

João Pedro Gomes Ferreira Trindade

Carrís Hoteles Porto Ribeira

Organização das Operações num Hotel de 4 estrelas



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2022

João Pedro Gomes Ferreira Trindade

Carrís Hoteles Porto Ribeira

Organização das Operações num Hotel de 4 estrelas

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Ramo Comercial

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Prof. Doutor Carlos Miguel Afonso e Prof. Doutora Cláudia Henriques



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2022

**CARRÍS HOTELES PORTO RIBEIRA: ORGANIZAÇÃO
DAS OPERAÇÕES NUM HOTEL DE 4 ESTRELAS**

Declaração de autoria de trabalho

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

Assinatura:.....

Nome: João Pedro Gomes Ferreira Trindade

Data: 21 / 03 / 2022

Programa: Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Copyright:

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

“Twenty years from now you will be more disappointed by the things that you didn’t do than by the ones you did do. So throw off the bowlines. Sail away from the safe harbor. Catch the trade winds in your sails. Explore. Dream. Discover.”

H. Jackson Brown Jr.

Conteúdo

Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas	ix
Lista de Siglas	x
Agradecimentos	xii
Resumo	xiv
Abstract	xvi
Capítulo 1 Introdução	1
1.1. Objetivos e motivações	1
1.2. Estrutura do relatório	2
Capítulo 2 Caracterização da empresa	4
2.1. Expansão e Internacionalização do grupo hoteleiro	6
2.2. Missão, visão e valores	7
2.3. Estrutura organizacional	8
2.4. Caracterização e Serviços	13
2.4.1. Tipologias do Carrís Hoteles Porto Ribeira	15
2.4.2. Tipologias dos Apartamentos <i>The Arc By Carrís</i>	20
2.4.3. Regime de alojamento	22
2.4.4. Outros espaços e serviços	22
2.5. Recursos Humanos	25
2.6. Operadores e Agências	25
2.7. Procura da unidade hoteleira	25
2.8. Análise interna e externa do Carrís Hoteles Porto Ribeira	27
2.9. Concorrência	29
Capítulo 3 Atividades desenvolvidas	31
3.1. Receção	31
3.1.1. Atendimento	31
3.1.2. Funções de <i>concierge</i>	32
3.1.3. Procedimentos de <i>Check-in</i>	33
3.1.4. Procedimentos de <i>Check-out</i>	35
3.1.5. Atribuição de quartos e elaboração dos key-cards	38

3.1.6. Verificar e arquivar as reservas que integravam no PMS (Tesipro)	39
3.1.7. Uso de plataformas	39
3.1.8. Controle de quartos limpos	42
3.1.9. Outras tarefas da receção.....	43
3.2. Andares / <i>Housekeeping</i>	44
3.3. Reservas.....	46
3.3.1. Canais de distribuição e comissões	47
3.3.2. MICE.....	47
3.3.3. Taxas turísticas.....	48
3.3.4. Outras tarefas das reservas	49
3.4. Restaurante	50
3.5. Bar Nomadik.....	51
3.6. Economato	52
3.7. Direção / Administrativos.....	54
Capítulo 4 Enquadramento teórico	56
4.1. Controlo de custos no F&B	56
4.1.1. Noção e planeamento de ementa	57
4.1.2. Ficha técnica.....	58
4.1.3. Métodos de formação de preços.....	58
4.1.4. Análise da ementa – Engenharia de menu	59
4.1.6. Aplicação de Engenharia de menus no Carrís Hoteles Porto Ribeira	62
4.2. Gestão de conflitos	63
4.2.1. Programa de marcação de férias por pontos.....	64
Capítulo 5 Considerações finais	67
5.1. Conclusão	67
5.2. Limitações e trabalhos futuros.....	67
Bibliografia	69

Índice de Figuras

Figura 1: Logótipo do Carrís Hoteles Porto Ribeira	4
Figura 2: Logótipo The Arc By Carrís	5
Figura 3: Localização das unidades hoteleiras da cadeira Carrís Hoteles.....	6
Figura 4: Marcas do Grupo Carrís.....	7
Figura 5: Organograma Carrís Hoteles Porto Ribeira.....	9
Figura 6: Diferentes Tipologias de quartos do Carrís Hoteles Porto Ribeira.....	13
Figura 7: Amenities à disposição do cliente na casa de banho dos quartos.....	14
Figura 8: Basic Room.....	15
Figura 9: Carrís Room.....	16
Figura 10: Superior Room.....	16
Figura 11: Triple Room.....	17
Figura 12: Junior Suite.....	17
Figura 13: Suite.....	18
Figura 14: Suite Duplex.....	18
Figura 15: Suite Deluxe.....	19
Figura 16: Vistas Terraço.....	19
Figura 17: Suite Porto Ribeira.....	20
Figura 18: Tipos de Apartamentos	21
Figura 19: Salas de reunião do Carrís Hoteles Porto Ribeira.....	23
Figura 20: Nomadik Lounge Bar.....	24
Figura 21: Restaurante "Forno Velho".....	24
Figura 22: Tesipro hotel.....	40
Figura 23: Tesipro apartamentos.....	41
Figura 24: INHOVA.....	41
Figura 25: Simpleaccess by bluetrend.....	42
Figura 26: Tesipro menu 4 – Mapa do estado dos quartos.....	44
Figura 27: Modelo de Kasavana e Smith.....	60

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tipos de vista (rio, cidade, interior, parede), consoante a tipologia de quarto...	14
Tabela 2: Características dos Apartamentos The Arc By Carrís.....	21
Tabela 3: Área, altura, tipos de montagem e capacidade das salas de reunião.....	23
Tabela 4: Mercados emissores do Carrís Hoteles Porto Ribeira e Apartamentos The Arc By Carrís.....	26
Tabela 5: Análise SWOT.....	27
Tabela 6: Feedback comentários dos hóspedes.....	37
Tabela 7: Controlo de quartos limpos.....	43
Tabela 8: Taxas turísticas dos apartamentos.....	49
Tabela 9: Categorias e sugestões.....	61
Tabela 10: Engenharia de menus itens bar/ room service.....	62
Tabela 11: Programa de marcação de férias por pontos adaptada ao staff da receção do Carrís Hoteles Porto Ribeira.....	65

Lista de Siglas

- APA – Alojamento e Pequeno-Almoço
- APHORT – Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo
- ERB – Estabelecimento de restauração e bebidas
- F&B – *Food & Beverage*
- FIFO – *First In, First Out*
- LCD – *Liquid-Crystal-Display*
- MP – Meia Pensão
- OTA – *Online Travel Agency*
- PC – Pensão Completa
- PMS – *Property Management System*
- POS – *Point of Sales*
- SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
- TPA – Terminal de Pagamento Automático
- UK – Reino Unido
- UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a
Cultura

Agradecimentos

Agradeço...

Em primeiro lugar, à minha família que foi a força motriz para que finalizasse o mestrado e aos amigos por toda a coragem que me transmitiram.

Aos colegas tanto do meu trabalho que mantive, e às chefias, pela compreensão do esforço que estive a fazer, e pelo ajuste sempre que possível de horários, o que me permitiu conciliar ambos durante os 8 meses.

À Dra. Celeste Pereira, que estabeleceu a ponte inicial entre mim e algumas unidades hoteleiras, quando tomei a decisão de realizar o estágio.

Ao meu Supervisor de Estágio, Sr. Paulo Ferreira, e a toda a direção da unidade hoteleira, por me terem acolhido durante todo este tempo, ajustado horários de acordo com a minha ocupação anterior, e antes de mais por terem aceite o meu estágio, o que me permitiu evoluir bastante e colmatar a falta que tinha na prática da hotelaria.

Aos colegas da unidade hoteleira, pelo acolhimento e integração.

Aos meus colegas do Mestrado e companheiros dos grupos de trabalho, que me apoiaram sempre.

À minha tia Maria José da Silveira Nuncio, por se ter disponibilizado sempre a ajudar-me, dada a sua experiência profissional como Professora Universitária.

Aos Professores Doutores Cláudia Henriques e Carlos Miguel Afonso, pela orientação na elaboração deste relatório.

No âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, ramo optativo I “hotalaria e função comercial”, lecionado na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, foi elaborado o presente relatório, referente a um estágio curricular, nos termos do regulamento do ciclo de estudos conducente à obtenção do grau de mestre. O mesmo decorreu entre 27 de maio de 2021 e 8 de fevereiro de 2022 e concentrou-se nos departamentos de Alojamento (Receção, *Housekeeping* e Reservas), *Food & Beverage* (Bar, Economato e Restaurante) e Direção / Administrativos, de forma a experienciar as necessidades operacionais e de gestão de uma unidade hoteleira.

É apresentada uma revisão de literatura, sobre os departamentos onde decorreu o estágio, com um enfoque sobre a Engenharia de Menus. É apresentada também a caracterização do Carris Hoteles Porto Ribeira e descritas as funções desempenhadas, bem como os projetos desenvolvidos.

Da realização do estágio resultou o desenvolvimento de uma ferramenta de estudo de análise de menus baseado na Engenharia de menus de Kasavana & Smith, em que visou aferir a rentabilidade e popularidade do menu, relativamente aos consumos efetuados no Bar e *room service*. Da realização do estágio resultou também, a criação de um programa de marcação de férias por pontos, que visou criar um programa de marcação de férias por pontos, que é assente numa lógica de justiça na marcação de férias do *staff*.

Em suma, o estágio contribuiu para ganhar competências operacionais e de gestão de uma unidade hoteleira, assim como aprofundar conhecimentos, permitindo a operacionalização dos conceitos e aplicação prática de ferramentas de gestão no apoio às decisões no exercício de funções em Direção Hoteleira.

Palavras-chave: Carris Hoteles Porto Ribeira, Engenharia de menus, Programa de Marcação de Férias por Pontos, Relatório, Estágio.

Abstract

As part of the Master's Degree in Hotel Management and Direction, optional branch I "hospitality and business function" taught at the Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, University of Algarve, this report was prepared, referring to a curricular internship, under the cycle of studies' regulation, leading to obtain a master's degree. The same took place between May 27, 2021 and February 8, 2022 and focused on the Accommodation (Reception and Housekeeping), Food & Beverage (Bar, Office and Restaurant) and Management / Administrative departments, in order to experience a hotel's operational and management needs.

A literature review is presented on the departments where the internship took place, with a focus in the Menu engineering. The characterization of Carris Hoteles Porto Ribeira is also presented and the functions performed, as well as the projects developed are described.

The internship resulted in the development of a menu analysis study tool based on Kasavana & Smith's Menu engineering, which aimed to assess the menu's profitability and popularity, in regards to consumption made at the Bar and room service.

From the internship also resulted in carrying out a point-based vacation booking program, which is based on a logic of fairness in scheduling staff's vacations.

In short, the internship led to raise operational and management skills in a hotel, as well as deepening knowledge, allowing the concepts' operationalization and practical application of management tools to support decisions in the exercise of functions in Hotel Management.

Keywords: Carris Hoteles Porto Ribeira, Menu engineering, Point-based vacation booking program, Report, Intership.

Capítulo 1

Introdução

O presente relatório foi realizado no âmbito do estágio curricular do segundo ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, sediada em Faro, referente ao ano letivo de 2020/2021, prorrogado até 2022, devido à pandemia covid-19, e pelo fato do hotel ter passado por períodos de encerramento. O relatório tem como objetivos a apresentação da empresa, da sua história, da sua estrutura organizacional, dos seus objetivos (visão, missão e valores), dos serviços que presta e apresenta uma descrição dos departamentos onde o estágio decorreu, bem como, uma descrição técnico-científica das atividades desenvolvidas neste estágio realizado no Carrís Hoteles Porto Ribeira – 4 estrelas, uma unidade hoteleira pertencente à cadeia hoteleira Carrís Hoteles (CH). O mesmo, decorreu, sito na Rua Infante D. Henrique, nº1, 4050-296 Porto, Carrís Land Portugal, S.A., em regime de horário de trabalho rotativo, entre 27 de maio de 2021 e 8 de fevereiro de 2022, totalizando as 1260 horas, tendo sido supervisionado pelo Chefe de Receção Paulo Ferreira.

1.1. Objetivos e motivações

A principal motivação para a realização do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira foi a necessidade pessoal de aprofundar os conhecimentos em hotelaria e os objetivos do estágio foram a integração de conhecimentos com a parte prática, lacuna que sentia, visto vir de uma Licenciatura em Turismo e Gestão de Empresas Turísticas, em que a parte prática tinha sido escassa, pelo que este estágio curricular foi o momento em que tive a oportunidade de, num ambiente real daquilo que é o mercado de trabalho, consolidar os conhecimentos e as competências adquiridas durante a formação superior prévia.

A escolha desta entidade, em particular, para estagiar, recaiu sobre o fato de se tratar de um hotel com uma dimensão considerável, uma localização estratégica no centro histórico

da cidade do Porto e ainda o fato de ter sob sua responsabilidade e gestão dos apartamentos The Arc By Carrís, ou seja, dois enquadramentos diferentes de alojamento, a primeira sendo uma unidade hoteleira, e a segunda, uma unidade de alojamento local.

1.2. Estrutura do relatório

O presente relatório encontra-se dividido em quatro capítulos principais, em que no primeiro capítulo, é realizada uma breve descrição do enquadramento do relatório de estágio, assim como os objetivos e motivações para a frequência no Mestrado de Direção e Gestão Hoteleira e, conseqüentemente, a escolha do estágio e descrição da estrutura do relatório. No segundo capítulo, é apresentada uma descrição detalhada do Grupo Carrís, é dado a conhecer, de forma resumida, o hotel em questão, apresentando-se as principais características do mesmo, a distribuição da cadeia a nível nacional e internacional e, a visão, missão e valores. É apresentada também é retratada a caracterização da unidade de acolhimento, o Carrís Hoteles Porto Ribeira. É aqui que consta a descrição pormenorizada das instalações e das unidades de alojamento do hotel, a explicação dos dois regimes de alojamento/suplementos da unidade, a estrutura organizacional, a breve explanação dos operadores turísticos e das agências de viagens com que o hotel trabalha, o tipo de procura, a descrição da cidade do Porto e principais locais de interesse e, por fim, a análise da principal concorrência da unidade na zona restrita do Porto.

No terceiro capítulo, aborda-se a descrição devidamente baseada numa fundamentação técnico-científica dos objetivos e tarefas desenvolvidas no âmbito do estágio, por departamento, as aprendizagens e competências obtidas no ramo da hotelaria assim como a minha evolução nos mesmos, as contribuições por mim deixadas ao hotel e, por fim, os fatores de limitação do estágio curricular.

No capítulo quatro, apresenta-se o enquadramento teórico sobre os projetos desenvolvidos durante o estágio – a engenharia de menus e programa de marcação de férias por pontos posteriormente, segue-se a aplicação dos conceitos descritos no enquadramento teórico, a análise e discussão dos resultados obtidos através das relações criadas entre os dados.

No último e quinto capítulo são apresentadas algumas considerações finais sobre o estágio e o estudo de investigação, uma breve apresentação da sua utilidade, bem como as limitações e dificuldades travadas e, por último, uma recomendação de conteúdos para projetos de investigação futuros.

Capítulo 2

Caracterização da empresa

Todas as informações constantes neste documento são fruto dos conhecimentos adquiridos durante o percurso académico, profissional e durante o estágio. Porém, informações relativas ao Carrís Hoteles Porto Ribeira/Apartamentos *The Arc By Carrís*/Carrís Hoteles/Grupo Carrís, foram também obtidas através da base de dados interna do hotel e/ou fornecidas pelos diversos departamentos que dele fazem parte, tendo sido aprovados pelo supervisor do estágio. Para o entendimento e correta análise deste relatório é indispensável que se conheçam os aspetos mais relevantes desta unidade hoteleira. Como tal, este capítulo expõe uma resumida apresentação da mesma, dando ênfase aos aspetos mais importantes para o desenvolvimento dos comentários conclusivos.

Inaugurado a 16 de março de 2012, e posteriormente ampliado em 2017, o Carrís Hoteles Porto Ribeira (cujo logótipo se encontra na figura 1), é um hotel de quatro estrelas, localizado no centro da cidade do Porto, Portugal, num dos bairros mais turísticos e dispendiosos da cidade, que se posiciona como um hotel histórico, que direcionou a sua estratégia para a classe social média alta. Com uma política não fumadora em todos os espaços públicos e privados, disponibiliza 159 quartos, 2 salas de reuniões/eventos, sala de jantar privada, um restaurante, um bar, uma biblioteca e um ginásio 24h.

Como já mencionado atrás, pertence ao grupo hoteleiro espanhol, Carrís Hoteles, marca comercial do Grupo Carrís, com um conjunto de outros quatro hotéis presentes na zona da Galiza, em Espanha, e com uma única unidade em Portugal (Grupo Carrís, 2022a).

Figura 1 – Logótipo do Carrís Hoteles Porto Ribeira



Fonte: Ficheiros internos

A distribuição do hotel é feita por 8 edifícios reabilitados na Ribeira do Porto, que foram sendo construídos durante os séculos XIV e XVIII e que, segundo o geoportal da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) (Direção do Património Cultural, 2021), encontram-se classificados como imóveis de interesse público no conjunto urbano constituído pela Praça da Ribeira e as suas naturais extensões, que são, a Rua de São João e respetiva transversal, a Rua do Infante D. Henrique – esta última correspondendo à morada do hotel. Além desta classificação, o hotel está também inserido na área classificada pela UNESCO como Património Cultural da Humanidade: a Zona Histórica do Porto, a Ponte Luiz I e o Mosteiro da Serra do Pilar.

Fundados em 2017, figuram no Porto os Apartamentos *The Arc by Carrís* (logótipo na figura 2), geridos pelo Carrís Hoteles Porto Ribeira, e que se inserem legalmente no enquadramento de Alojamento Local, ainda que lhes seja disponibilizada limpeza e possam usufruir de todos os serviços do Hotel, nomeadamente, o pequeno-almoço. Sendo uma alternativa ao convencional enquadramento de Empreendimento Turístico, esta nova modalidade de alojamento, permitiu diversificar a oferta e a presença da marca na cidade do Porto. Situados a poucos metros do hotel, na rua de S. João, os apartamentos estão inseridos em plena Ribeira Portuense. Foram concebidos aquando da ampliação do hotel de 90 quartos para os atuais 159 (Grupo Carrís, 2022b).

Figura 2 - Logótipo dos Apartamentos The Arc By Carrís



Fonte: Ficheiros internos

2.1. Expansão e Internacionalização do grupo hoteleiro

O grupo hoteleiro Carrís Hoteles conta no total com 5 unidades hoteleiras (Figura 3). Em termos totais, o Carrís Hoteles Porto Ribeira é a maior unidade de alojamento da grupo, com 159 quartos; seguido pelo Carrís Hoteles Marineda, em segundo lugar, em A Coruña com 113 quartos; em terceiro, o Carrís Hoteles Almirante, em Ferrol com 98 quartos; em quarto, o Carrís Hoteles Cardenal Quevedo com 39 quartos; e, por último, o Carrís Hoteles Casa de La Troya com apenas 23 quartos (Grupo Carrís, 2022d).

Figura 3 - Localização das unidades hoteleiras do grupo Carrís



Fonte: Apresentação comercial Carrís Hoteles, Grupo Carrís (2022d)

Além dos empreendimentos turísticos Carrís Hoteles, o Grupo Carrís é constituído por outras frentes de negócio diferenciadas (Figura 4), 6 no total, sendo elas:

- Benvido Albergues, em Monte de Gozo, é uma propriedade com cerca de 65 hectares, onde se pode encontrar um conjunto de equipamentos para peregrinos tais como lojas, serviços e zonas de lazer, bem como quartos partilhados e/ou privados (Grupo Carrís, 2022b).
- Bluesock Hostels, no total, 3 unidades de alojamento, Porto, Lisboa e Madrid. Tendo como alvo o público mais jovem, nomeadamente os “mochileiros” ou *backpackers*, este tipo de unidade de alojamento, funciona predominantemente com dormitórios daí

a sua designação como um hostel. No entanto, os mesmos também dispõem de quartos (Grupo Carrís, 2022c). Durante o período de estágio, assisti à venda da unidade do Porto.

- Carrís Eventos, focado no produto estratégico MICE (Meetings, Incentive Conferences & Exhibitions), este segmento de negócio dedica-se às reuniões, às viagens de incentivo, conferências e feiras/exposições, ou seja, ao turismo de negócios e eventos.
- Socalcos da Carrís, com denominação de origem do Douro, a mais antiga denominação de vinhos do mundo, é a marca de vinhos do grupo, marca essa que conta com quatro tipos de vinhos diferentes: branco – colheita ou reserva ; tinto - colheita ou reserva (Grupo Carrís, 2022e).
- Fundación Jacobea, tem como foco principal a divulgação do Caminho de Santiago, sem fins lucrativos.

Figura 4 - Marcas do Grupo Carrís



Fonte: Ficheiros internos

2.2. Missão, visão e valores

Como refere Oliveira (2002, p.335) “missão é a razão de ser da empresa. Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro”. O Carrís Hoteles Porto Ribeira define a sua missão como proporcionar a melhor atenção e experiência a cada um dos seus clientes, através das suas 6 unidades atuais de negócio (Carrís Hoteles, Bluesock Hostels, Benvido Albergues, Socalcos da Carrís, Carrís Eventos e Fundação Jacobe).

Para Costa (2008, p.424), “o conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional, que tem como objetivo a descrição da auto-imagem da organização: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista. A visão do Carrís Hoteles Porto Ribeira é manter-se como hotel de 4 estrelas superior e ser reconhecido a nível nacional e internacional.

Segundo Pinto (2007), os valores são princípios intemporais que conduzem uma organização. Estes definem as convicções da entidade que são evidenciadas na forma diária de proceder de toda a equipa e compõem publicamente o que a entidade patronal espera de toda a sua equipa. Os colaboradores e administradores do Carrís Hoteles Porto Ribeira definem os seguintes valores: compromisso de lealdade, visão e vocação de serviço.

2.3. Estrutura organizacional

O Carrís Hoteles Porto Ribeira funciona através dum modelo de organização hierárquico com uma gestão vertical e tem uma estrutura funcional tendencialmente clássica – conforme podemos verificar na figura 5.

Por gestão vertical, entende-se os superiores hierárquicos departamentais que irão coordenar as pessoas e os recursos de forma a que as empresas cumpram a sua missão e os objetivos e ficará responsável pela estratégia e rumo da organização.

No topo do organograma encontra-se o Presidente do Conselho de Administração e a Diretora de Operações do Grupo Carrís – É neste nível, que se considera o nível de gestão de topo, que são definidas as estratégias e os objetivos a serem atingidos, pelas diversas marcas do grupo. Mais abaixo, podemos encontrar a Direção da unidade hoteleira, onde se encontra a responsável máxima do hotel, pois controla todos os procedimentos dos diversos departamentos.

No Carrís Hoteles Porto Ribeira existem oito departamentos, ainda que, dois deles sejam externos à organização e internos os restantes seis. Através de um contrato de prestação de

serviços de limpeza em regime de *outsourcing*¹, os dois departamentos externos à organização são garantidos por trabalhadores externos ao hotel e dos apartamentos.

Os departamentos internos são: o departamento de receção; o departamento de manutenção; o departamento de qualidade; o departamento de alimentação e bebidas, onde se incluem os departamentos de cozinha e bar/restaurante; o departamento financeiro; departamento comercial. Todos estes departamentos dispõem de um responsável que chefia um conjunto de trabalhadores.

Figura 5 - Organograma do Carris Hoteles Porto Ribeira



Fonte: Elaboração própria

Os recursos humanos são a chave para a reputação de uma unidade hoteleira e consequente nível de desempenho. Porém, um hotel não consegue funcionar se não houver uma organização bem definida destes recursos e por sua vez uma repartição das funções devidamente clarificada.

¹ Outsourcing – externalização de serviços e tarefas

Neste ponto, o hotel beneficia de uma estrutura departamental bastante bem coordenada e disciplinada e é constituído pelos seguintes departamentos:

O departamento da Direção / Administrativos é o órgão máximo de decisão da unidade e o setor responsável pela liderança e coordenação do capital humano do empreendimento. Este departamento é composto por três colaboradores: a Diretora de operações, a Diretora do hotel e um membro ligado à área dos recursos humanos. Recentemente, durante o período do meu estágio, deu-se a demissão da Diretora.

Relativamente às funções de cada um destes elementos, são as seguintes:

- Diretora – A diretora do hotel, que tem a última palavra a dizer relativamente a todas as decisões é a responsável máxima pela coordenação do funcionamento do hotel, realizando, também, algumas entrevistas de recrutamento e seleção.

- Diretora de Operações - representante do Grupo Carrís em território nacional e Espanha. Com a demissão da Diretora, passou a ser responsável pela tomada de decisões.

- Recursos Humanos – A única representante e colaboradora da área dos recursos humanos é responsável pela gestão da remuneração do *staff*, de questões ligadas à segurança social e faturação. Realiza também algumas entrevistas de recrutamento e seleção, especialmente desde que a Diretora se demitiu.

Em relação ao departamento de alojamento ou quartos, subdivide-se em *front office*, *housekeeping*, lavandaria, reservas, segurança e manutenção e é o que se ocupa do acompanhamento da estadia dos hóspedes. É um setor indispensável para uma unidade hoteleira, uma vez que o alojamento é o serviço principal proporcionado pela instituição, à semelhança do que é referido por Quintas: “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” (Quintas, 2006, p. 246).

A receção / *front Office*, sendo centro nevrálgico do hotel, é o subdepartamento que, não apenas para lhe dar as boas-vindas ou despedidas, se encontra em contacto permanente com o cliente. Não esquecendo o papel importante que desempenha na gestão das reservas e da ocupação da unidade, serve também para fornecer ao hóspede informações úteis do hotel ou auxiliá-lo ao longo da sua estadia. Esta descrição encontra-se bem viva nesta

afirmação: “a atividade do *front office* ao serviço dos clientes tem frequentemente início em fase anterior à sua chegada ao hotel e prolonga-se até à sua saída, incluindo as operações relacionadas com a entrada e permanência daqueles no estabelecimento” (Quintas, 2006, p. 409). As reservas devem ser aceites, convidados deve ser recebido com hospitalidade e designados quartos limpos, o status de quartos disponíveis e ocupados deve ser mantido atualizado, os hóspedes devem receber mails e chamadas telefónicas prontamente, a segurança deve ser assegurada, espaços públicos tais como *lobbies* devem ser mantidos limpos e perguntas devem ser respondidas. Estas são algumas das funções importantes do departamento de quartos. 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. Esta seção é formada por uma equipa de sete colaboradores: um chefe, dois rececionistas de primeira e cerca de três a quatro de segunda, além dos estagiários.

No que toca ao subdepartamento das reservas, é este departamento que tem o papel mais importante na gestão das reservas e da ocupação da unidade. Subdivide-se em reservas individuais e de grupos. Encarrega-se de receber os pedidos de reservas, de acordo com a necessidade do cliente e sugerir a melhor opção, não esquecendo os interesses da organização. Deve atender com agilidade e prontidão, nem sempre os potenciais clientes estão dispostos a aguardar e registar as reservas detalhadamente, sem perder nenhuma informação importante para a estadia do hóspede. É responsável pela distribuição das disponibilidades nos diversos canais de venda, monitorizar as disponibilidades para evitar possíveis overbookings e dar *release dates* a grupos a trabalhar no ano a seguir. Deve também comunicar aos envolvidos sobre alterações nas reservas ou nas condições de aceitação, ainda por cima nesta fase de pandemia atenção redobrada quanto a este tema. Por fim, manter o mapa de reservas atualizado e organizado, é crucial para o bom funcionamento de toda a logística do hotel.

O departamento de *housekeeping* /andares, de uma forma geral, refere-se à gestão de funções e tarefas que visam a manutenção da ordem, limpeza, organização e segurança nas empresas. “Um dos mais importantes, mais trabalhosos e maiores fontes de custo do hotel não é universalmente entendido nem respeitado pela maioria dos diretores de cada

departamento do hotel, seus funcionários e, em grande parte, pelos hóspedes do hotel.” (Rutherford, Haglund & O’Fallon, 200, p. 167). Nesta obra é ainda referido que, genericamente, é considerado competência dos administradores de *housekeeping* a gestão de pessoas, equipamentos e materiais, a preservação dos edifícios, tecidos e mobília, o controlo de custos e a manutenção de registos.

No Carris Hoteles Porto Ribeira, é constituído por duas governantas e várias auxiliares de limpeza. As governantas orientam as tarefas das auxiliares de limpeza e supervisionam o seu trabalho nos quartos, estando em comunicação permanente com a receção quanto à disponibilidade dos quartos. Os elementos da lavandaria são responsáveis pela lavagem de roupas dos quartos, e do restaurante, estando também encarregues da limpeza de alguns dos espaços interiores do hotel.

No que diz respeito à manutenção, é a seção responsável pela reparação dos equipamentos aparelhos afetos ao hotel, assim como a conservação dos espaços exteriores. São compostos essencialmente por quatro elementos, que tratam do arranjo de todo o género de aparelhos, quer dos quartos, quer das áreas comuns como elevadores e mobiliário, lavandaria, bares e restaurantes, assim como da manutenção e conservação dos espaços interiores e exteriores. Por exemplo, em alturas de menos ocupação aproveitaram para fechar piso a piso, bloqueando-se quartos no sistema, e proceder à sua manutenção. Este departamento funciona, na sua grande maioria, à base dos pedidos de manutenção, que são geralmente efetuados pela receção ou pelo *housekeeping*.

No que concerne ao departamento de *food & beverage (F&B)*, traduzido por alimentação e bebidas, refere-se ao setor da restauração. “Na indústria adotou-se o termo *F&B (food & beverage)* para designar todas as atividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas” (Moser, 2002, p. 15). Moser também faz referência ao fato de este departamento compreender os setores de produção, que transformam a matéria-prima em produto final, onde se inclui a cozinha, os setores do serviço, que é constituído pelos pontos de venda, como o restaurante ou o bar, e secções anexas, dos quais se destacam a copa ou o economato. Este departamento encontra-se organizado da seguinte forma:

- Bar – É o local por excelência destinado ao convívio e ao consumo de bebidas e de refeições ligeiras.

- Restaurante – É o local onde se consomem as três principais refeições do dia: pequeno-almoço, almoço e jantar.

- Cozinha – É o setor destinado à preparação e confeção de alimentos e outro dos subdepartamentos, é constituído por um *chef* de cozinha e três cozinheiras.

- Economato – Subdepartamento constituído por um membro, que trata da seção comercial e do armazenamento de artigos indispensáveis a cada departamento do hotel. São vários os armazéns que constituem a totalidade do economato: louças, drogaria e produtos químicos, *amenities* e material para os quartos e áreas, bebidas em grade, bebidas e comidas, e vasilhame.

2.4. Caracterização e Serviços

A junção de vários edifícios reflete-se nas 10 diferentes tipologias oferecidas pela unidade de alojamento. Tal como se apresenta na Figura 6, estas tipologias apresentam características particulares, dimensões diferentes e detalhes arquitetónicos distintos, nomeadamente: Basic Room; Carrís Room (Standard); Superior; Triplo; Junior Suite; Suite; Suite Duplex; Suite Deluxe; Vistas Terraço; Suite Porto Ribeira (Carrís Hoteles, 2022e).

Figura 6 – Diferentes Tipologias de quartos do Carrís Hoteles Porto Ribeira



Fonte: Apresentação comercial Carrís Hoteles, Grupo Carrís (2022d)

As vistas sobre o Douro são fator de atratividade para qualquer cliente, passante ou hóspede do Carrís Hoteles Porto Ribeira, no entanto, as mesmas só são garantidas em 4 das 10 tipologias existentes: Suite Duplex; Suite Deluxe, Vistas Terraço e Suite Porto Ribeira. Nas demais tipologias, a vista não é garantida e o hóspede fica sujeito à disponibilidade do hotel na data do check-in, porquanto que no total só existem 30 quartos com vistas para o rio (Tabela 1).

Tabela 1 – Tipos de vista (rio, cidade, interior, parede), consoante a tipologia de quarto

Tipologia	N.º Quartos	Vista Rio	Vista Cidade	Vista Interior	Vista Parede
Básico	18	9	4	5	
Standard	65	2	34	17	12
Superior	31	4	11	16	
Triplo	7			7	
Vistas Terraço	2	2			
Junior Suite	21	4	11	6	
Suite Duplex	3	3			
Suite	7	2	3	3	
Suite Deluxe	4	4			
Suite Porto Ribeira	1	1			
TOTAL	159	30	63	54	12

Fonte: Elaboração própria

Todos os quartos do Carrís Hoteles Porto Ribeira dispõem de Wi-Fi, cofre, ar condicionado, aquecimento central, mini-bar, telefone, televisão LCD, canais por cabo, roupeiro, almofada à carta, cobertor adicional, insonorização, cama extra (a pedido do cliente e com custo adicional, geralmente um sofá-cama em certas tipologias como as suites) e serviço despertar a solicitar na receção pelo cliente. De todos faz parte uma casa de banho privada com secador de cabelo, duche/banheira, (dependendo da preferência ou disponibilidade), espelho de aumento, *amenities* (sabão, gel de banho, champô, loção corporal, kit dentário, pente e touca de banho, figura 7), toalhas de banho. As suites e tipologias acima, além de *amenities* comuns, disponibilizam, ainda, chinelos e roupões. Na receção, os hóspedes podem ainda pedir produtos/equipamentos extra, tais como: kit de barbear, kit de costura, kit de engraxar sapatos, gel fixador de cabelo, etc.

Todavia, o Carrís Hoteles Porto Ribeira integra 159 unidades de alojamento, que se subdividem por dez tipologias e que passo a descrever a seguir.

Figura 7 - Amenities à disposição do cliente na casa de banho dos quartos



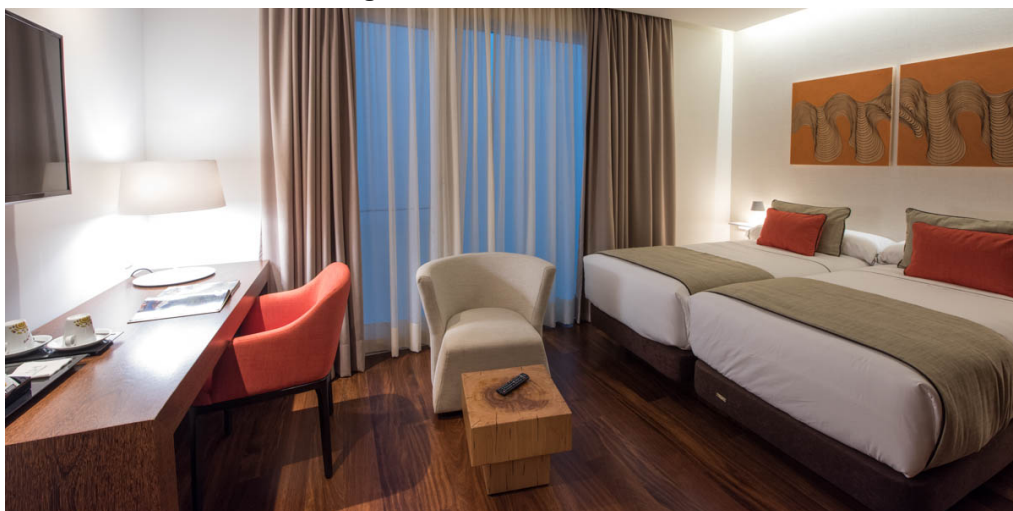
Fonte: Captação própria

2.4.1. Tipologias do Carrís Hoteles Porto Ribeira

Basic Room

O Basic Room, é um quarto confortável, perfeito para estadias curtas, escapadelas de fim de semana e viagens de trabalho, casa de banho privada com *amenities* e secador de cabelo. Com facilidades e serviços para oferecer comodidade. Máxima capacidade de dois hóspedes (figura 8).

Figura 8 – Basic Room

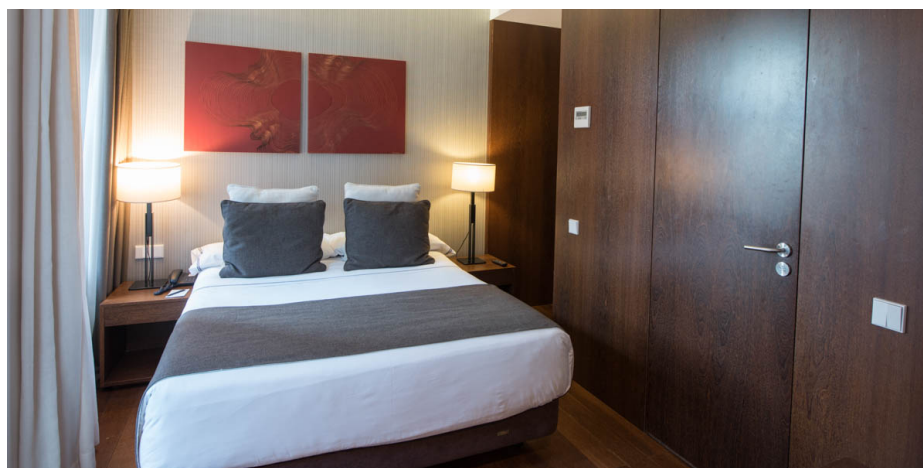


Fonte: Apresentação comercial Carrís Hoteles, Grupo Carrís (2022d)

Carrís Room (Standard)

O Carrís Room, de dimensões maiores que o Basic Room, apresenta características semelhantes (figura 9).

Figura 9 – Carrís Room



Fonte: Apresentação comercial Carrís Hoteles, Grupo Carrís (2022d)

Superior

O Superior, de dimensões maiores que o Carrís Room, apresenta características semelhantes (figura 10).

Figura 10 – Superior Room



Fonte: Apresentação comercial Carrís Hoteles, Grupo Carrís (2022d)

Triplo

O Triplo, é um quarto espaçoso e com uma decoração elegante, este quarto especialmente projetado para famílias oferece três camas separadas. Apresenta-se como a solução perfeita para férias em família. De notar que este quarto não pode acomodar um berço (figura 11).

Figura 11 – Triple Room



Fonte: Apresentação comercial Carrís Hoteles, Grupo Carrís (2022d)

Junior Suite

Junior Suite, é um quarto que se apresenta como decorado com gosto requintado, e, além do quarto, possui uma sala e sofá-cama, perfazendo capacidade para 4 pessoas (figura 12).

Figura 12 – Junior Suite



Fonte: Apresentação comercial Carrís Hoteles, Grupo Carrís (2022d)

Suite

A Suite, também com capacidade para 4 pessoas, apresenta-se como um quarto com diferentes espaços para disfrutar, com uma sala e sofá-cama além do quarto (figura 13).

Figura 13 – Suite



Fonte: Apresentação comercial Carrís Hoteles, Grupo Carrís (2022d)

Suite Duplex

A Suite Duplex, é um quarto de dois andares, com dormitório, casa de banho e varanda na parte superior e sala com sofá-cama no piso inferior. Tem capacidade para 4 pessoas (figura 14)

Figura 14 – Suite Duplex



Fonte: Apresentação comercial Carrís Hoteles, Grupo Carrís (2022d)

Suite Deluxe

A Suite Deluxe é um quarto que se apresenta de design exclusivo, com detalhes de luxo. Com um extenso terraço ou varanda com vistas para o rio Douro, com uma sala e sofá-cama além do quarto. Tem capacidade para 4 pessoas (figura 15).

Figura 15 – Suite Deluxe



Fonte: Apresentação comercial Carris Hoteles, Grupo Carris (2022d)

Vistas Terraço

O Vistas Terraço é um quarto amplo e confortável, com uma decoração cuidada. Graças ao seu grande terraço adjunto, permite disfrutar de vistas para o Rio Douro com a maior comodidade, com uma sala e sofá-cama. Tem capacidade para 4 pessoas (figura 16).

Figura 16 – Vistas Terraço



Fonte: Apresentação comercial Carris Hoteles, Grupo Carris (2022d)

Suite Porto Ribeira

A Suite Porto Ribeira, é o quarto presidencial, com 70 m² com detalhes luxuosos e uma enorme janela panorâmica onde se pode ter a melhor vista possível para o rio Douro e as suas pontes, com uma sala e sofá-cama além do quarto. Tem capacidade para 4 pessoas (figura 17).

Figura 17 – Suite Porto Ribeira



Fonte: *Apresentação comercial Carrís Hoteles, Grupo Carrís (2022d)*

2.4.2. Tipologias dos Apartamentos *The Arc By Carrís*

Em relação aos Apartamentos *The Arc by Carrís*, tratam-se de 16 apartamentos de luxo de tipologias T0, T1 e T2, com lotação máxima de 2, 4 ou 6 pessoas, respetivamente, e configurações, como vista rio, com terraço, duplex e panorâmico (tabela 2). Este Alojamento Local (figura 18), é gerido através de um contrato de gestão/exploração, para com os reais proprietários.

Figura 18 - Tipos de Apartamentos



Fonte: Apresentação comercial Carrís Hoteles, Grupo Carrís (2022d)

Tabela 2 - Características dos Apartamentos The Arc By Carrís

THE ARC APARTMENTS BY CARRÍS				TIPOS DE APARTAMENTOS				
Tipologia	Nº	Capacidade	Área M ²	Escadas	WC's	Varand	Orientação	
Apartamento T0	1.1	2	60m ²	SIM (6 degraus)	1	NÃO	RUA DOS MERCADORES	
Apartamento T0	3.1	2	60m ²	SIM (6 degraus)	1	NÃO	SÉ DO PORTO	
Apartamento T0 Vista Rio	1.4	2	60m ²	NÃO	1	NÃO	S. JOÃO	
Apartamento T0 Vista Rio	3.4	2	60m ²	NÃO	1	NÃO	S. JOÃO	
Apartamento T0 Vista Rio	4.4	2	60m ²	NÃO	1	SIM	D. HENRIQUE/S. JOÃO	
Apartamento T0 c/ Terraço	4.1	2	50m ²	SIM (7 degraus)	1	SIM	SÉ DO PORTO	
Apartamento T0 c/ Terraço	4.3	2	60m ²	NÃO	1	SIM	D. HENRIQUE/S. JOÃO	
Apartamento T1	1.3	4	60m ²	NÃO	1	NÃO	D. HENRIQUE/S. JOÃO	
Apartamento T1	3.3	4	60m ²	NÃO	1	NÃO	D. HENRIQUE/S. JOÃO	
Apartamento T1 Duplex	2.1	4	80m ²	SIM	1	NÃO	RUA DOS MERCADORES	
Apartamento T1 Duplex	2.4	4	90m ²	SIM	2	SIM	S. JOÃO	
Apartamento T2 Frente Vista Rio	1.2	6	90m ²	NÃO	1	NÃO	D. HENRIQUE/S. JOÃO	
Apartamento T2 Frente Vista Rio	3.2	6	90m ²	NÃO	1	NÃO	D. HENRIQUE/S. JOÃO	
Apartamento T2 Duplex Vista Rio	2.3	6	95m ²	SIM	2	SIM	D. HENRIQUE/S. JOÃO	
Apartamento T2 Duplex Vista Rio Superior	2.2	6	120m ²	SIM	2	SIM	D. HENRIQUE/S. JOÃO	
Apartamento T2 Duplex Panorâmico	4.2	6	120m ²	SIM	1	SIM	D. HENRIQUE/PONTE D. LUÍS/GAIA	

Fonte: Ficheiros internos

Em todos os apartamentos está incluído: Wi-Fi gratuito; ar condicionado; televisão LCD com 80 canais; frigorífico; placa vitrocerâmica; máquina lavar louça; micro-ondas; torradeira; serviço de talheres, pratos e copos de água e vinho; escorredor; espremedor; utensílios para cozinhar; panelas e frigideira; facas cozinha; tábua de cortar; saca rolhas; escorredor loiça; individuais; bases; chávenas café e chá; varinha mágica; jarro elétrico; máquina de café (cápsulas) e secador de cabelo. Existe ainda a possibilidade de outros

equipamentos sob pedido: berço; cadeira bebé (refeição); tábua e ferro de engomar.

2.4.3. Regime de alojamento

Atualmente, o hotel coloca ao dispor dos hóspedes apenas dois regimes de alojamento à escolha, alojamento com ou sem pequeno-almoço. O APA, apenas dá direito a alojamento e pequeno-almoço. Almoços e jantares, seja *buffet* ou *À la carte*, terão de ser pagos à parte. Antes da pandemia, quando o restaurante se encontrava aberto, os hóspedes tinham também a modalidade de MP e PC. Algo a restabelecer no futuro, segundo a direção.

2.4.4. Outros espaços e serviços

Tratando-se de um hotel de cidade no centro histórico, o mesmo não disponibiliza áreas exteriores, como piscina ou campo de ténis. Em relação ao estacionamento, o hotel não dispõe de um privativo, pois, dada a localização privilegiada no centro histórico da cidade do Porto, a Câmara não autoriza a sua construção. No entanto, existem duas opções próximas, ambas pagas, o “SABA Ribeira”, localizado na mesma rua do hotel, a cerca de 150 metros, com o qual existiu durante algum tempo (coincidente com parte do período de estágio) um acordo, em que os hóspedes podiam usufruir de um desconto na tarifa diária, efetuando o pagamento diretamente na receção do hotel. A tarifa do parque eram €23,00, por cada 24 horas, não sendo possível fazer reservas de lugares de estacionamento. No final do ano de 2021 a administração do parque de estacionamento mudou e, por conseguinte, o convénio terminou.

O hotel dispõe também de salas de reunião polivalentes para o segmento *corporate* ou para celebrar-se um momento mais especial (figura 19) com diferentes áreas, pés-altos, capacidades, tipos de montagem de acordo com o evento que se realize. Na totalidade, são 6 salas (Hotel Carrís, 2022c), sendo que as dimensões variam dos 22m² aos 302m². No que diz respeito aos tipos de montagem, são várias as configurações disponíveis, desde: Plateia, Escola, Imperial, Banquete, Cocktail, Cabaret ou Formato em “U” (tabela 3).

Figura 19 - Salas de reunião do Carrís Hoteles Porto Ribeira



Fonte: Apresentação comercial Carrís Hoteles, Grupo Carrís (2022d)

Tabela 3 - Área, altura, tipos de montagem e capacidade das salas de reunião

Tipo de Montagem									
Nome	Área	Altura	Plateia	Escola	Imperial	Banquete	Cocktail	Cabaret	U
Nomadik	-	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Soares dos Reis	22 m ²	2,6 m	15 pax	12 pax	12 pax	10 pax	12 pax	7 pax	9 pax
Angelo de Sousa	24 m ²	2,8 m	20 pax	10 pax	16 pax	N/A	20 pax	N/A	12 pax
Sala A	170 m ²	2,8 m	115 pax	100 pax	58 pax	121 pax	150 pax	60 pax	36 pax
Sala B	132 m ²	2,8 m	30 pax	20 pax	20 pax	40 pax	100 pax	24 pax	15 pax
Sala A + B	302 m ²	2,8 m	135 pax	120 pax	N/A	160 pax	250 pax	72 pax	N/A

Fonte: Elaboração própria

Um pequeno labirinto é a melhor forma de descrever os pisos subterrâneos do hotel. A pedra e o elevado número de edifícios tornam-no assim. Todos os edifícios estão conetados no piso 0 através de passagens rompidas entre as paredes grossas dos edifícios históricos. É neste piso onde encontramos o *lobby* do hotel, composto pelo *business center* equipado com computador, impressora e *scanner*, por uma espaçosa área de lazer, pelo Nomadik Lounge Bar e, claro está, pela receção.

Aberto desde as 10h30m até às 00h00, todos os dias, de segunda-feira a domingo e decorado de forma intencional pelo artista Paulo Neves, o Nomadik Lounge Bar (figura 20) é o local do hotel onde hóspedes, clientes e até passantes podem disfrutar uma bebida ou aproveitar para comer um *snack* (Hotel Carrís, 2022d).

Figura 20 - Nomadik Lounge Bar



Fonte: Apresentação comercial Carris Hoteles, Grupo Carris (2022d)

Outras áreas comuns do hotel passam pelo Restaurante “Forno Velho” integralmente renovado e ampliado em 2017, com acesso direto desde o exterior, pela rua da praça da iberia (figura 21). Além do acesso exterior, os hóspedes podem contar com um acesso direto pelo hotel ao restaurante, que conta com três diferentes horários de funcionamento: das 7h00 às 10h30 para os pequenos-almoços, das 12h00 às 15h00 para almoços e das 19h30 às 22h30 para jantares. Durante a pandemia e até ao final do estágio, apenas o pequeno-almoço esteve a decorrer, porém pontualmente organizaram-se alguns jantares a grupos. O hotel também conta com um ginásio acolhedor, no piso -2 e uma garrafeira no piso -3.

Figura 21 - Restaurante "Forno Velho"



Fonte: Apresentação comercial Carris Hoteles, Grupo Carris (2022d)

2.5. Recursos Humanos

No seu funcionamento corrente, o hotel emprega cerca de 30 pessoas. Durante as alturas de maior ocupação, ou para serviços contratados, o hotel recorre a empresas de trabalho temporário para contratação de “extras”, de forma a conseguir responder às exigências do aumento da procura.

Também é evidente o recurso a jovens colaboradores, através dos estágios curriculares e profissionais, o que contribui para o aumento dos recursos humanos do hotel.

2.6. Operadores e Agências

O Carrís Hoteles Porto Ribeira trabalha com diversos operadores turísticos e agências de viagem de todo o mundo de forma a atrair clientes de diferentes nacionalidades, aumentando, assim, consideravelmente a sua taxa de ocupação. Os contratos com estas entidades são determinantes, apesar de na cidade a sazonalidade não ser tão sentida. Os operadores/agências de maior relevo são *Portimar*, *World to meet*, *Mikitravel*, *Vinitur*, *Citur*, *Agência Abreu*, *Scenic* e *TopAtlântico*.

Além destes, o hotel conta igualmente com os OTA, como a *Booking*, que representa mais de 50% dos clientes do hotel. *Expedia*, *Hotelbeds*, entre outros, também têm alguma representatividade.

O *website* próprio do hotel também canaliza parte das vendas, gerido por uma entidade chamada *Mirai*.

2.7. Procura da unidade hoteleira

Este é um hotel direcionado para o turismo de negócios, *city-breaks* e familiar. Turismo de negócios, por ser um hotel com excelentes acessibilidades, salas próprias para o efeito, e um grande número de unidades de alojamento. Turismo cultural/ *city-break*, dada a tão vasta quantidade de monumentos históricos a visitar e por ser uma cidade com uma

notoriedade consolidada e variadas distinções nos últimos anos, como “Capital Europeia da Cultura” e “Melhor Destino Europeu para uma escapadinha urbana”. Turismo familiar, principalmente famílias com crianças que procuram o Porto para ter uns dias de descanso com tudo perto. Neste caso, em particular, os apartamentos são muito procurados, por ser possível cozinhar, tendo um pequeno mercado junto da entrada do edifício. A nível de mercados emissores, observei várias nacionalidades, a frequentar o hotel e os apartamentos (tabela 4).

É através do Aeroporto Francisco Sá Carneiro (OPO), por onde chegam grande parte dos turistas, à exceção dos portugueses e espanhóis, principalmente os galegos, que dada a proximidade, se deslocam por via terrestre. Estes últimos, representam o mercado mais significativo, pois quando procuram um local para se hospedar no Porto, aqueles que já conhecem o Grupo Carrís, consideram logicamente em ficar aqui.

Tabela 4 – Mercados emissores do Carrís Hoteles Porto Ribeira e Apartamentos The Arc By Carrís

<u>País emissor</u>	<u>Percentagem (%)</u>
Espanha	19
França	14
Portugal	12
Brasil	9
Reino Unido	8
Itália	7
Estados Unidos da América	7
Alemanha	6
Holanda	3
Bélgica	3
Suíça	3
Outros	9

Fonte: Elaboração própria

2.8. Análise interna e externa do Carrís Hoteles Porto Ribeira

A matriz SWOT possibilita visualizar os pontos fortes (*strengths*) e os fracos (*weaknesses*), de uma determinada organização, no ambiente onde esta se insere, analisando quais as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) da envolvente. (Freire, 2007). Esta é uma abordagem chave para o diagnóstico estratégico de qualquer hotel (tabela 5).

Tabela 5 – Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<p>Infraestruturas com história de época romana e medieval; Localização privilegiada; Grupo de trabalho preparado; Ambiente intimista e familiar; O bar aberto ao público possibilita um maior abrangimento de público, para além do nicho em que o alojamento se concentra; Hóspedes regulares todo o ano; O principal produto que o hotel e a cidade oferecem não tem sazonalidade; Quartos com vista panorâmica para o rio ou cidade; Salas para grupos luz natural e equipadas.</p>	<p>Pouca oferta em termos de serviço complementar de alojamento; Sem terraço público vista rio; Muitos quartos com vistas comprometidas; Canais de televisão (ex: falta o Italiano); <i>Housekeeping</i> em regime de <i>outsourcing</i>; Ar condicionado com frequentes problemas; Fraca cobertura de <i>Wifi</i> dada dimensão do hotel e paredes de pedra. Não investimento na valorização e progressão na carreira do <i>staff</i>; Alto <i>turnover</i> do <i>staff</i>.</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Turismo Cultural; Facilidade de transportes públicos e para zona de turismo cultural; Proximidade com os pontos de maior interesse da cidade; Boa promoção do destino Porto; Aumento da procura do destino OPO devido voos <i>low-cost</i>; Bastante mão-de-obra qualificada na região.</p>	<p><i>Competitive set</i> muito forte; Não disponibilizar parque de estacionamento; Lenta recuperação económica; O clima, pois poderá condicionar actividades ao ar livre e a exploração de toda a zona em redor.</p>

Fonte: Elaboração própria

Na tabela SWOT são apresentados os pontos fracos e os pontos fortes da organização e as oportunidades e as ameaças da mesma, relacionando-os de modo a aproveitar as oportunidades e a ultrapassar as ameaças.

As forças são elementos e características do ambiente interno que representam uma vantagem sobre a concorrência. Destaca-se a localização privilegiada que, como comumente era escutado “a localização do hotel vende por si só”, o ambiente intimista e familiar, onde existem espaços recatados em que os hóspedes podem permanecer, as salas de reunião onde se realizou a aposta no mercado de grupos como um segmento de luxo, em que cada evento é considerado único e exclusivo, utilizando a marca para diferenciação da concorrência. Os quartos vista rio podem ser vistos como um dos pontos mais fortes mas também geradores de mais atrito com o cliente aquando da perceção pela parte do mesmo de que o quarto não correspondia às imagens de *marketing* do hotel, pois apenas do 3º ao 5º andar e do lado traseiro as vistas rio eram satisfeitas, visto que até ao 3º andar as mesmas eram comprometidas por outros edifícios e ainda haviam quartos interiores virados para parede.

De forma análoga, as fraquezas são elementos e características do ambiente interno que representam uma desvantagem sobre a concorrência. A destacar, falta de serviços como animação, *kids club*, um terraço público vista rio, etc. A questão abordada anteriormente da vista é igualmente uma fortaleza e fraqueza do hotel. A qualidade do *wifi* também se considera um ponto problemático para os hóspedes, no entanto ainda no decorrer do estágio foi feita uma ampliação do sinal através de *routers* mais modernos. A questão do *housekeeping* também era problemática uma vez que assisti a um *turnover* enorme de pessoal, por vezes despediam-se deixando quartos por limpar a meio do turno, eram cometidas muitas falhas pois o número de quartos atribuídos era acima da capacidade da empresa de *outsourcing*.

Já as oportunidades, são os fatores externos que criam um cenário favorável, e sobre os quais a organização não tem controle. O fato de estar inserida numa zona muito rica a nível cultural, bons acessos e densa em transportes públicos, o fluxo de chegadas ao Aeroporto Internacional Francisco Sá Carneiro, tendo contribuído para isso as companhias *low cost*, assim como os esforços continuados do Turismo do Porto e Norte, para dar mais notoriedade e projeção à

marca “Porto.”, relevam-se como chave para a estratégia do hotel pelo aumento da procura cada vez maior do destino Porto.

No que toca às ameaças, são os fatores externos que criam um cenário, por sua vez, desfavorável e sobre os quais a organização não tem controle. Visto estar localizada numa zona muito densa, obviamente isso faz com que existam muitas outras unidades hoteleiras que oferecem uma concorrência aguerrida. O parque de estacionamento não próprio, pois a Câmara não permite a sua construção nem a adjudicação dos lugares em frente do edifício a hóspedes do hotel, criava muitas situações desconfortáveis com os hóspedes logo à chegada. Durante a pandemia observou-se uma lenta recuperação económica, no entanto, as perspetivas para este ano 2022 são altas, esperando-se taxas de ocupação elevadas até ao início do inverno, pois no Porto os meses mais fortes não são necessariamente os de verão, observando-se meses como outubro fortíssimos, nomeadamente à volta do dia do feriado Espanhol, mercado esse de extrema relevância no caso concreto deste hotel.

2.9. Concorrência

Uma das ferramentas mais utilizadas na determinação do conjunto de hotéis que configuram concorrência, o denominado *competitive set*, é pois, a classificação nas plataformas *online*. No caso do Carrís Hoteles Porto Ribeira, a mais tida como referência, era sem dúvida, a *Booking.com*, no entanto, na receção apresentava-se um mostrador da *Hoteis.com*.

Os principais hotéis com a mesma classificação de estrelas, nas redondezas, e respetiva classificação na *Booking.com* são: Mercure Porto Centro Aliados (9.1)/ Santa Catarina (8.5), Vincci Ponte de Ferro (9.3), Eurostars Porto Centro (9.0)/ das Artes (8.3) / Douro (8.9), Porto Bay Flores (9.4) / Teatro (9.1), Porto Royal Bridges Hotel (8.5), NH Porto Jardim (9.0)/ Collection Porto Batalha (8.9), Porto A.S. 1829 Hotel (9.0).

O Carrís Hoteles Porto Ribeira conta com a classificação no momento da entrega desta

análise de 8.5, e os Apartamentos The Arc by Carrís com a fantástica classificação de 9.2., porém concorrem num mercado ligeiramente à parte, dos Alojamentos Locais, apesar de poderem usufruir de quase todos os serviços do hotel (room service não disponível).

Capítulo 3

Atividades desenvolvidas

As atividades, assim como as competências técnicas e transversais a desenvolver durante o período de estágio, permitiram traçar alguns objetivos, entre os quais:

- Estabelecer contactos profissionais;
- Continuar a ganhar fluência nas línguas estrangeiras;
- Entender o funcionamento geral do hotel as relações interdepartamentais;
- Progredir nas relações interpessoais e fomentar um bom trabalho de equipa;
- Capacidade de trabalhar sob pressão e saber encontrar soluções de forma célere, nomeadamente com vista à satisfação do cliente.

3.1. Receção

Ao longo do período de estágio no Carrís Hoteles Porto Ribeira, a possibilidade de ter experienciado vários turnos permitiu assimilar as diferentes dinâmicas e procedimentos associados a cada um, tendo sido as *check-lists* de cada turno fundamentais para diferenciar quais eram as tarefas comuns e diferentes entre eles.

3.1.1. Atendimento

Uma das tarefas primordiais realizadas no hotel foi atender e transferir chamadas, que eram provenientes de números internos ou externos ao hotel. Isto é, no primeiro caso, por exemplo, hóspedes *in house* que ligassem para a receção para fazer algum pedido, pedir informações, esclarecimento de uma dúvida; ou um departamento específico do hotel, como por exemplo, a manutenção, a direção, o *housekeeping* (hotel/apartamentos), o departamento de *food & beverage* (bar/restaurante/cozinha), o departamento financeiro ou

o departamento da qualidade. Neste tipo de chamadas, o procedimento era usar uma saudação e dizer o nosso nome: “Receção, Bom/Boa (dia/tarde/noite) fala (nome do colaborador)”.

Já no que respeita a chamadas externas, dependendo da razão da chamada, a expressão a utilizar era: “Carrís Hoteles Porto Ribeira, Bom/Boa (dia/tarde/noite), fala (nome do colaborador) em que posso ajudar/ser útil?”. De seguida o procedimento era perguntar quem devíamos anunciar, o assunto ou a pessoa/departamento com o qual desejava falar e pedir para aguardar. Logo de seguida, a chamada era colocada em espera e transferida, depois de passada a informação. Para além das chamadas, a gestão das diferentes caixas de correio eletrónico do hotel era outra das funções diárias da receção. Tínhamos como responsabilidade filtrar, encaminhar, responder ou mover os *e-mails* consoante o assunto e urgência.

3.1.2. Funções de *concierge*

Presencialmente, desde o momento do *check-in*² até ao fim da estadia do cliente/hóspede era necessário mostrarmo-nos disponíveis para os ajudar em tudo o que envolvesse a estadia e a visita à cidade, dado que é na receção que o cliente vai receber a sua primeira e decisiva impressão do hotel.

Facilitar ao hóspede todo o tipo de informações sobre a cidade e área envolvente, sejam indicações, sugestões, serviços, infraestruturas, *tours*, pontos turísticos, restaurantes, *rent-a-cars*, etc, foi uma das principais tarefas na receção. Geralmente, depois do *check-in*², um procedimento comum é fornecer um mapa da cidade e, caso estivesse muito movimento, pedir que passassem mais tarde. Para além disso, sempre que fosse necessário efetuar reserva para um hóspede, era pedido número de pessoas, o nome em que ficaria a reserva e o horário pretendido, sendo que a receção assumia a responsabilidade de efetuar a reserva em nome dos hóspedes.

² *Check-in* – conjunto de operações a realizar para dar entrada a um cliente no hotel.

Na receção era indispensável estarmos informados sobre as diversas opções e variedades de produtos, de forma a ir ao encontro de satisfazer as necessidades dos hóspedes, púnhamos à disposição ainda *vouchers*/bilhetes para *tours* ou serviços como os autocarros (*hop-on, hop-off*), cruzeiros, visitas às caves do vinho do porto, *tuktuks*, pacotes, entre outros.

3.1.3. Procedimentos de *Check-in*

O turno da tarde é responsável pelos procedimentos de *check-in* no Carrís Hoteles Porto Ribeira e nos Apartamentos The Arc by Carrís, uma vez que, oficialmente, a hora do *check-in* é a das 15h00 em frente. Contudo, há sempre hóspedes que chegam mais cedo e acabam por ser recebidos durante o turno da manhã, tornando-se um *early check-in*³, cujo procedimento a adotar era verificar, antes de mais, em que nome estava a reserva e se o quarto já estava disponível e limpo. No caso de ainda se encontrar sujo e uma vez que não se garantia *early check-ins*³, por ser mediante disponibilidade, os hóspedes eram questionados se queriam deixar as bagagens até à hora do *check-in*. Nesse cenário, eram colocadas no bagageiro do hotel com a indicação do apelido e número total de bagagens. A partir das 15h00, quando um cliente individual chegava ao balcão da receção para fazer o *check-in*: o primeiro passo passava por saudar o cliente e questionar se tinha reserva para o hotel ou para os apartamentos. Depois, podiam existir dois cenários: caso o cliente tivesse reserva, era solicitada a confirmação (*voucher*⁴/e-mail) de forma a identificar a reserva do cliente nas chegadas do dia.

De seguida, eram pedidos os documentos nacionais de identificação/carta de condução, caso fossem do espaço Schenguen/país da união europeia, ou então o passaporte de todos os hóspedes que iriam ficar alojados no quarto/apartamento. Para além deste documento, era necessário também um cartão de crédito para garantia de extras/consumos e/ou estadia no caso dos apartamentos, uma vez que o pagamento era efetuado no momento de *check-in*.

³ *Early Check-in* – chegadas de clientes no período da manhã antes do horário previsto de *check-in*.

⁴ *Voucher* – comprovativo de reserva que é dado ao cliente.

Era ainda solicitado, de acordo com as medidas da APHORT (apoiadas nas do Governo) vigentes na altura, um comprovativo de vacinação (Certificado Digital COVID da União Europeia/cartão de vacinação) ou teste negativo.

Caso não tivesse reserva (*walk-ins*⁵), perguntava-se ao cliente o número de noites que desejava ficar e se tinha preferência por tipologia. De seguida era verificada a disponibilidade no sistema. Se o cliente aceitasse o preço avançávamos normalmente com o processo de *check-in* e era cobrada toda a estadia no momento. Após preenchidos todos os campos necessários no sistema (nome, n.º de identificação, data de expiração, de nascimento, nacionalidade e informação de cartão de crédito) era impresso o cartão de registo ao qual chamávamos SLIP, um A4 que se destaca em três, que continha as informações da reserva e do cliente assim como uma breve explicação da forma como os dados pessoais são tratados. Este impresso, era assinado e posteriormente se destacava uma parte onde eram colocadas as chaves que entretanto já tinham sido programadas (*key-cards*) de acesso ao quarto ou, então, fornecidos os códigos para aceder ao apartamento, e se escreviam informações tais como a forma de se conetar ao WI-FI, o número da receção e o horário do pequeno-almoço.

Em relação a este último, caso não tivesse contratualizado, era perguntado se queria acrescentar por €15,00 por pessoa por dia, com a condição de ser para a estadia inteira, pois se fosse pontualmente acresciam €3,00, totalizando os €18,00. Na fase final do *check-in* era fornecido um mapa da cidade e explicado como se deve dirigir para o quarto (nomeadamente, qual elevador ou edifício) ou, no caso dos apartamentos, se indicava onde era a entrada. Como a receção funciona no regime de 24 horas, o *staff* da receção mostrava-se sempre disponível para, por qualquer motivo, nos procurassem.

No que diz respeito ao *check-in* de grupos, no dia de chegada, era necessário fazer as chaves (*key-cards*), pois tinha de haver um planeamento prévio. Logo no dia anterior preparavam-se os envelopes com os nomes dos clientes, número de quarto, um cartão publicitário sobre o hotel e um mapa da cidade.

⁵ Walk-ins – clientes do hotel que não tinham feito reserva prévia.

Era imperativo verificar junto do *housekeeping* se os quartos atribuídos se encontravam prontos, pelo menos uma hora antes da chegada prevista ao hotel. De maneira a agilizar o processo de entrega dos envelopes e direcionar, para cada quarto do grupo, os hóspedes correspondentes à *rooming list*⁶ enviada, o *check-in* dos grupos tinha que ser célere e era coordenado juntamente com o guia ou representante (*tour leader*) que colabora com a receção na hora do *check-in*. Em adição, eram pedidos também os horários para o pequeno-almoço e confirmada a hora de saída prevista, para agilizar com o *housekeeping*.

Depois, era solicitada a identificação dos clientes e restante documentação dava entrada no sistema. Por fim, os hóspedes eram encaminhados para os respetivos quartos, indicando-lhes a localização dos elevadores. Quando terminado o processo de *check-in* desejávamos-lhes uma boa estadia.

3.1.4. Procedimentos de *Check-out*

O turno da manhã é responsável pelos procedimentos de *check-out*⁷, até às 12h00. A pedido do hóspede e, mediante disponibilidade, ou seja, se o quarto não tivesse chegada programada para o dia, um *late check-out*⁸ era possível com um custo acrescido de €30,00. Caso o cliente decidisse ficar no estabelecimento, confirmava-se ou não a disponibilidade de manter o quarto, preço e condições de reserva. Se o cliente não ficasse no estabelecimento mas solicitasse abandonar o hotel depois das 12h, faturava-se o suplemento do *late check-out*⁸.

Caso o cliente saísse sem pagar, fosse propositado ou por achar que já tinha pago (pois muitas vezes colocavam o cartão como garantia tanto no OTA como ao *check in* e portanto, achavam que iria ser debitado ao cartão), usava-se o cartão de crédito para tentar uma cobrança, caso não resultasse entrava-se em contato com a OTA ou agência, pois à partida não era um cliente direto, caso em que, teria pago logo ao *check in*.

⁶ *Rooming list* – lista de nomes de clientes que complementa uma reserva de grupo.

⁷ *Check-out* – conjunto de operações a realizar para dar saída de a um cliente do hotel.

⁸ *Late check-out* – é quando um cliente sai após a hora limite para o check-out.

No entanto, por vezes acontecia, que alguém se esquecia de cobrar ao *check in*, no caso dos apartamentos, e o hóspede ficava até depois das 12h. Isso chegou a acontecer e tive de ir diretamente lá, pressionar para saírem e fazer a cobrança.

Quando um cliente se dirigia ao balcão da receção e entregava as chaves para fazer o *check-out* era necessário perguntar, em primeiro lugar, o número de quarto e confirmar se efetivamente era aquele o nome registado, para não induzir em erro os valores da sua faturação, pois em muitos casos, enganavam-se num número. Desta forma, conseguíamos evitar possíveis erros de faturação que implicassem posteriormente a anulação de faturas e devoluções.

Em relação a faturas não automáticas como serviço de lavandaria, o carro no parque, consumos no minibar questionávamos o hóspede, nomeadamente o último, porquanto era necessário realizar o controlo de consumos de última hora e se cobrar, lançando naquele momento à fatura, o produto e a quantidade que foi consumida. No que toca ao carro no parque, no período em que existiu o convénio, antes de se fazer o lançamento manual e cobrar-se, era preciso verificar no bilhete há quantas horas tinham entrado e preencher um *voucher* correspondente ao número de horas (24, 48, 72 ...). O mesmo devia ser entregue no piso -2 do parque, no escritório do segurança onde era acertado o valor excedente em relação ao número de horas e respetivo pagamento se fosse o caso, para poderem sair.

Posteriormente, era conferido o valor final, e se necessário impressa uma fatura de comprovação de valores (proforma), para que o hóspede pudesse conferir todos os valores devidos. Em caso de dúvida respeitante à conta a pagar, consultava-se os documentos que estavam no processo físico para o efeito, uma gaveta (*rack*⁹) que contém pastas individuais para cada quarto e onde se encontram documentos de suporte, tais como a confirmação da reserva, consumos do bar e minibar, folha resumo do serviço de lavandaria, etc. De seguida, perguntava-se qual a forma de pagamento para fechar a conta e se necessitava de alterar os dados de faturação, como por exemplo, se desejava incluir na fatura o número de contribuinte ou se pretendia a fatura em nome de outro titular/empresa.

⁹ Rack – local onde estão os separadores de todos os quartos do hotel, onde se guardam os processos dos clientes que estão em casa.

3.1.5. Atribuição de quartos e elaboração dos key-cards

A atribuição de quartos era também responsabilidade do turno da tarde, em que eram verificados os pedidos especiais dos clientes (altura piso, distância ao elevador, quarto calmo, berço, sofá- cama, vista rio, quarto com banheira/varanda/secretária, etc) com o objetivo de o satisfazer ou de informar o cliente de que, infelizmente, não era possível satisfazer o pedido – os pedidos especiais nunca eram garantidos, porquanto dependem da disponibilidade no dia do *check-in*. Geralmente, o *night auditor*¹⁰ verificava os quartos atribuídos ou se faltava atribuir algum e em caso de fazer alguma modificação deixava a informação no *logbook*¹¹.

Para a codificação/programação dos *key-cards* o programa utilizado era o *INHOVA*. Na recepção existia um pequeno leitor conetado aos dois computadores principais e através do programa eram preenchidos os parâmetros como número de quarto, noites e cópias de chaves a serem feitas, geralmente 2, fosse para um ou dois ocupantes, número superior de chaves caso fossem mais de 2 hóspedes. Imediatamente depois disso o procedimento era verificar se a gravação tinha ficado correta para evitar que o hóspede tivesse que voltar à recepção porque a chave não funcionava e ter que repetir o mesmo processo ou, em raras exceções, ter que ir com o hóspede ao quarto com um aparelho próprio atualizar a fechadura do mesmo para atualizar e aceitar os novos cartões.

Em relação a *upgrade*¹², a lógica da atribuição processava-se da seguinte forma: sempre que houvesse bastantes quartos de tipologias superiores a sobrar, atribuíam-se *upgrades*, preferencialmente para uma noite apenas, pois assim não comprometia noites futuras. É sabido que uma maior satisfação por parte do cliente, leva a um aumento da avaliação

¹⁰ Night auditor – rececionista noturno.

¹¹ Logbook – diário de ocorrências da Recepção onde se apontavam assuntos como: objetos perdidos e emprestados, acidentes, reservas de restaurantes/táxis/tours, recados e tarefas pendentes, troca de quartos e motivo, chamadas de despertar, etc.

¹² Upgrade – atribuir um quarto de categoria superior à reservada, gratuitamente.

(especialmente nas plataformas de maior relevo como a *Booking.com*), o que alavanca a ocupação e gera um aumento do *revenue*¹³.

3.1.6. Verificar e arquivar as reservas que integravam no PMS (Tesipro)

Uma das tarefas diárias era verificar as reservas das OTA, à medida que elas iam integrando no PMS através do *SiteMinder (Channel Manager)*. O processo de integração no sistema de reservas utilizado pelo Carrís Hoteles Porto Ribeira estava automatizado, ou seja, geralmente as mesmas integram sozinhas no *Tesipro (PMS)*, no entanto, há que verificar alguns aspetos das confirmações das reservas que caem no e-mail das diferentes OTA, especialmente no que concerne a: datas, tipologia de quarto reservado, valores, tarifas, regime (com ou sem pequeno-almoço) e pedidos especiais/comentários dos clientes. Assim que estivessem confirmadas as reservas individuais, as mesmas eram arquivadas (digitalmente) por dia de chegada, sendo que nas reservas individuais o que importava arquivar era a folha de confirmação da reserva do e-mail (original, modificações e cancelamentos) na respetiva pasta do dia (Reservas > HOTEL/APARTAMENTOS > Ano > Mês > Dia); no que diz respeito às reservas de grupos, era preparado pelo departamento comercial as comunicações de serviço, cujo objetivo era dar a conhecer a todos os departamentos os serviços contratados para o grupo e era posteriormente arquivado na capa designada para o efeito. Quando se chegava ao dia e se tiravam as listagens de chegadas do hotel e apartamentos, e verificado que todos os processos PDF se encontravam atualizados, eram impressos e arquivados na *rack* para o dia do *check-in*.

3.1.7. Uso de plataformas

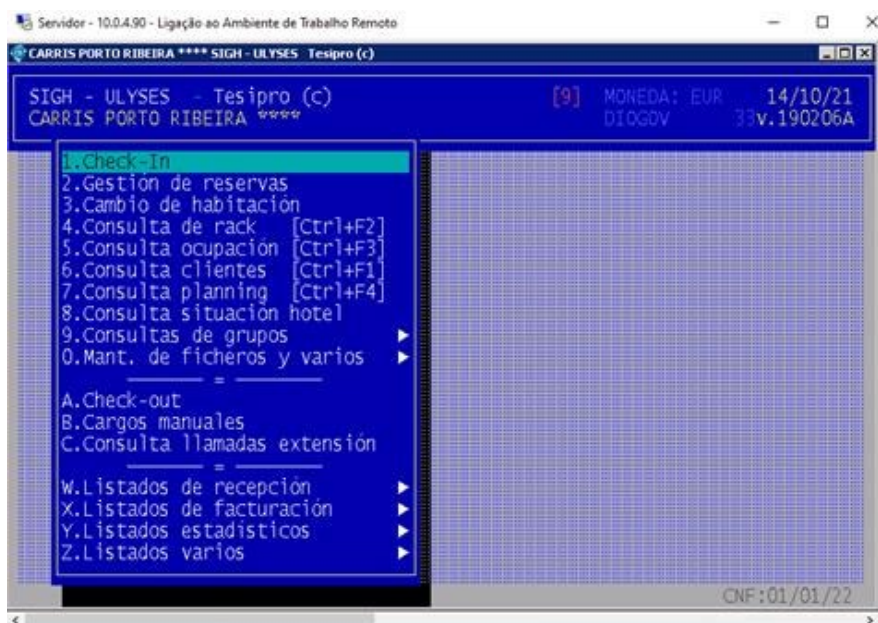
Para a realização das tarefas diárias no departamento de receção era necessário o uso de algumas plataformas online e sistemas operativos que devem ser de conhecimento geral de todos os colaboradores, tais como o *Tesipro*; *INHOVA*; *SimpleAccess by Bluetrend*. Estas três plataformas eram as essenciais para garantir um bom funcionamento das tarefas

¹³ Revenue – receita.

diárias no departamento, com destaque para o primeiro que é o sistema de reservas, quer do hotel, quer dos apartamentos. Apresenta-se de seguida as plataformas:

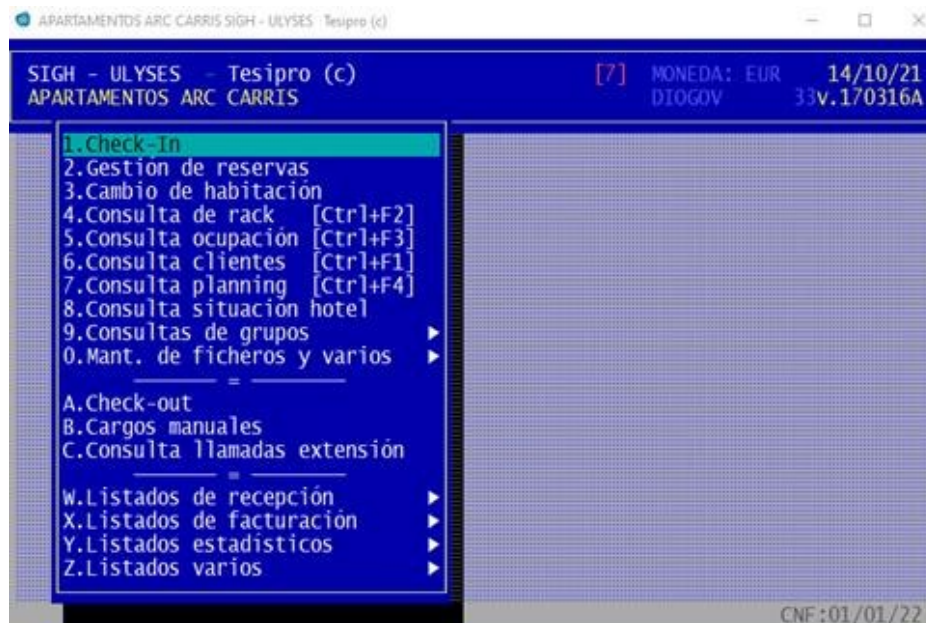
- *Tesipro*: Era o sistema de reservas (PMS) utilizado no Carrís Hoteles Porto Ribeira (figura 22) e nos Apartamentos The Arc By Carrís (figura 23). De forma a não haver conflito entre eles, um é acessível através de uma ligação a um ambiente de trabalho remoto (um servidor) e o outro ficava disponível no ambiente de trabalho normal (apartamentos). Podiam-se abrir em simultâneo e até mais do que um do mesmo Estabelecimento.

Figura 22 - Tesipro hotel



Fonte: Captação própria

Figura 23 - Tesipro apartamentos



Fonte: Captação própria

- *INHOVA*: era neste programa que eram feitas as chaves (*key-cards*) dos quartos do hotel (figura 24).

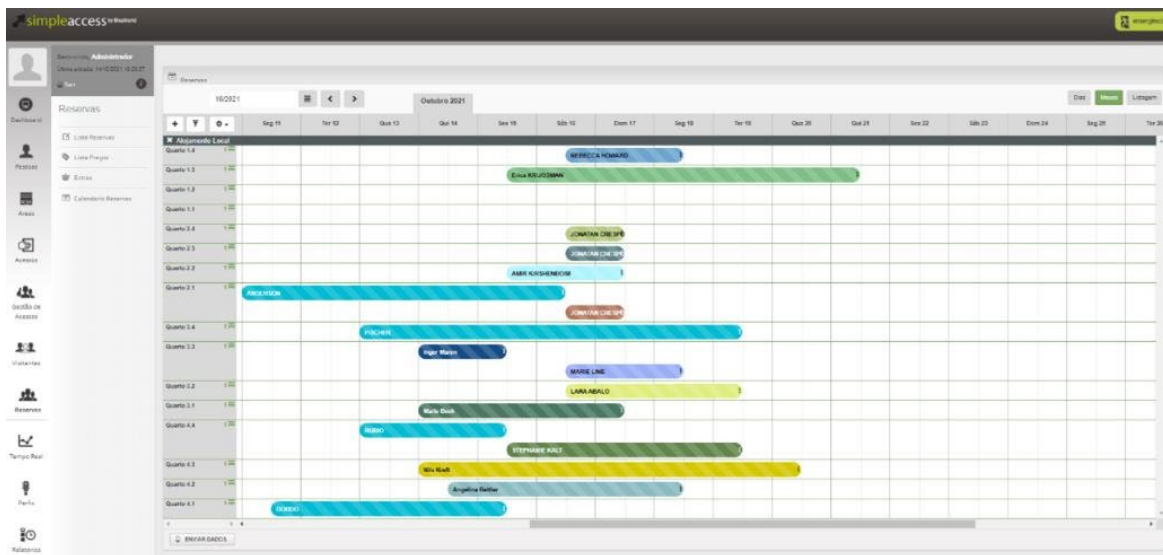
Figura 24 - INHOVA



Fonte: Captação própria

- *SimpleAccess by Bluetrend*: era neste programa que eram feitos os códigos para dar entrada nos Apartamentos (figura 25).

Figura 25 - Simpleaccess by bluetrend



Fonte: Captação própria

3.1.8. Controle de quartos limpos

Na recepção, fazia o controle de quartos limpos, que consistia em analisar a folha entregue pelo *housekeeping* da limpeza que fora ou não efetuada, de onde se podia extrair a informação dos “NI”, ou seja, hóspedes que não quiseram limpeza. Todas as outras informações se extraíam do sistema, dando um total de quartos limpos, que tinha de bater certo com as unidades de alojamento efetivamente limpas. Além do importante controlo por si só para a gestão interna, este mapa (tabela 7) revela-se de maior importância no enquadramento destes dois Estabelecimentos, visto recorrerem a uma entidade externa de limpeza, que era paga por quarto limpo. Importância totalmente diferente teria este mapa se o *staff* fosse interno, porquanto o número de quartos limpos não interferiria com a sua remuneração.

Tabela 7 – Controlo de quartos limpos

CONTROL DE HABITACIONES LIMPIAS																				MES:		SETEMBRO											TOTAL MES
QUARTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
TOTAL DE PERMANÊNCIA	10	13	24	69	62	36	34	30	15	36	47	31	33	18	28	29	34	53	42	28	29	21	28	35	49	37	37	28	19	16		971	
TOTAL DE SAÍDAS	20	19	15	19	42	39	27	32	27	23	35	51	33	32	10	30	20	41	64	51	21	27	16	31	51	49	22	29	49	22		947	
TOTAL DE SUÍOS EM SISTEMA	1	2	3	7	6	1	2	2	1	0	7	2	1	3	0	0	0	6	13	4	0	1	0	15	5	2	4	3	3	0		94	
TOTAL BLOQUEADOS	56	55	54	50	53	54	55	55	55	55	54	54	55	55	55	55	55	48	49	50	51	51	50	42	42	44	44	44	44	31		1515	
NÃO QUISERAM LIMPEZA	1	2	0	6	3	1	2	2	0	0	9	1	1	3	0	4	0	0	2	3	1	1	0	2	4	2	4	3	3	0		60	
TOTAL HABITACIONES LIMPIAS	30	32	39	88	104	75	61	62	42	59	82	82	66	50	38	59	54	94	106	79	50	48	44	66	100	86	59	57	68	38	0	1918	
TOTAL DE QUARTOS HOTEL	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	4929	
APARTAMENTOS																																	
TOTAL DE PERMANÊNCIA	2	3	4	5	6	6	3	3	3	6	8	7	6	3	5	7	9	10	5	3	5	3	3	5	8	5	9	5	2	2		151	
TOTAL DE SAÍDAS	3	3	2	5	4	6	7	4	3	4	3	7	3	5	3	1	2	3	10	3	1	3	3	1	4	10	2	6	5	0		116	
TOTAL DE SUÍOS EM SISTEMA	3	1	1	0	0	0	1	0	4	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	1	0	1	0	0	0	2	0	1		20	
TOTAL BLOQUEADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0		12	
NÃO QUISERAM LIMPEZA	3	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	1		15	
TOTAL LIMPOS	2	5	5	10	10	12	9	7	2	9	11	14	8	7	8	8	11	13	15	4	6	5	6	5	12	15	11	9	7	1	0	247	
TOTAL APP*	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	496	

Fonte: Ficheiros internos

3.1.9. Outras tarefas da receção

Outras tarefas da Receção:

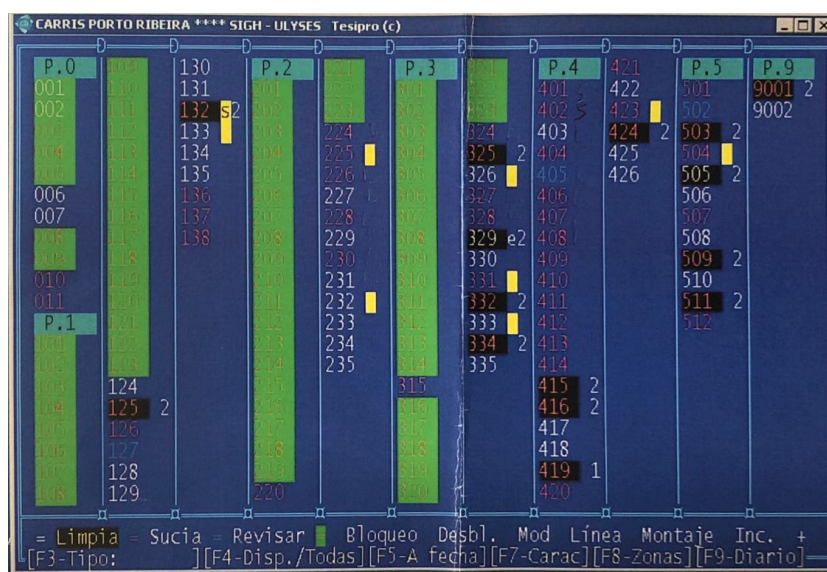
- Manter a zona da Receção limpa e cheirosa, com a música ambiente ligada;
- Previsão da ocupação semanal, trimestral e anual;
- Acompanhar ou guiar hóspedes até aos quartos, e por vezes, ajudar com a bagagem;
- Ir ao banco entregar os depósitos do hotel e dos apartamentos e trocar dinheiro para as caixas do hotel e dos apartamentos;
- Rececionar o carteiro e entregar cartas de hóspedes;
- Rececionar outras encomendas;
- Fazer reposição de material, como mapas, material promocional de tours, autocarros turísticos (hop-on/hop-off), cruzeiros, rent a cars, etc;
- Monitorizar realização auto-testes à covid-19 por parte dos hóspedes, durante duas temporadas em que essa modalidade de entrada era permitida;
- Aconselhamento sobre locais onde se faziam testes à covid-19, informações sobre valores e agendamentos;
- Controlo da temperatura dos colegas que entravam ao serviço;
- Arrumar os *lost property*, inventariá-los e separar os mais antigos para instituições;
- Organizar caixas das reservas por datas e levar as mais antigas para o sótão.

3.2. Andares / *Housekeeping*

Começava-se por recolher à receção o mapa, dividido por edifícios, dos quartos que iriam ser chegadas/saídas/permanências, que continha toda a informação fundamental para a distribuição das funcionárias de limpeza pelos quartos ocupados. A interpretação do mapa (figura 26) era a seguinte: os quartos a verde estavam bloqueados; a azul, a revisar; a branco sem fundo, limpos e disponíveis, se à frente tivesse marcado a amarelo, quer dizer que havia entrada para hoje; a branco com fundo preto, ocupados e limpos, dentro desses se tivesse à frente “e2” queria dizer que tinham entrada hoje, caso tivessem apenas “2”, eram permanências; a vermelho com fundo preto, ocupados e sujos, dentro desses se tivesse à frente “s2” queria dizer que iam sair naquele dia, se tivessem “s2” a amarelo, queria dizer que ia ser saída com entrada, se apenas tivesse “2” queria dizer que era uma permanência e o quarto ainda não tinha sido limpo.

Os quartos que iam dar *check-out* naquele dia e que já estivessem livres às 9h00, eram os primeiros a serem limpos, e assinalados com um círculo. Também era dada prioridade aos quartos que iam dar *check-in*, que eram assinalados na folha com um marcador amarelo. Os quartos ocupados, que eram apenas limpos quando os hóspedes saíam, já estavam assinalados na folha, bem como as saídas/*check-outs* do dia.

Figura 26- Tesipro menu 4 – Mapa do estado dos quartos



Fonte: Captação própria

Numa média, cada auxiliar de limpeza ficava responsável por sensivelmente 15 quartos, com exceção de uma delas, que estava inclusivamente encarregue da manutenção dos espaços do hotel, ao qual chamavam “áreas” e que portanto tinha também um horário diferente. Enquanto as funcionárias dos quartos tinham um horário das 8h às 17h, com um período para refeição, o das áreas era repartido, das 9h às 13h e das 17h às 21h. Os quartos que davam *check-out* eram os mais trabalhosos, porquanto a governanta tentava não sobrecarregar ninguém com as saídas. Aliás, caso o número de *check-outs* em determinado dia fosse elevado, muitos desses quartos nem eram limpos nessa data, se não estivesse previsto nenhum *check-in* no próprio dia ou no dia seguinte.

Fiscalização da limpeza dos quartos foi a minha tarefa durante alguns dias, mais durante a reabertura que coincidiu com o início do estágio, pois um hotel fechado durante mais de 6 meses, havia-se perdido o controle de muita coisa. Essa função requereu uma chave mestra de todos os quartos da unidade, uma outra chave para acender a luz, o mapa com a informação das entradas e saídas, como na figura acima, uma caneta e um telefone de serviço, para estar em comunicação com as funcionárias de limpeza e da receção. Fui incumbido de atentar em detalhes como: na casa de banho, o estado de limpeza dos sanitários, se secador estava a funcionar, se tinha o conjunto de *amenities*, se a cortina que corria no vidro localizado entre o duche e o quarto funcionava corretamente, se o resguardo estava bem colado com silicone à banheira, se o caixote do lixo tinha sido esvaziado.

Já no quarto propriamente dito, cabia-me verificar o estado do minibar (duas garrafas de água com gás, duas sem gás, duas fantas, duas coca-colas, duas cervejas), de folhetos e outros documentos em cima da secretária e da mesa-de-cabeceira (folhetos sobre *room service*, livro com informação de todos os hotéis da cadeia e um livro chamado *Golden Book*). Caso houvesse falta de um dos artigos, bastava registar o número do quarto na folha das entradas e saídas. Verificar se tinham surgido teias de aranha quer nos candeeiros, quer nas mesas e cadeiras da varanda e nos espaços entre a porta da varanda e o cortinado, conferir o estado de sujidade da varanda e de alguns recantos do quarto, o número de cabides, a presença de um saco de lavandaria e de uma folha de registo relativa ao serviço de lavandaria no roupeiro, eram também pontos a controlar. Por fim, verificação do

funcionamento da televisão, dos telefones, do ar condicionado e do cofre. Em caso de avaria de algum dos aparelhos, informava-se a manutenção.

No final do dia, a governanta entregava a folha em que constava a limpeza que fora ou não efetuada, juntamente com uma folha de registo dos consumos do minibar, que era depois colocada na *rack* dos clientes. Entregavam também os perdidos e achados e a receção devia proceder ao seu registo (número de registo e do quarto, data e designação do objeto), assim como catalogação e preservação por pelo menos 6 meses (eram guardados por mais tempo, pois foi minha função catalogar todos os perdidos do hotel que remontavam já a 2018). Também observei os trabalhos na lavandaria, na qual se realizavam lavagens, secagens e dobragem de toalhas de banho, tapetes, lençóis, fronhas, mantas, tapa-pés, roupões, guardanapos de pano, *chemins* e toalhas de mesa. Em relação às fardas do *staff*, o hotel não se responsabilizava, ficando o respetivo cuidado a cargo de cada um.

Por ocasião dum casamento, também colaborei na preparação das mesas, que consistiu num trabalho conjunto entre o *housekeeping* e as reservas. Ajudei na passagem a ferro das toalhas e sua colocação nas mesas, e de toda a preparação do espaço exterior, nomeadamente a retirada das capas das almofadas para lavar e a sua colocação de novo. Devo referir também, sempre que algum hóspede, precisasse fora das horas do *housekeeping*, de toalhas, tábua de passar a ferro, *amenities*, abertura de sofá-cama que por lapso não tivesse sido aberto ou no caso de *walk-ins*, era minha tarefa encarregar-me disso.

3.3. Reservas

A passagem por algumas funções do departamento de reservas, coincidiu com a reabertura do hotel. Desde essa data até sensivelmente final de julho, devido à falta de *staff*, as colegas das reservas, ficaram na receção, tendo eu, por isso, lidado de perto quase sem me aperceber – pois muitas funções estão interligadas com as da receção –, com funções inerentes ao departamento em causa.

3.3.1. Canais de distribuição e comissões

Os principais canais de distribuição do hotel centravam-se no próprio website, OTA, agências e *tour operators*.

No caso do website, a gestão é feita pela MIRAI que cobra 5% de comissão sobre as vendas. É muito usada pelos clientes espanhóis que já conhecem o grupo hoteleiro. Têm como vantagem obter 10% de desconto, *free welcome drink* e *mini bar* gratuito.

No caso dos OTA, como a *booking*, a principal fonte de reservas do hotel e apartamentos, a unidade hoteleira dava de comissão 18% em época baixa, em época alta 22%. Outras como a *Expedia*, não tinha muita representatividade. Estas reservas caíam na CRS (*site minder*).

No caso das agências, como a Vinitur, Scenic, Agência Abreu, Top Atlântico e Tours For You, e no caso dos operadores turísticos, como a Portimar, World to meet, Mikitravel, Citur e Hotusa, geralmente as reservas eram feitas com muita antecedência. Quando a ocupação era alta pagavam a BAR com desconto de 10 a 20%.

Ainda havia o preço de balcão, para os *walk-ins*. Nesse caso tentava-se igualar o preço da Booking, porque era preferível fazerem-se 20 ou 30% de desconto do que vender pela mesma e ainda ter de pagar comissão. Por exemplo durante a *Black Friday* fez-se 35% que era a campanha da Booking em vigor, retirando o valor da taxa turística, igualava-se o preço. De toda a maneira, quem definia os acordos era a Diretora Comercial, nomeadamente, o acordo de retoma/reabertura de 30%.

3.3.2. MICE

Colaborei na organização dos eventos MICE, como logo na reabertura do hotel com os convidados VIP do Manchester City para a final da UEFA Champions League, em que

estive a afixar avisos em todos os elevadores e ajudei um representante da equipa a colocar os cartazes e a iluminação à entrada do hotel.

Particpei em várias preparações de sala de reuniões e congressos para grupos (Futuro do Erasmus +, empresa energias renováveis, médicos Hospital S. João do Porto), assim como nos *mini-breaks*, almoço e/ou jantar.

Juntamente com a responsável pelos recursos humanos, organizei as mesas do restaurante para o jantar de Natal do *staff* interno e ajudei na preparação e transporte para a sala dos cabazes de Natal. Por fim, estive também envolvido na preparação da sala para o batizado e o casamento, seguindo as *guidelines* dos pais ou dos noivos, respetivamente.

3.3.3. Taxas turísticas

A somar ao valor da tarifa, tanto no hotel como nos apartamentos, acresciam €2 por hóspede e por noite, de taxa aplicada pelo Município do Porto. Isto resulta que, para controlo interno, todos os meses fiquei encarregue de apurar a receita dessa taxa, e para isso, foi necessário preencher duas tabelas, uma para os adultos (tabela 8), e outra para as crianças, visto as últimas não pagarem. Para isso tinha de recorrer a uma listagem de ocupação por número de apartamento, do 1º ao último dia do mês, e deduzir o número de crianças ao de adultos, para chegar ao número de pagantes.

Tabela 8 – Taxas turísticas dos apartamentos

	AP0	AP2	AP1	AP0	AP1D	AP2S	AP2D	AP1D	AP0	AP2	AP1	AP0	AP0T	AP2P	AP0T	AP0
Dia do mês	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4
1		5	2		3	4	4	2	2	4	1		2	3		
2		6	2		3		3	3	2	6			2			
3		6				4	3	3	2	6	2	2	2	2		
4		6				4	3		2	6		2	2	2		
5		6		2		3	4	2	2	6		2	2	4		
6	2	2	3	2	3	3	4	2	2	2	2	2		4		
7	2	2	3	2	3	3		4	2	2	2		1	2		
8	2	5	3	2	3	3	4	3	2	2	2	2	1	5		
9		5	3	2		3					2	2	1			
10																
11					4											
12					4		1									
13		5			4	6	1		3					4		
14	2	5		2		6	1	2	3					4		
15		5	2	2		5	5	1	2	2	2	2		4		
16		5	2			5	4									
17			2			5				5		2		3		
18			2			5				5		2		3		
19			2							5				2		
20			2							5				2		
21	2	4	2	2				2		5		2		2		
22	2	4	2	2		2	2			5	2	2		2		
23			2	2		2	2				2			2		
24		4				2					3		2	2		
25		4				2					3		2	2		
26											3					
27			2	2			5		2		3					
28	1		2	2		5	4		2	4	2	2	2	6		
29		2	2	2	2	5	4	3	2	4	2	2	2	6		
30		2	2	2		5	4	3			2			6		
31		2	2				4					1				
Total	13	85	44	28	17	82	71	31	26	80	35	27	21	72	0	0
Total Final	632															

Fonte: Ficheiros internos

3.3.4. Outras tarefas das reservas

Outras funções que realizei:

- Envio de faturas proforma, por e-mail às agências, para o pagamento prévio das reservas inseridas com a informação de “pré-pagamento”;
- Inserir rooming lists de grupos;
- Verificação de reservas individuais e de grupos, tarifas e tipologias;
- Anotar observações e preferencias dos hóspedes como tipos de cama, pedidos especiais, ETA, parqueamento.
- Consultar ocupação e disponibilidade de quartos e apartamentos, dar valores e registar no sistema;
- Enviar a confirmação e procedimentos de pagamento aos clientes;
- Impor releases dates a grupos (ano +1).

3.4. Restaurante

As minhas funções no restaurante passaram maioritariamente pelas manhãs, visto que só o serviço de pequenos-almoços esteve a funcionar durante o meu período de estágio. Digo maioritariamente porque, ocasionalmente, colaborei em alguns jantares para grupos.

De manhã, era necessário ficar à entrada do restaurante para receber os hóspedes ao pequeno-almoço. Geralmente a chefe de sala já tinha chegado e ultimado alguns detalhes, pois entrava às 6h, visto o serviço começar às 7h. Disponha de uma *Rooming List*, com a informação de todos os hóspedes e o respetivo número do quarto ou apartamento, e ia sublinhando com um marcador à medida que iam entrando, enquanto lhes designava a mesa mais indicada. Caso não tivessem o pequeno-almoço, eram cobrados €18,00, e debitava os consumos na conta do quarto através do POS se tivesse autorização ou era pago, ao passo que, se viesse contratado pela reserva ou aquando do *check in*, para toda a estadia, eram apenas €15,00. Ao mesmo tempo, também ficava responsável pela supervisão da reposição do *buffet* e do *rechaud*, isto é, verificava qual a comida em falta e informava o chefe de sala ou a cozinheira de serviço. Também informava a cozinheira sobre pedidos de omeletes e ovos e o número de hóspedes que faltavam chegar para o pequeno-almoço.

Nos jantares, era minha função assegurar-me de que a sala estava apresentável antes da abertura, inclusivamente o alinhamento das cadeiras e mesas. Disponha também de uma *rooming list* do grupo que estava prestes a chegar, assim como daquilo que havia sido contratado. Conduzia os clientes ao lugar que desejassem, seguidamente registávamos o pedido das bebidas. Tinha de estar atento à reposição da comida no *buffet* e *rechaud*. Com a aproximação do fim, bastava ajudar a recolher a loiça das mesas e ajudar na cozinha na lavagem. Tudo o que fosse pedido fora do contratado era debitado na PM do grupo.

Se houvesse algum pedido de *room service*, ajudava na montagem do carrinho e levava ao quarto. O hóspede podia escolher se pagava em cash ou debitava ao quarto, caso tivesse autorização para tal, ou seja ter dado garantia com cartão de crédito (não se fazia este

serviço para os apartamentos, porque se localizam do outro lado da rua). O serviço tinha um custo de €5,00.

Quando o relógio batia nas 10h30, fechava as portas do restaurante e ia de mesa em mesa avisar os clientes do encerramento do estabelecimento e da recolha da comida do *buffet*. Posteriormente, ajudava os colegas na recolha da louça assim como na colocação do *mise en place* para o pequeno-almoço do dia seguinte, ou ia abrir o bar até ao chefe de sala terminar no restaurante.

3.5. Bar Nomadik

As funções que desempenhei no Bar Nomadik consistiram no desempenho de atividades relacionadas a parte operacional e também de gestão de *food & beverage*. Inicialmente, para estar apto a atender os clientes, foi necessário aprender os dois diferentes tipos de pedidos existentes no bar: débito na conta do quarto ou *cash*.

Havia a opção de débito na conta do quarto que consiste em debitar o valor das bebidas consumidas na conta do respetivo quarto do hóspede. Neste caso em concreto, depois de se tirar o pedido, era necessário perguntar ao cliente o número do quarto no qual se encontrava alojado e pedir que assinasse o *ticket*, consentindo o lançamento das bebidas na conta do seu quarto. Ao final da noite, todos estes *tickets* de débito na conta, depois de lançados no POS do bar, eram entregues a um membro da receção, que os guardava junto na respetiva *rack* do cliente, para mostrar ao mesmo no *check out*, caso este questione a veracidade dos consumos do bar ou se recuse a pagá-los.

A outra opção de *cash*, em que o cliente paga no momento seja em dinheiro ou cartão, os consumos que realizou. De forma a não misturar os *tickets* dos dois tipos de pedidos, existiam duas zonas junto do balcão reservadas a cada um deles, antes de serem lançados no sistema.

Em relação ao serviço de mesa, as minhas tarefas consistiam essencialmente em atender e servir às mesas os hóspedes e não-hóspedes do hotel; arrumar e limpar as cadeiras e mesas do bar e da esplanada; recolher toda a louça (copos e pratos) deixada nas mesas do bar, da esplanada e na receção e levá-la para a copa.

Quanto ao serviço de copa, também desempenhava diversas tarefas, entre as quais se destacava a tiragem de cafés (pingado, meia de leite, americano, abatanado), digestivos, vinho do Porto, cerveja de pressão, refrigerantes, chás/infusões e chocolates quentes. Além do mais, aquando do encerramento do bar, ajudava na lavagem de todos os instrumentos necessários para a confeção de *cocktails* (tábuas de cortar, *shakers*, pinças, colheres, medidores, recipientes e *jerrycans*), de copos, talheres, chávenas e pires. Algum *snack*, teria de ser solicitado à cozinha.

Para além disto, devia realizar a pré-preparação diária do bar, que consistia nos seguintes procedimentos: reposição molhos (ketchup, maionese e mostarda), saquetas de açúcar e de sal, dos *organizers*, com palhinhas de diferentes dimensões, guardanapos e de pequenas tigelas com salgadinhos (milho frito, amendoins e batatas fritas), que eram oferecidas aos clientes juntamente com os pedidos; arrumação da mesa e cadeira da esplanada.

3.6. Economato

Trabalhei de perto com a responsável pelos recursos humanos que, principalmente depois da não renovação de contrato do Económico e da demissão da Diretora, passou a efetuar trabalho de direção. Exercia algumas das suas funções e realizava tarefas solicitadas.

Em primeiro lugar, um dos procedimentos mais importantes do economato consistia em receber, no cais de descarga, os fornecedores das empresas que abastecem a unidade. Antes de tudo, devia-se descarregar a mercadoria para carrinhos de metal que facilitavam bastante o transporte dos artigos para os economatos do hotel, espalhados por vários pisos. Em seguida, conferia-se se o número de mercadorias entregues pelos fornecedores correspondia à quantidade registada na nota de encomenda. Este documento era impresso

aquando da realização da encomenda contendo um registo detalhado do número de artigos encomendados ao fornecedor.

Caso se tratasse de fruta ou vegetais, carne fresca, tornava-se necessário pesar a mercadoria, localizada à porta da cozinha, e verificar se o peso líquido coincidia com os valores registados na nota de encomenda. O prazo de validade era outro indicador a ter em conta no que aos produtos frescos dizem respeito.

Assim sendo, se o número de artigos rececionados fosse inferior ou superior ao encomendado ou o peso líquido bastante abaixo do que tivera sido pedido, o fornecedor teria de ser avisado com o intuito de reajustar o montante a cobrar, ou em caso de devolução ao fornecedor, quando se verificasse que tinham sido entregues mercadorias não encomendadas, danificadas ou com o prazo de validade já expirado. Após este processo de verificação, geralmente a *chef* de cozinha assinava a fatura/guia de remessa ou de transporte, e entregava o duplicado ou triplicado ao fornecedor. Posteriormente, procedia-se à reposição dos *stocks* nos vários economatos (louças, drogaria e produtos químicos, vasilhame, bebidas e comidas).

Relativamente ao armazenamento nos economatos de comidas, bebidas e vasilhame, há a mencionar que se cumpria o método apelidado de FIFO, isto é, primeiro a entrar, primeiro a sair (do inglês, *first in, first out*), embora se tivesse também em conta o prazo de validade, exceto os congelados ou frescos, que eram rapidamente levados para as arcas frigoríficas pertencentes à cozinha.

As encomendas tinham como linhas orientadoras a procura dos produtos mais baratos disponíveis no mercado, como a empresa Magrofí e a Aviludo, dispõe de géneros alimentícios a preços bastante acessíveis para além de possuírem um vasto leque de oferta, sendo portanto os fornecedores a quem o hotel mais recorre para a encomenda de bens alimentares.

Não obstante, também fiquei encarregue das requisições dos diferentes departamentos da unidade hoteleira. Este processo decorria do seguinte modo: primeiramente, os chefes dos

diferentes setores do hotel (receção, restaurante e bar, cozinha e manutenção) efetuavam pedido de requisição, que era, posteriormente, entregue à responsável do economato. Depois, dirigia-me ao respetivo economato e colocava todos os artigos solicitados no pedido de requisição à porta ou dentro da área reservada ao setor correspondente. À medida que os *itens* solicitados iam sendo colocados, era obrigatório que registasse, no mesmo pedido de requisição, o número exato de cada um dos artigos enviados ao lado da quantidade que é requerida pelos chefes dos departamentos, para que estes ficassem cientes do *stock* que tinham recebido e daqueles que continuavam em falta. De seguida comunicava a um dos chefes de cada departamento que a requisição estava concluída.

Caso se verificasse nos economatos a ausência de um artigo indispensável para o funcionamento de certo departamento, geralmente o *housekeeping*, pelo fato de este estar em rutura de stock naquele momento, teria de se comprar a outro fornecedor ou num mercado próximo. Enquanto colaborador do economato, tinha inclusivamente outras tarefas, como organizar as caixas vazias deixadas pelos fornecedores, e realizar os inventários dos diferentes economatos e arrumá-los, especialmente os do vasilhame, bebidas e comidas, sótão de difícil acesso, localizado no edifício 4, de forma a facilitar a procura dos *itens* aquando da realização da requisição, arquivar num dossier as faturas dos fornecedores por ordem crescente consoante as datas de emissão, e registar, num novo pedido de requisição, os artigos requeridos pelos diversos departamentos que não foram entregues por estarem em falta, de modo a poder enviá-los de imediato assim que os fornecedores os trouxessem.

3.7. Direção / Administrativos

Particpei nos preparativos de Natal, nas decorações do restaurante, montei e decorei integralmente a árvore de Natal. Particpei também dos preparativos para a passagem de ano, nomeadamente na preparação das saquinhas com uva passa para as doze badaladas.

Caso houvesse jantares de grupo no restaurante, informava-me da ementa com a *chef*. Posteriormente, no escritório, criava o menu num documento em formato *excel* para colocá-lo à entrada do restaurante.

No economato, relativamente aos gastos de águas de cortesia para a receção, estive responsável por anotar as quantidades gastas, assim como avisar quando determinado item, nomeadamente para o *housekeeping*, estivesse a terminar para que a direção ficasse ciente da quantidade que devia adquirir aos fornecedores.

Já para a receção, também estava encarregue de todo o tipo de avisos de avarias, como cortes geral de águas em determinado período, cartaz de jogos para o Euro 2020, entre outros.

Capítulo 4

Enquadramento teórico

Neste capítulo são apresentados os projetos desenvolvidos durante o estágio com o respetivo enquadramento teórico. No subcapítulo 4.1. será apresentado o projeto de Engenharia de menus, de apoio ao departamento de F&B que consiste no desenvolvimento de uma ferramenta controlo de custos. Nesta sessão é apresentada uma explicação do que é a Engenharia de menus, a razão do desenvolvimento do projeto, o que se pretende desenvolver, o desenvolvimento e a sua implementação. Já no 4.2. apresentar-se-á o programa para marcação de férias por pontos, na sequencia de medidas incentivadoras à gestão de conflitos.

4.1. Controlo de custos no F&B

Segundo Marques (2003, p.348) “os restaurantes são, quase sempre, as áreas de um hotel em que os custos são mais difíceis de controlar. Muitas são as formas de detetar os problemas e as fórmulas a utilizar. Se detetarem as áreas de problema no custo da alimentação, estarão mais aptos a encontrar as soluções necessárias.”

Em relação ao controlo de custos, Marques (2007, p. 457) afirma ainda que “compete ao chefe de cozinha garantir os custos nos setores sob sua supervisão, pelo que ele controlará os custos dos alimentos, através de uma boa estrutura de cartas e menus e do treino do seu pessoal para a compreensão da melhor forma de aproveitar e manipular os géneros e materiais utilizados no setor.

Já no que toca aos preços de compra das mercadorias, Marques ainda afirma ainda que “a qualidade destas ajudam bastante, sendo conseguidos através de uma pesquisa de mercado, tão ampla quanto as quantidades a comprar e o tempo disponível para isso.

4.1.1. Noção e planeamento de ementa

O termo Menu significa em francês “detalhe num minuto”, sendo o seu objetivo informar o cliente das comidas e bebidas que pode escolher a determinado preço (Gonçalves, 2006) e é a relação das preparações ou listagem de pratos que compõem uma refeição, sendo o veículo de informação de venda e publicidade de um ERB.

De acordo com Gonçalves (2006), é um instrumento e ferramenta de *marketing* de um ERB muito importante pois reflete o conceito, a imagem, o ambiente, o tipo de cozinha, serviço entre outros aspetos. Já para Linassi (2009), a ementa fazendo parte do *marketing* do restaurante deve atingir o segmento de mercado proposto, desta forma é necessário seguir alguns passos antes de defini-la, como: o estudo do local, sazonalidade de produtos, fornecedores, mão-de-obra especializada, faixa etária do público-alvo e poder aquisitivo dos mesmos, originando a partir destes pontos todas as necessidades para a implementação da ementa. Esta, para o mesmo autor, por ser inconscientemente avaliada pelo público, dá ao cliente a primeira impressão do restaurante. Assim sendo, a ementa ou menu como peça primordial na venda, necessita de estar bem construída e equilibrada em relação aos seus custos e na formação dos preços de vendas.

Segundo Krause (2007), o planeamento da ementa constitui desafio significativo para qualquer gestor da área de F&B. Como realizar um planeamento adequado, partindo da escolha das confeções que irão compor as suas ementas e planos de produção, passando por uma correta operação de produção desses *itens*, que deve contar com matérias-primas adequadas e uso de técnicas culinárias pertinentes e, finalmente, ter um serviço adequado ao perfil do cliente, pois, quando bem gerido, passa a ser uma fonte de receitas financeiras e um fator de atração diferenciada.

Para Krause (2007), na hotelaria, deve-se considerar todas as características do hóspede cliente do setor de F&B e as suas características de uso da estrutura disponível no hotel. Este é um fator muitas vezes esquecido pelo empreendedor, que acaba por planear a estrutura de alimentação como se fosse uma atividade distinta do setor do alojamento,

criando um descompasso no momento da avaliação da qualidade feita pelo cliente.

4.1.2. Ficha técnica

Em conformidade com o que é normal nas diversas atividades industriais, a produção alimentar necessita de suportes de informação estruturada com o objetivo de uniformizar os produtos finais. Segundo Gonçalves (2006), a criação de fichas técnicas é um trabalho que demora o seu tempo e exige rigor no seu preparo.

Em relação ao que deve constar de uma (Moser, 2002):

- Ponto de venda;
- Designação ou nome do produto;
- N° de doses confeccionadas;
- Ingredientes utilizados, quantidades, preço unitário e preço total (quantidades X preço unitário);
- Custo Total (soma de preço total);
- Custo Dose (soma de preço total/ N° de doses confeccionadas);
- Preço de venda líquido (sem IVA);
- Preço de venda líquido (com IVA);
- Margem de Contribuição Unitária (Preço de venda líquido (sem IVA) - Custo Total);
- Ratio de *Food Cost* (Custo Dose/Preço de venda líquido (sem IVA) X 100);
- Descrição do modo de preparação;
- Descrição da forma de servir;
- Fotografia.

4.1.3. Métodos de formação de preços

De acordo com Gonçalves (2006), o cálculo do preço de venda é uma fase que deve ser efetuada com cuidado, pois, a existência de erros na fixação dos preços de venda podem

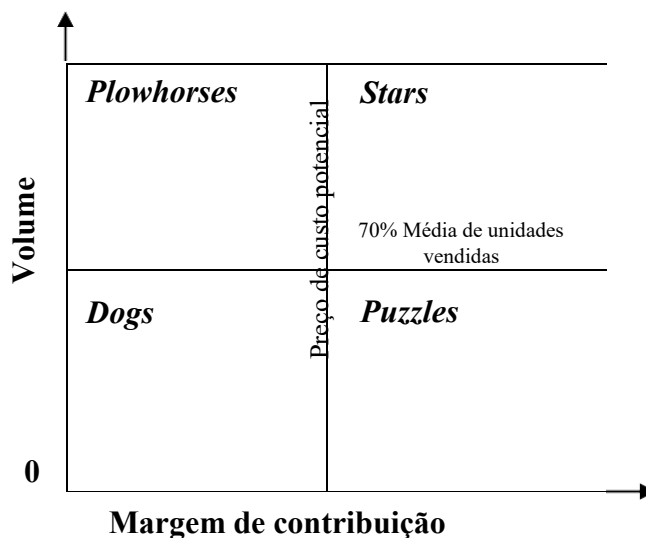
ser críticos para o sucesso de uma ERB. Todos os ERB que não possuem fichas técnicas devidamente elaboradas improvisam, atribuindo preços de venda que têm por base a sua “ideia”, “convicção”, experiência” acumulada ao longo dos anos, pela convivência e conhecimento de alguns preços médios da concorrência. Segundo Gonçalves (2006), este método não apresenta qualquer garantia e segurança na fixação dos preços de venda. O Carris Hoteles Porto Ribeira não possuía fichas técnicas para os *itens* do bar, cujo meu trabalho incidiu, baseando-me no que a *chef* de cozinha me informou. Deste modo, o método de *mark-up* não se pode aplicar, pois é um método baseado nos custos de um determinado item, sendo necessário na utilização deste método ter fichas técnicas devidamente valorizadas e atualizadas de modo a conhecer corretamente o preço de custo por dose.

4.1.4. Análise da ementa – Engenharia de menu

Uma ementa de um restaurante permite orientar os responsáveis de ERB nas decisões, daí se verificar o surgimento de modelos para avaliar o desempenho e performance dos menus, a engenharia de menus ou *menu engineering*. Esta engenharia de menus permite ao responsável pela gestão do restaurante avaliar cada item do menu comparando-o com todos os restantes *itens* da carta, baseando-se em critérios pré estabelecidos (Taylor & Brown, 2007), pois permite destacar os *itens* de um menu com bom e mau desempenho, fornecendo informações vitais para a elaboração de um novo menu mais rentável e mais atraente para o cliente, ou confirmando o sucesso de estratégias já delineadas (tabela 8).

Segundo Gonçalves (2006), numa análise de menu com utilização deste modelo é necessário a contabilização dos *itens* consumidos num determinado período de tempo mínimo de um mês e análise deve ser feita entre *itens* comparáveis.

Figura 26- Modelo de Kasavana e Smith



Fonte: Brown e Taylor (2007); Linassi (2009)

Segundo Davis et al. (1998), nesta matriz, os *itens* de menu podem ser caracterizados, representando o seu desempenho em relação ao volume (popularidade) e contribuição em dinheiro (lucro). Os quatro quadris da matriz têm nomes que indicam o desempenho dos *itens*. Os *itens Star*, são *itens* que vendem bem, ou seja, têm um *menu mix* (popularidade) elevado e margem de contribuição (rentabilidade) também com níveis elevados. Os *itens Plowhorses*, têm um *menu mix* elevado mas baixa margem de contribuição. Os *itens Puzzle* têm um nível baixo de *menu mix* mas elevada margem de contribuição. Os *itens Dog* têm níveis baixos de *menu mix* e margem de contribuição (tabela 9).

Tabela 9 - Categorias e sugestões

Categoria	Sugestões
<i>Star</i>	São os <i>itens</i> mais populares, é possível aumentar ainda mais contribuições a margem de contribuição com aumentos de preços cuidadosas ou por meio de redução de custos. A alta visibilidade é mantida no menu e as normas para os pratos devem ser rigorosamente controlados.
<i>Plowhorses</i>	Estes são vendedores sólidos, que também podem ser capazes de produzir maiores contribuições de lucro em dinheiro através da redução do custo marginal. A visibilidade no menu inferior estrelas é geralmente recomendado.
<i>Puzzle</i>	São <i>itens</i> acrescentam ao restaurante uma atração em termos de selecionar o tipo de clientes, mesmo sendo as vendas reduzidas. Dependendo do item diferentes estratégias podem ser abordadas, como alterar a sua posição no menu, ou aumentar o preço de venda.
<i>Dog</i>	Estes são piores <i>itens</i> do menu e primeira reação é retirá-los. A alternativa é considerar juntá-lo a um item star fazendo parte de um pacote. Ou seja possibilitando uma alternativa de baixo custo de acrescentar promoções especiais ao menu.

Fonte: Foskett e Shortt (1995)

4.1.6. Aplicação de Engenharia de menus no Carris Hoteles Porto Ribeira

Tabela 10 – Engenharia de menus itens bar/ room service

MENU ENGINEERING														
Família Snacks Bar Nomadik		% Máxima Food Cost		38%										
#	Designação	Preço Venda (PV)	Preço Custo (PC)	% Food Cost	Margem Contribuição (MC)	Doses Vendid	Menu Mix	Custo Total	Receita Total	Margem Contribuição Total	Popularidade	entabilidade	classificação	
1	BIFANA	10,00	1,20	12%	8,80	16	9%	19,20	160,00	140,80	✓	✓	Puzzle	
2	HAMBÚRGUER NOMADIK	14,00	5,50	39%	8,50	60	33%	330,00	840,00	510,00	✓	✓	Star	
3	PIZZA	11,00	3,00	27%	8,00	53	23%	159,00	583,00	424,00	✓	✗	Plowhorse	
4	SANDUICHE DE FRANGO	10,00	1,80	18%	8,20	53	23%	95,40	530,00	434,60	✓	✗	Plowhorse	
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
TOTAIS		45,00	11,50	26%	33,50	162	100%	603,60	2.113,00	1.509,40	3/1	2/2	---	

Cálculos	
Total de artigos da família	4
Margem de contribuição média	8,29
Ponto de referência de popularidade	17,50%

1ª Lei de Omnes	
Preço de venda mais baixo (a)	10,00
Preço de venda mais alto (b)	14,00
Resultado (b/a - entre 2,5 a 3 vezes)	1,4

2ª Lei de Omnes	
Nº itens valor mais baixo e mais alto (a)	3
Nº itens valor médio (b)	1
Resultado (a=b)	✗

4ª Lei de Omnes	
Preço médio de procura (a)	11,61
Preço médio de oferta (b)	11,25
Resultado (a/b - entre 0,3 e 1)	1,03

RESUMO	
Necessita rever diferenças entre itens de valor mais baixo e mais alto (1ª Lei Omnes)	Não
Necessita rever distribuição de preços nos vários itens (2ª Lei Omnes)	Sim
Necessita rever rácio entre preço médio procura e preço médio oferta (4ª Lei)	Sim
Existem "dogs" que requerem análise especial ou remoção do menu	Não

Fonte: Elaboração própria

Os dados foram recolhidos no período de 1 de agosto de 2021 a 31 de outubro de 2021, dos *itens* vendidos no bar e *room service*.

Com base na análise destes quatro *itens* (tabela 10), não há nenhum a retirar, porém existem dois *itens* cujo preço de venda se aconselha a ser ligeiramente revisto (pizza e sanduíche de frango), bem como um *item* que necessita de ser promovido (bifana). O hambúrguer, apesar do preço de custo ser elevado, foi o que obteve melhor classificação nesta análise e, por isso, é continuar a apostar nele.

4.2. Gestão de conflitos

Segundo Tjosvold (1997), o conflito está associado a uma maior inovação e a relações interpessoais mais satisfatórias. Por outro lado, segundo Spector e Jex (1998), existe igualmente mais baixa eficácia, redução no bem-estar e maior rotatividade no trabalho.

Em qualquer organização, a existência de conflito com reduzidos níveis deixa a organização vulnerável à estagnação, à tomada de decisões empobrecidas, mesmo à falta de eficácia, enquanto que possuir conflito em demasia encaminha a organização diretamente ao caos (Hampton, Summer & Webber, 1973).

Vale lembrar que o conflito só por si não é “mau”, tendo que haver um certo nível de conflito para que a organização tenha níveis máximos e otimizados de eficácia. Assim, é a gestão do conflito que se revela necessária, podendo passar pela negociação ou por outras estratégias, e não a sua eliminação (Carvalho Ferreira, Neves & Caetano, 2001; Rahim, 2001). Apesar da aceitação do conflito como inerente à dinâmica da organização, há que ter em conta que o conflito pode ser positivo ou negativo nos seus efeitos (Cunha, Silva & Moreira, 2003; Robbins, 1974; Salgado Velo, s. d.). Na linha de pensamento de (Chiavenato, 1999; Cunha, Silva & Moreira, 2003), podemos destacar alguns efeitos positivos do conflito. Poder despertar sentimentos e energia num grupo onde se venham a descobrir meios mais eficazes para realizar as tarefas, bem como achar soluções mais criativas e inovadoras e também, uma resolução do conflito pode solidificar sentimentos de coesão e identidade dentro do grupo, que se traduza numa maior produtividade. O conflito pode servir como mecanismo de correção dos problemas existentes e evitar problemas mais graves.

Já do lado dos aspetos mais negativos do conflito pode-se destacar que o conflito fora de controlo, destrutivo, pode criar um ambiente de trabalho hostil, prejudicando as *performances* das pessoas, no qual vencer o próprio conflito se torna mais importante do que o trabalho mesmo. A cooperação entre as pessoas passa a ser substituída por comportamentos de tensão que acabam por prejudicar o bom funcionamento da

organização e influenciá-la negativamente, podendo até dar origem a alguns atos de vingança.

Posto isto, quem terá a influência necessária para criar uma situação em que o conflito se constitua positivo e não uma ameaça à organização? A resposta mais evidente é que este papel cabe aos gestores e ao topo da organização, uma vez que eles têm a formação adequada e o poder, bem como mais possibilidades de ajudar a gerir o conflito no local do trabalho.

Por partir do topo da organização a gestão do capital humano, e portanto, da responsabilidade dos gestores hoteleiros, elaborei um sistema de marcação de férias por pontos. Este sistema visa criar um programa assente numa lógica de justiça na marcação de férias do *staff*, e serve para, ter preferência na marcação de férias do ano seguinte, ou seja, quem tiver menos pontos no final do ano, terá prioridade na marcação das férias do ano seguinte.

4.2.1. Programa de marcação de férias por pontos

Como é sabido, o conflito afeta a *performance* da equipa a vários níveis, quer pelo lado positivo quer pelo negativo. Existem tensões e conflitos no local de trabalho e por esse motivo, devem ser criados mecanismos que propiciem a manutenção de um bom ambiente, de forma a evitar atritos entre colaboradores e com chefias, pois a eficácia de uma equipa não depende apenas da *performance* individual dos seus elementos, mas igualmente do grau de entajuda existente, da estreita colaboração entre os membros, da capacidade dessa equipa para tolerar pontos de vista que não sejam convergentes, isto é, o conflito. Daí, ter criado, um mecanismo que possa ajudar o hotel a gerir melhor um dos conflitos que sempre existe, a marcação de férias (tabela 10).

Segundo Marques, J. (2006) “no início de cada ano, cada unidade deve elaborar o seu plano de previsão de férias, o qual procurará manter, com o mínimo de alterações possíveis. O prazo limite para que o funcionário goze férias deverá ser seis meses após o

vencimento do primeiro período aquisitivo, não se admitindo em hipótese alguma que se ultrapasse esse prazo.”

É fundamental portanto, que a organização, no início de cada ano comece a chamar por ordem os colaboradores, ordem essa estabelecida através do programa que de seguida apresento (tabela 11).

Tabela 11 – Programa de marcação de férias por pontos adaptada ao staff da receção

PROGRAMA DE PONTOS PARA MARCAÇÃO DE FÉRIAS 2023																	
PONTOS POR MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN (1-15)	JUN (16-30)	JUL	AGO	SET (1-15)	SET (16-30)	OUT	NOV	DEZ (1-15)	DEZ (16-31)	TOTAL	DIAS FÉRIAS
NOME COMPLETO	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS	PONTOS	GOZADOS
PAULO FERREIRA	10															10	
DELFIN MOREIRA		3														3	
DIOGO VIEIRA		5														5	
INÊS TEIXEIRA																0	
JORGE COSTA																0	
MIGUEL SILVA																0	
PAULA SOARES																0	
RUI TAVARES	2	3														5	

Fonte: Elaboração própria

Esta legenda serve para esclarecer o funcionamento do programa de pontos.

Cada mês tem um valor atribuído. A esse valor é multiplicado o número total de dias que tiveram férias esse mês. Exemplo: 5 dias em Agosto: 5×12 pontos/dia = 60 pontos.

Os valores introduzidos foram colocados mediante o gozo de férias efetivas deste ano, pois à data que eu saí do hotel, ainda não haviam sido marcadas as férias dos colaboradores para este ano. Serviu apenas para lhes deixar algo já começado, de forma a incentivá-los a continuar.

Não foi possível realizar atendendo à marcação do ano anterior, pois a equipa sofreu grandes alterações, devido ao período de lay-off e novas contratações. Porém, este programa prevê que se possam criar grupos dentro do mesmo departamento que estejam em “pé de igualdade”, pois caso os colaboradores tenham entrado em alturas diferentes,

não terão ao seu dispor do mesmo número de dias de férias, logo a sua pontuação iria ser, tendencialmente, mais baixa.

Capítulo 5

Considerações finais

Neste capítulo é apresentada a conclusão do relatório de estágio, as limitações encontradas durante o estágio e os trabalhos futuros que se pretende desenvolver.

5.1. Conclusão

O objetivo do estágio no Carris Hoteles Porto Ribeira foi, em primeiro lugar, tomar conhecimento do funcionamento e da cultura organizacional de um hotel a nível operacional e a nível da gestão, o que me era desconhecido por falta de experiência no ramo da hotelaria. Julgo que este estágio de 8 meses permitiu excelentes perspetivas para o meu futuro e também refinou o meu gosto pela hotelaria, tendo feito com que ficasse com uma perceção generalizada das tarefas envolvidas em cada um dos departamentos, o suficiente para adquirir novas competências e mantê-las bem presentes ao longo do meu futuro profissional.

Importa notar que este estágio teve uma contribuição fundamental para administração de um pequeno empreendimento de turismo rural que pretendo montar em breve, no concelho de Resende, distrito de Viseu.

5.2. Limitações e trabalhos futuros

Devido à pandemia, o hotel teve algumas quebras nas reservas e a mudança constante das regras resultou com que durante a minha passagem tivesse observado bastantes flutuações, seja a nível de reservas e cancelamentos, como a entrada e saída de *staff*. De certa forma, foi positivo, pois apercebi-me de certas estratégias de gestão num período de crise.

As maiores limitações do estágio curricular incidiram no pouco tempo que passei no departamento de direção/administrativos, visto a sua importância para poder compreender o modo de funcionamento da gestão/administração do hotel.

Julgo igualmente que, para ficar com um panorama geral do funcionamento do departamento de *F&B*, o estágio deveria ter incorporado o setor da cozinha, embora tenha ficado a par do seu funcionamento pois contatei permanentemente com o *staff* do mesmo.

Como sugestões para trabalhos futuros, continuar, por um lado, a apostar em ferramentas que fomentem a justiça, no que toca à gestão de conflitos. Já no *menu engineering*, poderá continuar-se o trabalho em relação às bebidas, cujas fichas técnicas já estão criadas e que, pelas quais optei por não incidir o meu estudo, devido a não terem sido vendidas em número suficiente, pois o bar esteve bastantes vezes encerrado, fosse por restrições inerentes à pandemia, fosse por falta de *staff*, nomeadamente de *barman*, enquanto que os *snacks* iam sendo preparados pela cozinha.

Bibliografia

Carrís Hoteles (2022a). Consultado a 29 de Janeiro de 2022 em <https://www.carrishoteles.com/pt/>

Carrís Hoteles (2022b). Apartamentos. Consultado a 29 de Janeiro de 2022 em <https://www.carrishoteles.com/pt/hoteis/hotel-porto-ribeira-porto/apartamentos-the-arc-carris/>

Carrís Hoteles (2022c). Eventos. Consultado a 29 de Janeiro de 2022 em <https://www.carrishoteles.com/pt/hoteis/hotel-porto-ribeira-porto/saloes-eventos-porto/>

Carrís Hoteles (2022d). Lounge Bar. Consultado a 29 de Janeiro de 2022 em <https://www.carrishoteles.com/pt/hoteis/hotel-porto-ribeira-porto/nomadik-lounge-bar/>

Carrís Hoteles (2022e). Quartos. Consultado a 29 de Janeiro de 2022 em <https://www.carrishoteles.com/pt/hoteis/hotel-porto-ribeira-porto/quartos-porto/>

Carrís Porto Ribeira (2022). Consultado a 29 de Janeiro de 2022 em <https://www.carrisportoribeira.com/pt/>

Carvalho Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (Coord.) (2001). Manual de psicossociologia das organizações. Lisboa: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1999). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Costa, E. A. (2008). *Gestão estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos*. Saraiva.

Cousins, J., Foskett, C., & Shortt, D. (1995). *Food and Beverage. Management. Harlow*.

Cunha, P., Silva, P. I., & Moreira, M. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 29 (4), 42-52.

Grupo Carrís (2022a). Consultado a 29 de Janeiro de 2022 em <https://www.grupocarris.com/pt/carris-hoteles-pt/>

Grupo Carrís (2022b). Apresentação Comercial Benvido Albergues. Consultado a 29 de Janeiro de 2022 em <https://www.grupocarris.com/wp-content/uploads/carrishoteles-prescomercial-pt.pdf>

Grupo Carrís (2022c). Apresentação Comercial Bluesock Hostels. Consultado a 29 de Janeiro de 2022 em <https://www.grupocarris.com/wp-content/uploads/carrishoteles-prescomercial-pt.pdf>

Grupo Carrís (2022d). Apresentação Comercial Carrís Hoteles. Consultado a 29 de Janeiro de 2022 em <https://www.grupocarris.com/wp-content/uploads/carrishoteles-prescomercial-pt.pdf>

Grupo Carrís (2022e). Apresentação Comercial Socalcos da Carrís. Consultado a 29 de Janeiro de 2022 em <https://www.grupocarris.com/wp-content/uploads/carrishoteles-prescomercial-pt.pdf>

Davis, B., Lockwood, A., & Stone, S. (1998). Food and beverage management. Oxford [England]; Boston: Butterworth-Heinemann.

Direção do Património Cultural (2022). ATLAS do Património Classificado e em vias de classificação. Consultado a 10 de fevereiro de 2022 em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/patrimonio/patrimonio-imovel/pesquisa-do-patrimonio/classificado-ou-em-vias-de-classificacao/georeferenciada/>

Gonçalves, A. C. (2006). Guias técnicos de investimento em turismo: gestão em restauração e bebidas. Lisboa: Instituto do Turismo de Portugal.

Freire, A. (1997). Estratégia - Sucesso em Portugal. Lisboa: Editorial Verbo.

Hampton, D. R., Summer, C. E., & Webber, R. A. (1982). Organizational behavior and human performance. Glenview, IL: Scott Foreman.

Krause, R. W. (2007). A gastronomia como fator de influência na escolha de destinações turísticas e de sua hotelaria (Doutoramento). Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú. Obtido de

http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=300

Linassi, R. (2009). Engenharia de Cardápios e custeio baseado em atividades: Uma aplicação em restaurante oriental (Dissertação de Mestrado). Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú. Obtido de

http://www6.univali.br/tede/tde_busca/processaArquivo.php?codArquivo=702

Marques, J. A. (2003). *Introdução à hotelaria*. EDUSC.

Marques, J. A. (2007). Manual de hotelaria. *Civilizações editora*.

Moser, F. (2002). Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas. Edições CETOP.

~

- Oliveira, D. de P. R. de. (2002). Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas. Em *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas* (pp. 337–337).
- Pinto, F. (2007). Balanced Scorecard - Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos (Vol. 1). Edições Sílabo. Obtido de <http://www.tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/92>
- Quintas, M. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira - Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros* (Vol. II). Lisboa: Euro-Tom, Lda.
- Rutherford, D., & O'Fallon, M. (2007). *Hotel Management and Operations* (4ª Edição). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Obtido de <http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0470073608.html>
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.
- Taylor, J. J., & Brown, D. M. (2007). Menu analysis: A review of techniques and approaches. *Hospitality Review*, 25(2), 6.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: its value for productivity and individuality. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations* (pp. 23-37). Thousand Oaks, CA: Sage.