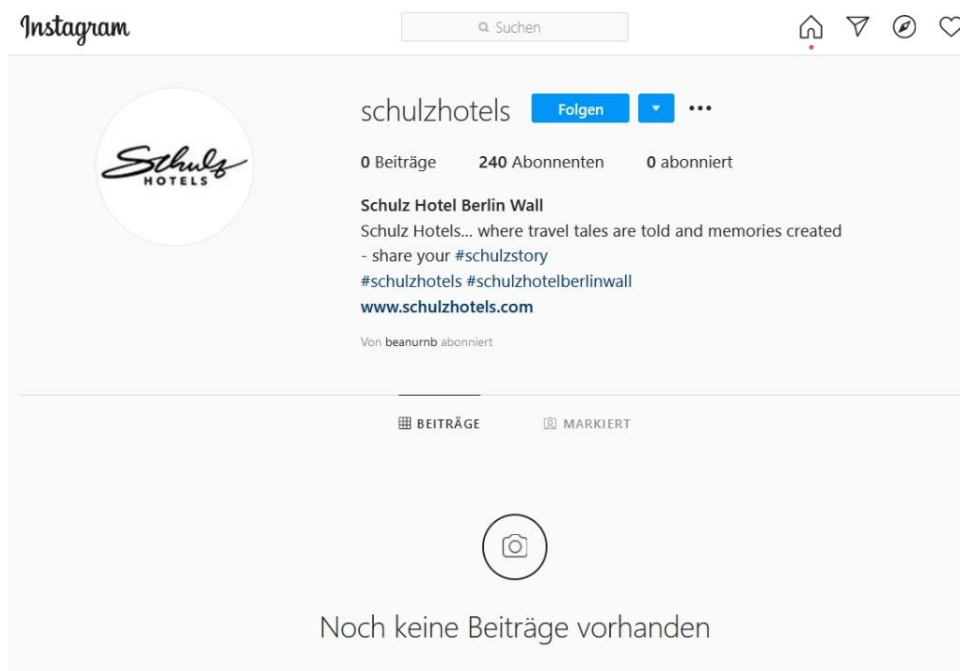


Figura 6.14. Perfil Instagram Schulz Hotels. Fonte: Instagram Schulz Hotels (2020).

## Anexo XXII: Fotografias Schulz

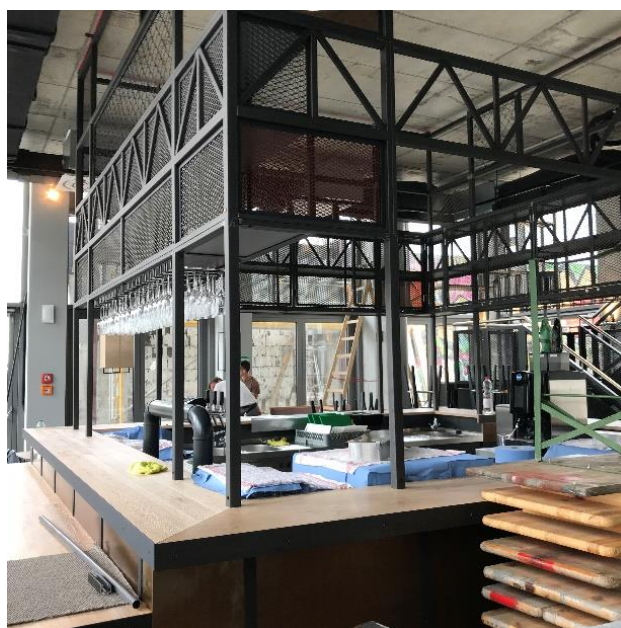


Figura 6.15. (esquerda) Arrumação de nova roupa de cama num dos quartos durante a pré-abertura. Fonte: do autor (2018).

Figura 6.16. (direita) Montagem do bar durante a pré-abertura. Fonte: do autor (2018)



Figura 6.17. (esquerda) Aspecto geral de Corredor durante pré-abertura. Fonte: do autor (2018).

Figura 6.18. (direita) Trabalhos na Schulz Arena durante pré-abertura. Fonte: do autor (2018).



Figura 6.19. (esquerda) Problemas no controlo do ar condicionado. Fonte: do autor (2018).



Figura 6.20. (direita) Problemas no departamento de Housekeeping. Material de limpeza abandonado durante a noite no corredor de acesso aos quartos. Fonte: do autor (2018).



Figura 6.21. Problemas com a máquina de venda: Produto mal colocado no dispensador e bloqueado para venda. Fonte: do autor (2018).



Figura 6.22. Vista sobre o Muro de Berlim e o rio Spree a partir de um dos quartos Premium. Fonte: do autor (2018).



## Anexo XXIV: Distribuidores

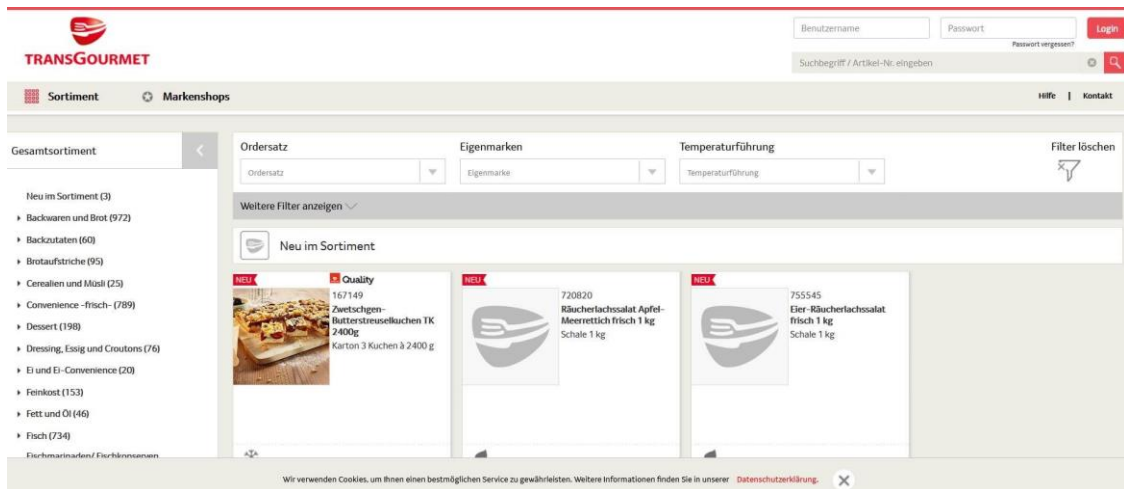


Figura 6.24. Sítio online Transgourmet. Fonte: Transgourmet, 2020



Figura 6.25. Sítio online J.J. Darboven. Fonte: J. J. Darboven (2020).



Figura 6.26. Sítio online de encomendas Preuss Münchhagen. Fonte: Preuss Münchhagen (2020).

Anexo XXV: Registo de encomendas

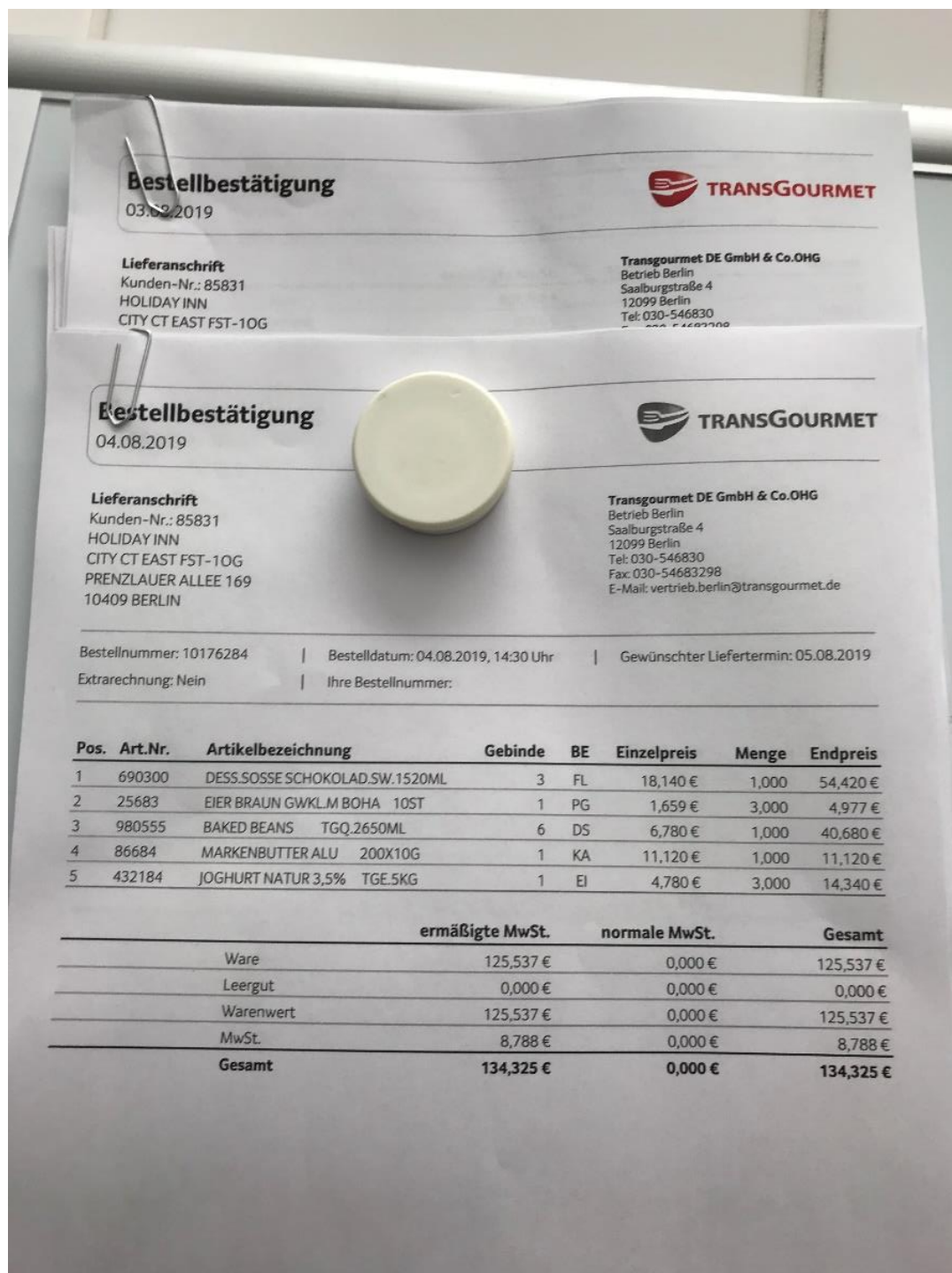


Figura 6.27. Folhas de registo Transgourmet. Fonte: Holiday Inn Hotels & Resorts (2019i).

Bestellung J.J. Darboven

Fax Nr. 040 73335 - 576



Circle Hotels Hotelbetriebsgesellschaft mbH  
Holiday Inn Berlin City Center East  
Prenzlauer Allee 169  
10409 Berlin

Kundennummer: 777702

Bestelldatum: *11.11.2019* Lieferdatum:

*Helel am  
10.11.2019  
bestellt  
POV*

Art Nr.	Bezeichnung	AE	Einzel preis	Menge	Gesamtpreis
Kaffee & Xocao					
2770071	Favorit Extra gemahlen	85x70g	46,41 €		- €
616827	IDEE Gold Express	500x1,8g	57,71 €	1	57,71 €
616810	IDEE entcoff. Gold Express	500x1,8g	62,13 €		- €
5019	XOCAO Premium Melange	10x1000g	63,00 €		- €
458250	Assam special	50Stück	15,50 €	2	31,00 €
458550	Earl Grey Premium	50Stück	15,50 €	1	15,50 €
458450	Sonne Asiens	50 Stück	15,50 €	1	15,50 €
458650	Rooibos Vanilla	50 Stück	15,50 €		- €
458850	Kräutergarten	50 Stück	15,50 €		- €
458950	Pfefferminze	50 Stück	15,50 €		- €
458750	Sommerbeeren	50 Stück	15,50 €		- €
462050	Ingwer-Orangenpassion	50 Stück	15,50 €	1	15,50 €
4851	English Select Ceylon	200 Glasport	23,90 €		- €
Sonstiges					
5379	Diätsüßer 'Tafelsüsse'	1000x2 Stk.	14,80 €		- €
13152	JJD Classics Bistro Zuckersticks	1000 Stk.	11,97 €		- €
6109	BONAMAT Korbfilter B10	250 Stk.			- €
13206	JJD Classics Tassendeckchen	1000 Stk.			- €
5297	Kaffeeweisser Classics	1000 Stk.	16,11 €		- €
Summe					135,21 €

*in*  
\* für Nachlieferung stellen bitte  
(7 Körner)

Figura 6.28. Folha de registo de encomenda JJ Darboven. Fonte: Holiday Inn Hotels & Resorts (2019j).

Bestellung PreussMünchhagen

Fax- Nr. : 030/ 688 901-26

Tel.: 030/ 6889010



Circle Hotels Hotelbetriebsgesellschaft mbH  
 Holiday Inn Berlin City Center East  
 Prenzlauer Allee 169  
 10409 Berlin

*Wichtig bitte zu 1030 1430! Danke*

Kundennummer: 540937

Bestelldatum: *Freitag, 2.8.13* Lieferdatum: *Montag, 5.8.13*

Artikelnummer	Einheit	Einzelpreis	Anzahl	Summe	Anzahl Rückgabe
<b>BIER</b>					
13176	Heineken 0,0 alkoholfrei 24x0,33l	Kiste	14,56 €	1	14,56 €
1500450	Heineken 24x0,33l	Kiste	15,24 €		0,00 €
204601	Carlsberg 50liter	Fass	88,05 €	1	88,05 €
002935	Carlsberg 24x0,33l	Kiste	14,88 €	2	29,76 €
8735	Kindl Radler 20 x 0,5 l	Kiste	10,79 €		0,00 €
1020336	Schöfferhofer dunkel 20 x 0,5 l	Kiste	11,79 €		0,00 €
5718	Schöfferhofer hefe Alkfrei 20 x 0,5 l	Kiste	12,44 €		0,00 €
1020214	Schöfferhofer hefe hell 20 x 0,5 l	Kiste	11,79 €		0,00 €
			<b>Summe</b>	132,37 €	<b>Summe</b>
<b>Alkoholfrei Getränke</b>					
400232	Apolli Selection 24 x 0,25 l	Kiste	6,99 €		0,00 €
1856	Apolli Selection 12 x 0,75 l	Kiste	6,70 €	6	40,20 €
872	Coca Cola 24 x 0,2 l	Kiste	7,33 €	4	29,32 €
	Coca Cola PET 0,5	Kiste	7,46 €		0,00 €
	VIO still PET 0,5	Kiste	5,55 €		0,00 €
796	Coca Cola Light 24 x 0,2 l	Kiste	7,33 €	2	14,66 €
776	Fanta 24 x 0,2 l	Kiste	7,33 €	4	29,32 €
003431	Maracujanektar 6x1l	Kiste	10,11 €		0,00 €
460604	Granini Ananassaft 6 x 1 l	Kiste	9,93 €		0,00 €
460605	Granini Apfel 24 x 0,2 l	Kiste	8,91 €	3	26,73 €
010901	Granini Cranberry 6x 1l	Kiste	10,11 €	6	60,66 €
460613	Granini Orangensaft 24 x 0,2 l	Kiste	11,21 €	3	33,63 €
461809	Granini Apfelsaft naturrüb 6x 1l	Kiste	7,50 €		0,00 €
416508	Bauer Birnensaft Direktaft 100% 6x1l	Kiste	8,64 €		0,00 €
12933	Märkisch Kristall 12 x 0,7 l	Kiste	2,39 €	4	9,56 €
408801	RedBull Gastro Dose 24 x 0,25 l	Palette	24,34 €		0,00 €
998	Schweppes TonicWater 24 x 0,2 l	Kiste	11,26 €	1	11,26 €
1010997	Schweppes Ginger ale 24 x 0,2 l	Kiste	11,26 €	1	11,26 €
??????	Schweppes Ginger Beer 6x1l	Kiste			0,00 €
294	Schweppes BitterLemon 24*0,2l	Kiste	11,26 €		0,00 €
450336	Sprite 24 x 0,2 l	Kiste	7,33 €	2	14,66 €
13385	Vio Spritzig 0,5l PET	Kiste	5,55 €		0,00 €
400251	VIO still Gastro 12 x 0,75 l	Kiste	6,70 €	6	40,20 €
400250	VIO still Gastro 24 x 0,25 l	Kiste	6,70 €	2	13,40 €
			<b>Summe AFG</b>	<b>334,86 €</b>	

Figura 6.29. Folha de registo Preuss Münchenhagen. Fonte: Holiday Inn Hotels & Resorts (2019h).

Anexo XXVI: Bescheinigung für in lebensmittelbetrieben tätige personen

**Bescheinigung nach § 43 Abs.1 Nr.1 IfSG \***  
für in Lebensmittelbetrieben tätige Personen

\* IfSG = Infektionsschutzgesetz = Gesetz zur Verhütung und Bekämpfung von Infektionskrankheiten beim Menschen vom 20. Juli 2000 (BGBl. I Nr. 33, S. 1045)

Diese Bescheinigung

- Ist nur gültig mit dem Personalausweis / ggf. mit gültiger Arbeitserlaubnis
- Gilt nicht als Arbeitserlaubnis
- Bitte beachten Sie die Hinweise unten auf der Bescheinigung

Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf, Gesundheitsamt,  
Hohenzollerndamm 177, 10713 Berlin

Herr \_\_\_\_\_ geb.: \_\_\_\_\_

Hiermit wird bescheinigt, dass die o.g. Person am **20.06.2019** mündlich und schriftlich über die in § 42 Abs. 1 IfSG genannten Tätigkeitsverbote und die Verpflichtungen nach § 43 Abs. 2, 4 und 5 IfSG belehrt wurde.

Stempel/Unterschrift ausstellende Stelle

Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf  
von Berlin  
- Gesundheitsamt -  
Hohenzollerndamm 177-177  
10713 Berlin

**Erfolgt die Arbeitsaufnahme nicht innerhalb von drei Monaten nach der Erstbelehrung durch das Gesundheitsamt, verliert diese Bescheinigung ihre Gültigkeit und Sie müssen erneut an einer Erstbelehrung teilnehmen.**

**Bitte lassen Sie sich unten auf der Karte, wenn möglich, Ihre Arbeitsaufnahme bestätigen** (so haben Sie immer den Nachweis, dass Sie innerhalb von drei Monaten nach Ausstellung, die Arbeit aufgenommen haben und die Bescheinigung somit unbefristet gültig ist).

*Holiday Inn*  
PRENZLAUER BERG  
Circle Hotels Hotelbetriebsgesellschaft mbH  
Prenzlauer Allee 153, 10409 Berlin  
Tel (030) 44 66 10 - Fax (030) 44 66 1661

Datum der Arbeitsaufnahme/Belehrung \_\_\_\_\_ Unterschrift des Arbeitgeber Stempel \_\_\_\_\_ Unterschrift des Arbeitnehmer \_\_\_\_\_

Figura 6.30. Bescheinigung für in lebensmittelbetrieben tätige personen. Fonte: Gesundheitsamt (2019).

## Anexo XXVII: Siglas de países por códigos ISO

Tabela 6.10. Lista de países pelos respectivos códigos

<b>ISO 3166-1 alfa-2</b>	<b>Nome do país</b>	<b>ISO 3166-1 numérico</b>	<b>ISO 3166-1 alfa-3</b>
AD	Andorra	020	AND
AE	Emirados Árabes Unidos	784	ARE
AF	Afeganistão	004	AFG
AG	Antigua e Barbuda	028	ATG
AI	Anguila	660	AIA
AL	Albânia	008	ALB
AM	Arménia	051	ARM
AN	Antillas Neerlandesas	530	ANT
AO	Angola	024	AGO
AQ	Antártida	010	ATA
AR	Argentina	032	ARG
AS	Samoa Americana	016	ASM
AT	Áustria	040	AUT
AU	Austrália	036	AUS
AW	Aruba	533	ABW
AX	Islas Áland	248	ALA
AZ	Azerbaijão	031	AZE
BA	Bósnia Herzegovina	070	BIH
BB	Barbados	052	BRB
BD	Bangladesh	050	BGD
BE	Bélgica	056	BEL
BF	Burkina Faso	854	BFA
BG	Bulgária	100	BGR
BH	Bahréin	048	BHR
BI	Burundi	108	BDI
BJ	Benin	204	BEN
BL	San Bartolomeu	652	BLM
BM	Bermudas	060	BMU
BN	Brunei	096	BRN
BO	Bolívia	068	BOL
BR	Brasil	076	BRA
BS	Bahamas	044	BHS
BT	Butão	064	BTN
BV	Ilha Bouvet	074	BVT
BW	Botsuana	072	BWA
BY	Belarússia	112	BLR
BZ	Belize	084	BLZ
CA	Canadá	124	CAN
CC	Ilhas Cocos	166	CCK
CF	República Centro-Africana	140	CAF
CG	Congo	178	COG
CH	Suíça	756	CHE
CI	Costa do Marfim	384	CIV
CK	Ilhas Cook	184	COK
CL	Chile	152	CHL
CM	Camarões	120	CMR
CN	China	156	CHN

CO	Colômbia	170	COL
CR	Costa Rica	188	CRI
CU	Cuba	192	CUB
CV	Cabo Verde	132	CPV
CX	Ilha Christmas	162	CXR
CY	Chipre	196	CYP
CZ	República Checa	203	CZE
DE	Alemanha	276	DEU
DJ	Djibouti	262	DJI
DK	Dinamarca	208	DNK
DM	Domínica	212	DMA
DO	República Dominicana	214	DOM
DZ	Argélia	012	DZA
EC	Equador	218	ECU
EE	Estónia	233	EST
EG	Egito	818	EGY
EH	Sahara Ocidental	732	ESH
ER	Eritreia	232	ERI
ES	Espanha	724	ESP
ET	Etiópia	231	ETH
FI	Finlândia	246	FIN
FJ	Fiji	242	FJI
FK	Ilhas Malvinas	238	KLK
FM	Micronésia	583	FSM
FO	Ilhas Faroé	234	FRO
FR	França	250	FRA
GA	Gabão	266	GAB
GB	Reino Unido	826	GBR
GD	Granada	308	GRD
GE	Geórgia	268	GEO
GF	Guiana Francesa	254	GUF
GG	Guernsey	831	GGY
GH	Gana	288	GHA
GI	Gibraltar	292	GIB
GL	Gronelândia	304	GRL
GM	Gâmbia	270	GMB
GN	Guiné	324	GIN
GP	Guadalupe	312	GLP
GQ	Guiné Equatorial	226	GNQ
GR	Grécia	300	GRC
GS	Ilhas Geórgia do Sul e Sandwich do Sul	239	SGS
GT	Guatemala	320	GTM
GU	Guam	316	GUM
GW	Guiné-Bissau	624	GNB
GY	Guiana	328	GUY
HK	Hong Kong	344	HKG
HM	Ilhas Heard y McDonald	334	HMD
HN	Honduras	340	HND
HR	Croácia	191	HRV
HT	Haiti	332	HTI
HU	Húngria	348	HUN
ID	Indonésia	360	IDN
IE	Irlanda	372	IRL
IL	Israel	376	ISR
IM	Ilha de Man	833	IMN

IN	Índia	356	IND
IO	Território Britânico do Oceano Índico	086	IOT
IQ	Iraque	368	IRQ
IR	Irão	364	IRN
IS	Islândia	352	ISL
IT	Itália	380	ITA
JE	Jersey	832	JEY
JM	Jamaica	388	JAM
JO	Jordânia	400	JOR
JP	Japão	392	JPN
KE	Quênia	404	KEN
KG	Quirgistão	417	KGZ
KH	Cambodja	116	KHM
KI	Quiribati	296	KIR
KM	União das Comores	174	COM
KN	São Cristóvão e Neves	659	KNA
KP	Coreia do Norte	408	PRK
KR	Coreia do Sur	410	KOR
KW	Kuwait	414	KWT
KY	Ilhas Caimão	136	CYM
KZ	Cazaquistão	398	KAZ
LA	Laos	418	LAO
LB	Líbano	422	LBN
LC	Santa Lúcia	662	LCA
LI	Liechtenstein	438	LIE
LK	Sri Lanka	144	LKA
LR	Libéria	430	LBR
LS	Lesoto	426	LSO
LT	Lituânia	440	LTU
LU	Luxemburgo	442	LUX
LV	Letónia	428	LVA
LY	Líbia	434	LBY
MA	Marrocos	504	MAR
MC	Mónaco	492	MCO
MD	Moldova	498	MDA
ME	Montenegro	499	MNE
MG	Madagáscar	450	MDG
MH	Ilhas Marshall	584	MHL
MK	Macedónia	807	MKD
ML	Mali	466	MLI
MM	Myanmar	104	MMR
MN	Mongólia	496	MNG
MO	Macau	446	MAC
MQ	Martinica	474	MTQ
MR	Mauritânia	478	MRT
MS	Montserrat	500	MSR
MT	Malta	470	MLT
MU	Maurício	480	MUS
MV	Maldivas	462	MDV
MW	Malawi	454	MWI
MX	México	484	MEX
MY	Malásia	458	MYS
MZ	Moçambique	508	MOZ
NA	Namíbia	516	NAM
NC	Nova Caledónia	540	NCL

NE	Níger	562	NER
NF	Ilhas Norkfolk	574	NFK
NG	Nigéria	566	NGA
NI	Nicarágua	558	NIC
NL	Países Baixos	528	NLD
NO	Noruega	578	NOR
NP	Nepal	524	NPL
NR	Nauru	520	NRU
NU	Niue	570	NIU
NZ	Nova Zelândia	554	NZL
OM	Omã	512	OMN
PA	Panamá	591	PAN
PE	Perú	604	PER
PF	Polinésia Francesa	258	PYF
PG	Papua Nova Guiné	598	PNG
PH	Filipinas	608	PHL
PK	Paquistão	586	PAK
PL	Polónia	616	POL
PM	São Pedro e Miquelão	666	SPM
PN	Ilhas Pitcairn	612	PCN
PR	Porto Rico	630	PRI
PS	Palestina	275	PSE
PT	Portugal	620	PRT
PW	República de Palau	585	PLW
PY	Paraguai	600	PRY
QA	Qatar	634	QAT
RE	Reunião	638	REU
RO	Roménia	642	ROU
RS	Sérvia e Montenegro	688	SRB
RU	Rússia	643	RUS
RW	Ruanda	646	RWA
SA	Arábia Saudita	682	SAU
SB	Ilhas Salomão	090	SLB
SC	Seychelles	690	SYC
SD	Sudão	736	SDN
SE	Suécia	752	SWE
SG	Singapura	702	SGP
SH	Santa Helena	654	SHN
SI	Eslovénia	705	SVN
SJ	Svalbard e Jan Mayen	744	SJM
SK	Eslováquia	703	SVK
SL	Serra Leoa	694	SLE
SM	São Marino	674	SMR
SN	Senegal	686	SEN
SO	Somalia	706	SOM
SR	Suriname	740	SUR
ST	São Tomé e Príncipe	678	STP
SV	El Salvador	222	SLV
SY	Síria	760	SYR
SZ	Reino de Essuatíni (Suazilândia)	748	SWZ
TC	Ilhas Turcas e Caicos	796	TCA
TD	Chade	148	TCD
TF	Terras Austrais e Antárticas Francesas	260	ATF
TG	Togo	768	TGO
TH	Tailândia	764	THA

TH	Tanzânia	834	TZA
TJ	Tajiquistão	762	TJK
TK	Toquelau	772	TKL
TL	Timor-Leste	626	TLS
TM	Turquemenistão	795	TKM
TN	Tunísia	788	TUN
TO	Tonga	776	TON
TR	Turquia	792	TUR
TT	Trinidad e Tobago	780	TTO
TV	Tuvalu	798	TUV
TW	República da China Taiwan	158	TWN
UA	Ucrânia	804	UKR
UG	Uganda	800	UGA
US	Estados Unidos da América	840	USA
UY	Uruguai	858	URY
UZ	Uzbequistão	860	UZB
VA	Cidade do Vaticano	336	VAT
VC	São Vicente e Granadinas	670	VCT
VE	Venezuela	862	VEN
VG	Ilhas Virgens Britânicas	092	VGB
VI	Ilhas Virgens dos EUA	850	VIR
VN	Vietname	704	VNM
VU	Vanuatu	548	VUT
WF	Wallis e Futuna	876	WLF
WS	Samoa	882	WSM
YE	Iémen	887	YEM
YT	Mayotte	175	MYT
ZA	República da África do Sul	710	ZAF
ZM	Zâmbia	894	ZAM
ZW	Zimbabwe	716	ZIM

Fonte: Agência tributária (2020).