

Gonçalo Manuel Cabrita Pereira

Os desafios da gestão operacional na hotelaria
de 5 estrelas no Algarve.

Caso de estudo: *Cascade Wellness Resort*



2022

Gonçalo Manuel Cabrita Pereira

Os desafios da gestão operacional na hotelaria
de 5 estrelas no Algarve.

Caso de estudo: *Cascade Wellness Resort*

Mestrado em Direo e Gestão Hoteleira - Ramo de Hotelaria,
Empreendedorismo e Projetos de Investimento

Trabalho efetuado sob a orientao de:
Professor Adjunto Convidado Carimo Rassal



2022

Os desafios da gestão operacional na hotelaria de 5 estrelas no Algarve.

Caso de estudo: Cascade Wellness Resort

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.

Assinatura:

Gonçalo Manuel Cabrita Pereira

©Copyright: Gonçalo Manuel Cabrita Pereira

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.

Agradecimentos

À Universidade do Algarve e a todo o corpo docente do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo pelos ensinamentos e desafios ao longo deste meu percurso académico.

Gostaria também de agradecer ao meu orientador, o Professor Adjunto Convidado Carimo Rassal, pela incansável disponibilidade no processo de conclusão do Mestrado, revelando-se exemplar na sua função de orientador.

À minha família, por todo o apoio na superação das adversidades ocorridas ao longo desta etapa.

A todos os colaboradores do *Cascade Wellness Resort*, pela sua disponibilidade e apoio que me prestaram ao longo de todo o estágio, pelos seus ensinamentos e partilha de conhecimentos.

Resumo

No âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, no ramo de Hotelaria, Empreendedorismo e Projetos de Investimento, ministrado na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, foi efetivado um estágio curricular com a duração de 800 horas, com início a 15 de outubro de 2021 e término a 11 de março de 2022.

O presente relatório tem como temática os desafios da gestão operacional em hotelaria de 5 estrelas no Algarve, tendo o estágio sido realizado no *Cascade Wellness Resort*, em Lagos. Este teve como principais objetivos a consolidação e integração de conhecimentos teóricos adquiridos no primeiro ano do mestrado, e a contribuição para o desenvolvimento dos processos operacionais vigentes na unidade hoteleira.

Foi realizado um estágio *cross training*, o qual consistiu na passagem por diversos departamentos da unidade hoteleira, entre os quais o Economato, Receção, *Housekeeping*, Reservas, Grupos & Eventos, Manutenção e Espaços Verdes.

Como metodologia o estagiário participou, primeiramente, através da observação direta dos procedimentos operacionais e posteriormente, cooperando na execução das tarefas, sempre com o auxílio e supervisão dos responsáveis de cada departamento. Recorreu também à consulta de fontes secundárias, como livros técnicos, artigos científicos, bem como ao manual de acolhimento da entidade acolhedora e de mais recursos, de maneira a consolidar uma bibliografia pertinente.

Palavras-chave: Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira; Relatório; Hotelaria; Gestão Operacional; *Standards Operating Procedures*; *Cascade Wellness Resort*.

Abstract

As part of the Masters in Hotel Management and Administration, in the field of Hospitality, Entrepreneurship and Investment Projects, taught at the Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo at the University of Algarve, a curricular internship lasting 800 hours was carried out, starting on October 15th, 2021, and ending on March 11th, 2022.

This report has the theme the challenges of operational management in 5-star hotels in the Algarve, with the internship taking place at Cascade Wellness Resort, in Lagos. Its main objectives were the consolidation and integration of theoretical knowledge acquired in the first year of the master's degree, and the contribution to the development of the operational processes in force in the hotel unit.

A cross training internship was carried out, which consisted of passing through several departments of the hotel unit, including the Receiving, Reception, Housekeeping, Reservations, Groups & Events, Maintenance and Green Spaces.

As a methodology, the intern participated, first, through direct observation of operational procedures and later, cooperating in the execution of tasks, always with the help and supervision of those responsible for each department. He also consulted secondary sources, such as technical books, scientific articles, as well as the reception manual of the host entity and more resources, in order to consolidate a relevant bibliography.

Keywords: Masters in Hotel Management and Administration; Report; Hospitality; Operational management; Standard Operating Procedures; Cascade Wellness Resort.

Índice Geral

Agradecimentos.....	V
Resumo.....	VI
Abstract.....	VII
Índice de tabelas.....	XII
Lista de abreviaturas e acrónimos.....	XIII
Glossário.....	XIV
1 Introdução.....	1
1.1 Enquadramento do turismo e do setor hoteleiro em Portugal.....	3
1.1.1 Turismo e Hotelaria em Portugal.....	3
1.1.2 Evolução do alojamento turístico em 2021.....	5
1.1.3 Impacto da pandemia Covid-19 e contributo do turismo e hotelaria para o PIB nacional.....	6
1.2 Caracterização da entidade acolhedora.....	10
1.2.1 <i>Resort</i>	10
1.2.2 <i>Cascade Wellness Resort</i>	11
1.2.3 ECS – Capital.....	33
2 SOP's – <i>Standart Operating Procedures</i>	34
3 Descrição temporal das tarefas desenvolvidas.....	35
3.1 Departamento de <i>Guest Service</i>	36
3.2 Departamento de Economato.....	42
3.3 Departamento de Alojamento.....	51
3.3.1 Departamento de <i>Front Office</i> (Receção).....	53
3.3.2 Departamento de <i>Housekeeping</i>	63
3.4 Departamento Comercial.....	76
3.4.1 Departamento de Reservas.....	77
3.4.2 Departamento de Grupos & Eventos.....	91
3.5 Departamento de Manutenção.....	99
3.6 Departamento de Espaços Verdes.....	102

4 Limitações	104
5 Conclusão	105
Referências bibliográficas	108
Anexo I Cronograma de estágio	111

Índice de figuras

Figura 1.1 – <i>Cluster</i> do Turismo.....	4
Figura 1.2 – Contribuição total das viagens e turismo para o produto interno bruto em Portugal, em 2019 e 2020.....	7
Figura 1.3 – Contribuição turística direta, induzida e total por região (Percentagem).....	8
Figura 1.4 – Top 10 - Receitas turísticas por mercado.....	8
Figura 1.5 - Evolução, em percentagem, do contributo das viagens e do turismo para o PIB em 2020 em comparação com 2019.....	9
Figura 1.6 – Logótipo <i>Cascade Wellness Resort</i>	11
Figura 1.7 - Quarto duplo com vista <i>resort</i>	14
Figura 1.8 - Quarto duplo com vista mar.....	14
Figura 1.9 - Quarto duplo com vista piscina	14
Figura 1.10 – Suite.....	15
Figura 1.11 - Grand Suite	15
Figura 1.12 - Master Suite.....	16
Figura 1.13 - Apartamento.....	18
Figura 1.14 - Vila.....	19
Figura 1.15 - Restaurante <i>Senses</i>	20
Figura 1.16 - Restaurante <i>The Gastropub</i>	20
Figura 1.17 - <i>Lighthouse Bar</i>	21
Figura 1.18 - Restaurante <i>Mundi</i>	21
Figura 1.19 - <i>Sandy Bay Pool Bar</i>	22
Figura 1.20 - Capacidades das salas	22
Figura 1.21 - Salas e Jardim Português	23
Figura 1.22 - Piscina principal	24
Figura 1.23 - Piscina de areia	24
Figura 1.24 - Piscina exterior do SPA.....	24
Figura 1.25 - Campos de Futebol	25
Figura 1.26 - Campos de ténis.....	25
Figura 1.27 - Instalações de golfe	26
Figura 1.28 - Ginásio <i>Sculptors</i>	26
Figura 1.29 - Instalações de SPA	27
Figura 1.30 - Instalações do <i>Kidds Club – Caskiddy</i>	28

Figura 1.31 - Foto ilustrativa de um casamento	28
Figura 1.32 - Mapa <i>Cascade Wellness Resort</i>	29
Figura 1.33 - Comodidades do <i>Resort</i>	30
Figura 1.34 - Organograma <i>Cascade Wellness Resort</i>	31
Figura 1.35 - Logótipo ECS Capital.....	34
Figura 3.1 - Exemplo da estrutura organizacional do departamento de alojamento.....	52
Figura 3.2 - Interações com o sistema de <i>Housekeeping</i>	66
Figura 3.3 - Cadeia da distribuição turística	80
Figura 3.4 - Estrutura de interligação dos canais de distribuição de um <i>software</i> de reservas	85
Figura 3.5 - Fases da Manutenção.....	99

Índice de tabelas

Tabela 1 - Enquadramento temporal dos diversos departamentos do estágio.....	36
--	----

Lista de abreviaturas e acrónimos

ADR - *Average Daily Rate*;

BAR - *Best Available Rate*;

CTTE - Consumo de Turismo no Território Económico;

DLC - Data Limite de Consumo;

DND - *Do Not Disturb*;

F&B - *Food & Beverage*;

FIFA - Federação Internacional de Futebol;

FIFO - *First in first out*;

FIT - *Free Independent Traveler*;

GGE - *Great Guest Experience*;

HACCP - *Hazard Analysis and Critical Control Point*;

IT - *Information Technology*;

OMT - Organização Mundial do Turismo;

OTA - *Online Travel Agency*;

PIB - Produto Interno Bruto;

PMS - *Property Management System*;

SEF - Serviço de Estrangeiros e Fronteiras;

SOP - *Standart Operating Procedure*;

TO - *Tour Operator*;

TPA - Terminal de Pagamento Automático;

UTA - Unidade de Tratamento de Ar;

VABGT - Valor Acrescentado Bruto gerado pelo Turismo;

VIP - *Very Important Person*.

Glossário

Allotment - Bloqueio efetuado por uma agência de viagens ou operador turístico, de um determinado número de quartos, por um determinado período e com um prazo de liberação pré-fixado, podendo ir de 24 horas em época alta a 3 meses em época baixa;

Amenities - Acessórios fornecidos para comodidade do hóspede durante o seu alojamento numa unidade hoteleira;

Back Office - Departamento da unidade hoteleira adjacente à receção, cujas principais funções consistem em receber e processar reservas;

Banquete - Conjunto de refeições organizado geralmente sob um protocolo cerimonioso, normalmente composto por almoço e/ou jantar, e um combinado de *buffets* específicos meticulosamente preparados a pedido de um determinado grupo de pessoas. O banquete está associado à atividade profissional de planeamento, organização, gestão e supervisão do serviço, designada de *banqueting*;

Bed & Breakfast - Designação normalmente atribuída a estabelecimentos de alojamento económico que fornecem alojamento e pequeno-almoço. Corresponde, em português, ao regime APA (Alojamento e Pequeno-Almoço);

Benchmarking - Análise estratégica das melhores práticas e processos utilizados por empresas concorrentes do mesmo setor de atividade, com o objetivo de melhorar os níveis de performance e eficiência perante a concorrência;

Briefings – Curta reunião onde se discute aspetos essenciais e relevantes para o serviço;

Check-in - Procedimento de registo de entrada de um cliente numa unidade hoteleira;

Check-out - Procedimento de saída de um cliente de uma unidade hoteleira, depois de ter pagado todas as despesas e os serviços inerentes à sua estadia;

City Ledger - Departamento da unidade hoteleira que trata do envio e recebimento de contas a pagar por agências de viagens ou empresas;

Cross-selling - Consiste na oferta ao cliente de produtos complementares àquele que está disposto a comprar;

Cross training – Designação dada a um estágio feito através da passagem por diversos departamentos;

Duty Manager Report – Método através do qual se reporta às chefias as ocorrências mais importantes do dia;

Fine Dining – Alta gastronomia;

Follow-up – Atualização do *feedback* dos potenciais clientes;

Front Office – Departamento da receção que tem contacto direto com o hóspede;

Great Guest Experience – Ferramenta através da qual se reúnem todas as reclamações dos hóspedes, ou seja, quem recebeu a reclamação, a quem foi transmitida e como foi resolvida;

Kids Club – Departamento da unidade hoteleira em que crianças entre os 3 e os 12 anos podem realizar atividades de animação e de entretenimento;

Night auditor – Auditor da noite, cuja função é a de produzir diversos documentos importantes a serem entregues ao diretor-geral e aos restantes chefes de departamento;

No-Show – Reserva cujo hóspede não comparece na unidade hoteleira;

On request – Solicitação de reserva;

Overbooking - Termo utilizado referente ao excesso de reservas, quando a unidade hoteleira recebe reservas acima da capacidade máxima de alojamento;

Petty Cash - Quantia de dinheiro mantida em caixa para fazer face a pequenas despesas sempre que necessário;

Rack rate - Tarifa de balcão cobrada pela unidade hoteleira sem qualquer desconto ou promoção;

Refresh – Última fase da limpeza de um quarto em que se procede a uma revisão geral, e se corrige algum eventual erro, terminando com a lavagem do chão pela última vez antes da chegada do hóspede;

Release - Prazo em que uma agência de viagens ou operador turístico poderá vender/cancelar os quartos ou *room nights* sem necessitar de consultar a disponibilidade da unidade hoteleira, estando esta obrigada a garantir que os quartos estão disponíveis independentemente da ocupação;

Repeaters - Hóspedes que repetem a estadia na mesma unidade hoteleira;

Review Pro - Plataforma através da qual é possível gerir os comentários *online* da unidade hoteleira;

Rooming list - Lista de clientes pertencentes a um grupo e os seus respetivos quartos;

Room Service - Serviço de alimentação nos quartos;

Sales Calls - Ligação telefónica realizada através de um executivo de vendas com o objetivo de vender um bem ou um serviço a um potencial cliente;

Sales & Marketing - Departamento no qual se define as estratégias de *marketing* e de vendas de uma unidade hoteleira, que vá ao encontro aos objetivos e metas propostas pela administração;

Shift-Report - Ferramenta através da qual se anotam todos os recados a serem transmitidos na passagem de turno;

Template - Termo utilizado no departamento das reservas que se refere ao modelo oficial de um documento;

Turndown - Tarefa desempenhada pelo departamento de *Housekeeping*, em que é realizada uma segunda arrumação, geralmente realizada no final da tarde ou no início da noite;

Up-selling - Técnica de venda que consiste em oferecer aos hóspedes um produto ou serviço superior ao já adquirido pelo mesmo;

Wake up call - Chamada de despertar/serviço despertador;

Walk in - Termo utilizado para caracterizar hóspedes sem reserva;

Weather Forecast - Previsão do tempo.

1 Introdução

O presente relatório surge através da realização do estágio curricular, de modo, a proceder à conclusão do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve.

Este teve início a 15 de outubro de 2021 e término a 11 de março de 2022, perfazendo um total de 800 horas (aproximadamente 5 meses), tendo decorrido no *Cascade Wellness Resort*, no concelho de Lagos, no Algarve, Portugal.

O *Cascade*, considerado um *resort upscale* (de luxo), correspondeu à totalidade dos requisitos para a realização do estágio, dado este permitir um *cross training*, beneficiando assim o estagiário de uma experiência e aprendizagem holísticas acerca dos processos operacionais dos vários departamentos da unidade hoteleira em estudo.

O estágio incidiu nos departamentos de Econmato, Receção, *Housekeeping*, Reservas, Grupos & Eventos, Manutenção e Espaços Verdes.

Pretende-se descrever o funcionamento de que cada departamento, as tarefas desempenhadas pelo estagiário, bem como uma reflexão crítica acerca das mesmas.

Como metodologia utilizada para a realização do estágio, recorreu-se à observação e execução em todas as funções dos respetivos departamentos (num contexto real de trabalho), com foco na análise da forma como os *Standard Operating Procedures* (SOP's) são aplicados, e aferir relativamente ao seu nível de implementação e subsequente contributo para a satisfação do cliente. Com recurso à integração operacional nos departamentos alicerçada na observação direta e indireta dos fenómenos, tentou-se avaliar a sua contribuição para o incremento dos níveis de satisfação dos hóspedes.

O estudo empírico deste estágio procura demonstrar a importância que os SOP's desempenham na gestão operacional da unidade hoteleira, bem como o seu contributo para a satisfação dos clientes na hotelaria de 5 estrelas (Almeida, Orgambidez-Ramos, Monteiro, Sousa, 2013).

O objetivo geral deste estágio foi aliar os conhecimentos adquiridos no primeiro ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, à prática da operação de uma unidade hoteleira. Como objetivo complementar, procurou-se a identificação de problemas/lacunas operacionais com o intuito de sugerir melhorias, alicerçadas na combinação dos conhecimentos teóricos adquiridos no primeiro ano letivo, tendo em vista o desenvolvimento da unidade hoteleira. Pretendeu-se ainda o desenvolvimento de aptidões operacionais, com base na experiência, de modo a promover uma melhor preparação para o futuro profissional do estagiário.

Este relatório encontra-se dividido em capítulos, primeiramente começa por abordar a temática do enquadramento do setor Hoteleiro e do Turismo em Portugal e no Algarve, seguindo-se a evolução do alojamento turístico no ano 2021, em Portugal, bem como o impacto da pandemia Covid-19 e contributo do turismo e hotelaria para o PIB nacional. Posteriormente, procede-se à caracterização da entidade acolhedora, ao enquadramento teórico de cada departamento, à descrição acerca das tarefas realizadas pelo estagiário, e por fim, a respetiva reflexão crítica. Por último, descreve-se as limitações do estágio, assim como as conclusões que deste advêm.

1.1 Enquadramento do turismo e do setor hoteleiro em Portugal

1.1.1 Turismo e Hotelaria em Portugal

Segundo Abrantes & Cunha (2013, p.17), pode-se definir o Turismo como “o conjunto de atividades desenvolvidas pelos visitantes em razão das suas deslocações, as atrações e os meios que as originam, as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades e os fenómenos resultantes de umas e de outras”. Os mesmos autores destacam a definição de Turismo da OMT como sendo “o conjunto das atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros”.

De acordo com Middleton (1996, citado por Abrantes & Cunha, 2013), a definição da OMT comporta três elementos principais caracterizadores do turismo, sendo estes:

1.º A atividade dos visitantes diz respeito aos aspetos da vida fora do ambiente habitual com alteração da rotina normal de trabalho e das práticas sociais;

2.º Estas atividades implicam a viagem e, normalmente, a deslocação através de algum meio de transporte para o destino;

3.º O destino é o espaço de concentração das facilidades que suportam atividades de turismo.

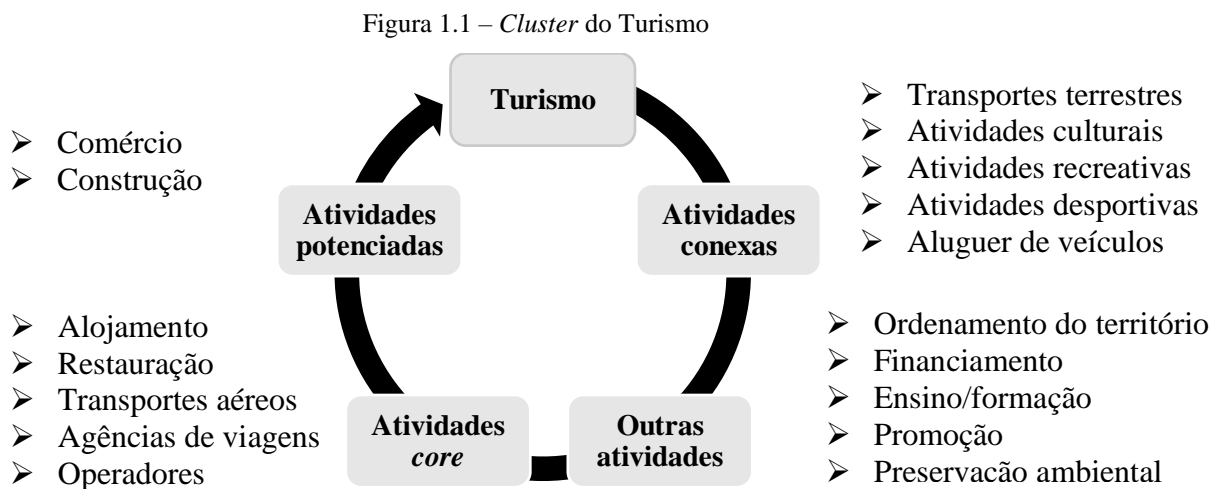
O Turismo é uma atividade económica crucial para a geração de riqueza e emprego em Portugal, tratando-se da maior atividade exportadora, contribuindo de forma determinante para o equilíbrio da balança de pagamentos, assim como para o Produto Interno Bruto (PIB), para as exportações, para o investimento e para a criação de emprego.

Segundo Abranja, Almeida & Almeida (2020), desde sempre o Turismo esteve interligado com a Hotelaria, constituindo-se como um dos seus principais setores de atividade, revelando-se fundamental para o seu expoente máximo de desempenho, sendo que ambas produzem um incremento financeiro significativo para a economia dos mercados turísticos que executam a prestação dos seus serviços. Os autores acrescentam ainda que estas atividades representam um incremento à criação de emprego direto e indireto, através de equipamentos, infraestruturas e serviços que têm, necessariamente, de ser devidamente estruturados e qualificados.

Conforme Quintas (2006a), a indústria hoteleira é uma das atividades económicas de maior relevância para o setor do Turismo quer a nível nacional como também a nível mundial, pois tem vindo a desenvolver-se e a crescer ao longo dos anos num ambiente muito competitivo e sem fronteiras, tornando-se a gestão dos empreendimentos por parte dos hoteleiros cada vez

mais desafiante. O autor acrescenta que, no que toca à oferta turística, a hotelaria é um dos principais subsetores do Turismo, estando o seu crescimento diretamente dependente do crescimento da atividade turística, traduzindo-se no aumento do número de estabelecimentos hoteleiros e das suas dimensões, bem como da sua complexidade organizacional.

Inerentes à atividade turística, existem diversas atividades, como se pode verificar através do *cluster* do turismo representado na figura seguinte.



Fonte: Adaptado de Abranja, Almeida e Almeida (2020, p.2)

Na figura 1.1 é possível analisar como se estruturam as diversas atividades inerentes à atividade turística, por *clusters*. O alojamento está inserido nas atividades *core*, pois é um dos setores que depende diretamente da atividade turística.

Os *clusters* dependem de diversos *stakeholders*, todos direcionados para o mesmo foco (visitante). Para alcançarem os seus objetivos torna-se essencial o estabelecimento de alianças, parcerias ou redes (*networks*) entre eles. O desempenho dos destinos turísticos depende muito destas ligações estabelecidas entre os *stakeholders*, pelo que o trabalho em rede entre os diversos agentes constitui um fator preponderante na competitividade do setor e dos destinos turísticos.

Partilhando ambos o mesmo foco, os setores *core* do *cluster* do turismo correspondem à restauração, ao alojamento, aos transportes aéreos, às agências de viagens e os operadores turísticos, a par de atividades conexas como os transportes terrestres, as atividades culturais, recreativas, desportivas e de veículos, e ainda potenciando outras áreas como o comércio e a construção, esta última muito direcionada para o turismo residencial (Ex: alojamento local). Para que tudo isto seja possível, é necessário financiamento para assegurar a viabilidade dos

projetos, que exista ordenamento do território, a aposta no ensino e na formação, bem como a promoção e a preservação ambiental.

O turismo deve ser feito de forma a não prejudicar as comunidades locais, e como um meio de desenvolvimento económico e social, por exemplo, através da aplicação de taxas turísticas, ou através da promoção de produtos locais, revertendo positivamente e financeiramente a favor da comunidade local do destino.

Quer o turismo, quer a hotelaria, são atividades económicas que produzem um incremento financeiro significativo para a economia dos mercados turísticos nos quais efetuam a prestação dos seus serviços.

Em conformidade com Abranja, Almeida & Almeida (2020, p.2), “o turismo contribui para que a hotelaria seja um setor financeiramente apelativo, quer por parte de investidores, quer ainda por parte de potenciais clientes.” Assim a hotelaria representa um aliado de enorme relevância para o setor do turismo, pois almejam ambos o mesmo objetivo, ou seja, a máxima satisfação e concretização das expectativas do turista.

Sendo a hotelaria parte integrante do turismo, esta colabora para o seu desenvolvimento e contribuição para uma melhor apreciação por parte de quem visita determinado destino, pernoitando numa unidade hoteleira em concreto.

1.1.2 Evolução do alojamento turístico em 2021

Segundo o INE, em dezembro de 2021, o setor do alojamento turístico registou 1,1 milhões de hóspedes e 2,6 milhões de dormidas tendo correspondido a aumentos de 150,0% e 170,4%, respetivamente. Relativamente ao período homólogo de dezembro de 2019, registaram-se reduções de 28,9% nos hóspedes e 26,7% nas dormidas, comparando com os níveis atingidos em dezembro de 2021.

Observou-se em dezembro, que o mercado interno contribuiu com 1,1 milhões de dormidas (+92,6%) e os mercados externos totalizaram 1,5 milhões (+292,5%), comparando com dezembro de 2019, registando-se ainda diminuições quer nas dormidas de residentes (-12,2%), quer nas de não residentes (-34,9%).

De destacar que em dezembro, 36,0% dos estabelecimentos de alojamento turístico estiveram encerrados ou não registaram qualquer movimento de hóspedes.

Segundo dados preliminares, no conjunto do ano de 2021, os estabelecimentos de alojamento turístico registaram 14,5 milhões de hóspedes e 37,5 milhões de dormidas, que se traduziram em aumentos de 39,4% e 45,2% face ao período homólogo de 2019, mas registando

-61,6% e -63,2% em 2020, respetivamente. Relativamente ao período de 2019, os hóspedes decresceram 46,4% e as dormidas diminuíram 46,6% (-10,9% nos residentes e -62,0% nos não residentes).

Face a 2019, em 2021 registaram-se decréscimos nas dormidas em todas as regiões do país, destacando como principal fator causador as reduções dos não residentes, apesar de registar crescimentos nas dormidas de residentes na Região Autónoma da Madeira (+19,2%) e no Algarve (+5,1%).

De destacar o Reino Unido que se manteve como principal mercado emissor em 2021, representando 16,6% das dormidas de não residentes, e um aumento de 54,6% face ao ano anterior. De salientar ainda os mercados espanhol (quota de 14,3%), alemão (11,9%) e francês (11,8%).

1.1.3 Impacto da pandemia Covid-19 e contributo do turismo e hotelaria para o PIB nacional

Covid-19 é o nome, atribuído pela Organização Mundial da Saúde, à doença provocada pelo novo coronavírus Sars-Cov-2, potencial causadora de infeções respiratórias graves como a pneumonia. Foi identificado pela primeira vez em dezembro de 2019 na China, na cidade de Wuhan, onde terá surgido o primeiro surto desta doença. A 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o surto do novo coronavírus como uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) e declarou ser uma pandemia a 11 de março 2020 (OPAS, 2020).

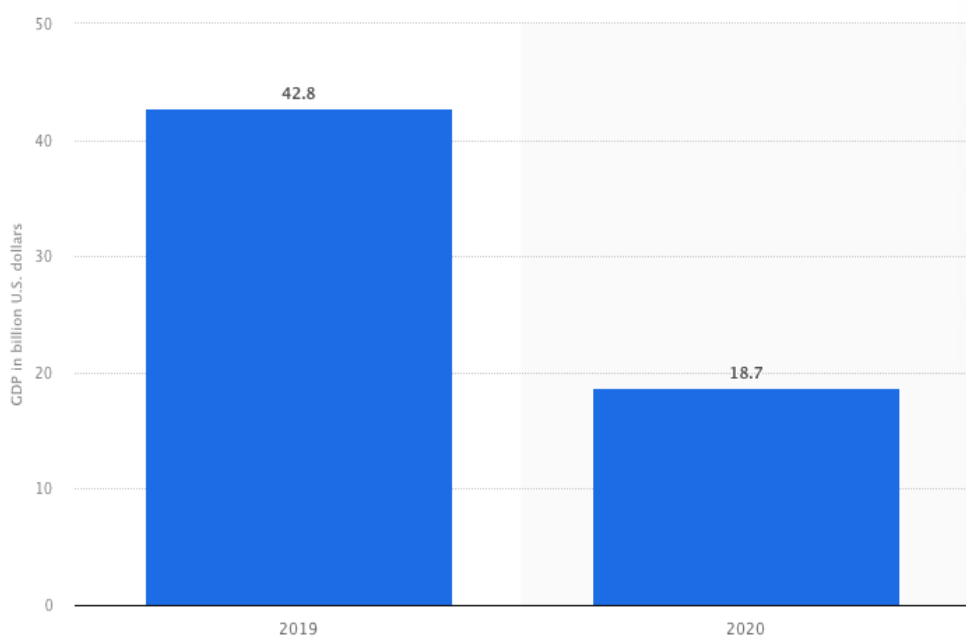
Aquando desta data, as viagens internacionais paralisaram globalmente, causando uma redução acentuada dos fluxos turísticos e afetando fortemente as receitas de todas as empresas ligadas ao turismo como as companhias aéreas, a restauração, a hotelaria, assim como quaisquer empresas ligadas direta e indiretamente à indústria (*Statista*, 2020).

A ligação da Covid-19 ao mundo das viagens e do turismo é direta e dinâmica, criando assim a necessidade de restringir a atividade deste setor para evitar a propagação do vírus.

De acordo com o WTTC (2021), as restrições de viagem levaram a uma diminuição do número de visitantes nos destinos turísticos conduzindo a uma redução substancial do contributo do setor do turismo para a economia, registando a União Europeia, no ano de 2021, uma perda de cerca de dois milhões de postos de trabalho no setor das viagens e do turismo, traduzindo-se numa diminuição para metade do contributo deste setor para o PIB, quando comparado com o ano de 2019 (de aproximadamente 10% para 5% do PIB).

Na figura seguinte é possível verificar o contributo do setor do Turismo para o PIB de Portugal, no período compreendido entre 2019 e 2020. De destacar o efeito da pandemia do novo coronavírus (Covid-19) no ano de 2020, registando-se uma redução para menos de metade da contribuição das viagens e turismo para o produto interno bruto (PIB) de Portugal, em 2020.

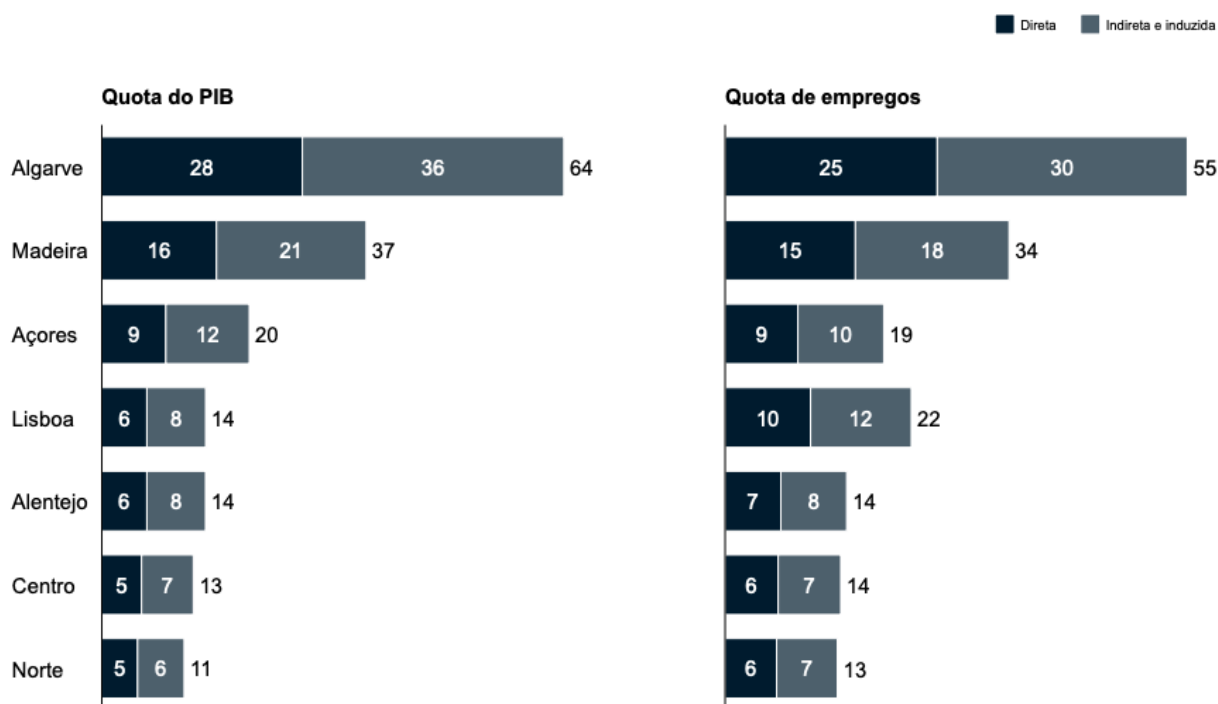
Figura 1.2 - Contribuição total das viagens e turismo para o produto interno bruto em Portugal, em 2019 e 2020



Fonte: Statista, 2022 (www.statista.com/statistics/770057/travel-and-tourism-s-total-contribution-to-gdp-in-portugal/#professional)

Segundo a *McKinsey & Company*, o setor do turismo é particularmente importante para a economia devido a ser responsável por 18,6% do total de empregos no país, tendo em consideração os efeitos diretos, indiretos e induzidos. Como se pode verificar pela seguinte figura, as regiões do Algarve, Madeira e dos Açores, são altamente dependentes do setor do turismo devido a este representar mais de 20% do PIB e dos empregos locais, evidenciando-se como as regiões mais prejudicadas do país. De destacar o facto de o setor do Turismo ser composto maioritariamente por micro e pequenas empresas, sendo a grande maioria destas empresas a única fonte de rendimento para muitas famílias, o que constitui uma ameaça ao seu sustento.

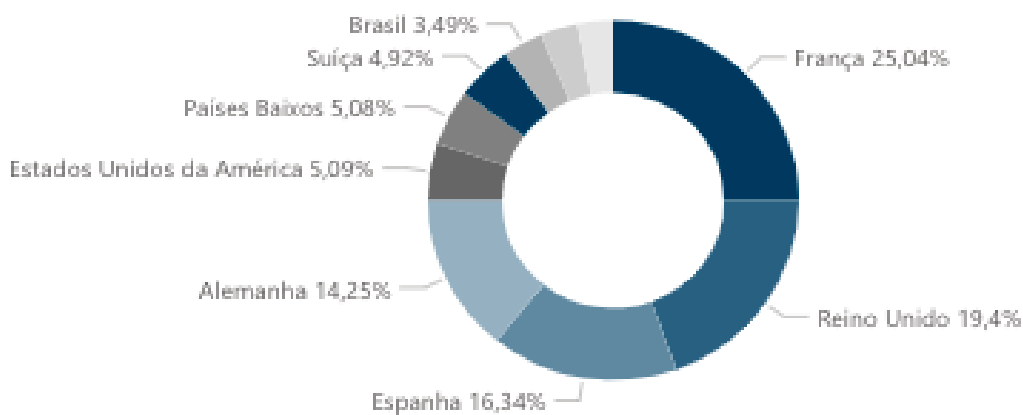
Figura 1.3 - Contribuição turística direta, induzida e total por região (Porcentagem)



Fonte: McKinsey & Company, 2022 (www.mckinsey.com/featured-insights/europe/travel-recovery-in-portugal/pt-PT)

A empresa afirma ainda que, estima-se que, em termos globais, entre 2020 e 2023 Portugal venha a perder 60 mil milhões de euros do PIB (equivalente a 26% dos níveis do PIB de 2019), considerando tanto os efeitos diretos quanto os indiretos e induzidos. Adicionalmente, no pico da crise, o setor poderá perder até 600 mil empregos, alguns dos quais poderão não ser recuperados no futuro.

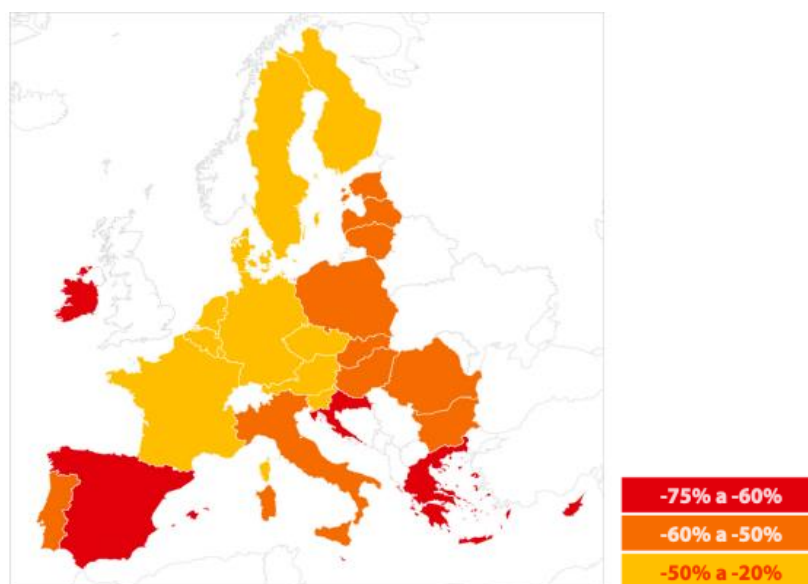
Figura 1.4 - Top 10 – Receitas turísticas por mercado



Fonte: Travel BI, 2020 (<https://travelbi.turismodeportugal.pt/sustentabilidade/receitas-turisticas-no-pib/>)

Segundo o Travel BI (2020), os mercados com maior expressão nas receitas turísticas em Portugal foram a França, Reino Unido e Espanha.

Figura 1.5 - Evolução, em percentagem, do contributo das viagens e do turismo para o PIB em 2020 em comparação com 2019



Fonte: *European Court of Auditors*, 2021

(<https://www.eca.europa.eu/en/Pages/DocItem.aspx?did=60287>)

A Comissão Europeia, no contexto do pacote do Instrumento de Recuperação da União Europeia proposto em maio de 2020, estimou que o ecossistema do turismo sofreria uma diminuição das receitas de cerca de 171 mil milhões de euros na UE em 2020 e 2021, devido às consequências das restrições de viagem provocadas pela pandemia. Estimou ainda o turismo como o setor com necessidades básicas de investimento mais elevadas, quando comparado com os 14 ecossistemas empresariais analisados pela Comissão.

Segundo o INE (2021), o Valor Acrescentado Bruto Gerado pelo Turismo (VABGT), em 2020, registou um decréscimo de 48,2%, face ao ano anterior (2019), em termos nominais, comparando com a redução de 4,6% do VAB da economia nacional. O CTTE (Consumo de Turismo no Território Económico) registou um decréscimo acentuado de 50,4%, enquanto que o (PIB) Produto Interno Bruto registou uma diminuição de 5,4%, seguindo-se uma redução nunca antes vista das exportações de turismo (despesa do turismo recetor).

Em 2020, o VABGT representou 4,6% do VAB nacional, correspondendo a quase metade (8,4%) quando comparado com o ano de 2019. Já o CTTE registou a mesma tendência decrescente, passando de 15,3% do PIB em 2019 para 8,0% em 2020.

O decréscimo acentuado quer do VABGT quer do CTTE, deveu-se principalmente aos efeitos provocados pela pandemia Covid-19.

1.2 Caracterização da entidade acolhedora

1.2.1 *Resort*

Segundo Abrantes & Cunha (2013), do ponto de vista legal, os conjuntos turísticos são os empreendimentos turísticos constituídos por núcleos de instalações funcionalmente interdependentes, situados em espaços com continuidade territorial. Os conjuntos turísticos têm como principal finalidade proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas, devendo integrar pelo menos dois empreendimentos turísticos, sendo obrigatoriamente um deles um estabelecimento hoteleiro (hotel ou hotel-apartamento), no mínimo de quatro estrelas, um equipamento de animação autónomo (ex: campos de golfe, portos e docas de recreio, instalações de SPA, centro de congressos, hipódromos e centros equestres, casinos, autódromos e kartódromos, parques temáticos e centros ou escolas de mergulho) e um restaurante. Estes equipamentos encontram-se sujeitos a uma administração comum de serviços partilhados e de equipamentos de utilização comuns.

Os aldeamentos turísticos diferem dos conjuntos turísticos na medida em que, estes pressupõem a coexistência de diversos estabelecimentos de diferente natureza submetidos a uma exploração turística integrada.

Segundo Abranja, Almeida & Almeida (2020), um conjunto turístico tem de reunir os requisitos mínimos para ser classificado como tal, devendo possuir:

- Vias de circulação internas que permitam o trânsito de veículos de emergência;
- Vias de circulação internas que distam uma largura mínima de 3 m ou 5 m, conforme sejam de sentido único ou duplo, quando seja permitido o trânsito de veículos automóveis, salvo quando forem admitidos limites mínimos inferiores em plano municipal de ordenamento de território aplicável;
- Áreas de estacionamento exteriores para uso comum;
- Portaria;
- Piscina de utilização comum (interior/exterior);
- Equipamentos de lazer e desporto.

1.2.2 *Cascade Wellness Resort*

1.2.2.1 A evolução da unidade hoteleira

No dia 15 de abril de 2011, o *Cascade Wellness Resort* abriu as suas portas aos hóspedes com a categoria de 5 estrelas.

Em finais de 2011, a abertura do SPA, trouxe ao *resort* não só tratamentos exclusivos de assinatura *Cascade* inspirados nos quatro continentes, mas também um espaço de descontração abrangente e convidativo, complementado por piscina aquecida, *jacuzzi*, sauna e banho turco. Com a vertente de bem-estar, estilo de vida e *fitness*, nasceram as academias: *Cascade Football Academy*, *Cascade Golf Academy* e *Cascade Tennis Academy*, reunindo assim as condições perfeitas para receber, não só atletas de topo, como também entusiastas do desporto. Em finais de 2011, inaugurou-se o *Gym by Cascade*, sendo hoje em dia explorado por uma empresa externa, a *Sculptors Fitness & Wellness*, empresa esta que conta com diversos ginásios na região do Algarve.

O hotel está dividido em quatro alas decoradas individualmente sob o tema dos “Descobrimentos”, em que cada ala reflete as expedições dos navegadores portugueses pelos quatro continentes (Europa, África, Ásia e América do Sul), espelhados na decoração interior dos quartos e suites. Já os apartamentos e vilas têm a sua decoração exterior inspirada nos estilos árabe e algarvio.

Figura 1.6 – Logótipo *Cascade Wellness Resort*



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesortalgarve.com)

1.2.2.2 Enquadramento geográfico da unidade hoteleira

O *Cascade Wellness Resort* localiza-se na cidade de Lagos, no Barlavento Algarvio. Através dos Censos 2021, o concelho regista um total de 33 514 habitantes e possui 4 freguesias: S. Gonçalo de Lagos, Odiáxere, Luz e União de Freguesias de Bensafrim e Barão de S. João. Apresenta uma variação positiva de 7,9% em termos do número de habitantes quando comparado com o total registado nos CENSOS de 2011 (Sul Informação, 2021).

Apresenta uma densidade populacional de 157,4 hab./km², sendo superior à do próprio país, justificado pelo facto do município se encontrar no litoral algarvio, onde existe uma maior tendência de concentração populacional, seguindo a tendência dos principais centros urbanos do país.

A cidade de Lagos oferece locais de interesse histórico e praias reconhecidas internacionalmente ao longo da sua costa, como é o caso da praia Dona Ana que foi distinguida pela *Condé Nast Traveler* como uma das 50 melhores praias do mundo (DN, 2015). É uma cidade de especial importância histórica para Portugal, pois foi através de Lagos que muitos navegadores portugueses partiram em expedições à descoberta dos quatro continentes, dando origem ao conceito e decoração do *Cascade Wellness Resort*. A cidade de Lagos é caracterizada pelo facto de que a partir da década de 1960, o turismo passou a ser a sua principal atividade económica, muito incentivado pela atratividade das suas praias e pelo excelente clima (*Cascade*, Localização, 2021).

Com um conceito inspirado no paralelismo entre o tema dos Descobrimentos e o bem-estar interior, o *resort* prima por um acompanhamento próximo do hóspede e pela oferta de serviços de SPA, atividades *fitness indoor* e *outdoor* e uma cozinha internacional eclética com inspiração regional.

O *resort* encontra-se dividido em três grandes áreas, agregando um hotel, apartamentos e vilas. O hotel compreende cinco alas, sendo que quatro delas (Europa, África, Ásia e América do Sul) refletem as expedições dos navegadores portugueses pelos quatro continentes, e a quinta ala é dedicada a Portugal, devido a ter sido o ponto de partida para as expedições marítimas.

1.2.2.3 Características da unidade hoteleira

O *Resort* conta com as seguintes especificidades: 38 hectares; 1 piscina exterior principal; 1 piscina exterior com entrada em fundo de areia; 2 piscinas exteriores para crianças; estacionamento coberto e estacionamento exterior; jardins; 2,5 campos de futebol (medidas oficiais FIFA); *driving range* (320 m); área de *putting*, *chipping* e *short game*; academia de golfe; 2 campos de ténis; SPA com piscina exterior aquecida, *jacuzzi*, banho turco e fonte de gelo; ginásio com luz natural e zona exterior de treino.

Localização:

- Ponta da Piedade, Lagos, Algarve;

- Localização privilegiada no topo da falésia;
- Próximo de várias praias e do centro histórico de Lagos;
- A 92 km do aeroporto de Faro e a 330 km do aeroporto de Lisboa.

Alojamento

Em termos de Alojamento, a unidade hoteleira é constituída por 105 quartos, 58 apartamentos e 5 vilas, subdividindo-se em:

- 39 duplos;
- 15 duplos vista piscina;
- 26 duplos vista mar;
- 4 suites;
- 19 suites vista mar;
- 1 *Grand Suite*;
- 1 *Master Suite*;
- 21 apartamentos T1 vista *resort*;
- 8 apartamentos T1 vista piscina;
- 9 apartamentos T1 vista jardim;
- 16 apartamentos T2 vista *resort*;
- 4 apartamentos vista piscina;
- 5 vilas V4 (3 de proprietários e 2 à exploração por parte da unidade hoteleira).

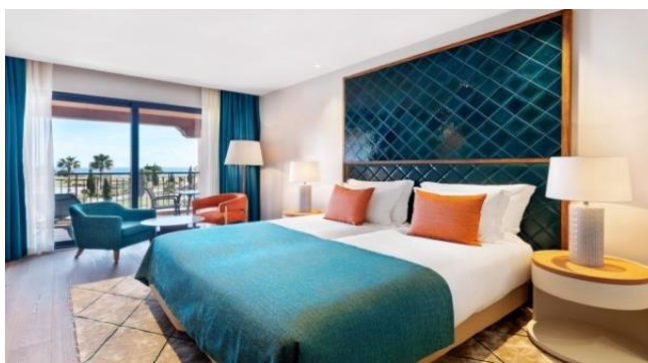
Os quartos duplos contam com vista *resort* ou vista piscina ou vista mar. Dispõem de: televisão de ecrã plano com canais por cabo e *pay-tv*; casa de banho moderna em pedra natural; banheira e espaçosa cabine de duche individual; *Wi-Fi* gratuito; ar condicionado; guarda-roupa espaçoso; mini bar; secador de cabelo; produtos de higiene pessoal *L'Occitane*; roupão e chinelos. Têm uma área que vai dos 45 a 57 m² e uma ocupação máxima de 2 adultos e um bebé (berço). Todos os quartos incluem varanda ou terraço mobilado.

Figura 1.7 - Quarto duplo com vista *resort*



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

Figura 1.8 - Quarto duplo com vista mar



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

Figura 1.9 - Quarto duplo com vista piscina



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

As suites contam com as seguintes comodidades: vista jardim ou mar; ampla varanda ou terraço; duas televisões de ecrã plano com canais por cabo e *pay-tv*; sala de estar separada do quarto; sofá-cama; casa de banho moderna em pedra natural; banheira e espaçosa cabine de

duche individual; *Wi-Fi* gratuito; ar condicionado; guarda-roupa espaçoso; mini bar; secador de cabelo; produtos de higiene pessoal *L'Occitane*; roupão e chinelos. Conta ainda com uma área de 60 a 82 m² e uma ocupação máxima de 2 adultos e 2 crianças (até aos 12 anos) ou 3 adultos, ficando o terceiro adulto em sofá-cama.

Figura 1.10 - Suite



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

O Hotel dispõe ainda de uma *Grand Suite* e de uma *Master Suite*, tendo ambas como comodidades: a vista mar panorâmica; varanda mobilada; quarto com casa de banho *en-suite*; sala de estar; duas televisões de ecrã plano com canais por cabo e *pay-tv*; casa de banho moderna em pedra natural; banheira central com vista mar; espaçosa cabine de duche; *hall* de entrada com casa de banho de serviço; *Wi-Fi* gratuito; jornais diários à escolha; ar condicionado; guarda-roupa espaçoso; quarto de vestir; mini bar; produtos de higiene pessoal *L'Occitane*.

Apenas diferem pelos seus tamanhos, pois a *Master Suite* conta com 193 m² (que inclui um terraço superior com *jacuzzi*) e a *Grand Suite* com 101 m².

Figura 1.11 - *Grand Suite*



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

Figura 1.12 - *Master Suite*



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

A unidade hoteleira conta com 58 apartamentos turísticos T1 e T2 inspirados nos estilos árabe e algarvio, todos com acesso a garagem subterrânea. Os apartamentos T1 são adequados para uma pequena família ou grupo de amigos. Estes apartamentos têm vista *resort* ou piscina e áreas entre 67 e 77 m². Incluem uma sala de estar, um quarto espaçoso, uma moderna casa de banho com banheira e hidromassagem e uma cozinha contemporânea totalmente equipada. Têm ocupação máxima 2 adultos e 2 crianças (até 12 anos) ou até 3 adultos (um em sofá-cama).

Os apartamentos T1 dispõem das seguintes comodidades:

- Vista *resort* ou vista piscina;
- Sala de estar e de jantar;
- Sofá-cama;
- Cozinha moderna e totalmente equipada (frigorífico, micro-ondas, máquina de lavar louça, chaleira elétrica, forno, placa de fogão, torradeira, máquina de café, máquina de lavar roupa, ferro de engomar);
- Utensílios de cozinha;
- Serviço de jantar para 4 pessoas;
- Banheira;
- Terraço mobilado;
- Televisão de ecrã plano por cabo e *pay-tv*;
- *Wi-Fi* gratuito;
- Ar condicionado;
- Secador de cabelo;
- Produtos de higiene pessoal *L'Occitane*;

- Estacionamento subterrâneo privado;
- Cadeira alta de bebés (sob pedido);
- Roupão e chinelos.

Os apartamentos T2 são a escolha perfeita para famílias maiores ou para grupos de amigos. Estes apartamentos beneficiam de vista *resort* ou piscina, com áreas compreendidas entre os 96 e 110 m². Contam com uma sala de estar com área de jantar, dois quartos espaçosos, duas modernas casas de banho privadas com banheira e hidromassagem e uma cozinha contemporânea totalmente equipada.

Contam com uma ocupação máxima de 4 adultos + 2 crianças (até aos 12 anos) ou 5 adultos (um em sofá-cama).

Os apartamentos T2 dispõem de:

- Vista *resort* ou vista piscina;
- Sala de estar e de jantar;
- Sofá-cama;
- Cozinha moderna e totalmente equipada (frigorífico, micro-ondas, máquina de lavar loiça, chaleira elétrica, forno, placa de fogão, torradeira, máquina de café, máquina de lavar roupa, ferro de engomar);
- Utensílios de cozinha;
- Elegante serviço de jantar para 6 pessoas;
- Duas casas de banho *en-suite*;
- Banheira;
- Terraço mobilado;
- Televisão de ecrã plano por cabo e *pay-tv*;
- *Wi-Fi* gratuito;
- Secador de cabelo;
- Ar condicionado;
- Produtos de higiene pessoal *L'Occitane*;
- Estacionamento subterrâneo privado;
- Cadeira alta de bebés (caso necessário).

Figura 1.13 - Apartamento



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

Vilas

Com 325 m² de área interna, distribuída por 3 andares, estas casas de férias são os espaços ideais para juntar a família e amigos numas férias.

Dispõe de sala de jogos, na piscina ou no jardim. No piso térreo, sala de estar e jantar tem acesso direto ao terraço. A cozinha, moderna e totalmente equipada garante as condições ideais para confeccionar refeições. A cave dispõe de muito espaço de armazenamento, garagem e lavandaria equipada.

As casas contam com 4 espaçosos quartos, localizados no primeiro andar, dotados de todas as condições necessárias ao conforto dos hóspedes. Estas contam com as seguintes comodidades:

- Piscina exterior privada;
- Terraço com zona privada e churrasqueira;
- Sala de estar e jantar mobiladas;
- Televisão de ecrã plano por cabo e *pay-tv*;
- *Wi-Fi* gratuito;
- Ar condicionado;
- Ampla sala de jogos com zona de televisão, matraquilhos e ténis de mesa;
- Cozinha moderna e totalmente equipada (frigorífico, micro-ondas, máquina de lavar louça, chaleira elétrica, forno, placa de fogão, torradeira, máquina de café, máquina de lavar roupa);
- Utensílios de cozinha e elegante serviço de jantar para 8 pessoas;
- Quarto principal com cama de casal (*queen size bed*), roupeiros, chão de madeira, cofre e casa de banho com banheira;

- 2 quartos com 2 camas individuais, roupeiros, chão de madeira;
- 1 quarto com cama de casal (*queen size bed*), roupeiro, chão de madeira;
- Casas de banho com duche ou banheira;
- Produtos de higiene pessoal *L'Occitane*;
- Secador de cabelo;
- Lavandaria equipada com máquina de lavar e máquina de secar roupa, tábua e ferro de engomar;
- Garagem privativa.

Figura 1.14 – Vila



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesortalgarve.com)

Ao reservar uma Vila, está também incluído:

- Acesso ao ginásio;
- Acesso ao SPA (Piscina exterior aquecida, sauna, banho turco, *jacuzzi* e fonte de gelo);
- *Kids Club* (3 aos 12 anos).

Restaurantes & Bar

SENSES

Este restaurante *Fine Dining* conta com um ambiente sofisticado oferece uma experiência gastronómica que junta o melhor da alta cozinha internacional à riqueza da herança gastronómica algarvia. Com inspiração nos vários Continentes e nas tradições portuguesas, conta com uma carta excepcional de vinhos portugueses, com vista sobre o Oceano Atlântico com um convidativo terraço exterior. Conta com uma lotação de 40 pessoas (interior) e 24 pessoas (exterior).

Figura 1.15 - Restaurante *Senses*



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

The Gastropub

Numa abordagem contemporânea às tradicionais cervejarias portuguesas, o *The Gastropub* privilegia a gastronomia nacional e a qualidade dos produtos regionais, acompanhando o estilo da cultura mediterrânica. Conta com uma lotação de 35 pessoas (interior) e 24 pessoas (exterior). Por vezes, quando a ocupação assim o permite, realizam-se aqui os pequenos-almoços, visto ser um restaurante mais acolhedor e, consequentemente, mais confortável para os hóspedes realizarem as suas refeições em épocas de baixa ocupação.

Figura 1.16 - Restaurante *The Gastropub*



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

Lighthouse Bar

O ambiente leve e luminoso do *Lighthouse Bar* convida a descontraír e a apreciar a vista sobre o Oceano Atlântico. Conta um vasto leque de opções de *cocktails* e das mais conceituadas bebidas nacionais e internacionais, podendo ser acompanhadas por alguns *snacks*. Conta com uma lotação de 27 pessoas (interior) e 16 pessoas (exterior).

Figura 1.17 - *Lighthouse Bar*



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

Mundi

É inspirado no encontro de culturas e ingredientes que as viagens marítimas portuguesas originaram. Aqui realizam-se normalmente os pequenos-almoços, devido a ser o *outlet* que permite uma maior lotação, correspondendo esta a 96 pessoas (no interior) e 70 pessoas (no exterior). Conta com um serviço tipo *buffet*, sendo apenas à carta em eventos que requeiram este tipo de serviço.

Figura 1.18 - Restaurante *Mundi*



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

Sandy Bay Pool Bar

Serve de apoio ao *Lighthouse Bar*, localizando-se perto da piscina dos apartamentos com entrada em fundo de areia natural. Conta com uma seleção variada de *cocktails* e refeições ligeiras podendo ser servidas entre as 10h00 e as 18h00. Costuma abrir perto do Verão, assim que a ocupação o permita.

Figura 1.19 - Sandy Bay Pool Bar



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

Espaços & Capacidades

Os espaços de reunião compreendem um total de 618 m², distribuídos por cinco salas (Ceuta, Lagos, Goa, Macau, Baía) e dois espaços *outdoor* onde é possível acolher diversos tipos de eventos, providenciando uma ampla gama de serviços e soluções (*Cascade*, 2022).

Figura 1.20 - Capacidades das salas

	Ceuta 1	Ceuta 2	Ceuta 1+2	Jardim Português (Jardim) (Terrço)		Lagos	Goa	Baía	Falésia	Macau	
Área (m ²)	190	158	351	1360	249	162	35	32	3695	38	
Dimensão (m)	12,5 x 15,2	10,4 x 15,2	23,1 x 15,2	-	11,7 x 21,5	10 x 16	5,6 x 6,3	7,2 x 4,5	-	6 x 6,45	
Altura (m)	3,05	3,05	3,05	-	-	3,13	3,41	2,81	-	2,83	
Capacidade pax	Plateia	138	115	300	-	-	120	21	18	-	21
	Boardroom	80	50	180	-	-	56	16	16	-	16
	Mesa U	60	42	78	-	-	42	14	14	-	16
	Escola	90	72	180	-	-	70	12	12	-	16
	Cabaret	60	48	168	-	-	48	-	-	-	-
	Cocktail	200	162	350	-	-	162	35	30	-	38
	Buffet	100	86	180	-	-	72	16	16	-	16
	Menu	120	96	240	-	-	72	16	-	-	-
	pisso 0										pisso 1

Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

Figura 1.21 - Salas e Jardim Português



Sala Ceuta 1



Sala Ceuta 2



Sala Lagos



Sala Goa



Sala Ceuta 1+2



Jardim Português



Sala Macau



Sala Boia

Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

A unidade hoteleira conta com 3 piscinas ao todo, a principal situada frente ao mar, outra com areia natural situada junto dos blocos de apartamentos, e ainda uma piscina de água aquecida situada na área exterior do SPA.

Figura 1.22 - Piscina principal



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

Figura 1.23 - Piscina de areia



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

Figura 1.24 - Piscina exterior do SPA



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

Facilidades desportivas

A unidade hoteleira conta com dois campos de futebol e um meio-campo, todos em relva natural (aprovados pela FIFA). O *Cascade Wellness Resort* reúne condições ímpares para a realização de estágios de qualquer equipa/Seleção de futebol.

Figura 1.25 - Campos de Futebol



Fonte: *Cascade* 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

Conta também com dois campos de ténis. Os hóspedes não pagam o aluguer dos campos, apenas o aluguer das bolas e das raquetes. Encontram-se à disposição dos hóspedes ou de passantes aulas individuais, de grupo e para crianças, com treinadores certificados para a instrução da prática da modalidade.

Figura 1.26 - Campos de ténis



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

O *Resort* dispõe de uma academia de golfe com um *driving range*, área de *putting*, *chipping* e de *short game*. Além destas facilidades, o *resort* conta com acordos comerciais com

diversos campos de golfe externos para a prática deste desporto, principalmente devido à forte procura de turistas para a prática de golfe no Algarve, nos períodos de Outubro/Novembro e Janeiro/Fevereiro/Março, constituindo-se assim como um tipo de turismo muito relevante para o *Cascade Wellness Resort*, assim como também para as restantes unidades hoteleiras do Algarve.

Figura 1.27 - Instalações de golfe



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesortalgarve.com)

Ginásio

No *Cascade Gym by Sculptors Fitness & Wellness* é possível ter acesso a uma experiência *fitness* completa. O ginásio é composto por três áreas: espaço interior com luz natural, equipado com aparelhos *Technogym*, um verdadeiro ginásio ao ar livre no espaço exterior de 160 m², e ainda um estúdio para aulas de grupo. As instalações e os equipamentos são supervisionados por uma equipa de profissionais que fazem o acompanhamento das atividades. Dispõem de diversas opções de treino, como o treino livre, treino personalizado e ainda um amplo leque de aulas de grupo.

Figura 1.28 - Ginásio *Sculptors*



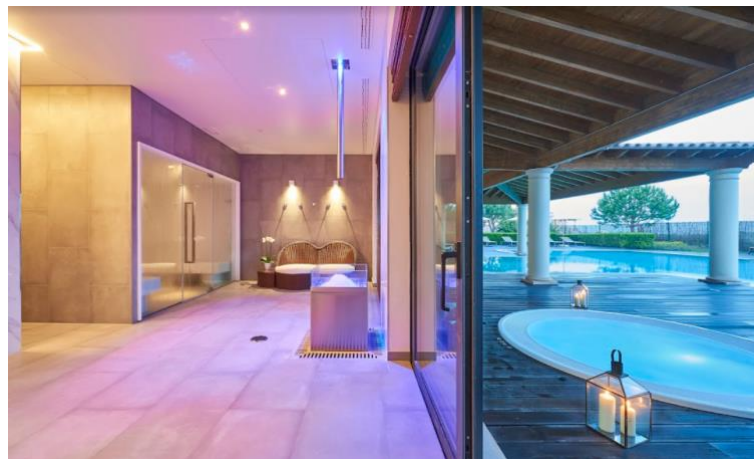
Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesortalgarve.com)

SPA

O SPA é um serviço muito procurado tanto por hóspedes como por clientes exteriores, sendo considerado um elemento de enorme importância para a distinção *Wellness* do *resort*. Assim, o SPA conta com tratamentos de assinatura *Cascade* com inspiração nos quatro continentes, bem como produtos de luxo da marca *Babor*. Inclui uma piscina externa aquecida, sauna, *jacuzzi*, banho turco, fonte de gelo, sala de relaxamento, 4 salas de tratamento (incluindo uma sala de tratamento dupla).

Encontra-se aberto todos os dias, entre as 09h00 e as 18h00 (época baixa) e entre as 9h00 e as 19h00 (época alta).

Figura 1.29 - Instalações de SPA



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

Caskiddy Kids Club

No *Caskiddy* os hóspedes mais jovens (dos 3 aos 12 anos), podem gratuitamente aprender, por exemplo, temas sobre a reciclagem e ecologia, criar objetos com materiais reciclados, estudar a fauna e a flora circundantes, e aprender mais sobre a história de Portugal de uma forma divertida. O *Caskiddy* tem um cronograma semanal de atividades diárias especialmente preparadas para os hóspedes mais novos, sob supervisão profissional gratuita durante o horário de funcionamento, na Páscoa e no Verão. A área do *Caskiddy* compreende a sala de jogos coberta, um espaço verde ao ar livre com um *playground* e um navio pirata pronto para ser escalado.

Período de funcionamento: épocas de São Valentim, férias da Páscoa e de Verão, diariamente das 9h30 às 18h (*Cascade*, 2022).

Figura 1.30 - Instalações do *Kidds Club – Caskiddy*



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

Casamento & Celebrações

No que toca a celebrações de casamentos, o *Cascade* privilegia de uma localização excepcional junto da Ponta da Piedade, contando o espaço da cerimónia com vista sobre os jardins e sobre o oceano. Está acessível tanto a casamentos de maior dimensão (máximo 200) como a de pequena dimensão, numa celebração mais íntima, sempre com o oceano atlântico como pano de fundo. Apresenta como grande vantagem e privilégio o suporte e colaboração de parceiros locais, como por exemplo, floristas, bandas de música, *Dj's*, maquilhadoras, entre muitos, contribuindo assim para a dinamização da economia local.

Figura 1.31 - Foto ilustrativa de um casamento



Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

Figura 1.32 - Mapa Cascade Wellness Resort



Fonte: Cascade, 2022 (www.cascaderesortalgarve.com)

Comodidades do *Resort*

Figura 1.33 - Comodidades do *Resort*

Serviços	Geral
Serviço de Quartos	Jornais
Aluguer de Carro	Cofre
Aluguer de Bicicleta	Quarto para Não Fumadores
Serviço de Transporte (custo adicional)	Comodidade para pessoas com mobilidade condicionada
Serviço de Transporte de/para o Aeroporto (custo adicional)	Quartos Familiares
Receção disponível 24 horas	Elevador
Serviço de Concierge	Quartos Insonorizados
Serviço Privado de Check-in / Check-out	Aquecimento
Baby-sitting / Serviço para Crianças	Exterior
Lavandaria	2 Piscinas exteriores (uma com areia natural)
Serviço de Engomadoria	Jardins
Serviço de Limpeza Diário	Parque de estacionamento coberto
Comodidades para Reuniões / Banquetes	Animais de estimação Não são admitidos
Salas de Reuniões	Internet
Fotocopiadora	Grátis! Acesso Wi-Fi disponível por todo o hotel.

Fonte: *Cascade*, 2022 (www.cascaderesort Algarve.com)

1.2.2.4 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do *Cascade Wellness Resort* está dividida em 5 grandes áreas:

I. Operações: Andares; Recepção; Segurança; F&B Serviço; Cozinha; Copa; Serviços Técnicos; *Guest Service*;

II. Comercial: *Marketing*; Grupos; Vendas; Reservas;

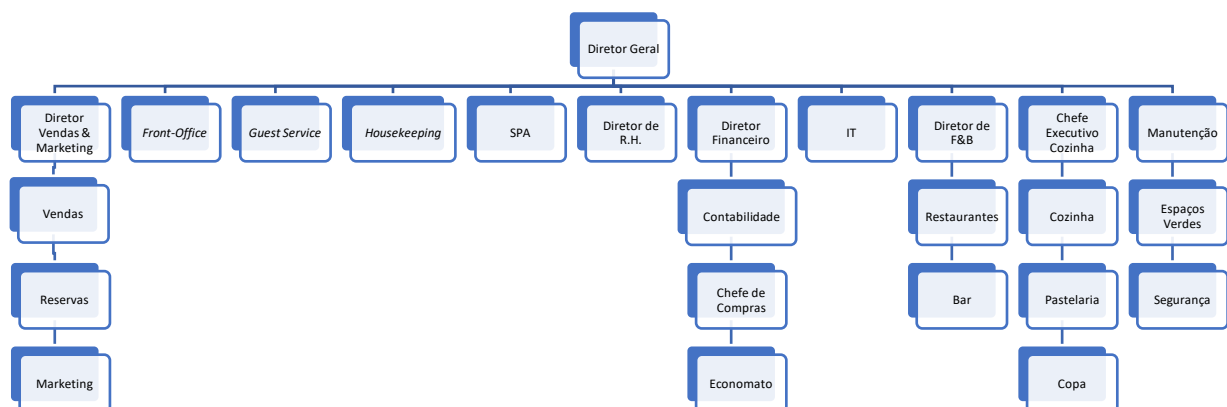
III. Financeiro;

IV. Recursos Humanos;

V. Sistemas Informáticos.

1.2.2.5 Organograma – *Cascade Wellness Resort*

Figura 1.34 - Organograma *Cascade Wellness Resort*



Fonte: Adaptado de: *Cascade Wellness Resort* (2021d)

Este organograma reflete, hierarquicamente, a estrutura da empresa, aparecendo no topo o líder (Diretor Geral), seguido dos líderes dos diversos departamentos.

Reflete, sobretudo, a organização interna do *Cascade Wellness Resort*, sendo esta composta pelo Diretor Geral, Diretor de Vendas e *Marketing* (Vendas, Reservas, *Marketing*, Grupos), departamentos de *Front Office*, *Guest Service*, *Housekeeping*, SPA, Diretor de Recursos Humanos, Diretor Financeiro (Controlo de custos, Chefe de compras e Economato),

I.T., Diretor de F&B (Restaurantes e Bar), Chefe Executivo de Cozinha (Cozinha, Pastelaria e Copa), e os departamentos de Manutenção (Espaços Verdes e Segurança).

1.2.2.6 Missão, Visão e Valores

Missão:

Marcar a Diferença!

“Somos uma equipa dedicada, com paixão pelo que fazemos. Certificando-nos que é providenciado consistentemente um elevado nível de serviço de qualidade com um toque humano, único e muito especial. Antecipamos as necessidades dos nossos hóspedes, excedendo sempre as suas expectativas e proporcionando-lhes momentos verdadeiramente inesquecíveis. Queremos provar que somos e fazemos a diferença.” (*Cascade Wellness Resort*, 2021d).

Visão:

Sermos os Líderes!

“Pretendemos transformar o *Cascade Resort* numa marca de renome mundial que constantemente proporcione um serviço de excelência aos seus hóspedes, uma *Wellness Experience*, com orgulho e paixão na experiência holística. Sermos os líderes de uma marca de qualidade nos diferentes segmentos do mercado, com paixão pelo serviço de excelência e constante inovação, procurando sempre marcar a diferença pelo melhor serviço prestado. Queremos constantemente exceder as expectativas dos parceiros de negócio!” (*Cascade Wellness Resort*, 2021d).

Valores:

- “Integridade/ Lealdade;
- Simpatia;
- Respeito;
- Proatividade;
- Flexibilidade;
- Espírito de entreatajuda.” (*Cascade Wellness Resort*, 2021d).

Cultura Organizacional

- “Todos os colaboradores fazem parte integrante da empresa e serão tratados como membros efetivos desta família;

- Todos os colaboradores têm as mesmas oportunidades e são tratados por igual, independentemente da sua posição hierárquica, sexo, cor de pele ou religião;
- O hotel tem o princípio de promover o bem-estar no trabalho e para isso é necessário que todos os colaboradores sejam atenciosos entre eles;
- Todos os bons comportamentos e desempenhos superiores serão apreciados e encorajados pelo hotel;
- O hotel aposta na formação profissional dos colaboradores de modo a alcançar a melhoria contínua e evolutiva do desempenho de cada colaborador e assim aumentar a produtividade e competitividade da empresa.” (*Cascade Wellness Resort*, 2021d).

Cultura de Serviço

“Um serviço pessoal, um compromisso para ganhar uma reputação e um crescimento superior. O nosso sucesso depende da forte qualidade de todos os nossos colaboradores que proporcionam um serviço que é genuíno e inovador, com padrões que são significativos e flexíveis, preocupados em criar uma cultura original e única onde a alta qualidade e entrega de serviços são os pontos chaves.” (*Cascade Wellness Resort*, 2021d).

1.2.3 ECS – Capital

A unidade hoteleira em estudo é atualmente gerida pela entidade Sunseasand, SA, que por sua vez é detida pelo Fundo de Recuperação Turismo detido pela ECS Capital. Esta última é uma sociedade gestora de fundos de capital de risco e de reestruturação, fundada em 2006 por António de Sousa e Fernando Esmeraldo. Este fundo realiza investimentos em empresas que desenvolvam a sua atividade nos sectores do turismo, lazer e imobiliário, e que se encontrem em dificuldades financeiras ou cujos créditos junto de instituições financeiras já tenham sido objeto de imparidade, se antecipe que o venham a ser no curto prazo ou cuja aquisição permita ampliar e/ou consolidar a escala das restantes sociedades do Fundo. Tem como principal objetivo recuperar empresas que, apesar de enfrentarem dificuldades financeiras, apresentam um elevado potencial de desenvolvimento e valorização (ECS Capital, 2022).

Após falência sob a gestão da antiga administração, o fundo de recuperação detido pelo fundo de investimento de capital de risco, ECS Capital, assumiu a gestão do *resort* tendo investido um total de 7 milhões de euros na sua renovação, com inauguração a 4 de julho de 2019. Assim, este investimento contemplou o aumento da capacidade de alojamento do hotel de 86 para 105 quartos e suites, através da construção da nova ala Portugal (JE, 2019).

Figura 1.35 - Logótipo ECS Capital



Fonte: ECS Website, 2022 (www.ecs.pt)

2 SOP's – *Standart Operating Procedures*

Os *Standart Operating Procedures* ou SOP's, são um conjunto de procedimentos descritos passo a passo, por forma a executar as funções de determinada atividade e têm como objetivo fornecer diretrizes para o funcionamento dos serviços de forma uniformizada. Os SOP's ajudam a manter a qualidade, a consistência e os padrões de serviço numa unidade hoteleira, de modo a atingir a máxima satisfação dos clientes.

Abranja, Almeida & Almeida (2020) referem que para que cada departamento atinja o desempenho perspectivado é fundamental que existam *standards* de serviço que se adequem à filosofia da unidade hoteleira. A motivação e o empenho dos colaboradores, bem como a excelência do serviço, serão consequência da adoção de procedimentos bem delineados, adequadamente implementados e regularmente revistos, promovendo assim a boa performance da unidade hoteleira. É fulcral a existência de um manual de procedimentos internos atualizado, onde estão devidamente estruturados os procedimentos e métodos de trabalho. Os mesmos autores acrescentam ainda que estes *standards* devem ser do conhecimento de todo o grupo de trabalho e conter informação transversal e devidamente veiculada entre departamentos.

Torna-se indispensável a criação de um manual de procedimentos interno em que se definem os *Standart Operating Procedures* (SOP's), ou seja, um instrumento que, passo a passo, os colaboradores de uma unidade hoteleira possam consultar com o intuito de auxiliá-los na sua rotina de trabalho. Deve conter as tarefas a executar por cada colaborador, de acordo com a sua prioridade e frequência, bem como de fácil compreensão e explícito, de modo a que todos os colaboradores da unidade hoteleira tenham a correta interpretação e perceção do que nele se encontra expresso. Os SOP's permitem assim uma mais rápida e fácil formação de novos colaboradores, dado a possuírem um documento no qual se podem apoiar e guiar aquando da execução das suas tarefas, propiciando uma maior consistência no serviço e a sua consequente padronização (EHL, 2022).

Segundo Abranja, Almeida & Almeida (2020), “através do manual de procedimentos procurar-se-á estabelecer determinados métodos de trabalho na hotelaria, com vista a:

- Haver um maior controlo, por parte da gestão hoteleira, de todas as ações que têm lugar;
- Melhorar a informação que é veiculada na organização como um todo e a que é transmitida aos departamentos em particular;
- Uma maior capacidade de desempenho das funções por parte de cada um dos colaboradores e conseqüentemente melhoria da avaliação do seu desempenho;
- Permitir a criação de novas competências, de acordo com o perfil dos colaboradores, assente num princípio de rotatividade e de promoção do pessoal;
- Consciencializar os colaboradores para as operações padrão a adotar;
- Permitir a constante formação dos quadros da empresa hoteleira;
- Reduzir os erros cometidos na estrutura organizacional;
- Gerar a melhor perceção do hóspede em relação ao hotel.”

Os SOP’s visam objetivos como: alcançar eficiência, qualidade e uniformidade do desempenho dos departamentos, reduzir as falhas de comunicação que possam existir no seio da equipa e reduzir as falhas de regulamentação do próprio departamento, redução de erros cometidos através da padronização dos procedimentos, sempre com a grande finalidade de criar a melhor perceção junto do hóspede em relação ao hotel e a maximização da sua satisfação (Abranja, Almeida & Almeida, 2020).

3 Descrição temporal das tarefas desenvolvidas

Através do estágio de *cross training*, o estagiário teve a oportunidade de observar e participar nas tarefas de diversos departamentos, o que permitiu a obtenção de um *overview* geral muito acerca da dinâmica e funcionamento de uma unidade hoteleira, revelando-se uma mais-valia para o desenvolvimento académico e profissional do estagiário.

Inicialmente, o estágio teria o seu começo a 15 de outubro de 2021 e término a 15 de março de 2022, mas, devido às necessidades da empresa e a se ter perfazido as 800 horas necessárias para a sua conclusão mais cedo do que o esperado, o estágio teve o seu término a 11 de março de 2022. Assim, para descrever de uma maneira clara e objetiva os períodos de estágio em cada departamento, elaborou-se a seguinte tabela com os departamentos, as datas e respetivo número de horas de estágio inicialmente programadas, tendo vindo a sofrer alterações.

No anexo I demonstra-se, por data e por departamento, o cronograma de estágio curricular elaborado pela entidade acolhedora.

Tabela 1 - Enquadramento temporal dos diversos departamentos do estágio

DD/MM/AA	Departamento	Horas
15/10/2021	Recursos Humanos/ <i>Guest Service</i>	8 horas
18/10/21 – 01/11/21	Economato	72 horas
02/11/2021 – 09/12/2021	Receção	208 horas
16/12/2021 – 08/01/2022	Reservas	136 horas
09/01/22 – 28/02/22	Grupos & Eventos	296 horas
02/03/2022 – 13/03/2022	<i>Housekeeping</i>	64 horas
14/03/2022 – 15/03/2022	Manutenção & Espaços Verdes	16 horas

3.1 Departamento de *Guest Service*

Na tarde do dia de acolhimento foi possível proceder ao reconhecimento da estrutura física da unidade hoteleira, bem como acompanhar o responsável do departamento de *Guest Service* nas suas tarefas do turno da tarde, compreendendo um total de 4 horas.

É a imagem da unidade hoteleira. Esta é a secção que trata do atendimento mais personalizado aos clientes, através de chamadas telefónicas, via *email* e presencialmente, de modo a dar resposta a um diverso leque de solicitações, pedidos e reclamações dos hóspedes. Tem como principais responsabilidades a gestão das reclamações, gestão dos comentários nas plataformas *online* e ainda atenções especiais a ter com determinados clientes, desde que estes requeiram este tipo de tratamento (Ex: hóspede VIP; asamento; celebração de aniversário).

Segundo Abranja, Almeida & Almeida (2020, p.299), o departamento de *Guest Service* pode ser definido como “a função que proporciona informação geral e específica acerca dos serviços e das atividades do hotel, realiza o atendimento de reclamações, resolve problemas e gere e garante a satisfação do hóspede. É o ato de construir e manter relações benéficas entre o hotel e o hóspede.” Os mesmos autores definem as seguintes funções para este departamento:

- “Assegurar a comunicação com hóspedes VIP e outros especiais, previamente e no momento da chegada;
- Acompanhar e ajudar nos *check-ins* e *check-out* dos hóspedes especiais;
- Conhecer o motivo da visita dos hóspedes;
- Partilhar informações e pedidos importantes dos hóspedes com os restantes departamentos;
- Acompanhar os eventos, verificar a conformidade das salas de reuniões, dos quartos e das suites, garantir ofertas, pedidos especiais e mensagens personalizadas;
- Fornecer uma rede de serviços e recuperação de serviço, conforme necessário;
- Realizar o *follow-up* do fecho dos eventos criados;
- Elaborar o relatório estatístico semanal;
- Responder direta e diariamente aos clientes, via *email*;
- Analisar, acompanhar e tratar de reclamações;
- Ter conhecimento sobre cultura e os eventos da região onde se insere o hotel;
- Colaborar nos tratamentos VIP e na satisfação dos pedidos extraordinários com o *room service* e a governanta-geral;
- Fazer a análise de *reviews* das agências online (OTA).” (Abranja, Almeida & Almeida, 2020, p.312).

Os autores afirmam que o colaborador que trabalha diretamente com os hóspedes, deve ser capaz de lidar com situações complexas e inesperadas, bem como com reclamações, mantendo sempre uma postura positiva e calma. Deve ainda fazer com que os hóspedes se sintam bem-vindos, garantindo a sua satisfação e tentando corresponder com as suas expectativas. Deve possuir uma personalidade naturalmente hospitaleira, possuir boas competências de comunicação, ser plausível e proactivo aquando da gestão das reclamações e comentários.

Check-list Customer Care

Todos os dias os colaboradores do *Guest Service* têm uma lista de tarefas rotineiras que lhes são incumbidas, seguindo a “*Check-List Customer Care*”, de modo a promover a

padronização das mesmas, evitando possíveis falhas no serviço, tendo sempre como principal objetivo a máxima satisfação dos hóspedes.

De seguida, com o auxílio da *Check-List Customer Care* providenciada por um dos responsáveis do departamento, apresenta-se uma lista das tarefas diárias do departamento:

- Começar o turno por verificar indicadores como a ocupação, número de chegadas, número de partidas, clientes *in-house* (os hóspedes já no hotel) e divididos por adultos e crianças;
- Ler o *Shift-Report*, consultar o *HelpDesk* (pedidos da Manutenção) e ler o *Duty Report* do dia anterior (relatório para a Direção sobre o resumo do dia concluído);
- Consultar e resolver no *Great Guest Experience*, todas as reclamações efetuadas pelos hóspedes;
- Consultar o *Shift-Report* (mapa atualizado todos os dias, onde se dá destaque a informações como a ocupação diária, o número de *check-ins* e de *check-outs*, de existem clientes de mobilidade reduzida, as promoções de serviços (ex: massagens/tratamentos no SPA ou refeições no F&B), bem como as informações do próprio dia a serem destacadas e transmitidas na passagem de turno. É de grande importância para o departamento, tendo como principal finalidade não perder informação relevante e por vezes até crucial, ficando esta informação disponível a todos os colaboradores do *Front Office* e *Back Office*.
- Verificar quais os hóspedes com necessidades especiais, como por exemplo de mobilidade reduzida. Neste caso, a unidade hoteleira dispõe de quartos e apartamentos totalmente equipados para acolher estes hóspedes;
- Consultar as chegadas de VIP's;
- Consultar os hóspedes *in-house* VIP's;
- Consultar as saídas VIP's;
- Consultar *Show Rooms* do *Shift-Report*;
- Dar seguimento a todos os *emails* pendentes do dia anterior e do dia corrente;
- Realizar uma ronda ao pequeno-almoço;
- Verificar as tarefas do dia e dos próximos 3 dias;
- Verificar os aniversários do dia e de futuro, com um mínimo de 3 dias;
- Verificar os pedidos especiais do dia e de futuro, com um mínimo de 3 dias;
- Verificar os perdidos e achados;
- Efetuar uma ronda às piscinas e aos outros *outlets*;
- Verificar e consultar o calendário do *Outlook*;
- Verificar as chegadas VIP's do dia seguinte e de futuro, com um mínimo de 3 dias;

- Preparação de um cartão para os clientes VIP's, a colocar no quarto no dia seguinte, e num futuro com um mínimo de 3 dias;
- Transmitir ao *Housekeeping*, a lista de hóspedes com serviço personalizado de chegada /abertura de camas;
- Verificar o *Review Pro* (comentários, *surveys* e analisar menções);
- Efetuar uma ronda na unidade hoteleira, captando informação relevante acerca da satisfação dos clientes - contactar VIP'S durante o dia;
- Verificar as reservas do Restaurante *Senses* do próprio dia;
- Ronda aos restaurantes no serviço de jantar;
- Verificar o ginásio ao Domingo, conferindo o estado de arrumação das máquinas e dos restantes materiais;
- Enviar um *email* de despedida aos hóspedes VIP's;
- Realizar e preencher o *Duty Manager Report*;
- Preencher e arquivar a *Check List*;
- Consultar e terminar as tarefas pendentes que ficaram do dia;
- Atualizar o *GGE*, *Shift-Report* e o *Duty Manager Report*;
- No final do mês, enviar para as direções dos departamentos a análise mensal do *Review Pro*.
- Anota-se também os pedidos de manutenção, pedidos de *Housekeeping* e informação adicional.

Outra grande função deste setor, é a revisão dos quartos, onde aleatoriamente é escolhido um quarto (normalmente antes do *check-in*) para se proceder, através dos SOP's pré-estabelecidos, à avaliação concreta do estado, limpeza e arrumação do quarto, tal como a disposição e quantidades dos *amenities* e de roupas.

O estagiário teve a oportunidade de acompanhar o responsável do departamento na revisão de alguns quartos, no qual se avaliam diversos critérios.

Na entrada do quarto, verifica-se:

- Limpeza do acesso ao apartamento, entrada e porta de entrada;
- Funcionamento das luzes de entrada (interior e exterior);
- O “*Do Not Disturb*” na porta de entrada;
- A placa de emergência na porta;
- Funcionamento do trinco do lado de dentro da porta;
- Verificação do funcionamento do ar condicionado;
- Verificação do funcionamento dos estores elétricos.

Na casa de banho verifica-se:

- A iluminação do teto e espelho;
- Secador, *kleenex* e o papel higiénico extra;
- Limpeza dos móveis e gavetas;
- Balde do lixo limpo e vazio;
- 1 Tapete, 2 Toalhas de Rosto, 2 Toalhas Corpo, 2 Toalhas de mão;
- Limpeza do espelho de parede;
- Copo com base “*Cascade*”, cartão ambiente, 6 *amenities* e sabonete;
- Gel de banho cheio e limpo (mãos e duche);

No quarto verifica-se:

- 4 almofadas, 2 almofadas decorativas e os tapa-pés;
- Limpeza dos candeeiros;
- Funcionamento dos 2 candeeiros de cabeceira e do teto;
- Mesa de cabeceira limpas e vazias;
- Menu de *Room-Service*;
- Janelas de acesso ao exterior fechadas;
- Cortinados abertos e limpos.

No roupeiro verifica-se:

- Portas do roupeiro limpas;
- Gavetas limpas e vazias;
- Tábua e ferro de engomar (no caso dos apartamentos);
- 5 cabides normais, 2 mantas, lista de lavandaria e saco, 2 roupões, 2 chinelos;
- 2 almofadas + 2 *edredons*;
- Funcionamento do cofre e se está destrancado;
- Espelho de parede sem riscos e limpo;

Nos apartamentos, começa-se por verificar a sala:

- Menu SPA;
- Limpeza do mobiliário;
- Luz de presença da TV acesa. Funcionamento do comando e a sua limpeza;
- Cortinados abertos e limpos;
- Móvel da TV limpo;
- Cadeiras com feltro nos pés.

Na cozinha verifica-se:

- Torradeira, máquina de café, chaleira e espremedor;
- Pratos, chávenas, pires e copos (4 unidades cada);
- Balde do lixo vazio e com saco, 3 pastilhas para a máquina de lavar loiça, detergente loiça, pano loiça, 1 saco lixo extra, molas e esponja;
- Micro-ondas, forno, máquina de lavar loiça e de roupa vazias e limpas;
- Estendal.

Na varanda/terraço tem-se em especial atenção a sua limpeza e o seu mobiliário, cinzeiro, colchão, almofada e cadeira de jardim (*Cascade*, 2021f).

Reflexão crítica

Este departamento revela-se importantíssimo para garantir a satisfação do cliente, pois está encarregue do cuidado e acompanhamento permanente do hóspede, desde o *check-in* até à gestão dos comentários *online*, sendo portanto necessário flexibilidade e polivalência para saber lidar com o cliente na resolução das reclamações, transmitindo de maneira clara as suas ideias de modo a solucionar o problema de forma justa, mas também defendendo a posição da unidade hoteleira para que esta não saia prejudicada.

Devido ao estagiário apenas ter observado as funções desempenhadas pelos colaboradores do *Guest Service*, não foi possível detetar falhas acerca no seu serviço, nem o modo de como estas influenciam a satisfação dos clientes.

De destacar a relação deste departamento com a disciplina de Gestão Avançada de Alojamentos, pois foi através desta possível notar a importância da gestão da qualidade na hotelaria, revelando-se imprescindível para atingir o objetivo da máxima satisfação do cliente. Todas as reclamações devem ser tidas em consideração, tal como as sugestões de melhoria, que posteriormente deverão ser comunicadas aos responsáveis dos departamentos, por forma a garantir a sua avaliação e implementação de maneira a alcançar os melhores níveis de qualidade de serviço, e consequentemente o menor número de reclamações.

Como destacado previamente, uma reclamação deverá ser rapidamente resolvida, de modo a propiciar o aumento da probabilidade do hóspede regressar à unidade hoteleira e até fidelizá-lo, sendo este último o grande objetivo da gestão de qualidade na hotelaria. O departamento de *GS* deverá encarar a reclamação com uma postura positiva e serena, comunicando de forma clara e com uma linguagem positiva a melhor forma de solucionar o problema, dando prioridade a que os clientes expressem o seu mal-estar e, a partir de aí, se

identifique o problema oferecendo alternativas. Dependendo da gravidade, tenta-se amenizar o problema oferecendo compensações que vão de encontro às expectativas do cliente. A oferta de um jantar num dos *outlets* do *resort*, oferta de bebidas no bar ou descontos em tratamentos no SPA, constituem-se como exemplos de amenizar as reclamações e garantir a satisfação do cliente. Depois de solucionado o problema, é necessário um especial acompanhamento regular do cliente durante a sua estadia, de modo a demonstrar a importância e atenção dadas ao mesmo.

Da mesma maneira, uma boa gestão dos comentários *online* é um ponto muito importante a ter em consideração, pois irá permitir uma maior satisfação dos clientes, que por sua vez originará melhores comentários atraindo um melhor *feedback* por parte dos mesmos.

3.2 Departamento de Economato

De acordo com a planificação inicial, o estagiário deveria ter passado um total de 72 horas neste departamento, mas, no entanto, devido a imprevistos no decorrer do estágio, a empresa recorreu ao auxílio do estagiário na substituição do ecónomo, traduzindo-se num acréscimo de 4 dias úteis ao período inicialmente previsto. No total, o tempo despendido neste departamento foi de 104 horas.

No departamento em questão, foi possível observar, acompanhar e participar em todas as tarefas desempenhadas pelo ecónomo, sempre em contacto com a chefe de compras, apesar de o estagiário não ter tido a oportunidade de trabalhar diretamente com a mesma.

De acordo com Gomes (2017), o responsável por receber as mercadorias deve possuir bons conhecimentos dos produtos, e ser sério e cordial a fim de zelar pelos interesses da empresa, bem como preservar boas relações com os fornecedores, não só com o objetivo de melhor perceber a qualidade dos produtos a adquirir, mas também para criar uma ligação de confiança para que não haja falhas no que é requisitado.

O Economato integra o departamento financeiro e localiza-se com fácil acesso junto ao cais de receção de mercadorias, próximo de todos os locais de armazenamento, de modo a facilitar a distribuição das mercadorias e as transferências aquando das requisições dos diversos departamentos do hotel. É a secção responsável pelo armazenamento e distribuição de géneros alimentícios, bebidas, artigos de higiene e limpeza, materiais de escritório e equipamentos pelos diversos departamentos do hotel. Tem como principais funções a identificação das necessidades das mercadorias a encomendar e o recebimento das mesmas, passando pela posterior distribuição pelos diferentes locais de armazenamento, assegurar a boa conservação dos produtos e cumprimento das regras de higiene e segurança alimentar, bem como o

processamento das faturas em sistema e ainda pela distribuição das mercadorias, através das requisições, pelos diversos departamentos.

Este departamento revela-se essencial na organização de todos os materiais adquiridos necessários ao funcionamento diário de uma unidade hoteleira. O ecónomo tem como principais tarefas a gestão da entrada do material, a análise de mercado a fim de garantir a aquisição mais favorável dos produtos a encomendar, o controlo da receção do material e a gestão das requisições dos diversos departamentos da unidade hoteleira (Abranja, Almeida & Almeida, 2019).

De acordo com Gomes (2017, p.32), “os objetivos da receção de mercadorias são:

- Planificar e organizar a receção dos fornecedores;
- Verificar se as entregas estão em conformidade com as encomendas;
- Registrar as mercadorias recebidas.”

Tarefas

As tarefas desempenhadas pelo estagiário no departamento de Economato podem ser melhor compreendidas através de um circuito:

Processo de encomenda

O chefe de compras tem como principais funções avaliar os produtos a adquirir nas melhores condições de preço e de qualidade possíveis, assim como antecipar a falha na entrega de determinado produto por parte de um fornecedor, devendo, portanto, possuir diversas opções de fornecedores para esse mesmo produto, suprimindo assim a sua falta, sem a perda de vantagens competitivas.

Essas vantagens passam por: maior flexibilidade no prazo de entrega dos produtos, pois existem fornecedores que realizam entregas todos os dias, enquanto outros apenas o fazem em dias específicos da semana; melhor relação qualidade/preço, sendo fulcral para “poupar” dinheiro à unidade hoteleira, bem como, garantir a entrega do melhor produto, nas melhores condições, de modo garantir a máxima satisfação do cliente.

Por vezes, o ecónomo exerce também a tarefa de processar as encomendas, sempre que não seja possível ao chefe de compras. Assim, realiza as encomendas de todos os produtos requeridos pelos vários departamentos sempre que o *stock* destes esteja perto de terminar. É realizada através de uma nota de encomenda, que indica a quantidade e preço (uma previsão com base em encomendas efetuadas anteriormente) dos produtos a adquirir, sendo posteriormente arquivada, em formato papel, em local apropriado designado por “encomendas

a receber”. As encomendas tanto podem ser efetuadas por escrito, como por *email* ou por telefone, dependendo sempre da urgência das mesmas. Estas realizam-se conforme a necessidade sentida, ou seja, o volume de compras é determinado pela ocupação da unidade hoteleira, levando a uma maior necessidade de reposição dos *stocks* dos produtos.

Receção das mercadorias

Segundo Ball, Jones, Kirk & Lockwood (2003), as áreas de armazenamento geralmente estão localizadas perto da entrada do hotel, com bons acessos para os caminhões de mercadorias. O tamanho do cais de recebimento e dos espaços de armazenamento é determinado pela escala da operação.

O ecónomo deve efetuar o controlo de qualidade dos produtos através da avaliação do seu estado de embalagem (conservação), da validade, da quantidade, do peso e da temperatura.

Segundo Gomes (2017), este controlo das entregas deve ser quantitativo, efetuando-se através da contagem, pesagem e medidas, e qualitativo, verificando a qualidade do produto, o seu calibre e o modo como o produto é transportado e embalado. Por norma, recorre-se a ferramentas de trabalho como a balança, de modo a conferir o peso das mercadorias e se estas se encontram conforme o solicitado; o termómetro, para aferir a temperatura das mercadorias frescas e congeladas; e ainda os carros de carga, que têm como função auxiliar a descarga e transporte das mercadorias desde o cais de receção de mercadorias até ao respetivo local de armazenamento.

Dá-se prioridade a esta função na parte da manhã, pois é a altura do dia em que deve haver um maior volume de receção de encomendas, existindo um horário específico para efetuar a entrega das mercadorias.

Citando o Professor Doutor Manuel Serra, deve-se:

- Verificar se a entrega é realizada no período do dia e hora estabelecida;
- Comparar e conferir a quantidade (peso, unidades ou embalagens);
- Conferir se a qualidade está de acordo com o estabelecido;
- Verificar se a especificação do produto é a acordada, isto é, pode ter sido feita uma encomenda de robalos com um peso aproximado de 1 kg/unidade, e o pescado entregue, embora nas melhores condições, apresentar um peso de 0,4 kg/unidade, não correspondendo ao pedido;
- Confirmar se o estado (fresco, congelado, em vácuo, etc.) do produto pedido corresponde ao entregue;

- Verificar se as embalagens não se encontram danificadas ou abertas, ou se existem produtos sem rótulo;
- No caso dos produtos refrigerados e congelados, verificar sempre a temperatura em que foram transportados, de modo a avaliar se houve quebras na rede de frio, podendo ter danificado a qualidade do produto. Os gelados são um exemplo de um produto muito sensível a oscilações de temperatura;
- Guardar rapidamente os produtos de acordo com a perecibilidade destes, ou seja, dar prioridade aos produtos congelados e refrigerados;
- Guardar todas etiquetas que vêm coladas nas embalagens dos produtos, de modo a permitir o rápido reconhecimento da origem e do lote de determinado produto (carne, peixe, etc.);
- Garantir que nesta fase não haja desvios ou roubos.

Segundo Gomes (2017, p.35), “cada entrega de mercadorias deve ser obrigatoriamente acompanhada de uma fatura-recibo correspondente à mercadoria ou de uma guia de remessa. Caso se verifique que a mercadoria não está em conformidade, é necessário efetuar uma correção acompanhada de uma nota de devolução a favor do cliente.

Armazenamento

Em conformidade com Gomes (2017), a fase de armazenamento, tem como objetivos:

- A organização e arrumação das mercadorias recebidas, de modo a evitar perdas provocadas por desperdícios ou deteriorações acidentais das mercadorias;
- A gestão das quantidades armazenadas de modo que, a qualquer momento, a informação acerca das disponibilidades e do fluxo de mercadorias a seguir esteja disponível.

Nesta fase, procede-se ao acondicionamento dos produtos nos locais apropriados, bem como à verificação do seu embalamento e temperatura, e ainda a gestão de *stocks*, ou seja, os produtos mais antigos e com menor prazo de validade deverão ficar à frente dos mais recentemente chegados. Assim, deve-se utilizar sempre o método FIFO – *First in first out*, que corresponde a uma política de existências em que o primeiro produto a entrar, deve ser também o primeiro a sair.

Segundo o Professor Manuel Serra, aquando do armazenamento dos alimentos, não deverá haver misturas de produtos com características diferentes nas mesmas câmaras frigoríficas, de forma a não haver transmissão de cheiros, e devido a cada tipo de alimento necessitar de temperaturas diferentes para a sua conservação.

Assim, impõe-se a existência de, pelo menos, 5 câmaras frigoríficas e respetivas temperaturas, como se segue:

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

Segundo Gomes (2017, p.47), “para assegurar o armazenamento em boas condições, os locais destinados a receber as mercadorias devem ser:

- Arejados e ventilados, com vista a evitar a acumulação de vapor e os cheiros do gás devido aos produtos voláteis;
- Tão secos quanto possível: a humidade prejudica a conservação de certos produtos, tais como o açúcar, chocolate, biscoitos e frutos secos, e favorece a ferrugem das latas de conserva;
- Frescos: a temperatura constante ao abrigo dos raios solares, a temperatura ótima é de 15°C;
- Protegidos dos insetos e dos roedores (os materiais de construção como pedra, briques ou pavimentação são especialmente recomendados);
- Munidos de dispositivos antirroubo, barras, aparelho de electrocução de insetos, cadeado de código, alarme.”

O autor afirma ainda que, o armazenamento dos produtos pode ser classificado em quatro categorias:

- Produtos alimentares;
- Produtos de limpeza e higiene;
- Artigos de escritório e papelaria;
- Material de exploração para cozinha e restaurante.

Requisições

A requisição interna corresponde ao documento que permite a saída das mercadorias do armazém para os diversos departamentos da unidade hoteleira (cozinha, restaurante, bar, etc.). Deverá ser emitida em duplicado, ficando o original na posse do Economato (secção fornecedora) e o duplicado na posse do chefe do departamento requisitante, para conferência da mercadoria. O Economato, por sua vez, deve atender a todos os pedidos de abastecimento dos departamentos para que estes possam ter um bom funcionamento. Na requisição deve constar a assinatura do chefe do departamento que emite a requisição, nome do departamento,

data, nome do(s) produto(s) e respetivas quantidades requeridas e, por fim, as assinaturas de quem recebeu a mercadoria e de quem a entregou.

No caso da unidade hoteleira em estudo, as requisições são feitas às segundas, quartas e sextas-feiras, e devem ser entregues na caixa apropriada para a entrega de requisições à entrada do escritório do Economato. O ecónomo fica assim encarregue de preparar, organizar e entregar as requisições aos respetivos departamentos. Os produtos refrigerados e congelados não necessitam de requisição pois não entram em *stock* devido a serem de usufruto imediato para as cozinhas.

O levantamento da requisição fica a cargo do responsável ou de um colaborador encarregue do departamento que fez a requisição, devendo sempre ser conferido pelo mesmo e assinado como tudo foi entregue conforme o pedido. Por vezes, não há stock suficiente das quantidades dos produtos requeridas, sendo apresentadas opções que possam substituir os mesmos. Por vezes pode também não ser possível ir de encontro às quantidades exigidas, sendo posteriormente encomendados os produtos nas quantidades corretas de modo a suprir a sua falta.

As requisições efetuadas fora do período normal de funcionamento do departamento, deverão ser efetuadas com o acompanhamento do segurança, mediante requisição escrita de tudo o que foi retirado dos armazéns/câmaras frigoríficas ou de congelação, para que no dia seguinte o ecónomo possa conferir e registar as transferências.

Distribuição

Segundo Gomes (2017) a distribuição visa, essencialmente, a preparação e distribuição das mercadorias necessárias ao bom funcionamento dos diferentes departamentos da unidade hoteleira, assim como a valorização e controlo das mercadorias distribuídas, por secções.

Segundo Gomes (2017, págs. 43 e 44), “a distribuição é planificada para satisfazer todas as secções que requisitem produtos, mediante as seguintes condições:

- Os produtos alimentares são distribuídos diariamente, de acordo com as necessidades de cada secção;
- Os produtos de limpeza e papelaria são distribuídos apenas em dias e horas programadas para cada secção. Os horários são afixados no Economato;
- Prever horas diferentes para a receção dos fornecedores;
- Prever a distribuição para requisições excecionais.”

Através das requisições dos diversos departamentos, o Economato deve proceder à preparação das mesmas e à sua distribuição. Cada departamento é responsável pelo que requer, ficando o ecónomo responsável por lançar as transferências destas requisições, de modo que, no fim do mês, aquando da elaboração do inventário, as existências estejam corretas.

Lançamento das faturas dos fornecedores

No programa informático Primavera, são lançadas todas as faturas das encomendas já recebidas, por fornecedor, por dia do documento e por data de introdução em sistema.

Ao receber as mercadorias, deve-se confrontar a nota de encomenda com a fatura, verificando sempre a data do pedido, as quantidades dos produtos encomendados e o seu preço.

Caso esteja tudo em conformidade com a nota de encomenda, assina-se a fatura, junta-se à nota de encomenda e lança-se no sistema. Por fim, arquiva-se, por ordem do número de fatura, na pasta apropriada. Caso algum artigo não exista no sistema, deve-se criá-lo, atribuindo-lhe um código para que seja mais fácil encontrá-lo posteriormente aquando do lançamento de novas faturas.

Lançamento de notas de crédito

As notas de crédito são lançadas em sistema, correspondentes a uma fatura, sempre que tenha sido efetuada uma retificação originada por um erro aquando da entrega de determinado produto, quer tenha sido por um erro nas quantidades ou apenas por engano no próprio tipo de produto.

Elaboração dos inventários

No último dia útil de cada mês, elabora-se o inventário de todas as secções de modo a contabilizar as existências em armazém, incluindo o vasilhame. O ecónomo é o responsável pela elaboração do inventário do seu armazém, ficando encarregues todos os chefes das outras secções de fazer o mesmo.

À medida que o *stock* de produtos se esgotando, no caso do Economato, o vasilhame das bebidas que resta deve ser entregue de volta aos fornecedores aquando da próxima entrega de mercadorias. Assim, a unidade hoteleira desresponsabiliza-se do pagamento deste material, pois, quando o entrega, recebe outro de volta. Caso danifique ou perca o vasilhame, a unidade hoteleira fica obrigada a reembolsar o fornecedor pelo material.

Cumprimento das normas de higiene e segurança alimentar

Segundo Gomes (2017, p.49), “existem regras de higiene a cumprir nos espaços de armazenamento:

- O chão pavimentado será limpo todos os dias e mantido seco, sem manchas de gordura suscetíveis de provocar acidentes;
- As paredes e os tetos deverão ser limpos, pelo menos uma vez por ano;
- As prateleiras serão mantidas perfeitamente limpas;
- As câmaras frigoríficas necessitam de limpeza Diária (...), Semanal (...), Mensal (...) e Anual (...).”

Ao proceder à armazenagem dos produtos, deve-se ter em conta certas medidas de higiene para o seu bom acondicionamento, de modo a que estes sejam armazenados de acordo com as regras da Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos (HACCP, traduzido do inglês *Hazard Analysis and Critical Control Point*), sendo caracterizado segundo Abranja, Almeida & Almeida (2020, p.183), como “um sistema de autocontrolo de carácter preventivo e sistemático que tem como objetivo garantir a segurança dos alimentos produzidos, assegurando que, se forem preparados e utilizados de acordo com o esperado, os mesmos não causarão danos ao consumidor”. Os autores afirmam ainda que este é um “sistema baseado na identificação e avaliação de perigos específicos e na implementação de medidas para o seu controlo, focadas na prevenção e não na análise do produto final, de modo a garantir a segurança dos alimentos.”, Abranja, Almeida & Almeida (2020, p.183). Em conformidade com os mesmos autores este sistema tem como objetivo geral a identificação de diversos perigos inerentes ao processo de fabrico, seguido da sua análise e estabelecimento de medidas de controlo para os PCC (Pontos Críticos de Controlo), que correspondem a procedimentos ou etapas em que os perigos são significativos e a sua ocorrência deve ser, através de controlo, limitada.

Os sistemas de segurança alimentar criados e aplicados pelas empresas devem estar assentes em sete princípios da HACCP, sendo eles:

- A identificação de quaisquer situações que envolvam perigo e que devem ser preferencialmente evitados/eliminados ou então reduzidos para níveis aceitáveis;
- Reconhecer os pontos críticos de controlo (PCC) na fase ou em fases em que o controlo se torna imprescindível evitando/eliminando um perigo ou então reduzindo-o para níveis aceitáveis;
- Estabelecimento de limiares críticos em vários pontos de controlo, separando o que é aceitável daquilo que não o é, com vista à prevenção/eliminação dos perigos ou então à redução dos perigos identificados;

- Criação de um sistema que permita monitorizar os perigos, permitindo o controlo dos PCC;
- Prevenção com medidas corretivas quando se verificar que um ponto crítico não está a ser controlado;
- Implementação de processos de diagnóstico, efetuados de forma regular, que verificam se as medidas referidas nos primeiros cinco tópicos funcionam eficazmente;
- Estabelecimento de sistemas documentais, compilando todas as práticas e registos adequados para os princípios enumerados, contribuindo para a sua aplicação.

Despensa cheia

A “Despensa cheia” corresponde a um serviço de “boas-vindas” ao hóspede, no qual o ecónomo fica encarregue de comprar e organizar todos os produtos necessários à composição do mesmo. Este serviço é acionado sempre que um hóspede que opte por ficar num apartamento, e através de uma determinada quantia, assim o pretenda. Tem como principal objetivo dar as boas-vindas ao hóspede sem que este necessite propositadamente de se deslocar para fazer compras.

Reflexão crítica

Apesar do curto espaço de tempo em que se realizou o estágio no departamento de Economato, foi possível não só observar, como também executar autonomamente as tarefas do dia a dia do departamento.

De salientar, que o departamento de Economato era composto por apenas um único colaborador, o que em momentos de maior volume de trabalho, constatava-se a dificuldade em priorizar alguns dos procedimentos das suas funções, que assim o exigiam.

De destacar que o cumprimento das normas de receção de mercadorias, nem sempre foram respeitadas na íntegra, verificando-se algumas dificuldades na aplicação dos procedimentos pré-estabelecidos, tendo como exemplo claro a não pesagem das mercadorias aquando da sua receção, o que apenas era feito relativamente ao peixe. Com isto, tornava-se difícil aferir se o peso das mercadorias correspondia exatamente ao que havia sido encomendado, tornando impossível verificar corretamente o seu peso, e saber se a unidade hoteleira estava a pagar mais do que realmente tinha sido entregue, resultando num potencial gasto desnecessário.

Foi também possível verificar que a temperatura quer dos alimentos, quer da viatura em que estes chegavam, raramente era medida, o que se poderia traduzir numa potencial pré-

deterioração dos alimentos, com maior ênfase nos congelados (categoria potencialmente mais afetada pela não medição de temperatura).

Outra falha de notar, foi a não existência de um historial de cada fornecedor e de um sistema de gestão de *stocks* com as validades dos produtos, o que levava por vezes a não haver as quantidades exigidas dos produtos ou até estes poderem facilmente passar do prazo de validade.

Assim, não se recorria a métodos básicos, lecionados na disciplina de Gestão Avançada de Alimentação e Bebidas, como a fórmula de *stock* mínimo, o *turnover* de *stocks* ou o *stock* máximo, o que levava a uma pior gestão dos produtos não perecíveis em armazém e dos seus prazos de validade. Apenas se recorria ao método de armazenagem FIFO (*First-In-First-Out*), descorando por completo a DLC (Data Limite de Consumo), que ficava encarregue, no caso dos produtos perecíveis, dos chefes de cozinha, e no caso dos não perecíveis, de ver “a olho” à medida que se procedia a reposição dos *stocks*.

Assim, existem tarefas delineadas para o dia-a-dia do funcionamento deste departamento, ou seja, existem *Standart Operating Procedures* previamente estabelecidos de modo a orientar e facilitar o trabalho do economo, acabando por não serem cumpridos na sua totalidade, em grande parte causado pelo excessivo de volume de trabalho da responsabilidade de apenas uma só pessoa.

Como sugestão de melhoria para o futuro, ao contrário do que acontece em departamentos como o *Front-Office*, deveria ser criado um manual do Economato, ou qualquer outro tipo de ferramenta de controlo de *standards* que permita um enquadramento e reconhecimento mais rápido e eficiente do departamento, das suas tarefas e rotinas, o que contribuiria para uma mais rápida integração de um novo colaborador ou estagiário no departamento.

3.3 Departamento de Alojamento

Segundo O’Fallon & Rutherford (2010), o Departamento de Alojamento é responsável por tarefas como:

- Execução do *check-in*;
- A atualização do estado dos quartos (ocupado, sujo, em manutenção, entre outros);
- Proporcionar uma entrega rápida de mensagens dirigidas aos hóspedes;
- Confirmação da limpeza do hotel (áreas públicas, quartos e áreas interiores);

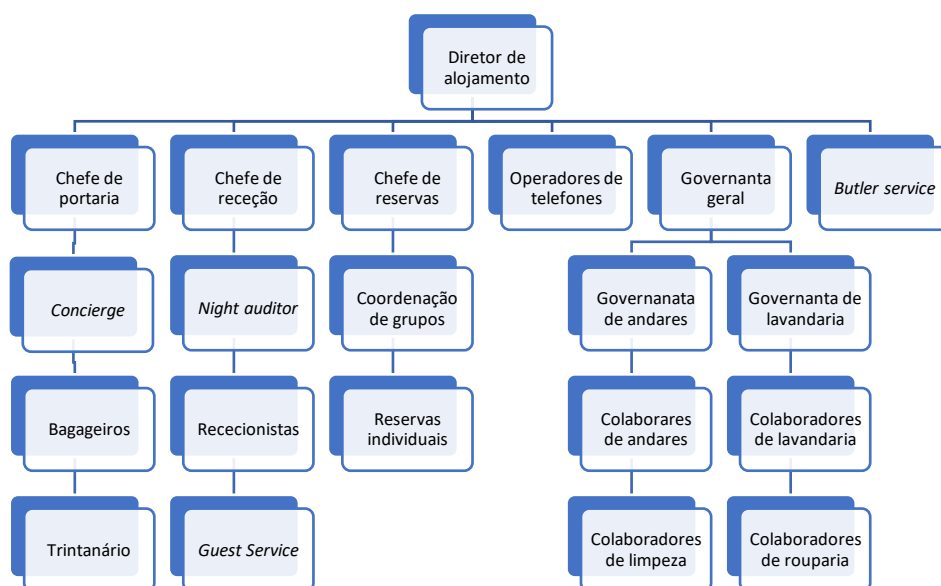
- Ser proactivo na resposta a qualquer pedido de clientes, bem como gerir as reservas, entre outras.

Em conformidade com Abranja, Almeida & Almeida (2020, p.299), “o departamento de alojamento de um hotel apresenta uma estrutura organizacional subdividida em três grandes áreas:

- *Front-office*: É a primeira área interna visível ao cliente no ato da chegada ao hotel. Inclui a Recepção e a Portaria, sendo aqui que se realiza o atendimento direto ao cliente e as funções de gestão do hóspede. As responsabilidades desta área são efetuar o serviço de *check-in* e *check-out*, processar reservas, coordenar o *Guest Service* e gerir a informação interna e externa para satisfação do cliente;
- *Back office*: É a área adjacente à Recepção do hotel, cujas funções principais consistem em receber e processar as reservas. É uma área de extrema importância, pois depende da sua prestação e das técnicas de vendas atribuir o produto e o serviço ideais a cada cliente;
- *Housekeeping*: Refere-se à gestão dos andares e às tarefas para que as unidades de alojamento fiquem vagas e prontas a serem ocupadas, após limpeza e fiscalização por parte da governanta-geral. Auxilia a Recepção na análise e na verificação da situação e na distribuição das unidades de alojamento”.

Na próxima figura é possível verificar um exemplo de estrutura do departamento de alojamento. Esta é influenciada por diversos fatores, como por exemplo: o número de unidades e tipos de alojamento, a localização, o tipo de conceito, os serviços, e tipos de gestão (hotel *standalone* ou pertencente a cadeia hoteleira) (Abranja, Almeida & Almeida, 2020).

Figura 3.1 - Exemplo da estrutura organizacional do departamento de alojamento



Fonte: Adaptado de: Gestão Hoteleira. O Produto, o Serviço e as Técnicas (2020)

3.3.1 Departamento de *Front Office* (Receção)

De acordo com a planificação inicial, o estagiário passou um total de 208 horas neste departamento. Na Receção desempenhou funções em dois turnos (turno intermédio e turno da tarde), tendo o final deste período coincido com o fecho da unidade hoteleira, no qual o estagiário desempenhou funções de *night auditor* em dois turnos da noite.

Em conformidade com Abranja, Almeida & Almeida (2019), o departamento de *Front office* estabelece o primeiro contacto com o hóspede, estabelecendo-se como um dos departamentos de maior relevância na otimização do funcionamento de uma unidade hoteleira. Assim, destaca-se a preocupação pela limpeza, decoração, harmonia do espaço, funcionalidade e dimensão, assim para além de influenciar a primeira imagem que o hóspede terá da unidade hoteleira, destina-se também a armazenar a bagagem dos hóspedes, constituindo-se até como um ponto de encontro.

A Receção é o departamento responsável por prestar serviços como:

- Registo dos *check-in* e *check-out* dos hóspedes;
- Rececionar, guardar e entregar aos hóspedes objetos ou correspondência que lhes são dirigidos;
- Receção e entrega de bagagens;
- Prestação do serviço de guarda de valores;
- Anotação e informação aos hóspedes de mensagens recebidas, bem como de chamadas telefónicas durante a sua ausência;
- Garantir a guarda das chaves das unidades de alojamento;
- Prestação de um serviço de guarda de valores (Abranja, Almeida & Almeida, 2019).

A Receção é a secção que transmite a primeiro e provável último contacto do hóspede com a unidade hoteleira, sendo responsável não só pelo *check-in* e *check-out*, mas também pelo contacto permanente com o hóspede, de modo a auxiliá-lo sempre que necessita de alguma informação ou de assistência em qualquer circunstância. É considerada a base de uma unidade hoteleira, pois é onde começa e acaba a comunicação com o hóspede, e a sua satisfação e *feedback* baseiam-se muito no trabalho feito neste departamento.

Desde a reserva, até à chegada à unidade hoteleira, durante toda a estadia e até à sua saída, a Receção é responsável por providenciar ao hóspede, através de um contacto pessoal, informações e o esclarecimento de quaisquer dúvidas, bem como providenciar uma gama de serviços, representando, provavelmente, a maior parte de todo o seu contato com a operação. O departamento constitui para os funcionários do hotel, um ponto central de informações acerca

de todas as chegadas e partidas de hóspedes bem como quaisquer atividades, reuniões, conferências e grupos que ocorram na unidade hoteleira (Ball *et al.* 2003).

A Recepção da unidade hoteleira em estudo funciona 24 horas por dia (sendo um requisito de um conjunto turístico de 5 estrelas) e, aquando do *check-in* dos hóspedes, oferece-se um *welcome drink*, sala para guardar as bagagens dos clientes, entre outros serviços.

Os clientes podem esperar no *lobby* da Recepção, pois esta providencia sofás para os hóspedes relaxarem durante a sua estadia, acompanhados de uma música ambiente e decoração que vão de encontro à essência *wellness* do *resort*.

Tarefas

Antes do contacto direto com o cliente, o estagiário começou pela observação direta das tarefas de modo a preparar-se para a realização das mesmas com autonomia, de forma a minimizar a afetação da experiência do hóspede, e conseqüente a satisfação do mesmo. Assim, o estagiário começou pela familiarização das tarefas da Recepção a desempenhar através da leitura do Manual da Recepção, manual este fornecido pela entidade acolhedora do estágio.

No departamento da Recepção em que os colaboradores têm um contacto direto com os hóspedes, deve haver uma maior preocupação em garantir que se encontram devidamente preparados para desempenhar as suas tarefas, de maneira a não defraudar expectativas, pois representam o primeiro contacto que o hóspede recebe do serviço.

O responsável do *Front office*, designado por Chefe de Recepção, segundo Abranja, Almeida & Almeida (2020), é o principal responsável por estabelecer as normas e os procedimentos operacionais para todos os colaboradores da Recepção, bem como viabilizar a comunicação direta e constante com os departamentos de *Housekeeping*, *F&B*, Manutenção e Financeiro, entre outros, de modo a ir de encontro com as solicitações dos hóspedes. As suas funções são:

- Gestão e supervisão dos colaboradores da Recepção;
- Revisão diária do processo da noite, em conjunto com o *night auditor*;
- Revisão diária dos procedimentos contabilísticos e financeiros da Recepção;
- Apoio, e por vezes, operar o sistema de reservas;
- Supervisionar os *check-ins* e os *check-outs* do dia.

O estagiário teve a oportunidade de realizar o turno intermédio (10h30-19h00), turno da tarde (15h30-00h00) e o turno da noite (00h00-8h00).

Segundo Abranja, Almeida & Almeida (2020, p.311), “o rececionista do turno da manhã tem como principais funções:

- Participar na reunião de operação de passagem de serviço;
- Ler o livro de ocorrências e identificar assuntos pendentes;
- Consulta do *house status* (ocupação prevista, entradas e saídas do dia, *check-ins* e *check-outs* pendentes, quartos ocupados, quartos livres e quartos não disponíveis, *no-shows* e *day-uses*);
- Identificar e acompanhar clientes VIP e especiais e grupos;
- Acompanhar eventos e situações especiais do dia;
- Contactar com a governanta-geral acerca do estado dos quartos;
- Atender questões e reclamações dos hóspedes;
- Contar e controlar o fundo de caixa;
- Realizar *check-outs*, de acordo com os padrões do serviço;
- Preparar a chegada de grupos, na Recepção ou em *welcome desk* adaptada no *lobby*.”

Turno intermédio

O turno intermédio (10h30-19h00), tem como função dar apoio aos turnos da manhã e da tarde. Assim, no começo deste turno, o estagiário tinha ao dispor uma *check-list* na qual estavam delineadas explicitamente as tarefas, funções e uma planificação das operações a executar naquele turno em específico, o que propiciava uma melhor eficiência e produtividade na execução dessas mesmas tarefas.

Este turno dá seguimento ao turno da manhã (7h30/16h), onde o estagiário, primeiramente, começou por observar e depois executar as funções pré-definidas na *check-list*.

Relativamente ao turno da manhã, as funções do estagiário consistiram em:

- Passagem de turno;
- Ler o *Shift-Report* e os *emails*;
- Contar e anotar o saldo da caixa;
- Verificar se existe serviço de despertar;
- Consultar o GGE do dia corrente;
- Verificar se existem reservas do próprio dia e coordenar com *Housekeeping*;
- Verificar as chegadas individuais e de grupo do dia;
- Consultar, executar e sinalizar as tarefas do dia;
- Verificar a existência de pedidos de jornais e coordenar com o bagageiro a sua entrega;

- Verificar a existência de correio a enviar e coordenar com bagageiro;
- Ler e dar seguimento aos *emails* do dia anterior e ao longo do turno;
- Entregar as chaves e o telemóvel do *Kids Club* (no período de funcionamento);
- Conferir os quartos que faltavam efetuar o *check-out*;
- Informar o departamento de *Housekeeping* acerca de mudanças de quartos;
- Verificar se os quartos com entrada estavam confirmados;
- Verificar e justificar as correções efetuadas durante o turno e colocar um extrato de conta na bandeja de correções, juntamente com o rebate;
- Verificar se as tarefas do dia foram executadas e sinalizadas;
- Verificar os *check-ins* feitos (*Cardex*, pagamento e cartão de crédito);
- Verificar as saídas pendentes do dia;
- Verificar se os *Petty Cash* do dia estavam corretos e contar a caixa;
- Picar a faturação;
- Passagem de turno (*Cascade*, 2021a).

Segundo Abranja, Almeida & Almeida (2020, págs.311 e 312), “o rececionista do turno da tarde tem como principais funções:

- Participar na breve reunião de passagem de serviço;
- Tratar de assuntos pendentes sobre reservas individuais ou de grupos;
- Realizar *check-ins*, de acordo com os padrões do serviço;
- Contar e controlar o fundo de caixa;
- Receber grupos à chegada, na Receção ou em *welcome desk* adaptada no *lobby*;
- Realizar *late check-outs* (saída do hóspede depois da hora determinada como habitual para o efeito);
- Preparar a entrada de grupos do dia seguinte.”

A *check-list* do turno da tarde, passa pelas seguintes tarefas:

- Ler o *Shift Report* e os *emails*;
- Verificar *check-ins*;
- Contagem da caixa;
- Verificar as tarefas;
- Verificar os *late check-outs* do dia. Consultar débitos e total da conta dos hóspedes;
- Consultar o GGE do dia corrente;
- Consultar as chegadas individuais e de grupo do dia;

- Consultar, executar e sinalizar as tarefas do dia;
- Ler e dar seguimento aos *emails* do dia anterior e ao longo do turno;
- Tirar lista de meias-pensões e de reservas do restaurante *Senses*;
- Informar o departamento de *Housekeeping* se existiram mudanças de quartos;
- Preparar as chegadas do dia seguinte;
- Verificar e efetuar os pedidos especiais para os *early check-outs* do dia seguinte;
- Consultar o registo de *transfers* para o dia seguinte;
- Enviar lista de VIP's/pedidos especiais do dia seguinte;
- Conferir a faturação do turno com o relatório de faturas;
- Verificar e justificar as correções efetuadas durante o turno e colocar um extrato de conta na bandeja de correções, juntamente com o rebate;
- Verificar se as tarefas do dia foram executadas e sinalizadas;
- Verificar os *check-ins* realizados (*cardex*, pagamento e cartão de crédito);
- Verificar se os *Petty Cash* do dia estão corretos e contar a caixa;
- Passar o turno ao colega da noite (*Cascade*, 2021c).

Turno da noite (*Night Auditor*)

Segundo Abranja, Almeida & Almeida (2020), o auditor da noite tem como principal missão equilibrar as transações diárias em simultâneo com as funções de rececionista no turno da noite, que normalmente se enquadra entre as 23h00 ou 24h00 e as 7h00 ou 8h00 da manhã.

Durante o turno da noite, produz diversos documentos importantes que serão entregues ao diretor-geral e aos outros departamentos no dia seguinte. Deve possuir bons conhecimentos contabilísticos e uma boa capacidade para auditar discrepâncias financeiras.

O estagiário pode observar as tarefas desempenhadas pelo *night auditor* durante duas noites, perfazendo um total de 16 horas.

Tinha-se na *check-list* as seguintes tarefas:

- Conferir a caixa, ler o *Shift Report*, o GGE, o *email* da Receção e o *email* do *Night Auditor*;
- Verificar se existem *check-ins* ou *check-outs* para a corrente noite;
- Verificar a hora de despertares/*lunch packs*/pedidos de táxi;
- Verificar e enviar por *email* os pedidos com os jornais diários para hóspedes para o hotel;
- Desligar o som ambiente, luzes e apagar velas;
- Conferir fechos dos diferentes pontos de venda;
- Conferir os débitos aos quartos e arquivar os *tickets* nos respetivos fólios;

- Conferir a receita dos diversos pontos de venda;
- Conferir a faturação da Receção;
- Conferir os recebimentos do dia por método de pagamento;
- Conferir os rebates do dia;
- Verificar a lista diária de faturas/notas de crédito e imprimir caso necessário;
- Efetuar o fecho dos TPA's;
- Preencher folha de recebimentos;
- Fazer envelope com os pagamentos do dia em dinheiro e colocar no cofre após verificação com o segurança, guardando de seguida uma cópia do envelope na pasta histórico;
- Enviar lista do registo de informação para o SEF (Serviços de Estrangeiros e Fronteiras);
- Conferir a previsão de lançamentos, aferir o rigor das *rates* e respetivas ventilações;
- Efetuar fecho POS no *Host*;
- Controlar as contas em aberto de quartos já com *check-out* efetuado;
- Imprimir e criar um PDF dos relatórios parametrizados para secções;
- Verificar e fechar o *City Ledger* (processo de controlo de crédito encarregue do envio e recebimento de contas a pagar provenientes de acordos com empresas ou agências, ex: empresa que utilize a unidade hoteleira para efetuar uma reunião de negócios);
- Preparar as saídas e verificar as chegadas do dia;
- Imprimir o *Weather Forecast* para o pequeno-almoço e bar;
- Preencher o *Daily Report*, passar o GGE para PDF, e preencher os dados no *Shift Report*;
- Enviar por *email* os diversos relatórios para os vários departamentos, como por exemplo a lista de saídas, de chegadas, os hóspedes *In House*, *Vips In house*, o *Daily Report*, o GGE ou o relatório de segurança;
- Às 07H00 - ligar o som ambiente e desligar as luzes;
- Conferir a caixa e passar o turno aos colegas do turno da manhã (*Cascade*, 2021b).

As tarefas, primeiramente observadas e depois executadas pelo estagiário passaram por:

- Atendimento telefónico;
- Contagem da caixa. O turno que entra ao serviço deve efetuar a contagem da caixa;
- Leitura do *Shift Report* e do GGE (*Great Guest Experience*);
- Responder a *emails*;
- *Check-in* e *check-out* de grupos;
- *Check-in* e *check-out* de clientes individuais;

- Conferência e preparação das chegadas para o dia seguinte;
- Conferência das faturas lançadas no próprio dia;
- Realização de reservas por telefone ou via *email*;
- Gestão das reclamações dos hóspedes, em que se pode destacar algumas mais comuns: a vista mar e a cama de casal, isto devido aos hóspedes acharem que por reservarem um quarto têm como direito inerente a estes dois atributos, o que não constitui motivo real para reclamação; baratas e outros insetos; falhas técnicas no quarto, entre elas o mau funcionamento da televisão ou do ar condicionado; falhas na *internet*, que não está totalmente em controlo por parte da unidade hoteleira visto ser um serviço externo; *Late check-outs*, que nem sempre são possíveis, principalmente devido à ocupação; erros na cobrança dos consumos do mini bar; e por último mas não menos comum, o barulho, sendo por vezes causado internamente, ou por razões externas. De maneira a solucionar estas reclamações recorre-se a estratégias como: a mudança de quartos, ofertas de jantares bem como outras compensações, sempre com bom senso e consoante o grau de gravidade da reclamação;
- Aconselhamento e apoio ao cliente, através de, por exemplo, sugestão de serviços disponíveis ao cliente, quer interna ou externamente, passando estes por restaurantes, eventos culturais, eventos desportivos, entre outros;
- Ajustamentos da receita em contas/débitos, ou seja, sempre que seja necessário retirar/ajustar receita de uma conta de um hóspede, anexando sempre uma nota de crédito. Isto pode ser devido a motivos como, por exemplo, reclamações acerca *rack rate* aplicada, cobranças indevidas na conta do quarto, cobranças de mini bar, lançamentos duplos de encargos, gratuidades que faziam parte do *package* contratado, e ainda devido à insatisfação relativamente a determinados serviços prestados pela unidade hoteleira. O rebate tem de ser, obrigatoriamente, aprovado pelo *Duty Manager*, ou seja, pelo responsável do *Guest Service*, ou pelo chefe de Receção ou pelo Diretor Geral;
- Faturação automática (alojamento, telefone dos quartos, e despesas efetuadas pelos hóspedes nos diversos pontos de venda são faturados automaticamente); faturação manual, referente a todas as despesas extra dos hóspedes, como o serviço de lavandaria, consumos de mini bar, aluguer de sala de reunião, atividades desportivas; e o envio de faturação aos TO's e às OTA's, sendo realizado por *email* ou através de plataformas específicas das empresas para inserção das faturas;

- Verificação de chegadas/saídas, assegurando o turno da Receção ao serviço que as chegadas e saídas do dia são sempre conferidas, sendo importante delegar tarefas para a verificação das mesmas;
- Passagem de turno e verificação dos movimentos, em que os elementos do novo turno e pelo menos uns elementos do turno anterior devem ler o *Shift-Report* diário que contém toda a informação importante do dia corrente, informando os colegas acerca de situações importantes e sobre as chegadas e saídas pendentes, assim como verificar os movimentos e todas as faturas do dia, picando as faturas e comprovativos de TPA;
- Conferir a existência de encomendas para hóspedes e, caso existam, proceder à sua entrega;
- Empréstimo de itens aos hóspedes (ex: adaptadores e guarda-chuvas), devendo criar um registo para que se possa reaver os itens quando o hóspede efetuar o *check-out*;
- Gestão de objetos perdidos pelos hóspedes, consultando o ficheiro de registo de perdidos e achados, no *Host PMS*;
- Mudanças de quartos, sempre que exista um cliente insatisfeito, deve-se procurar uma alternativa dentro da mesma tipologia de quarto, de acordo com a expectativa do cliente. Caso não seja possível, deve-se verificar quais as opções disponíveis e validar com o chefe de Receção /Reservas, se for necessário efetuar um *free upgrade*;
- *Late check-outs*, que são concedidos tendo em conta a ocupação da unidade hoteleira;
- Prolongamento de estadias;
- Marcação de *transfers*;
- Pedidos de táxis;
- *Up-selling e Cross-selling*.

Com o *night auditor*, o estagiário teve a oportunidade de observar e participar nas seguintes tarefas:

- Contagem de caixa;
- Conferir a caixa, ler o *Shift Report*, ler o GGE, ler o *email* da Receção e o *email* do *Night Auditor*;
- Verificar se existem *check-ins* ou *check-outs* para a corrente noite;
- Conferir fechos dos diferentes pontos de venda;
- Conferir os débitos aos quartos e arquivar os *tickets* nos respetivos fólios;
- Conferir a receita dos diversos pontos de venda;
- Conferir a faturação da Receção.

- Fecho das contas do dia;
- Conferir os valores relacionados com os lançamentos e faturas atribuídas a cada quarto dos clientes *in-house* por parte do departamento de F&B, relativos aos *outlets* e ao *Room Service*;
- Conferir os rebates do dia;
- Efetuar fecho dos TPA's;
- Preencher *Daily Report*; passar o GGE para PDF, e preencher dados no *Shift Report*;
- Enviar por *email* os relatórios para os vários departamentos;
- Preparar as saídas e verificar as chegadas do dia.

Reflexão crítica

Na realização das tarefas acima destacadas, conclui-se a contribuição da unidade curricular de Gestão Avançada de Alojamento, uma vez que foi possível aplicar alguns dos conhecimentos adquiridos na disciplina, desde a gestão e controlo qualidade na hotelaria, passando pela gestão das reclamações, aos padrões de serviço eficaz considerados essenciais para a retenção de clientes e de até de colaboradores, sempre com foco na máxima satisfação do cliente, ou seja, na otimização do binómio custo/qualidade em operações de alojamentos e serviços complementares. Estes conhecimentos tornaram mais fácil a adaptação do estagiário ao departamento e aos seus procedimentos operacionais.

O nível de responsabilidade e de autonomia concedida ao estagiário, permitiu uma aprendizagem mais rápida e eficaz aquando da execução das tarefas, tornando-se assim um fator de grande relevância para a realização do estágio.

Além das tarefas rotineiras, como a contagem de caixa, a preparação das chegadas do dia seguinte, *check-ins* ou *check-outs*, o estagiário passou por uma aprendizagem acerca do *Property Management System* utilizado pela unidade hoteleira (*Host PMS*), visto o domínio desta ferramenta ser imprescindível para a função exercida, tornando-se também numa mais-valia para o futuro profissional do estagiário.

Destaque para a passagem de turno, que é uma tarefa fundamental para evitar a perda de informação entre turnos, pois assuntos pendentes necessitavam de um cuidado especial para minimizar o cometimento de erros, pois eram assuntos de destaque do próprio dia.

Foi possível exercer outra função, a de bagageiro, sempre que necessário cobrir o “*gap*” no horário desta função entre as 22h e as 00h. Começava-se pela receção das bagagens dos hóspedes assim que estes chegavam, e logo após a realização do *check-in*, acompanhava-se os

hóspedes com o *trolley* com as suas bagagens até ao quarto. Nesta função era possível um primeiro contacto do hóspede com os colaboradores da unidade hoteleira e muitas vezes até o aconselhamento de restaurantes, atividades desportivas, *rent-a-car*, eventos culturais, entre outras atividades.

O bom ambiente, a entajuda e a boa comunicação no departamento propiciam o seu bom funcionamento e a consequente rápida resolução de problemas.

Graças ao manual de acolhimento da Receção foi possível obter uma noção prévia de como o departamento funciona, e graças também às *check-lists*, foi possível seguir uma ordem de trabalho organizada ao longo de cada turno, o que permitiu uma padronização do serviço de maneira a minimizar os erros, tendo sempre como foco o objetivo da satisfação máxima do cliente.

De salientar que as duas noites passadas com o *Night Auditor* foram no período de fecho da unidade hoteleira, o que limitou a perceção e consolidação dos processos operacionais observados pelo estagiário.

Como sugestão de melhoria, aconselha-se a criação de um manual de procedimentos da Receção, o que facilitaria em muito as tarefas de quem se está a integrar no departamento, como por exemplo um novo colaborador ou de um estagiário. Este manual permitiria ainda uma maior autonomia do novo colaborador/estagiário sem que este dependesse constantemente do auxílio dos colegas, o que em momentos de maior ocupação, dificultava a aprendizagem, tornando-a mais lenta.

Sugere-se ainda a contratação de, pelo menos, mais uma pessoa para o departamento de *Guest Service* de maneira a “libertar” funções da Receção. Assim o GS tornar-se-ia responsável pelo serviço de *Concierge*, ou seja, ficaria encarregue de tudo o que estivesse relacionado com a reserva de atividades com parceiros exteriores. Assim a Receção podia tornar-se mais eficiente nas suas funções, bem como providenciar um serviço personalizado ao cliente.

Para além disto, existiram algumas situações que poderiam facilmente ter sido resolvidas, caso existisse um manual de acolhimento, através do qual os colaboradores se pudessem guiar e recorrer aquando da incerteza de como agir em determinadas situações. Por exemplo, no caso de um hóspede não realizasse o *check-out* e não saldasse a conta pendente, essa quantia ficava por cobrar e em dívida para com a unidade hoteleira. Não havia nenhum procedimento escrito (SOP) transmitido aos colaboradores acerca de como resolver este tipo de situações, levantando algumas dúvidas, e consequentemente, conduzindo a uma divergência de opiniões acerca de como se devia de proceder na resolução do problema.

3.3.2 Departamento de *Housekeeping*

De acordo com a planificação inicial, o estagiário deveria ter efetuada a passagem pelo departamento de *Housekeeping* no final do período de estágio, tal como delineado no cronograma de estágio, mas, por preferência da entidade acolhedora, alterou-se para o período anterior à época natalícia.

Assim, o estagiário esteve 8 dias úteis neste departamento, perfazendo um total de 64 horas, já numa altura de fecho do hotel (período compreendido entre 1 e 23 de dezembro de 2021), ficando unicamente em funcionamento os apartamentos e vilas. O estagiário desempenhou a função de governante de andares, acompanhando o trabalho de um dos Governantes. Neste departamento foi possível não só a observação, como também participar em todas as funções de um governante aliando o lado estratégico do departamento ao seu lado operacional.

A principal missão do departamento de *Housekeeping* é manter e garantir um elevado padrão de limpeza nos quartos, apartamentos, vilas e áreas públicas e comuns do *resort*, assumindo constantemente uma atitude atenta e positiva perante os clientes, e criando uma atmosfera de bem-estar, conforto e disponibilidade. No seguimento deste objetivo, a governanta geral deve garantir a implementação dos procedimentos e métodos definidos e participar ativamente na melhoria dos serviços e da gestão do *resort*.

Possui um papel fulcral tanto na qualidade da limpeza como na satisfação e bem-estar do cliente ao utilizar os serviços e comodidades da unidade hoteleira de forma segura e confortável. Segundo Mata (2003, p.289), “a sua importância reflete-se ainda no facto do hotel viver muitas vezes quase exclusivamente da venda dos seus quartos e esta venda depender da qualidade da limpeza e manutenção dos mesmos.”

Apresenta como áreas chave os quartos/apartamentos/vilas; a lavandaria e rouparia; áreas públicas e áreas comuns do pessoal.

Em termos de gestão administrativa, o departamento apresenta como principais funções: as requisições, controlo de *stocks* e inventários, pedidos de assistência técnica ao departamento de manutenção, gestão de reclamações, e a gestão de pessoal.

Este departamento é aquele onde existe uma maior flexibilidade em termos do número de colaboradores, devido ao recurso a empresas de *outsourcing*. O recurso ao *outsourcing* advém da elevada exigência de trabalho na época alta, e tem como principal vantagem a redução dos custos relativos à mão de obra, ficando a entidade patronal livre da responsabilidade de estabelecer contratos com esses colaboradores. No caso em concreto do *Cascade Wellness*

Resort, o recurso a empresas de *outsourcing* era constante devido à frequência dos estágios das equipas de futebol, fator este que permitia o combate à típica sazonalidade vivida na região do Algarve, permitindo à unidade hoteleira permanecer em funcionamento praticamente todo o ano, traduzindo-se assim numa vantagem competitiva quando comparado com o seu *competitive set*.

Segundo Abranja, Almeida & Almeida (2019), o departamento de HSK é responsável pelas tarefas de limpeza, verificação das condições de manutenção e de apresentação de toda a unidade hoteleira, assim como também pelas áreas públicas e áreas comuns destinadas aos colaboradores e à operação da unidade hoteleira. Os autores consideram ainda que a organização do serviço do referido departamento assenta em cinco pilares fundamentais:

- Disponibilizar quartos limpos, assim como prover o serviço de limpeza a esses quartos durante toda a estadia do hóspede;
- Providenciar os serviços de limpeza do hotel necessários à operação do mesmo;
- Fornecer roupas de quarto limpas, bem como efetuar a manutenção e limpeza das fardas de todos os colaboradores, e, consoante o tipo de unidade hoteleira, colocar à disposição o serviço de lavandaria aos hóspedes;
- Garantir a guarda dos perdidos e achados;
- Garantir a manutenção dos equipamentos e decoração do hotel atualizada.

O departamento da unidade hoteleira na qual se realizou o estágio, é constituído por uma governanta geral, dois governantes de andares, uma governanta de áreas públicas e seis empregadas de andares, quatro empregadas de áreas públicas e duas empregadas de lavandaria. Em época alta são contratadas mais empregadas de andares, recorrendo a uma empresa de trabalho temporário, conforme a ocupação diária. Por norma, atribui-se diariamente um rácio de 7 quartos a limpar por empregada, por dia.

A governanta geral está encarregue, entre outras funções, de contactar a empresa de trabalho temporário a fim de contratar os “extras” necessários de acordo com o volume de trabalho desse dia. Para além disto, fica também encarregue da gestão administrativa do departamento, realizando as encomendas dos materiais necessários ao serviço e gerindo as escalas dos horários dos colaboradores. Tem como outras funções coordenar o *staff* do departamento, elaborar as folhas de serviço para cada grupo de empregadas, elaborar os planos de produtividade, auxiliar no serviço sempre que necessário, bem como supervisionar o trabalho de todos os colaboradores.

Assim, a governanta geral deve garantir a implementação dos procedimentos e métodos definidos, e participar ativamente na melhoria dos serviços e da gestão da unidade hoteleira.

Este departamento tem como principais funções:

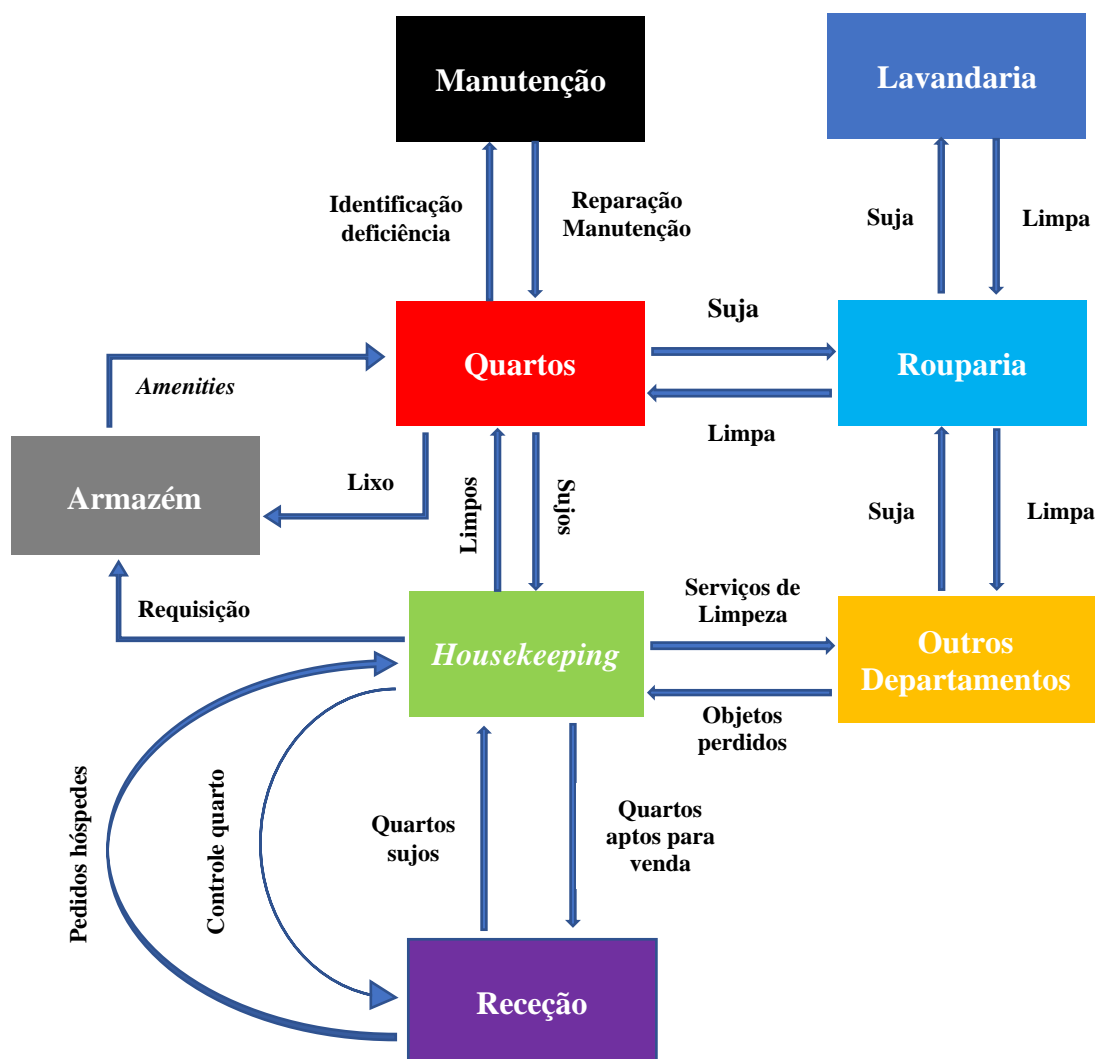
- A higienização e limpeza das unidades de alojamento;
- A arrumação, decoração e climatização das unidades de alojamento;
- O fornecimento dos *amenities*;
- A gestão das roupas de quarto;
- A manutenção dos uniformes do pessoal;
- A limpeza das roupas de clientes;
- Coordenação e gestão das equipas de limpeza de toda a unidade hoteleira (Gestão Hoteleira, 2018).

O departamento subdivide-se em:

- Andares/Quartos: dedicado ao serviço de alojamento dos hóspedes;
- Rouparia/Lavandaria: em que se efetua a gestão das roupas de quarto, bem como dos uniformes do pessoal e roupas de hóspedes;
- Áreas públicas, em que se efetua a limpeza das áreas públicas de toda a unidade hoteleira;
- Áreas de serviço/pessoal, em que se efetua limpeza das áreas de serviço do pessoal (Gestão Hoteleira, 2018).

O diagrama seguinte apresenta as principais interações entre o departamento de *Housekeeping* e os outros departamentos, e reflete que é fundamental existir uma boa comunicação entre o departamento de *Housekeeping* e os restantes departamentos. É possível então verificar as relações entre os diferentes setores do departamento de alojamento, aparecendo o departamento de *Housekeeping* no centro do diagrama, pois é o responsável por dar a informação correta ao *Front Office*, acerca do estado dos quartos, bem como a sua disponibilidade, ou seja, se estão aptos para venda. É responsável também por transmitir informações ao departamento da Manutenção acerca de avarias técnicas nos quartos/apartamentos (O’Fallon & Rutherford, 2010). Assim que resolvido o problema, a informação deverá ser transmitida ao *Front Office*.

Figura 3.2 - Interações com o sistema de *Housekeeping*



Fonte: Adaptado de Ball et al. (2003, p.138)

Turno da manhã

No turno da manhã, nos andares, a governanta geral começa por receber por *email* os “Relatórios de Andares”, contendo a situação dos quartos/apartamentos/vilas, correspondente aos vários pisos e blocos da unidade hoteleira. De seguida, prepara o “Relatório de Governanta de Andares”. Neste relatório deverá constar a situação dos quartos/apartamentos:

- Saídas do dia;
- Chegadas;
- Ocupados;
- Camas extra/berços/comunicantes;

- *Show-rooms*;
- VIP`s;
- Quartos/apartamentos com especificidades;

O relatório deverá ser atualizado no decorrer do dia de acordo com os quartos/apartamentos/vilas inspecionados pelos governantes ou pela governanta geral. Prontamente deve preparar os relatórios a entregar a cada empregada, assinalando a situação das unidades de alojamento:

- Saídas do dia;
- Saídas com entrada;
- Entradas;
- Vagos;
- Ocupados (destacar mudança de roupa de cama);
- Fora de serviço.
- Especificidades referentes a determinado quarto/apartamento, caso existam;
- VIP`s;
- Cama extra/berço;
- Pedidos especiais;
- Tarefas de limpeza profunda a realizar (*Cascade*, 2021e).

Após devolução dos relatórios, os governantes deverão verificá-los de modo a atualizar as informações referentes à situação, verificando eventuais discrepâncias relativas à situação das unidades de alojamento existente no *Host PMS* e atualizar a informação, coordenando o serviço com a *Receção* quando necessário.

De seguida, a governanta geral deve dar seguimento a eventuais problemas detetados pelas empregadas, nas unidades de alojamento (ex. avarias, reclamações);

Por último, o governante deverá fazer a passagem de serviço para o governante do turno da tarde (*Cascade*, 2021e).

Turno da tarde

Assim que entra ao serviço, a governanta deverá confirmar com os colegas do turno da manhã se é necessário ajuda nos pisos ou blocos (quer para inspecionar, quer para fazer quartos/apartamentos).

Deve proceder à entrega das folhas das áreas do turno da tarde e verificar se há alguma situação especial a decorrer, e deve distribuir o trabalho pelas empregadas de andares. Se necessário, deverá proceder a inspeções.

De seguida, deve confirmar o número de “extras” a pedir à empresa de trabalho temporário (se aplicável). Outra função é a de fazer os relatórios do turno da tarde e verificar se existe alguma situação pendente do turno da manhã. De seguida, verificar se existe algo de adicional a fazer durante o turno (ex: pedidos especiais, *kits* românticos), assim como acompanhar o fecho do turno da manhã e acrescentar aos relatórios da tarde as diárias não feitas.

Durante o turno, a governanta deverá certificar-se que as aberturas estão a decorrer em conformidade e a terminar dentro do horário suposto (até às 22h), de seguida verifica as áreas, dá seguimento aos pedidos da Recepção e revê os quartos/apartamentos/vilas para estes poderem ser colocados à disposição para venda. Deve entregar na Recepção a folha das camas extra e berços deixando uma cópia no arquivo do *Housekeeping*;

Por fim, faz a passagem de turno, mencionando todas as informações importantes que se passaram no turno ou que deverão ter seguimento no dia seguinte.

Empregada de andares

As empregadas de andares têm as suas tarefas atribuídas antes do início do turno de trabalho. A atribuição do serviço é preparada de acordo com um rácio de número quartos/apartamentos/vilas por empregada, assim como pela ocupação diária da unidade hoteleira.

De acordo com o manual de *Housekeeping* do *Cascade Wellness Resort*, no início de cada turno, a empregada de andares recebe da governanta geral ou de um dos governantes, através de um relatório do *Host PMS*, o relatório de andares, com a identificação do serviço a realizar.

Tarefas

Aquando da limpeza dos quartos/apartamentos/vilas, as empregadas de andares deverão ter em consideração alguns cuidados essenciais, tais como:

- O serviço de limpeza deverá estar concluído até às 17h00 ou no espaço de uma hora após o cliente pendurar o sinal de pedido de limpeza;
- Antes de entrar num quarto/apartamento/vila, a empregada deve bater à porta, esperar dez segundos, e depois voltar a bater à porta e anunciando o departamento;
- Caso o cliente tenha colocado o cartão de ‘*Do Not Disturb*’ (DND), deve deixar um cartão na maçaneta da porta;

- No caso de se cruzar com o cliente, a empregada de andares deverá cumprimentá-lo proactivamente, com um “bom dia/boa tarde/boa noite”;
- Caso o cliente esteja na unidade de alojamento ou chegue durante a limpeza, a empregada deverá perguntar se prefere que volte mais tarde para terminar o serviço;
- Caso a empregada de andares encontrar uma porta de um quarto/apartamento aberta, sem clientes dentro, deverá reportar de imediato à governanta;
- No decurso da limpeza, a empregada deverá manter a porta do quarto encostada, de modo a preservar a intimidade do cliente;
- Se um hóspede solicitar uma cama extra/berço diretamente à empregada de andares, esta encaminha o pedido para a governanta geral, dando seguimento ao pedido e informando a Receção para que possa cobrar o respetivo montante (caso aplicável).

Eventuais pedidos de lavandaria devem ser de imediato reportados à governanta, para que a roupa seja recolhida no máximo em 10 minutos após a receção do pedido.

Antes da limpeza, a empregada de andares deverá preparar o *buggy* de limpezas, garantindo que este contém todos os produtos, materiais e utensílios necessários para o serviço a realizar, de acordo com o definido pela governanta. Deverá ter em atenção elementos como os *amenities*, roupas de banho e de cama, sacos de lixo ou os consumíveis do mini bar.

Deve ainda verificar o estado dos aspiradores e proceder em conformidade com a sua manutenção, preparar o balde e mopa, vassoura e pá, transportar e arrumar os produtos de limpeza separadamente (ex: cesto plástico), utilizar diferentes panos de limpeza/esponjas (ex: cores diferentes) para limpeza das sanitas e restantes louças sanitárias, pó e louça (*Cascade*, 2021e).

O estagiário começou por observar e posteriormente participar nas tarefas de limpeza e inspeção dos quartos/apartamentos/vilas, seguindo a seguinte sequência de trabalho abaixo indicada:

- Começa-se por “despir” o quarto/apartamento/vila:
 - Abrir janelas;
 - Tirar lixos;
 - Retirar roupas sujas do quarto e WC e proceder ao seu registo (quando aplicável);
 - Retirar/colocar na máquina louça suja e ligar ao *Room Service* para retirar carrinhos usados;
 - Abrir gavetas e verificar se ficaram objetos esquecidos.
 - Acender as luzes e verificar se existe alguma fundida;
 - Ligar TV (ligar e ver qualidade da imagem);

- Aplicar produtos de limpeza no WC e deixar atuar.
- Na limpeza do quarto e sala:
 - Fazer a cama, consoante requisitos definidos pela governanta;
 - Limpar e repor o depósito de água da máquina do café, bem como o depósito de cápsulas;
 - Limpar e repor restantes itens pertencentes ao mini bar;
 - Limpar cinzeiros (quando existam);
 - Limpar roupeiro;
 - Verificar itens do roupeiro (ex. ferro e tábua de engomar, número de cabides, etc.);
 - Verificar se é necessário proceder a retoques nas paredes/portas/rodapés;
 - Limpeza das grelhas do ar condicionado;
 - Limpeza do rodapé;
 - Limpar candeeiros/apliques/lâmpadas.
- Na limpeza da cozinha:
 - Colocar louça na máquina;
 - Verificar e limpar prateleiras e armários;
 - Limpeza do frigorífico e congelador;
 - Limpeza da placa vitrocerâmica e exaustor;
 - Limpeza do forno e micro-ondas;
 - Limpeza da bancada e do pavimento;
 - Reposição da louça nos respetivos armários e prateleiras;
 - Fazer “*refresh*” na máquina de lava-loiça.
- Na limpeza do WC:
 - Verificar a limpeza de sanitários, vidros e espelhos (sem vestígios de bolor ou calcário, principalmente cabeças do duche e torneiras da banheira, lavatório e/ou bidé);
 - Verificar secagem de sanitários, vidros e espelhos;
 - Verificar limpeza e secagem dos azulejos (sem vestígios de bolor);
 - Verificar limpeza das grelhas de ventilação;
 - Reposição da roupa limpa;
 - Reposição de *amenities*, consoante *standard* existente (os produtos de *toilette* vazios ou quase vazios, isto é, com menos de ½ de quantidade devem ser substituídos ou reenchidos);
 - Limpeza do chão.
- Na limpeza da varanda:
 - Aspirar/lavar chão;

- Limpar pó do mobiliário;
 - Limpar corrimão.
- Finalização:
- Aspirar cadeirões e sofás;
 - Aspirar e lavar o chão;
 - Limpar o pó (móveis e eletrónica, grelhas de ar condicionado);
 - Fazer uma última verificação visual ao quarto para confirmar se está tudo correto;
 - Desligar luzes;
 - Fechar a porta (*Cascade*, 2021e).

Long Stay

Nos apartamentos em que clientes que tenham estadias de mais de 15 dias é efetuada a limpeza uma vez por semana, a contar do dia de *check-in*, num dia específico consoante as preferências do hóspede, salvo pedidos específicos de limpeza por parte do mesmo.

O Serviço de *Turndown*

Este serviço tem como objetivo a abertura de camas a todos os quartos cujos hóspedes assim o desejem. A empregada de andares é responsável por prestar o serviço de abertura de camas a todos os quartos do hotel entre as 18h30 e as 22h00, 7 dias por semana.

Deve começar por bater à porta três vezes e anuncia “serviço de *turndown*”. Ao entrar no quarto, se este estiver vago, deve anunciar novamente o serviço e entrar. Se o hóspede estiver no quarto, deve perguntar se prefere que realize o serviço mais tarde, ou seja, noutra mais conveniente para o hóspede.

Caso o cliente recuse o serviço de *Turndown*, oferece-se a entrega de toalhas e *amenities*, caso este o pretenda. A intimidade e preferências do hóspede devem ser sempre a prioridade e respeitadas.

O serviço de *Turndown* não é executado, caso o hóspede tenha colocado o cartão DND. A empregada de andares deixa um cartão debaixo da porta a informar que não foi possível executar o serviço e para entrar em contacto, caso assim o pretenda.

Ao realizar este tipo de serviço, deve-se ter em atenção fatores importantes como:

- O objetivo do serviço de *Turndown* é criar um ambiente calmo em que o cliente, ao entrar no quarto, de modo que consiga notar a diferença entre a limpeza diária e o *Turndown*, e que este se aperceba de que o quarto foi preparado comodamente para dormir;

- Ter sempre em atenção que todos os pormenores deste serviço devem de ser o mais funcionais e cómodos possível para o cliente;

- O objetivo da arrumação da roupa e sapatos do cliente no local próximo de onde este os deixou, serve para preservar a intimidade do cliente e evitar que este tenha que procurar pelos seus pertences.

Tarefas da empregada de limpeza de áreas públicas e comuns do pessoal

As empregadas de limpeza devem cumprir com o definido nos planos de limpeza de áreas públicas e áreas de serviço/pessoal, definido pela governanta geral, devendo começar por:

- Receção do relatório de tarefas do dia;
- Reabastecimento do carrinho de serviço com lençóis, toalhas, *amenities* e produtos de limpeza;
- Efetuar o trabalho silenciosamente, para evitar incomodar os clientes;
- Comunicar de imediato à governanta, qualquer anomalia, avaria ou extravio de equipamentos ou peças de mobiliário do *resort*;
- Sinalizar as áreas onde foi efetuada uma limpeza recente e que apresente um maior risco de quedas (sinalético de piso escorregadio);
- Manter limpas e arrumadas as arrecadações de material;
- Cumprir com as regras de gestão de resíduos, assegurando a correta separação de resíduos recicláveis;
- Utilizar os elevadores e áreas de pessoal para subida e descida de material;
- Efetuar a limpeza, tendo o cuidado de incomodar o menos possível os clientes;
- Contactar o departamento de manutenção em caso de avarias técnicas (*Cascade*, 2021e).

Tarefas da empregada de Lavandaria/Rouparia

- Controlo de uniformes;
- Receção, lavagem, secagem e dobragem da roupa da unidade hoteleira;
- Passagem a ferro;
- Comunicar à governanta qualquer anomalia/extravio de peças de roupa da unidade hoteleira;
- Coordenar a gestão da roupa da unidade hoteleira e a sua disponibilidade às várias secções que dela necessitam;
- Manter limpa e arrumada a lavandaria e rouparia;

- Recolha, entrega e apresentação de roupa de clientes com o máximo de cuidado e organização;
- Contactar a Manutenção em caso de avarias técnicas, solicitando à governanta um pedido de assistência técnica (*Cascade*, 2021e).

A lavandaria da unidade hoteleira em estudo apenas é responsável pela lavagem e cuidado dos uniformes do pessoal, da roupa dos hóspedes e da lavagem de todos os equipamentos extra que possam ser trazidos por grupos (ex: equipas de futebol). A gestão das roupas de quarto e tratamento de roupa do departamento de F&B, fica a cabo de uma empresa de *outsourcing*. Apenas roupas como *edredons* e os tapa-pés ficavam ao encargo da lavandaria da unidade hoteleira.

Tarefas da governanta geral:

- Preparar as fichas técnicas de quartos/apartamentos/vilas;
- Preparar os planos de limpeza dos quartos/apartamentos/vilas e das áreas públicas e de pessoal;
- Realizar os *briefings* diários;
- Distribuição do serviço;
- Inspeção aos quartos/apartamentos/vilas;
- Inspeção às áreas públicas, de pessoal e lavandaria/rouparia;
- Controlo de chaves;
- Gestão dos objetos perdidos pelos clientes (deixados à guarda da unidade hoteleira);
- Atribuição de uniformes a novos colaboradores;
- Reposição/Controlo/Faturação dos mini bares;
- Gestão da produtividade através da elaboração dos planos de produtividade;
- Mudanças de quarto/apartamento, assim como bloqueio de quartos/apartamentos em manutenção;
- Supervisão do trabalho das empregadas de andares/áreas públicas e de pessoal;
- Gestão da relação com as empresas de *outsourcing*, quer de trabalho temporário, a SW (*Success Work*), quer na lavagem da roupa dos quartos e de F&B, a empresa Elis.

Tem ainda como responsabilidades:

- Garantir o bem-estar dos clientes e estar disponível e atenta às suas necessidades e expectativas;

- Coordenar, supervisionar, distribuir e estabelecer as prioridades de serviço das secções que dirige;
- Providenciar os materiais/equipamentos necessários à atividade e zelar pelo seu estado de conservação;
- Estar informado sobre os eventos que vão decorrer na unidade hoteleira, especialmente os que envolvem a sua secção;
- Efetuar um acompanhamento especial aos colaboradores temporários/estagiários, de forma a garantir o cumprimento das normas da secção;
- Manter os *stocks* de produtos necessários ao bom funcionamento das atividades;
- Conhecer as diversas tipologias de quartos/apartamentos/vilas do *resort*;
- Conhecer os horários de funcionamento das diferentes secções;
- Conhecer os serviços disponibilizados aos clientes;
- Verificar o bom funcionamento dos equipamentos dos quartos, apartamentos, áreas públicas e áreas internas, executando pedidos de intervenção técnica à Manutenção, sempre que necessário (*Cascade, 2021e*).

Tarefas desempenhas pelo estagiário

Neste departamento, o estagiário desenvolveu as seguintes tarefas:

- Acompanhamento do trabalho dos governantes de andares;
- Verificação dos estados de limpeza dos quartos com a governanta, com posterior atualização no *Host PMS*, atualizando o estado do quarto de sujo para limpo, e de limpo para limpo e inspecionando. A atualização do estado do quarto é de enorme importância para que a Receção esteja sempre a par desta informação, de modo a disponibilizar e o inventário de quartos limpos e inspecionados prontos para venda. Assim, evita-se perdas de tempo que possam prejudicar a qualidade do serviço da Receção bem como a venda de quartos;
- Preparação dos planos de produtividade destinadas às empregadas de andares, de limpeza e de lavandaria/rouparia;
- Distribuição do serviço através dos relatórios do *Host PMS*;
- Realização da limpeza dos quartos/apartamentos/vilas quer através de diárias, chegadas, saídas e *refresh*;
- Supervisão e inspeção da limpeza dos quartos, das áreas públicas e do pessoal, realizando o controlo de qualidade e tendo em atenção o cumprimento dos *standarts* pré-estabelecidos;

- Limpeza das carpetes dos quartos fechados e das carpetes dos corredores;
- Limpeza das áreas públicas (*Hall* de entrada e corredores);
- Auxílio no arrumo da rouparia;
- Auxílio na lavanderia, na preparação das fardas dos funcionários e a dobrar diferentes roupas (de banho, de rosto, de bidé, tapetes, roupão).

Reflexão crítica

Sendo este o departamento que se destaca com a melhor avaliação em diversas OTA's, surge o desafio de como manter ou melhorar a qualidade do serviço. Este nível de excelência pode ser ameaçado por fatores como a mudança da chefia do departamento; o elevado *turnover* dos colaboradores; assim como pela excessiva quantidade de colaboradores provenientes de trabalho temporário, o que dificulta a “standardização” dos processos operacionais, podendo colocar em risco a qualidade do serviço e conseqüente nível de satisfação dos clientes.

Face à conjuntura atual e às limitações impostas pelo Covid-19, é de enaltecer a boa adaptação e o cumprimento dos novos cuidados de higiene e segurança, assim como a boa aplicação e cumprimento dos SOP's estabelecidos pelo departamento, refletindo-se nas excelentes avaliações por parte dos hóspedes.

O departamento de *Housekeeping* necessita assim de um constante cuidado na preservação dos *standards* de serviço, de modo a garantir o controlo de qualidade da limpeza, sendo fundamental para salvaguardar a satisfação dos hóspedes e evitar reclamações.

É imprescindível uma boa comunicação não só a nível interno, como também com os outros departamentos, especialmente com a Recepção e a Manutenção, porque só assim uma unidade hoteleira conseguirá prosperar no que diz respeito aos níveis de excelência de serviço a que se propõe.

Sendo recorrente o recurso a empresas de trabalho temporário, sugere-se como solução contratações sazonais, com uma duração de contrato variável consoante a previsão da ocupação. Iria permitir uma maior habituação das colaboradoras à rotina do trabalho, ao espaço físico da unidade hoteleira bem como à exigência dos *standards* de serviço. Assim poder-se-ia, por exemplo, fazer face mais rapidamente aos pedidos efetuados pela Recepção e finalizar com maior prontidão a limpeza dos quartos do dia.

Destaca-se também alguma dificuldade na transmissão de informações e diretrizes acerca do serviço às empregadas de andares, verificando-se alguma resistência ao acatar estas diretrizes. Uma das razões que mais saltam à vista é a barreira linguística, o que por vezes

dificulta o serviço. Assim, aconselha-se encontrar métodos que possibilitem uma mais eficaz transmissão de informação por parte das chefias do departamento às empregadas de andares, para que se possa almejar um serviço ainda melhor do que aquele que já é prestado, através, por exemplo, de *briefings* mais curtos e concisos no que toca à transmissão do serviço a realizar no dia.

Sugere-se ainda uma melhor gestão dos produtos de limpeza, de maneira a evitar desperdícios aquando da sua utilização, o que permitirá à unidade hoteleira reduzir os gastos com este departamento, podendo canalizar essa “poupança” para outras prioridades passíveis de financiamento.

Poder-se-á relacionar este departamento com a disciplina de Gestão Avançada de Alojamentos, em que foram abordados diversos pontos como os planos de produtividade, a organização das tarefas pelas empregadas de andares e de limpeza, a comunicação do departamento com a Recepção e a Manutenção, bem como as corretas práticas e *standards* de serviço a aplicar pelo departamento.

3.4 Departamento Comercial

Em conformidade com a planificação inicial o estagiário esteve neste departamento no período compreendido entre 27 de dezembro de 2021 e 10 de março de 2022.

O departamento Comercial da unidade hoteleira em estudo é subdividido nas secções de Reservas, Grupos & Eventos e *Marketing*, sendo liderado por um Diretor (Comercial), seguido da Chefe de Reservas, Chefe de Vendas e pela Executiva de *Marketing* e Vendas.

Segundo Quintas (2006b), este departamento é responsável por estabelecer relações comerciais e parcerias com os diferentes canais de distribuição, com o objetivo de promover a divulgação da unidade hoteleira nos diversos mercados a nível internacional, de modo a impulsionar o aumento da ocupação, a venda de serviços e o conseqüente incremento da receita.

O departamento de vendas tem como principais objetivos e responsabilidades a prospeção de clientes, elaboração de estudos de mercado (ex: *Benchmarking*), promoção do hotel em eventos e nas *sales calls* de modo a estabelecer contactos com novos clientes (seja por telefone, *email* ou em reuniões), efetuar contratos de alojamento, verificar ocupações por cliente, divulgar ofertas especiais, reunir material promocional para divulgação do hotel e fazer ações *de follow-up*, ou seja, contactar os clientes de forma a receber um *feedback* do serviço que está a ser prestado (Castelli, 2006). Os promotores de vendas têm também como objetivo fazer a manutenção da relação com os clientes, através de visitas periódicas ou outros meios de contacto, promovendo um clima de proximidade (Castelli, 2006). Segundo Quintas (2006b), é

após estas visitas e contactos que se devem fazer ações de *follow-up*, podendo mesmo ser decisivas na realização de novos negócios ou na fidelização de clientes.

Segundo Quintas (2006b), o Departamento de *Marketing* e Comercial tem como principais funções proceder ao estudo e à prospeção do mercado, à seleção dos segmentos da procura e dos canais de distribuição mais convenientes, à determinação dos níveis de preço a praticar e à criação de *packages*. O autor acrescenta ainda como funções a coordenação das campanhas de publicidade e as ações de relações públicas, assim como a promoção das vendas dos produtos e serviços do hotel, assegurando ainda o serviço pós-venda (*follow-up*).

Dever-se-á almejar uma boa colaboração entre a Direção Comercial e os demais departamentos, nomeadamente com os departamentos de Reservas, Grupos & Eventos e de *Marketing*.

3.4.1 Departamento de Reservas

Neste departamento, o estagiário passou um total de 136 horas, desempenhando a função de apoio à chefe de reservas. Neste total de horas reflete-se um acréscimo considerável comparando com o número de horas inicialmente previsto, devido às necessidades internas da empresa.

Este departamento tem como principal função receber as solicitações de disponibilidade de reserva para determinada data desejada pelos potenciais hóspedes, podendo ser efetuada via *email* ou por chamada telefónica e verificar a disponibilidade da unidade hoteleira para as datas requeridas.

Após a confirmação dos clientes com os dados necessários para concluir a reserva como o nome, *email*, cartão de crédito, número de pessoas, entre outros, deve-se proceder à introdução das reservas no PMS (*Property Management System*), enviando de seguida os respetivos procedimentos de pagamento. Tem ainda como funções responder a todos as questões dos clientes relacionadas com as reservas, informar os hóspedes das promoções que possa haver no momento da reserva, bem como as vantagens de aderir aos programas de fidelização.

Segundo Abranja, Almeida & Almeida (2019), aquando da resposta a pedidos de disponibilidade via *email*, o agente de reservas deve ter especial atenção para:

- A disponibilidade da tipologia da unidade de alojamento no PMS para a data pretendida pelo hóspede;

- A tarifa específica a aplicar ao tipo de reserva (individual, intermediário ou *corporate*, e eventuais condições contratuais);
- O uso de mensagens padronizadas (com *templates* previamente criados, alterando sempre o nome do cliente e ajustando o resto da informação ao que por ele é solicitado);
- A utilização de técnicas de comunicação escrita formal e adequada.

O processo de reserva é de extrema importância pois corresponde ao primeiro contacto do potencial cliente com a unidade hoteleira, e deve ser documentado de forma rigorosa e clara para posteriormente a Receção ter acesso a essa mesma informação.

Segundo Abranja, Almeida & Almeida (2020), revela-se essencial a adoção de uma política de comunicação clara, objetiva e competente, para que o cliente receba a informação acerca dos preços, bem como o esclarecimento acerca de todos os serviços complementares à estadia que o hotel poderá oferecer.

Os autores afirmam ainda que as reservas podem ser efetuadas das seguintes formas:

- Direta
 - Ao balcão;
 - Por telefone;
 - Por *email*;
 - Através do *site* do hotel.
- Indireta
 - Através de agências de viagens ou operadores turísticos (*Tour Operators*);
 - Das *Online Travel Agencies* (OTA) – agências *online*;
 - Das centrais de reservas *online*.
- *Corporate* (empresas):
 - Podem utilizar qualquer uma das formas diretas.

De acordo com Abranja, Almeida & Almeida (2020, p. 315), “os colaboradores de reservas têm como funções:

- Fazer a gestão das reservas de grupos e individuais que podem chegar através de centrais de reservas, *allotments* e contratos com agentes de viagens e operadores turísticos ou através de um cliente *corporate*;
- Fazer toda a gestão diária das tarifas;
- Controlar o planeamento das reservas, de acordo com a política e os procedimentos da unidade hoteleira sobre os *overbookings*, cancelamentos, *walk-ins* e *day-use*;

- Comunicar com os departamentos comercial e de *marketing*, de *revenue management* e de F&B acerca de pedidos e situações especiais a tratar;
- Elaborar os mapas de entrada dos clientes.”

É fundamental haver boa comunicação com o departamento de *Revenue Management*, pois um bom sistema de reserva deve englobar aspetos como o *Yield Management*, que é o sistema que visa ajustar a procura à oferta de forma a maximizar a receita, oferecendo o serviço certo na altura certa ao cliente certo e ao preço certo. Com esta entreaajuda interdepartamental pretende-se otimizar o inventário de quartos, vendendo-os ao melhor preço tendo em consideração fatores como a sazonalidade, a proximidade de fins-de-semana, feriados, eventos pontuais (como é o caso de eventos desportivos como jogos de futebol, Moto GP, Fórmula 1, entre outros).

Os turistas, os fornecedores e os intermediários são os elementos base da distribuição em turismo. Cunha (2003) reconhece quatro tipos de intermediários:

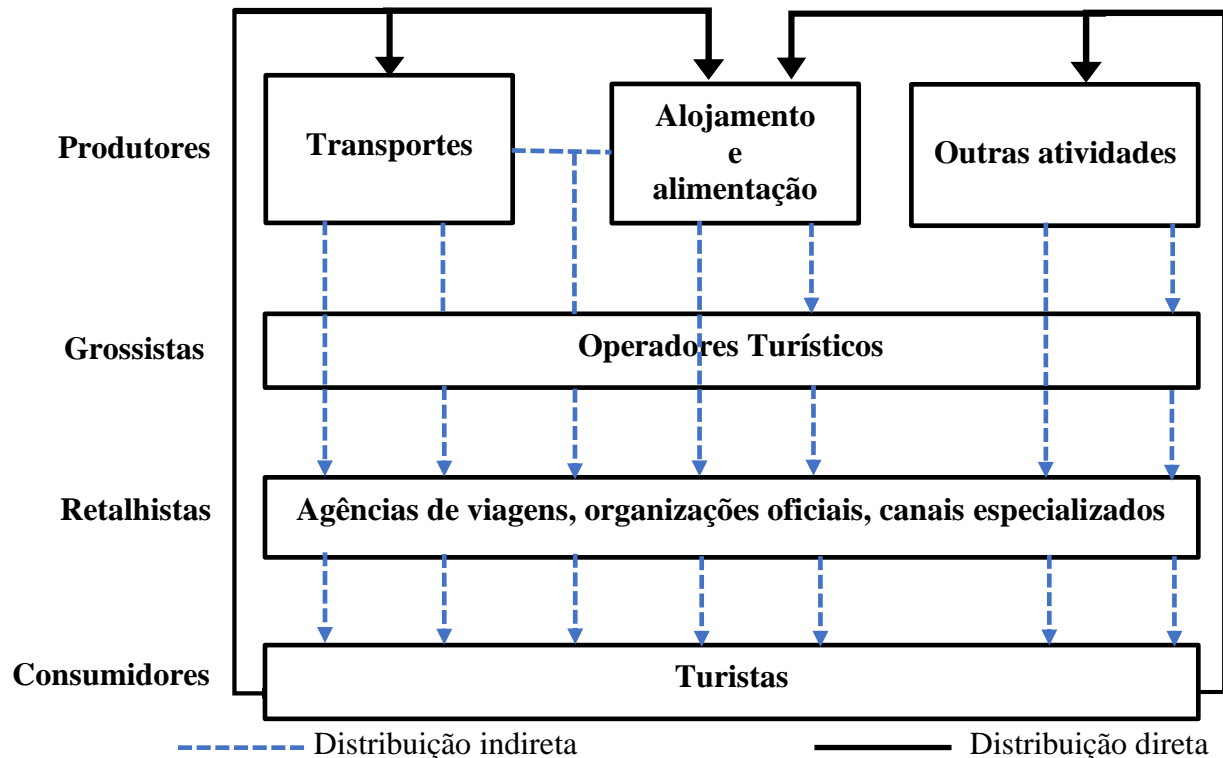
- Operadores turísticos, agências de viagens;
- Organismos oficiais;
- Instituições sem fins lucrativos;
- Canais especializados (por exemplo: representações de hotéis).

Em termos de segmentação, a unidade hoteleira em estudo distingue os seguintes segmentos: as reservas individuais, das quais surgem 3 subsegmentos, sendo eles: os Diretos, subdividindo-se nos seguintes canais de distribuição: o *Website*, os Diretos (reservas efetuadas por telefone ou por *email*), os *Walk-in*, as Reduções e os *Overbookings*. De seguida, como subsegmento, encontra-se o *Wholesale*, que conta como canais de distribuição os *Tour Operators* (reservas provenientes de um contrato FIT com um *Tour Operator*), *Tour Operator Golf*, Agências de viagens, *Flash Sales* (reservas de ofertas temporárias). Ainda como subsegmento existem as OTA's (*Online Tour Agencies*), que se subdivide em B2C e B2B, ambas feitas com contrato BAR (*Best Available Rate*).

Assim, torna-se essencial entender como funciona o sistema de distribuição turística, desde o interesse até ao processo de reserva com a unidade hoteleira. O sistema de distribuição em turismo, é composto pelos Produtores (transportes, alojamento e alimentação, e outras atividades), pelos Grossistas (operadores turísticos), Retalhistas (agências de viagens, organizações oficiais, canais especializados) e pelos Consumidores (turistas). A distribuição pode ser direta (dos produtores para os consumidores) ou indireta (dos grossistas ou retalhistas

para os consumidores). Na figura seguinte, é possível observar as interações entre os diversos intervenientes na cadeia de distribuição turística.

Figura 3.3 - Cadeia da distribuição turística



Fonte - Adaptado de Abrantes & Cunha (2013, p.297)

➤ **Contratos entre hotéis e agências de viagens**

Segundo Quintas (2006b), as agências de viagens costumam remeter formulários/impressos aos estabelecimentos hoteleiros destinados a serem preenchidos por estes com a indicação das características das respetivas instalações e dos preços praticados por eles, estipulando as condições da colaboração entre as partes, designadamente a tarifa a praticar em todas as reservas solicitadas pelas mesmas agências de viagens, durante o período estipulado, de modo a constituir um contrato entre as duas partes.

O autor refere ainda que o contrato não é indispensável para a existência de relações profissionais normais entre os agentes de viagens e os gestores hoteleiros, devido aos contactos necessários ao pedido e confirmação da reserva permitirem suprir a falta de acordo prévio, no que toca à definição de preços, criando a oportunidade ideal para a definição das condições aplicáveis a cada caso.

➤ Retalhistas (agências de viagens)

As Agências de Viagens são empresas que se caracterizam por venderem serviços de viagens em nome de fornecedores/operadores turísticos em troca de uma comissão. Assim, para potenciar o aumento das reservas, as unidades hoteleiras tendem a estabelecer contratos como os Operadores Turísticos, providenciando preços mais acessíveis ao operador, com a expectativa de aumentar o número de reservas e conseqüente valor das vendas. Estes denominam-se por contratos de *allotment*.

Segundo Quintas (2006b), os agentes de viagens, operadores turísticos e os hoteleiros assinam contratos em que a unidade hoteleira cede à agência uma certa quantidade de quartos (*allotment*) ficando à disposição dos clientes que reservarem através dessa agência. Através dos contratos de *allotment*, o agente turístico pode vender a quantidade de quartos que quiser sem ter de informar o hotel nem verificar a disponibilidade de inventário, devendo sim respeitar o período de *release*, isto é, a data até à qual a agência pode vender os quartos.

➤ Grossistas (operadores turísticos)

Segundo Quintas (2006b, p. 885), “os *tour operators* ou *wholesalers* são os grossistas dos produtos turísticos aos quais compete a criação e comercialização de programas de férias ou circuitos turísticos, geralmente vendidos através de uma rede de dimensão variável, de agentes de viagens, agindo como verdadeiros retalhistas independentes. O autor acrescenta que os *wholesalers* contratam normalmente com os hoteleiros a concessão de *allotments* de quartos, incluindo condições como preços e prazo de opção (*release*) desses mesmos quartos, na eventualidade de estes não serem vendidos.

A fixação de um contrato anual entre hoteleiros e *wholesalers*, deverá esclarecer aspetos como: número de quartos, das várias tipologias, do *allotment*, especificando as características principais; os preços de cada quarto, por pessoa; os suplementos de pequeno almoço, meia-pensão e pensão completa; o suplemento no que diz respeito à localização e vista dos quartos; suplemento para uma terceira pessoa; as condições especiais para crianças; ofertas especiais como o desconto no preço das refeições ou contas de bar; *green-fees* reduzidos; transporte grátis em viatura da unidade hoteleira (*shuttle service*), períodos ou datas “fechados” (*close-outs*), e os prazos de *release* dos *allotments*. Condições gerais como *overbookings*, *no-shows*, pagamentos, segurança, higiene e serviço, obras de renovação ou de manutenção da unidade hoteleira que provoquem o descontentamento dos hóspedes estão incluídos nos contratos entre os hoteleiros e os *wholesalers* (Quintasb, 2006).

Nas relações com *wholesalers* ou *tour operators*, os preços dos quartos são líquidos de taxas e comissões, ou seja, são preços NET, ficando estes de acrescentar o seu respetivo *mark-up*, Quintas (2006b). Apresenta como principal inconveniente a possível adoção de *mark-ups* excessivos por parte dos grossistas, incorrendo o risco de colocar os hotéis “fora do mercado”.

➤ Contratos de *allotment*

Segundo R. Costa & T. Sousa (2015), o hotel dispõe de duas possibilidades para a gestão dos *allotments* atribuídos a cada canal *online*, sendo estes:

- A gestão manual de todos os canais, em que se acede individualmente a cada *site*, atualizando a disponibilidade, os preços, os pacotes para datas futuras, entre outras informações;
- A gestão automatizada através de um gestor de canais ou *channel manager*, que é considerado uma ferramenta com a principal função, a gestão dos canais de distribuição *online*, permitindo efetuar uma ou as duas funções seguintes:
 - Atualização dos preços e dos inventários nos canais de distribuição *online*, quer em motores de reservas quer em canais de terceiros (ex: OTA);
 - Captação de preços de um conjunto de hotéis, para determinadas datas numa dada seleção de canais de distribuição.

Os autores afirmam ainda que, esta ferramenta online, facilita o trabalho diário das unidades hoteleiras na atualização dos diferentes canais de distribuição *online*, como por exemplo, na gestão de disponibilidades e preços do *channel manager*. Os contratos de *allotment*, apresentam algumas vantagens, como por exemplo: as agências de viagem e operadoras turísticas terem o *know-how* para o planeamento de vendas *online* dos serviços e produtos que distribuem, dando maior destaque em prol da ocupação unidade hoteleira; as agências *online* são determinantes no que toca às decisões de última hora, pois estas disponibilizam as promoções da unidade hoteleira mais rapidamente, com um amplo e efetivo alcance de potenciais clientes; as agências de viagens e operadoras turísticas dão uma maior visibilidade à unidade hoteleira, pois tendem a aparecer em melhores posições de pesquisa nos motores de busca.

Segundo Abranja, Almeida & Almeida (2019, p.195), “existem diferentes tipos de contrato de *allotment*”:

- Contrato de *allotment on request*: acordos comerciais em que não são definidos quaisquer números ou tipos de quartos ou *room nights* e, naturalmente, sem indicação do período de *release*. Porém, poderão ser acordadas tarifas preferenciais. Nesse caso, os intermediários turísticos terão sempre de contactar a unidade hoteleira para consultar a sua disponibilidade;

- Contrato de *allotment* em venda livre (*free sale*): acordos comerciais sem *allotments* e *releases* definidos. A unidade hoteleira autoriza o intermediário turístico a vender um determinado número de quartos ou noites acordadas sem consulta prévia, com a condição de poder suspender as vendas (*stop sales*) quando necessitar, com a devida comunicação prévia;
- Contrato de *allotment* com venda livre: acordo comercial que mistura um contrato normal, no qual ficam definidos *allotment*, *release period* e limite de reservas não confirmadas, e um contrato em *free sale*. Neste tipo de contrato, a unidade hoteleira pode aceder, por norma, à *intranet* do intermediário turístico e fechar as vendas (ativar o *stop sales*) diretamente.”

➤ *Stop-Sales*

Para efetuar as *stop-sales*, começa-se por verificar manualmente as datas no PMS, procurando períodos com menor ou nenhum inventário de determinadas tipologias de quartos, e de acordo com limites pré-estabelecidos internamente, procede-se ao bloqueio de vendas de determinada(s) tipologia(s), com o objetivo de evitar situações de *overbooking*.

Envia-se a informação, por *email*, do fecho de vendas para todos os operadores que têm contrato com a unidade hoteleira. Por sua vez, a unidade hoteleira fica encarregue de vender o restante inventário através dos seus canais diretos.

➤ Condições de pagamento das reservas

Existem dois tipos de opções de pagamento *standard*:

- Para optar pela opção “Pague agora”, serão necessários no momento da reserva, um cartão de crédito e de um depósito não reembolsável no valor total da reserva. As reservas poderão ser alteradas até 24h antes do dia de chegada do cliente, até às 14h. A estadia poderá ser remarcada até ao final do ano em que foi efetuada a reserva, em caso de cancelamento ou de não comparência do cliente, será cobrado o valor total da reserva.
- A outra opção passa pelo “Reserve agora, pague depois”, em que será igualmente necessário um cartão de crédito, de modo a garantir a reserva. No ato do *check-in* será pago o valor total da reserva, podendo estas serem alteradas ou canceladas até 24h antes do dia de chegada do cliente, até às 14h sem qualquer custo. Até às 24 horas anteriores da data de chegada, em caso de cancelamento, será cobrado apenas o valor da primeira noite. Caso o cliente não compareça é cobrado o valor total da reserva.

➤ Chefe de reservas

O chefe do departamento de reservas está encarregue das atividades operacionais da gestão de reservas, entre as quais: o atendimento de chamadas telefônicas, da resposta via telefone ou *email* a diversos pedidos de informação (preços, disponibilidade, informações sobre a unidade hoteleira, etc.), da receção e inserção de reservas, tal como também pedidos de cancelamento ou alterações de reservas.

Segundo Abranja, Almeida & Almeida (2020), “o chefe de reservas tem como funções:

- Ter conhecimento sobre os contratos de *allotment* e outros contratos comerciais;
- Controlar a política de *overbooking*;
- Acompanhar, junto do *revenue manager*, o *forecast* e a previsão de procuras e de reservas;
- Verificar a lista de entradas (*check-ins*) previstas de clientes individuais;
- Verificar a lista de saídas (*check-outs*) previstas de clientes individuais;
- Verificar a lista de entradas previstas de grupos;
- Verificar a lista de saídas (*check-outs*) previstas de grupos;
- Efetuar o relatório diário de reservas, que inclui os pedidos de reservas, as alterações de reservas e os cancelamentos;
- Elaborar o relatório de ocupação e a respetiva taxa;
- Elaborar o relatório de cancelamentos e de *no-shows*;
- Realizar o relatório de *room status*, que inclui os quartos bloqueados a longo prazo ou de forma temporária;
- Efetuar o relatório de *city ledger* e o das comissões a pagar aos intermediários turísticos.”

➤ PMS (*Property Management System*)

Segundo Costa & Sousa (2015), pode-se definir um *Property Management System* como um software que permite a gestão integrada de uma unidade hoteleira, compreendendo funções como:

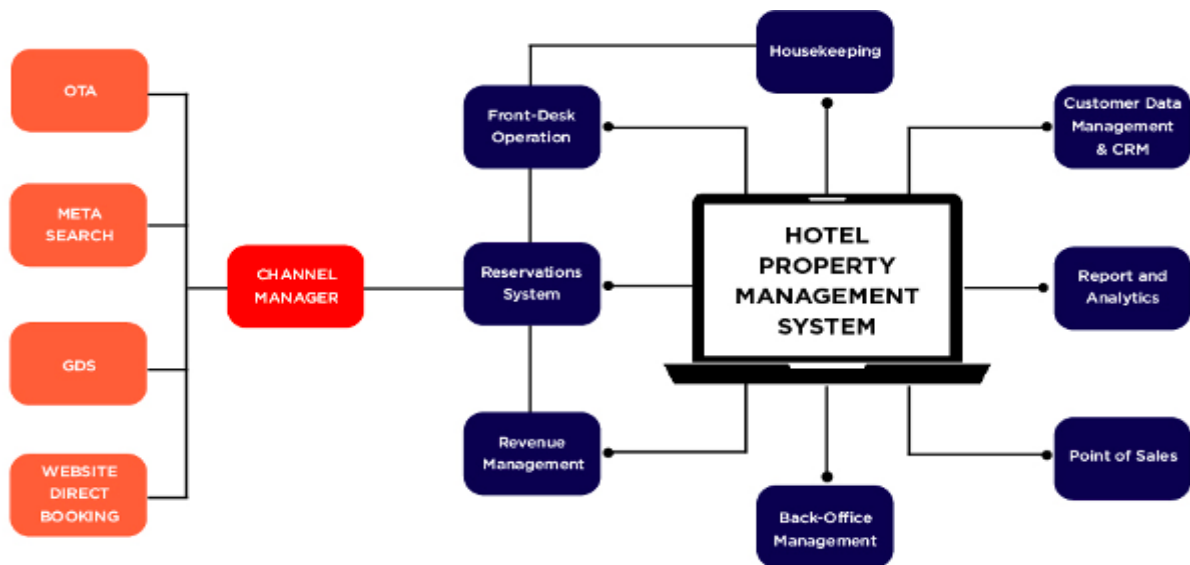
- Informação acerca das disponibilidades;
- Processamento de reservas;
- Execução de tarefas de *front office* e de *back office*;
- Processamento das despesas dos clientes, realizadas através dos terminais POS (*Point of Sale*);
- Prestação de informações.

Os autores acrescentam que este tipo de sistema, confere ganhos de eficiência, de qualidade, e rigor no serviço prestado ao cliente, ou seja, um acréscimo na capacidade de dar resposta

efetiva às suas crescentes necessidades e exigências. Confere ainda a possibilidade de personalização do serviço, visto que o preenchimento do perfil do cliente pode gerar informações essenciais como o acesso às suas preferências, gostos e demais informações, muito relevantes para quando estes repitam a sua estadia.

A figura que se segue, permite uma melhor compreensão da comunicação da informação proveniente do PMS de uma unidade hoteleira, assim como a forma como esta flui para os seus canais de distribuição.

Figura 3.4 - Estrutura de interligação dos canais de distribuição de um *software* de reservas



Fonte: *Hotel Link Solutions*, 2020 (<https://www.hotellinksolutions.com/pms-system-indispensible-management-tool-for-hotel-industry-today/>)

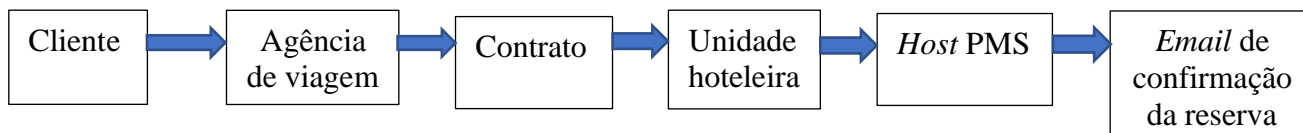
➤ Circuito de uma reserva direta pelo *website*

Para uma melhor compreensão de como se efetua uma reserva, começa-se por descrever o processo de reserva direta através do *website* na unidade hoteleira em estudo:



O cliente começa por aceder ao *website* da unidade hoteleira e seleciona as datas que deseja. O *website*, por sua vez, acede ao *Booking Engine* Roiback (motor de reservas) onde consulta os preços, sendo estes provenientes do *Channel Manager* (D-Edge). O cliente seleciona a tarifa que pretende e efetua a reserva. O *Channel Manager* retira um quarto do inventário e a reserva entra no *Host PMS*. Por fim, a unidade hoteleira recebe o *email* com a confirmação da reserva.

A reserva efetuada através de um Operador Turístico segue o seguinte trajeto:



O cliente dirige-se a uma agência de viagens e o agente verifica a disponibilidade e o preço através de um contrato (direto ou com operador turístico). Envia a reserva à unidade hoteleira. O agente de reservas, introduz a reserva no PMS e envia um *email* de confirmação da reserva à agência.

A reserva efetuada através de uma Agência de Viagem *Online* segue o seguinte trajeto:



O cliente vai ao *website* e verifica o preço e disponibilidade que é absorvida da D-Edge. Ao fazer a reserva, o *channel manager* retira a disponibilidade do quarto reservado e a reserva chega à unidade hoteleira diretamente pelo *Host PMS*, o qual envia um *email* automático ao departamento de reservas.

➤ Programa de fidelização - *Cascade Rewards*

Este programa consiste, por um lado, numa tentativa de fidelização de clientes por parte da unidade hoteleira em estudo, tentando fazer face ao programa *Genius* da *Booking.com*. Programa este, que oferece determinadas regalias aos clientes que efetuarem um determinado número de reservas pelo seu *website*.

Deste modo, o cliente que opte por se inscrever no programa *Cascade Rewards*, terá acesso a benefícios exclusivos ao reservar diretamente no *website* da unidade hoteleira, como por exemplo:

- 10% de desconto em alojamento;
- *Wi-Fi* gratuito;
- Bebida de oferta à chegada;
- 10% de desconto em tratamentos e massagens do SPA;
- Kit de boas-vindas no quarto à chegada;
- Reposição diária de água e café;
- 20% de desconto em serviços de lavandaria;
- *Check-in* antecipado e *check-out* tardio (sujeito a disponibilidade) (*Cascade*, 2022).

➤ Promoção *January Sale*

No mês de janeiro seguiu-se a estratégia das promoções de Inverno, que consistiu na aplicação de uma nova tarifa, a “*January Sale*”, em que, o cliente ao reservar, teria direito às seguintes vantagens:

- Estadia em quarto ou em suite com 30% desconto;
- Estadia em apartamento ou em vila com 20% desconto;
- Pequeno-almoço (se reservado quarto ou suite);
- Acesso ao campo de ténis;
- Acesso direto aos trilhos da Ponta da Piedade;
- *Wi-Fi* nos quartos e zonas públicas;
- Parque de estacionamento (*Cascade*, 2022).

Esta tarifa contratada com desconto na BAR é executada com 50% da tarifa total pré-paga e não reembolsável, e os restantes 50% a serem pagos até às 48 horas antecedentes da data do *check-in*. É aplicada a novas reservas efetuadas até 31 de Janeiro 2022 para estadias até 30 de dezembro de 2022, reservando um quarto, suite, apartamento ou vila para estadias até junho 2022 e entre 1 de setembro e 30 de dezembro 2022. Caracteriza-se por uma estadia mínima de 4 noites, quando reservando um quarto ou suite nos meses de julho e agosto.

➤ Tarifa BAR

A *best available rate* (melhor tarifa disponível), corresponde à melhor tarifa flexível, ao melhor preço possível, garantindo assim aos clientes o preço mais baixo para cada noite, mantendo as melhores condições para alterações/cancelamento (Abranja, Almeida & Almeida, 2020).

Tarefas desempenhadas

- Formação específica acerca dos *standards* de atendimento telefónico, das tipologias de quartos e das tarifas diferenciadas, bem como formação na elaboração de *emails* de forma adequada e formal, e conforme o tipo de pedido;
- Primeiramente o estagiário começou por acompanhar e depois executar a conferência e inserção de reservas no *Host PMS*, sendo essa a prioridade na lista de tarefas. Começando pelas *OTA's (Online Travel Agencies)*, estas eram inseridas e verificadas pelo estagiário, em que este anexava o ficheiro do comprovativo da reserva e verificava todos os detalhes

da mesma, efetuando correções quando necessário. A maioria dos erros que ocorriam, eram relativos ao valor final a pagar pelo cliente, pois sempre que existissem crianças na reserva, o sistema nem sempre assumia o valor correto do pequeno-almoço, devido a este diferir de adultos para crianças. Nos TO's (*Tour Operators*), era necessário inserir a reserva desde o início e, dependendo do tipo de tarifa, caso esta fosse flexível, era necessário adicionar os dados dos cartões de crédito, para salvaguardar o pagamento da reserva;

- Dar seguimento aos *emails* de clientes que tinham interesse em fazer uma reserva com a unidade hoteleira. Assim, era preparada uma proposta inicial (com base num *template*) que continha todos os detalhes da reserva (datas, número de pessoas, tarifa, valor a pagar, entre outros detalhes). Após a aceitação da proposta por parte do cliente, procedia-se à inserção da reserva no *Host PMS*.
- Resposta a diversos pedidos de informação, entre os quais: preços, disponibilidade, promoções, eventos (ex: festa de fim de ano), informações acerca dos serviços de que a unidade hoteleira dispõe, bem como atividades desportivas e culturais, restaurantes, praias, bem como da localização onde se insere a unidade hoteleira;
- Gestão das disponibilidades de inventário das tipologias de alojamentos, com o objetivo de evitar *overbookings*. Apesar da constante verificação por parte da chefe de reservas, acerca das disponibilidades de inventário das diferentes tipologias, caso um OT desse o alerta de que o inventário de determinada tipologia de quartos/apartamentos/vilas se encontrava perto do limite, este comunicava o sucedido à unidade hoteleira, cabendo ao chefe de reservas proceder às *stop-sales*, ficando o restante inventário a cargo da unidade hoteleira para vender, sempre que o tipo de contrato assim o permitisse. Em caso de *overbooking* de determinada tipologia de unidade de alojamento, optava-se por trocar os clientes para outro quarto, realizando por vezes *free upgrades*. No período em que decorreu o estágio neste departamento, nunca foi necessário proceder à mudança dos clientes para outras unidades hoteleiras. Nesta tarefa o estagiário apenas participou como observador;
- Contabilização dos recebimentos dos depósitos/pré-pagamentos das respetivas reservas - caso uma reserva fosse feita através de uma tarifa não reembolsável, o estagiário procedia à confirmação do recebimento do pagamento através do contacto com o departamento financeiro e, se caso fosse uma tarifa flexível, requeria-se, com a devida autorização, os dados do cartão de crédito do cliente em para efetuar o pagamento da reserva;
- Responder às mensagens e pedidos dos clientes nas diversas *extranets*;
- Organização do arquivo;

- Acompanhamento da chefe de reservas, na atualização dos valores dos contratos FIT por época, agência, respetivo contrato, ofertas especiais e unidade hoteleira, no *Host PMS*;
- Informar os hóspedes de que, no período determinado pelo Governo, seriam aplicadas restrições relativas à Covid-19, relativas ao *check-in* e à entrada em espaços de refeição;
- *Follow-up* das reservas no *Host PMS*, de modo a controlar o pagamento em falta das reservas com tarifa *January Sale*, em que eram pagos os restantes 50% da reserva 48 horas antes da data de *check-in*.

Reflexão crítica

As reservas constituem-se como um processo de grande importância para gestão da unidade hoteleira. É o departamento responsável por todo o acompanhamento do cliente desde o primeiro contacto, por *email* ou chamada telefónica, até ao momento do *check-in*, e é deste departamento que provém a entrada de grande parte da receita da venda de alojamentos, bem como de outros serviços complementares, desempenhando um papel fundamental no sucesso financeiro da unidade hoteleira.

Como sugestão de melhoria, salienta-se a necessidade de haver pelo menos duas pessoas neste departamento. Para além da chefe do departamento, não havia ninguém que a apoiasse nos processos operacionais do departamento de modo que esta se pudesse libertar das tarefas mais morosas e menos exigentes do ponto de vista de responsabilidade, delegando-as para a um agente de reservas de 2ª, ficando este encarregue de tarefas como a inserção de reservas no *Host PMS*, pois é uma atividade na qual se despende muito tempo e de relativa facilidade no que toca ao processo operacional.

O atendimento telefónico constitui-se como uma tarefa de grande importância na prospeção de vendas, pois permite a realização de *up-sellings*, como por exemplo, tentar a venda de um quarto/apartamento de categoria superior, comparado com a que o cliente deseja reservar. Esta ação permite também a realização de *cross-sellings*, ou seja, a venda de serviços complementares à estadia do cliente, como por exemplo, a venda de um tratamento/massagem no SPA, a venda de aulas de treino personalizado no ginásio, ou ainda, a realização de um *upgrade* no regime do tipo de pensão, como por exemplo, a venda de um almoço ou jantar no caso de reservas que continham apenas alojamento e pequeno-almoço.

Igualmente importante são os cuidados a ter aquando do envio das propostas por *email*, em que se deve adotar uma atitude proactiva no que toca às possíveis necessidades dos clientes, como por exemplo, caso tenham um bebé (considerado com menos de 3 anos) se desejam a colocação de um berço no quarto. Outro cuidado a ter na elaboração das propostas é o de deixar

todos os pormenores da reserva por escrito e de forma esclarecedora, de modo evitar uma má comunicação entre as duas partes, sem criar expectativas desnecessárias e evitar assim possíveis reclamações.

De destacar pormenores como a atenção a pedidos especiais, como a celebração de datas de aniversário ou de casamento, em que caso essa informação não constasse nas trocas de *emails* do pedido de reserva ou na chamada telefónica com o cliente, não eram considerados, e essa informação, que estaria apenas presente nos comentários do *layout* da reserva confirmada, era descartada e não se procedia à passagem da informação ao departamento de *Guest Service*, departamento este encarregue de tratar dos pedidos especiais dos cliente.

Sugere-se uma melhor atenção e controlo das *extranets* na resposta a questões dos clientes. A otimização deste processo passa, por exemplo, na adoção de respostas automatizadas, pois no caso concreto da unidade hoteleira em estudo, as respostas eram efetuadas manualmente e personalizadas consoante a questão e o cliente, o que levava a um desnecessário dispêndio de tempo na realização desta tarefa.

De salientar o trabalho realizado pela chefe de reservas, tanto pela sua dedicação como pelo seu profissionalismo e atenção no atendimento ao cliente, o que se reflete no contínuo bom desempenho do departamento, quer a nível da satisfação dos clientes quer a nível de receita para a unidade hoteleira.

Seria importante também gravar toda a correspondência entre o departamento e o cliente em PDF, no *Host PMS*, separando a informação relevante por cada departamento de modo a que estes tenham acesso à informação completa acerca da reserva. Dar ainda maior atenção aos *pop-ups* com os alertas de informação necessária ao serviço dos vários departamentos, bem como a sua contínua atualização até à chegada do cliente, como por exemplo, no caso da Receção e do *Housekeeping*, a informação das horas de chegada dos hóspedes, ou no caso do departamento de F&B, fornecer a informação acerca de alergias de alguns hóspedes a determinados alimentos.

Relevante também referir como a importância da gestão e atribuição dos quartos, pois em períodos de menor ocupação é possível uma melhor otimização dos custos, através de, por exemplo, alojar os hóspedes em quartos na mesma ala do hotel ou no mesmo bloco de apartamentos, otimizando assim custos de energia, e no caso do departamento de *Housekeeping*, proporcionando um menor dispêndio de tempo na deslocação entre alas ou blocos, o que possibilita uma maior atenção para com a limpeza de outras áreas da unidade hoteleira, como as áreas públicas ou de pessoal.

Foi possível relacionar este departamento com os conteúdos lecionados na disciplina de Gestão Avançada de Alojamento, correlacionando os modelos de decisão aplicados à fixação de preços nos diversos contextos das operações de alojamentos, com as tarefas observadas e desempenhadas pelo estagiário.

Conclui-se então que a passagem pelo Departamento de Reservas tenha contribuído para uma melhor compreensão acerca dos seus processos operacionais, desde a inserção de reservas à realização de *cross-sellings*, destacando a sua relevância para o cumprimento dos objetivos delineadas na concretização do *Budget* anual.

3.4.2 Departamento de Grupos & Eventos

De acordo com a planificação inicial o estagiário deveria ter passado um total de 296 horas neste departamento, mas, devido às necessidades da unidade hoteleira, este período foi reduzido consideravelmente, passando o estagiário para o departamento de reservas, onde havia uma maior carência no que toca à necessidade de mão de obra necessária para fazer face ao enorme volume de trabalho.

O departamento de G&E insere-se dentro do departamento Comercial e é responsável pela organização dos eventos, e pela estadia dos grupos. As reservas de grupos representam uma percentagem bastante relevante na ocupação da unidade hoteleira. Este departamento é constituído por uma chefe e um coordenador.

Para ser considerado um grupo é necessário que haja uma reserva mínimo de 10 quartos, em que as pessoas que reservam devem estar ligadas pelo mesmo motivo e interesse em reservar alojamento e/ou salas de reunião, na mesma data.

Este departamento tem como principal função ser a ponte entre o futuro cliente (Grupos) e a unidade hoteleira, bem como o centro de informação e de diretrizes a realizar pelos outros departamentos, para que os eventos se realizem com o maior sucesso possível.

Existe todo um trabalho que é feito pelo coordenador antes do grupo chegar à unidade hoteleira. O seu trabalho passa por, inicialmente responder aos pedidos de reservas de grupos e eventos e ir de encontro a todas as suas solicitações. De acordo com Mata (2003), os detalhes de reserva mais importantes são: os preços (pré-negociados), o nome das pessoas pertencentes aos grupos (a *rooming list*), e a discriminação dos serviços de F&B a realizar. O autor afirma ainda que, se grande parte do volume de negócio da unidade hoteleira for proveniente de grupos, e existir um Departamento Comercial, então os pedidos de reserva para grupos devem ser recebidos, analisados e respondidos, por este departamento.

O departamento de Grupos & Eventos é tido como uma mais-valia no desempenho da unidade hoteleira no que concerne ao volume de receitas geradas por esta, principalmente em períodos de época baixa, na qual é possível praticar preços mais baixos para grupos, e ao mesmo tempo gerar uma receita considerável na medida que, em épocas de menos procura, as unidades de alojamento encontram-se livres devido ao fator sazonalidade, que afeta praticamente todas as unidades hoteleiras de todo os Algarve.

No caso particular do *Cascade Wellness Resort* este fator é colmatado em grande parte pela procura de estágios por parte de equipas de futebol. Muitas equipas optam por realizar estágios em períodos considerados de época baixa no Algarve, por motivos como a paragem dos campeonatos dos seus respetivos países ou até pela participação em competições europeias, optando pelo *Cascade* para realizar o seu estágio de preparação para estes jogos. O segmento de *Sports* (futebol) é o que mais receita gera para a unidade hoteleira em questão, quando comparado com os outros segmentos de grupos. No caso da unidade hoteleira em estudo, isto verifica-se claramente com a captação de equipas de futebol, não só em épocas baixas como no ano todo, sendo um segmento de reservas de grupos essencial para manter a unidade em funcionamento todo o ano, e consequentemente superar o *budget* para cada mês, e até, por vezes, atingir o *forecast* delineado.

➤ Funções do departamento

As funções do departamento de G&E passam, essencialmente por: receber, analisar e responder aos pedidos de reservas de grupos com informação acerca das disponibilidades de alojamento e serviços complementares, dos preços e datas da receção do grupo com ou sem evento; controlar a ocupação da unidade hoteleira verificando as suas disponibilidades e bloquear as tipologias contratadas até à confirmação do grupo; fazer *follow-up* dos pedidos; e verificar os pagamentos efetuados ou ainda por efetuar nas datas contratadas pelos clientes.

➤ Segmentos

Nas reservas de grupos, pode-se distinguir 3 segmentos, entre os quais: *Sports* (equipas de futebol), M&I (*Meeting Industry*) que se subdivide em Comemorações (ex: casamentos, aniversários, galas), Grupos sem eventos no hotel (grupos *corporate* sem reuniões no hotel), os grupos com eventos no hotel (grupos com reuniões no hotel), e ainda como subsegmento os Grupos de lazer (grupos pontuais). Existem ainda as reservas consideradas no segmento de Diversos, distribuindo-se em *Complimentary* (ofertas a clientes, parceiros ou imprensa), *House*

Use (reservas de colaboradores em funções e/ou formação), e ainda as *Owner Use* (reservas de apartamentos de proprietários).

➤ Vendas de grupos

Segundo Quintas (2006b), os estabelecimentos hoteleiros com capacidade para a receção de grupos, têm como prioridade assegurar este tipo de reservas, pois permitem garantir uma taxa de ocupação constante e aceitável ao longo de todo o ano. Seja qual for o segmento do grupo, de lazer, de negócios ou de desporto, as unidades hoteleiras utilizam os seus argumentos comerciais e vantagens competitivas de que dispõem para o efeito, de modo a conseguir a preferência dos seus organizadores. Aquando das negociações para a obtenção de um negócio de um grupo, estas podem apresentar, por vezes, dificuldades no que concerne sobretudo à indecisão dos compradores quanto ao destino e ao empreendimento suscetíveis de merecer a sua preferência, cabendo aos representantes da unidade hoteleira colocar em prática uma estratégia de vendas adequada, a qual - a par da preocupação de evidenciar as vantagens competitivas da unidade hoteleira - deverá procurar garantir um correto desempenho dos vendedores em todas as fases e aspetos relacionados com a realização da transação em causa, nomeadamente através de: contactos de vendas (*Sales Calls*); visitas de inspeção; contratos; depósitos de reservas ou pré-pagamento dos serviços contratados; quartos grátis (*Complimentary rooms*); e o pagamento das faturas.

➤ Procedimento de receção de um grupo/evento

Primeiramente, este processo inicia-se pelo recebimento, normalmente através de um *email* ou chamada telefónica do representante do grupo ou de uma agência, de um pedido de informação/cotação para a receção de um grupo ou para a realização de um evento (classificado como “consulta” no estado da proposta), seguindo-se a avaliação em conjunto com o diretor do departamento comercial e dos responsáveis do departamento de G&E, acerca do interesse da unidade hoteleira em receber este grupo/evento, verificando a disponibilidade, no *Host PMS*, de alojamento para as datas requeridas, bem como, caso se aplicasse, de salas de reunião, dos campos de futebol ou de espaços e serviços complementares da unidade hoteleira, como o SPA, os jardins, a disponibilidade dos restaurantes do hotel em receber estes grupos/eventos.

De seguida procedia-se à resposta ao pedido, reunindo todos os pormenores inerentes à receção do grupo/realização do evento, tentando sempre ir de encontro, a todas as preferências e exigências dos clientes.

Depois de aglutinados todos os pormenores, era elaborada uma proposta, num *template* base, onde se discriminavam todos os pormenores do serviço da unidade hoteleira, desde os preços do alojamento das várias tipologias (caso fosse pedido) aos serviços complementares que a unidade hoteleira se comprometia a prestar durante receção do grupo/evento, e envia-se para apreciação do cliente (fase de “tentativa” no estado da proposta).

Por vezes, nem sempre o orçamento disponível do cliente coincidia com o custo real dos serviços a prestar pela unidade hoteleira. Assim, tentava-se ajustar o orçamento dos clientes com o que era possível oferecer por parte da unidade hoteleira, tentando nunca defraudar as expectativas dos clientes.

No caso de eventos como os casamentos, era comum os clientes (os noivos) realizarem uma visita de reconhecimento ao espaço físico e às instalações da unidade hoteleira, de modo a conhecerem melhor o local onde se iria realizar a cerimónia, bem como o esclarecimento de dúvidas e o aprimoramento dos pormenores contratuais.

Já relativamente à realização dos estágios das equipas de futebol, antes da receção da mesma era realizada uma visita de inspeção por parte de representantes do clube, normalmente o *Team Manager*, ficando este alojado no hotel de modo a conhecer e averiguar a qualidade das instalações de alojamento, os espaços de refeição, as salas de reunião, os campos de futebol bem todos os serviços complementares ao *package* de futebol, como a utilização do ginásio ou o SPA, assegurando que tudo estava conforme acordado.

De seguida, após aprovação e ajuste dos pormenores da proposta, elaborava-se o contrato com todas as cláusulas inerentes ao evento/receção do grupo, incluindo as condições de pagamento, em que era obrigatório um depósito inicial com o propósito de servir de garantia da presença do grupo/realização do evento. De seguida, procedia-se à elaboração da fatura pró-forma, que segundo Mata (2003, p.112), “é um cálculo das despesas a efetuar pelo grupo, durante a sua futura estadia no hotel, tendo em conta o contrato anteriormente estabelecido entre o hotel e o organizador.” O autor acrescenta ainda que este documento serve como um documento orientador, após a chegada do grupo, devendo ter em atenção as possíveis alterações que possam surgir antes e durante a estadia. O responsável do departamento de G&E elaborava a fatura pró-forma de modo a servir documento orientador onde eram discriminados os detalhes das despesas do grupo e as datas de depósitos ou pagamentos antecipados. O mesmo ficava encarregue de gerir, coordenar e operacionalizar as atividades do grupo/evento já confirmado, e no caso de incluir alojamento, procedia à inserção da *rooming list* no *Host PMS*, bem como a respetiva atribuição dos quartos.

Posteriormente, elaborava-se uma folha de serviço distribuída por todos os departamentos da unidade hoteleira, de modo a dar a conhecer o respetivo serviço e tarefas a executar pelos colaboradores, assim como todos os detalhes e requisitos a saber acerca da receção do grupo/evento. Os departamentos com maior responsabilidade eram: o departamento de F&B, devido a este ter de adaptar constantemente o seu serviço consoante o tipo de grupo/evento, e no caso das equipas de futebol, o departamento de *Housekeeping*, de modo a adaptar o número de empregadas em conformidade com a quantidade de quartos a limpar, bem como com os horários das equipas.

Após a preparação e envio da proposta, procedia-se à atualização do calendário de eventos assim como do mapa de *Excel* dos Grupos, onde se apuravam todos os pedidos de cotação para grupos/eventos, detalhando os pormenores da proposta, entre os quais o estado da proposta (“Consulta”, “Tentativa”, “Confirmado” ou “Não Confirmado”), o segmento do grupo, a data de realização, o ADR (caso o pedido incluísse alojamento), o *room revenue* (receita de alojamento), e o *total revenue* (receita de alojamento somando as outras receitas complementares ao alojamento, como o aluguer de salas de reunião, refeições, etc.).

Aquando da entrada do grupo na unidade hoteleira, o responsável do departamento deverá certificar-se que tudo se encontra de acordo com o solicitado, e deve acompanhar a sua estadia/realização do evento, atendendo a todos os pedidos e requisições que possam surgir.

➤ Ações de *follow-up*

Para uma melhor gestão e organização das reservas de grupos, o responsável do departamento de G&E, deve registar na sua agenda os *follow-ups* dos diversos grupos/evento, a fim de manter atualizada a informação acerca do acompanhamento do estado destes, de forma a concretizar a venda. Deve atualizar o estado da proposta, ou seja, se está ainda em consulta, tentativa, ou se foi já confirmado ou não confirmado. Esta ação permite um acompanhamento da situação dos processos de reserva de grupos/eventos, de modo a confirmar a pré-reserva, e ainda verificar a disponibilidade para outros potenciais grupos ou eventos.

Segundo Quintas (2006b), “o departamento comercial dos empreendimentos hoteleiros deverá efetuar ações de *follow-up* destinadas a:

- reforçar a relação com os clientes, determinar o grau de satisfação causada por serviços recém-prestados e reafirmar a disponibilidade e desejo do hotel de voltar a colaborar com os mesmos clientes em futuras oportunidades;

- prolongar o efeito de ações promocionais e de vendas efetuadas junto de fontes potenciais de negócios, recordando-lhes o contacto realizado e agradecendo a atenção recebida.”

➤ Tarefas desempenhadas pelo estagiário

O estagiário começou primeiramente por acompanhar e observar as tarefas do coordenador de grupos, auxiliando-o posteriormente através da partilha de tarefas. Mais tarde, após o coordenador de grupos ter deixado a unidade hoteleira, o estagiário passou a acompanhar a chefe de departamento em todas as suas tarefas que esta achasse pertinente.

Assim, o estagiário observou e desempenhou as seguintes funções:

- Acompanhamento e auxílio à chefe de G&E na correspondência dos pedidos (via telefone e via *email*);
- Elaboração e envio das propostas a clientes (via *email*), bem como, numa fase posterior, após confirmação dos contratos;
- Inserção e atualização das reservas de grupos/eventos no *Host PMS*, no calendário de grupos/eventos e no mapa de grupos/eventos (em Excel);
- Acompanhamento dos clientes/equipas de futebol nos eventos de modo a atender a todas as suas necessidades e requisitos;
- Apoio na montagem de salas de conferências/eventos;
- Realização de visitas de inspeção aos antes da realização dos eventos, de modo a certificar que se encontra tudo de acordo com o pretendido pelo cliente;
- Elaboração das ordens de serviço de cada evento e respetiva distribuição pelos departamentos;
- Elaboração e edição das *rooming lists* no *Host PMS*, sempre que um grupo/evento requeresse alojamento;
- Apoio na montagem dos espaços onde iriam decorrer os eventos, auxiliando também o departamento de F&B em tudo o que fosse necessário à realização dos mesmos;
- Elaboração de toda a sinalética requerida pelos grupos, distribuindo-os conforme as suas exigências pela unidade hoteleira (ex: criação de indicadores com o nome dos jogadores das equipas de futebol para a sala onde iriam decorrer as refeições, para uma melhor organização interna);
- Assistir às reuniões semanais interdepartamentais, nas quais marcavam presença todos os responsáveis diretos pelas vendas, com o objetivo de discutir e avaliar a situação atual da

unidade hoteleira, quer a nível de vendas de alojamento e de F&B, através da avaliação de indicadores de performance como o *Budget* e do *Forecast*, como também fazer um ponto de situação acerca de todos os acontecimentos relevantes a decorrerem nessa semana. No que toca aos grupos, estas reuniões eram importantes no sentido de transmitir e atualizar os responsáveis diretos pelas vendas com as informações necessárias acerca do(s) grupo(s) ou evento(s) a decorrer.

Reflexão crítica

Neste departamento, após saída do coordenador de grupos e eventos, o estagiário viu o seu tempo de ação no departamento reduzido substancialmente, bem como a sua intervenção, sendo esta apenas através da elaboração de propostas para a receção de grupos ou para a realização de eventos, atualização do mapa de *Excel* e do respetivo calendário, e no apoio na preparação logística da receção dos grupos/eventos.

Aquando da realização do estágio, o departamento perdeu o seu coordenador, sendo notória a dificuldade por parte da chefe de departamento em lidar com o excessivo volume de trabalho que passou a acumular. Assim, revela-se essencial haver pelo menos duas pessoas no departamento, de modo a propiciar um melhor funcionamento do departamento.

Pode-se relacionar este departamento com os conhecimentos teóricos adquiridos com a disciplina de Gestão Avançada de Alojamento, uma vez que permitiu entender a importância que as reservas de grupos e a realização de eventos têm na performance de uma unidade hoteleira, no cumprimento do *Budget* e *Forecast* delineados. No caso da unidade hoteleira em específico, atributos como os jardins/espços verdes, as salas de eventos ou os campos de futebol, constituem-se como fatores diferenciadores e únicos traduzindo-se numa vantagem competitiva na receção de grupos/realização de eventos. No caso dos campos de futebol, estes revelam-se fulcrais para a receção de estágios de equipas de futebol, que constitui uma parte significativa da receita anual da unidade hoteleira.

De destacar a importância de uma boa ligação interdepartamental, isto devido: aos atritos de comunicação com o departamento de F&B, visto nem sempre ser fácil coordenar as mudanças das opções dos menus dos casamentos, pois os clientes/noivos por vezes exigiam alterações substanciais, como se verificava no caso dos canapés, que por si só já são de difícil e demorada confeção, acrescentando o facto de nem sempre ser fácil a aquisição das matérias-primas necessárias à elaboração dos mesmos. Por vezes, devido à ocupação da unidade hoteleira, era também difícil coordenar com o departamento de *Housekeeping* as horas de

entrada dos grupos nos quartos, pois nem sempre estavam prontos às horas que o grupo desejava.

O departamento de G&E requer também uma boa comunicação com o departamento de IT, pois esta facilitaria a resolução situações como falhas de *internet* (existia uma rede de *internet* exclusiva para as equipas de futebol), ou outro qualquer problema relacionado com as exigências técnicas dos grupos.

Com o departamento de espaços verdes era necessária comunicação constante acerca da utilização dos espaços exteriores (jardins) por parte dos grupos nas datas dos eventos, bem como a preparação dos campos de futebol e os respetivos horários de rega para utilização das equipas.

Era necessário também uma boa articulação com o SPA aquando da reserva de tratamentos para os grupos, bem como dos horários disponíveis para uso exclusivo das equipas de futebol.

No que diz respeito à prospeção de vendas, de destacar a boa gestão dos contactos efetuados através de *follow ups* tanto a clientes já contactados previamente como também a potenciais clientes, sem que tenha havido um pedido de cotação para reservas de grupos. Importante também adaptar os *follow ups* ao tipo de cliente, pois não devem ser efetuados a um potencial cliente da mesma forma que serão efetuados a um cliente já habitual, isto devido a já existir um historial de reservas passadas. É possível ir de encontro às preferências de uma nova reserva de um cliente habitual, isto devido a já se conhecer os seus gostos e preferências, quando comparado com um ainda potencial cliente.

É necessário também um cuidado especial nos detalhes da preparação dos eventos, bem como uma boa capacidade de organização necessária para o seu bom funcionamento. Ações como inspeções aos quartos e às salas antes da receção dos grupos, assim como a verificação das sinaléticas, são importantíssimas a serem realizadas pelo departamento, de maneira a não sobrecarregar o trabalho de departamentos como o *Housekeeping* ou o *Guest Service*.

Conclui-se então que a passagem pelo departamento de Grupos & Eventos tenha contribuído para o bom entendimento do funcionamento da unidade hoteleira, e a forma como o seu desempenho afeta a receita operacional projetada no *Budget* anual.

3.5 Departamento de Manutenção

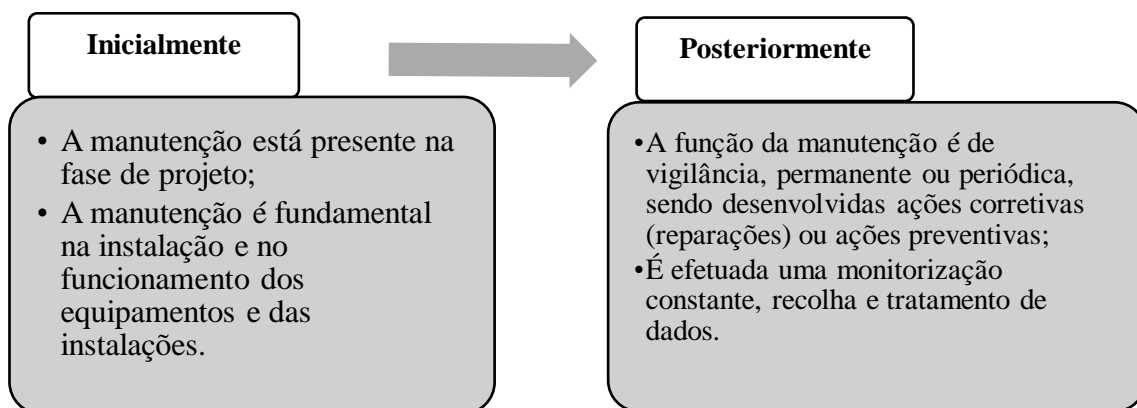
No último dia de estágio, o estagiário teve a oportunidade de conhecer o departamento de manutenção durante uma tarde, em que foi possível obter um conhecimento geral de alguns pontos fundamentais a ter em consideração no que concerne à manutenção dos equipamentos da unidade hoteleira, bem como ao cumprimento dos diversos requisitos e regras de segurança obrigatórios.

Foi possível obter um *overview* geral, através do acompanhamento do engenheiro chefe, acerca dos principais equipamentos e áreas inerentes à atuação dos responsáveis da manutenção, desde o escritório do engenheiro chefe a todas as zonas de maquinarias.

De acordo com a norma EN 13306:2001, a manutenção é definida como a “combinação de todas as ações técnicas, administrativas e de gestão, durante o ciclo de vida de um bem, destinadas a mantê-lo ou repô-lo num estado em que pode desempenhar a função requerida” (Abranja, Almeida & Almeida, 2020, p.127). Os autores afirmam ainda que é também objetivo da manutenção assegurar o seu custo global mínimo, assim como recolocar determinadas instalações ou equipamentos num estado em que possam desempenhar, com a máxima eficiência e dentro de um valor ajustado, o seu papel fulcral ao bom funcionamento da unidade hoteleira. No fundo, deve garantir que todos os equipamentos, máquinas e instalações se encontram em perfeitas condições de funcionamento, de modo a prevenir eventuais avarias/falhas.

Na base da manutenção, os autores Abranja, Almeida & Almeida (2020) definem as seguintes fases:

Figura 3.5 - Fases da Manutenção



Fonte: Adaptado de: Gestão Hoteleira. O Produto, o Serviço e as Técnicas (2020)

Pretende-se com a manutenção proporcionar uma maior qualidade do serviço/da experiência aos hóspedes, preservando e mantendo as condições operacionais, quer das instalações e dos serviços, quer dos equipamentos da unidade hoteleira. Assim, é essencial a manutenção ser tida em conta como um fator essencial na instalação e no funcionamento dos equipamentos e das instalações da unidade hoteleira, assim como no conforto e segurança dos hóspedes, devendo ser planeada desde a fase de projeto até à sua constante monitorização, recolha e tratamento de dados ao longo da vida útil da unidade hoteleira.

O departamento está encarregue das reparações e renovações de pequena escala, pois as grandes reparações e renovações provêm de serviços subcontratados (*outsourcing*) de empresas especializadas.

Relativamente ao recurso a empresas de *outsourcing*, é inevitável adjudicar determinados serviços a terceiros, quer do ponto de vista legal (pois determinadas funções têm de ser executadas por profissionais credenciados) quer devido a assegurar a qualidade do serviço, que internamente não seria prestado com a devida qualidade.

Este departamento é constituído por um engenheiro chefe, encarregue de coordenar o trabalho de cinco técnicos de manutenção. Coordena os trabalhos de manutenção corretiva, preventiva e de renovação. É um departamento que exige maior flexibilidade, pois está diretamente dependente dos diversos pedidos que são feitos pela Receção e pelo *Housekeeping*.

Citando o Professor César Gonçalves, o gestor da manutenção assume um papel decisivo no que concerne ao estabelecimento de estratégias que permitam a otimização dos custos, proporcionando níveis de conforto e qualidade dos serviços ao cliente e assegurando a segurança operacional e ambiental. Afirma ainda que o conforto e a satisfação estão diretamente relacionados com a qualidade do serviço prestado pelo departamento da manutenção nos hotéis.

Pode-se definir o técnico de manutenção como o profissional que, no respeito pelas normas do ambiente, higiene e segurança, identifica e regista as avarias em edificações hoteleiras, efetua as manutenções, bem como as reparações simples nas redes de águas e esgotos, nas estruturas de madeira, metálicas e de alvenaria, nos equipamentos de refrigeração e climatização e nas instalações elétricas de baixa tensão (Gestão Hoteleira, 2020).

A Receção é o departamento que recebe diretamente as observações dos clientes acerca de problemas que estes encontram nas unidades de alojamento ou em outros espaços da unidade hoteleira, cabendo-lhe a função de transmitir essa informação ao departamento de Manutenção, para que resolva o problema com a maior brevidade possível. Por vezes, é até o departamento

de *Housekeeping* que alerta para estes problemas e transmite diretamente à Manutenção sem que a informação passe diretamente pela Recepção.

➤ Manutenção corretiva vs Manutenção preventiva

Segundo Abranja, Almeida & Almeida (2020), num contexto de controlo de custos, em termos de manutenção corretiva, quanto maior o número de ocorrências de manutenção, maiores serão os custos para a unidade hoteleira, e inversamente, na manutenção preventiva, quanto maior o número de ocorrências de manutenção, menores serão os custos, uma vez que consegue antecipar as manutenções que irão ocorrer, podendo programá-las, sendo possível controlar os custos das mesmas.

Durante a tarde passada neste departamento, o engenheiro chefe fez um reconhecimento geral das principais áreas e equipamentos da unidade hoteleira a ter em consideração. Assim, o estagiário obteve um conhecimento geral do Sistema de Prevenção de Incêndios, de como funcionam as bombas das piscinas, as bombas de água quente e de água fria, as UTA'S (unidades de tratamento de ar), do sistema de climatização AVAC (que se encarrega da manutenção dos sistemas de climatização de espaços interiores por meio de equipamentos de aquecimento, ventilação e ar condicionado) bem como da central de baixa tensão da unidade hoteleira.

De salientar a importância da manutenção preventiva de equipamentos como as unidades de tratamento de ar (UTA's), *jacuzzis*, piscinas aquecidas, sistemas de rega por aspersão de modo a garantir a qualidade da água, evitando assim a propagação de doenças como a *Legionella* (infelizmente bastante comuns em unidades hoteleiras). Fatores como a existência de tanques de águas quente e fria, com 5 águas com temperaturas entre 20°C – 45°C assim como a qualidade dos materiais utilizados na fabricação dos chuveiros (borracha e o zinco), constituem-se como fatores favoráveis à proliferação da bactéria.

O desafio deste departamento passa pela melhoria da sua eficiência, ou seja, na racionalização de custos para determinado nível de serviço, dando cumprimento a exigências legais crescentes, o que em termos gerais, passa pela melhoria da gestão, assente nos seguintes aspetos:

- Liderança;
- Especialização (*outsourcing*);
- Aposta na organização e no planeamento (manutenção preventiva);
- Análise de informação da operação e gestão por índices de performance;
- Boas políticas de recursos humanos (Abranja, Almeida & Almeida, 2020).

Reflexão crítica

Através da unidade curricular de Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria foi possível identificar e relacionar as funções observadas com os conteúdos teóricos lecionados na disciplina, na medida da vivência de técnicas utilizadas para manutenção preventiva e manutenção corretiva e os efeitos resultantes das mesmas, destacando a importância de certos equipamentos da unidade hoteleira para a prevenção de problemas como incêndios, propagação de doenças, assim como avarias/falhas de equipamentos essenciais ao bom funcionamento da unidade hoteleira e na segurança dos seus hóspedes, bem como a redução dos custos associados à sua manutenção, almejando sempre a sua máxima eficiência.

3.6 Departamento de Espaços Verdes

O estagiário passou uma manhã neste departamento, no último dia do estágio, onde foi possível obter um conhecimento geral de alguns pontos fundamentais a ter em consideração no que concerne à manutenção dos espaços verdes e das piscinas, desde a poda das árvores dos jardins, da manutenção da relva destinadas à prática de golfe, ao controlo da medição de cloro, bromo e da temperatura da água das piscinas e *jacuzzis*, até às especificidades e cuidados inerentes à manutenção dos campos relvados de futebol, bem como toda a maquinaria exigida para esta função.

O departamento de Espaços Verdes é responsável pela manutenção e desenvolvimento das áreas verdes da unidade hoteleira, entre as quais os jardins, o *driving range* (campo de golfe) e os campos de futebol, sendo também responsável pela manutenção das piscinas.

Foi possível adquirir alguns conhecimentos gerais acerca das tarefas desempenhadas neste departamento pelos jardineiros e piscineiros, sendo o seu trabalho coordenado pela chefe de departamento.

Devido ao enorme volume de trabalho, são necessários vários funcionários para a execução do trabalho de manutenção dos espaços verdes e das piscinas, sendo que a manutenção dos campos de futebol fica encarregue de uma empresa exterior (*outsourcing*).

A equipa de manutenção dos espaços verdes é constituída por 1 piscineiro (2 em época alta) e 3 jardineiros. De destacar a dificuldade no recrutamento de profissionais especializados na manutenção de jardins e de piscinas, sendo necessário recorrer frequentemente a pessoas

sem experiência na área, cabendo à chefe de departamento a formação dos novos colaboradores, de modo a capacitá-los para desempenharem as suas funções.

Reflexão crítica

No departamento de espaços verdes, o estagiário passou uma manhã onde teve a oportunidade de entender o funcionamento da manutenção dos campos de golfe e de futebol, bem como a manutenção de todos os espaços verdes, jardins e piscinas do *resort*.

Infelizmente, este departamento é ainda muito descurado, mas de enorme relevância na gestão de uma unidade hoteleira.

De salientar a importância de haver uma boa comunicação com o departamento de Grupos & Eventos, pois só assim se poderá facilmente dar seguimento a todos os pedidos e exigências das equipas de futebol no que concerne à preparação dos relvados e à sua manutenção (ex: horários de rega, altura do corte da relva).

4 Limitações

No cronograma do estágio foi inicialmente proposto um determinado tempo de permanência em cada departamento, mas, no entanto, esses *timings* não foram rigorosamente cumpridos. Assim, o estagiário adaptou-se a uma calendarização diferente em cada departamento, de acordo com as necessidades e prioridades da unidade hoteleira.

A destacar também como limitação a pouca informação relativa à entidade que detém o *Cascade Wellness Resort*, o que limitou a informação disponível aquando da caracterização da entidade acolhedora do estágio.

O facto de, durante o período em que o estagiário esteve no departamento de Grupos & Eventos, o coordenador ter deixado a unidade hoteleira, ficando a chefe de departamento sobrecarregada com as suas tarefas, limitou a sua disponibilidade para a formação do estagiário, bem como um menor desempenho de tarefas e consequente aprendizagem.

A inexistência, em certos departamentos, de manuais de procedimentos, que incluam os procedimentos *standard* (SOP's) a adotar na execução das tarefas, bem como na adaptação ao *Host PMS*, que se revela de grande importância principalmente na adaptação aos processos operacionais de departamentos como a Receção ou as Reservas, pode implicar que, novos colaboradores, incluindo estagiários, se deparem com algumas dificuldades em se familiarizarem com as técnicas próprias utilizadas pela unidade hoteleira na execução das tarefas e, conseqüentemente, na forma como interagem com os clientes, colocando em causa uma menor eficiência na resposta às suas questões e pedidos, assim como pondo em risco a sua satisfação.

Apesar destas limitações ao estudo, considera-se que as mesmas não se constituíram como entrave ao desenvolvimento deste relatório de estágio, tendo sido contornadas de forma positiva.

5 Conclusão

De salientar a importância do estágio para a observação da dinâmica dos processos operacionais dos departamentos da unidade hoteleira, formando o primeiro contacto do estagiário com o mundo laboral, no contexto hoteleiro. Foi assim possível desenvolver e aplicar alguns dos conhecimentos adquiridos nas diversas unidades curriculares do primeiro ano de mestrado, destacando a importância da componente prática para a aplicação destes mesmos conhecimentos teóricos.

O interesse na realização de estágio surgiu com o intuito do mesmo ser interdepartamental, ou seja, com a passagem por vários departamentos. O objetivo era obter um conhecimento prático e sustentado sobre como funciona cada departamento de uma unidade hoteleira, através da observação direta e indireta das tarefas, e posteriormente a sua execução, bem como compreender a importância de cada um dos departamentos na ótica do gestor hoteleiro.

Optou-se pela realização de um estágio, dada a pouca experiência profissional do estagiário, adequando-se assim como a escolha mais acertada para a conclusão do segundo ano do mestrado. Apenas com a realização de um estágio se torna possível potenciar a aplicação dos conhecimentos teóricos aprendidos no primeiro ano de mestrado, e observar a forma como estes se aplicam no contexto profissional.

A operacionalização, em parte, dos conhecimentos teóricos lecionados no primeiro ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, revelou-se determinante para evoluir no conhecimento das estruturas e serviços da unidade hoteleira em questão, evidenciando a ligação entre os conceitos teóricos estudados e a realidade laboral.

Assim, este estágio foi uma oportunidade gratificante em diferentes níveis, tais como a aquisição de competências profissionais, autonomia e trabalho em equipa. Ambicionou-se sempre, colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos durante o processo de formação no mestrado. Contribuiu também para a compreensão da gestão dos vários departamentos da unidade hoteleira como “um todo”, tanto na perspetiva operacional como estratégica, assim como para a criação de bases teóricas e práticas essenciais ao estagiário, traduzindo-se numa experiência de enorme valor acrescentado aquando de uma futura experiência profissional.

Pretendeu-se com este estágio proceder à análise crítica dos SOP's em vigor nos departamentos (naqueles em que havia), de modo a sugerir melhorias, ou a criação dos mesmos, no caso da sua inexistência. Os SOP's revelam-se determinantes para um melhor desempenho

dos colaboradores na execução das suas funções, propiciando a padronização do serviço, ambicionando sempre a máxima satisfação do cliente.

De destacar o sentimento “familiar” que esta unidade hoteleira transmitiu, não só aos seus clientes, como aos seus colaboradores, o que facilitou a integração e desempenho do estagiário. A interação entre clientes e colaboradores é feita de forma natural e descontraída, nunca descurando o profissionalismo necessário à execução das suas funções.

Relativamente aos objetivos propostos, verifica-se que todos foram alcançados com sucesso. A participação do estagiário nas funções diárias nos diversos departamentos levou ao desenvolvimento de diversas aptidões operacionais multidisciplinares. De destacar a constante partilha de conhecimentos, principalmente com os supervisores no momento da introdução aos respetivos departamentos e da observação das interações com as suas equipas. Os restantes colaboradores também contribuíram, em muito, para a aprendizagem de novos conhecimentos essenciais à execução das tarefas desempenhadas pelo estagiário.

Destaca-se algumas lacunas no que concerne à operação da unidade, mais concretamente: a reduzida disponibilidade para a formação dos colaboradores; alguma dificuldade na comunicação interdepartamental (com destaque para a relação entre Receção e Manutenção); elevado recurso ao *outsourcing* (no caso do departamento de *Housekeeping*), e a notória falta de SOP's em diversos departamentos, sendo estes de enorme importância para o bom funcionamento da unidade hoteleira, pois permitiriam uma melhor uniformização e padronização na execução das tarefas dos colaboradores, bem como a consistência e qualidade do serviço prestado. A sua inexistência é particularmente notória em departamentos em que existe contacto direto com os hóspedes, verificando-se ao longo do estágio algumas situações que geraram dúvidas acerca da forma mais correta de proceder à sua resolução, o que não se verificaria caso existisse, por exemplo, um manual de procedimentos no qual se definiam previamente os *standards* necessários para lidar com situações de resolução ambígua. Este facto poderia, em alguns casos, comprometer a satisfação do cliente, incorrendo a unidade hoteleira em críticas menos favoráveis, ou até mesmo em reclamações, quer durante a sua estadia quer nas plataformas de reservas *online*.

Em suma, considera-se que o estagiário desempenhou todas as tarefas que lhe foram incumbidas da melhor forma possível, tirando o máximo proveito das mesmas, tendo estas sido essenciais na correlação entre os conceitos lecionados no primeiro ano do mestrado e a sua prática na realidade laboral hoteleira.

Como sugestão para futuros estágios, seria pertinente a pré-planificação por parte da unidade acolhedora das atividades a realizar durante o estágio, que estivessem diretamente

relacionadas com a temática em estudo por parte do estagiário, aliada uma avaliação de desempenho periódica do estagiário, através das recomendações de cada chefia departamental. Assim, o estagiário teria acesso a um melhor *feedback* acerca do seu desempenho, bem como a aspetos importantes a melhorar.

Referências bibliográficas

Abranja, N.; Almeida, M. & Almeida, A. (2019). Gestão do Alojamento, Receção e Housekeeping. Lisboa: Lidel.

Abranja, N., Almeida, M. & Almeida, A. (2020). Gestão Hoteleira. O produto, o serviço e as técnicas. Lisboa: Lidel.

Abrantes, A., Cunha, L. (2013). Introdução ao Turismo. Lisboa: Lidel.

Almeida, H., Orgambidez-Ramos, A., Monteiro, I. & Sousa, F. (2013). Manual de comportamento organizacional, Guia de apoio ao estudante universitário. Faro: Sílabas & Desafios.

Baleiro, R., Renda, A. I. & Ribeiro, F. P. (2017). Manual de regras para trabalhos académicos em ciências sociais. Lisboa: Edições Colibri.

Ball, S., Jones, P., Kirk, D., & Lockwood, A. (2003). Hospital Operations - A Systems Approach. Padstow: TJ Internacional.

Cascade Wellness Resort (10 de novembro de 2021). Localização e como chegar. Disponível em: <https://cascaderesort Algarve.com/pt/localizacao-como-chegar>.

Cascade Wellness Resort (10 de abril de 2022). Disponível em: <https://cascaderesort Algarve.com/pt/>

Cascade Wellness Resort (2021a). Check-list turno da manhã. Texto não publicado. Lagos.

Cascade Wellness Resort (2021b). Check-list turno da noite. Texto não publicado. Lagos.

Cascade Wellness Resort (2021c). Check-list turno da tarde. Texto não publicado. Lagos.

Cascade Wellness Resort (2021d). Manual de Acolhimento. Texto não publicado. Lagos.

Cascade Wellness Resort (2021e). Manual de Housekeeping. Texto não publicado. Lagos.

Cascade Wellness Resort (2021f). Check-list Customer Care. Texto não publicado. Lagos.

Castelli, G. (2006). Gestão Hoteleira. São Paulo: Editora Saraiva.

Costa, R. & Sousa, T. (2015) Gestão Comercial Hoteleira. Lisboa: Lidel.

Cunha, L. (2003). Introdução ao Turismo (2a). Editorial Verbo.

Diário de Notícias (DN) (15 de abril de 2022). Praia mais bonita do mundo vai ter mais 25 metros de areia. Disponível em: <https://www.dn.pt/portugal/praias-mais-bonitas-do-mundo-vai-ter-mais-25-metros-de-areia-4517270.html>

ECS Capital. (27 de abril de 2022). Fundo Recuperação Turismo. Disponível em: <https://www.ecs.pt/index.php/pt/fundos-separador/fundo-recuperacao-turismo>

EHL Insights (20 de março de 2022). What is SOP - Standard Operating Procedure? Disponível em: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/what-sop>

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve (2017). Guia para elaboração de trabalhos de mestrado. Faro: Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. Disponível em <https://esght.ualg.pt/pt>

European Court of Auditors - Guardians of the EU finances (20 de abril de 2022). Special Report 27/2021: EU Support to tourism - Need for a fresh strategic orientation and a better funding approach. Disponível em: <https://www.eca.europa.eu/en/Pages/DocItem.aspx?did=60287>

Faculdade de Economia da Universidade do Algarve (FEUALG) (2016). Guia para elaboração de trabalhos de mestrado 2.o ciclo. Faro: Faculdade de Economia, Universidade do Algarve. Disponível em: https://fe.ualg.pt/sites/ualg.pt/files/fe/guiaio_tfm_feualg_vaprovada_revisto2016_sem-%20legislacao.pdf

Gestão Hoteleira (15 de janeiro de 2022). O Housekeeping - funções e subdivisões. Disponível em: <https://gestaohoteleira.blogs.sapo.pt/o-housekeeping-funcoes-e-subdivisoes-8075>

Gestão Hoteleira (28 de abril de 2022). O polivalente de manutenção hoteleira. Disponível em: <https://gestaohoteleira.blogs.sapo.pt/o-polivalente-de-manutencao-hoteleira-96450>

Gomes, V. (2017). Introdução à Gestão de Alimentação e Bebidas. Lisboa: Lidel.

Gonçalves, C. (2020-2021). Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria (Apontamentos da Aula). Texto não publicado, Universidade do Algarve, Faro.

Hotel Link (30 de março de 2022). PMS System – Indispensable Management Tool for Hotel Industry Today. Disponível em: <https://www.hotellinksolutions.com/pms-system-indispensable-management-tool-for-hotel-industry-today/>

Instituto Nacional de Estatística (INE) (27 de abril de 2022). VAB gerado pelo turismo terá diminuído 48,2% - 2020. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=503096103&DESTAQUESmodo=2

Mata, A. (2003). Front Office - Operação e Gestão. Lisboa: Prefácio – Edição de Livros e Revistas, Lda.

McKinsey & Company (22 de abril de 2022). A recuperação do turismo começou, mas levará anos até Portugal recuperar totalmente. O que poderão fazer os principais intervenientes no setor. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/travel-recovery-in-portugal/pt-PT>

Middleton, V.T.C. (1996). Marketing in Travel and Tourism, 2nd Edition, Butterworth-Heinemann.

O'Fallon, M., & Rutherford, D. (2010). *Hotel Management and Operations*, 5th ed. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.

O Jornal Económico (JE) (27 de abril de 2022). ECS Capital investiu sete milhões de euros para renovar e ampliar hotel em Lagos. Disponível em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/ecs-capital-investiu-sete-milhoes-de-euros-para-renovar-e-ampliar-hotel-em-lagos-463695>

Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) (26 de abril de 2022). OMS afirma que COVID-19 é agora caracterizada como pandemia: março de 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/11-3-2020-who-characterizes-covid-19-pandemic>

Quintas, M. A. (2006a). *Organização e Gestão Hoteleira - Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros (Vol. II)*. Lisboa: Oteltur.

Quintas, M. A. (2006b). *Organização e Gestão Hoteleira - Marketing e Vendas dos Empreendimentos Hoteleiros (Vol. III)*. Lisboa: Oteltur.

Serra, M. (2020-2021). *Gestão Avançada de Alimentação e Bebidas (Apontamentos da Aula)*. Texto não publicado, Universidade do Algarve, Faro.

Statista (5 de Janeiro de 2022) *Coronavirus: impact on the tourism industry worldwide - Statistics & Facts*. Disponível em: <https://www.statista.com/topics/6224/covid-19-impact-on-the-tourism-industry/>

Sul Informação. (27 de abril de 2022). Algarve foi a região onde a população mais cresceu em 10 anos. Disponível em: https://www.sulinformacao.pt/2021/07/algarve-foi-a-regiao-onde-a-populacao-mais-cresceu-em-10-anos-com-infografias/?fbclid=IwAR0IIFP91tjfbvG0iC1y-8Jve173wY54-54zQq8Guh_e4PeL1hgXmqDVnEg

Travel BI by Turismo de Portugal. (27 de abril de 2022). *Receitas Turísticas no PIB*. Disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/sustentabilidade/receitas-turisticas-no-pib/>

World Travel & Tourism Council (WTTC). (27 de abril 2022). *Economic Impact Reports*. Disponível em: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>

Anexo I Cronograma de estágio



Estagiário:	Gonçalo Manuel Cabrita Pereira
Curso:	Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira
Universidade:	Universidade do Algarve - ESGHT
Orientador de Estágio:	Silvana Pombo
Objectivo:	Dotar o estagiário de conhecimentos e competências na área de hotelaria.
Data de Início:	15/10/2021
Duração:	800 horas
Data Fim previsto:	15/03/2022

Mês	Este cronograma é meramente indicativo - poderá sofrer alterações																														
Outubro / 2021	01/out	02/out	03/out	04/out	05/out	06/out	07/out	08/out	09/out	10/out	11/out	12/out	13/out	14/out	15/out	16/out	17/out	18/out	19/out	20/out	21/out	22/out	23/out	24/out	25/out	26/out	27/out	28/out	29/out	30/out	31/out
Áreas de Estágio	Feriado																														
Horas																															
Novembro / 2021	01/nov	02/nov	03/nov	04/nov	05/nov	06/nov	07/nov	08/nov	09/nov	10/nov	11/nov	12/nov	13/nov	14/nov	15/nov	16/nov	17/nov	18/nov	19/nov	20/nov	21/nov	22/nov	23/nov	24/nov	25/nov	26/nov	27/nov	28/nov	29/nov	30/nov	
Áreas de Estágio	Feriado	FO	FO	FO			FO	FO	FO	FO	FO	FO			FO	FO	FO	FO	FO			FO	FO	FO	FO	FO			FO	FO	
Horas		8	8	8			8	8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	
Dezembro / 2021	01/dez	02/dez	03/dez	04/dez	05/dez	06/dez	07/dez	08/dez	09/dez	10/dez	11/dez	12/dez	13/dez	14/dez	15/dez	16/dez	17/dez	18/dez	19/dez	20/dez	21/dez	22/dez	23/dez	24/dez	25/dez	26/dez	27/dez	28/dez	29/dez	30/dez	31/dez
Áreas de Estágio	Feriado	FO			FO	FO	FO	Feriado	FO						S&M-R	S&M-R				S&M-R	S&M-R	S&M-R	S&M-R	S&M-R			S&M-R	S&M-R	S&M-R	S&M-R	
Horas		8			8	8	8		8						8	8				8	8	8	8	8			8	8	8	8	
Janeiro / 2022	01/jan	02/jan	03/jan	04/jan	05/jan	06/jan	07/jan	08/jan	09/jan	10/jan	11/jan	12/jan	13/jan	14/jan	15/jan	16/jan	17/jan	18/jan	19/jan	20/jan	21/jan	22/jan	23/jan	24/jan	25/jan	26/jan	27/jan	28/jan	29/jan	30/jan	31/jan
Áreas de Estágio	Feriado	S&M-R	S&M-R	S&M-R	S&M-R	S&M-R			S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E			S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E			S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E		
Horas		8	8	8	8	8			8	8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8	8	8	8
Fevereiro / 2022	01/fev	02/fev	03/fev	04/fev	05/fev	06/fev	07/fev	08/fev	09/fev	10/fev	11/fev	12/fev	13/fev	14/fev	15/fev	16/fev	17/fev	18/fev	19/fev	20/fev	21/fev	22/fev	23/fev	24/fev	25/fev	26/fev	27/fev	28/fev			
Áreas de Estágio	S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E			S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E			S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E			S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E	S&M-C&E			S&M-C&E				
Horas	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8			
Março / 2022	01/mar	02/mar	03/mar	04/mar	05/mar	06/mar	07/mar	08/mar	09/mar	10/mar	11/mar	12/mar	13/mar	14/mar	15/mar																
Áreas de Estágio	Feriado	Hsk	Hsk	Hsk			Hsk	Hsk	Hsk	Hsk	Hsk			Manut./E. Verdes																	
Horas		8	8	8			8	8	8	8	8			8	8																

- Legendas:**
- RH Recursos Humanos Acolhimento do aluno no hotel - conhecimento de procedimentos internos
 - GS Guest Service Conhecimento do Resort
 - Manut. Manutenção Conhecimento dos trabalhos de Manutenção e Espaços Verdes
 - Hsk Housekeeping Acompanhamento diária da Governanta Geral de Andares
 - Rec. Receiving - Economato Conhecimento dos procedimentos de entrega de mercadoria no hotel - e sua distribuição pelos departamentos
 - FO Front- Office - recepção Conhecer a estrutura e o funcionamento do serviço de recepção - poderá fazer uma passagem pela recepção do SPA - a coordenar com Chefe de Recepção e Responsável de SPA
 - S&M Sales & Marketing Compreender o funcionamento e estrutura do Departamento de Vendas & Marketing - será coordenado com o Diretor de Vendas & Marketing
 - S&M - R Reservas - acompanhamento do trabalho de Reservas
 - S&M - C&E C&E - Tendo o hotel uma componente forte de Eventos (nomeadamente de equipas de futebol) nos meses de Jan e Fev, terá a oportunidade de acompanhar as tarefas de Coordenação de Grupos
- Por forma a entender os processos e procedimentos necessários à orçamentação, negociação, reserva e coordenação de Grupos nos vários Segmentos de Mercado dando o apoio nos banquetes ao departamento de F&B

Fonte: Recursos Humanos, *Cascade Wellness Resort* (2021)