

Universidade do Algarve
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Ana Rita Esteves Chaves

Relatório de Estágio Hotel Paraíso de Albufeira
Os Departamentos de uma Unidade Hoteleira

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sobre a orientação de:

Professor Doutor Francisco José Simões Pinto
fjsimoespinto@sapo.pt
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

E supervisionado por Doutor Dário Pereira
Aparthotel Paraíso de Albufeira



2018

Universidade do Algarve
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Ana Rita Esteves Chaves

Relatório de Estágio Hotel Paraíso de Albufeira
Os Departamentos de uma Unidade Hoteleira

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sobre a orientação de:

Professor Doutor Francisco José Simões Pinto
fjsimoespinto@sapo.pt
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

E supervisionado por Doutor Dário Pereira

Aparthotel Paraíso de Albufeira



2018

Declaração de autoria de Trabalho

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito, Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados ao texto e constam da listagem de referências incluídas.

Assinatura: -----

Nome: Ana Rita Esteves Chaves

Data: 01/04/2019

Programa: Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Copyright:

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

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que direta e indiretamente contribuíram para a realização deste estágio e deste relatório. Ao meu orientador Professor Doutor Francisco José Simões Pinto, pelas orientações prestadas, pela disponibilidade e pela sua contribuição para a elaboração deste trabalho.

A toda a equipa do Hotel que me acolheu e que possibilitou a minha aprendizagem em cada setor da unidade.

Em especial ao meu Tutor responsável pelo meu estágio, Doutor Dário Pereira que foi sem dúvida, o impulsionador de toda esta temporada positiva no mundo hoteleiro.

À minha família e amigos pelo apoio e compreensão e por me incitarem sempre a não desistir e a dar o meu melhor.

Ao coordenador de curso, assim como a todos os docentes da ESGHT que contribuíram para a minha instrução ao longo destes anos e me ajudaram a atingir os meus objetivos.

A todos, um muito obrigado.

Resumo

O presente relatório descreve o estágio realizado no Hotel Paraíso de Albufeira – outubro/2017 a maio/2018. Visando alinhar a teoria assimilada no mestrado à realidade profissional. Concluído o projeto, no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, pretende-se, obter o grau de mestre pela ESGHT da Universidade do Algarve.

O relatório apresenta uma revisão da literatura, direcionada para departamentos onde decorreu o estágio. Destaque para o alojamento e F&B, que envolveram a maior parte do projeto. Os restantes departamentos, com intervenção mais curta, foram também considerados na revisão bibliográfica. Complementando a revisão, analisou-se ainda literatura relevante nas áreas de Turismo e Hotelaria.

Na terceira parte do relatório faz-se a caracterização do Hotel Paraíso de Albufeira. Depois descrevem-se as funções desempenhadas durante o estágio. De forma a experienciar as necessidades operacionais na gestão de uma unidade hoteleira, o estágio envolveu diversos departamentos - direção, CRM, comercial, marketing, reservas - mas incidiu principalmente em dois departamentos-chave do hotel: alojamento e F&B.

O relatório retrata o funcionamento de um hotel de quatro estrelas e a sua organização interna, elementos importantes para a estagiária adquirir novos conhecimentos e competências. A principal metodologia para conhecer verdadeiramente o “mundo” da gestão hoteleira, segundo os profissionais do setor, consiste em: realizar tarefas em contexto real de trabalho. Foi o que sucedeu neste estágio: a permanência em áreas funcionais-chave permitiu acompanhar rotinas, observar situações únicas e analisar indicadores de gestão, visando a adoção de práticas de melhoria contínua. A colaboração com os diversos setores do hotel, fez perceber que havia défices em determinadas áreas, nomeadamente na organização do *staff*, formação, e planeamento das operações diárias, entre outras. Determinados procedimentos necessitavam de uma organização mais delineada e precisa. As propostas de melhoria e críticas apontadas à gestão do hotel, constantes do relatório, focam-se nesses aspetos.

Palavras-chave: Gestão Hoteleira, *Food & Beverage*, *Housekeeping*, Alojamento, Comercial & Marketing, CRM.

Abstract

This report's primary objective is to describe the internship held at Hotel Paraíso de Albufeira between October 2017 and May 2018, with the objective of using and putting into practice, what was learned at the master's classes, in "the real world" (on the "ground"). With this done, within the scope of the Masters in Management and Hotel Management, it is my intention to obtain a master's degree from the University of Algarve's School of Management, Hospitality and Tourism.

The report contains an assessment of the departments where the internship took place, mainly accommodation and F&B utilizing what was learned as a basis of analyses. The remaining departments, where the intervention was shorter, were also considered, in terms of bibliographic review. In parallel, completing the review, we analyzed relevant literature in the areas of Tourism and Hospitality, in a macro perspective.

The third part of the report also presents the characterization of the Hotel Paraíso de Albufeira. The functions performed during the stage are described below. In order to experience the operational and management needs of a hotel unit, the internship took place in a wide range of departments - management, CRM, commercial, marketing, reservations - but focused mainly on two key departments of the hotel: accommodation and F&B.

The report portrays the operation of a large four-star hotel and its internal organization, these being important elements for the trainee to acquire new knowledge and develop skills throughout the internship. The main methodology for truly knowing and understanding the "world" of hotel management, consists, according to conversations held with professionals of the sector, in performing tasks in a real work context. This was done during the internship; being present in key functional areas allowed us to follow the routines, observe unique situations and analyze management indicators, with a view to adopting continuous improvement practices. The collaboration with the various sectors of the hotel made it clear that there were some shortcomings in certain areas, such as staff organization, training, and planning of daily operations, among others. Certain procedures required a more delineated and precise organization. The proposals for improvement and criticism of the hotel management in the report focuses on these aspects.

Keywords: Hotel Management, *Food & Beverage*, *Housekeeping*, Accommodation department, CRM, Commercial & Marketing Department.

Índice Geral

1 - Introdução	1
1.1 - Estrutura do relatório.....	2
1.2 - Metodologia	4
2. Enquadramento Teórico	5
2.1 - Contextualização - Turismo e Hotelaria	5
2.1.1 - Indústria hoteleira	6
2.1.2 - Contexto Internacional.....	8
2.1.3 - Contexto Nacional	9
2.1.4 - Contexto Regional	11
2.1.5 - Conceito de hotel e a sua organização interna	12
2.2 - Departamentos Operacionais de uma Unidade Hoteleira.....	15
2.2.1 - Departamento F&B (Food & Beverage)	15
2.2.2 - Departamento Alojamento	20
2.2.3 - Departamento CRM	23
2.2.4 - Departamento Comercial.....	27
3. Caracterização Da Organização Acolhedora	30
3.1 –Infraestruturas e Serviços.....	31
3.2 - Estrutura organizacional.....	34
3.3 – Componentes Estratégicas	35
3.3.1 – Análise Estratégica.....	36
3.3.2 - Missão, Valores e Visão	43
3.3.3 – Definição da Estratégia	45
3.3.4 – Execução da Estratégia.....	49
3.3.5 Mapa de Iniciativas.....	53
4 – Atividades e Tarefas Desempenhadas	57
4.1 - Departamento F&B	58
4.1.1 Restaurante e Bar.....	59
4.1.2 Economato	69
4.1.3 Cozinha.....	71
4.2 - Departamento Alojamento	73
4.2.1 Receção	74

4.2.2 Housekeeping.....	77
4.3 - Departamento Comercial	78
4.3.1 Reservas	79
4.3.2 Vendas	80
4.3.3 Marketing	81
4.4 - Departamento CRM.....	85
4.5 Direção Geral.....	87
5. Reflexão Crítica Sobre o Estágio	89
6. Limitações ao estudo	96
7. Conclusão.....	97
7. Bibliografia.....	100

Índice de Figuras

Figura 1 - Capacidade (camas) de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros. Fonte: INE (2017 – INE.com).....	10
Figura 2 - Capacidade média de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros, por NUTS II. Fonte: INE (2017 –INE.com)	11
Figura 3 - Rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) na hotelaria. Fonte: INE (2017 – INE.com).....	12
Figura 4- Hotel Paraíso de Albufeira. Fonte: Site MGE (www.mgehotels.com).....	30
Figura 5 - Apartamento Paraíso de Albufeira. Fonte: Site MGE (www.mehotels.com).....	31
Figura 6- Apartamento Paraíso de Albufeira. Fonte: Site MGE (www.mgehotels.com)	31
Figura 7 – Discoteca. Fonte: Site MGE (www.mehotels.com).....	32
Figura 8 – Minigolf. Fonte: Site MGE (www.mehotels.com).....	32
Figura 9 - Restaurante Eva. Fonte: Site MGE (www.mgehotels.com).....	33
Figura 10 - Restaurante MGE. Fonte: Site MGE (www.mehotels.com).....	33
Figura 11 - Bar Adão. Fonte: Site MGE (www.mehotels.com).....	33
Figura 12 - Bar Giro. Fonte: Site MGE (www.mehotels.com)	33
Figura 13 – Lobby. Fonte: Site MGE (www.mgehotels.com).....	34
Figura 14 - Piscina Interior. Fonte: Site MGE (www.mgehotels.com)	34
Figura 15 - Organograma Hotel.....	35
Figura 16 - Mapa de Estratégia.....	47

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Chegadas de turistas por regiões de destino, 2013 - 2017.....	9
Tabela 2- Definições de CRM	24
Tabela 3- Matriz SWOT.....	38
Tabela 4-Indicadores de comparação concorrencial	41
Tabela 5- Balanced Scorecard.....	50
Tabela 6- Tabela Iniciativas Estratégicas.....	53
Tabela 7 - Cronograma do estágio.....	57

Lista de Acrónimos e Siglas

BSC – Balanced Score Card

CRM – Customer Relationship Management (Gestão Da Relação com o Cliente)

F&B – Food and Beverage

FO - Front Office

HK – Housekeeping

INE - Instituto Nacional de Estatística.

PIB - Produto Interno Bruto

PMS – Property Management System (Sistema de Gestão da Propriedade)

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

UNWTO – United Nations World Tourism Organization

1 - Introdução

Para término do 2º ciclo do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, visando a obtenção do grau de mestre, elaborou-se o presente relatório, que descreve o estágio realizado no Hotel Paraíso de Albufeira, tendo envolvido diversos departamentos: F&B (Food & Beverage), Alojamento, Comercial, CRM (Customer Relationship Management) e Direção.

A escolha daquela unidade hoteleira, como local de estágio, prendeu-se com o facto de o hotel ser de grande dimensão, classificação de 4 estrelas e localizado no centro da cidade de Albufeira, conhecida internacionalmente como um grande destino turístico. A estagiária já trabalhara anteriormente nesta unidade, embora por curto período de tempo, e esse facto pesou também na escolha. Assim, possuindo já algum conhecimento da estrutura da empresa, o seu funcionamento, a tipologia de clientes e ter observado aspetos que poderiam ser melhorados nas operações, entendeu que o estágio, nesta unidade, seria uma excelente oportunidade para pôr em prática diversos conceitos e temas abordados na parte escolar do mestrado. Tal veio de facto a acontecer, através de uma análise crítica realizada pela estagiária, em várias vertentes que não tinham ainda sido alvo de avaliação interna exaustiva, tendo algumas delas sido postas em prática, a partir dos contributos da estagiária, descritos no capítulo quatro.

O estágio teve a duração de sete meses - início em outubro de 2017 e término em maio de 2018 – com períodos de tempo repartidos pelos departamentos acima indicados. Foi supervisionado pelo diretor geral, tendo também a participação e acompanhamento dos chefes de departamento.

De acordo com o plano de estágio, os principais objetivos traçados foram: a estagiária conhecer o mundo do trabalho, numa perspetiva real, desenvolver capacidades profissionais na área da gestão hoteleira e conseguir aplicar na prática os conteúdos científicos adquiridos durante a parte escolar do curso. Ao longo do relatório expõe-se a concretização desses objetivos, ligando a prática à teoria. Esta ligação baseou-se nas opiniões de diferentes autores, expressas na revisão bibliográfica, sobre os temas e departamentos em questão. Em seguida, procurou-se exemplificar como é executado, de

facto, cada processo dentro do hotel, através da sua organização interna. Esta ligação teoria-prática só foi possível através das atividades desenvolvidas durante o estágio.

O plano de estágio continha também um conjunto de objetivos específicos: “compreender a gestão, hierarquia e funcionamento de cada departamento; identificar para cada função e respetivo departamento as atividades desenvolvidas, as competências adquiridas, a contribuição da estagiária para o hotel e as limitações dos setores; compreender a relevância de cada atividade na estratégia de trabalho; compreender em cada função a importância na interação com a equipa e com os clientes/hóspedes”.

A hotelaria é, como se sabe, um dos ramos económicos mais importantes, a nível mundial. O setor funciona em todos os países e está em contante evolução. Gerir uma unidade hoteleira, ou mesmo um departamento operacional, requer muito trabalho, sacrifício e dedicação. Para se ser um bom gestor é preciso estar em permanente atualização. Formação específica e aquisição contínua de novos métodos de trabalho, para o crescimento da unidade hoteleira, são fatores de peso para o sucesso dos gestores de topo e intermédios.

1.1 - Estrutura do relatório

O presente relatório divide-se em sete capítulos. Neste primeiro capítulo é apresentada uma breve introdução do trabalho, com uma resumida contextualização do relatório de estágio e respetiva estrutura, bem como o enunciado de objetivos e motivações que levaram à escolha do Hotel Paraíso de Albufeira para a realização do estágio. É também abordada, neste capítulo, a metodologia utilizada para a elaboração do relatório.

O segundo capítulo contém um enquadramento teórico baseado na revisão de bibliografia considerada relevante para a compreensão dos temas centrais do estágio. Numa perspetiva macro, procurou-se compreender a dinâmica do turismo e da hotelaria a nível mundial. Num âmbito mais restrito, procurou-se analisar o que alguns autores referem como boas práticas na gestão estratégica e operacional de uma unidade hoteleira.

No terceiro capítulo, faz-se a caracterização da unidade hoteleira, desenvolve-se a história do Grupo MGE, no qual o hotel está inserido, e faz-se uma abordagem específica estruturada nos seguintes pontos:

- Infraestruturas e serviços
- Estrutura organizativa
- Componentes estratégicas

O ponto dedicado às componentes estratégicas desdobra-se em:

- Análise estratégica
- Missão, valores e visão
- Definição da estratégia
- Execução da estratégia

No quarto capítulo é feita uma abordagem a todos os departamentos e setores, nos quais foi concretizado o estágio, apresentando-se, para cada um: a respetiva estrutura, os objetivos e tarefas. Depois, são descritas as principais atividades desenvolvidas pela estagiária, visando concretizar os objetivos propostos no plano de estágio.

Ainda no capítulo quarto foi dado particular destaque às áreas de alojamento e F&B, nas quais foram propostos os desafios mais exigentes, que obrigaram a maior dedicação e permanência. Para além destas duas áreas, cruciais em qualquer hotel, a estagiária teve oportunidade de trabalhar noutros departamentos, mais especificamente no apoio direto e assistência aos dirigentes respetivos.

No capítulo cinco são apresentadas algumas conclusões gerais do trabalho realizado.

No capítulo seis descrevem-se limitações, que reconhecemos e que poderão ser um ponto de partida, ou pelo menos de análise, em futuras investigações nas áreas em que o estágio se focou.

Por último, no capítulo sete, é apresentada a bibliografia utilizada, onde se descrevem as fontes que possibilitaram o enquadramento teórico dos temas abordados.

Com exclusão dos dados retirados da revisão bibliográfica, todas as demais informações, presentes neste documento, são fruto de conhecimentos adquiridos durante o percurso

académico e profissional da estagiária. Ressalvam-se as informações e imagens institucionais, relativas ao Hotel Paraíso de Albufeira, que foram obtidas através de bases de dados internas do hotel ou facultadas pelo departamento de recursos humanos.

1.2 - Metodologia

A metodologia utilizada na construção do relatório de estágio, divide-se em duas partes:

- 1) consulta de diferentes autores e uso das respetivas referências bibliográficas para estabelecer ligações com o desempenho prático das tarefas nos respetivos departamentos por onde a estagiária passou;
- 2) observação e participação na realização de tarefas atribuídas aos diferentes departamentos, nos quais a estagiária esteve envolvida, com o objetivo final de adquirir experiências e conhecimento sobre a gestão global das operações numa unidade hoteleira.

2. Enquadramento Teórico

Para melhor entender a temática da hotelaria e os departamentos que existem numa unidade de 4 estrelas, importa clarificar alguns conceitos. Com este objetivo, realizou-se primeiramente uma breve revisão da literatura, apresentada no presente capítulo.

Inicia-se com uma introdução aos principais conceitos trabalhados neste relatório. Esta revisão tem também o objetivo de apoiar algumas das sugestões dadas posteriormente, no que respeita às ações de melhoria que poderiam ocorrer em cada um dos departamentos por onde o estágio passou.

Os departamentos com maior enfoque são o departamento de Food & Beverage e o departamento de Alojamento, no entanto também o departamento Comercial e CRM foram bastante trabalhados durante o estágio.

Este capítulo contém 2 subcapítulos. Começa com uma definição de Turismo e Hotelaria, seguindo-se uma abordagem aos departamentos operacionais típicos numa unidade hoteleira.

2.1 - Contextualização - Turismo e Hotelaria

Sabe-se que o Turismo representa, atualmente, uma enorme importância a nível mundial, integrando diversas áreas que o tornam num dos principais setores económicos do Mundo. Segundo dados da Organização Mundial de Turismo (2017), o Turismo representa cerca de 7% das exportações mundiais e ainda, aproximadamente, 10% do PIB (Produto Interno Bruto) em todo o Mundo. No ano de 2017 as chegadas internacionais de turistas atingiram 1.323 milhões.

Por ser uma atividade tão abrangente e um pouco complexa, têm sido desenvolvidos muitos estudos e pontos de vista acerca do Turismo. Uma das definições da OMT (Nações Unidas, 2010) refere que o Turismo integra as atividades de pessoas que se deslocam e permanecem em locais fora do seu ambiente habitual, por um período de tempo até um ano consecutivo, por motivos de lazer, negócios ou outros que não sejam o exercício de

uma atividade remunerada no destino. Daqui depreende-se a existência de um sistema turístico que inclui atividades de lazer, transportes e acessibilidades e atrações turísticas que motivam as deslocações.

Cunha (2009) diz que este sistema turístico é, então, composto por um sujeito (visitante) e por dois subsistemas, a procura turística e a oferta turística. No entanto, o desenvolvimento e a complexidade deste sistema trouxeram razões para uma nova definição, publicada pela OMT (2014), que explica o Turismo como um fenómeno cultural e socioeconómico que compreende a deslocação de pessoas para locais fora da sua residência habitual, normalmente por lazer.

Por outro lado, e inerente ao Turismo, o conceito de Hotelaria é membro do mesmo corpo progredindo económica e socialmente em paralelo com o Turismo. Onde há turistas há a necessidade de alojar, entreter e fidelizar estes mesmos turistas. A hotelaria é o entretenimento, comida e bebida proporcionado aos clientes por uma empresa ou organização (Kozak, 2016). Em suma, segundo Brotherton (1999) a hotelaria pode ser vista e definida como a troca voluntária de serviços com vista o ganho de ambas as partes participantes através da disponibilização de acomodação, comida e bebida. Ora, em Portugal, são empreendimentos turísticos os estabelecimentos destinados a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispendo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares. (cf. artigo 2.º, nº 1, do Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de janeiro).

2.1.1 - Indústria hoteleira

A indústria hoteleira é uma área extramente ampla, que engloba diversos segmentos todos interligados entre si, desde os hotéis, à restauração, agentes de viagens, eventos, entre outros. É fundamental perceber o quanto a hotelaria é importante para a economia do país, enquanto suporte de apoio a todo o edifício do turismo.

Tal como (Marques, 2006) refere:

“Sem hotelaria não há turismo; sem bons estabelecimentos hoteleiros, não há bom turismo; sem bom serviço, não há bons estabelecimentos hoteleiros. Será muito difícil conseguir que todos se apercebam do papel importante da hotelaria, do mesmo modo que é difícil explicar a importância de cada um dos estabelecimentos, no todo.”

A indústria hoteleira é uma das atividades económicas mais relevante no setor do Turismo e tem vindo a crescer ao longo dos anos. Quintas (2006) refere que a hotelaria atingiu uma dimensão global, desenvolvendo-se num ambiente competitivo, sem fronteiras e que traz cada vez mais e maiores desafios no que toca à gestão dos empreendimentos por parte dos hoteleiros.

Segundo a Deloitte (2016), o número de empreendimentos turísticos, em Portugal, cresceu 87% em 10 anos. Nesta última década, o setor hoteleiro destacou-se pelo seu enorme crescimento a nível nacional, tornando-se um pilar fundamental na recuperação económica do país. Segundo um artigo no site Meios e Publicidade, “a procura por hotéis em Portugal continua a crescer apesar do crescente número de alojamento local”. (Meios e Publicidade, 2016).

O crescimento hoteleiro é também visível além-fronteiras, segundo a jornalista Carina Monteiro do Publituris “a indústria hoteleira europeia registou aumentos nos três principais indicadores de desempenho durante o primeiro trimestre de 2017”. A taxa de ocupação subiu até aos 63,5%, tendo registado uma subida de 4,1%. Toda esta mudança positiva, reflete-se também num considerável aumento da oferta tanto em 2015 como no ano seguinte. (Monteiro, 2017).

Como todas as empresas, o principal objetivo dos estabelecimentos hoteleiros é garantir o seu crescimento sustentado e rácios operacionais e financeiros positivos, por meio da maximização das taxas de ocupação e crescimento da receita. Para que isso aconteça, além dos clientes diretos, os hotéis podem apostar fortemente nos clientes que chegam através de intermediários. A comercialização do produto hoteleiro realiza-se em grande parte com a intermediação dos operadores turísticos e das agências de viagens (Quintas, 2006). Também Costa (2009) assinala a crescente relevância que tem vindo a obter a compra de

produtos turísticos tanto através dos operadores turísticos tradicionais como através dos novos intermediários que vão aparecendo no mercado turístico.

Assim, é necessário criar boas relações comerciais entre os hotéis e as agências de viagens e operadores turísticos, que são muitas vezes os intermediários que promovem os hotéis aos consumidores finais. Estas decisões fazem já parte da política comercial do hotel, que tem como um dos propósitos definir quais os canais de distribuição a utilizar, ou seja, definir o seu conjunto de intermediários que irão fazer chegar a oferta do hotel ao consumidor final mais rápida, fácil e eficazmente, comprometendo-se de que chegará ao potencial cliente nas condições e no momento certos (Quintas, 2006). Segundo Vaz (2001), a seleção dos canais de distribuição deve incluir desde a representação comercial junto das agências de viagens e operadores turísticos até à venda pessoal, que permite um relacionamento mais próximo e direto entre comprador e vendedor.

O número de agências de viagens tem vindo a diminuir nos últimos anos devido ao crescimento de clientes a reservarem diretamente com o hotel ou a utilizarem a internet, no entanto, uma das formas de procurar expandir geograficamente os mercados com que o hotel trabalha é através das agências e operadores turísticos (Kotler et al., 2010).

2.1.2 - Contexto Internacional

No panorama internacional do Turismo e Hotelaria a tendência de crescimento tem sido uma constante. O crescimento do número de turistas desde 2012 tem vindo a aumentar a uma taxa média de 4% por ano (OMT/WTO, 2016). A Europa continuou a merecer a preferência dos turistas internacionais, concentrando a maioria (50,7%) das chegadas (671,1 milhões), beneficiando de um aumento de 8,4% em 2017. face ao registo do ano anterior. A região de Ásia e Pacífico manteve a segunda posição em termos de região mundial de destino de turistas, representando 24,4% do total e registando um aumento de 5,6%. O continente americano manteve-se na terceira posição, com uma representatividade de 15,7%, e foi o destino preferido de 207,3 milhões de turistas (INE - Instituto Nacional de Estatística, 2017). No âmbito da contribuição do Turismo e Hotelaria para economia mundial em 2016, a indústria contribuiu com 10,2% do PIB mundial, gerou

292 milhões de postos de trabalho (relação de 1 em cada 10 postos de trabalho em todo o mundo) e representou 30% das exportações de serviços em todo o mundo (World Economic Forum, 2017).

Tabela 1 - Chegadas de turistas por regiões de destino, 2013 - 2017

Região	2013	2014	2015	2016	2017 (Po)
Mundo	1 093,7	1 138,5	1 194,6	1 239,0	1 322,8
Europa	566,4	576,2	605,1	619,0	671,1
Asia e Pacífico	254,2	269,5	284,1	305,9	323,2
Américas	167,6	181,9	193,7	200,7	207,3
África	54,7	55,0	53,6	57,8	63,0
Médio Oriente	50,8	55,9	58,1	55,6	58,2

Unidade: 10⁶

Fonte: UNWTO (United Nations World Tourism Organization) – Barómetro do Turismo Mundial – junho de 2018

2.1.3 - Contexto Nacional

Dos países do Sul da Europa, Portugal é o país com as maiores taxas de crescimento do número de turistas por ano desde 2015 (OMT/WTO, 2017). Além disso, está colocado no 26º lugar entre os países com maiores receitas turísticas no mundo, e, no TOP 15 dos destinos mais competitivos do mundo (Estratégia Turismo 2027, 2017).

A procura externa de Portugal como destino tem aumentado, sendo que em Portugal em 2017, os estabelecimentos hoteleiros alojaram 19,8 milhões de hóspedes, que proporcionaram 57,5 milhões de dormidas em 2017. Sendo que a capacidade de camas oferecida tem vindo a aumentar também, juntamente com as taxas de ocupação médias (INE, 2017).

A contribuição para o PIB tem trajetória positiva, sendo que o PIB aumentou 2,7% em volume, em 2017, ascendendo a 193 mil milhões de euros em termos nominais, reforçando a tendência de crescimento do ano anterior (+1,6%). Os proveitos totais na hotelaria ascenderam a 3,3 mil milhões de euros. A taxa de desemprego reduziu-se para 8,9% em 2017, acentuando a diminuição face a 2016 e 2015 (INE, 2017).

Na hotelaria, os hotéis disponibilizaram 67,4% da capacidade de alojamento total, os hotéis-apartamentos 14,0% e os apartamentos turísticos 11,1% (figura 1). Nos hotéis, as categorias de quatro e três estrelas representaram 45,3% e 24,6%, respetivamente, do total de

capacidade-camas da tipologia, enquanto nos hotéis-apartamentos as unidades de quatro estrelas detiveram uma quota de 73,4% (INE, 2017).

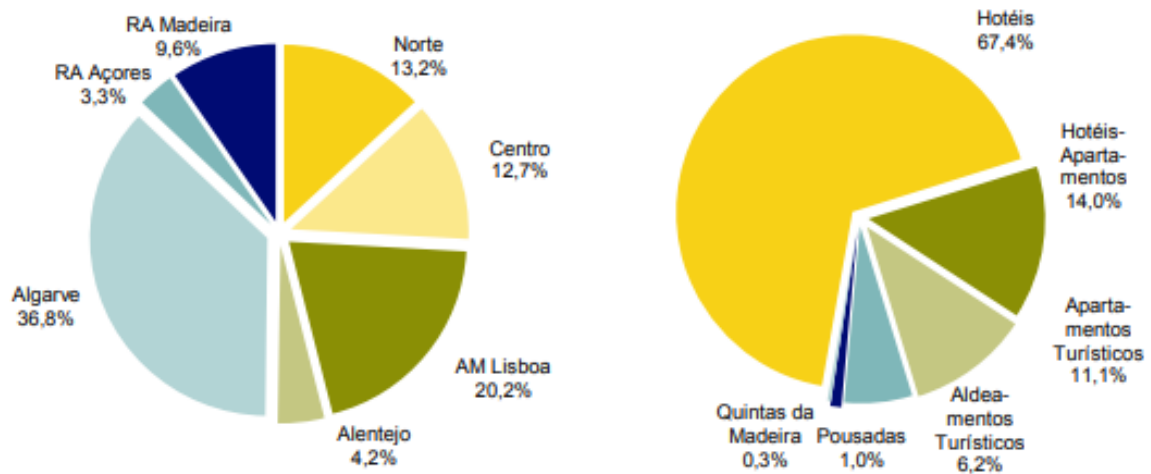


Figura 1 - Capacidade (camas) de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros. Fonte: INE (2017 – INE.com)

Porém há fragilidades que devem ser combatidas. A necessidade de capitalização das empresas para permitir aumentar salários, a articulação e coordenação entre agentes do sector para criação de parcerias estratégicas e de inovação, a criação de atratividade e promoção eficaz junto das marcas e cadeias internacionais e a visibilidade do destino Portugal aliada às assimetrias regionais são pontos cruciais para o desenvolvimento do sector (Estratégia Turismo 2027, 2017).

Cada vez mais, o turista procura diferenciar-se, não procurando apenas o país para o turismo de sol e mar, por exemplo, existe um grande aumento do turismo no norte de Portugal, na região do Douro. A auxiliar o crescimento e a colocação de regiões menos conhecidas, como o Alentejo ou Douro, no radar turístico, são também os prémios e a atenção dos media internacionais. Publicações como a National Geographic e New York Times publicaram artigos sobre enoturismo no Alentejo e os resultados não se fizeram esperar.

2.1.4 - Contexto Regional

A evolução das dormidas nas regiões do país foi globalmente positiva, mantendo-se o Algarve como o principal destino com 33,8% das dormidas totais. O Algarve foi a segunda região que mais contribuiu para os proveitos totais com 30,9% (1026 milhões de euros), sendo das regiões mais lucrativas para a atividade Turística e Hoteleira e contando com 4,1 milhões de hóspedes, batendo os recordes anuais de dormidas, de hóspedes, de passageiros, de proveitos e de voltas de golfe, de acordo com os resultados preliminares da atividade turística. No caso da região algarvia, o mercado interno contribuiu com 4 milhões de dormidas e os mercados externos com 15 milhões de dormidas. O fluxo foi maioritariamente de estrangeiros, com o Reino Unido e a Irlanda a representar metade dos passageiros movimentados, seguido da Alemanha, Holanda e França, fazendo estes países o top-5. O Algarve em 2017 teve como estadia média o valor de 4,61 noites (INE,2017).

Numa perspetiva de distribuição por NUTS II, e da mesma ordem de importância, o Algarve destaca-se com 22,2% dos estabelecimentos hoteleiros, sendo a NUT com maior percentagem. Em 2017, o algarve manteve-se como a região com maior capacidade de alojamento média por estabelecimento com 294,8 camas. Foi também a segunda região com o maior RevPAR - 53,7€ (figura 3) (INE, 2017).

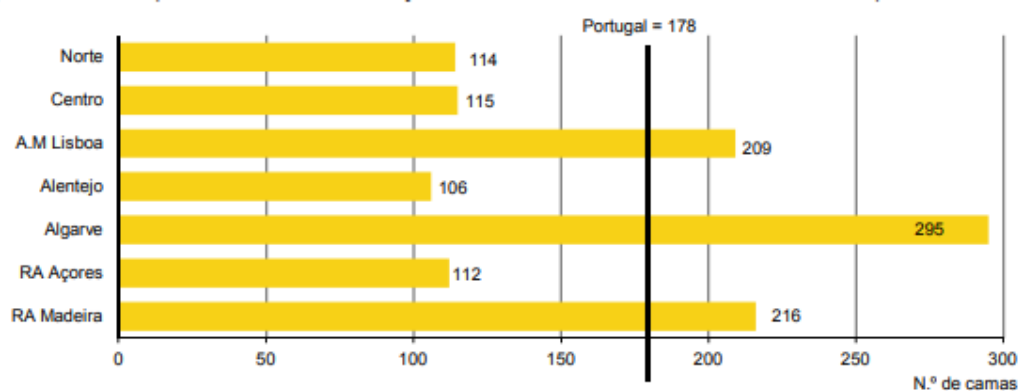


Figura 2 - Capacidade média de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros, por NUTS II. Fonte: INE (2017 –INE.com)

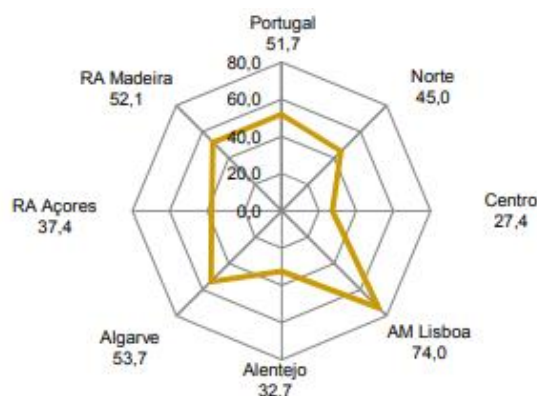


Figura 3 - Rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) na hotelaria. Fonte: INE (2017 – INE.com)

2.1.5 - Conceito de hotel e a sua organização interna

De acordo com o Decreto de Lei 228/2009 de 14 de Setembro, Secção I - Noções e tipologias, Artigo 2º - Noção de empreendimentos turísticos, "Consideram-se empreendimentos turísticos os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispendo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares.". O mesmo decreto de lei, na Secção III - Estabelecimentos Hoteleiros, Artigo 11º - Noção de estabelecimento hoteleiro, define como "estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária" (p. 6292).

Segundo Quintas (volume II, 2006, p.363), um hotel é "um estabelecimento destinado essencialmente a fornecer, mediante pagamento, alojamento temporário, assegurando ainda, em regras outros serviços (alimentação, bebidas, animação, lavandaria, etc.) de forma organizada e integrada". Mata (2003, p.25) define hotel como "um estabelecimento que oferece um conjunto de bens e serviços para satisfação das necessidades dos seus clientes".

Constatando que o cliente, nos dias de hoje, tende a ser mais rigoroso e exigente, é necessário que o hotel, para além de satisfazer as suas necessidades, consiga realizar um serviço com qualidade, superando as suas expectativas. Para Almeida (2010), procurar

conhecer o que o consumidor espera do serviço é muito importante para a empresa que está a prestar o serviço. No sector turístico, prestar um serviço de qualidade, que venha atender as expectativas do consumidor, está a tornar-se cada vez mais competitivo, pois hoje, o consumidor, está cada vez mais bem informado e mais exigente, conseqüentemente procurando um serviço de maior qualidade, de forma a chegar e superar as suas expectativas. Desta forma, de acordo com Costa (2012) o serviço hoteleiro deve existir em função dos clientes e a sua qualidade será resultante da forma como satisfazer as expectativas destes.

Um serviço de qualidade só será possível de realizar se um hotel apresentar uma estrutura interna planeada e devidamente organizada. Seguindo esta ideia, Quintas (volume II, 2006) afirma que, “um hotel só atua de forma organizada se existir uma organização interna, para isso o hotel divide-se em vários departamentos, sendo que temos os departamentos que têm um contacto direto com o público, como a receção, o restaurante, o bar, o housekeeping, e os que têm um contacto indireto, prestando-lhe assistência de uma forma indireta, como é o caso da cozinha, economato, serviços técnicos, administração (p. 368)”.

A estrutura organizacional de um hotel, de acordo com Quintas (2006, Volume II) compreende um conjunto de funções, todas elas com finalidades distintas, mas só em conjunto conseguirão satisfazer as necessidades dos clientes. Essas funções nomeiam-se:

- Administração do Hotel - compete assegurar o controlo de gestão das atividades administrativas e financeiras, ou seja, tem a seu cargo os serviços administrativos, a direção financeira, a contabilidade financeira e analítica, a faturação, o secretariado e o contencioso.
- Direção do Hotel - responsável por decidir sobre a organização, isto é, fixar objetivos de gestão e formular as políticas necessárias à sua obtenção, assegurar as estruturas da organização e garantir o controlo dos meios utilizados pela gestão e dos resultados obtidos pela entidade.
- Departamento de Comercial e Marketing - promover a venda dos produtos e serviços do hotel através de campanhas de publicidade e de ações de relações públicas, assegurando, ainda, o serviço de pós-venda. Para que isto seja possível, é necessário que este departamento realize um estudo de prospeção do mercado, de forma a selecionar os

segmentos de procura, os canais de distribuição mais convenientes, os níveis de preços a praticar e os packages a criar.

- Departamento de Recursos Humanos - responsável pela gestão dos colaboradores da instituição, sendo encarregado por todas as fases de recrutamento e seleção dos colaboradores, assim como a sua avaliação profissional, a assistência médica, o processamento de ordenados e prémios de desempenho.

- Departamento de manutenção - responsável pela conservação e reparação do edifício, instalações e todos os equipamentos do hotel. Assim como pela segurança do hotel, no que se refere ao patrulhamento das áreas periféricas do edifício, conservação do equipamento de vigilância, segurança, higiene e controlo de pessoas.

- Departamentos de produção - asseguram a realização das funções que garantam o desempenho eficaz dos serviços do hotel, como o serviço de quartos e o sector de alimentação e bebidas. Este departamento compreende secções como, o alojamento, a lavandaria, o restaurante, o bar, a cozinha, a pastelaria, o economato, as compras e o controlo.

- Departamento de animação - responsável pela realização das atividades compreendidas no programa de animação, coordenando a utilização dos equipamentos de lazer e desporto disponíveis para uso dos clientes, estes equipamentos englobam, por exemplo, a piscina, Health Club, campo de golfe, courts de ténis, ginásio, bicicletas.

- Outros departamentos complementares da atividade principal como as lojas e espaços comerciais, instalações de lazer e desportivas, discoteca, cabeleireiro, garagem, oficinas.

Referida a organização interna de um hotel, fazendo referência aos seus diversos departamentos e aos serviços oferecidos aos seus clientes, de modo a satisfazer as suas necessidades, podemos indicar que cada hotel deve focalizar os seus serviços para um determinado grupo de clientes. Ou seja, o hotel deve definir o segmento de clientes que pretende satisfazer, e dirigir os seus serviços de acordo com as necessidades desse específico grupo de clientes. Esta segmentação de mercado facilita a que o hotel organize a sua estrutura interna de modo a realizar serviços de excelência para os seus clientes, indo de encontro às suas necessidades.

2.2 - Departamentos Operacionais de uma Unidade Hoteleira

As unidades hoteleiras, como referido anteriormente, podem estar subdivididas em diversos departamentos, de forma a melhorar a sua organização interna. Os departamentos operacionais essenciais e mais fundamentais ao bom funcionamento de uma unidade hoteleira identificam-se como: departamento F&B, Alojamento, Comercial &Marketing, CRM e Direção.

2.2.1 - Departamento F&B (Food & Beverage)

Na indústria hoteleira como refere Gonçalves (2006), “adotou-se o termo F&B para designar todas as atividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas”.

De uma forma geral, e segundo Quintas (Volume II, 2006) “o departamento de F&B deve, dependendo de vários fatores, repartir estas funções, por chefe de cozinha, cozinheiros, chefe de sala, pessoal de sala, barman, pessoal do economato e copeiros. O importante é estabelecer uma hierarquia, de modo a que todos os colaboradores consigam respeitar-se e, conseqüentemente se sintam motivados para desempenharem as suas funções corretamente” (p. 586).

Alguns dos aspetos que caracterizam o F&B:

- Níveis reduzidos de rentabilidade;
- Elevada concorrência;
- Atividade aparentemente simples, mas de extrema complexidade;
- Dificuldade a atingir e manter plena consciência ao longo do tempo;
- Imagem de qualidade difusa;
- Mão-de-obra intensa, em horários prolongados;
- Elevada exposição pública, sujeita à crítica fácil;
- Elevados riscos com a saúde dos consumidores;
- Exigência de uma gestão rigorosa, competente e dedicada;

A nível de hotelaria pode-se observar que um hotel convencional de média dimensão reúne, um conjunto de serviços de F&B suficientemente abrangentes como:

- Pequenos-almoços;
- Restaurantes à *La Carta e Buffets*;
- Bares;
- Serviços Especiais;
- Refeições Ligeiras;
- Refeitório do pessoal;

O conceito de F&B segundo Gonçalves (2006) é explicitado na frase, “a gestão de comidas e bebidas tem como objetivo principal planear, organizar, coordenar, dirigir, controlar e avaliar toda a operação de comidas e bebidas”.

Como Refere Marques (2003), “o Diretor de F&B é o responsável por todas as áreas do departamento. Dirige as equipas de restaurante, bares e cozinha. Orienta as suas funções segundo normas e procedimentos definidos pela direção geral do Hotel.”

Supervisiona os seguintes setores:

- É responsável por todo o processo de compras para restaurante e das provisões de comidas e bebidas;
- Pela qualidade do serviço e pela satisfação dos clientes;
- Pela responsabilidade final da organização dos eventos, “*Mise em Place*” e limpezas locais;
- Pelas quantidades de louças e talheres;
- Pela provisão das roupas de mesa e uniformes utilizados pelos funcionários;
- Pelo cumprimento das normas de trabalho no seu departamento;
- Controla custos, tanto dos consumos como com o pessoal;
- É responsável pelas estatísticas e documentos do departamento (fichas técnicas, mapas de controlo, custos operacionais, etc.);
- No restaurante é responsável pelos seguintes aspetos, fundo de caixa, mapas de caixa, faturação de cliente, manutenção, boa apresentação do setor e bom funcionamento dos equipamentos.

Na parte administrativa executa as seguintes funções:

- Aplica leis de trabalho, de higiene e de segurança;
- Mantem preços atualizados e afixados (menus bar/ restaurante);
- Preenche documentos administrativos e orienta a sua entrega;
- Planifica o trabalho do departamento: horários, folgas, férias e eventos;
- Prevê o número e categoria de pessoal necessário;
- Cria o plano de formação para o departamento e implementa sessões de formação;
- Participa na seleção do pessoal;
- Acolhe e integra os novos funcionários;
- Promove reuniões de orientação com os seus funcionários;
- Propõe à direção geral, prémios para a sua equipa;
- Realiza de reuniões regulares de formação com os funcionários.

Na promoção e vendas dos serviços:

- Acolhe e verifica a satisfação dos clientes;
- Soluciona as suas reclamações verbais;
- Informa a direção geral acerca das sugestões e observações feitas pelos clientes.

Ainda referente ao Diretor de F&B este tem como das suas tarefas mais importantes o controlo de F&B que segundo Marques (2008), “em hotelaria chama-se “controlo” ao departamento e ao sistema através do qual se executa verificação, conferência e fiscalização das compras, das vendas, do *stock*, etc. Qualquer sistema de controlo é um processo, que se resume no acompanhamento de tudo o que se consome, o momento em que é solicitado ao fornecedor até ser vendido ao cliente e de tudo o que se recebe em troca das vendas.”

O departamento de F&B abrange diversas seções, todas com finalidades distintas e que só trabalhando em conjunto conseguirão obter o produto final, ou seja, o produto que tem como finalidade satisfazer as necessidades dos consumidores. Na tentativa de clarificar as relações entre as diferentes seções: Cozinha e Copa; Bar e Restaurante; Economato procedemos à descrição do modo de trabalho de cada uma.

Economato

O Economato, é uma das secções do departamento de F&B, que de acordo com Moser (2002, p.97) é definido como "o local onde são armazenados todos os géneros alimentícios perecíveis". O economato deverá conter bancadas e prateleiras para armazenamento de produtos, bem como câmaras frigoríficas, de modo a conservar todos os alimentos que necessitem de ser armazenados ao frio, prolongando a sua durabilidade e mantendo as suas características próprias.

Quintas (volume II, 2006) menciona que, "as operações de aprovisionamento referem as seguintes fases: Encomenda, Autorização, Requisição, Compra, Receção e Armazenamento. A primeira fase, a Encomenda, refere-se ao momento em que é dada a ordem de compra, isto acontece quando é ultrapassado o stock mínimo de cada produto. Após a autorização será realizada a requisição, elaborada pela pessoa responsável pelo economato e remetida à pessoa responsável pelas compras. Aquando a receção de mercadorias, a pessoa responsável deverá verificar a quantidade, qualidade e preço de cada um dos produtos, conferindo se as mercadorias correspondem à encomenda realizada. Após a receção das mercadorias, estas devem ser armazenadas corretamente e individualmente, nos locais específicos, de acordo com a sua natureza, dentro do economato." (p. 527)

Em suma, o economato é o local onde são armazenados os produtos necessários à atividade da cozinha, restaurante e bar.

Cozinha e Copa

A cozinha é a secção do departamento de F&B que engloba os diversos procedimentos relacionados com a preparação e a confeção dos alimentos, ou seja, é responsável por assegurar os serviços de refeições dos diversos locais de consumo como o restaurante, o bar, refeitório, entre outros. Nesta secção é essencial que ocorra um controlo às operações, como refere Quintas (Volume II, 2006), "Deverá exercer-se um controlo especial relativamente às operações de produção a cargo da cozinha, a fim de procurar reduzir ao mínimo as perdas resultantes da preparação das mercadorias utilizadas na confeção dos pratos" (p. 554).

A cozinha deverá estar equipada com o material necessário à realização das suas atividades e, de acordo com Moser (2002), “esta terá de estar dividida em seções, para evitar a alteração da qualidade dos produtos. Desta forma terá de ter, principalmente, uma zona fria, ou seja, uma zona destinada à preparação de carnes, peixes, legumes e à confeção de pratos frios (...), a zona quente, equipada com fogões, fornos, fritadeiras, grelhadores, e todo o restante equipamento usado para a confeção dos alimentos. Deverá também existir uma roda, ou seja, o local de saída do serviço da cozinha para os seus pontos de venda (...). Finalmente outra das zonas, será a zona de lavagem, ou seja, a copa, onde será efetuada a lavagem de todo o material utilizado no serviço de cozinha. Para além dos locais de preparação e confeção dos alimentos, a cozinha deverá ter um espaço, designado de despensa do chefe, onde o chefe de cozinha poderá executar as suas funções administrativas, como a elaboração de ementas, dos horários de trabalho do pessoal e das requisições” (p. 105).

Restaurante

Quintas (Volume II, 2006) refere que "Os restaurantes dos estabelecimentos hoteleiros deverão possuir uma identidade de qualidade, resultante de uma combinação de design original do espaço físico, mobiliário e decoração; grande qualidade da comida e nível de serviço; aspeto atraente das mesas, composição equilibrada da carta e agradável apresentação do pessoal", (p. 508). Podemos ainda acrescentar que, "o restaurante é sem dúvida uma das seções mais complexas dos estabelecimentos hoteleiros, tanto pela natureza especial da função que lhe cabe desempenhar, como pela importância da sua relação com outros departamentos a que está intimamente ligado e de que depende em boa medida", nomeadamente a cozinha (p. 513).

Cada estabelecimento oferece ao seu cliente as refeições que considerar importantes, mediante a estrutura e tipo do hotel. De entre as refeições possíveis a apresentar pelos hotéis, podemos identificar, os pequenos almoços, os almoços e os jantares, assim como os snacks e serviços de room service.

Bar

O bar de um hotel é, maioritariamente, utilizado pelos clientes quando estes necessitam de um local confortável para conviver, ou simplesmente para tomar uma bebida ou uma refeição ligeira. De acordo com Medlik & Ingram, (2002), “o bar de uma unidade hoteleira é responsável por servir, tanto os seus clientes, como os não clientes. Neste local do hotel, podem ser servidas diversas bebidas, bem como algumas pequenas e rápidas refeições, ao longo do dia, de forma a satisfazer as necessidades dos seus clientes (p. 105).”

Os bares dos hotéis devem ter em atenção três aspetos: a variação das bebidas disponíveis, a forma do serviço e o ambiente e a atmosfera do espaço. Em relação à variação das bebidas, estes devem apresentar uma carta de bebidas onde estejam contemplados todos os tipos de bebidas (alcoólicas e não alcoólicas), bem como os seus respetivos preços, de modo a que o cliente a possa consultar e fique informado de todas as bebidas que o hotel oferece. Se, por sua vez, no bar esteja contemplado o serviço de refeições, deverá também existir uma carta dessas mesmas refeições. Quanto à forma do serviço, esta varia de espaço para espaço e do tipo de hotel, o serviço terá de ser realizado por um colaborador que obtenha conhecimento específico na elaboração de todas as bebidas.

2.2.2 - Departamento Alojamento

Outro dos departamentos essenciais para o bom funcionamento de um estabelecimento hoteleiro, é o departamento de Alojamento.

O departamento de alojamento de um hotel é, em geral, o que gera mais receita. Em muitos casos, as vendas de quartos geram mais receita do que todos os restantes serviços combinados. O departamento é composto por dois setores principais: o FO (Front Office) ou Receção e o HK (Housekeeping) (Rutherford, D., O’Fallon, M., 2007). A secção de FO é responsável pela receção dos clientes e reservas efetuadas pelos mesmos e pelo seu atendimento diário. A secção de HK é responsável pela limpeza, desinfeção, arrumação e apresentação dos quartos dos hóspedes, bem como das áreas comuns do hotel.

Uma relação de proximidade entre HK e FO é essencial para que a informação sobre os quartos de hóspedes esteja atualizada com exatidão a todas as alturas. É crucial que a receção esteja informada sobre que quartos estão disponíveis para dar check-in, assim como é de extrema importância que o HK saiba que quartos já estão disponíveis para limpar, quais estão ocupados, os que estão fora de serviço para manutenção e os que estão vagos, mas sujos. Assim, Bardi (2011) refere que ambas as secções devem estar em constante comunicação por forma a assegurar um serviço de qualidade e a reduzir a possibilidade de reclamações dos hóspedes em relação aos seus quartos.

Front Office

A secção de Front Office, mais propriamente a Receção, é o mais visível num hotel e é visto como o cérebro do mesmo, é aqui que se estabelece o primeiro contacto com o cliente. A receção de um hotel é a sua peça central (Andrews, 2008). Segundo Chakravarti (2006), esta é a área/sector do hotel que é mais visível, decorrendo dela a grande parte de gestão de expectativas e satisfação.

É na receção que geralmente os hóspedes formam as suas impressões importantes do hotel e é também o centro de comunicação para todo o hotel, essencial a toda a operação, seja ele de grande ou de pequena dimensão (Rutherford, D., O'Fallon, M., 2007). A receção é, provavelmente, o local onde a interação entre os colaboradores e os hóspedes é mais intensa.

Segundo Quintas (2006, Volume II) "não será difícil reconhecer a necessidade de garantir o funcionamento, superiormente eficaz deste departamento, por forma a causar nos visitantes uma impressão agradável, predispondo-os, favoravelmente para os serviços que posteriormente lhes serão prestados."(p. 410).

Os rececionistas têm tarefas básicas no seu dia-a-dia que compreendem os procedimentos básicos check-in e check-out, que implicam lidar com valores monetários; reservas; atribuição de quartos e respetivas chaves (keycards); resolução de conflitos e reclamações; consulta de reservas e respetivas contas; constante comunicação com o HK e restantes departamentos; atendimento telefónico; fornecimento de informações e ainda a prestação dos mais variados serviços requisitados pelos hóspedes (Bardi, J., 2011).

Reservas

A secção das reservas ocupa-se de reservar e vender os quartos e os serviços do hotel, ou seja, em muitos casos é o primeiro contacto que o cliente tem com o hotel, mesmo antes da sua chegada ao mesmo. De acordo com Mata (2003), "definimos reserva como um pedido adiantado de venda de um quarto para uma data futura." (p. 49). Outra das definições de reserva defendidas por Mata (2003), é "o departamento que faz o controlo eficiente e rentável do fluxo de entradas e saídas dos hóspedes, auxiliando no planeamento antecipado das ocupações e assegurando a disponibilidade dos quartos à chegada do cliente." (p. 50).

As reservas são planeadas e organizadas pelos sistemas de reservas, sendo que cada unidade hoteleira cria o seu sistema de reserva de acordo com o tipo e dimensão do seu hotel, bem como em função do serviço que apresenta. É essencial que o sistema de reserva adaptado a determinada unidade hoteleira englobe aspetos como o Yield Management (o sistema que propõe os preços ideais a vender no momento em que é feita a reserva), o room status (inventário de disponibilidade dos quartos), Guest History (fichas dos clientes), os contratos com as agências de viagens e os operadores turísticos, registration card (formulário de reserva) e, a confirmação de reserva.

As reservas podem ser efetuadas de duas formas, diretamente com o hotel (ao balcão, por telefone ou por e-mail), ou através de intermediários (agências de viagens, operadores turísticos, plataformas online).

Housekeeping

Segundo Medlik & Ingram (2002) "A principal função de um hotel é acomodar aqueles que estão longe de casa, e as acomodações para dormir são o produto mais característico de um hotel" (p. 87). Visto que a principal função de um hotel é alojar os seus clientes, Quintas (2006, volume II) afirma que os "quartos constituem o produto básico dos empreendimentos hoteleiros e o único insuscetível de ser dispensado por estes, valendo

sobretudo pelos níveis de conforto, higiene e comodidade proporcionados aos seus utentes.” (p.465).

Para que um hotel apresente um nível de conforto, higiene e comodidade excelente é necessário que este se apresente bem estruturado e organizado. Para isso deve repartir tarefas e responsabilidades por diversos departamentos. A secção de andares, departamento responsável pela limpeza, arrumação e apresentação dos quartos do hotel. O departamento lavanderia, a este compete a limpeza e a desinfeção da roupa utilizada no hotel. E, o departamento da limpeza, ao qual corresponde a limpeza do hotel, ou seja, de todas as zonas comuns do hotel.

Este é um dos maiores e mais complexos departamentos de uma unidade hoteleira, uma vez que está diretamente associado à gestão do principal produto de um hotel, os quartos.

Para além da higienização dos quartos e áreas públicas, as funções das empregadas de andares envolvem ainda assistir os hóspedes durante a sua estadia, nomeadamente na satisfação dos seus pedidos relativamente a tratamento de roupas, fornecimento de roupas extra de cama ou casa de banho, ou de amenities; detetar avarias/danos e reportá-los para que possam ser resolvidos; participar na elaboração de inventários de material e também assegurar o estado de conservação, higiene e arrumação das instalações (Rutherford, D., O’Fallon, M., 2007).

2.2.3 - Departamento CRM

A indústria hoteleira caracteriza-se por ser um mercado competitivo, para além dos fatores localização, das estruturas e serviços e dos preços, verificou-se a necessidade de criar algo para os consumidores, uma estratégia baseada no serviço ao cliente de forma a adicionar valor. Segundo Marques (2014), “o CRM é um processo de gestão da informação com base nas interações entre a equipa, parceiros e clientes de forma automática que pretende fidelizar e maximizar o lucro das empresas.” O CRM é um sistema focado no cliente que tem como objetivo integrar e gerir todos os contactos de toda a equipa com os clientes e potenciais clientes, o conceito de CRM está interligado com o conceito de marketing

relacional, pois o marketing relacional analisa cada cliente individualmente, criando um relacionamento duradouro e analisa o “tempo de vida do cliente” (Dionísio *et al.*, 2009).

O CRM assenta no conceito do designado Marketing Relacional (Ferrão, 2003), que foi definido por McKenna (1993) como “a aplicação do conhecimento permanentemente atualizado dos clientes relativamente aos produtos / serviços da empresa, o qual é comunicado interactivamente, por forma a desenvolver um relacionamento contínuo, e de longo prazo, que é benéfico para ambas as partes. Baran & Galka (2013) acrescentam que “o Marketing Relacional se concentra em manter uma relação contínua com os clientes, fornecendo valor que aumente o seu compromisso com a empresa, levando a aumentar a retenção de clientes e o seu lifetime value.”

Um dos objetivos da estratégia CRM passa por fidelizar clientes, promovendo a sua satisfação, através da identificação das suas necessidades, desejos e expectativas. A empresa procura recolher informação sobre os clientes ou potenciais clientes (segmentos), que deve ser partilhada e analisada pelos vários departamentos, permitindo a personalização da oferta dos produtos/serviços. Ao adotar a estratégia CRM a empresa interage com todos os clientes, conhece os seus hábitos, criando eventos, promoções e campanhas direcionadas, torna o atendimento mais personalizado e consegue a fidelização do cliente.

A definição de CRM não é linear na literatura, tendo sido concebidas inúmeras definições, sendo algumas delas:

Tabela 2- Definições de CRM

Duque et al. (2013)	CRM como uma estratégia de gestão que integra de forma dinâmica um conjunto de serviços criando valor para a empresa e para os clientes.
Chen e Popovich (2003)	CRM um modelo de negócio focado no cliente, onde é necessário um contributo continuado, levando à alteração dos processos de negócios, para centralizar no cliente. Sendo as tecnologias de informação importantes, as bases assentam no

	marketing relacional, no valor do cliente, no ciclo de vida do cliente, na fidelização e na satisfação.
Greenberg (2003)	O CRM é uma filosofia e uma estratégia de negócio suportada por um sistema e uma tecnologia projetada para melhorar a interação humana num ambiente de negócio.
Oliveira (2002)	CRM como mudança da organização, alterando o foco do produto para passar para o cliente, formando pessoas, alterando processos, modificando a organização e adaptando a tecnologia.
Payne (2006)	CRM está relacionado com o relacionamento personalizado para cada cliente.

Dada a abrangência do CRM, Baran & Galka (2013) sugerem que as suas definições podem ser agrupadas da seguinte forma: como um software, processo, sistema ou tecnologia; como armazenamento e análise de dados; como uma mudança de cultura dentro da própria organização; como uma prática que gere a procura; como uma estratégia focada nos clientes atuais.

- **Como um software, processo, sistema ou tecnologia:** os sistemas de CRM são pacotes de software de parâmetro ajustável que se destinam a integrar e a gerir todos os aspetos das interações dos clientes com a organização, e assim melhorar consideravelmente a capacidade da organização para lidar com o serviço ao cliente, vendas, marketing, transações online e encomendas (Gefen & Ridings, 2002, p. 48).
- **Como armazenamento e análise de dados:** O CRM é o processo de armazenar e analisar a grande quantidade de dados gerados pelas chamadas de vendas, centros de atendimento ao cliente, e compras atuais, produzindo desta forma um maior conhecimento sobre o comportamento do cliente. (Hamilton, 2001, p. 6).

- **Como uma mudança de cultura dentro da própria organização:** O CRM é acima de tudo uma mudança de cultura empresarial – que é uma forma diferente de fazer negócio, habilitada com tecnologia poderosa em todos os pontos de contacto com o cliente (Anton & Petouhoff, 2002, p. 8).
- **Como uma prática que gere a procura:** O CRM é um processo dinâmico de gerir a relação cliente-empresa, de tal modo que os clientes são eleitos para continuar o benefício mútuo de trocas comerciais e são dissuadidos a participar em trocas que não são rentáveis para a empresa (Bergeron, 2002, p. 3).

Benefícios do CRM

Segundo Tsiotsou e Goldsmith (2012), o CRM na indústria hoteleira tem três principais benefícios, o primeiro é o custo de angariação de novos clientes é muito mais elevado do que reter os clientes já existentes. Como Marques (2014) refere o custo de aquisição de um novo cliente pode ir entre cinco a dez vezes mais dispendioso do que manter um cliente já existente.

Em segundo lugar os gestores já conhecem os desejos dos clientes sendo mais fácil agradá-los (Tsiotsou & Goldsmith, 2012), o CRM foi concebido para compreender e antecipar as necessidades indispensáveis dos potenciais clientes e clientes atuais, de forma a colmatar lacunas (Newell, 2003).

Por último os clientes fidelizados transmitem comentários positivos – word of mouth – que pode promover fortemente o hotel (Tsiotsou & Goldsmith, 2012), além que a integração do CRM com o sistema de promoções a nível de email marketing permite segmentar e dirigir promoções a targets específicos, obtendo taxas de sucesso muito mais elevadas (Gouveia, 2014).

De acordo com Swift (2001, p. 28) também com o CRM é possível fazer uma avaliação da rentabilidade dos clientes – Conhecendo quais são os clientes que são verdadeiramente rentáveis; Quais os clientes que devem aumentar a sua pouca rentabilidade através de ações de crossselling / up-selling; Quais os clientes que talvez nunca se tornarão rentáveis;

quais os clientes que devem ser geridos por canais alternativos através de uma estratégia multicanal; e quais são os clientes mais importantes para o futuro do negócio.

É importante salientar que o CRM é uma estratégia empresarial, sendo que os softwares que colaboram e suportam esta gestão são usualmente intitulados de “sistemas de CRM”, no entanto estes não são apenas um sistema informático e as tecnologias não são o suficiente para tornar um CRM bem-sucedido, a implementação do mesmo deverá ser feita como uma prática de marketing e não apenas como numa tecnologia (Newell, 2003).

Como conceito, o CRM é uma estratégia de negócio direcionada para a identificação e antecipação das necessidades dos clientes e potenciais clientes de uma empresa. É um sistema integrado de gestão com foco no cliente, que reúne vários processos/tarefas de uma forma organizada e integrada. Para auxiliar estas tarefas e rotinas automatizadas, pode ser utilizado um software, normalmente designado software CRM ou sistema CRM. Contudo, uma empresa pode pensar em CRM, enquanto estratégia de negócio, sem que a mesma seja apoiada por um software. Que é o que o hotel faz de momento.

O CRM é, acima de tudo, uma cultura empresarial, pois de nada adianta um ótimo sistema se não existe uma cultura na empresa voltada para o atendimento e satisfação do cliente.

2.2.4 - Departamento Comercial

Embora se confundam, frequentemente, o Departamento Comercial/Vendas e o Departamento de Marketing, tratam-se de departamentos muito diferentes, mas complementares (Quintas, 2006). Assim, mais especificamente, o Departamento Comercial do hotel tem como responsabilidades a prospeção de clientes, realização de estudos de mercado, promoção do hotel, estabelecimento de contactos com novos clientes, concretização de contratos de alojamento e outros serviços, verificação de ocupações por cliente, divulgação de ofertas especiais, desenvolvimento de ações de follow-up, isto é, contactar os clientes de forma a receber um feedback do serviço que está a ser prestado (Castelli, 2006).

Resumindo, o Departamento Comercial encontra-se intimamente relacionado com as vendas concretizadas, quer a um nível individual como de grupo (Quintas, 2006).

Os estudos de mercado realizados pelo Departamento Comercial permitem conhecer diversos tipos de clientes, os seus desejos, necessidades e expectativas, tornando possível a sua segmentação e a formulação de ações de marketing mais adequadas a cada segmento, seja lazer, negócios, eventos ou grupos de turismo (Costa, 2009). No que respeita a operadores turísticos e agências de viagens, o Departamento Comercial tem a responsabilidade de realizar as seguintes tarefas (Kotler et al., 2010; Quintas, 2006):

- Disponibilização de informação sobre o hotel, nomeadamente localização, capacidade, tipo de alojamento e serviços oferecidos, entre todas as outras características do estabelecimento hoteleiro;
- Fornecimento de preços, disponibilidades e ofertas especiais, quando existem;
- Informação sobre políticas de pagamento, condições de reserva e de cancelamento;
- Confirmação de visitas de inspeção aos hotéis e famtrips (visitas de familiarização);
- Participação em feiras, workshops e outros eventos que contribuam para a manutenção das relações profissionais;
- Visitas periódicas a clientes corporate para apresentar novidades e manter a relação com os mesmos.

Sobre esta última tarefa, Kotler et al. (2010) referem que os comerciais atuam como elo pessoal entre o hotel/grupo hoteleiro e os seus clientes. Desta forma, é também da sua responsabilidade manter uma relação estreita, através de visitas periódicas ou outros meios de contacto, promovendo um clima de proximidade (Castelli, 2006). É, assim, após estas visitas e contactos que se devem desenvolver ações de *follow-up*, pois esta ação tende a ser decisiva na realização de novos negócios e na fidelização dos clientes (Quintas, 2006).

É no Departamento Comercial que, normalmente, se regulamentam as políticas de depósitos e de cancelamento, possíveis ofertas e descontos, formalidades de confirmação de reservas e políticas de preços a aplicar a distribuidores (Quintas, 2006).

De certo modo, pode dizer-se que este departamento é o BackOffice da política operacional do hotel, pelo menos na vertente que envolve as operações com as agências de viagens e operadores turísticos. Costa (2009) defende que o êxito do trabalho comercial nos mercados turísticos depende não só da qualidade do serviço prestado e da participação dos clientes, mas também do esforço dos elementos das forças de vendas, da sua formação, capacidades técnicas e persistência.

3. Caracterização Da Organização Acolhedora

Considerou-se que seria relevante incluir neste relatório uma apresentação geral, ainda que sintética, da unidade hoteleira onde se realizou o estágio. Como tal, este capítulo expõe uma resumida apresentação do hotel, dando ênfase aos aspetos que foram considerados mais importantes para o desenvolvimento das críticas e sugestões conclusivas. Esta caracterização do Hotel Paraíso de Albufeira engloba os seguintes pontos de análise:

- Infraestruturas e Serviços
- Estrutura Organizacional
- Componentes Estratégicas

O Hotel Paraíso de Albufeira, apresentado na figura 4, é um hotel de 4 estrelas, situado no centro de Albufeira, próximo das principais praias da cidade e das ruas de entretenimento. O Hotel é propriedade de uma sociedade anónima tendo sido inaugurado em fevereiro de 2001. É uma unidade hoteleira de grande dimensão para a Região Algarvia e proporciona aos seus hóspedes o produto base da região, Sol e Mar, mas consegue oferecer muito mais em virtude da sua estrutura e localização. Caracteriza-se essencialmente por ser um hotel para famílias.



Figura 4- Hotel Paraíso de Albufeira. Fonte: Site MGE (www.mgehotels.com)

A unidade pertence à empresa hoteleira MGE HOTELS, que integra no seu grupo duas unidades: o Aparthotel Paraíso de Albufeira e o Aparthotel Balaia Atlântico. O Grupo MGE teve o seu início há cerca de 30 anos no ramo automóvel, mas, em 1996, surgiu dentro do Grupo MGE surgiu uma empresa especializada na exploração de unidades hoteleiras.

Depois, em 2001, surpreendeu o mercado com a abertura do maior Hotel Apartamento da Península Ibérica, o Aparthotel Paraíso de Albufeira.

3.1 –Infraestruturas e Serviços

O Hotel Paraíso de Albufeira é na verdade lealmente classificado como Aparthotel, no entanto toda a organização se refere a unidade enquanto hotel. O hotel dispõe de 396 apartamentos, subdivididos por diversas tipologias: T0, T1, T2, T3 e Duplex. As figuras 5 e 6 mostram um pouco do que o cliente poderá encontrar ao alojar-se nesta unidade.



Figura 5 - Apartamento Paraíso de Albufeira. Fonte: Site MGE (www.mehotels.com)



Figura 6- Apartamento Paraíso de Albufeira. Fonte: Site MGE (www.mgehotels.com)

Independentemente da categoria, todas as unidades de alojamento apresentam as mesmas facilidades:

- Ar Condicionado
- Secador de Cabelo
- Amenities
- Casa de Banho com Banheira
- Telefone
- Cofre
- Televisão Satélite
- Minibar
- Room Service
- Varanda

O Hotel disponibiliza aos hóspedes um leque bastante abrangente de serviços e infraestruturas:

- Recepção 24 horas (figura 13)
- Internet gratuita
- Restaurantes
- Bares
- Ginásio
- Piscina Exterior para Adultos e Crianças
- Piscina Interior e jacuzzi (figura 14)
- Parque Infantil
- Lavandaria
- Parque de Estacionamento exterior e interior
- Mini golf (figura 8) e campo multiusos
- Discoteca (figura 7)
- Kids Club
- Cabeleireiro
- Lojas Conveniência
- Sala de Reuniões
- Autocarro de Cortesia



Figura 7 – Discoteca. Fonte: Site MGE (www.mehotels.com)



Figura 8 – Minigolf. Fonte: Site MGE (www.mehotels.com)

O principal serviço da unidade é a venda de alojamento nos apartamentos por determinados períodos. No entanto, considerando que uma importante fatia da faturação do hotel tem origem nos serviços de F&B, o cliente pode também optar por comprar, antecipadamente ou após o check-in, alguns pacotes de comidas e bebidas para juntar à sua estadia. Por exemplo, pequeno almoço, meia pensão, pensão completa, ou tudo

incluído. Os 3 restaurantes do hotel servem todos e diariamente buffets abertos, derivado dos pacotes contratados. Todavia o restaurante principal – Eva (figura 9) - tem à disposição dos clientes, todas as noites, jantares *à la carte*. No espaço junto à piscina são também servidos snacks.



Figura 9 - Restaurante Eva. Fonte: Site MGE (www.mgehotels.com)



Figura 10 - Restaurante MGE. Fonte: Site MGE (www.mehotels.com)

Junto ao lobby do hotel localiza-se o bar principal – Adão (figura 11) - aberto das 10h à 1h todos os dias da semana. Conta com entretenimento ao vivo todas as noites. Na zona da piscina existe o bar Giro (figura 12), sendo o que regista mais movimento durante o dia na época alta. Este espaço conta inclusive com um balcão dentro de água onde os clientes podem sentir-se como num resort das Caraíbas.



Figura 11 - Bar Adão. Fonte: Site MGE (www.mehotels.com)



Figura 12 - Bar Giro. Fonte: Site MGE (www.mehotels.com)

O hotel vende as suas salas de reuniões e restaurantes para a realização de conferências, formações, coffee-breaks, cocktails, almoços, jantares de grupos, galas e festas de aniversário.

Em suma, o hotel é considerado uma unidade de grandes dimensões, particularmente

direcionada para o turismo de lazer. A gestão global deste conjunto de serviços e a manutenção dos níveis de qualidade dos mesmos é complexa, o que nos remete para a necessidade de uma estratégia claramente definida e bem alinhada com a gestão operacional. Para que esse alinhamento se realize com sucesso é necessário existir por parte dos intervenientes no processo um elevado conhecimento do funcionamento de todas as operações, numa base diária.



Figura 13 – Lobby. Fonte: Site MGE (www.mgehotels.com)



Figura 14 - Piscina Interior. Fonte: Site MGE (www.mgehotels.com)

3.2 - Estrutura organizacional

O Hotel Paraíso de Albufeira é uma unidade familiar, sendo que a administração é composta por um único elemento, o dono do hotel. Para além da direção geral, que exerce a gestão de topo, o hotel está estruturado em quatro departamentos, que constituem direções intermédias: departamento comercial, departamento de F&B, departamento de alojamento, departamento CRM e departamento financeiro. Cada departamento integra diversas secções, conforme se pode verificar na figura 15.

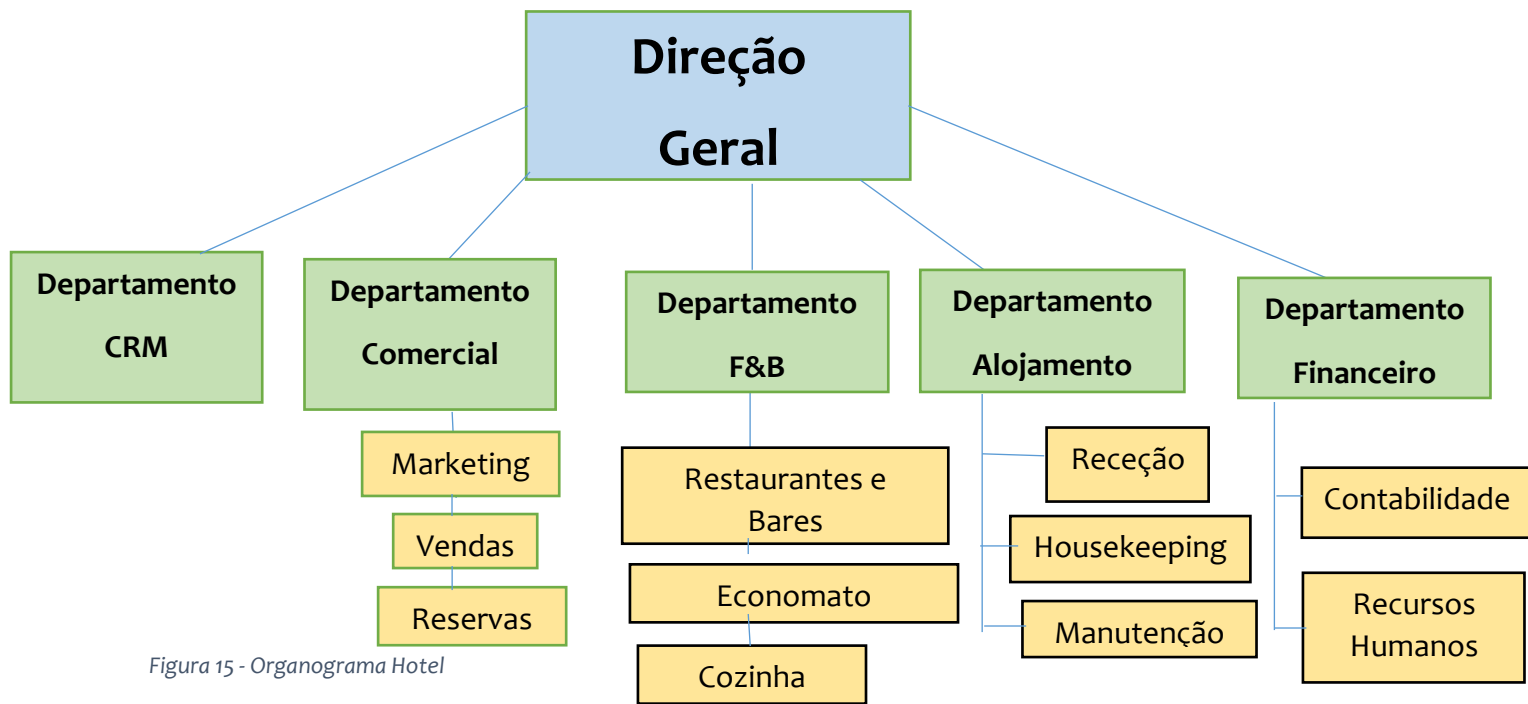


Figura 15 - Organograma Hotel

3.3 – Componentes Estratégicas

Designamos por componentes estratégicas um conjunto de conceitos e instrumentos, tipicamente associados ao ciclo da estratégia, que serão abordados na seguinte ordem:

- Análise estratégica
- Missão, valores e visão
- Definição da estratégia
- Execução da estratégia

O Hotel Paraíso de Albufeira possui, como é natural, uma estratégia de negócio, consubstanciada num conjunto de objetivos estratégicos, que a direção do hotel comunica aos departamentos, de forma a que estes alinhem as suas operações diárias com as prioridades estratégicas definidas.

3.3.1 – Análise Estratégica

O ciclo da estratégia, em qualquer organização, inicia-se sempre por um processo de análise, que pode estar mais ou menos formalizado, de acordo com a dimensão e as práticas de gestão usadas. Esta análise pode também ser apoiada por diferentes instrumentos e técnicas. A matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é bem conhecida das organizações em geral, e será, talvez, dos instrumentos mais usados para efetuar a análise estratégica, envolvendo a vertente externa – oportunidades e ameaças – e também a interna – forças e fraquezas.

A) Análise SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

“Qualquer empresa ou organização vê-se constantemente confrontada com questões de nível interno e externo, que tanto podem significar um impulso para a empresa, como também uma limitação, pondo em causa os objetivos estabelecidos. Como primeiro passo para a planificação estratégica de qualquer negócio, é necessário que a empresa seja capaz de identificar e avaliar determinados fatores que a possam ajudar, por um lado, a progredir e alcançar os seus objetivos e, por outro, a possam atrasar na obtenção de todo o seu máximo potencial” (Wood, 2017, p. 29).

Para que uma empresa, ou outra organização, consiga obter sucesso, tem que concentrar os seus objetivos nas forças que possui, prevenindo ou evitando sempre que as suas fraquezas se sobreponham. No entanto, o sucesso só se torna possível de alcançar se as empresas também conhecerem as oportunidades e as ameaças, provenientes do ambiente externo. A identificação das forças e fraquezas a nível interno, assim como as oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo, leva-nos ao que se denomina de Análise SWOT (Houben e Vanhoof, 1999).

Segundo Wood (2017, p. 29), “uma força (Strength) é uma capacidade interna cuja empresa ou organização poderá utilizar para atingir os seus objetivos, criando para si mesma o máximo das oportunidades para que tal aconteça. As fraquezas (Weaknesses), ainda que também sejam uma capacidade interna, ao contrário das forças, podem impedir a empresa

de não alcançar os objetivos estabelecidos. Já as oportunidades (Opportunities) surgem como uma circunstância externa que a empresa ou organização pode explorar de modo a obter melhores resultados. Por fim, segundo o mesmo autor, as ameaças (Threats) são também consideradas uma circunstância externa, mas que podem restringir os resultados que a própria empresa ou organização pretende atingir, se não forem constantemente acompanhadas.”

A partir da pesquisa bibliográfica realizada acerca do que é a SWOT e qual o seu potencial, conforme as citações anteriores demonstram, considerou-se que poderia ser interessante aplicar esse modelo ao Hotel Paraíso de Albufeira. O hotel não usa esta ferramenta, mas poderá vir a utilizá-la no futuro. No percurso que foi feito pelos vários departamentos da unidade ao longo do estágio, através do contacto com os diretores departamentais, foi-se percebendo que existiam alguns pontos fortes e outros fracos, a nível operacional. Por outro lado, nos contactos com o diretor geral, quando da passagem pela direção geral, também ficou claro que existiam algumas oportunidades externas, que o hotel desejaria aproveitar. Constatou-se também a existência de constrangimentos externos, que poderiam constituir verdadeiras ameaças ao negócio a curto ou médio prazo. Nessa altura, a decisão estava tomada: o relatório de estágio iria incluir uma análise SWOT do hotel, da autoria da estagiária, construída com base nas perceções criadas através do trabalho realizado nos departamentos e do contacto com dirigentes. Na tabela 3 apresenta-se a matriz SWOT elaborada para o hotel.

Tabela 3- Matriz SWOT

HOTEL PARAÍSO DE ALBUFEIRA	
Strengthes (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
<ul style="list-style-type: none"> - Localização – centro de Albufeira - Dimensão do empreendimento - Diversificação infraestrutural - Estratégia de preço competitiva -Parcerias com agências e operadores turísticos estratégicos - Hotel aberto 12 meses por ano 	<ul style="list-style-type: none"> - Apartamentos, restaurantes e zonas comuns a necessitar requalificação - Manutenção e limpeza pouco rigorosa - Direcionado para o mercado britânico de massas - Sala de reuniões: requer renovação tecnológica - Fraca qualificação dos recursos humanos - Insuficiência de recursos humanos para um serviço de qualidade em época alta -Estratégia de venda
Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)
<ul style="list-style-type: none"> - Vantagem competitiva devido à localização e aos recursos naturais: clima, mar, diversidade biológica e paisagística - Incentivos públicos ao turismo - Aumento do número de rotas com voos <i>low-cost</i> diretos - Reconhecimento internacional do país como destino turístico - Insegurança em mercados concorrentes - Portugal considerado um dos países mais seguros da Europa 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescente concorrência nacional e internacional - Forte sazonalidade - Crescente importância dos canais de distribuição e consequente aumento das taxas e comissões respetivas - Política fiscal do país - Falta de recursos humanos e qualificados na região - Falta de infraestruturas na região - Taxas aeroportuárias elevadas e aumento do preço dos combustíveis

Apresentam-se, em seguida, alguns destaques retirados da matriz SWOT.

Fraquezas:

- Estratégia comercial – diagnóstico:

A nível comercial a unidade tem várias tarifas em função da origem da reserva, desde as reservas de *Tour Operators*, reservas de grupo e reservas diretas, que permitem abranger vários segmentos e mercados. No entanto, a estratégia de vendas do hotel deverá ser redefinida para uma melhoria dos resultados operacionais da unidade, ou seja, deverá haver uma procura de novos mercados para evitar a dependência do mercado nacional e inglês e também privilegiar os canais de distribuição online que, num mundo mais interativo, rápido e de elevada concorrência, são extremamente importantes para captar negócio.

Ainda na área comercial, é importante salientar que o hotel trabalha, há já vários anos, com uma política de receber dinheiro adiantado dos operadores, de modo a ter sempre alguma margem financeira para solucionar estrangulamentos de tesouraria. Esta prática leva a que a unidade tenha que vender grande parte dos alojamentos com significativa redução de preços, condição essencial para os operadores considerarem o negócio atrativo. Desta forma, o hotel tem também que fazer algumas cedências, em termos contratuais, que não se têm revelado, por vezes, vantajosas para a operação. Significa que, nesta situação, o hotel fica dependente de um número restrito de operadores, por vezes dois ou três, que “quase monopolizam as reservas na unidade”. Esta dependência é vista como uma desvantagem. Mas, do outro lado da balança, pesa a vantagem que a venda garantida dos quartos proporciona: entrada mais rápida de dinheiro para atenuar momentos de maior dificuldade financeira no hotel.

- Renovação e modernização de infraestruturas – diagnóstico:

O Hotel Paraíso de Albufeira conta atualmente com dezassete anos de atividade, nunca tendo sido alvo de qualquer tipo de renovação operacional ou estética de grande dimensão. Assim sendo, possui instalações desatualizadas a necessitarem de intervenção.

- Rotatividade dos colaboradores – diagnóstico:

Outro dos *handicaps* do hotel é a elevada rotatividade dos colaboradores, que não permite manter um nível elevado e constante de serviço ao longo do ano. Esta rotatividade dificulta a manutenção de equipas coesas, capazes de manter um serviço fluído e eficiente, para além de se refletir também na relação de proximidade com os clientes. Por outro lado, este ponto fraco a nível da equipa de recursos humanos, não tem facilitado um efetivo controlo de custos nos diversos departamentos, que se revela essencial para manter o equilíbrio económico e financeiro.

- Qualificação dos recursos humanos – diagnóstico:

Os recursos humanos nesta indústria hoteleira são uma das maiores mais-valias do setor. A qualificação dos mesmos assume-se como elemento diferenciador na qualidade do serviço prestado ao cliente. A existência de escolas hoteleiras tem vindo a permitir qualificar os recursos humanos para a realização de um serviço de excelência, mas, tendo em conta a quantidade de recursos humanos necessários para o funcionamento das unidades hoteleiras, verifica-se que são insuficientes para a realidade algarvia.

Forças:

O hotel apresenta uma oferta de serviços diversificada, não ficando exclusivamente no produto sol e praia. As infraestruturas do hotel são rentabilizadas para aumentar a oferta disponível, nomeadamente os campos multiusos e as salas de conferência.

Ameaças:

- Concorrência – diagnóstico:

A nível da região algarvia, no seu todo, verifica-se que existe uma elevada concorrência na oferta hoteleira. Esta concorrência assume níveis ainda maiores na zona de Albufeira, onde o hotel está inserido. Nas unidades de quatro estrelas a concorrência é particularmente forte.

Na tabela 4, analisou-se a concorrência direta e mais próxima do Hotel Paraíso de Albufeira. Para o efeito, recorremos aos principais canais de distribuição e filtrou-se a pesquisa para identificar um conjunto de hotéis, que se enquadram no perfil transversal pretendido. Assim, considerou-se que os critérios mais relevantes para identificar os principais concorrentes do Hotel Paraíso seriam os seguintes: preço, ranking, conforto, localização, dimensão e serviços.

Identificaram-se, como concorrentes diretos do hotel, as seguintes unidades: Albufeira Sol, Real Bellavista, Brisa Sol, Eden Resort, Rocamar e Vila Galé Cerro Alagoa. Construiu-se depois a Tabela 3 para estabelecer uma análise comparada.

Tabela 4-Indicadores de comparação concorrencial

	Albufeira Sol	Vila Galé Cerro Alagoa	Real Bellavista	Brisa Sol	Eden Resort
Preço	+	+	+	+	+
Ranking	-	-	-	-	-
Conforto	-	-	-	-	-
Localização	=	=	+	+	+
Dimensão	+	=	+	+	+
Serviços	+	=	+	+	+

Fonte: Elaboração Própria

Os cinco hotéis, no geral, oferecem serviços semelhantes: *wifi*, piscina, ginásio, bares e lounges. Todos são de categoria quatro estrelas. Também partilham todos a mesma localização privilegiada. Nesta perspetiva, existe uma linha homogénea de características. Onde se afastam e diferem mais, é: a) nos preços praticados ao longo do ano; b) no *ranking* de pontuações dadas pelos clientes; c) nas dimensões das unidades; d) e no número de serviços oferecidos.

Para tornar mais consistente a análise da concorrência realizou-se uma pesquisa de informação através da consulta aos *websites* dos hotéis. Teve-se em conta, nesta análise, também a pontuação e comentários nos sites *Booking* e *Tripadvisor*. Como conclusão, é importante que o hotel consiga aproveitar os seus pontos fortes em relação aos seus concorrentes de modo a retirar uma vantagem positiva. Promover os seus serviços, de

modo a captar vários tipos de clientes que queiram mais que praia e sol nas suas férias; promover as suas salas de conferencias e salões de festa para a realização de eventos e conferências, captando novos segmentos de mercado; requalificar os apartamentos e zonas comuns para que o hotel seja alvo de melhores avaliações nas redes sociais;

- Infraestruturas regionais – diagnóstico:

Um dos problemas sentidos na região algarvia é a falta de infraestruturas, nomeadamente rodoviárias, desportivas e culturais. As infraestruturas rodoviárias são reduzidas, em termos de quantidade e qualidade. A nível desportivo, a região não possui infraestruturas que permitam receber eventos de grande dimensão, com potencial para alavancar o setor hoteleiro. A nível cultural, a região já apresenta uma oferta cultural diversa, nomeadamente com alguns equipamentos base, por exemplo o teatro das figuras em Faro ou o Museu das Conservas em Portimão.

- Sazonalidade – diagnóstico:

A sazonalidade, a nível regional, apresenta-se como uma das maiores ameaças. Muitas unidades hoteleiras encerram durante o período de época baixa, aproveitando para gozo de férias, renovações e também para reduzir custos operacionais - água, eletricidade e outros. Como consequência, muitas das empresas que são dependentes do sector do turismo, acabam também por fechar, provocando uma “hibernação da economia” durante este período, devido ao encerramento das unidades hoteleiras.

Oportunidades:

- Clima, segurança, reconhecimento internacional e transportes – diagnóstico:

O Algarve apresenta características climatéricas e de localização ímpares.

A nível de segurança, que constitui um fator crucial no turismo e hotelaria, a região posiciona-se como um lugar seguro, que se traduz numa oportunidade para o setor hoteleiro e para o Hotel Paraíso em particular. A segurança é a principal preocupação dos turistas na hora de escolherem os destinos de férias de acordo com uma sondagem realizada pela OMT em 2015. Devido aos ainda recentes conflitos internacionais e ataques

terroristas que têm ocorrido em várias partes do mundo, Portugal, sendo um dos países considerados mais seguros, consegue obter vantagens competitivas em relação aos mercados concorrentes e, como consequência, as unidades hoteleiras da região Algarvia, independentemente da categoria, poderão conseguir aumentos nas taxas de ocupação.

O reconhecimento internacional que a região e o país têm obtido nos últimos anos, através da atribuição de prémios e referências em vários artigos e reportagens realizadas por diversos meios de comunicação social internacional, permitiram dar a conhecer e tornar a região apelativa a mais visitas.

A aposta das companhias aéreas *low cost* no destino Algarve, permitiu o desenvolvimento e melhoria do Aeroporto Internacional de Faro. Estas rotas possibilitam um acesso em voos diretos à grande maioria das cidades europeias, sendo estas os maiores mercados emissores de turistas para a região algarvia.

3.3.2 - Missão, Valores e Visão

A missão, valores e visão constituem três pilares importantes para o sucesso de qualquer organização. Os dois primeiros são elementos muito poderosos para reforçar a cultura organizacional. “A missão orienta a organização e as pessoas” (Pinto, 2009, página 57). “Valores são princípios intemporais que guiam uma organização” (Pinto, 2009, página 58). “A visão é o sonho que nunca pode abandonar os membros da organização” (Pinto, 2009, página 60).

Estes três pilares são habitualmente revistos, questionados e, se necessário, melhorados, sempre que uma organização planeia a sua estratégia, numa perspetiva de médio ou longo prazo. No caso do Hotel Paraíso, numa situação real, após a elaboração da SWOT, da qual teriam sido retiradas conclusões estratégicas, nomeadamente pela via do cruzamento entre pontos fortes e oportunidades, ou entre pontos fortes e ameaças, a direção e as chefias dos departamentos questionariam: “a nossa missão continua a fazer sentido?”; “os valores que definimos são partilhados pela equipa?”; “a missão e os valores definidos contribuem para que os nossos colaboradores sintam orgulho em trabalhar no hotel?”

Missão

Segundo Lisboa et al. (2011) “a missão de uma organização deve revelar a sua identidade e personalidade, indicar o motivo da sua existência, definir o seu negócio e apresentar de uma forma fácil e clara os seus objetivos gerais e a sua orientação para a progressão no futuro”.

A administração e a direção atual do Hotel Paraíso de Albufeira, definiram a seguinte missão para a unidade: “disponibilizar serviços de hotelaria que primem pela qualidade no atendimento e produto, pela oferta de uma estrutura hoteleira completa e pelo conforto e satisfação dos seus hóspedes”.

Valores

A gestão de topo definiu os seguintes valores como sendo cruciais para a partilha e alinhamento das equipas:

- Excelência e qualidade;
- Satisfação do cliente e proximidade com o mesmo;
- Valorização e respeito dos colaboradores;
- Ambição;
- Foco nos resultados;
- Trabalho em equipa;
- Profissionalismo;

Visão

Na perspetiva de Pinto (2009): “a visão traduz-se numa imagem que a organização acredita poder representar o seu futuro, em termos de utilização de recursos, produtos e serviços”.

A visão definida pela administração e direção do hotel é: “ser uma referência na hotelaria algarvia, conseguindo oferecer produtos para os mais variados clientes, sempre com foco na rentabilidade, eficiência, preço justo e, principalmente, o comprometimento total com a satisfação dos nossos clientes”.

3.3.3 – Definição da Estratégia

Michael Porter, no artigo “*What is strategy?*” publicado na *Harvard Business Review* (1996, citado por Pinto, 2009) destaca a diferença entre eficácia operacional e posicionamento estratégico, para chegar ao conceito de estratégia – “a arte de ser diferente, através da criação de uma proposta de valor única”. Refere o autor: “A eficácia operacional, conseguida através de boa performance na – criação, produção, venda e entrega de produtos e serviços – é uma das componentes da vantagem competitiva, mas não é sustentável, acaba por ser imitada pela concorrência, criando-se uma convergência competitiva, onde todos atuam com processos semelhantes”.

Porter defende o posicionamento estratégico como forma de obter competitividade sustentável. Posicionamento estratégico significa: uma organização realizar atividades diferentes dos seus concorrentes ou, no caso de realizar atividades idênticas, conseguir fazê-las de forma diferente.

Ou seja, a estratégia tem de criar uma proposta de valor única, através de atividades distintas; requer um conjunto de escolhas e compromissos e tem de criar um ajuste entre as atividades, de modo a que as mesmas se completem e reforcem entre si (Pinto, 2009).

O problema, tal como refere Clayton Christensen, tem a ver com a realidade seguinte: a capacidade de desenvolver o pensamento estratégico e formular estratégias, processos cruciais em qualquer organização, não tem sido uma competência assumida e concretizada pelos gestores. Uma estratégia bem formulada e eficazmente executada permite identificar um conjunto de prioridades, para as quais deverão ser dirigidos os recursos e as energias. Entre muitos benefícios que derivam da estratégia, destacam-se: o pensamento estratégico e a ação são estimulados; a tomada de decisão é melhorada; a performance melhora. (citado por Pinto, 2009).

Ao longo dos últimos cinquenta anos têm sido desenvolvidas múltiplas ferramentas e modelos direcionados para ajudar as organizações a formalizarem as suas estratégias. Definir uma estratégia, nos dias de hoje, não constitui grande dificuldade. “O difícil é executá-la com sucesso!”. Esta afirmação não é, nem talvez possa ser atribuída a um determinado autor. De facto, se abrimos qualquer manual de estratégia, existe forte

probabilidade de aquela afirmação estar lá evidenciada, por aquelas ou outras palavras equivalentes.

No início dos anos noventa foi criado o Balanced Scorecard (BSC), da autoria de Kaplan & Norton (1992). O modelo começou como um instrumento para medir, de forma equilibrada, um conjunto de objetivos estratégicos, com destaque para a medição dos intangíveis, que começava a preocupar os gestores no início da década de noventa. No início do século XXI, o BSC era já um modelo usado por milhares de organizações a nível mundial, mas deixara de ser apenas um instrumento de medição e era visto como uma ferramenta muito útil na definição da estratégia e depois na sua execução a nível departamental. Como Kaplan & Norton defendem: “tratava-se de fazer da estratégia um trabalho de todos”.

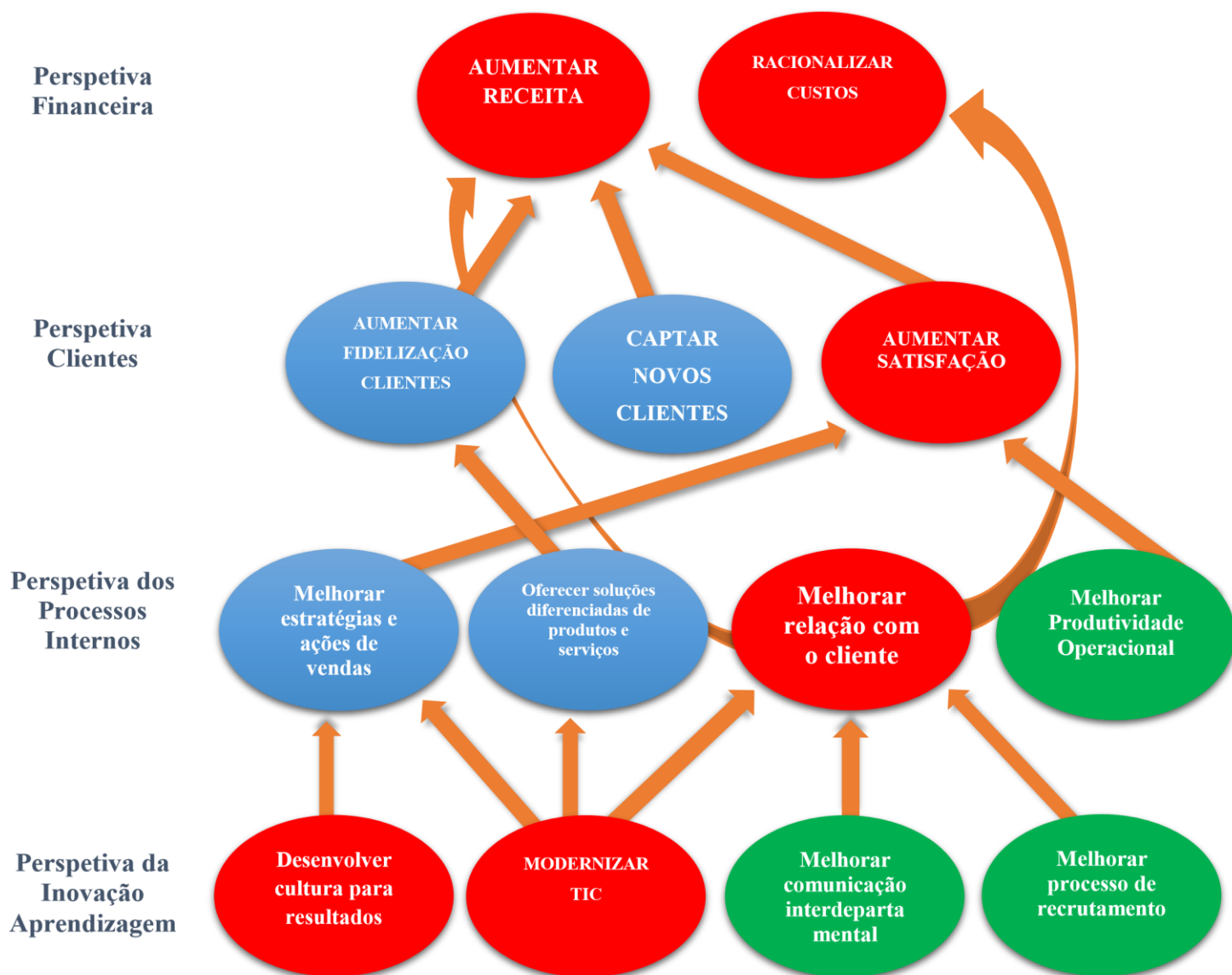
Em 2004, Kaplan & Norton publicaram o terceiro livro - “*Strategy Maps*” - no qual formalizam e exemplificam as técnicas de mapeamento da estratégia, que tinham sido inventadas pelas próprias organizações implementadoras do BSC. Na verdade, as organizações, ao tentarem ligar os objetivos estratégicos, para identificarem as relações causa/efeito, descobriram um instrumento – Mapa da Estratégia – que mais tarde foi considerado tão poderoso como o Balanced Scorecard criado em 1992.

A partir da construção da matriz SWOT (tabela 3) aplicada ao Hotel Paraíso, na qual foram identificadas algumas ambições de melhoria e fatores críticos de sucesso, surgiu um novo desafio: tentar desenhar um mapa da estratégia para o hotel, baseado na análise antes realizada e incluí-lo no relatório de estágio, na ótica de um contributo futuro para o planeamento estratégico da unidade, quando for lido pelos seus dirigentes. Na figura 16 apresenta-se o mapa construído.

Figura 16 - Mapa de Estratégia

Estratégia de Vendas

Excelência de RH's



- Objetivos ● Excelência dos RH's
- Objetivos ● Estratégia de Vendas
- Objetivos ● de ambos

No topo figuram dois temas derivados da SWOT. O primeiro tema escolhido foi a “Excelência dos Recursos Humanos”, pois verificou-se a importância que as pessoas têm para o sucesso e boa imagem da unidade, ao procurarem, não só realizar todos os serviços de forma excepcional, mas também conseguir criar e manter uma relação próxima com os hóspedes, de modo a que se sintam em casa e que os colaboradores se sintam motivados e felizes.

O segundo tema escolhido foi a “Estratégia de Vendas”, pois como em qualquer unidade o principal foco é obter lucro e reduzir custos, tal só é possível conseguindo desenvolver uma boa estratégia de vendas, marketing e promoção do hotel. Identificou-se que era necessário repensar o método de vendas, os produtos e serviços, os parceiros, e também estar a par das novas tecnologias e inovações de modo a facilitar todo o processo de venda e produtividade operacional. Tudo isto para que, no final do ano, seja possível verificar aumentos das margens de lucro e que seja viável manter o hotel aberto o ano inteiro, combatendo assim a sazonalidade.

Os objetivos pensados, posicionados em cada uma das “quatro perspetivas” - Inovação e Aprendizagem; Processos Internos; Clientes e Financeira - são articulados através de relações causa/feito entre eles.

O quadro acima apresentado reflete os objetivos gerais da empresa, tendo em conta as quatro perspetivas. Desta forma é possível fazer uma análise profunda das necessidades de todos os intervenientes no processo. Os objetivos escolhidos foram, para cada uma das perspetivas, desenvolvidos de acordo com a Missão, Visão e Valores.

Existe uma interação entre todas as perspetivas e igualmente entre os objetivos definidos, criando relações causa/efeito que dão origem a um sistema integrado em que as correlações são diretamente visíveis. A leitura deste mapa estratégico deve ser feita da base para o topo, tendo em conta que a base integra as perspetivas “Aprendizagem & Inovação” e “Processos Internos”, que atuam de forma a originar os resultados nas duas perspetivas do topo, ou seja, “Clientes” e “Financeira”. As perspetivas da base funcionam como “drivers”, que mostram a forma como planeamos os objetivos que queremos ver alcançados nas outras duas perspetivas acima, pois irão originar os resultados nas perspetivas de topo – “Clientes” e “Financeira”.

3.3.4 – Execução da Estratégia

Depois de mapeada a estratégia, o passo seguinte consiste na construção do painel de bordo, contendo todo o sistema de medição e monitorização – Objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Este painel, que será monitorizado pela gestão de topo, diz respeito à organização no seu todo, sem identificar individualmente os vários departamentos. Por essa razão é conhecido como Scorecard Corporate.

Scorecard Corporate

Com base no Mapa da Estratégia (Figura 16) criado para o Hotel Paraíso, procedeu-se à transferência dos objetivos estratégicos para o Scorecard Corporate (tabela 5). Neste mapa definimos indicadores para a medir todos os objetivos. Na perspetiva “Financeira” os indicadores e metas escolhidas permitem fazer uma gestão das receitas e produtividade da organização. Na perspetiva “Clientes” identifica-se o que os clientes mais valorizam, procurando medir-se a capacidade de aumento e retenção de clientes e a sua satisfação. Com a perspetiva “Processos Internos”, percebemos o que temos de alterar internamente para conseguirmos uma melhor eficiência operacional. Na base do mapa está a perspetiva “Aprendizagem e Inovação”, cujos objetivos se focam nas SI’s/TIC e nos Recursos Humanos, nomeadamente no que toca à criação de uma equipa sólida, competente, motivada, com formação adequada e especializada para cada área de atuação.

Tabela 5- Balanced Scorecard

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	Tipo	Reports	Metas	Iniciativas
FINANCEIRA	Aumentar receita (F1)	Receita (%) novos clientes	LAG	Mês	Aumentar 10% da receita	EMPRESA SÃ
		Receita (%) repeaters	LAG	Mês	Aumentar 5% repeaters	
	Racionalizar custos (F2)	Reduzir custos por departamento	LAG	Mês	Diminuir 5%/departamento	
		Reduzir custos energéticos	LAG	Mês	25% consumo de energias renováveis (solar)	
CLIENTES	Aumentar fidelização hóspedes (C1)	Nº novos clientes	LAG	Mês	Aumentar 15%	SATISFAZER PARA RETER E FIDELIZAR
		% de repeaters	LAG	Mês	Aumentar 10%	
	Aumentar satisfação (C2)	Índice (%) de Satisfação	LEAD	Dia/Semana	Aumentar 10%	
		Índice (%) de Satisfação	LEAD	Dia/Semana	Aumentar 10%	
Captar novos clientes (C3)	Receita dos novos clientes	LAG	Mês	Aumentar 10%		
	Nº reclamações	LEAD	Dia/Semana	Diminuir 20%		

PROCESSOS INTERNOS	Melhorar Produtividade Operacional (P1)	Nº horas de formações	LEAD	Semestral	Mínimo de 50 horas de formação	MELHOR PERFORMANCE
		Nº de novos serviços	LEAD	Trimestral	3 serviços adicionais para complementar a oferta	
	Melhorar estratégias e ações de vendas (P2)	Receita dos novos serviços	LAG	Trimestral	30% da receita total dos serviços	
		% adesão novos serviços	LAG	Trimestral	15% hóspedes consomem novos serviços	
	Oferecer soluções diferenciadas de produtos e serviços (P3)	Melhorias na base de dados dos clientes	LAG	Trimestral	4 novas informações	
		Nº canais de comunicação criados com o cliente	LEAD	Trimestral	4 novos canais	
	Melhorar relação com o cliente (P4)	Índice (%) de atendimento	LEAD	Semanal	Melhoria em 15%	
		Nº novos contratos	LAG	Semestral	3 novos TO	
Nº quartos vendidos		LAG	Mensal	20% adicionais de quartos vendidos		
Melhorar Produtividade Operacional (P1)	Nº horas de formações	LEAD	Semestral	Mínimo de 50 horas de formação		
	Nº de novos serviços	LEAD	Trimestral	3 serviços adicionais para complementar a oferta		

APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO						EQUIPAS ALINHADAS E MOTIVADAS
	Modernizar TIC (A1)	Índice (%) Turnover	LEAD	Semestral	Reduzir 50%	
		Melhoria da base de dados de colaboradores/futuros, colaboradores (CV's recebidos)	LEAD	Semestral	Atualização BD duas vezes ano	
	Melhorar processo de recrutamento (A2)	Frequência de reuniões interdepartamentais	LEAD	Mensal	Duplicar frequência	
		Nº processos alterados	LAG	Trimestral	4 processos alterados (ano)	
	Melhorar comunicação interdepartamental (A3)	Investimentos (€) em SI/TI's	LEAD	Semestral	Até 100 000€	
		Eficiência dos SI/TIC's	LAG	Semestral	10% melhoria	
	Desenvolver cultura para resultados (A4)	Nº vendas	LAG	Mensal	Aumentar 15%	
		Nº controlos de stock por departamento	LAG	Mensal	Reduzir em 10% diferenças de stocks	

Fonte – Elaboração Própria

No quadro acima estão representados os objetivos determinados anteriormente e os indicadores escolhidos para efetuar essa medição. Os indicadores são de dois tipos: indicadores *Lag* - medições de natureza histórica ou de resultado: medem aquilo que já aconteceu, e indicadores *Lead* – estes são *drivers* que ajudam a criar ideias e a desenvolver

ações de melhoria. Em certos objetivos foram usados os dois tipos de indicadores *Lag* e *Lead*, de modo a permitir cruzar dados históricos com atuais. No Scorecard Corporate definimos também as metas quantitativas referentes aos nossos indicadores de modo a ser possível cumprir o que foi decidido nos objetivos estratégicos. De igual modo, foram pensadas quatro iniciativas: *Empresa Sã*, *Satisfazer para Reter e Fidelizar*, *Melhor Performance*, *Equipas Alinhadas e Motivadas*. Trata-se de projetos de grande dimensão, cruciais para atingir os objetivos e executar a estratégia com sucesso. Aplicação prática do BSC, parcial ou total, poderia conduzir a melhorias na eficiência operacional, qualidade de serviço e, conseqüentemente, alavancar vantagens económicas para o Hotel Paraíso de Albufeira.

3.3.5 Mapa de Iniciativas

Para que exista uma operacionalização do BSC, será necessário estabelecer ações para cada iniciativa, que iremos passar a enumerar assim como o respetivo impacto nos objetivos previamente mencionados. A decisão das iniciativas está relacionada com a estratégia. Para cada iniciativa foram escolhidas um conjunto de ações com o objetivo de melhorar a performance do hotel de modo a alcançar os objetivos.

Tabela 6- Tabela Iniciativas Estratégicas

	F1	F2	C1	C2	C3	P1	P2	P3	P4	A1	A2	A3	A4
EMPRESA SÃ													
Realizar novos contratos	▲				▲		▲	▼		▼			▲
Colocar painéis solares	▼	▲											
Reduzir desperdícios	▼	▲				▲				▲		▼	▼
Venda Direta	▲		▲	▲	▲		▲	▼		▲			▼
SATISFAZER PARA RETER E FIDELIZAR													
Criar pacotes especiais para repeaters	▲		▲	▲			▲						▼
Criar estratégias para obter mais retorno de questionários			▲	▲		▼	▼		▲	▲			
Renovar as instalações	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲		▼				

MELHOR PERFORMANCE													
Criar e aumentar canais de distribuição	▲				▲		▲			▲			
Criar plano de fidelização	▼		▲	▲			▼		▲	▲			
Excelência operacional	▼	▼	▲	▲		▲		▼	▲	▲	▲	▲	▲
Criar Planos de Marketing e comunicação	▲		▼	▲	▲		▲	▲	▼				▼
Melhorar tempo de resposta a clientes			▲	▲		▼			▲	▲			
Elaborar plano de formação anual para formações						▲				▲	▲	▲	▲
Melhorar o processo de criação de SOP's				▼		▲			▼	▼		▲	▲
Criar posição Channel Manager	▲						▲			▲			
Criar Parcerias	▲		▼	▲	▼		▼	▲					
EQUIPAS ALINHADAS E MOTIVADAS													
Melhorar processo de seleção de acordo com o perfil da empresa				▼		▲			▼		▲	▲	▲
Possibilidade de construir carreira dentro da empresa						▼					▲	▲	▲
Sistemas tecnológicos e informáticos atuais			▼	▼		▲	▲		▼	▲		▼	
Criar política de comunicação entre as equipas						▲	▲		▼			▲	▲

Fonte – Elaboração Própria

▲ Impacto Direto ▼ Impacto Indireto

A tabela 6 mostra de que modo as ações têm impacto nos objetivos estratégicos, podendo o impacto ser direto ou indireto.

Todas as ações integradas na iniciativa “Empresa Sã” têm impacto direto com os objetivos financeiros, nomeadamente o aumento das receitas e a racionalização dos custos. Estas ações têm efeitos diretos sobre “Satisfazer para Reter e Fidelizar”. Assim como a iniciativa “Melhorar Performance” tem também maioritariamente impacto direto. Por fim no que diz respeito à iniciativa “Equipas Alinhadas e Motivadas” as ações são maioritariamente de efeito indireto.

No que respeita às ações da iniciativa “*Satisfazer para Reter e Fidelizar*” estas terão impacto direto em todos os objetivos relacionados com o cliente. Nomeadamente em satisfazer, fidelizar e captar novos clientes. Inauguradas em 2002 as instalações do Paraíso já se encontram desatualizadas e a necessitar de uma renovação, o que trará aspetos positivos para os objetivos definidos na “*perspetiva clientes*”.

Relativamente às ações pertencentes à iniciativa “*Melhorar Performance*”, que nasce nos processos podemos verificar que estes são o pilar para o plano estratégico. Estas ações têm um impacto elevado nos objetivos relacionados com os clientes pois todas as modificações e ações internas levarão a que os processos a nível do serviço ao cliente sejam melhorados.

Uma das ações de extrema relevância será a *criação de parcerias a nível local* pois vão permitir obter um impacto bastante positivo tanto a nível financeiro como de satisfação do cliente, enquanto complemento da oferta de serviços prestados na unidade hoteleira. Serão criadas parcerias em atividades como: golf (tendo em conta que não muito longe do Hotel se encontra alguns dos melhores campos de golfe do Algarve), ou na realização de passeios a cavalo. No Paraíso realizam-se pequenos eventos locais e por vezes já alguns eventos de grande dimensão, mas com a criação de parcerias prevê-se a realização de eventos de maior dimensão ainda. Englobando algumas das ações aqui expostas é evidente a importância de um departamento que trate de todas as situações relacionadas com o cliente.

Será importante devido às novas formas de comunicação aumentar a aposta em novos canais de distribuição (websites, redes sociais, newsletters do ramo) capazes de fazer chegar o Hotel a um maior número de pessoas/futuros consumidores.

Por último as ações pertencentes à iniciativa “*Equipas Alinhadas e Motivadas*” irão influenciar diretamente a comunicação interna da empresa, aumentando e aperfeiçoando as competências dos funcionários, através de uma melhor seleção e dando a possibilidade de construção de carreira dentro da empresa. É importante também a ação ligada às TIC’s, uma vez que estes têm impacto direto em quase todas as iniciativas pois a automatização e informatização de processos fará com que toda a estrutura seja melhorada.

De um modo geral todas iniciativas e ações têm um impacto global na empresa, não devendo existir barreiras entre as iniciativas definidas para cada objetivo, pois o hotel deve ser visto como um todo.

Desdobramento da Estratégia para as áreas operacionais

A execução da estratégia, como afirmámos anteriormente, é o processo mais difícil e crucial para o sucesso da organização. Esse processo não termina com a construção do Scorecard Corporate. O último passo é o designado *cascading*, que significa o processo de desdobramento do Scorecard Corporate em múltiplos scorecards departamentais, direcionados para todas as áreas de negócio, áreas de suporte e equipas que integram a organização. É nesta fase que as dificuldades surgem, de facto. É o momento em que as relações interpessoais, a motivação, o trabalho em equipa e, acima de tudo, a liderança de topo, poderão definir o sucesso ou insucesso em “fazer da estratégia um trabalho de todos”. Naturalmente que, no âmbito do estágio, não seria exequível enveredarmos por esse processo de criação dos scorecards departamentais. Kaplan & Norton publicaram em 2006 o seu quarto livro - “*Alignment*” - onde focam as técnicas de *cascading* da estratégia para as áreas departamentais.

4 – Atividades e Tarefas Desempenhadas

Neste capítulo, descrevem-se as práticas e experiências desenvolvidas, ao longo do estágio no Hotel Paraíso de Albufeira. Deste modo foi possível conhecer um pouco de todos os departamentos e suas secções, desempenhando nelas diversas atividades.

O estágio englobou a passagem pelos principais departamentos do Hotel e que são relevantes para a gestão do mesmo:

- F&B
- Alojamento
- Comercial
- CRM
- Direção Geral.

A tabela 7 demonstra como foi realizada a divisão do tempo de estágio pelos diferentes departamentos do Hotel.

Tabela 7 - Cronograma do estágio

SEMANAS										
Departamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F&B								x		
Alojamento									X	
Comercial										X
CRM				X						
Direção				X						

Fonte: Elaboração Própria

O estágio cumpriu o objetivo inicial de passar por todos os departamentos acordados, no entanto alterou-se, conforme necessidade do hotel, o tempo em cada um deles.

4.1 - Departamento F&B

A permanência no departamento de F&B, teve a duração de 8 semanas. O departamento é composto por quatro secções: Restaurante, Bar, Cozinha e Economato. Foram desempenhadas tarefas em todas as secções, no entanto grande parte das atividades desenvolvidas foram na secção do Restaurante e Bar.

O trabalho desenvolvido em cada secção, envolveu um conjunto de processos. A estagiária desenvolveu atividades e tarefas associadas a alguns desses processos, cuja importância é relevante na performance do F&B.

Os processos onde foram desenvolvidas atividades foram:

- Refeições e Bebidas;
- Sistemas de Controlo Interno;
- Gestão de Eventos;
- Gestão Operacional das equipas;
- Requisições;
- Recebimento das mercadorias;
- Controlo do armazém;
- Lançamento de Faturas;
- Preparação dos alimentos;
- Ementas;
- Fichas Técnicas;

Depois de apresentados os processos, é importante explicar a forma como este subcapítulo se divide. Inicialmente é descrito todo o trabalho realizado nas secções do restaurante e do bar. Estas duas secções encontram-se discriminadas em conjunto pois as tarefas realizadas foram muito idênticas, tendo como única diferença o tipo de serviço dado e o produto comercializado.

De seguida, é abordada a secção do Economato onde foram desenvolvidas tarefas relacionadas com o armazenamento e controlo de mercadorias.

Por último, é apresentada a secção da cozinha onde o tempo de permanência foi ligeiramente reduzido devido à falta de pessoal no restaurante. Apenas houve uma pequena abordagem à forma de preparação dos alimentos e das refeições a servir, assim como uma ajuda na elaboração e atualização das fichas técnicas.

4.1.1 Restaurante e Bar

As secções do restaurante e bar apresentam serviços muito similares. São duas secções muito importantes pois grande parte dos clientes do hotel vem com algum tipo de pack de F&B associado, o que implica que o serviço tenha que ser organizado e previamente preparado.

A) Refeições e Bebidas

▪ Serviço de pequenos almoços

O serviço de pequenos-almoços é habitualmente servido em buffet. Contudo, sempre que a afluência de clientes o permite, a equipa do restaurante serve as bebidas à mesa. Desta forma, o serviço torna-se mais personalizado e possibilita um contacto direto, que o cliente valoriza. O pequeno-almoço buffet necessita de uma preparação prévia. A presença da estagiária foi constante durante toda esta preparação e serviço ao cliente.

Como tarefas desempenhadas salientam-se:

- Gerir os produtos a colocar no buffet e as corretas posições;
- Preparação das mise-en-place;
- Organização das mesas a ocupar pelos clientes;
- Levantamento de louça e reposição da mesma;
- Reposição dos alimentos no buffet;
- Coordenação da equipa do restaurante com a cozinha;
- Controlo de porta;

- **Serviço de Almoço e Jantar**

Derivado da sua dimensão, o hotel Paraíso de Albufeira é um hotel que aloja um número bastante elevado de pessoas e que trabalha com diversos *packs* de F&B. É possível adquirir juntamente com o alojamento, o serviço de pequeno almoço, meia pensão, pensão completa ou tudo incluído, sendo por isso necessário que a unidade apresente um serviço de refeições pré-definido.

Desta forma, o Hotel, apresenta dois tipos de serviço: buffet ou *à la carte*. O serviço buffet engloba, normalmente, 4 a 5 pratos quentes (geralmente de peixe, de carne e vegetariano), uma sopa, saladas (simples e compostas) e outros pratos frios, sobremesas e frutas. Este implica uma preparação antecipada quer por parte da cozinha, devido à variedade de pratos (frios e quentes), quer por parte da sala (organização do buffet e das mesas).

À sala, pertence a preparação do buffet, disposição dos pratos no mesmo e a preparação das *mise-en-place* necessárias à realização do serviço. É importante que num serviço buffet sejam divididas algumas tarefas pelo pessoal da sala inerente ao serviço. Por exemplo, é necessário que se estipule uma pessoa responsável pelo buffet, esta pessoa tem como principal função assegurar que o buffet se apresenta sempre composto, não havendo ausência de nenhum dos pratos, estando esse colaborador em constante contacto com a cozinha. Uma ou mais pessoas são responsáveis pelas bebidas, tendo como principal função garantir que, ao longo da refeição, que todos os hóspedes são servidos e que todas as bebidas estão no seu lugar e são suficientes. Os restantes serão responsáveis pelo bem-estar dos clientes, tendo como tarefas o levantamento da loiça suja e verificar se os clientes estão satisfeitos.

O serviço de prato servido consiste na entrega do prato já elaborado ao cliente, cliente este que não vêm com nenhum tipo de pacote de F&B, mas decide experimentar o restaurante do hotel. Este tipo de serviço implica que a cozinha personalize mais o seu serviço, preparando cada prato individualmente e com uma qualidade diferente. O pessoal da sala tem a responsabilidade de realizar o transporte dos pratos desde a cozinha até ao cliente, verificando que os pratos não se alteram. Para além desta tarefa, têm, também, de servir

as bebidas, gerindo-as de modo a que o cliente tenha sempre a bebida necessária para acompanhar a sua refeição.

A estagiária participou em vários serviços de almoços e jantares, desempenhando as seguintes tarefas:

- Preparação dos Buffets;
- Elaboração das mise-en-place das mesas, aparadores e zonas de apoio ao serviço;
- Reposição dos buffets e manutenção da boa apresentação do mesmo;
- Levantamento de louça suja;
- Entrega da ementa e registo de pedidos;
- Transporte dos pratos preparados até ao cliente;
- Fecho de contas e respetivos pagamentos;
- Registo de entrada de clientes com *packs de F&B*;
- Aprendizagem das informações a nível técnico em relação ao restaurante: número de lugares, menu do dia, carta do dia e seus constituintes, entre outros;
- Coordenação da equipa do restaurante com a cozinha;
- Acolhimento dos clientes à entrada e seu acompanhamento à mesa;
- Análise da ocupação/ reservas;
- Levantamento e arrumação das requisições de produtos e materiais;

▪ **Room Service**

O serviço de *room service* consiste em entregar no quarto dos clientes os pedidos realizados por estes. No caso do Hotel Paraíso de Albufeira, em cada quarto do hotel está presente uma carta de *room service*, para que o cliente possa consultar. Quando o cliente pretende efetuar algum pedido, liga para o restaurante e realiza o seu pedido. A cozinha prepara o pedido, mas, quem transporta os alimentos ao quarto dos clientes é o pessoal do restaurante.

Deste modo a estagiária teve por algumas vezes que se dirigir aos apartamentos para fazer a entrega dos pedidos. De igual forma teve que por em prática as normas *standards* de atendimento telefónico de modo a saber comunicar com os clientes e a transmitir todas as informações importantes ao mesmo, assim como registar corretamente o seu pedido.

▪ Serviço de bar

A secção de bar do Hotel Paraíso de Albufeira, é uma secção com funções semelhantes às do restaurante, onde se servem bebidas e alguns snacks ligeiros. As atividades e tarefas desempenhadas nesta secção, passaram essencialmente por:

- Abertura e encerramento da secção;
- Preparação de bebidas e snacks ligeiros;
- Levantar e montar mesas das esplanadas;
- Contagem e fecho de caixa;
- Gestão de stock;
- Contagem de inventários;
- Apoio na renovação do Bar da piscina;

O bar Giro, apresentava-se como um bar com um grande potencial, mas muito mal aproveitado por parte da direção. Muito virado apenas para a vertente de Tudo Incluído, acabava por não ser retirado muito rendimento do espaço, nem haver uma preocupação com a sua imagem. Era um espaço frio, sem decoração e pouco atrativo.

A estagiária ficou, em conjunto com o subchefe de bar, encarregue de planificar uma renovação para o espaço, e posteriormente das ideias serem aprovadas, de as colocar em prática. Numa fase inicial foi feita uma renovação visual do espaço, onde foram introduzidas novas garrafeiras, mais atrativas e explícitas quanto aos produtos para venda. De seguida, foi criada e colocada uma lona gigante que percorria todo o balcão, de modo a chamar à atenção dos clientes. Foram também introduzidos novos menus, com um novo design e com novos elementos para venda de modo a haver mais variedade e qualidade.

Todo o trabalho anteriormente explicado, aliado à redução do número de clientes em Tudo Incluído que se tem vindo a verificar no hotel ao longo dos anos, permitiu combater a redução da venda desse tipo de packs de F&B e permitiu dinamizar toda a área envolvente da piscina, tendo sido verificado um aumento muito significativo nas caixas diárias do bar.

A administração no início do ano teria colocado em hipótese o aluguer do espaço, a um terceiro, pelo valor de 30.000 euros por 7 meses. Derivado a estas intervenções esse valor foi ultrapassado no primeiro mês de abertura e no fim de outubro o bar atingiu a sua faturação mais elevada de alguma época passada (201.000 €).

B) Sistemas de Controlo

Todos os controlos são importantes para qualquer tipo de empresa. Numa unidade hoteleira não é exceção. É essencial que sejam feitos variados controlos, cada um com a sua finalidade, para que os custos sejam corretamente apurados e não hajam desvios.

▪ Contagem de Inventários

Os inventários de mercadorias são realizados mensalmente no fim de cada mês. São entregues a cada secção de F&B, onde os colaboradores têm de ter o máximo rigor no preenchimento do inventário. O colaborador que preencher o documento deverá: utilizar a coluna “Contagem Física”, respeitando as unidades de medida de cada produto; começar a contabilização a partir de um ponto e seguir de forma a não deixar nenhum espaço de armazenamento de mercadorias por contar; começar por contar as prateleiras no topo e acabar nos espaços de armazenamento junto ao chão; ter atenção para não somar em inventário produtos de armazéns diferentes. Isto é, não somar produtos por exemplo do restaurante na cozinha, produtos do bar no restaurante, etc.

A estagiária teve a tarefa de fazer a contagem de inventários de todas as secções de F&B exceto a cozinha.

▪ Controlo de Consumos Internos

Este tipo de controlo tem um processo idêntico ao anterior. É constituído por uma base de dados, onde está descrito qual o departamento que fez consumos, o que consumiu e qual o seu respetivo valor. No final do mês deve ser feito o apuramento do consumo mensal para que faça parte dos gastos.

Todos os gastos de cada departamento são lançados, e por fim é dado conhecimento ao Diretor Geral para verificar todos os consumos feitos durante o mês.

A estagiária teve como tarefa o controlo diário dos consumos internos conforme dito anteriormente, devendo reportar ao Diretor e chefes erros que se verificassem, de modo a que estes pudessem corrigi-los. No fim do mês, após organização e verificação dos consumos internos, os mesmos eram entregues ao Diretor Geral para seu conhecimento e análise.

▪ **Transferências**

As transferências de produtos entre secções devem ser feitas rigorosamente pois influenciam os custos de cada secção e só deste modo é possível apurar rácios. As transferências devem ser feitas diariamente, entre as secções de produtos alimentares e bebidas. Importante salientar, que não só as transferências que devem ser apontadas diariamente e mensalmente, também as quebras têm de ser lançadas, pois são um custo a pesar na secção.

As transferências podem ser feitas entre:

- Cozinha;
- Restaurante;
- Refeitório;
- *Room Service*;
- Bares;
- Banquetes;

A estagiária ficou encarregue de fazer, diariamente, todas as transferências entre secções, quando as mesmas eram reportadas.

C) Gestão de Eventos

O departamento de F&B é um dos responsáveis pela organização de eventos. Este está interligado com a secção Comercial que também é responsável pela organização de eventos e angariação de grupos. O Hotel Paraíso de Albufeira tem apostado bastante na realização de eventos/festas como forma de aumentar a receita.

Na unidade existem vários tipos de eventos podendo dividir-se em:

- Coffe Breaks;
- Conferências
- Reuniões
- Jantares e almoços de grupo
- Jantares e almoços de gala
- Festas de Aniversário
- Formações;

Durante o estágio houve oportunidade de acompanhar o planeamento, coordenação e gestão de alguns eventos.

Na organização dum evento são necessárias várias tarefas a ser realizadas pela equipa do restaurante:

- Abertura do processo do evento;
- Nota de serviço;
- Verificação e organização do evento;
- Acompanhamento do grupo;
- Transferências;
- Fecho do processo do evento;

- **Abertura do processo do evento**

Em cada evento inicia-se um processo, para se juntar toda a informação desde a primeira impressão com o cliente, o desenvolvimento do mesmo, a sua realização, até ao momento do pagamento.

Existe um primeiro contacto com o cliente onde é transmitida toda a informação sobre o tipo de evento que o cliente pretende. Todos os esclarecimentos que o cliente deseja são transmitidos na primeira e segunda abordagem. São apresentadas todas as condições, preços, salas, etc. para que o cliente possa analisar e decidir o que lhe agrada e saber se é possível realizar o evento no hotel. Fazem-se contactos diretos com o cliente, é dado apoio ao mesmo e são feitas as anotações de alterações que o cliente deseje na sala ou no menu.

De seguida é dado ao cliente um prazo para a confirmação do evento para que se possa agendar no mapa de planos da sala.

A participação da estagiária debruçou-se no acompanhamento do Diretor de Eventos em todo este processo, inclusive reuniões e na verificação do mapa de salas para relembrar oportunamente o diretor de entrar em contacto com os clientes.

▪ **Nota de Serviço**

Depois do evento confirmado e averiguados todos os procedimentos, realiza-se a nota de serviço para conhecimento de todas as secções, onde estão presentes os esclarecimentos de procedimentos e a distribuição de tarefas por secções, para que cada colaborador saiba o que tem de fazer desde a montagem da sala, ao menu e bebidas seleccionadas, sinaléticas, menus de refeições, marcadores de mesa, limpeza.

Na nota de serviço deve constar:

- Entidade/nome responsável;
- Contacto do responsável;
- Data do evento;
- Nome da sala (onde decorre o evento);
- Número de pessoas;
- Preços por pessoa;
- Valor total da fatura e detalhada por secção;
- Menu seleccionado;
- Observações (pedidos especiais);
- Tarefas a desempenhar por cada responsável das secções.

A estagiária teve a oportunidade de elaborar algumas notas de serviço para vários eventos que decorreram naquele período de tempo.

▪ **Verificação e Organização do Evento**

Após feita e enviada a nota de serviço, e feita a distribuição de tarefas por todos, é iniciada a organização do evento. Isto passa por:

- Organizar e montar a sala;
- Imprimir todas as sinaléticas, menus e marcadores de mesa quando necessário;

- Pedir as requisições de todos os produtos necessários;
- Verificação da sala juntamente com o cliente, para observar se está tudo bem ou se é necessário alterar alguma coisa;

A estagiária esteve presente na organização geral de alguns eventos e ajudou em todas as fases de montagem das salas e contribuiu com o seu apoio e supervisão nesta fase.

- **Acompanhamento do Grupo**

Durante a realização do evento é fundamental acompanhar todo o processo, desde a chegada do organizador, ao cocktail de entrada, à despedida final dos clientes.

Em primeiro lugar é necessário verificar se a sala e todos os procedimentos estão conforme o pedido do cliente.

De seguida, é realizado um controlo de entrada dos clientes e orientação para as salas onde o evento se irá realizar, para que tudo decorra de forma organizada e de modo a confirmar se o número de reservas é o mesmo número de pessoas que realmente chegam. Ao longo deste processo é necessário verificar se o evento está a decorrer na perfeição para que não haja nenhum incidente. Há que fazer um controle geral do ponto de situação e acompanhar, sempre que possível, o cliente e os convidados para atender a algum pedido que possa surgir.

Da parte da estagiária houve um acompanhamento em diversos eventos de maneira a que tudo corresse da melhor maneira e houve uma orientação dos convidados para as salas.

- **Desmontagem da sala**

A arrumação de uma sala cujo evento/reunião terminou é efetuada no final do evento, sempre que possível, pelos colaboradores de F&B destacados para o efeito, tendo em conta a escala de serviço.

A estagiária participou na arrumação das salas utilizadas para a organização dos eventos, assim como teve a seu cargo a verificação da retirada de sinaléticas e confirmação do estado dos equipamentos após o evento.

- **Transferências**

Depois do evento terminado é necessário que todas as secções façam as transferências de custos e despesas para a secção banquetes, para que no fim do mês se consiga apurar rácios e custos de cada evento realizado.

Com isto, foi dada a responsabilidade à estagiária de em dois eventos fazer todas as transferências de secções para banquetes e apurar os custos de cada evento.

D) Gestão operacional das equipas

Para que o serviço decorra de forma organizada e correta é necessário que exista uma boa gestão de cada equipa, de modo a que o trabalho decorra da melhor forma possível e de modo a haver um melhor controlo de todos os funcionários.

- **Horários de Trabalho**

As escalas/horários das secções de F&B são elaboradas mediante a ocupação do hotel, número de hóspedes e número de refeições contratadas, tendo ainda em conta os serviços e eventos agendados, entre outros fatores importantes ao serviço. Sempre que necessário podem existir alterações.

Após explicação e demonstração de como devem ser elaboradas estas escalas de trabalho, foi permitido à estagiária a colaboração na realização dos horários de trabalho semanal da secção do restaurante e do bar.

- **Controlo de documentos**

Em todas as secções existem documentos essenciais para o controlo do trabalho dos funcionários, de modo a toda a secção estar organizada da melhor maneira e de maneira a que os chefes possam gerir o serviço da forma mais correta.

Neste sentido, foi passada a responsabilidade à estagiária, da receção, preenchimento e controlo de documentos como:

- Solicitação de trabalho suplementar, que deverá ser preenchido sempre que um funcionário necessitar de fazer horas extras/suplementares às horas de trabalho estipulado;
- Boletins de marcação de férias;
- Boletins de marcação de recuperações;

4.1.2 Economato

O Economato é uma secção fundamental no departamento de F&B. Tem como função principal armazenar e controlar os produtos que chegam ao hotel e que posteriormente são distribuídos pelas secções.

Porém esta secção, não se baseia apenas nas funções acima referidas. A estagiária durante a sua permanência nesta secção teve a participação nos seguintes processos e tarefas:

- **Requisições**

As requisições são feitas por cada secção, de onde vêm descritos todos os produtos que cada secção irá necessitar. Podem ser requisições para a confeção diária dos pequenos-almoços, almoços, jantares, como também para eventos que irão decorrer no hotel. Estas requisições devem ser elaboradas com algum tempo de antecedência, para que o economato possa verificar se tem quantidades suficientes ou se é necessário fazer encomendas aos fornecedores.

É de a responsabilidade do economato verificar se há falta de algum produto dentro dos armazéns do economato, mas as próprias secções têm também o dever de avisar com antecedência quando os produtos estão a terminar, para estes serem requisitados atempadamente.

A participação da estagiária, neste processo foi feita na visualização das requisições feitas pelas várias secções e na requisição de alguns produtos para o escritório. Alguns dos aspetos a ter em conta foram sempre: ocupação do hotel, packs de F&B, stocks mínimos e máximos, produtos precisos, entre outros.

- **Receção de mercadorias**

Depois de feitas as compras aos fornecedores, são entregues diariamente as mercadorias, onde se deve verificar se correspondem aos produtos que se pediu, às quantidades corretas, a sua validade e se está em boas condições (como o estado da fruta, se a temperatura dos alimentos frios e congelados estão na temperatura correta) pois como são produtos transportados podem sofrer alguma alteração térmica.

A estagiária enquanto colaboradora do economato teve a tarefa de acompanhar e realizar o recebimento de mercadorias e verificar todos os aspetos importantes relacionados com as mesmas.

- **Controlo do armazém**

Todos os armazéns devem ter um controlo do stock mínimo, pois é necessário haver sempre alguns produtos de reserva. Cada produto está ordenado de forma a facilitar a sua visibilidade e controle de quantidade e qualidade, também cada prateleira tem o nome do respetivo produto.

Os armazéns estão organizados por categorias: alimentos, bebidas e outros produtos. Não se devem misturar produtos de armazéns diferentes devido aos procedimentos de HACCP.

A estagiária teve a oportunidade de arrumar o armazém de modo a perceber a dinâmica do espaço, assim como teve a responsabilidade de verificar os stocks dos produtos existentes no mesmo.

- **Lançamento de Faturas**

Todas as mercadorias recebidas trazem a fatura onde, em primeiro lugar, se deve verificar se está tudo em conformidade, e caso isso não aconteça será necessário fazer uma nota de crédito para o fornecedor a reclamar as mercadorias em falta.

Por vezes acontece também chegarem alguns produtos que não foram devidamente faturados, por isso deve haver um controlo atento sobre as mercadorias pedidas a cada fornecedor.

As faturas devem ser organizadas por fornecedor, forma de pagamento, ordem alfabética, ordem de dia de entrega das mercadorias, para depois serem lançadas no sistema.

No lançamento das faturas deve ser inserido o nome do produto, o IVA de do mesmo, o seu respetivo valor e a quantidade adquirida, podendo esta ser em quilos, litros ou unidades.

A maioria das faturas têm prazos de pagamento que podem variar entre trinta, sessenta ou noventa dias, mas também existem faturas pagas a pronto pagamento.

A estagiária teve a tarefa de organizar as faturas do material requisitado e posteriormente do lançamento das mesmas, sempre acompanhada pelo responsável de compras.

4.1.3 Cozinha

A cozinha é uma secção muito importante para o hotel pois torna possíveis todos os serviços de pequenos-almoços, almoços e jantares. O trabalho desenvolvido nesta secção foi curto derivado à falta que a estagiária fazia nas outras secções. O estágio permitiu, participar em algumas atividades da secção da cozinha, não tanto como colaboradora, mais na observação dos processos utilizados. O objetivo da passagem por este departamento era ficar com a noção de como seriam organizados os serviços e, como se deveriam conservar e prepara os alimentos. Foi também possível participar na alteração das ementas de um dos restaurantes do hotel e de elaborar as fichas técnicas dessa mesma nova ementa.

- **Preparação de alimentos e snacks**

Durante a curta passagem da estagiária pela cozinha, uma das tarefas da mesma foi prestar auxílio no preparo e na seleção de alimentos. É fulcral que exista uma correta e organizada preparação prévia dos alimentos e dos pratos a serem servidos para que o serviço decorra sem imprevistos. A estagiária teve que participar em tarefas como cortar, lavar, descascar e ralar alimentos sob a orientação dos cozinheiros.

- **Ementas**

A ementa tem a função primordial num restaurante – é um dos seus principais instrumentos de marketing. É o veículo de informação, venda e publicidade do espaço e tem como finalidade auxiliar os clientes na escolha de alimentos e bebidas. Deve ser

cuidadosamente planeada e elaborada, pois transmite a imagem do restaurante para o consumidor.

Desde há dois anos – derivado ao aumento dos preços e à má reputação dos seus pacotes de F&B - o hotel tem vindo a sofrer uma grande redução do número de clientes com refeições incluídas e no número de clientes passantes no seu restaurante, o que tem levado a faturações muito pouco satisfatórias em ambos os espaços de restauração da unidade.

Deste modo, foi decidido pela direção que era necessário realizar algumas mudanças de modo a captar mais clientes e a satisfazer mais os que comem no hotel. Ambos os dois restaurantes do hotel tinham necessidade de mudar, mas numa fase inicial foi decidido que apenas um iria ter uma intervenção- o restaurante Aquarium, da piscina. Um dos pontos definidos como urgentes de mudança - para além da aparência física do espaço - foi a ementa, que se encontrava desatualizada, pouco atrativa e com itens fora de contexto.

Alguns fatores determinantes devem ser considerados na composição de uma ementa: os prováveis consumidores, as preferências dos mesmos, a localização, o espaço físico, o ambiente, o tipo de serviço, o número de refeições, o horário de atendimento, os equipamentos, utensílios e mão de obra.

A estagiária teve então a oportunidade de participar nas reuniões realizadas para definir novas estratégias para o restaurante e deste modo aumentar as receitas do mesmo. Juntamente com o responsável de secção e o diretor geral, a estagiária ficou encarregue – após análise e decisão conjunta das novas ementas - de elaborar os novos menus, tendo sido a própria a tratar de todo o design e a comunicar com a gráfica para a finalização dos mesmos. De seguida, foram introduzidos os novos menus no espaço e foi feita uma avaliação ao longo do tempo do mesmo.

- **Fichas Técnicas**

As fichas técnicas são um instrumento que garante a manutenção de um controlo de qualidade permanente em toda a produção de F&B. Numa operação organizada, para cada item disponível na operação de F&B deve ser elaborada uma ficha técnica com as seguintes rubricas:

- Designação ou nome do produto;

- Ponto de venda;
- Fotografia do prato;
- N° de doses confeccionadas;
- Ingredientes utilizados, quantidades, preço unitário e preço total;
- Descrição do modo de preparação;
- Descrição da forma de servir;
- Preço de venda líquido (sem IVA);
- Custo Total;
- Custo Dose;
- Margem de Contribuição Unitária;
- Ratio de Food Cost;
- Alergénios;

Um só documento revela-se extremamente útil para a confeção, para o serviço, para o controlo e para a gestão. Produção assegura a necessária padronização, pois independentemente do elemento que executa a confeção, o resultado final deverá manter-se constante, desde que sejam respeitadas as dosagens ou capitações, o modo de preparação e a apresentação final da iguaria em causa.

A estagiária, após a elaboração e colocação dos menus do snack bar em uso, ficou encarregue de elaborar, com o chefe da cozinha, todas as fichas técnicas da nova ementa do restaurante Aquarium. Deste modo, foi possível aprofundar os seus conhecimentos sobre alergénios, conservação e vida útil de cada produto, assim como do modo de preparação dos diferentes pratos.

4.2 - Departamento Alojamento

No departamento de alojamento foram desenvolvidas atividades em duas secções: receção e housekeeping. Como tal compete a estas secções e aos seus chefes gerir e verificar se estão a ser cumpridas todas as tarefas necessárias para o bom funcionamento da unidade. O início do estágio passou por conhecer os apartamentos e áreas envolventes, assim como os serviços existentes e os horários de funcionamento dos mesmos. De igual

modo, houve uma introdução aos procedimentos utilizados na receção e do funcionamento do PMS (Property Management System).

4.2.1 Receção

- **Atendimento telefónico**

Seja para fazer uma reserva ou para obter informações do hotel, o telefone é um instrumento de trabalho muito importante dentro de um hotel. Sendo os telefones, na maior parte das vezes, o primeiro contacto que o cliente tem com a unidade hoteleira, é crucial que o cliente fique com uma boa imagem do hotel. Como tal, o estágio iniciou-se pelo atendimento telefónico. Esta função obriga os colaboradores a conhecerem todos os serviços que o hotel oferece, a sua organização, os preços que pratica, bem como as promoções em vigor nos determinados momentos. No atendimento telefónico, é necessário saber como se dirigir ao cliente, conhecer a linguagem e as expressões que se deve utilizar e mostrar sempre disponibilidade e simpatia em auxiliar nas questões solicitadas pelos clientes. Em casos de reservas o atendimento é feito pelo rececionista, mas passado de imediato à secção de reservas. Em casos que excedam competências do departamento de receção a chamada é passada ao responsável do departamento competente.

A estagiária teve por inúmeras vezes de atender várias chamadas telefónicas, com assuntos bastante divergentes, tendo sempre obrigação de auxiliar o cliente no que ele precisava.

- **Preparação de chegadas**

Este processo consiste em verificar novamente a reserva do cliente para confirmar que tudo se encontra correto: datas, preços, tipologias de quarto, entre outros aspetos. A estagiária teve como tarefa verificar todos estes elementos de modo a que na chegada do cliente houvesse o mínimo de imprevistos possíveis.

▪ **Check-in**

A principal função do rececionista é receber os hóspedes aquando a sua chegada ao hotel, garantindo a prestação de todos os serviços necessários e acompanhamento das suas necessidades durante a sua estadia. Este é o rosto do hotel e a primeira impressão do cliente. Após a chegada do cliente é efetuado o check-in.

Durante o processo de check-in são necessárias ter em atenção algumas tarefas para que o procedimento fique completo, tarefas essas que foram realizadas pela estagiária:

- Recolher os dados de identificação do cliente;
- Verificação da reserva em sistema;
- Verificação da disponibilidade do apartamento no momento em coordenação com o Housekeeping;
- Entrega da chave do apartamento;
- Entrega da welcome letter e toda a informação necessária à sua estadia, quer a nível interno (funcionamento de bares, restaurantes, piscinas, kids club, serviços, etc...) quer a nível externo (excursões, horários de transportes públicos, etc.);
- Pagamento;

▪ **Acompanhamento do cliente durante a estadia**

Qualquer informação que o cliente necessite, ou algum pedido que deseje fazer, durante a sua estadia, este deve deslocar-se à receção, ou contactar com esta. Cabe à receção receber a informação do cliente, resolvê-la, se estiver ao seu alcance ou então dirigi-la a quem de direito. É necessário também que o rececionista saiba fazer uma boa gestão das reclamações do cliente, caso não esteja ao seu alcance resolvê-la, deve passar ao seu chefe de departamento e ao CRM para que este possa resolvê-la, e em casos extremos deverá ser a direção do hotel a fazê-lo.

A estagiária enquanto elemento permanente da receção por várias semanas lidou com os mais diversos pedidos e dúvidas, assim como com problemas e reclamações por parte dos hóspedes. Nesta altura era importante ter uma boa forma de comunicar de modo a gerir as situações da melhor maneira e resolver os assuntos com sucesso.

Salientar que nesta fase é essencial que exista uma boa coordenação dos pedidos dos clientes com todas as secções (restaurantes, housekeeping) de modo a satisfazer as necessidades do mesmo.

- **Guest Service**

A venda de bilhetes para parques temáticos ou excursões é outra das tarefas do rececionista e apresenta-se como uma boa forma de aumentar receitas dentro do hotel. Neste processo as tarefas da estagiária foram:

- Contacto com os fornecedores dos bilhetes;
- Introdução das brochuras na receção;
- Marketing dos passeios, parques e excursões;
- Contacto com o cliente para a possível venda dos bilhetes, sendo neste caso necessário estar a par de todas as informações relacionadas com cada fornecedor do serviço;
- Venda dos bilhetes;

- **Night Auditor**

O Night Auditor é responsável pela auditoria diária de todas as atividades realizadas dentro do hotel, fecho do dia e envio de relatórios à direção, assim como da preparação do dia seguinte. As tarefas desempenhadas nesta função foram:

- Atendimento ao cliente;
- Verificar, confirmar e corrigir faturas do dia;
- Analisar contas do fecho do dia;
- Controlo de pendentes;
- Picagem do serviço despertar;
- Preparar os transfers agendados;
- Conferir contas corrente;
- Listagem SEF e INE;
- Faturação do dia;
- Envio de registos de ocorrência do dia;

- Impressão e distribuição dos relatórios de previsão de ocupação pelas diversas secções.

- **Check-out**

Concluída a sua estadia, o cliente dirige-se à receção para efetuar o check-out e assim sair do hotel. A estagiária realizou diversos check-outs que implicavam as seguintes tarefas:

- Recolha da chave dos apartamentos;
- Pagamento caso ainda não tenha sido feito;
- Emissão da fatura;
- Breve abordagem para saber como correu a estadia;

4.2.2 Housekeeping

A secção de housekeeping, tem como objetivo garantir que todas as zonas do hotel se encontram limpas, desde: quartos, zonas públicas dos clientes, restaurantes, bares, receção, sala e zonas públicas dos funcionários. O estágio neste departamento permitiu o desempenho de todas as funções inerentes à secção, desde a limpeza e arrumação dos quartos e das zonas comuns, à lavandaria e ao acompanhamento da governanta na supervisão dos quartos.

A minha participação concretizou-se realizando várias tarefas:

- Limpeza e arrumação dos apartamentos;

Todas as divisões - quartos, casas de banho, sala e varanda – devem ser limpas devidamente. A casa de banho deve ser corretamente limpa e desinfetada, devem ser colocadas toalhas e *amenities* (produtos de cosmética que o Hotel disponibiliza aos seus hóspedes) de acordo com o número de clientes que ficam alojados no quarto. As toalhas, o papel higiénico e os *amenities* têm um lugar e uma posição específica para serem colocados. Os quartos devem ser limpos e arrumados, sendo retiradas todas as roupas sujas e colocada roupa convenientemente limpa e engomada. A cama é feita de uma maneira específica, para que todas as camas do hotel sejam apresentadas de igual forma.

Devem ser deixados nos quartos os questionários de satisfação, que o cliente deve preencher e posteriormente entregá-lo na receção. É necessário cumprir todos esses procedimentos, para que o quarto se encontre perfeito aquando a chegada do cliente.

- Lavandaria – distribuição da roupa pelos andares e gestão da roupa recolhida;
- Registo diário das roupas distribuídas para outras secções do hotel;
- Realização de pedidos de manutenção;
- Registo e guarda dos objetos perdidos e achados;
- Inserção em sistema de quarto pronto a ocupar;
- Requisições de produtos de limpeza e material auxiliar;
- Gestão do pessoal - perceber o número de recursos humanos necessários para a secção, assim como o número de pessoas necessárias em cada dia e em cada tipo de serviço.
- Distribuição do trabalho diariamente;
- Supervisão e verificação da limpeza dos quartos, zonas públicas e de serviço;
- Análise dos relatórios - chegadas para o dia, chegadas para o dia seguinte, relatório de saídas, relatório de quartos livres, relatório de quartos ocupados, relatório de quartos fora de serviço;

4.3 - Departamento Comercial

A permanência da estagiária neste departamento foi de 10 semanas, repartidas entre a secção de reservas, marketing e comercial. Em ambas as secções, saber exatamente o que se tem para vender e saber promover a unidade em causa é um aspeto extremamente importante.

Para uma melhor compreensão, é relevante explicar que no caso do Hotel Paraíso, a central de reservas se encontra enquadrada na estrutura central do departamento comercial, sendo que os colaboradores desta secção executam as suas tarefas no Back Office, junto do diretor comercial, reportando hierarquicamente a este. De igual modo, a secção de marketing trabalha em conjunto com as secções anteriormente mencionadas, reportando também ao diretor comercial e seguindo as diretrizes deste.

4.3.1 Reservas

A secção de reservas tem como finalidade vender e receber todos os pedidos de reservas e cancelamentos do hotel, ou seja, em muitos casos é o primeiro contacto que o cliente tem com o hotel, antes mesmo de chegar às instalações. Na gestão das reservas é importante ter em conta vários aspetos, de modo a que se evitem situações de overbooking e de modo a haver a melhor gestão possível do alojamento disponível.

Após a receção de um e-mail ou chamada com um pedido de reserva, deve ser verificada a disponibilidade do hotel e, posteriormente responder, informando o cliente da receção da mesma e da disponibilidade existente, assim como dos preços. É importante saber sugerir e vender uma tipologia de apartamento adequado às necessidades de cada cliente. Quando as reservas chegam através dos operadores estas devem ser inseridas o mais rápido possível em sistema. Caso haja um cancelamento são igualmente necessários efetuar outro tipo de procedimentos por forma garantir que a reserva foi devidamente cancelada.

A estagiária durante a permanência nesta secção, teve envolvimento nas seguintes atividades:

- Ação de formação específica sobre os standards de atendimento telefónico, tipologias de quartos e tarifas diferenciadas;
- Atendimento telefónico;
- Resposta a emails com pedidos de reservas, assim como troca de correspondência com diferentes pedidos tais como camas suplentes, pedidos de informações de pacotes de F&B, entre outros;
- Visualização do *planning* de alojamento mensal e do *planning* de reservas;
- Carregamento de preços e pacotes para o ano 2018/2019;
- Visualização do processo de pagamentos e notas de crédito;
- Alteração de preços online e fecho de vendas;
- Inserção de *cardexs*;
- Organização de arquivo;

- Resolução de overbookings (realizando upgrades, downgrades, trocas dos clientes para outras unidades do grupo ou por vezes para hotéis concorrentes de modo a assegurar o alojamento aos mesmos).
- Inserção de reservas no sistema e atribuição de quartos;

4.3.2 Vendas

O departamento comercial, tem como objetivo promover e vender o hotel. A fixação dos preços e condições de venda dos serviços do hotel é da responsabilidade do Diretor Comercial e da Direção Geral. O responsável por este departamento dirige todo o trabalho relacionado com a venda e promoção do hotel, assim como toda a contratação e negociação com os operadores.

A estagiária teve a oportunidade de acompanhar o diretor comercial nas suas tarefas e participar em algumas das atividades seguintes.

- **Análise de contratos**

Os preços são estabelecidos anualmente pelo diretor comercial e o diretor geral, com base nos custos por ocupação e de acordo com as tendências de mercado, concorrência e evolução da procura. A política de preços, deve assim combinar estes fatores e adequar as tabelas de preços ao mercado, época do ano e categoria de cliente. Neste seguimento, existe uma tabela de Preços Base ou de Allotment com os valores NET e é a partir desta que é criada a Tabela de Balcão (+/- 60%), a Tabela de Grupos (- 10%), a Tabela de Site (+ 25%) e a Tabela de Empresas (+ 20%). Cada tabela é subdividida em 3 níveis – R1, R2 e R3 – que permitem a flutuação do preço de acordo com as exigências do mercado, ou seja, o R1 corresponde ao preço inicial, o R2 ao preço inicial – 10% de desconto, e o R3 ao preço inicial – 20% de desconto.

A tabela de Allotment estabelece, também, os preços dos suplementos de comidas e bebidas, sendo estes valores aplicados também na tabela de grupos, no entanto na tabela de balcão, site e empresas os suplementos têm um acréscimo de 25%.

A estagiária teve a oportunidade de analisar alguns dos contratos existentes entre o hotel e os operadores, tendo acesso aos preços e tipologia de quarto contratadas, os períodos do contrato (épocas), descontos de early booking, releases, preços dos suplementos, políticas de cancelamento e no-show, entre outras condições importantes num contrato. Os operadores com maior volume de vendas e que compram a grande maioria do hotel obtêm preços específicos e melhores condições.

- **Criação de contratos em sistema**

Todas as reservas recebidas através de um operador turístico devem refletir as condições e os preços acordados por ambas as partes, devendo essa reserva estar associada ao respetivo contrato. Para que isso possa acontecer, os contratos devem ser inseridos em sistema, existindo um contrato para cada época, por operador e por hotel. Ao longo do estágio, foram introduzidos dois contratos em sistema, permitindo uma melhor compreensão entre contratos de allotment, on request, free sale e garantia. Em cada parceiro deve ser criado o perfil da empresa e introduzido o contrato acordado entre ambos, tendo sempre em atenção se elementos como, a data de início e fim de contrato, o modo de venda (allotment, on request, free sale ou garantia), prazos de pagamento, tabela de preços (preços diferentes para meses diferentes), tempo de release (no caso de allotments), regimes (BB, HB, PC, AI) e outras observações, estão corretos.

4.3.3 Marketing

A secção de marketing é uma das mais importantes na venda e promoção do hotel. É a partir do trabalho realizado por esta secção que se comunica com o cliente, que se torna o hotel na principal opção das pessoas e que se desenvolvem ações de modo a aumentar a participação da empresa no mercado. Neste caso em concreto, esta secção ajuda também as reservas sempre que seja possível e necessário.

- **Fichas técnicas dos hotéis**

Para cada hotel do grupo existe uma ficha técnica onde se deve incluir exatamente toda a informação sobre o hotel. Derivado às remodelações e outras mudanças que têm ocorrido na unidade, houve a necessidade de atualizar essas mesmas fichas técnicas. Assim, após visita aos dois hotéis, foram tiradas notas sobre remodelações, novos horários e outras alterações que tivessem ocorrido, para mais tarde, a estagiária proceder à atualização das fichas técnicas, reenviando-as para o responsável de marketing já com as informações alteradas.

- **Promoção / Comunicação**

Os meios de promoção e comunicação mais utilizados pelo hotel para com o público e o mercado em geral são:

- Redes sociais como o facebook, instagram e twitter;
- Páginas de informação turística como o Turismo de Albufeira, Albufeira.com e Albufeira.pt;
- Website institucional;
- Mailing lists e newsletters.
- Brochuras

Durante o trabalho realizado na secção de marketing, a estagiária teve participação nas seguintes atividades:

- Publicações nas redes sociais do hotel, de modo a manter uma presença mais ativa junto do público no mundo digital e a divulgar mais e melhor todas as atividades e serviços do hotel;
- Introdução de fotos mais recentes no website da unidade, assim como informações em falta no mesmo;
- Lançamento de newsletters;
- Participação na elaboração das brochuras de Passagem de ano e Natal.

- **Envio de comunicações**

Uma vez que os operadores turísticos têm informações sobre as características dos hotéis, sempre que existam algumas alterações ao hotel ou ao seu normal funcionamento, estas devem ser imediatamente comunicadas.

A estagiária teve como tarefa o envio de algumas comunicações para todos os seus parceiros, nomeadamente com informações sobre obras de manutenção não planeadas na piscina, cauções a aplicar a reservas de grupos e fecho temporário de serviços.

- **Registo de Contactos e Visitas**

Na unidade todas as agências de viagens, operadores turísticos, associações, agências de Incoming, OTA's, organismos públicos e outras empresas de diversos setores são considerados entidades. À medida que se estabelecem relações entre alguma destas entidades e algum dos hotéis, devem ser inseridos todos os dados dessa mesma entidade na base de dados, criando-se um Profile da Entidade.

Na base de dados deve ser introduzido o nome, o tipo de entidade (operador, empresa, etc.), a morada completa, o número de telefone geral, o e-mail geral, o mercado de atuação, possíveis representantes, o NIF e o e-mail para envio de stop sales. Existe também um separador onde se deve registar todas as reuniões, visitas e interações com as pessoas dessa entidade, registando qual a pessoa contactada, a data, o tipo de visita (reunião, e-mail, telefonema ou visita técnica), o motivo da visita (manutenção, negócio potencial, negócio efetivo ou faturação), o resultado da visita (oferta, diagnóstico, follow-up, etc.), a ação associada (no caso de feiras, workshops ou outra), as observações (tudo o que foi falado, discutido e decidido) e possível data de follow-up (agendamento de próximo contacto). Neste sentido, a estagiária teve por algumas vezes, após orientação do diretor comercial, de inserir novas entidades na base de dados após contacto com as mesmas.

- **Participação em Feiras de Turismo**

Todos os hoteleiros sabem que para a sua empresas crescer, é importante expor a sua marca, procurar novos contactos e possibilidades de negócio, e ainda estar atento à concorrência. Existem momentos em que é possível fazer tudo isso de uma vez só, como em feiras e em eventos turísticos. A estagiária teve a oportunidade de marcar presença na visita à Feira Internacional de Turismo (BTL) em Lisboa, como acompanhante do diretor comercial. O acompanhamento das reuniões de negociação e de promoção da unidade foram bastante importantes para uma melhor percepção de que modo a venda do hotel é feita e para um melhor entender da relação dos parceiros entre si.

- **Stop sales**

As disponibilidades atualizam-se automaticamente mediante a inserção de reservas ou cancelamentos, no entanto, a introdução de *stop sales* e o seu envio para outros operadores, é feita manualmente, tentando assim evitar situações de overbooking. Uma das tarefas desenvolvidas nesta secção e porque é o responsável pela mesma que tem a seu cargo esta função, foi a realização de stop sales. Aqui são inseridas as datas em que o hotel se encontra cheio, o nome do hotel e qual a tipologia a fechar. A partir daí, é enviado um e-mail com a informação de fecho de vendas para todos os operadores que têm contrato com o hotel.

- **Reorganização de arquivo**

Num departamento desta dimensão e em secções que mexem com tantos papeis é crucial que exista uma boa organização dos documentos e um arquivo organizado. No entanto, no dia a dia, com o trabalho intenso, nem sempre é possível ter todo organizado e arrumado da maneira mais correta. Posto isto, a presença da estagiária na secção foi aproveitada para este efeito e foi pedido à estagiária que reorganizasse vários tipos de documentos e pastas.

4.4 - Departamento CRM

O CRM, adquiriu um lugar central nas tarefas do gestor hoteleiro, e consiste numa estratégia de gestão mais focada no cliente. A "Gestão de Clientes" é, atualmente, uma peça-chave para a obtenção de resultados e objetivos definidos na camada estratégica das empresas. Atualmente, torna-se cada vez mais importante a atenção no acompanhamento direto e personalizado a cada cliente de forma a conseguir atingir o maior grau de satisfação do mesmo, bem como a máxima eficácia das campanhas de marketing concebidas e efetuadas pela empresa.

O hotel encontra-se ainda numa fase muito inicial no que diz respeito à introdução deste departamento enquanto parte da estrutura da unidade, havendo ainda muito trabalho a ser desenvolvido. O tempo de permanência neste departamento foi de 4 semanas, onde a estagiária pode colaborar nos seguintes processos e tarefas.

- **Gestão das Redes Sociais**

As redes sociais são, nos dias de hoje, umas das ferramentas de trabalho mais importantes e de sucesso, na forma como as empresas gerem a sua relação com o cliente e na maneira como conseguem chegar até ele. As redes sociais onde atualmente o grupo MGE marca presença são: o Facebook, Instagram e Twitter. É através destas plataformas que se estabelece uma relação mais estreita e direta com os clientes e potenciais clientes

A estagiária teve como tarefa gerir toda a atividade que fosse detetada nestas redes sociais, nomeadamente responder a todos os comentários deixados pelos clientes na página do hotel, responder a todas as dúvidas e perguntas que fossem deixadas nas mensagens, introduzir imagens e vídeos diários do hotel e suas atividades, e ainda divulgar todos os serviços, promoções ou eventos específicos que decorressem na unidade.

- **Gestão de avaliações online**

Como podemos verificar por dados já anteriormente apresentados por Nielsen (2012), cerca de 70% dos consumidores confiam nos comentários publicados por outros consumidores na internet.

A escolha do local para passar férias é uma decisão muito importante para todas as pessoas e hoje em dia os clientes estão cada vez mais exigentes, pesquisando exaustivamente o próximo destino de férias e procurando saber o máximo de informação possível do sitio onde podem vir a ficar. São então plataformas como o site TripAdvisor.com ou o site de reservas Booking.com. que auxiliam os viajantes nas suas escolhas. Hoje em dia grande parte das pessoas reservam as suas férias através da internet. É antes dessa reserva que os viajantes procuram perceber como foi a experiência de outras pessoas no hotel que ponderam ficar e tender a ler as opiniões ou as avaliações partilhadas por outros utilizadores na internet. Essas experiências e avaliações partilhadas na internet por outras pessoas são bastante influenciadoras nas decisões.

Muitas vezes os comentários e avaliações não correspondem totalmente à realidade. A internet e estes canais podem ser muito ingratos para como os hotéis. Alguns comentários negativos podem destruir a reputação de um hotel que provavelmente num todo apresenta muitos mais pontos positivos do que negativos.

O grupo MGE, tem a noção da importância e do impacto que estes canais representam para a sua atividade e imagem perante o público, assim como eles influenciam a decisão dos clientes. Derivado desta consciência, o departamento de Crm tenta dar o maior feedback possível aos comentários apresentados e também de retirar desses comentários formas de melhorar os seus serviços.

A estagiária teve como tarefa manter em dia as respostas aos comentários e avaliações que surgiam nestas plataformas e de tentar, sempre que uma avaliação fosse negativa, pedir desculpa e tentar justificar da melhor maneira o desagrado do cliente.

- **Gestão de Reclamações**

As reclamações são um problema real no mundo hoteleiro. É muito importante que seja dada a devida atenção às reclamações que chegam por parte dos operadores pois a má gestão destas ou a falta de resposta pode originar em elevados montes de indemnizações a pagar pelo hotel.

Ao longo dos anos, derivado à inexistência de um departamento que se dedicasse a este tipo de assuntos e ao atraso ou ausência de respostas às reclamações, o hotel foi sendo muitas vezes “obrigado” a pagar indemnizações avultadas.

Uma das atividades da estagiária foi o controlo da chegada de reclamações e posteriormente dar a devida resposta às mesmas, de modo a defender o hotel da melhor maneira. Muitas vezes o hotel era confrontado com reclamações fraudulentas, onde os clientes tentavam reaver parte do seu dinheiro inventando intoxicações alimentares.

- **Inquéritos de satisfação**

Os inquéritos de satisfação representam uma parte muito significativa da comunicação com os clientes que o hotel deseja obter. Desta forma o cliente pode demonstrar a sua opinião em relação aos serviços da unidade, permitindo que a mesma consiga perceber o que os seus clientes consideram estar bem e o que consideram estar mal. Quando a estagiária chegou ao departamento, a mesma ficou encarregue de analisar os questionários de satisfação e inseri-los no cardex de cada cliente.

4.5 Direção Geral

A direção geral tem como objetivo gerir o hotel na globalidade e resolver todos os problemas que surjam no mesmo. Tem como principal função gerir receitas e custos, bem como todo o trabalho dos vários departamentos da unidade hoteleira. O diretor geral deve ser alguém que saiba liderar a sua equipa e que deve ter conhecimentos estratégicos que garantam a eficácia e a eficiência operacional do hotel.

A presença em assuntos da direção foi uma constante ao longo de todo o estágio. Neste sentido, algumas tarefas desempenhadas foram diárias, outras semanais, outras pontuais dependendo da necessidade da direção e da administração, entre elas destaca-se:

- Assistência ao Diretor Geral;
- Horas como Diretora de Serviço;
- Visita diária pelas áreas públicas do hotel e pelas secções nas horas de serviço;
- Participação nas reuniões operacionais semanais;
- Análise de relatórios de ocupação;
- Participação em discussões sobre a data de abertura e fecho de diversos setores;
- Análise das necessidades dos departamentos;

- Elaboração e análise de uma proposta para um contrato de grupos sénior espanhóis;

Concluída a descrição e relato das tarefas e atividades desempenhadas no Hotel Paraíso, considerou-se que seria relevante incluir uma reflexão crítica do estágio. Como tal, o próximo capítulo expõe uma opinião mais pessoal acerca da unidade hoteleira numa perspetiva estratégica e operacional, assim como do valor acrescentado que o estágio trouxe e das melhorias que na opinião da estagiária poderiam ser feitas de modo a o hotel melhorar no seu todo.

5. Reflexão Crítica Sobre o Estágio

Neste capítulo é expressa uma visão mais pessoal, clara e coerente do estágio e do desempenho das funções atribuídas, de modo a permitir esclarecer se foi possível pôr em prática os conceitos e técnicas estudadas no Mestrado. São também abordadas algumas sugestões de melhoria que a estagiária pensa ser importante introduzir no hotel.

O grande objetivo do estágio foi adquirir conhecimentos práticos mais aprofundados sobre todos os departamentos onde foram desenvolvidas atividades de forma a ser possível apresentar críticas construtivas no que respeita a toda a gestão das operações e consequente desenvolvimento do tema proposto. O estágio representou um valor acrescentado essencialmente a nível prático, dando a possibilidade de atuar no terreno e lidar com as situações do dia a dia de um hotel. A teoria é fundamental para uma boa formação, contudo não basta. É importante que as duas vertentes se complementem.

A maioria das tarefas realizadas permitiram aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos durante o mestrado, permitindo assim conhecer e entender melhor a estrutura organizacional dos departamentos operacionais, a importância da comunicação interdepartamental, os procedimentos e os standards usados, a organização do serviço, a gestão de comidas e bebidas, analisar e refletir criticamente acerca dos negócios turísticos/hoteleiros, compreender as premissas do ambiente envolvente e acompanhar as tendências do mercado hoteleiro e compreender o estilo de liderança implementado.

Foi possível entender o hotel numa perspetiva estratégica e operacional. A nível estratégico o hotel, encontra-se um pouco estagnado e limitado. Perdeu um pouco o seguimento e leitura da sua missão e visão e demonstra por vezes muito pouca preocupação com os seus clientes, relativizando as reclamações dos mesmos. A nível de recursos humanos não emprega, muitas das vezes, pessoas competentes e qualificadas para desempenhar determinadas funções, o que compromete o serviço prestado. Não dispõe dos recursos materiais necessários para prestar um serviço de qualidade, havendo deficiências nas estruturas, assim como existem alguns problemas com fornecedores que levam a que por vezes falte material e produto.

Em grande parte, os problemas identificados devem-se à gestão que é feita por parte da administração, que pelo que foi possível perceber ao longo do percurso, não gere o hotel não de uma forma estratégica, organizada e pensada, mas sim para seu proveito e seu interesse, acabando por misturar outros negócios com a operação.

Pode concluir-se que, de um modo geral, os objetivos definidos, tanto a nível pessoal como académico, foram atingidos com sucesso. Uma vez que o estágio proporcionou oportunidades de aperfeiçoamento de competências de gestão estratégica, análise crítica, gestão de pessoas, tempo e conflitos. Foi possível perceber que o hotel no seu funcionamento diário, não põe em prática todas as técnicas e conceitos que um hotel de 4 estrelas deveria ter e que isso se deve muito em parte à falta de pessoal e à falta de organização dentro das secções. No entanto, todas as atividades que estavam pensadas foram concretizadas e bem desempenhadas, tendo a estagiária contribuído com a sua ajuda em todas as secções anteriormente mencionadas.

A identificação dos problemas estruturais e operacionais nesta organização foram espontâneos, no entanto, a sua resolução é bastante complexa. De seguida, serão apresentadas algumas sugestões de melhorias resultantes da aprendizagem prática e do conteúdo abordado no Mestrado. Foram identificados alguns problemas operacionais, que poderão ser corrigidos sem recorrer a alterações estruturais dramáticas, assim como alguns que são de maior dificuldade de alterar num futuro presente.

1. Departamento de Alojamento

- **Comunicação interna:** a primeira sugestão incide na falta de comunicação interna, tanto dentro do próprio departamento como entre departamentos e em todos os problemas que advém disso mesmo. Sugere-se a melhoria na forma como se processa a passagem de serviço para o turno seguinte, sem desvalorizar a importância de um livro de ocorrências, sugerindo-se que este seja adaptado a um formato digital de modo a facilitar a leitura e evitando que informação de relevância seja perdida, permitindo fácil acesso. Sugere-se ainda a melhoria no diálogo entre o departamento e outras secções para que o serviço decorra sem falhas.

- **Atendimento ao cliente:** sugere-se a possível existência esporádica de um cliente mistério para testar o serviço prestado pelos colaboradores, visto que algumas das críticas mais frequentes deste departamento são a pouca simpatia e a dificuldade com que por vezes os rececionistas se mostram disponíveis para resolver alguns problemas dos clientes, simplesmente porque não sabem como resolver ou porque não se mostram disponíveis para o fazerem.

- **Pedidos de Manutenção:** existe a necessidade de um melhor sistema e organização em relação à forma como os pedidos de manutenção são tratados e resolvidos. Deve existir rigor na execução dos pedidos de manutenção e assim que se verifica a necessidade de arranjar ou intervir em alguma coisa, serem tomadas ações de imediato. De igual modo é necessário verificar se os pedidos anteriormente feitos foram solucionados e caso não tenham sido, insistir para que haja uma intervenção rápida de modo a não aparecerem novas reclamações referentes ao mesmo problema.

- **Formação do staff:** de carácter muito importante encontra-se a necessidade de haver um investimento na formação dos membros do staff, para que o serviço prestado seja de melhor qualidade e mais profissionalismo. Alguns dos rececionistas do hotel não têm formação na área nem experiência. Isto não significa que os mesmos não possam vir a ser bons funcionários, mas sim que precisam de formação para chegarem a níveis superiores de serviço.

2. Departamento F&B

- **Controlo de custos:** apurar custos não requer simplesmente fazer cálculos, mas sim observar e verificar tudo desde controlos de consumos internos, rácios de eventos, anulações, preços dos produtos, preços de venda, desperdícios, etc. É perceptível que no hotel, muito derivado ao facto de não haver um Diretor de F&B e à falta de conhecimentos dos funcionários nesta área, existe um controlo de custos muito fraco. Tudo é feito sem uma antecedente análise e posterior observação, o que leva a que se trabalhe num ambiente de incerteza e de zero conhecimento do caminho que estão a tomar e qual o caminho para o que se deveria estar a trabalhar.

- **Registo e análise de inventários/quebras:** é necessário que haja rigor no preenchimento do documento das quebras e inventários. De seguida, é crucial que os mesmos sejam analisados, pois a sua simples entrega não chega, os mesmos precisam de ser verificados de mês para mês.

- **Controlo das mercadorias:** outra lacuna identificada é o fraco controlo do peso das mercadorias e das quantidades e produtos recebidos. Na prática, as pessoas que fazem as entregas e as receções são quase sempre as mesmas, o que tende a criar relações de familiaridade, entrando-se no facilitismo e na falta de controlo das encomendas.

- **Formação do staff:** A formação do staff é também um aspeto muito importante a considerar. Foi verificado que, em especial na secção do restaurante e cozinha, há profissionais muito pouco qualificados, o que leva a que o serviço de cozinha e de sala sejam afetados negativamente. O elevado número de comentários negativos referentes às comidas do hotel tem sido uma constante e muito se deve ao facto de quem está a prestar o serviço não ter qualquer noção do que deve fazer.

- **Diretor F&B:** considerada uma das melhorias mais importantes a introduzir – se não a mais importante – é decisivo que seja contratado um diretor de F&B, para que haja um controlo de tudo o que é inerente ao departamento. É muito importante que haja uma gestão de controlo, que vise sobretudo maximizar a qualidade e a rentabilidade e simultaneamente prevenir a ineficiência ou o roubo.

- **Reformulação do Menu à la carte:** medida importante a trabalhar pois no universo de clientes que passam no hotel todos os dias seria de esperar que as refeições dadas fossem muito mais elevadas do que na verdade são. A ementa atual revela-se desatualizada e pouco atrativa. A elaboração deste menu deverá obedecer a determinados requisitos de forma a satisfazer o mercado onde está inserido bem como assegurar a máxima rentabilidade operacional.

- **Promoção interna das vendas:** os hóspedes são os primeiros potenciais clientes dos diversos pontos de venda existentes na unidade hoteleira. A promoção interna surge deste modo como um instrumento fundamental para a catalisação e a maximização das vendas. Esta promoção poderá ser feita de várias formas como: colocação de menus nos

elevadores, hall e quartos do hotel; entrega de voucher de desconto no consumo de F&B no check in; premiar a receção pelas reservas nos restaurantes; entre outras. É importante que seja ensinado aos colaboradores que este é um processo muito importante e de que modo eles o devem fazer.

3. Departamento Comercial

- **Preço vs Volume:** de modo a ter uma ocupação no hotel em períodos de baixa procura, o hotel recorre por vezes, a contratos especiais e a algumas reduções drásticas de preço, de modo a conseguir vender mais. Esta estratégia seria uma forma inteligente de maximizar a receita em períodos de época baixa. No entanto, essa redução deve ser pensada e estudada. Durante o inverno, para conseguir aumentar a taxa de ocupação e realizar algum dinheiro rápido, a estagiária testemunhou a negociação de um contrato destinado a uma operação para o mercado sénior. Contudo a operação ficou longe de ser um sucesso, precisamente pelo facto de não terem sido elaborados estudos referentes ao preço mínimo a ser praticado, de modo que a empresa tivesse lucro com o negócio. O preço acordado revelou-se mais tarde demasiado reduzido para o serviço que teve de ser dado durante alguns meses. Observou-se então de perto a expressão “hotel cheio não é sinónimo de rentabilidade”. É preciso serem feitos cálculos e existir um planeamento antes de se decidir uma operação.

- **Stop Sales:** outra lacuna identificada refere-se à impossibilidade de fechar datas quando necessário. Deveria ser efetivamente possível realizar stop sales, no entanto como a maioria dos operadores que trabalham com a unidade tem security allotment nunca se pode efetivamente fechar datas. A alteração deste problema iria permitir gerir disponibilidades de alojamento de melhor forma e potenciar vendas. Uma vez fechadas as datas o hotel pode vender os apartamentos que restam a preço de balcão, usando para o efeito a tarifa BAR (best available rate), vendendo os últimos apartamentos a preços muito mais elevados, contribuindo assim para o aumento a sua receita de alojamento.

- **Política Comercial:** outra sugestão de melhoria do ponto de vista da estagiária, mas entendido como impossível de se mudar num futuro presente, está relacionado com a

política comercial que o hotel (administração) adotou já há vários anos. O grupo, essencialmente por motivos financeiros e de modo a conseguir receber grandes valores de adiantamentos, acaba por ter de vender o alojamento do hotel praticamente todo a 1 ou 2 grandes operadores. Todavia, para que esse dinheiro chegue antecipadamente o operador impõe as suas condições, sendo muito difícil negociar bons preços e boas condições para a unidade. De igual modo, estes adiantamentos levam a que na altura em que a época alta chega e a operação começa, esses meios financeiros já sejam escassos, podendo ameaçar o normal funcionamento do hotel e acabando por gerar mais dívidas e atrasos.

- **Promoção e divulgação do hotel:** no âmbito do departamento de marketing seria importante apostar numa melhor e mais eficaz promoção do hotel. Numa conjuntura com muita escolha para os clientes, as empresas têm de enfrentar o fim da lealdade. Para combater essa ameaça, as empresas têm que encontrar formas de cativar os clientes. Hoje em dia, para além das formas tradicionais de publicidade e venda, as redes sociais e o mundo digital superam qualquer forma de comunicação, com isto seria interessante que esta secção se tornasse mais ativa nestas mesmas plataformas, de modo a atingir mais pessoas. Publicações diárias ou semanais deveriam ser realizadas de modo a manter uma presença ativa nas plataformas digitais e assim dar a conhecer os nossos serviços e produtos.

- **Plano de Marketing:** por fim a elaboração de um plano de marketing revelar-se-ia ser muito importante para que sejam seguidos procedimentos e formas de trabalhar constantes.

4. Departamento de Crm

- **Programa de Fidelização:** de modo a fidelizar e premiar os melhores clientes e, por outro lado, alavancar as vendas, seria importante criar um programa de fidelização. O programa poderia oferecer as seguintes vantagens aos seus membros: promoções exclusivas; pontos convertíveis em noites gratuitas ou refeições; descontos nos bares e restaurantes nas unidades do grupo; ofertas especiais; early check-in e late check out (mediante disponibilidade); garrafa de água e cesto de fruta por estadia.

- **Implementação de um sistema de CRM:** por fim, com o intuito de tornar a relação com o cliente mais ágil e eficaz, o hotel deveria considerar a implementação um sistema de CRM. O que existe atualmente é limitado, e não permite trabalhar os dados dos clientes e manter o histórico dos mesmos da forma que seria desejável. O sistema atual funciona em certa medida de uma forma manual, o colaborador tem que registrar - à posteriori da saída do cliente - a estadia e os consumos que o cliente realizou, assim como possíveis reclamações, acidentes entre outros assuntos. Um novo sistema permitiria recolher mais informação sobre os seus clientes, e melhorar o perfil do cliente à medida que este frequentasse novamente uma unidade hoteleira do grupo, o que com este sistema não é possível fazer. Um dos grandes benefícios deste investimento será a obtenção de um maior conhecimento sobre os clientes, a possibilidade de efetuar uma maior segmentação e capacidade para identificar padrões de consumo.

5. Direção

- **Estrutura Organizativa:** Foi possível perceber que apesar de existir um Diretor Geral, a decisão final é sempre do dono do hotel, que faz questão de muitas vezes intervir em aspetos da operação da unidade. No entanto, o mesmo não possui formação académica adequada para tal e revela também algumas lacunas a nível de conhecimentos atualizados, que serão fatores-chave, para gerir uma unidade desta dimensão, pertencente a um setor tão dinâmico e mutável como é o turismo. Tudo isto acaba por comprometer a boa e independente gestão do diretor no dia a dia das atividades.

Existem também a meu ver demasiados “diretores” a dar as suas opiniões e ordens, o que compromete o serviço do hotel pois não existe uma concordância entre as chefias de modo a transmitirem aos seus funcionários as mesmas regras e formas de trabalhar.

-**Yield Management:** seria importante introduzir técnicas de modo a ajustar a procura à oferta de forma a maximizar receita, oferecendo o serviço certo na altura certa ao cliente certo e ao preço certo.

6. Limitações ao estudo

Foram encontradas algumas limitações ao estudo, no entanto considera-se que estas limitações não se constituíram como entrave ao desenvolvimento deste relatório de estágio, tendo sido contornadas de forma positiva.

Inicialmente foi estipulado, na proposta de estágio, um determinado tempo de permanência em cada departamento. No entanto, derivado às necessidades do hotel, esses *timings* não foram rigorosamente cumpridos. Assim, a estagiária adaptou-se a uma calendarização ligeiramente diferente em cada departamento, de acordo com as necessidades e prioridades do hotel.

Uma limitação encontrada no desenvolvimento deste estudo, refere-se ao facto de o Hotel Paraíso de Albufeira não possuir documentos únicos e específicos para a unidade e suas secções. Por exemplo, Manuais de Procedimentos, que incluam os procedimentos *standard*, a adotar no desempenho das variadas funções nos diferentes departamentos do hotel. Esta limitação pode significar que, os novos colaboradores do hotel, incluindo estagiários, talvez encontrem algumas dificuldades em se familiarizarem com as técnicas próprias, usadas pelo Hotel no desenvolvimento das tarefas e, conseqüentemente, na forma como se relacionar com o cliente.

Podemos ainda referir, como limitação, o facto de a unidade ser um hotel independente e familiar, que cria alguma dificuldade no acesso a informações específicas, como o acesso a dados financeiros e outros documentos que possam envolver o sigilo ou a imagem do hotel.

Outra limitação encontrada foi também o facto de algumas equipas terem muitos elementos contratados recentemente. Esta situação refletia-se na organização, tornando difícil o processo de aprendizagem da estagiária e a assimilação de conhecimentos técnicos.

Por fim, uma limitação grande foi a falta de tempo e o cansaço físico e psicológico a que a estagiária esteve sujeita durante o período do estágio devido à carga horária e de trabalho.

7. Conclusão

Ao encerrar este relatório de estágio, realizado com o objetivo de concluir o grau de mestre em direção e gestão hoteleira, a atribuir pela Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, a candidata deseja exprimir um sentimento de satisfação e de missão cumprida.

Partiu-se de um plano, que era isso mesmo – um plano – desconhecendo o que iria depois acontecer, durante a permanência de sete meses no Hotel Paraíso de Albufeira, o tempo de duração do estágio. Visto agora, *a posteriori*, fica-nos para trás um período rico de experiências e aprendizagens a vários níveis:

- Ligações academia/profissão: à medida que evoluíamos no conhecimento das estruturas e serviços do hotel, tornava-se cada vez mais clara a ligação entre os conceitos estudados no curso e o que se passa na realidade profissional. Algumas teorias que nos foram passadas, e que, por vezes, pensávamos ser apenas “mais uma teoria”, são aplicadas, de facto, nas operações. Por vezes essa aplicação não deriva diretamente da teoria, assume outros contornos, mas, no fundo, a teoria está lá. Para juntarmos as peças é preciso sentido crítico. Para isso fomos treinados na parte escolar do mestrado. Concluindo, o estágio veio confirmar o velho ditado “uma boa prática depende da aplicação de uma boa teoria”.

- Relações humanas: o contacto diário com muitas pessoas, em ambiente de trabalho, constituiu uma aprendizagem verdadeiramente inextinguível. Pessoas com diferentes formações, competências, motivações, objetivos e níveis de responsabilidade. É impossível, no contacto diário, sermos cem por cento profissionais e esquecermos a vida pessoal. Foi isso que percebemos ao integrarmo-nos na equipa do hotel e sermos aceites como tal. Assistimos e percebemos os momentos de elevada carga e stress profissional dos colegas de trabalho, em especial nos meses críticos da época alta, vimos como geriam as dificuldades, mas partilhámos também aspetos da vida pessoal de cada um de nós. Foi algo que não antecipámos nem conseguíamos prever quando iniciámos o estágio – uma experiência que ficará para a vida toda.

Retomando o plano de estágio, que continha um conjunto de objetivos gerais e específicos, comparando-o agora com este relatório, acreditamos ter atingido as metas propostas. Assim numa síntese breve:

- O objetivo da realização do estágio no Hotel Paraíso de Albufeira foi conhecer a organização interna de um hotel de 4 estrelas, os procedimentos utilizados nos diversos departamentos, bem como as responsabilidades atribuídas a cada funcionário.
- A escolha da vertente estágio derivou do intuito de, rapidamente, se conseguir colocar em prática grande parte das competências, cuja base conceptual fora adquirida ao longo da formação. E ter também oportunidade de entrar em contacto com o mercado de trabalho.
- Ao longo do estágio, decorrido entre 1 de outubro de 2017 e 31 de maio de 2018, foi possível desempenhar diferentes funções nos grandes departamentos do Hotel, conforme descrito no relatório: departamento de F&B, departamento de alojamento, departamento comercial, departamento CRM e direção geral.
- De forma a sustentar e fundamentar teoricamente os departamentos, nos quais a estagiária adquiriu competências, elaborou-se o Capítulo 2 – Revisão da Literatura, através da pesquisa de autores que abordam o tema escolhido. O propósito foi abordar o tema *departamentos operacionais* e assim sustentar a importância de cada um deles, verificando os seus métodos corretos de trabalho. De igual modo, neste capítulo, foi possível fazer uma breve revisão literária sobre o sector do turismo e a sua conjuntura mundial, nacional e regional.
- No Capítulo 3, fez-se uma descrição global do grupo hoteleiro e uma análise mais detalhada do Hotel Paraíso de Albufeira. Deste modo, foi possível ficar a conhecer a estrutura, a organização do Hotel e os seus serviços, bem como a concorrência que enfrenta. Percebemos também, e retratámos neste capítulo, um conjunto de componentes estratégicas – análise estratégica, missão, valores, visão, definição da estratégia e execução da estratégia. Tivemos também oportunidade de, no campo estratégico, e aproveitando recursos disponibilizados nas disciplinas do curso, experimentar modelos muito atuais como o Balanced Scorecard, de grande potencial para monitorizar a estratégia e alinhar a organização. Assim,

desenvolvemos um raciocínio, a partir da realidade que visionámos no hotel, e contruímos uma cadeia de instrumentos, que disponibilizaremos à direção do hotel, esperando que constitua um contributo nosso, ainda que modesto, naturalmente. Essa cadeia de instrumentos integra: uma análise SWOT, mapa da estratégia, Scorecard Corporate e mapa de iniciativas.

- No Capítulo 4, descreveram-se as tarefas desempenhadas nos departamentos onde decorreu o estágio, as competências adquiridas e os contributos dados pela estagiária, traduzidos em sugestões de melhoria, sempre que tal nos pareceu adequado.

Assim, em jeito de conclusão, considera-se que o Estágio foi uma oportunidade muito gratificante em diferentes níveis, tais como - aquisição de competências, autonomia e trabalho em equipa. Ambicionou-se, sempre, colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante o processo de formação no mestrado, especialmente no que respeita à gestão dos departamentos onde decorreu o estágio. Terá resultado, de facto, o desenvolvimento de um novo perfil profissional para a estagiária, não só a nível operacional, mas também, numa ótica estratégica, através da capacidade de ver “o todo” da gestão. Terão sido criadas, desta forma, as bases para uma postura e atitudes capazes de enfrentar desafios em projetos futuros na hotelaria. A estagiária considera que este estágio se traduziu numa experiência rica e numa fonte de criação de valor, não quantificável no presente, mas que o futuro se encarregará de demonstrar.

7. Bibliografia

- Almeida, A.C.E. (2010). *O Deleite do Consumidor como antecedente à Fidelidade: Análise à Qualidade do Serviço dos Spas em Hotéis de cinco estrelas em Portugal*. Tese de Doutoramento, Universidade de Extremadura, Espanha, 2010.
- Andrews, S. (2008). *Textbook of Front Office Mngm & Op*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Anton, J., & Petouhoff, N. L. (2002). *Customer Relationship Management: The Bottom Line to Optimizing Your ROI* (1ª ed.). Prentice-Hall.
- Atlas de Hotelaria (2016). *Deloitte*, 11ª edição. Consultado em fevereiro de 2017. Disponível em <http://atlasdahotelaria.com/2016/>.
- Baran, R. J., & Galka, R. J. (2013). *CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy* (1ª ed.). Routledge.
- Bardi, J. A. (2011). *Hotel Front Office Management (5th Edition)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bergeron, B. (2002). *Essentials of CRM: A Guide to Customer Relationship Management* (1ª ed.). Wiley & Sons.
- Booking.com (2018) – Visitado em 17/04/2018 - <https://www.booking.com>
- Brotherton, B. (1999) *Towards A Definitive View Of The Nature Of Hospitality And Hospitality Management*. Manchester: MCB UP Ltd
- Castelli, G. (1999). *Administração Hoteleira* (9ª Edição). Caxias do Sul.Sul.
- Castelli, G. (2006). *Gestão Hoteleira*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Chakravarti, B. K. (2006). *Concepts of Front Office Managment*. New Delhi: APH Publishing.
- Chen, I.J. e Popovich, K (2003), *Understanding Customer Relationship Management:People, process and technology*, *Business Process Management Journal*, 9, 5, pp. 672-688.

- Costa, A. F. (2009). *O impacto da internet na gestão comercial das unidades hoteleiras portuguesas*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Costa, R. (2012). *Introdução à Gestão Hoteleira (4ª Edição Atualizada)*. LIDEL.
- Christensen, C. (1997), *Making Strategy: Learning by Doing*, Harvard Business Review (novembro - dezembro, 1997)
- Cunha, L. (2009). *Introdução ao Turismo (4ª Edição ed.)*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de janeiro, e respetivas Portarias.
- Decreto-Lei 228/2009 de 14 de setembro, Secção I - Noções e tipologias, Artigo 2º - Noção de empreendimentos turísticos.
- Decreto-Lei 228/2009 de 14 de setembro,,Secção III - Estabelecimentos Hoteleiros, Artigo 11º - Noção de estabelecimento hoteleiro.
- Dionísio, P., Rodrigues, J., Faria, H., Nunes, R., & Canhoto, R. (2009). *B-Mercator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Drakos, N., & Rozwell, C. (2013). *Apply a Comprehensive Planning Framework as Business Gets Social*. GARTNER, Inc-.
- Duque, J., Varajão, J., Vitor, F., & Dominguez, C. (2013). *Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities*, 17.
- Ferrão, F. (2003). *CRM – Marketing e Tecnologia (1ª ed.)*. Escolar Editora.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Braga: Verbo.
- Gonçalves, António – *Guias Técnicos de Investimento em Turismo: Gestão em Restauração e Bebidas*. Lisboa: Instituto de Turismo de Portugal, março 2006
- Gefen, D., & Ridings, C. M. (2002). *Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory*. Journal of Management Information Systems.
- Gonçalves, António (2006) – *Guias Técnicos de Investimento em Turismo: Gestão em Restauração e Bebidas*. Lisboa: Instituto de Turismo de Portugal
- Greenberg, P. (2003). *CRM Magazine*. A Commonwealth of Self-Interest.
- Hamilton, D. P (2001). *In Translation*. Wall Street Journal.

- Houben, K. L. & Vanhoof, K. (1999). *A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises*.
- Instituto Nacional de Estatística (2017), Portugal. Disponível via Instituto Nacional de Estatística em:
https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=299820007&att_display=n&att_download=y
- Kaplan, R.; Norton, D. (1992), “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review* (janeiro - fevereiro, 1992)
- Kaplan,R.; Norton, D. (2004), “*Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*”, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan,R.; Norton, D. (2006), “*Alignment: using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*”, Harvard Business School Press, Boston.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kozak, M. & Kozak, N. (2016). *Tourism and Hospitality Management*. UK: Emerald Group Publishing.
- Lisboa, J., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações (3ª Edição)*. Porto: Vida Economica Editorial.
- Marques, J. A. (2003). *Introdução à Hotelaria*. Bauru: EDUSC.
- Marques, J. A. (2006). *Introdução à Hotelaria*. Porto: Civilização Editora.
- Marques, J. Albano (2008). *Manual da Restauração e do Bar*. Porto: Civilização Editora
- Marques, A. (2014). *Marketing Relacional - Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva (2ª Edição)*. Edições Sílabo. Obtido de <http://www.silabo.pt/livros.asp?num=459>
- Mata, A. (2003). *Front Office - Operação e Gestão*. Prefácio.
- McKenna, R. (1993). *Relationship Marketing: Successful Strategies For The Age Of The Customer (Reprint ed.)*. Perseus Books.
- Medlik, S.; Ingram, H; (2002) *Introdução à hotelaria – Gerenciamento e serviços; 4ª Edição*; Rio de Janeiro; Editora Campus.
- Meios e Publicidade. (2016). *É assim o sector da hotelaria em Portugal. Meios E Publicidade*. Retrieved from <http://www.meiosepublicidade.pt/2016/05/e-assim-o-sector-da-hotelariaem-portugal/>

- MGE Hotels site - <https://www.mgehotels.com/pt/>, acesso em 15/01/2018 .
- Monteiro, C. (2017). *Hotelaria Europeia cresce no primeiro trimestre de 2017*. Publituris.
Retrieved from <http://www.publituris.pt/2017/0424/253991/>
- Moser (2002), *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*. Edições CETOP.
- Unidas, N. (2010). *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. Nova Iorque: Studies in Methods.
- Newell, F. (2003). *Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship*. Bloomberg.
- Gouveia, L. (2014).
Oliveira, Wilson (2000), *CRM e e-business, Sociedade da informação*, Edições Centro Atlântic
- OMT/WTO (2014). *Glossary of Tourism Terms*. Madrid: World Tourism Organization.
- OMT/WTO (2016), *UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition*, UNWTO.
- OMT/WTO (2017), *UNWTO Annual Report*: World Tourism Organization.
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Burlington: Butterworth Heinemann.
- Pinto, F. (2ª edição, 2009). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*; Edições Sílabo.
- Quintas, M. A.; (2006) *Organização e gestão hoteleira – organização e gestão dos empreendimentos hoteleiros*; volume II; Lisboa; Oteltur.
- Rutherford, D. G., O'Fallon, M. J. (2007). *Hotel Management and Operations (4th Edition)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Swift, R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies (1ª ed.)*. Prentice Hall.
- TripAdvisor - <https://www.tripadvisor.pt/>, acesso em 10/04/2018.
- Tsiotsou, R. H., & Goldsmith, R. E. (2012). *Strategic Marketing in Tourism Services (1ª Edição)*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Turismo Portugal (2017) - *Estratégia Turismo 2027*. Disponível via Turismo de Portugal em: <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>
- Vaz, G. N. (2001). *Marketing turístico – recetivo e emissivo*. São Paulo: Pioneira.

Wood, M. (2017). *Essential guide to marketing planning*. 4th ed. Pearson Education Limited.

World Economic Forum (2017), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*, World Economic Forum, Geneva.