

Luis Diogo Lopes Pereira Batista Vale

Details Hotels & Resorts – Operação, Gestão e Direção



2021

Luis Diogo Lopes Pereira Batista Vale

Details Hotels & Resorts – Operação, Gestão e Direção

Relatório de Estágio – Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira
Ramo Hotelaria e Função Comercial

Relatório de Estágio efetuado sob a orientação de:

Professor Adjunto convidado Manuel Serra
Professor Adjunto convidado Henrique Henriques



2021

Details Hotels & Resorts – Operação, Gestão e Direção

Declaração de autoria de trabalho.

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

Luis Diogo Lopes Pereira Batista Vale

@Copyright: Luis Diogo Lopes Pereira Batista Vale

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto do código de direito de auto e dos direitos conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, enquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

*"It can be short. It can be long. Just make it good.
There's a myth that no one reads long copy any more, especially not on the internet.
That really depends on how interesting it is.
Tell stories, make it fascinating, make it funny. Don't waste people valuable time
waffling on about things you think are important.
Ask yourself what they want to know, and tell them. Cut out all the extra bits.
People will scroll down to see what's at the end, but only if the beginning is
interesting."*

- Sarah McCartney

Agradecimentos

Frederica
Abel
Abílio
Ana
Bárbara
Carimo
Carlos
Carolina
Cátia
Cristian
Daniel
Daniela
Domingos
Duarte
Elisabete
Elsa
Filipe
Henrique
João
Jorge
Liliana
Luciano
Luis
Luísa
Lurdes
Manuel
Márcia
Marlene
Nuno
Olga
Pedro
Ricardo
Rita
Tiago

Obrigado. Gracias. Mulțumesc. Спаси́бі.

Resumo

O presente relatório de estágio académico corresponde à conclusão do 2º ano do Mestrado de Direção e Gestão Hoteleira pela Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve. Na revisão de literatura é feita uma breve descrição sobre a história do turismo e hotelaria, da sustentabilidade na hotelaria e da importância da cooperação interdepartamental. O relatório reflete as atividades desenvolvidas na empresa *Details Hotels & Resorts S. A.*, passando por diversos departamentos essenciais para o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais na Operação, Gestão e Direção de uma unidade hoteleira. Com um registo das tarefas desempenhadas e desenvolvidas pelo aluno numa metodologia de observação/participante. Estes departamentos foram os de *front office*, *housekeeping*, alimentação & bebidas, manutenção, marketing & vendas e como assistente de diretor de operações. Sendo que, algumas das atividades propostas foram interrompidas pelo impacto da Covid-19.

Palavras-chave: Turismo, Hotelaria, Sustentabilidade, Details H&R, Operação, Gestão, Direção.

Abstract

This academic internship report corresponds to the conclusion of the 2nd year of the Master's Degree in Hotel Management by the School of Management, Hospitality and Tourism by the University of Algarve. The report provides a brief description of the history of tourism and hospitality, sustainability in hospitality and the importance of interdepartmental cooperation. It reflects as well the activities carried out at the company Details Hotels & Resorts S. A., going through several departments that are essential for the student personal and professional development of skills in the Operation, Management and Direction of an hotel. With a record of the tasks performed and developed by the student with a observation/participant methodology. These departments were the front office, housekeeping, food & beverage, maintenance, marketing & sales and as an assistant manager of operations. Some of the proposed activities were unfortunately interrupted by the impact of Covid-19.

Keywords: Tourism, Hospitality, Sustainability, Details H&R, Operation Management.

Índice geral

Agradecimentos.....	VI
Resumo.....	VII
Abstract.....	VIII
Índice de figuras.....	X
Índice de tabelas.....	X
Lista de abreviaturas.....	XI
Introdução	1
1. Revisão da literatura.....	3
1.1. História do Turismo e Hotelaria.....	3
1.2. Sustentabilidade na Hotelaria	9
1.2.1. <i>Green Hotel</i>	13
1.2.2. <i>Medidas Green</i>	17
1.2.3. Contabilização de Custos	24
1.2.4. Impacto na Expetativa do Cliente	27
1.2.5. Treino da Equipa.....	28
1.2.6. Diferenciação de Clientes	30
1.3. Importância da Cooperação Interdepartamental	31
2. Details Hotels & Resorts.....	36
2.1. A Empresa.....	36
2.2. Missão, Visão e Valores	38
2.3. Organograma Organizacional da DH&R.....	39
2.4. Organograma Unidade Hoteleira DH&R.....	40
2.5. Parcerias DH&R.....	41
3. Operação, gestão e direção.....	42
3.1. Objetivos	42
3.2. Plano de Percurso para o Estágio nas Unidades Hoteleiras	43
3.3. Impacto covid-19 no estágio.....	44
3.4. Departamento de <i>front office</i>	45
3.5. Departamento de <i>housekeeping</i>	51
3.6. Departamento de manutenção	53
3.7. Departamento de alimentação & bebidas	61
3.8. Departamento de <i>marketing</i> & vendas.....	66
3.9. Diretor de operações.....	71
Conclusão	77
Referências bibliográficas	80
Apêndice A: Manual de <i>Front Office</i>	83
Apêndice B: Manual de <i>Housekeeping</i>	153
Apêndice C: Registo de consumos de energia da UH	183
Apêndice D: Mapa de controlo de <i>reviews</i>	185
Apêndice E: Mapa de controlo de <i>pickup</i>	187
Apêndice F: Mapa de histórico e previsão.....	189
Apêndice G: Mapa de histórico de alojamento.....	191
Apêndice H: Mapa de A&B e análise de desempenho	193

Índice de figuras

Figura 1.1 – Cluster do Turismo	7
Figura 2.1 – Identidade Visual DH&R.....	37
Figura 2.2 – Organograma Organizacional da DH&R.....	39
Figura 2.3 – Organograma Unidade Hoteleira DH&R.....	40
Figura 3.1 – 1ª versão modelo da Passagem de Turno	46
Figura 3.2 – Versão final e implementada da Passagem de Turno.....	47
Figura 3.3 – Aplicação para o Checkin de clientes (login)	50
Figura 3.4 – Aplicação para o Checkin de clientes (interface)	50
Figura 3.5 – Mapa de Produtividade HSK	52
Figura 3.6 – Mapa de marcações de jantares.....	65
Figura 3.7 – Tipos de Manutenção.....	53
Figura 3.8 – Lavatório de UA removido pelo aluno	55
Figura 3.9 – Bancada de WC em UA sem vestígios de silicões.....	55
Figura 3.10 – Registo fotográfico do comando dos AC no FO.....	56
Figura 3.11 – Controlador de AC após intervenção	56
Figura 3.12 – Aluno a aplicar o vinyl nos controladores	57
Figura 3.13 – Aluno mede os níveis de cloro da piscina	58
Figura 3.14 – Resultados da medição dos níveis de cloro.....	58
Figura 3.15 – Captação de água da piscina para amostra	59
Figura 3.16 – Aspiração e manutenção de um secador de cabelo das UA.....	59
Figura 3.17 – Informação a ser corrigida de uma UH.....	68
Figura 3.18 – Informação a ser corrigida de uma UH	69
Figura 3.19 – Informação a ser corrigida de uma UH	69
Figura 3.20 – Justificativos de reclamação à ASAE	76
Figura 3.21 – Exemplo de relatório semanal entre diretores e administração.....	76

Índice de tabelas

Tabela 3.1 – Plano de Percurso para o Estágio nas Unidades Hoteleiras (Pré Covid-19)	43
Tabela 3.2 – Plano de Percurso para o Estágio nas Unidades Hoteleiras (Pós Covid-19)	44

Lista de abreviaturas

A&B – Alimentação e Bebidas
AC – Ar Condicionado
ADR – Average Daily Rate
AHP – Associação de Hotelaria de Portugal,
ALS – Average Length of Stay
APB – Aqua Pedra dos Bicos
ARR – Average Room Rate
ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
AVAC – Aquecimento Ventilação e Ar Condicionado
B2B – Business to Business
B2C – Business to Consumer
BAR – Best Available Rate
BB – Bed & Breakfast
BE – Booking Engine
BTL – Bertolina
CDI – Central de Incêndios
CI – Check In
CLF – Califórnia
CO – Check Out
CRM – Customer Relationship Management
CRS – Central Reservation System
CXL – Cancelado
DH&R – Details Hotels & Resorts
EWOM – Electronic Word of Mouth
F&B – Food and Beverage
FB – Full Board
FIFO – First In First Out
FO – Front Office
FOA – Front Office Agent
FOM – Front Office Manager

GDPR – Genral Data Protection Regulation
GT – Grand Tour
HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point
HB – Half Board
HSK – Housekeeping
ISC – Índice de Satisfação do Cliente
LY – Last Year
MTD – Month to Date
NetRevPar – Net Revenue Per Available Room
OCC – Ocupação
OT – Operador Turístico
OTA – Online Travel Agency
PA – Pequeno Almoço
PDT – Passagem de Turno
PMS – Property Management System
RC – Registration Card
RevPar – Revenue Per Available Room
RM – Revenue Management
RN – Room Night
RO – Room only
RS – Room Service
TPM – Total Productive Maintenance
TPZ – Topázio
UA – Unidade de Alojamento
UC – Unidade Curricular
UH – Unidade Hoteleira
VDL – Vale da Lapa
VDR – Val d’El Rei
VLM – Velamar
VS – Versus
WOM – Word of Mouth
YTD – Year to Date

Introdução

Este relatório apresenta as atividades práticas desenvolvidas durante o estágio acadêmico realizado no grupo Details Hotels & Resorts S. A.

Considera-se o estágio como um processo de consolidação fundamental para a aprendizagem, facultando ao aluno a possibilidade de um crescimento profissional e pessoal ao desenvolver antigas e criar novas capacidades na operação, gestão e direção de uma unidade hoteleira. Com base na importância que esta nova fase do percurso acadêmico possui para o fortalecimento da teoria adquirida e relacionando com o conhecimento que o aluno possui do ambiente operacional da DH&R fez com que a empresa fosse o local ideal para colocar em prática os novos conhecimentos. O intuito era o de analisar a realidade operacional com que os diversos departamentos se debatem diariamente e dando uso aos recursos recentemente adquiridos, procurar e desenvolver soluções viáveis às adversidades, implementando-as na operação com o intuito de criar uma relação simbiótica entre as duas partes. Foi feito um plano maximizando as horas extralaborais do aluno, férias, recuperações, folgas e pós horário laboral, de modo a conjugar a vida profissional com a acadêmica.

A metodologia utilizada durante o percurso foi a de observação participante, acompanhada de um registo de atividades e procedimentos efetuados. Por pertencer à empresa a exigência e responsabilidade para com as atividades eram elevadas. Um estagiário, em condições normais e sem conhecimento das práticas e rotinas operacionais, teria sempre alguém a acompanhá-lo, que se responsabilizaria por monitorizar todas as funções realizadas e tomadas de decisão, contudo, neste caso, havia uma autonomia e dinâmica diferente no momento de concretizar as tarefas. As relações profissionais construídas no passado tal como o envolvimento e interesse do mestrando por todas as áreas de um hotel foram-lhe agregando ao longo do tempo de conhecimentos essenciais e pertinentes para o desenvolver dos diversos desafios que agora lhe eram colocados em áreas distintas à sua normal responsabilidade.

Relativamente à estrutura, o relatório será dividido em quatro pontos. Iniciar-se-á com a apresentação e contextualização do Grupo DH&R, de seguida haverá uma revisão de literatura com três distintos pontos que o aluno acredita serem de inquestionável valor, História do Turismo e Hotelaria, Sustentabilidade na Hotelaria e a Importância da Cooperação Interdepartamental. O terceiro grupo será constituído pelo registo de todas as atividades realizadas ao longo do estágio. Por fim será feita uma reflexão sobre as expectativas criadas para o futuro e o estado atual com o impacto da Covid-19.

Alguns dos principais propósitos motivacionais previamente estabelecidos para o plano de estágio, pelo aluno, foram:

- Conhecer o impacto de cada departamento na operação.
- Quebrar barreiras relacionais e operacionais entre departamentos.
- Alinhamento de competências e responsabilidades em cada departamento.
- Adquirir valências essenciais para a gestão e direção de uma unidade hoteleira.

Para a fundamentação teórica recorreu-se a diversa bibliografia, documentos fornecidos pela instituição, material didático facultado pelos professores nas unidades curriculares e a sítios na *web*. Estando todos, devidamente, referenciados de acordo com a norma *American Psychological Association Citation Style – APA*.

1. Revisão da literatura

1.1. História do Turismo e Hotelaria

O turismo e a hotelaria tal como a conhecemos hoje teve de ter o seu início em algum ponto do tempo, é essa evolução na Europa que de seguida irá ser descrita e analisada.

Desde sempre que o ser humano viaja por diversos motivos, busca de alimento, água, segurança, trocas comerciais. Mas o grande impulsionador foi e será sempre a ideia da busca do prazer e da descoberta. Todo e qualquer desenvolvimento tecnológico, foi posteriormente usado e potenciou novos meios de transporte, com grande foco na segurança.

A moda do *Grand Tour* começa no final do séc. XVI, início do séc. XVII como instrumento de afirmação de uma condição social e cultural superior. Na altura o destino ideal era a Itália, considerada como a grande oficina de uma revolução artística de grande relevo, fazendo com que essa península fosse invadida por filhos de grandes aristocratas europeus para experienciar ao vivo os modelos, ensinamentos e realizações do Renascimento. Um “*Grand Turista*” passaria meses ou inclusive anos de cidade em cidade.

O Humanismo e de seguida o Renascimento contribuíram fortemente para a definição de um indivíduo em que as artes, cultura e as ciências agregam fortemente valor. Para o “Homem Novo”, da altura, as formações artísticas e literárias eram fundamentais para a construção e desenvolvimento do Indivíduo. Assim, o peregrino da Idade Média é substituído por um viajante laico em que o único objetivo já não é o de fortalecer a sua fé, mas de adquirir uma nova sensibilidade que contenha as ideias renascentistas (Pivato, 2006). É a descoberta de uma cultura clássica em que os viajantes colocam Itália como o principal destino. Durante os dois séculos seguintes, a moda do *GT* contagiou os grandes aristocratas ingleses que enviavam os seus filhos numa viagem de aprendizagem, uma espécie de universidade itinerante, mas indispensável para uma boa formação educativa. Era imprescindível que os jovens aprendessem o máximo possível durante a viagem. Primeiro deviam conhecer um pouco da língua do destino que visitavam e deviam ser acompanhados por um tutor desse mesmo local que os serviria como guia,

facultando-lhes livros que descrevessem o País e estes deveriam ter um diário onde apontassem os hábitos e costumes dos locais visitados durante a viagem. Não era desejável que permanecessem muito tempo num lugar ou numa cidade, mas sim que mudassem diversas vezes de residência e que frequentassem os melhores locais onde se encontrassem (*apud* Bacon, 1965).

Para além da arquitetura, dos pintores renascentistas e das festas, houve um aspeto que se destacou na mentalidade dos viajantes europeus, o carácter naturalista e paisagista. O desejo do sol e da luz, principalmente dos que chegam dos países nórdicos, são elementos de grande fascínio e atração (Pivato, 2006). Na segunda metade do sec. XVIII dá-se uma grande alteração de relevo no fenómeno do *Grand Tour*, para além dos Ingleses e Franceses, juntam-se nesta prática os Espanhóis, Holandeses, Alemães e Russos. A moda do GT contagia inclusive viajantes que provêm da América do Norte. Contudo, as guerras Napoleónicas e conseqüentemente a dificuldade de viajar no seio da Europa iria interromper uma tradição de dois séculos, colocando assim, um ponto final na era dos “*Grand Turistas*”. Algumas décadas mais tarde as viagens na Europa regressam, no entanto num contexto totalmente diferente devido à revolução no sistema de transportes. Se no passado uma viagem de Londres a Roma feita de cavalo e carroça demoraria entre 3 e 4 semanas, em 1870 com a introdução do comboio a vapor a mesma viagem com passagem por Paris seria feita em pouco mais de dia e meio. Londres e Roma estavam conectadas numa viagem de 55 horas, pouco mais de dois dias. A revolução dos transportes modificou totalmente o modo de viajar dando origem a uma nova era, a dos *Tours Organizados* (Pivato, 2006). Em 1840 é fundada a primeira agência de viagens do Mundo, a Agência Abreu inaugurando o seu escritório na cidade do Porto. Segue-lhe a Thomas Cook em 1845 em Londres, Bennet em 1860 na Noruega, Stagen na Alemanha em 1863, Lubin em França em 1874 e Lissone na Holanda em 1876.

A luz, o sol e o clima ameno de Itália não alimentavam apenas o espírito romântico, mas segundo crenças médicas da era Vitoriana, consideravam que essas características mediterrânicas seriam a cura para a tuberculose e outras doenças da altura. Nascem, portanto, diversas estâncias balneares e termas por toda a Itália, a descoberta do mar como um potencial terapêutico e como um local de regeneração

do corpo, devido à hidroterapia, faz com que na segunda metade do sec. XIX, os aristocratas e a alta burguesia europeia procurem estes destinos. Diversos estabelecimentos foram gradualmente adaptando a sua oferta, transformando os seus edifícios em locais de prazer, não só com foco no mar, mas também com salas para concertos, bailes e para os “jogos de azar”. Embora albergues, pousadas e hotéis fossem algo comum por todo o mundo, apenas em 1894 foi fundado a primeira cadeia hoteleira “*La Compagnie Internazionale des Grandes Hotels*”, pertencente à “*Compagnie Internazionale des Wagons Lits*”. Famosa empresa ligada ao mercado da ferrovia que expandia assim o seu negócio criando unidades de aspeto “príncipesco”, pronto a acolher a maior elite europeia da altura.

Toda esta evolução cultural teve o seu travão com ambas as Grandes Guerras. Tendo a primeira decorrido entre 1914 e 1918 e a segunda entre 1939 e 1945. Porém, deu-se um crescimento contínuo e repentino após estes eventos que drasticamente marcaram a história da humanidade. São inúmeros os elementos que podem ser considerados para esta mudança, segundo Essays (2018), as três grandes contribuições que se podem apontar para esta evolução foram:

1. Mudanças tecnológicas
 - Aviação e a redução no preço da viagem.
 - Inovação nos sistemas de reservas.
 - Comboios de alta velocidade.
 - Comunicação.
2. Desenvolvimento do produto
 - Pacotes de férias.
 - Campos de férias.
 - Parques temáticos.
 - Companhias de voo *low-cost*.
 - Voos de longa distância.
3. Fatores sociais e económicos
 - Aumento da indústria automóvel.
 - Aumento da noção de tempo lúdico.
 - Direito a férias.
 - Reformas.

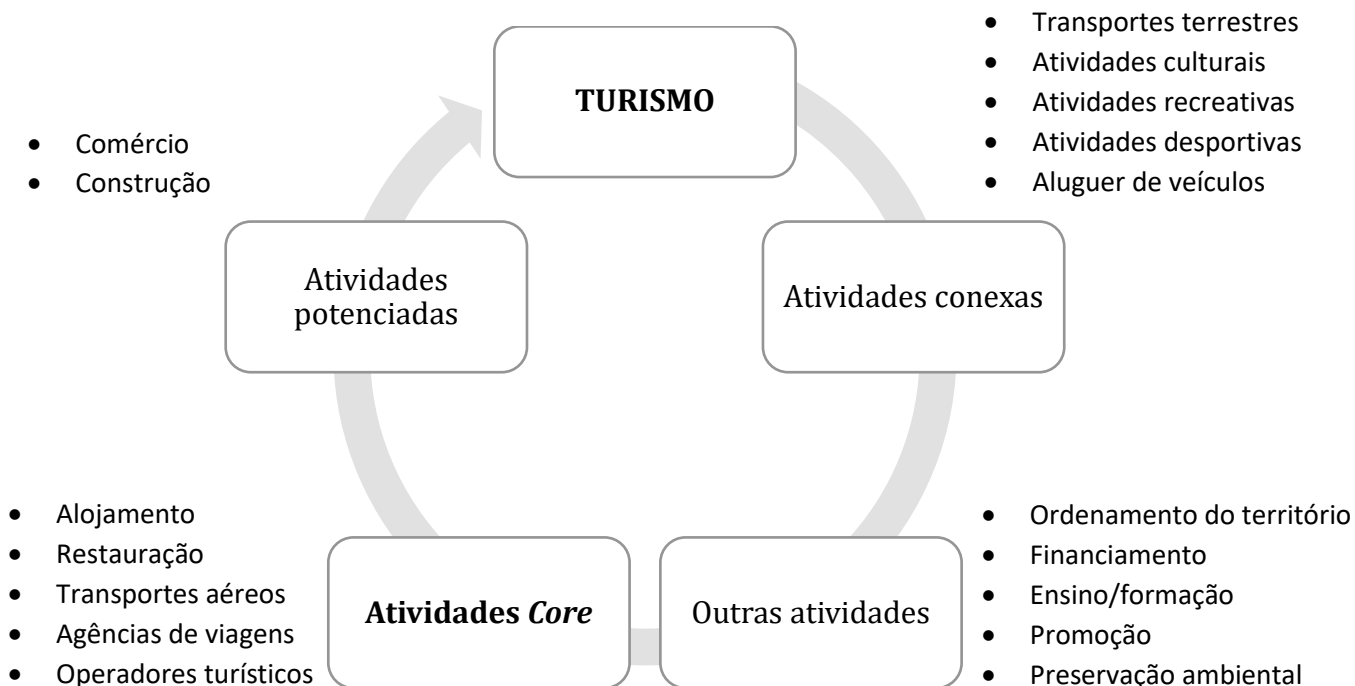
- População envelhecida com mais tempo livre.
- Melhores ordenados.
- Menor agregado familiar.

A transformação do turismo de elite em turismo de massa ocorre pela primeira vez na América do Norte nas décadas de 20/30 e ocorre na Europa nos anos 50, mas em ambos os casos é apenas um turismo interno. Somente na década de 50, na América, e na década de 60, na Europa, que o turismo de massa se tornará internacional e inclusive intercontinental durante os anos 70. A consolidação da sociedade pós-industrial deu origem ao nascimento de outras práticas turísticas. Nessa fase da história da humanidade, ao lado do tradicional turista de massa, duas outras figuras turísticas aparecem: os “novos-turistas” e os “pós-turistas”. Os “novos-turistas” durante as suas férias, buscam o quotidiano nas suas viagens, a intelectualização dos encontros pessoais, o cosmopolitismo das experiências turísticas, a dessincronização dos tempos, a solicitação do atendimento personalizado e da oferta cultural proposta. Este quer ser protagonista e não apenas um consumidor da experiência turística. Ele é o principal alvo do *marketing* turístico da atualidade pois oferece um potencial económico muito promissor. O “pós-turista”, por outro lado, não é muito sensível ao encanto do autêntico. O mundo é basicamente um palco e ele quer saborear a imensa variedade de espetáculos disponíveis para satisfazer seus próprios desejos culturais, estéticos e espirituais, numa relação muito estreita entre tempo e espaço. Livre de restrições psicológicas da alta cultura, busca o prazer como um fim em si mesmo. Ou seja, o “pós-turista” é aquele viciado em diversão delineado por quem tem consciência de viver num mundo que se tornou, pelo menos na sua conceção, um parque de diversões global. (Bagnoli 2010).

Podemos então concluir que após a 2ª Grande Guerra, o turismo cresceu exponencialmente e conseqüentemente, a oferta hoteleira dos destinos. Esta oferta tem gradualmente passado por diversas mutações no produto, que são normais com o desenvolver na busca de uma maior captação de clientes. Novas normas e uma consciencialização ambiental ganha cada vez maior terreno tendo em conta que até há bem pouco tempo seria um dos últimos elementos de diferenciação. Novas tendências e novos hábitos de consumo são o foco de atenção do turismo e da

hotelaria. Aspectos como, as novas tecnologias, a segurança, a privacidade, a comodidade do cliente e os acessos, são comuns a estas duas áreas, que se pretendem mutáveis e cada vez mais adaptadas às exigências, às necessidades e aos requisitos dos clientes (Abranja *et al.*, 2020).

Figura 1.1 – Cluster do Turismo



Fonte: Abranja *et al.*, 2020

As atividades *core* em que a hotelaria se insere, são aquelas que não existem se não houver turismo. A hotelaria representa um aliado de enorme relevância para este setor, partilhando o mesmo propósito, ou seja, a satisfação das expectativas do turista/hóspede. Inquestionavelmente, a hotelaria é parte integrante do turismo, colaborando para o desenvolvimento deste e contribuindo para uma melhor apreciação por parte de quem visita determinado destino e pernoite numa unidade hoteleira específica. Existe uma estreita relação entre a hotelaria e o turismo. Com desempenhos diferentes, o turismo confere à hotelaria uma posição de destaque, ao torna-lo um setor indispensável no contexto da prática turística, permitindo a viabilidade de ambos (Abranja *et al.*, 2020).

A forma como os hoteleiros pensam a hotelaria em termos ambientais terá de ser uma das suas principais premissas, não esquecendo que a sustentabilidade não remete apenas para o contexto ambiental, mas também para o económico e

social. No desenvolvimento de novas experiências e ofertas ao cliente, a sustentabilidade, tal como o bem-estar, serão critérios essenciais (Abranja *et al.*, 2020). No capítulo seguinte deste relatório será analisado e desenvolvido noções de turismo e hotelaria sustentável, traçando assim o caminho adequado e correto para um futuro melhor para todos.

1.2. Sustentabilidade na Hotelaria

O fator ambiental é hoje em dia e cada vez mais uma preocupação global principalmente devido ao rápido e contínuo declínio das condições ambientais. Numa indústria, como a da hoteleira, de forte crescimento, é patente que o número de viajantes cresceu significativamente nos últimos anos e assim continuará a acontecer. Tem, portanto, um grande impacto no ambiente ao exceder o uso dos recursos naturais com as suas infraestruturas turísticas e também devido ao grande número de turistas que atrai. Segundo Quintas (2014), a degradação ecológica causada pelas atividades humanas, em geral, e pelo turismo e pela indústria hoteleira, em particular, não pode deixar de causar natural ansiedade. Por estar em causa a sustentabilidade ambiental. A implementação de um programa ambiental viável, baseado em medidas de preservação da natureza e em objetivos “verdes”, constitui condição essencial de desempenho sustentável das próprias empresas hoteleiras.

O ano de 2017 foi o do “Turismo Sustentável para o Desenvolvimento”, de entre as medidas que foram destacadas pelas Nações Unidas devem-se realçar o objetivo na redução das emissões de CO₂ em 5%, captação de financiamento para a conservação da herança cultural, vida selvagem e do ambiente, recuperação da biodiversidade, ou seja, esforços na proteção do ambiente e na maximização dos recursos disponíveis.

A indústria hoteleira é habitualmente associada a um grande consumo energético, desperdício de alimentos, altas emissões de carbono e químicos que são usados nas diversas áreas de limpeza e higienização das unidades. Com base neste aspeto é evidente que existe um grande potencial para se repensar no modelo de negócios e serviços prestados com o objetivo de reduzir o consumo e o desperdício, aumentando a sustentabilidade com o serviço orientado para a experiência do cliente (Eskerod *et al.*, 2018).

Atualmente, os hóspedes de hotéis têm demonstrado cada vez maior interesse e consciência nas operações ecológicas existentes nos estabelecimentos hoteleiros, sendo que a sustentabilidade se tornou um tema crítico na indústria global do alojamento (Han *et al.*, 2015).

Deve-se destacar uma máxima, a do turismo sustentável com base em responsabilidades ambientais, embora já esteja há muito tempo definido que a sustentabilidade assenta em práticas que vão de encontro às necessidades do turista e da região local, mas que ao mesmo tempo protejam e ampliem as oportunidades de futuro. É por isso que segundo Eskerod *et al.*, (2018) a sustentabilidade vai muito além da poupança de “quilowatts” estando muito mais direcionado para os cuidados ambientais e para o próprio cliente. Um desenvolvimento sustentável é sinónimo de lucro financeiro na medida em que a problemática não se direciona exclusivamente a medidas ambientais, pois, não só impacta diretamente, como tem motivações políticas, económicas e sociais.

De entre todas as decisões estratégicas que podem ser tomadas, diversos autores sugerem que os primeiros passos devem ser de baixo custo, simples projetos que possam ser implementados por toda a equipa. Contudo, tomar decisões amigas do ambiente que podem efetivamente trazer elevados níveis de poupança são muitas vezes encaradas como uma suposição em vez de uma realidade por parte dos diretores hoteleiros. É um facto que, negócios ecológicos reduzem os custos operacionais e aumentam a receita.

A maioria das equipas das unidades hoteleiras têm falta de treino e formação essencial para perceberem a sua importância e impacto dos seus atos para se sentirem envolvidas num objetivo global de conservar e beneficiar a natureza. Sendo a maior barreira, a falta de informação. Equipas compostas por elementos jovens e das gerações mais recentes têm uma perceção diferente e mais atualizada em relação aos seus atos. Porém, se não forem apoiados pelas suas chefias intermédias e direção de topo e, ao não acreditarem nos benefícios de certos atos, podem comprometer a qualidade do produto final servido ao hóspede o que originará baixos níveis de satisfação se estes sentirem que o serviço está a ser afetado.

Na perspetiva do cliente, a maioria não se apercebe dos esforços que são realizados pelas unidades hoteleiras e acreditam piamente que têm o direito a todo o conforto possível simplesmente porque pagaram por ele. Todavia diversos estudos já provaram que estes preferem o uso de dispensadores de gel de banho nos quartos em vez dos pequenos frascos de plástico, apesar de que alguns colocam em

causa a higiene desses dispensadores e da qualidade ou origem do produto que está dentro dos mesmos. Deveria ser uma decisão estratégica por parte dos hotéis começar por identificar os benefícios de usar utensílios recarregáveis e apostar numa reeducação para com o cliente relativamente às consequências de usar e mandar fora sabões parcialmente usados ou de serem usados centenas de frascos de champô. Esta reeducação pode desenvolver uma consciência ambiental e fazer com que os clientes adotem e se sintam atraídos por práticas ambientais. Desenvolver relações de sucesso com clientes conduzirá a resultados positivos para a empresa, assim como, aumentará os níveis de satisfação e lealdade (Marques, 2012).

Sendo uma das noções do *marketing* um conjunto de processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral (Armstrong *et al.*, 2014), é importante projetar uma estratégia de *marketing* direcionada para o cliente durante o desenvolvimento de produtos/serviços que, neste caso, estejam direcionados para a sustentabilidade nos hotéis. Os profissionais de *marketing* da hotelaria apoiam que a participação ativa de práticas ecológicas, são ações importantes para atrair e fidelizar clientes preocupados com o ambiente, que maioritariamente, estão dispostos a pagar mais por produtos *eco-friendly*. Os atributos do hotel condicionam o comportamento do cliente, de ficar satisfeito e de aumentar a sua intenção de voltar, já que, altos níveis de satisfação geram lealdade e vontade de recomendar potenciado o *word of mouth* e *electronic word of mouth*.

Segundo Han *et al.*, (2011) a intenção comportamental é importante para explicar as tomadas de decisão do cliente como a intenção de um indivíduo de realizar um determinado comportamento, que sugere uma probabilidade de agir sobre a intenção. E reforçado por Lee (2010) no contexto da indústria hoteleira, uma ação favorável pode levar à lealdade dos consumidores que tendem menos a escolher um produto diferente por causa do preço, são mais propensos a fazer mais compras, surgindo a intenção de voltar a comprar e têm mais tendência a recomendar o produto.

A reputação e a vantagem competitiva dos hotéis podem ser melhoradas através da implementação de práticas ecológicas que têm efeitos duradouros na

lealdade do cliente (Han *et al.*, 2011). Segundo o mesmo autor, um hotel ambientalmente responsável é um hotel que está sob a orientação de um desenvolvimento sustentável inserido na sua oferta de serviços.

Uma maior consciência ambiental por parte dos clientes tende a resultar num comportamento de compra mais ecológico (Han *et al.*, 2011). E segundo Han *et al.*, (2015), acredita-se que a transformação de um hotel para um hotel *eco-friendly* é essencial para atrair e reter cada vez mais clientes que são pró-ativos no que diz respeito ao ambiente e que estão dispostos a pagar por um produto ambientalmente responsável. Assim, é relevante entender se os hóspedes do hotel avaliam o nível de práticas ecológicas e se estão dispostos a pagar um preço *premium* quando tomam uma decisão de reserva de hotel.

A relação entre o nível de prática ecológica por parte do hotel e a atitude do cliente é positivamente consistente, portanto as práticas *Green* numa unidade hoteleira são condições importantes para o desempenho do mesmo o que pode implicar numa maior satisfação por parte dos consumidores e, conseqüentemente, numa maior receita.

1.2.1. Green Hotel

Práticas *Green* são essencialmente programas que incentivam os hoteleiros a poupar água, energia e a reduzir drasticamente o lixo criado. Estas iniciativas tiveram início nos anos 90 e na maioria dos estudos realizados deve-se realçar como principais benefícios a lealdade do cliente, o reconhecimento da marca, aumento do valor da marca, vantagem competitiva em relação à concorrência e menores taxas de rotatividade nas equipas. Quintas (2014) destaca as seguintes motivações para se adotarem políticas verdes:

- Desejo da empresa de afirmar publicamente o seu compromisso de assegurar uma operação eco amigável, fixando os princípios gerais que se propõe adotar para tal fim.
- Assunção do dever de contribuir para a conservação dos recursos ambientais, preservação dos ecossistemas e habitat natural e prevenção das emissões geradoras de poluição.
- Assegurar a qualidade ambiental dos espaços, produtos e serviços do hotel, ao nível das necessidades e justas expectativas dos clientes, aumentando a fidelidade destes e valorizando a imagem pública da empresa.
- Reduzir o consumo de recursos e diminuir os custos da operação, aumentando assim a sua conectividade.
- Contribuir para uma maior consciência ambiental comum, e colaborar ativamente no desenvolvimento de um turismo sustentável.
- Assumir estrategicamente o papel de líder local ou regional nas questões ambientais.
- Resolver problemas operacionais e procurar alcançar benefícios económicos através de melhores práticas ambientais.
- Facilitar a retenção dos trabalhadores, ao proporcionar-lhes processos inovadores e tecnologias mais eficientes, para a criação de produtos e serviços ambientalmente sustentáveis.
- Estimular os fornecedores a colaborarem na obtenção dos objetivos do programa ambiental do hotel através da criação de produtos e embalagens mais amigos do ambiente.
- Aumentar o valor do ativo hoteleiro, devido à melhoria da gestão ambiental.

- Beneficiar da importância atribuída pelas seguradoras ao desempenho ambiental na determinação dos prémios de seguro.
- Dar cumprimento às leis do País e diretivas comunitárias sobre as questões ambientais.

Resumidamente, as práticas ambientais aumentam e beneficiam a imagem de uma unidade hoteleira e traz ganho económico ao hotel.

Os certificados que validam as decisões estratégicas por parte das unidades hoteleiras provam que estes estão dedicados em melhorar a sua reputação, as suas estratégias ambientais, a legitimidade ambiental e atentos às necessidades dos clientes (Eskerod *et al.*, 2018), sendo que, a reputação, ideologia, receita e marketing são os principais fatores considerados pelos gestores hoteleiros para a obtenção do certificado (De Jong *et al.*, 2014). Existe uma grande vantagem competitiva por ser líder no setor, tal como a retenção de funcionários, fidelidade do cliente, diversos prémios e reconhecimento. Todo este aglomerado de benefícios aumenta o valor da marca na medida que uma certificação é um procedimento voluntário que define, avalia, monitora e dá garantia por escrito de que um produto, processo, serviço ou sistema de gestão está de acordo com requisitos e normas específicas (Black *et al.*, 2007). As certificações ecológicas traduzem-se numa consistência para os hotéis pois orientam os gestores, chefias e os colaboradores, alinham as expectativas dos clientes e até mesmo dos fornecedores. Porém esta decisão estratégica não está livre de riscos já que alguns hóspedes não estão dispostos a pagar mais para apoiar a iniciativa ecológica do hotel. O simples facto de serem “cliente habitual” e estarem habituados ao que normalmente têm direito, pode dar origem a um conflito que anteriormente seria evitável. Inclusive, a falta de visibilidade do certificado, que torna tanto os clientes como os colaboradores pouco conscientes acerca do tema, levando-os a desvalorizar certas decisões estratégicas. De entre as opções de certificados existentes internacionalmente destacam-se os seguintes:

- *Earth Check* – É a organização líder mundial em consultoria, *benchmarking* científico e certificação para a indústria de viagens e turismo.
- *Energy Star* – É um padrão internacional para o consumo eficiente de energia que teve origem nos Estados Unidos e foi posteriormente adotado pela União Europeia entre outros países do mundo.

- *Green Globe* – É uma certificação que se foca em maximizar o impacto económico e minimizar o impacto social ao investir no desenvolvimento da comunidade, emprego local e empreendedores e comércio justo. É o certificado mais desejado/selecionado pelas organizações pois tem o nível de avaliação mais detalhado e ambicioso, no entanto, este certificado possui o menor número de organizações certificadas.
- *Green Growth 2050* – Foca-se em conectar o turismo sustentável e a CSR (Corporate Social Responsibility).
- *Green Key* – tem como objetivo reduzir a pegada ambiental através da gestão sustentável e aumentar a sensibilização sobre a sustentabilidade nos clientes e colaboradores. Onde há mais certificados Green Key é na Grécia, que é um destino turístico já bem estruturado de acordo com os produtos e serviço que tem para oferecer.
- *Green Leaf* – Ajudar os hotéis a melhorar a sua eficiência ao economizar energia, água e outros recursos.
- *Green Tourism Active* – Incorpora as melhores praticas e requisitos globais líderes para: Proteção ambiental, desenvolvimento socioeconómico, comércio justo, proteção cultural e do património.
- GSTC (Global Sustainable Tourism Council) – suporta a missão de tornar todo o turismo mais sustentável, aumentando o alcance de práticas de turismo sustentável para operações tradicionais, pequenas e de grande escala, que alberga os certificados Green Key, Green Growth 2050, Green Globe e Green Leaf.
- *ISO 14001* – Tem como objetivo proporcionar às organizações uma estrutura para proteger o meio ambiente e responder às mudanças das condições ambientais de acordo com as necessidades socioeconómicas para que o hotel faça negócios de acordo com os mais recentes padrões mundiais que se relacionam com a melhoria dos negócios através de uma maior proteção e orientação da área em que trabalhamos e vivemos.
- *Travelife* – É uma iniciativa com base em formação, gestão e certificação para empresas de turismo comprometidas em alcançar a sustentabilidade.,
- *TripAdvisor Greenleaders* – A *Tripadvisor* premeia os hoteis qualificados com o estatuto de *Greenleader* com base nas praticas ecológicas que as propriedades

adotam, classificando-as entre *Bronze*, *Silver*, *Gold* ou *Platinum*. Os reconhecimentos ficam em destaque na página da unidade.

Classificação de produtos *Green* de acordo com determinadas dimensões básicas:

- Funcionalidade (apud Lee, 2010; Orth *et al.*, 2005);
- Preço (apud Lee, 2010; Orth *et al.*, 2005);
- Sociedade (apud Orth *et al.*, 2005; Long *et al.*, 2000);
- Emoção (apud Orth *et al.*, 2005; Long *et al.*, 2000);
- Ambiente (apud Orth *et al.*, 2005);
- Benefícios humanos (apud Orth *et al.*, 2005).

1.2.2. Medidas Green

A reputação da marca e a vantagem competitiva do hotel podem ser melhoradas através da implementação de práticas ecológicas, que têm efeitos duradouros sobre a fidelidade dos hóspedes (Han *et al.*, 2011). Assim sendo, os hotéis estão cada vez mais a implantar práticas de gestão ecológica e sustentável para se destacarem dos seus concorrentes. Segundo Quintas (2014), no intuito de orientar, disciplinar e tornar mais efetiva a prática das medidas determinadas pela política ambiental, os empreendimentos hoteleiros deverão elaborar um “Plano de Ação”, cuja implementação deverá ser integrada na sua operação diária. As medidas compreendidas no plano deverão permitir a obtenção de ganhos de eficiência e poupança de custos, sobretudo nas três áreas da operação de maior impacto ambiental (energia, água e resíduos) e contribuir para a preservação do ecossistema, incluindo a redução de emissões poluentes e de libertação de efluentes. De uma maneira geral, a implementação do “Plano de Ação” não deverá exigir demasiado esforço, dinheiro e tempo de trabalho adicional para a realização das tarefas previstas.

Seguindo as sugestões de implementação alavancadas pelo sítio de internet *Global Stewards* juntamente com as indicações de Quintas (2014), destacam-se as seguintes medidas:

ÁGUA E ENERGIA:

A água representa um recurso indispensável à produção de alimentos e à satisfação de outras necessidades vitais, do mesmo modo que é indispensável ao exercício das atividades económicas e ao bem-estar das populações contribuindo para a sua qualidade de vida. No caso dos hotéis, a presença dos turistas obriga ao consumo diário de grandes quantidades de água, a juntar ao consumo normal das populações locais, tonando-se indispensável uma nova cultura de responsabilidade da parte de todos, no uso da água. Os empreendimentos deverão por isso considerar-se obrigados a assegurar a maior eficiência possível do uso da água, no âmbito de uma gestão integrada e otimizada de recursos hídricos e recursos energéticos, a qual deverá permitir-lhes obter ao mesmo tempo ganhos económicos e ambientais.

Relativamente à energia consumida por um hotel, esta varia, fundamentalmente, de acordo com a função a que o consumo se destina e o critério e eficiência da sua utilização, consistindo geralmente no uso que se faz nos equipamentos de cozinha e lavandaria, na utilização de gasóleo ou gás em caldeiras da central térmica e em eletricidade, usada no funcionamento de elementos essenciais da estrutura, comodidade, conforto e decoração do edifício, designadamente em iluminação e no funcionamento de elevadores, dos sistemas AVAC e de equipamentos frigoríficos, bem como na alimentação de inúmeros aparelhos elétricos. Os empreendimentos hoteleiros deverão por isso reconhecer a necessidade de otimizarem o seu desempenho energético, contribuindo deste modo para a conservação da energia e para a redução dos custos da operação.

- Instalar sistemas de energia renováveis que tanto possam contribuir para reuso e conversão de água como para reutilizar energia.
- Contabilizar e controlar as emissões de carbono que ajude no futuro a controlar e otimizar a pegada ecológica criada pelos clientes e unidades hoteleiras.
- Implementar boas práticas de conservação de energia.
- Iniciar programas de reutilização de toalhas e lençóis junto dos clientes tal como de reutilização de materiais velhos.
- Captar águas das chuvas com o objetivo de suprir o exagerado uso na rega, nos autoclismos e inclusive nas mangueiras anti-incêndio.
- Criar áreas verdes com introdução de plantas nativas que contribuam para o controlo da temperatura e acumulação de água.
- Instalar chuveiros com pressão reduzida tal como torneiras que permitam o controlo do fluxo de água.
- Iniciar projetos de lavandaria com preocupações ambientais, centrar o foco nos detergentes utilizados e na quantidade de água desperdiçada em cada utilização.
- Instalar autoclismos de descarga dupla e controlar de perto possíveis fugas de água – formar não só os colaboradores, mas também pedir a contribuição dos clientes para reportarem situações semelhantes.
- Alterar a iluminação para lâmpadas LED:
 - Baixa emissão de calor.
 - Longa duração.

- Reduzidos custos de manutenção.
 - Muito baixa emissão de radiação infravermelha.
 - Iluminação instantânea.
 - Ausência de picos de consumo no arranque.
 - Ausência de metais pesados.
- Instalar sensores de iluminação para áreas de pouco movimento para prevenir o consumo desnecessário de energia.
 - Colocar nos quartos leitores de cartões que controlem o uso de todos os aparelhos eletrônicos.
 - Utilizar a assessoria externa de profissionais no momento de realizar melhorias na estrutura do edifício. Estes poderão otimizar o uso de energia com base no seu conhecimento e experiência.
 - Implementar sistemas de controlo de energia em diversos pontos críticos para tentar maximizar a sua sustentabilidade.
 - Utilizar o máximo possível de luz solar nos espaços comuns.
 - Controlar o uso exagerado de energia despendida nos AC ao controlar a temperatura, esta não deverá ser muito desfasada da temperatura ambiente.
 - Instalar sinalética de emergência que capte e acumule energia.
 - Supervisionar equipamentos que tenham pouca utilização e sejam frequentemente deixados em *standby*.
 - Instalar portas e janelas com bom isolamento que ajudem a combater o desperdício de energia.
 - Verificar com assiduidade filtros de chaminés e possíveis fugas que possam levar ao desperdício de energia.
 - Plantar, se possível nos espaços verdes, árvores de folha caduca, servem de excelente isolamento para o calor durante o Verão.
 - Instalar painéis solares que permitam o aquecimento de piscinas.
 - Instalar barreiras radiantes em telhados ou na melhor das hipóteses incorporar espaços verdes nestas áreas.
 - Ter em consideração as novas tendências para viaturas elétricas e instalar postos de recarga, pois para além de potenciar uma prática amiga do ambiente, potenciará a captação de clientes que poderão utilizar o bar/restaurante ou outros serviços enquanto a viatura reabastece.

- Garantir que toda a água utilizada segue um percurso natural de tratamento e de reutilização eficiente.

RECICLAGEM E LIXO:

Todos os produtos contribuem de alguma forma para a degradação ambiental quer na fase de produção, quer nas fases de uso e pós uso, incluindo a sua eliminação, impondo-se por isso minimizar o seu impacto no ambiente ao longo de todo o seu ciclo de vida. Tal preocupação deverá incluir, igualmente, uma gestão eficiente dos resíduos, em ordem a reduzir a pressão sobre os recursos e permitir uma economia mais verde e responsável.

- Providenciar nos quartos ou em diversas áreas comuns diversos pontos de reciclagem para os clientes.
- Equipar todas as áreas de operação com todos os artigos necessários para tornar o processo de reciclagem o mais natural possível.
- Procurar programas ou doar artigos de difícil reciclagem ou reutilização de modo a combater o desperdício desnecessário.
- Ter especial atenção a produtos tóxicos e mantê-los separados de artigos facilmente contamináveis.

MANUTENÇÃO:

Este departamento tem a seu encargo a operação e manutenção de um conjunto de sistemas e equipamentos essenciais, sem os quais a vida de um hotel, como é hoje exigido, não seria possível. Os sistemas e equipamentos devem ser mantidos e operados em condições, tanto o quanto possível, ideais, sob pena de não assegurarem ao nível desejado as funções a que são destinados ou obrigarem a consumos superiores ao normalmente necessários, por não estar garantida toda a sua eficiência,

- Verificar os filtros, termostatos, fugas de água, locais destinados ao depósito de lixo durante obras de melhorias e com bastante frequência, todos os equipamentos controladores de energia e água se estão a funcionar adequadamente.
- Monitorizar o uso de energia, água e lixo. Quando estes apresentem problemas repará-los com máxima brevidade ou se for o caso, substituí-los.

- Auditar o uso de energia para potenciar a sua utilização.
- Auditar o uso de água para diminuir o desperdício.

SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS:

A operação das cozinhas dá frequentemente lugar à sobreprodução de comida, a qual, para além de constituir um desperdício, que deverá ser minimizado com um melhor planeamento dos serviços de refeição, obriga a dar às sobras e restos de comida o destino possível ou recomendável em cada caso.

- Considerar a opção de contratar matéria-prima a fornecedores locais, utilizar sempre que possível, produtos frescos e verificar a certificação do que é adquirido.
- Tomar iniciativas que reduzam o desperdício de alimentos.
- Verificar e tentar não comprar peixes ou matérias em vias de extinção.
- Utilizar materiais que providenciem a correta isolamento e controlo de temperatura.
- Doar sobras alimentícias a organizações sem fins lucrativos ou criar áreas de composto para os produtos biodegradáveis.
- Utilizar utensílios reutilizáveis tais como: copos de vidro, guardanapos de tecido, pratos de cerâmica, etc.

COMPRAS:

Geralmente considerada apenas do ponto de vista operacional e de custos, a gestão de compras é menos valorizada enquanto instrumento de política ambiental focada na obtenção de objetivos verdes.

- Adotar uma lista de compras verdes, criteriosamente elaborada.
- Preferir os produtos reutilizáveis, os reciclados na totalidade ou em parte e os recicláveis.
- Não comprar produtos que causem prejuízo ao ambiente, optando por produtos alternativos que respeitem a natureza.
- Preferir os fornecedores que se preocupem em proteger o ambiente em todas as fases do ciclo de vida dos produtos, incluído a escola das matérias-primas, os

processos de pré-produção e produção e a sua embalagem, transporte e utilização.

- Escolher os fornecedores que trabalhem com artigos mais “verdes” em embalagens simples e amigas do ambiente.
- Adquirir produtos orgânicos.
- Assegurar que as compras correspondem às quantidades realmente necessárias, reduzindo assim o risco de desperdícios e de ter de lidar com resíduos evitáveis.
- Optar por produtos de origem local ou nacional, ajudando deste modo as indústrias da região ou do país, as quais usam, em muitos casos, processos ou técnicas tradicionais, importantes para a afirmação da cultura e identidade local.
- Evitar a compra de produtos em embalagem individual, optando pelos disponíveis no mercado em embalagens recicláveis de grande capacidade. Ressalva-se o caso de produtos de uso obrigatório em porções individuais, por razões de higiene ou legais.
- Não comprar produtos fornecidos com invólucro ou embalagem de tamanho superior ao necessário.
- Recusar as embalagens que não possam ser desenvolvidas, reutilizadas ou recicladas.
- Preferir as bebidas vendidas em embalagens sujeitas a devolução.
- Adquirir produtos de limpeza ecológicos e controlar eficientemente a utilização destes com as quantidades adequadas.
- Optar por produtos de manutenção com reduzida composição de elementos tóxicos tais como tintas à base de água.
- Escolher papéis recicláveis, tanto para impressoras como papel higiénico, papel de mãos, entre outros.
- Consciencializar e diminuir o papel utilizado pelos diversos departamentos e colaboradores – Imprimir o essencial.
- Durante a renovação de móveis optar, se possível, por elementos reciclados.
- Nos serviços de lavandaria optar por produtos não tóxicos e biodegradáveis.

CLIENTES E QUARTOS:

Devido ao aumento cada vez mais generalizado do interesse das pessoas pelo ambiente e ao facto de as viagens consumirem recursos naturais em grau elevado,

deverão ser adotadas políticas e estratégias que permitam aumentar a sustentabilidade e minimizar os impactos negativos.

- Reforçar a informação nos quartos com as diversas iniciativas *Green*, é essencial consciencializar os clientes.
- Facultar opções ecológicas de deslocação aos clientes.
- Doar sabonete e champô usados, que sobraem das *toiletries* dos clientes.
- Providenciar copos de vidro nos quartos em detrimento dos de plástico.
- Equipar os quartos com *toiletries* reutilizáveis e recarregáveis diminuindo o uso desnecessário do plástico.
- Oferecer estacionamento preferencial a viaturas amigas do ambiente.
- Permitir que os clientes contribuam para a pegada ecológica através de iniciativas da unidade hoteleira.

Reforça-se, contudo, que a implementação de todas estas medidas, embora sejam do plano idílico, não passam de primeiros passos essenciais para um objetivo sustentável. Deverá ser feita uma análise profunda sobre a necessidade de adaptação à realidade hoteleira, tal como controlar a expectativa e o impacto junto do cliente. Tal como referido anteriormente, o foco deverá ser o meio ambiente e não o desmedido eliminar de custos. Este benefício virá com o tempo e tornar-se-á como um elemento diferenciador da oferta local. É essencial que seja fundamentada uma comunicação constante e saudável entre todos os departamentos da unidade hoteleira, tema que será desenvolvido no ponto 1.3 deste relatório.

1.2.3. Contabilização de Custos

Devido à diversidade da oferta presente no mercado, não só nacional como mundial na área da hotelaria, quantificar o custo geral que teria uma unidade para implementar medidas ecológicas não passaria de um pressuposto que pouco valor acarretaria a este relatório. As variáveis são demasiadas e bastante diversificadas, passando por elementos tais como: o número de unidades de alojamento, o tamanho das áreas comuns, a exposição solar da unidade hoteleira, a formação e disposição que varia de colaborador para colaborador. É por este motivo importante que o foco seja invertido, havendo uma viragem de pensamento do custo para o benefício e os diversos impactos sociais nos clientes que tais decisões originam.

Alguns dos aspetos fulcrais e de maior análise por parte dos diretores hoteleiros é o controlo de custos e o desperdício que é criado diariamente nas suas unidades. Ambicionando um uso mais eficiente de energia, água e matérias-primas, vai de encontro não só de uma vontade e necessidade ambiental, mas também de uma revisão de custos que beneficiará o negócio. O uso de práticas amigas do ambiente reduz drasticamente os custos operativos sendo que aspetos como a energia, o consumo de água e os resíduos são de acessível intervenção. É essencial que as primeiras decisões estratégicas sejam de fácil implementação, processos básicos facilmente apreendidos e implementáveis na medida em que o aspeto chave para o sucesso destas medidas são os colaboradores. Estes, são o elemento diferenciador e a força que define se uma decisão irá ser bem-sucedida e se decisões com base em suportes financeiros irão atingir os objetivos propostos. Hóspedes mudam diariamente, no entanto o trabalho consistente dos colaboradores em defender a unidade hoteleira e em educar todos os novos clientes, assegura não só a continuidade, mas também o sucesso das decisões estratégicas.

Apoiado na opinião de Quintas (2014), as práticas destinadas a permitir a otimização do desempenho ambiental poderão implicar custos de maior ou menor significado que importa conhecer e julgar. Neste sentido, deverá proceder-se anualmente à análise de custos e benefícios da gestão ambiental, a fim de julgar da razoabilidade dos valores respeitantes aos custos suportados comparativamente aos benefícios alcançados. Em todo o caso, deverá estimar-se o retorno do investimento antes de empreender as práticas ambientais de custos mais elevados.

A implementação do “Plano de Ação” deverá começar sempre pelas práticas menos exigentes de capital, as quais, apesar disso, deverão normalmente proporcionar importante redução de consumos e de custos.

Pequenas alterações na iluminação com lâmpadas mais eficientes energeticamente, embora tenham um custo unitário superior a longo prazo irão não só pagar-se a elas próprias, mas reduzir custos gerais com a energia. Reduzir ligeiramente a pressão nos chuveiros não será notado pelos clientes e terá um impacto gigante no desperdício de água. Criação de pontos de reciclagem de lixo tanto para clientes como para colaboradores fará com que estes se sintam motivados a tomar pequenas decisões, mas de grande impacto ambiental e se sintam a contribuir, nem que sejam com pequenos gestos. Como hoteleiros temos de ter a consciência que os primeiros passos têm de passar por nós, o cliente muitas vezes exige que nós façamos mais e que estejamos mais atentos à nossa pegada ecológica mesmo que na vida privada e nas suas próprias casas a sua preocupação seja absolutamente nula.

Segundo Haynie (2011), o facto de uma unidade hoteleira se estabelecer como amiga do ambiente pode atrair cerca de 43 milhões de potenciais clientes que se auto denominam de ecoturistas. O ignorar de uma oportunidade de captação de um mercado com estes números e que cada vez mais se define como uma tendência de futuro poderá ser um erro para o qual os gestores hoteleiros devem estar atentos para não o cometer. É essencial que estes analisem o mercado competitivo e estructurem os preços com base na oferta existente, copiar e seguir uma tendência poderá facilitar no processo da tomada de decisão, contudo, ser líder com decisões e ofertas inovadoras nas quais o cliente se sinta valorizado e não só como foco principal, mas também como ativo participante é e será o grande objetivo estratégico.

Não podemos esquecer a grave crise económica que muito recentemente afetou não só a hotelaria, mas como diversas áreas financeiras mundiais. O receio que um forte investimento numa área com um retorno tardio e de pouca visibilidade fez com que decisões amigas do ambiente tenham sido colocadas em segundo plano ou inclusive que tenham sido tomados passos de reduzido impacto e eficiência. No entanto cada vez mais os clientes se questionam sobre as práticas

ambientais e é, por isso, primário que estas existam, que exista um plano implementado, em execução e mesmo que seja lento, mas em constante evolução para que se possa responder às contínuas exigências do mercado. É de importância vital que se analise o que melhor se adapta a cada unidade hoteleira, o que os colaboradores são capazes de fazer e de que formação necessitam só assim se conseguirá primeiramente um impacto ambiental positivo e de seguida um retorno financeiro das decisões tomadas. Quando se põe em prática medidas ecológicas, como gestão do sistema de energia, ventiladores no teto, cartões nos quartos, lâmpadas fluorescentes, entre outros, o custo com os clientes decresce bastante.

Não ignorando que certas decisões podem ter uma difícil implementação, devido a número infinito de variáveis. Dar os primeiros passos mesmo que em decisões de baixo custo é um começo, estes não só contribuem para atrair mais e novos clientes como podem ajudar a comunidade local dando uma perceção positiva da marca. É por isso que o foco deve ser colocado totalmente nos benefícios, mesmo que estes sejam a longo prazo.

1.2.4. Impacto na Expectativa do Cliente

Estudos focados no cliente avaliaram os antecedentes da satisfação e sua lealdade com o fim de identificar as suas preferências como um meio de oferecer pacotes de produtos ou serviços de grande valor e assim explorar as prioridades competitivas do mercado (Roth et al., 2003). Tal processo é necessário para ajudar os gestores a criar um valor e diferenciação de estratégias mais eficientes. A preferência dos clientes é medida com base em pontuações de utilidade, que é o valor da satisfação total destes com as comodidades oferecidas pelo hotel.

As *amenities* são divididas em duas categorias, da unidade hoteleira, ou seja, áreas comuns e dentro do quarto. *Property* em oposto às *In-Room*. Assim sendo e, embora diferentes autores definam *amenities* de modo ligeiramente distintos, estão de acordo num aspeto, é algo que o hotel dá gratuitamente, logo, em maior parte dos hotéis, acesso à internet é um "hotel *amenity*". Um extra que no passado conferia uma vantagem competitiva de uma unidade hoteleira, hoje em dia, por parte do cliente, pode ser considerado como algo expectável e associado ao preço do quarto, a sua não existência ou dificuldade no acesso pode ter um impacto negativo.

O mesmo autor refere ainda que, as *amenities* podem ser usadas para acrescentar valor à experiência do cliente ou para as unidades se posicionarem estrategicamente – "Uma *amenity* é algo que torna a nossa vida ou mais fácil ou mais agradável."

Com suporte no ponto de vista de Quintas (2014), o crescimento económico, indispensável ao bem-estar das populações, obriga normalmente ao aumento do consumo de bens e serviços, criando efeitos perversos na preservação do ambiente e conservação dos recursos naturais, são por isso cada vez mais evidentes os sinais de que a generalidade dos consumidores tende a interiorizar uma verdadeira ética ambiental, expressando através de muitas das suas opções, as suas preocupações em favor de um ambiente ecologicamente mais equilibrado e saudável, porém, ao tornarem as preocupações ambientais parte da sua vida diária, os consumidores esperam que os outros, incluindo os hoteleiros, façam o mesmo, controlando e reduzindo os impactos da sua atividade no ambiente. A sustentabilidade ambiental deverá constituir uma questão central na estratégia do negócio das empresas hoteleiras, atendendo de igual modo às questões ambientais e sociais.

1.2.5. Treino da Equipa

Os clientes das unidades hoteleiras cada vez mais têm conhecimento sobre o que são os comportamentos *Green* e com base neste saber criam expectativas em relação ao serviço. O desenvolvimento destas práticas beneficia também o modo como as equipas reconhecem e valorizam o hotel. Aumentam, inclusive, a possibilidade de contratação de potenciais trabalhadores orgulhosos por representar uma empresa que defende práticas ambientais. Com base no estudo realizado por Zhang *et al.*, (2014), hotéis com consciência ambiental registam valores mais elevados por parte das equipas em relação à operação e no contacto direto com o cliente. É por isso essencial providenciar e facultar treino especial a todos os colaboradores, potenciando as decisões estratégicas tomadas pelos gestores de topo ao se criar uma identificação por parte de todos com a própria unidade e seu posicionamento.

Como referido por diversos autores com o seu saber exposto em diversos momentos neste relatório, são os colaboradores o elemento principal para a maximização de qualquer que seja a tomada de decisão por parte de qualquer elemento de topo. Destaca-se por isso uma listagem essencial para o cumprir de objetivos operacionais previamente estabelecidos:

- Criação de uma equipa *Green* que continuamente optimize, avalie e reporte o desempenho.
- Criação de um programa de incentivos que motive os colaboradores a implementar e a dedicar-se às boas práticas ambientais estabelecidas.
- Independentemente da estrutura da unidade hoteleira, seja criado um manual de procedimentos que ajude a traçar diretrizes e a comunicar opções tomadas junto dos clientes.
- Adotar uma certificação *Green* que potencie e certifique dando credibilidade às decisões operacionais.
- Seja providenciado treino contínuo e seja criado memorandos que reforcem o cumprir das normas.
- Incentivar os colaboradores nos seguintes aspetos:
 - Ligar / Desligar luzes ou ar condicionados em quartos / áreas vazias.
 - Reportar torneiras ou autoclismos com problemas.

- Maximizar o uso de cortinados para reduzir o uso do ar condicionado.
- Desligar eletrodomésticos que não estão a ser usados.
- Verificar e sugerir locais onde haja desperdício de energia.
- Verificar que as informações estão acessíveis aos clientes.

1.2.6. Diferenciação de Clientes

Através da segmentação, as unidades hoteleiras devem determinar quem são os seus clientes com preocupações ambientais e dirigir-se a eles com a mensagem correta. Segundo Barber (2014, apud *Grail Research*, 2009) dividiu os clientes em dois grupos opostos, os *NonGreen* e os *Green*, sendo que o primeiro é caracterizado por indivíduos que não têm a mínima preocupação ambiental e o segundo foi dividido em diferentes grupos com base em aspetos que influenciavam o seu comportamento, tais como: preocupação ambiental, conhecimento sobre as alterações climáticas, comportamentos altruístas, atitudes e intenções. Dando origem aos seguintes três grupos:

- ***Dark Green*** – grupo de indivíduos com atitudes vincadas em relação à proteção do ambiente e ao comportamento ambiental da sociedade.
- ***Light Green*** – grupo de indivíduos que valoriza a impressão que o “ser *Green*” causa na sociedade.
- ***Former Green*** – grupo de indivíduos que não é suscetível de comprar produtos ecológicos só para criar boa impressão, nem se preocupa com o impacto que os produtos podem ter na sociedade mas que têm consciência das suas decisões.

1.3. Importância da Cooperação Interdepartamental

Durante o percurso académico do aluno, foi através das diversas fontes de saber partilhado pelos docentes que foi moldando a imagem e representação que ser um hoteleiro tem. Embora, por vezes, se possa questionar um afastamento entre o saber académico e o saber operacional (teoria vs prática), não se pode descorar a importância de compreender a hierarquia de valores e o contributo essencial que cada indivíduo agrega, ou seja, o impacto que cada membro de uma equipa tem na estrutura corporativa. A idealização postural e comportamental que desenvolve e que deve de um modo, o menos autocentrado possível, ser tido em conta para benefício global, reflete-se no elevado valor que o aluno entrega, tal como se expressa no título, à importância de cooperação entre todos os elementos e departamentos. Recorrendo à trivialidade das "impressões" e do "parece ser", o modo desnecessariamente rígido como ainda hoje se comunica em ambiente profissional apenas cria barreiras à produtividade. É difícil compreender como após anos de trabalho em certas estruturas, colegas ainda mantêm "mentiras" linguísticas e têm medo de ser autênticos. Não são apenas 8 horas por dia. São anos de dedicação entre diversos níveis hierárquicos onde se estimula uma severidade comunicacional obsoleta. As horas subtraídas à vida pessoal e que são dedicadas ao trabalho mantendo esta postura só leva à exaustão. Citando Fried *et al.*, (2016): "Esta máscara de profissionalismo é uma anedota. Todos os sabemos. As pequenas empresas continuam a tentar imitá-la. Julgam que as faz parecer maiores e mais profissionais. Na prática, o resultado é parecerem ridículas. Além disso, sacrificam um dos maiores ativos: A capacidade de comunicar com simplicidade.". Este parecer é reforçado por Messias (2015), "os indivíduos consomem cerca de um terço das suas vidas no trabalho. A sobreposição entre o não-trabalho e o trabalho tornou-se uma área de investigação, com o reconhecimento de que o trabalho e a vida pessoal não são entidades separadas, mas sim inter-relacionadas e domínios interligados com efeitos recíprocos uns sobre os outros, sendo a natureza da relação de trabalho entre subordinados e as chefias sido estudada ao nível do bem-estar (apud Cooper & Cartwright, 1994; Blanchard, 1993). Por exemplo, a liderança de fraca qualidade encontra-se associada ao aumento dos níveis de stresse no subordinado, a comportamentos de alienação e de retaliação no trabalho."

O aluno recorre a uma analogia passada por um professor e que até hoje o acompanha, pois, não só exemplifica com clareza o funcionamento de uma unidade hoteleira como desmistifica a ideia de que cada departamento é independente e que todos trabalham sozinhos. "Um hotel é como uma máquina de escrever, se a aresta dum tecla fica empenada, os diversos departamentos também não escrevem.". Transpondo todas as ideias e dizeres clichés sobre trabalho de equipa, motivação de grupo e objetivos comuns. Constata-se que cada vez mais a inteligência do coletivo deve imperar estruturalmente. Pois quando se reúne um número substancial de profissionais e entendidos numa matéria comum, mesmo que as suas opiniões sejam diversificadas, são essas discrepâncias que se tornam essenciais para a formulação de uma boa solução.

A cooperação/colaboração não se deve resumir apenas à partilha de saberes, mas apoiar-se num interesse claro sobre o que é compreender o trabalho e as tarefas que são desenvolvidas por todos. Aprimorando assim, posturas comportamentais que interligue de um modo o mais eficiente possível a operacionalidade de todos os departamentos. Abranja *et al.*, (2019) refere: "Os imprevistos devem ser expectáveis para que os resultados menos bons não apresentem uma gestão debilitada. Revela-se, então, de extrema relevância o envolvimento de todas as áreas na prossecução dos objetivos estabelecidos pela gestão para as mesmas em consonância com os determinados pela administração.". Um dos maiores valores que o aluno sempre transmite a todos os colegas, sejam eles novos ou mais antigos na estrutura, é que: "Se eu sei muito, todos juntos sabemos muito mais.". Por consequência a colaboração interdepartamental deverá ser vista como um aliado na qual o grande favorecido é o Produto e conseqüentemente o Índice de Satisfação do Cliente.

Sempre que as tarefas de um grupo requerem criatividade e imaginação, os elementos que emergem como líderes não são aqueles que apresentam ideias mais inovadoras, mas sim os que conseguem que os outros apresentem esse tipo de ideias. Cardoso de Sousa *et al.* (2015). Toda a hierarquia de colaboração deve ser constantemente repensada e questionada de maneira que seja claro e perceptível a todos como o desenvolver das diversas funções permitem com que a máquina nunca pare de escrever. Recorrendo novamente ao mesmo autor, "sem participação não existe verdadeiro desenvolvimento organizacional. Mas não basta apelar à

participação para que ela ocorra. A transparência é fundamental, sobretudo no que respeita a segurança na relação pois, sem confiança, a participação não é possível.”. Contudo, seguindo o saber de Abranja *et al.*, (2019) é crucial que os canais e o circuito do processo de comunicação esteja bem definido e incutido a todos os colaboradores de uma unidade, independentemente da sua hierarquia na estrutura. “As informações profissionais, operacionais e até mesmo pessoais que circulam no seio das unidades hoteleiras utilizam duas espécies de circuitos de comunicação: os circuitos formais e os circuitos informais. Com o objetivo de garantir a eficácia da organização, é necessário que esta incorpore um relacionamento formal entre os colaboradores das várias áreas. Contudo, na procura de motivação dos seus profissionais, e porque grande parte do seu dia é passado no local de trabalho, é necessária alguma informalidade, em que a flexibilidade e polivalência da comunicação se integram em circuitos de comunicação informais.

- Circuitos Formais: A comunicação formal rege-se pela hierarquia e agrega toda a comunicação autorizada e reconhecida pela sua respetiva administração. Os canais formais são os instrumentos oficiais, através dos quais são veiculadas quer as informações descendentes quer as ascendentes, visando assegurar o correto e eficiente funcionamento da unidade hoteleira.
- Circuitos Informais: A comunicação informal estabelece-se dentro de uma unidade hoteleira sem ser idealizada pela sua administração. Este tipo de comunicação ganha devida relevância no relacionamento interdepartamental, entre colaboradores e respetivas chefias, sendo através deste meio que a motivação e satisfação dos colaboradores são demonstradas. Quando a comunicação formal não se caracteriza pela transparência, clareza e eficácia, origina um maior fluxo de informação que circula num circuito informal. É uma comunicação que surge paralelamente à comunicação formal, sobrepondo-se por vezes a essa e, complementa o circuito formal de comunicação quando este é ineficiente ou vago.

O aluno aproveita para descrever uma situação real, com impacto operacional e do mais comum que se pode encontrar numa unidade hoteleira, em que se todos os elementos da cadeia de valores e dos diversos departamentos não estiverem atentos à validade do conteúdo da informação partilhada, um pequeno

erro pode ser catastrófico a médio/longo prazo. No departamento de *front office* à chegada do cliente o colaborador ignora os procedimentos operacionais e insere os dados de forma incorreta em sistema. De noite, o auditor, ao produzir os diversos relatórios depara-se com diversos clientes sem qualquer dado, para facilitar o seu trabalho decide atribuir a todos a mesma nacionalidade. Sendo que esta é uma situação recorrente podemos descortinar a repercussão na validade dos dados estatísticos que está a ser criada. Todos os dias o departamento de *revenue*, produz informação que serve como suporte estatístico na tomada de decisão para o departamento de marketing & vendas, estes, erradamente, detetam que existe um grande fluxo de clientes de determinada nacionalidade e decidem adaptar a sua estratégia e criar parcerias com um mercado de onde efetivamente não há clientes em vez de reforçar e solidificar aquele de onde eles originalmente vêm. Por sua vez o *marketing* decide investir os seus recursos financeiros na captação em mercados onde não há qualquer interesse pelo destino turístico em questão. São nestes casos que a comunicação interna se transforma num instrumento fundamental para desenvolver as pessoas e a empresa.

A comunicação enquanto instrumento de valores, cultura, identidade e gestão da imagem corporativa tem como finalidade promover o compromisso com o hotel. O sentimento de pertença, a consciência do seu ambiente em constante mudança e o entendimento dos seus objetivos e evolução (Abranja *et al.*, 2020). Kotter (2012) afirma que, num mundo que se move depressa os indivíduos e os comités fracos raramente possuem toda a informação necessária para tomar boas decisões que não sejam de rotina, nem possuem o tempo nem a credibilidade necessária para convencer os outros a fazerem os sacrifícios pessoais que a implementação das mudanças exige. Só equipas com a composição certa e confiança suficiente entre os elementos pode ser altamente eficiente nestas novas circunstâncias. Há quatro características que parecem ser essenciais para alcançar coligações liderantes eficientes.

- Posição de Poder: Existem atores principais que cheguem no grupo, especialmente gestores de primeira linha, de modo a que os que ficarem de fora não possam bloquear o progresso?

- Competência: Os vários pontos de vista – em termos de disciplina, experiência de trabalho, nacionalidade, etc. – são relevantes para a tarefa em questão e estão adequadamente representados de modo a que as decisões inteligentes e bem informadas sejam possíveis?
- Credibilidade: O grupo tem pessoas com boa reputação na empresa, de modo a que os seus decretos sejam efetivamente tidos em conta pelos outros empregados?
- Liderança: O grupo inclui líderes com provas dadas em número suficiente para ser capaz de liderar o processo de mudança?

Infelizmente é recorrente a nível corporativo quando um resultado operacional não é atingido, de se rotular alguém ou uma equipa de incompetente. Sendo que as competências de um indivíduo não são estanques e estando relacionadas com o seu conhecimento, capacidade e vontade. Cardoso de Sousa *et al.*, (2015) afirma que, para se obter eficácia na utilização de um grupo grande, para tomada de decisão, é necessário escolher um objetivo de natureza genérica e coincidente com os conhecimentos, capacidades e interesses do grupo. O resultado final deve ser obtido com todo o grupo reunido e não por frações sucessivas, carecendo de um método que permita agregar informação. Tanto em termos de operação ou no desenrolar de uma tarefa é essencial que o objetivo seja bem apreendido e que a mensagem seja transversal a toda a estrutura. A forma como influenciamos ou somos influenciados está dependente do trabalho em equipa, na medida em que “Aptidão” é diferente de “Motivação”. Como comunicamos, ouvimos, reagimos, como é percebida a mensagem pode ditar logo à partida o sucesso ou insucesso. Um colaborador que tem conhecimento, capacidades, mas que não demonstra vontade, poderá apenas sentir-se excluído do processo de decisão e alienado do objetivo final. Kotter (2012) reforça ainda que, há falta de confiança em muitas organizações. As pessoas que passaram as suas carreiras num único departamento aprendem muitas vezes a ser leais para os que fazem parte do grupo e a desconfiar dos motivos dos outros, mesmo que façam parte da mesma empresa. A falta de comunicação e muitos outros fatores, aceleram essa rivalidade descabida.

2. Details Hotels & Resorts

2.1. A Empresa

A Details Hotels & Resorts SA foi fundada em 2009 dando início à sua atividade através da exploração de várias unidades hoteleiras em regime de gestão. Em 2018, adquiriu a primeira unidade como proprietária. A organização é constituída por 7 empreendimentos, situados por todo o Algarve.

- *Aqua Pedra dos Bicos Design Beach Hotel*
- *Topázio Mar Beach Hotel & Apartments*
- *Califórnia Urban Beach Hotel*
- *Mansão Bertolina Guesthouse*
- *Velamar Boutique Hotel*
- *Vale D'El Rei Hotel & Villas*
- *Vale da Lapa Village Resort*

No manual de acolhimento que é facultado a todos os novos colaboradores é feita uma breve introdução da empresa, expectativas e dos feitos já alcançados pela DH&R, o que se espera atingir e a importância do colaborador para a organização, passo a citar:

- Para facilitar a sua integração na organização, preparámos este manual que agrupa a informação mais relevante de que irá necessitar para melhor conhecer a Cultura Organizacional da empresa e as principais normas que a regem, num processo de constante aperfeiçoamento, confiança, flexibilidade, modernização e inovação. Se, após a leitura deste Manual de Acolhimento, ou em qualquer momento, tiver alguma dúvida, deverá coloca-la ao seu Superior Hierárquico.
- O nosso grupo fundado em julho de 2009 preza o bem-estar do cliente, tornando a estadia nas nossas unidades uma experiência única e memorável. Estamos orgulhosos pelos resultados já alcançados, mas, sobretudo, pelas pessoas que tornaram esses resultados uma realidade, os nossos trabalhadores.
- No grupo existem inúmeras oportunidades para a promoção na carreira. A formação contínua e a experiência são fatores determinantes na progressão profissional.

- Somos apaixonados pela hotelaria e por todos os detalhes que tornam cada hotel tão único. Do lazer aos negócios, famílias com crianças ou casais numa escapadinha romântica, queremos oferecer aos nossos clientes a possibilidade de escolher o ambiente ideal para que a sua experiência Details se torne inesquecível. Queremos marcar a diferença no dia-a-dia através de um serviço atencioso e de excelência prestado por pessoas comprometidas e totalmente orientadas para a felicidade e satisfação do cliente. Reconhecemos que só como equipa podemos chegar mais longe e reforçamos todos os dias que a partilha de responsabilidade e reconhecimento, o respeito pelo próximo e a confiança entre pares, são fatores fundamentais para o crescimento de marca. Estamos orgulhosos do que conseguimos alcançar juntos.

Figura 2.1 – Identidade Visual DH&R



details
HOTELS & RESORTS

Fonte: Details Hotel & Resorts

2.2. Missão, Visão e Valores

MISSÃO:

- Proporcionar a todos os clientes experiências únicas e memoráveis;
- Reconhecer, valorizar e potenciar o talento pessoal dos trabalhadores;
- Promover o desenvolvimento sustentável;

VISÃO:

- Crescer de forma consolidada e ser um Grupo Hoteleiro reconhecido como uma referência na Excelência.

VALORES:

1. EXCELÊNCIA E COMPETÊNCIA NO SERVIÇO AO CLIENTE

Temos paixão em servir os nossos clientes e criamos momentos memoráveis aos nossos clientes e colaboradores.

2. COMPROMETIMENTO, DEDICAÇÃO, HONESTIDADE E LEALDADE

Comprometidos com a estratégia do grupo, somos dedicados, honestos e leais com os nossos clientes, colaboradores e fornecedores.

3. ORIENTAÇÃO PARA OBJECTIVOS, TRABALHO EM EQUIPA E COOPERAÇÃO

Somos focados em objetivos e Resultados.

4. RESPONSABILIDADE, LIDERANÇA, CONFIANÇA E RESPEITO

Com responsabilidade organizacional e relacional fortalecemos sentimentos de confiança e respeito com Clientes Externos e Internos.

5. RECONHECIMENTO MÚTUO ENTRE COLABORADORES E O GRUPO

Valorizamos as pessoas e as relações. Estamos constantemente atentos às necessidades, ao desenvolvimento e crescimento dos colaboradores e do grupo.

6. INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE

Sabemos que a inovação gera vantagens competitivas e a criatividade é essencial para inovar, inventar, criar coisas novas.

7. ÉTICA, INTEGRIDADE E TRANSPARÊNCIA

Fazemos as coisas certas de forma íntegra e transparente.

8. COMPROMISSO DE CONTRIBUIR PARA A PROTEÇÃO DO AMBIENTE

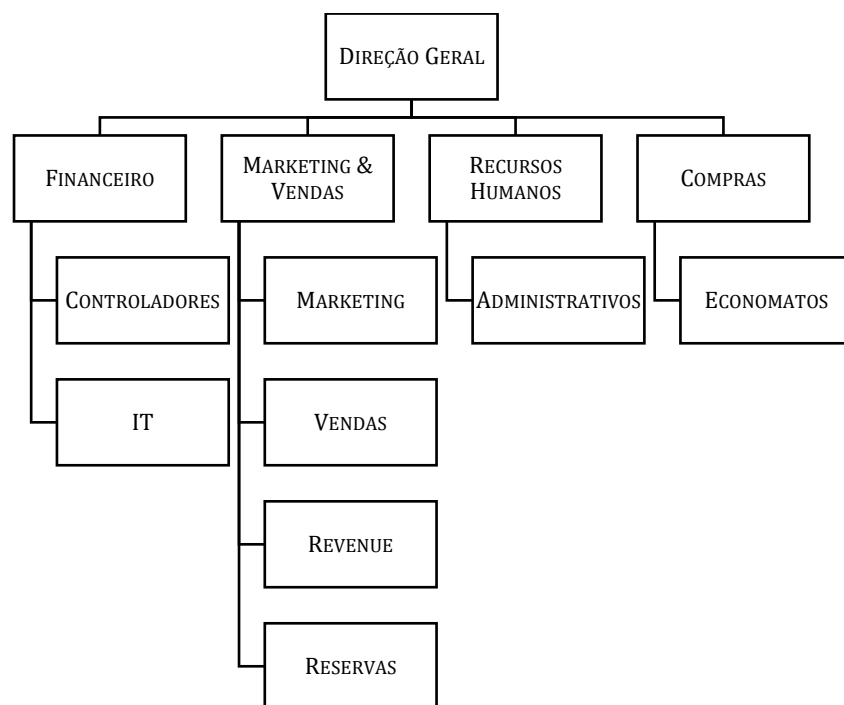
Promovemos e preocupamo-nos com a utilização sustentada de recursos. Acreditamos que competitividade de amanhã será baseada nos pequenos actos de hoje.

2.3. Organograma Organizacional da DH&R

Organizacionalmente a DH&R apresenta a seguinte estrutura nos seus escritórios centrais:

- Direção Geral
- Departamento Financeiro
- Departamento Marketing & Vendas
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Compras

Figura 2.2 – Organograma Organizacional da DH&R

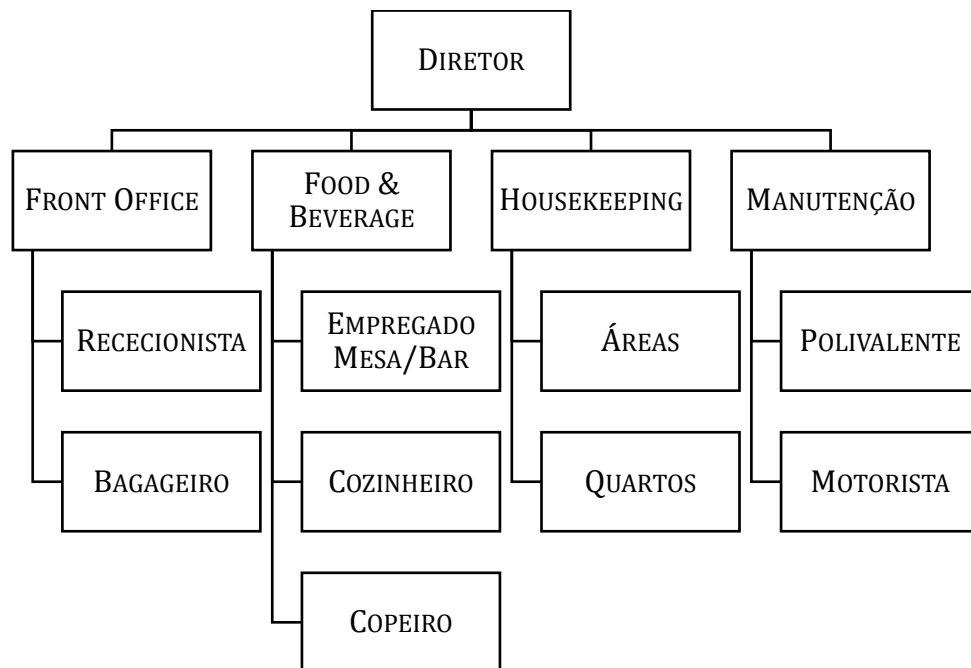


2.4. Organograma Unidade Hoteleira DH&R

Cada uma das Unidades Hoteleiras possui um Diretor que assume a responsabilidade, juntamente com os diversos chefes departamentais, de coordenar e maximizar o capital humano e toda a operação em curso. Às chefias é exigido a supervisão da secção a seu cargo. As Unidades Hoteleiras são compostas pelos seguintes departamentos:

- Diretor
- *Front Office*
- *Food & Beverage*
- *Housekeeping*
- Manutenção

Figura 2.3 – Organograma Unidade Hoteleira DH&R



2.5. Parcerias DH&R

O Grupo Details Hotels & Resorts não se limita a oferecer diversificadas soluções de alojamento aos clientes. O seu plano de negócios inclui a seguinte oferta:

- D'Laundry – Devido ao número de unidades hoteleiras e de modo a controlar mais eficazmente os custos com lavandaria, foi criado um espaço central que serve não só todas as unidades como é possível facultar serviço de *outsourcing* a outros Hoteis que contratem os seus serviços.
- D'Spa – Potenciado pela abertura do primeiro Spa Vegan & Orgânico em Portugal houve uma aposta na diferenciação deste produto ao enveredar por um caminho de sustentabilidade, indo assim de encontro a um cliente cada vez mais preocupado com a saúde e ambiente.
- D'Wellness – Salas onde as massagens, tratamentos faciais/corporais e cuidados de beleza baseiam-se em diversas filosofias e métodos de aplicação terapêutica distintos cujo objetivo é proporcionar um estado de equilíbrio e harmonia, tanto ao nível físico como mental e energético.
- D'Gym – Com dois Resorts e uma unidade requalificada a criação de espaços que enveredem pela diversificação da oferta e que se enquadre no bem-estar físico e mental que hoje os clientes procuram.
- Restauração – Com 4 espaços abertos a todo o cliente passante e não em exclusivo aos hóspedes o grupo alargou a sua operação aos seguintes espaços: Serenata Albufeira, Serenata Carvoeiro, Bistro-T e California Wine & Sushi.

3. Operação, gestão e direção

3.1. Objetivos

Capacitar o mestrando para a operacionalidade de uma unidade hoteleira com significativo conhecimento da Operação, Gestão e Direção orientado para a tomada de decisão. Contribuir com diferentes pontos de vista enquadrados com o conhecimento adquirido nas unidades curriculares. Recorrendo uma vez mais à metáfora em que, um hotel funciona como uma máquina de escrever, se alguma tecla ficar presa noutra, a máquina não escreve. Se um departamento não se encontra otimizado e a trabalhar no máximo possível das suas potencialidades, mais cedo ou mais tarde irá prejudicar toda a estrutura. É importante ter conhecimento do trabalho que é desenvolvido em todos os departamentos e compreender como estes estão interligados e trabalham com e para o mesmo objetivo. Tal como as diferentes unidades curriculares presentes no mestrado que englobam os diferentes saberes com um intuito em comum, dotar o aluno de capacidades teóricas para à posteriori haver implementação e adequação operacional.

3.2. Plano de Percurso para o Estágio nas Unidades Hoteleiras

De modo a vivenciar as diferentes realidades e adversidades dos diversos departamentos, sejam eles operacionais ou centrais e, de modo a ter um maior e alargado impacto e contacto humano, como diversificada e rica fonte de saber, foi determinado que o estágio decorreria em diversas unidades do grupo. Ficando organizado no seguinte modo:

- Front Office: VLM / APB / CLF
- Housekeeping: APB / CLF
- Manutenção: VLM / APB / CLF
- A&B: APB / CLF
- Direção: CLF
- Marketing & Vendas: Centrais
- Revenue: Centrais
- Compras: Centrais
- Financeiro: Centrais
- Recursos Humanos: Centrais

Tabela 3.1 – Plano de Percurso para o Estágio nas Unidades Hoteleiras (Pré Covid-19)

DATA	DEPARTAMENTO
Novembro 2019	Financeiro e Comercial
Dezembro 2019	Compras e Recursos Humanos
Janeiro 2020	Housekeeping
Fevereiro 2020	Housekeeping
Março 2020	Manutenção
Abril 2020	F&B e Alojamento
Mai 2020	F&B e Alojamento
	Total: 1260 horas

3.3. Impacto covid-19 no estágio

Devido ao impacto causado pelo SARS-CoV-2 (Covid-19) houve a necessidade de se reajustar o plano inicialmente pré-estabelecido. Das 7 unidades hoteleiras presentes no Grupo Details H&R em Março de 2020 e nos meses seguintes, todas elas foram encerradas sendo que posteriormente apenas 3 unidades reabriram em Julho, o Aqua Pedra dos Bicos, Vale d'El Rei e Vale da Lapa. Todos os departamentos centrais tais como o *Marketing & Vendas*, *Compras*, *Revenue*, *Recursos Humanos* e *Financeiro*, deram continuidade às suas funções em teletrabalho. O que impossibilitou o aluno de aprofundar o seu conhecimento e experiência pelos supraditos. Regista-se apenas uma breve e enriquecedora passagem pelo *Marketing & Vendas* que permitiu ao aluno perceber e consolidar a importância do departamento e a relação direta com a tomada de decisão, de modo a definir como os diversos hotéis do grupo são apresentados e posicionados no mercado, na procura e captação de novos clientes. Posteriormente foi possível retomar e concluir o estágio nas unidades APB e VDL mas com limitado contacto humano, mantendo as diversas precauções e distanciamento social.

Tabela 3.2 – Plano de Percurso para o Estágio nas Unidades Hoteleiras (Pós Covid-19)

DATA	DEPARTAMENTO
Novembro 2019	Front Office
Dezembro 2019	Housekeeping
Janeiro 2020	Manutenção / Alimentação e Bebida
Fevereiro 2020	Alimentação e Bebida / Marketing e Vendas
Agosto 2020	Direção
Setembro 2020	Direção
	Total: 904 horas

3.4. Departamento de *front office*

É inquestionável a importância que o departamento de *front office* tem para o aprimorar das atividades de uma unidade hoteleira. Embora, como desenvolvido no ponto 1.3 deste relatório, o trabalho desempenhado por um determinado departamento não é indiferente aos outros, contudo aproveito as palavras de Abranja *et al.*, (2019): "Para garantir a qualidade dos serviços prestados ao hóspede, é imprescindível o contributo de todas as áreas e departamentos, com natural destaque para a relevância que tem o departamento de *Front Office*".

Apesar de uma longa experiência dentro da DH&R como *front office agent* era importante para o aluno perceber diferentes pontos de vista operacionais que enquadrassem o desempenho da função dentro do produto que é disponibilizado pelo grupo hoteleiro e assim correlacionar as diferentes realidades das unidades hoteleiras de modo a compilar um manual de procedimentos que fosse verticalmente válido a todos os hotéis. Foi, portanto, possível desempenhar as funções nas seguintes unidades:

- Velamar Boutique Hotel
- Aqua Pedra dos Bicos Design Beach Hotel
- California Urban Beach Hotel
- Vale da Lapa Village Resort

A diversificada oferta de todas as unidades, juntamente com os diferentes público-alvo de cada uma delas, tornou toda a experiência enriquecedora e largamente heterogênea. Munido de diferentes saberes, experiências e *inputs* de colegas que aceitaram partilhar o seu ponto de vista e realidade operacional foi possível elaborar um Manual de Procedimentos de *Front Office*. Na sua essência o que se pretende é desmistificar que um FOA, se limita a dar entrada ou saída de clientes numa unidade hoteleira. As suas funções são tantas e tão diversificadas que colocá-las em papel limita o leque de desempenho que este departamento e colaborador tem. Com influência junto do *Housekeeping*, Manutenção, A&B, Comercial, *Marketing*, Reservas, Compras. Mais do que um "canivete suíço", um "rececionista" é um colaborador multifacetado onde as *soft skills* imperam e habitualmente vão muito além das funções esperadas e para as quais foi contratado. O manual que se encontra no Apêndice A deste relatório, embora se possa enquadrar

na operação de qualquer uma das unidades do grupo, está personalizado ao hotel Califórnia.

Ao longo do tempo que leva na empresa o aluno apercebeu-se que a forma como a informação era passada entre turnos, comunicada à direção e administração podia ser profundamente alterada e melhorada. De um simples email que se limitava a reportar os acontecimentos com relevância foi desenvolvido e implementado em todas as UH uma ferramenta em Excel que permite através de uma rápida análise na sua consulta entrar ao serviço e saber o movimento e ponto de situação do hotel.

Figura 3.1 – 1ª versão modelo da Passagem de Turno

		BAR					OCUPAÇÃO			
01/01/2021 00:00		ROOMX	ROOMY	ROOMZ	ROOMW		M	T	N	
#'s Disponíveis Site APB						#'s Ocupados	0	0	0	
	Chegadas	Partidas	No-show	Prolong.	Antecip.	Incidentes	Grupos In House	# Oferta	Lunch Packs	Despertares
Manhã										
Tarde										
Noite										
Relatório de Turno										
Noite										
Manhã										
Tarde										
What's On										
Marketing Interno	janeiro 21						S/ Tema			
Restaurante	0/jan	0/jan					S/ Animação			
Animação		1/jan					Relaxamento			
SPA	0/jan	0/jan								

Figura 3.2 – Versão final e implementada da Passagem de Turno

1/1/20 0:00										
DISPONIBILIDADE						OCUPAÇÃO				
	X	Y	Z	W	U	V		Manhã	Tarde	Noite
Quartos	9	16	26	17	11	1	%	0,00%	0,00%	0,00%
Online €	-	-	-	-	-	-	Ocupados	0	0	0
ShowRoom	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	In House	0	0	0
Chegadas Partidas No-Show Prolong. Antecip. Incidentes Grupos # Oferta Lunch Packs Despertares										
Manhã										
Tarde										
Noite										
VIPS										
Aniversario	Repetido	Romântico	Direção	Outros	TOTAL					
-	-	-	-	-	0					
RELATÓRIO DE TURNO										
Noite										
Manhã										
Tarde										
MARKETING INTERNO										
RESTAURANTE			N/A							
ANIMAÇÃO	quarta-feira		N/A							
SPA			N/A							

O modo de utilização e riqueza ponto por ponto desta ferramenta encontra-se explicado ao detalhe no Apêndice A, relativo ao Manual de *Front Office*.

As unidades curriculares de Gestão Avançada de Alojamento e de Gestão de Receita demonstraram que o seu conteúdo programático é essencial para um conhecimento mais profundo e real com as temáticas e acontecimentos do dia a dia.

Finalizando as tarefas e projetos desenvolvidos neste departamento, o aluno impulsionado pelo conteúdo programático lecionado nas UC de Gestão da Inovação e Negócio Digital e Tecnologias e Sistemas de Informação, recorreu a algumas bases

do seu percurso académico, utilizando conhecimentos adquiridos em Engenharia Informática e Marketing. Com adicional suporte motivacional sustentado pela análise de decisões estratégicas que devem ser cuidadosamente implementadas com base na sustentabilidade, como se pôde ler no ponto 1.2 deste relatório. Foi desenvolvida, com a preciosa ajuda de um programador recorrendo à tecnologia de *low-code* da *Outsystems*, uma aplicação com o intuito de melhorar o procedimento de CI.

Características da inovação (novidade ou renovação), segundo a UC:

- Melhorar ganhos de eficiência.
- Potenciar competitividade.
- Fator de crescimento económico.
- Agregar valor aos produtos e serviços.
- Apostar na formação/educação como potenciador.

A aplicação permitiria acelerar e agilizar todo o processo de CI e poupar nos recursos utilizados pela UH no seu dia a dia. Esta possibilitaria maximizar a operação nos seguintes pontos:

- Economizar papel na impressão dos RC.
- Economizar tinta da impressora.
- Economizar tempo num Walkin.

Embora não passe de um protótipo que devido à covid-19 não teve oportunidade de ser testado em operação, o objetivo seria o de permitir a captação e comunicação com o cliente o mais eficiente possível ao automatizar, em sistema, o seu *e-mail* e número de *whatsapp*. O hóspede ao terminar o processo poderia optar sobre o modo como receberia a informação sobre a unidade, desta comunicação destaca-se:

- Informação dos serviços existentes.
- Horários de funcionamento dos *outlets*.
- Menu em *pdf* do Restaurante/Bar/Spa/Oferta turística.
- Contactos internos da UH para os diversos serviços.
- Informações extras que devam ser destacadas (eventos, degustações, ofertas, etc.)

Posteriormente a equipa do *front office* receberia os dados inseridos pelo cliente e a sua assinatura, sendo este último, essencial para a verificação de talões e consumos feitos dentro do hotel. Deste modo conseguir-se-ia recolher dos hóspedes contactos verídicos e estrategicamente verificados e eliminava-se o problema da compreensão da escrita, que devido à caligrafia, muitas vezes torna impossível decifrar um endereço de *e-mail*. A proteção de dados era garantida através de um aviso legal que reforçava o modo como estes seriam tratados, seguindo o regulamento *gdpr*.

Sobre o *gdpr* e recorrendo ao conteúdo didático lecionado na UC, utilizando a aplicação para o *checkin*, destaca-se o seguinte:

- Ausência de recolha de dados pessoais, *email* e número de telefone estavam automatizados para envio da informação sobre a UH.
- Inexistência de comunicação entre as duas partes.
- Único dado recolhido seria a assinatura que seria eliminada após CO.
- Inexistência de arquivo de dados pessoais.
- Ficha de cliente apenas no PMS e seguindo as definições legais do *software*.

A utilização de um *tablet*, que era disponibilizado ao cliente com a aplicação, não só demonstraria um serviço que se posicionava de encontro como o seu público-alvo, mas também serviria como um *wow effect* que elevaria o desempenho da unidade relativamente à concorrência e potenciado nos pequenos detalhes o *wom*. Recorrendo novamente às noções de inovação e definindo as suas motivações, foram destacados os seguintes elementos:

- Sobrevivência: bens e serviços são rapidamente ultrapassados e deixam de satisfazer o seu público-alvo.
- Competitividade: Constante aperfeiçoamento, melhoria e reinvenção de produtos e processos.
- Estratégia: antecipar as necessidades dos consumidores, acompanhar as tendências de mercado e perspetivar investimentos futuros. A inovação como uma estratégia integrante da sua política organizacional e não só como uma estratégia alternativa em caso de crise.

Figura 3.3 – Aplicação para o Checkin de clientes (*login*)

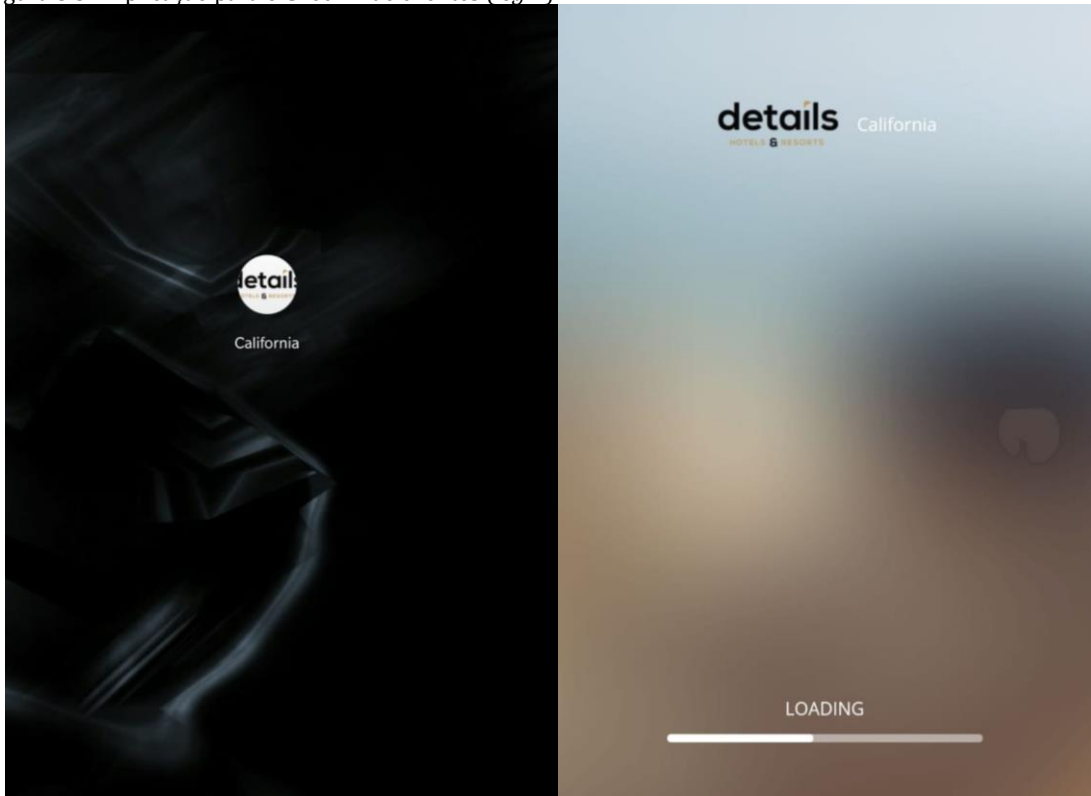
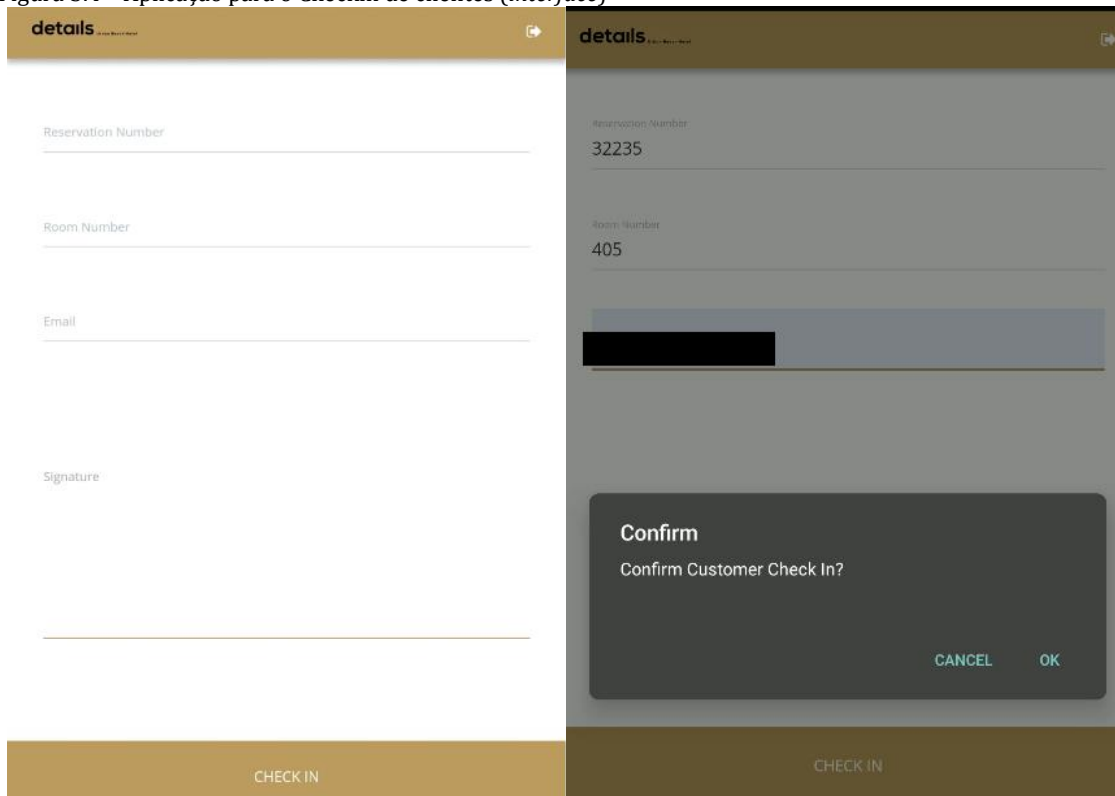


Figura 3.4 – Aplicação para o Checkin de clientes (*interface*)



3.5. Departamento de *housekeeping*

O *housekeeping* é um subdepartamento que, juntamente com o de *Front Office*, forma o que se apelida de “Departamento de Alojamento”. Era importante para o aluno ter um contacto profundo e detalhado sobre a realidade operacional com foco nas adversidades diárias inerentes ao desenvolver das funções dos colaboradores e o modo como o seu desempenho pode impactar o ISC.

Para este módulo, juntamente com a Governanta Executiva, foi desenvolvido um manual operacional com o objetivo, não só de compilar as tarefas e responsabilidades, mas também, de ajudar na integração de novos elementos devido à elevada taxa de *turnover*, característico da região e função e ao facto de nas épocas altas haver a necessidade de se recorrer ao trabalho temporário, vulgo “Extras”. O manual (Apêndice B) encontra-se adaptado à realidade operacional da unidade APB.

As funções desempenhadas pelo aluno não passaram exclusivamente pela parte administrativa, tendo este procedido à higienização, desinfeção e limpeza de unidades de alojamentos, áreas comuns e diversos *Outlets*, tal como controlo dos Ofícios e demais responsabilidades inerentes ao cargo, tais como:

- Controlo do registo de HACCP em todos os wc do hotel.
- Contagem de roupa de cama para substituição de peças em fim de vida.
- Inspeção das UA.
- Distribuição de Serviço.
- Colocação de pedidos de *Room Service*.
- Colocação de *VIP* nas UA.
- Guias de transporte para a lavandaria.
- Verificação do conteúdo dos minibares de todas as UA fazendo um levantamento de artigos em falta e controlo das datas de validade.

Ficou por desenvolver e implementar, aproveitando os conhecimentos adquiridos na UC de Gestão Avançada de Alimentação & Bebida, uma ferramenta que permitisse um controlo adequado de *stock* e datas de validade dos artigos que compõem os minibares das UA que, por enquanto, é inexistente. Dando origem a que um elevado número de itens, ao não serem consumidos pelos clientes dentro da validade, sigam desnecessariamente para quebra, aumentando o desperdício e as despesas do

departamento. Um controlo do número de artigos, datas e alertas permitira uma mais eficiente maximização desta válida fonte de receita ou, a sua transferência interna para outro departamento que os pudesse comercializar.

As atividades foram desenvolvidas nos seguintes locais:

- Aqua Pedra dos Bicos Design Beach Hotel
- Vale da Lapa Village Resort

Como refere Abranja *et al.*, (2019): “O *housekeeping* é identificado como o departamento sobre o qual assenta a responsabilidade das tarefas de limpeza, controlo e verificação das condições de manutenção, imagem e aparência de toda a unidade hoteleira.”

Concluindo a passagem do aluno neste departamento e com o objetivo de quantificar e controlar a necessidade de recursos humanos foi criada uma tabela em *Excel* de entrada diária onde é feito o registo do número de Quartos com Chegada, Quartos com Saída e Colaboradores disponíveis. Assim conseguiu-se manter um controlo constante sobre o número de colaboradores necessários conforme a taxa de ocupação da UH e previsão para alturas de maior movimento. Esta ferramenta embora de fácil preenchimento permite que haja uma justificação com base numérica para a requisição de “extras” ou, de atribuir dias de dispensa/férias aos elementos com vínculo contratual ao hotel que os tenham requisitado. Posteriormente o documento servirá para temporalizar o serviço e diferenciar o tempo despendido entre a higienização de uma “Saída” ou a limpeza de uma “Diária”, atribuindo-lhe com base na remuneração média dos funcionários, um valor financeiro a ambos os processos.

Figura 3.5 – Mapa de Produtividade HSK

MÊS						
DIA	INHOUSE	SAIDAS	OCUPADOS	COLAB	TOTAL	RÁCIO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

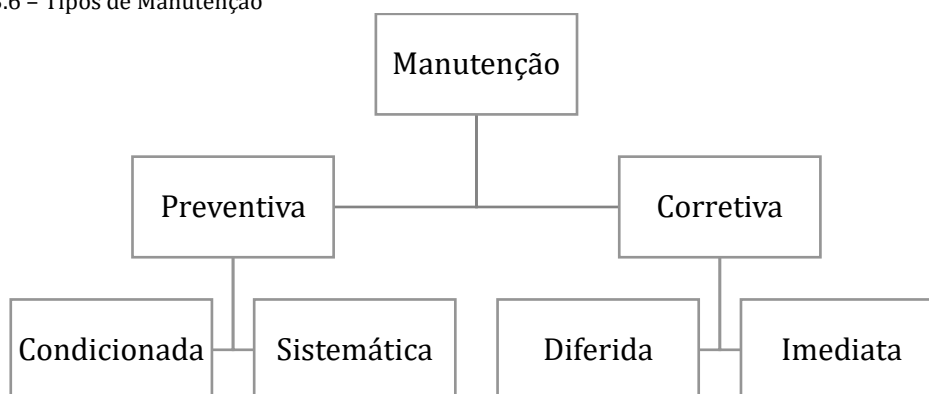
3.6. Departamento de manutenção

O departamento de manutenção é claramente uma área dentro do mundo da hotelaria onde o desenvolvimento e importância dos seus procedimentos tem aumentado ao longo do tempo. Esta mudança no paradigma dos profissionais de manutenção tornou-se fundamental para a redução dos custos, gestão da qualidade e constante intervenção para a inovação e modernização das infraestruturas. Segundo Abranja *et al.*, (2019): “Os gastos derivados da manutenção de uma unidade hoteleira, são extremamente elevados, atendendo ao funcionamento ininterrupto ao longo das 24 horas do dia, 365 dias ao ano, o funcionamento contínuo de uma unidade hoteleira requer alterações ou reparações estruturais que devem ser supervisionadas por pessoal qualificado e especializado. “.

Como lecionado na Unidade Curricular de Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria, e interligando o já previamente referido sobre a importância da Cooperação Interdepartamental, o departamento de manutenção é mais um valioso exemplo em que a relação de proximidade entre colaboradores se traduz em benefícios práticos para todos. Recorrendo ao TPM, em que o total se repercute no envolvimento de todos os colaboradores com o objetivo de diminuir ao máximo o número de acidentes ou avarias. O controlo, deteção e manutenção de todos os equipamentos deixou de ser exclusivo dos funcionários departamentais, mas passou também a ser uma responsabilidade global.

Não é possível deixar de parte a classificação dos “Tipos de Manutenção” e relacionar as atividades desempenhadas pelo aluno durante a sua experiência neste departamento.

Figura 3.6 – Tipos de Manutenção



Fonte: Material facultado na UC de Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria

Tal como decorreu no *housekeeping* o envolvimento do aluno não foi exclusivo de administrativo, tendo-se desdobrado nas tarefas e na rigidez horária com que muitas delas têm de ser feitas de modo a terem o mínimo impacto possível no dia a dia dos hóspedes. Destacam-se os seguintes encargos diários:

- Limpeza da área circundante à piscina e lava-pés.
- Aspiração do fundo da piscina.
- Medição dos níveis de cloro com amostras e registo de *kit* pH.
- Medição do nível de água da piscina e devido ajuste.
- Verificação em sistema de pedidos de manutenção.
- Organização do serviço mediante nível de urgência do reportado.
- Verificação de relatórios diário com pedidos de manutenção.
- Controlo e registo da temperatura da água nas caldeiras.
- Registo dos valores apresentados no relatório digital do *chiller*.

Em relação à verificação em sistema dos pedidos de manutenção o aluno reforça a valiosa aprendizagem na UC, com foco no saber partilhado pelos docentes nos elementos que são beneficiados através da gestão informatizada da manutenção que permite controlo nos seguintes aspetos:

- Planeamento e controlo da manutenção.
- Manutenção programada.
- Orçamento e custos da manutenção.
- Informação para gestão.
- Funções de carácter técnico e administrativo.

O aluno destaca ainda o realizar das seguintes tarefas:

Devido à baixa ocupação da UH durante o mês de Janeiro, foi decidido proceder à manutenção preventiva programada das madeiras, silicones e lavatórios das WC das unidades de alojamento. Foi necessário remover os lavatórios, de modo gradual de 140 dos 142 quartos. De seguida eliminar qualquer resíduo tais como silicone, manchas, marcas e, voltar a montar todos, devidamente isolados e prontos a usar.

Figura 3.7 – Lavatório de UA removido pelo aluno



Figura 3.8 – Bancada de WC em UA sem vestígios de silicones



O aluno referiu que um dos problemas que mais dava aso a reclamação junto da equipa do *front office*, eram os comandos do ar condicionado nas unidades de alojamento que devido ao constante uso tinham as referências dos botões gastas e com difícil visibilidade. Havendo inclusive uma fotografia do controlador para ajudar sempre que solicitados pelos clientes. Foi sugerido ao chefe de manutenção a aquisição de autocolantes impressos em *vinyl* de modo a recuperar a informação necessária e superar este problema mínimo, mas muito habitual com uma solução de baixo custo. Após feita a proposta à direção e sua conseqüente aprovação, estes foram encomendados e colocados em todos os quartos onde houvesse necessidade.

Figura 3.9 – Registo fotográfico do comando dos AC no FO

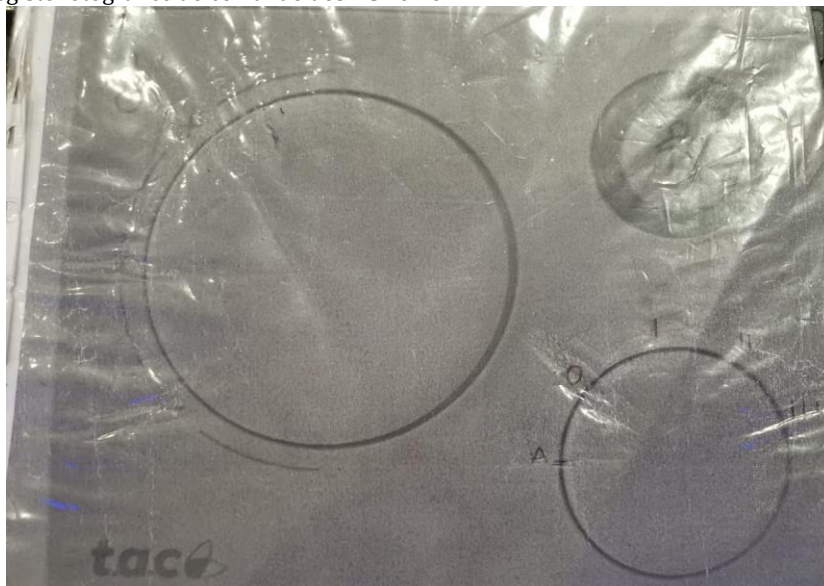


Figura 3.10 – Controlador de AC após intervenção



Figura 3.11 – Aluno a aplicar o vinyl nos controladores



Outro elemento que o aluno teve o gosto de implementar e gradualmente melhorar foi o de registo em *Excel* dos consumos de água, luz e gás, relacionando o número de clientes *inhouse*, número de unidades de alojamento ocupadas e número de refeições servidas nesse dia. Possibilitando que houvesse um controlo mais rigoroso sobre os consumos de energia, facilitando a deteção de alguma avaria no caso de uma variação de consumo que não se enquadre no registo e conforme o contratualmente estabelecido com os fornecedores. Atribuindo assim, um custo por cliente e por número de quarto ocupado. Este registo de *Excel* juntamente com o registo criado para o *housekeeping* sobre o número de colaboradores necessário têm o potencial, se devidamente utilizados, de se tornarem em ferramentas de elevado valor para o controlo diário de custos e de necessidades da UH. O mapa encontra-se no Apêndice C deste relatório e adaptado à operacionalidade do hotel em questão, sendo fácil a sua adaptação às outras unidades.

Tarefas pontuais desempenhadas pelo aluno:

- Limpeza, manutenção e reparação de secadores de cabelo.
- Desinfecção e limpeza das cabeças de chuveiros com uma solução à base de cloro.
- Reparação e substituição de material decorativo do *lounge* do hotel.

Figura 3.12 – Aluno mede os níveis de cloro da piscina



Figura 3.13 – Resultados da medição dos níveis de cloro



Figura 3.14 – Captação de água da piscina para amostra



Figura 3.15 – Aspiração e manutenção de um secador de cabelo das UA



Outra atividade desenvolvida pelo aluno foi o de, juntamente com o supervisor do departamento, descortinar o envelhecido sistema da rede telefónica, já que, ao longo dos anos, sempre que um dos pontos de conexão no *access point* se avariava não era substituído sendo simplesmente o cabo colocado noutra port e reconfigurado para funcionar. Isto levou com que o número das UA deixasse de estar identificado no respetivo *rack*. Se no passado a UA número 1 estava ligado à *port*

número 1, neste momento poderia estar ligado a qualquer uma das outras. Devido às diversas alterações na equipa de manutenção, que foi sofrendo ajustes e troca de colaboradores ao longo dos anos, o registo e controlo destas modificações perdeu-se totalmente. Quando um cliente reportava que um telefone numa UA tinha deixado de funcionar e o aparelho não demonstrava qualquer avaria, para descobrir a fonte da sua anomalia tornava-se num problema que poderia levar dias a ser resolvido. O modo de solucionar esta contrariedade foi indo de quarto em quarto e fazendo um registo fidedigno sobre as UA e a respetiva ligação no *data center*. Transformando uma situação que poderia levar ao descontentamento do cliente, ao afetar a sua experiência, numa contrariedade de fácil resolução.

O aluno desenvolveu as funções de polivalente de manutenção na seguinte Unidade:

- Aqua Pedra dos Bicos Design Beach Hotel

3.7. Departamento de alimentação & bebidas

Embora o *core business* de uma unidade hoteleira, por norma, seja o do alojamento, refletindo-se no aluguer de quartos e/ou camas, a restauração, que no passado se apresentava como um mal necessário e em que, muitas vezes, a sua operação residia com os resultados financeiros no “vermelho” e servia como um serviço complementar já que, os hotéis tinham de servir pequenos-almoços, ter bares e restaurantes em funcionamento e associada à ideia que não era possível tomar uma refeição decente num hotel. Gradualmente este pensamento foi-se alterando, sendo potenciado pelo fenómeno da globalização e pela revolução tecnológica tornando-se hoje numa área de negócios com uma relevante fonte de rendimento. Esta evolução deu inclusive ao surgimento a restaurantes dentro de unidades hoteleiras com marca própria, criando serviços e munindo-se de colaboradores independentes. Adotando estratégias de *marketing* e comunicação, embora enquadrado com a realidade da unidade hoteleira, mas, de certo modo, autónomo e distanciando-se o suficiente para que o seu produto não esteja constantemente associado ao hotel, afastando-se assim de um problema de qualidade habitualmente conotado com os restaurantes em hotéis.

Cabe ao responsável do departamento de A&B de uma unidade hoteleira gerir, coordenar e controlar todas as atividades inerentes ao desempenho das atividades de restaurante, cozinha, bar e eventos. Além destes serviços, há igualmente que contemplar o de *room service*, bem como os diversos serviços alocados a eventos. Independentemente das mais diversas responsabilidades tem a seu cargo, o foco nas vendas e na avaliação da qualidade dos serviços prestado é crucial. O departamento de A&B é, na grande maioria das vezes, o departamento no qual trabalha o maior número de profissionais de um hotel. O “peso” financeiro que este departamento representa pode ser muito elevado, sendo necessário que a gestão tenha presente a importância que estes profissionais podem ter para o melhor desempenho no setor hoteleiro. Todas as áreas que constituem um departamento de A&B têm, inevitavelmente, de estabelecer o devido elo de ligação e de comunicação entre si, o que terá um reflexo significativo no serviço prestado ao cliente (Abranja *et al.*, 2020).

Quintas (2014) define as seguintes qualidades como boas práticas de gestão de restaurante, bar e cozinha:

- Lidar cuidadosamente com os alimentos, a fim de evitar a sua contaminação e desperdícios.
- Utilizar a comida cozinhada e os alimentos servidos frescos segundo o princípio de FIFO, em ordem a garantir as melhores condições de qualidade, temperatura e frescura.
- Obter, no momento de servir, a confirmação dos clientes de que desejam os molhos que a cozinha preparou para acompanhar os pratos confeccionados, evitando o seu desperdício.
- Evitar servir manteigas, doces e compotas em embalagens individuais, optando, nos casos permitidos pela sua apresentação em recipientes de razoável capacidade, enchidos de novo com a regularidade necessária.
- Evitar colocar pão nas mesas antes da chegada dos clientes, procedendo, pelo contrário, ao seu fornecimento a pedido destes.
- Servir água à mesa apenas depois de pedida pelos clientes.
- Servir café feito no momento, em ordem a garantir a qualidade desejável e minimizar o consumo indevido desta bebida.
- Optar pela modalidade de buffet para o fornecimento de refeições aos elementos do pessoal, permitindo que estes decidam a quantidade e escolher os alimentos que desejam.
- Conservar as cartas e menus em estado impecável, optando, nos casos justificados, pela sua plastificação, a fim de evitar a sua eliminação prematura.
- Reduzir o formato e número de páginas da carta do restaurante e da carta de vinhos, limitando-as, nos casos possíveis, a uma ou duas folhas.
- Substituir, no restaurante e/ou no refeitório, os guardanapos de papel por guardanapos de pano nas situações viáveis.
- Manusear com cuidado o material de mesa, em especial as loiças e vidros a fim de evitar a sua inutilização.
- Substituir copos de vidro na área da piscina por artigos de material lavável e reciclável.

- Reduzir ou eliminar o uso de pratos, copos e talheres de plástico em *picnics*, piscinas e atividades de A&B no exterior.
- Colocar garrafas de vidro e latas de cerveja e refrigerantes vazias em recipientes destinados aos materiais para reciclar.
- Recolher e reutilizar as embalagens individuais de manteiga, natas, compotas que não tenham sido abertas pelos clientes, depois de proceder à sua reposição às temperaturas convenientes.
- Garantir a conservação às temperaturas convenientes dos alimentos guardados nas instalações frigoríficas das cozinhas, proceder regularmente à verificação e confirmação daquele estado, a fim de evitar a deterioração dos produtos.
- Comunicar imediatamente aos serviços técnicos as situações de funcionamento deficientes dos equipamentos frigoríficos da cozinha.
- Manter nas instalações e equipamentos frigoríficos os produtos “frescos” até serem verdadeiramente necessários.
- Devolver ao economato os alimentos que excedam em muito as necessidades.
- Optar em todos os casos possíveis pela utilização de alimentos biológicos estimulando o seu consumo pelos clientes.
- Organizar a operação e produção da cozinha, tendo em conta, basicamente, as reservas de mesa do restaurante e os serviços contratados para o dia.
- Efetuar a *mise-en-place* dos alimentos necessários, em função da carta do restaurante, sem proceder à confeção dos pratos antes de confirmado o seu pedido pelos clientes.
- Gerir com critério os alimentos previamente cozinhados, no caso das confeções especialmente demoradas, garantido a sua utilização economicamente racional, independentemente de serem ou não vendidos nesse dia.
- Reduzir ao estritamente indispensável as aparas resultantes dos cuidados com a apresentação dos produtos antes de cozinhados, em ordem a diminuir os desperdícios
- Instalar um contentor de capacidade adequada para a recolha dos resíduos orgânicos gerados pelos trabalhos da cozinha.
- Reutilizar o óleo de cozinha até onde for aceitável do ponto de vista da qualidade das confeções. Depois deverá colocar-se o óleo em recipientes apropriados até à sua recolha para feitos de reciclagem.

- Conservar as câmaras, armários, arcas e bancadas frigoríficas rigorosamente limpos e arrumados, em ordem a evitar qualquer contaminação dos alimentos.
- Guardar comida crua e comida cozinhada em lugares separados, a fim de obstar à sua contaminação recíproca.
- Doar as sobras a “bancos de comida”.
- Reutilizar as garrafas de azeite, vinagre, molhos, etc.

Relativamente às tarefas desenvolvidas pelo aluno, foi-lhe comunicado pelo responsável do departamento, que o período de férias do *Chef* Executivo tinha coincidido com o período de estágio. O que dificultaria o cruzar de informação e enquadramento prático dos ensinamentos apreendidos na UC Gestão Avançada de Alimentação e Bebidas. Todo o *menu engineering* e *food cost* estavam à responsabilidade desse colaborador o que impossibilitou auxiliar, nem que fosse para a construção de uma matriz BCG. Considerando a altura do ano, com pouco movimento, em que decorreu o estágio e de uma inesperada indiferença por parte do responsável em partilhar as experiências, procedimentos, tarefas, dificuldades ou inclusive os sucessos do dia a dia. O aluno sentiu a necessidade de maximizar, dentro do que lhe era possível, o impacto que poderia ter neste departamento. Devido à sua experiência na unidade e recordando um procedimento inexistente e que poderia contribuir para o aumento do nível de serviço prestado ao cliente, decidiu conceber um método que permitisse agendar os pedidos de reserva para o restaurante. Sendo que este apenas ao jantar aceita marcações já que durante o dia não se encontra aberto do modo tradicional havendo somente um serviço de snacks. Foi então elaborado um mapa de *Excel* que, seria colocado em rede com acesso partilhado por ambos os departamentos, FO e A&B. A equipa de *front office* durante o decorrer do dia ficaria possibilitada de quando lhe fosse questionado sobre a possibilidade de marcação de mesa para jantar ou inclusive sobre a oferta gastronómica local, podendo assim, de um modo imediato, recomendar e reservar o próprio restaurante em detrimento da oferta e concorrência circundante. Este documento após preenchimento pela equipa do *front office* deveria ser consultado pelo chefe de sala antes da abertura do serviço de jantar para organizar o serviço e atribuição de mesas do modo mais eficiente para ir de encontro às marcações realizadas.

O mapa demonstrou ser uma valiosa ferramenta pois a “cataplana”, prato lançado no decorrer de 2019, era uma referência local. Tendo uma procura considerável por clientes passantes. Permitindo assim, prestar um serviço de alto nível e reduzir dentro do possível, o erro nas reservas. Futuramente clientes com *vouchers* ou *packages* que incluíssem refeições passariam a estar inseridos no registo, pretendendo-se assim elevar a qualidade do produto apresentado ao cliente controlando o movimento na sala.

Figura 3.16 – Mapa de marcações de jantares

HORA	NOME	QUARTO	PAX	OBSERVAÇÕES
19:00				
19:30				
20:00				
20:30				
21:00				
21:30				



DATA: _____

Posteriormente e ainda relativo às vivências do aluno neste departamento, este viu-se envolvido numa sessão fotográfica com o objetivo de reforçar a imagem do restaurante e da esplanada anexa à piscina. Com conhecimento de alguns recantos e ângulos específicos do hotel, dando conselhos que juntamente com a experiência do fotógrafo poderiam elevar a qualidade do produto final.

Apesar das expectativas em relação à experiência neste departamento não tenham ido de encontro ao esperado nem ao acompanhamento pretendido, o aluno não ficou preocupado pois no futuro estava planeado a repetição de tais tarefas noutra unidade hoteleira e com a supervisão de outro colega. Infelizmente 2 semanas após os acontecimentos devido ao impacto da covid-19, dava-se o encerramento de todos os hotéis não permitindo o desenvolver das atividades programadas.

O aluno desenvolveu as funções no departamento de A&B na seguinte Unidade:

- Aqua Pedra dos Bicos Design Beach Hotel.

3.8. Departamento de *marketing* & vendas

O departamento de *marketing* & vendas tem uma vertente mais estratégica na empresa, para além do estudo, análise e captação de novos e potenciais mercados, pesquisa de nichos e segmentos que se enquadrem com as características de todas as unidades hoteleiras é um departamento responsável pela imagem e informação da marca DH&R tanto para o mercado externo como interno. Reforçando o inegável valor deste departamento, Abranja *et al.*, (2020) afirma que, as empresas turísticas e hoteleiras que careçam da devida promoção e apresentem incapacidade de se reinventar terão grandes dificuldades, se não considerarem que uma experiência vai muito além de uma simples viagem ou estadia. É por isso, essencial, que para o planeamento estratégico de *marketing* de uma determinada unidade hoteleira vá ao encontro dos objetivos e das metas propostos pela sua administração, é necessário analisar os resultados dos anos anteriores e definir novas metas, de acordo com os novos objetivos e desafios traçados pela gestão hoteleira/administração. Deverão não só ser definidas metas a nível da rentabilidade e do lucro de uma determinada unidade hoteleira, mas também as estratégias de *marketing* e vendas a adotar. É necessário que este departamento esteja devidamente alinhado e coordenado com vista à máxima rentabilidade das unidades hoteleiras. A interação e interligação destes dois são imensamente importantes para o aumento do lucro que se pretende, já que, hoje em dia, as vendas enfrentam diversos desafios, tais como:

- Sobressair e alcançar o melhor posicionamento no mercado.
- Ser-se preferencial em detrimento de outros *players*.

É fundamental que constantemente se acompanhe um mercado que se encontra em permanente mutação. A falta de acompanhamento pode levar ao retrocesso face à concorrência, mediante alterações de preferências que se registem no cliente. Assim, as expetativas destes devem ser sempre consideradas aquando da definição das várias ações de venda a serem implementadas, com vista à sua satisfação. Segundo Abranja *et al.*, (2020) os seguintes exemplos podem ter a sua atividade beneficiada com o foco no atingimento dos objetivos propostos pela administração:

- Documentação estruturada e credível.
- Conteúdos que causem impacto.

- Informação sobre os produtos e os serviços mais procurados.
- Complementaridade da informação
- Continuidade de relacionamento no pós-venda.

Quer na operação de marketing, quer nas ações de vendas, as equipas devem estar mobilizadas em função do máximo desempenho.

Ao iniciar a sua experiência neste departamento e devido ao conhecimento das unidades no Grupo DH&R, foi pedido ao aluno que revisse a “Folha Técnica” dos hotéis em diversos operadores turísticos. Esta revisão incluía a verificação e correção de informação tal como:

- Categoria do hotel.
- Localização.
- Distância da praia.
- Distância a serviços de segurança.
- Distância a serviços de saúde.
- Distância a serviços de transporte.
- Características e facilidades das UA.
- Características e Facilidades da UH.
- Descrição física e fatores Diferenciados da UH.

Esta informação foi verificada para os seguintes hotéis:

- *Aqua Pedra dos Bicos Design Beach Hotel*
- *Califórnia Urban Beach Hotel*
- *Topázio Mar Beach Hotel & Apartments*
- *Velamar Boutique Hotel*

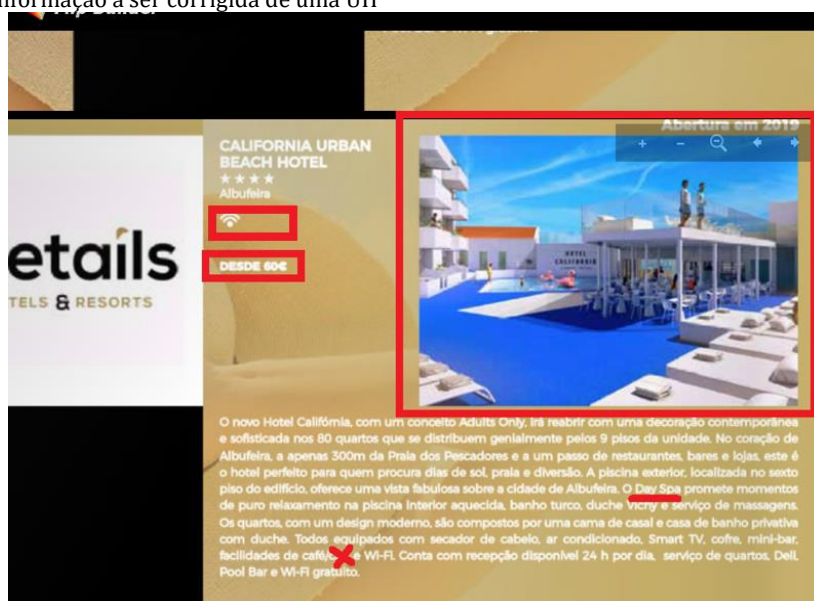
O aluno teve também o privilégio de liderar as conversações e sessões de formação com um determinado fornecedor de *chatbot* (plataforma que permite conversação automatizada com os clientes). Tendo em consideração que era necessário compreender e conhecer profundamente a realidade operacional de uma UH. Este foi um desafio rico em partilha de conhecimentos pois existe um desfasamento entre o que se julga essencial para uma ferramenta de apoio ao *front office* e as questões que os clientes colocam, com o que é idealizado pelos criadores

do produto tecnológico. Como o fornecedor não era nacional teve de se proceder à tradução de todas as caixas de texto pré-configuradas para o Português, criar perfis e adaptar a informação a cada um dos hotéis do grupo que iriam servir como *testers* para a plataforma. De entre a informação que foi configurada destaca-se:

- Opções de reservas (criação, modificação e cancelamento).
- Perguntas habituais ao *front office* (horário de CI/CO, sala de bagagens, serviço de transporte e etc.).
- Composição do pequeno-almoço e menus dos *outlets*.
- Serviços disponíveis e custos, caso se apliquem.
- Características diferenciadoras das UA.
- *Outlets* disponíveis na UH.
- Oferta em redor do hotel.

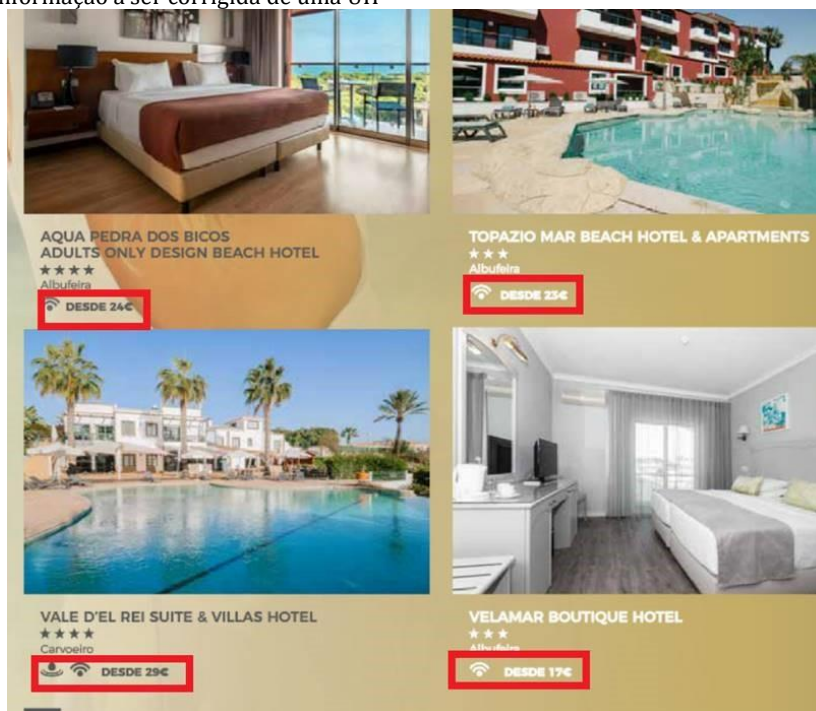
Por fim foi pedido ao aluno que fossem verificados vários artigos que iriam ser impressos em revistas de promotores e em portais de divulgação de hotéis com qual o grupo mantém parcerias. Esta filtragem de informação é de alta importância pois corre-se o risco de criar falsas expectativas aos clientes e potenciais clientes que depois se sentem defraudados aquando da sua experiência. A incorreta partilha de informação e constante necessidade de atualização desta, desenvolve uma imagem negativa e profundamente desnecessária em relação ao grupo.

Figura 3.17 – Informação a ser corrigida de uma UH



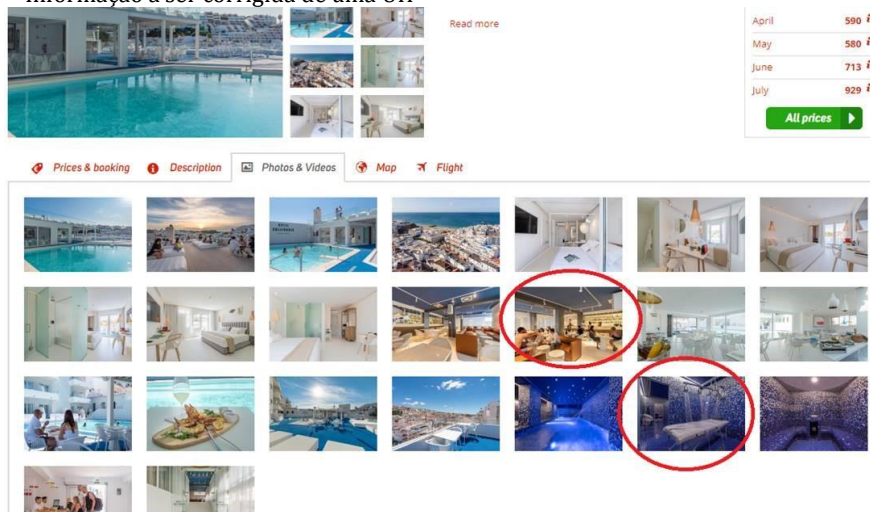
Fonte: Details Hotels & Resorts

Figura 3.18 – Informação a ser corrigida de uma UH



Fonte: Details Hotels & Resorts

Figura 3.19 – Informação a ser corrigida de uma UH



Fonte: Details Hotels & Resorts

Ficou pendente, devido ao impacto da covid-19 e consequente suspensão do estágio e de todas as funções, departamentos e operação, o contributo do aluno para a criação e desenvolvimento de uma base de dados de clientes que, posteriormente, seriam entregues a “gestores de contas internos” que ficariam responsáveis por potenciar a venda e o colmatar de todas as necessidades ou pretensões desses *clusters* de clientes. A segmentação seria feita com base em alguns dos seguintes elementos:

- *Room nights.*
- Valor total de € despendido no passado em alojamento.
- Propensão em atrair outros parceiros.
- Antiguidade.

A unidade curricular de Estratégias de Marketing Aplicadas às Empresas de Serviços, demonstrou a riqueza do seu conteúdo programático ao contribuir com conceitos essenciais, tais como o conceito de produto e produto hoteleiro, distribuição no contexto dos serviços e a política da comunicação. Destaca-se os “Princípios do Posicionamento” de Jack Trout que devem ser tidos em conta na tomada de decisão, estes são:

- Uma empresa deve estabelecer uma posição na mente dos seus consumidores alvo.
- A posição deve ser singular, fornecendo uma mensagem simples e consistente.
- A posição deve diferenciar a empresa dos concorrentes.
- A empresa não pode ser todas as coisas para toda a gente, tem que focalizar os seus esforços.
- O que significa a nossa empresa para os nossos clientes, atuais e potenciais?
- Que clientes servimos neste momento e quais os que iremos servir no futuro?
- Quais são as características da oferta de serviço atual (*product core* e complementares) e para que segmento de mercado está direcionado?
- Em cada caso, como se difere o nosso serviço da concorrência?
- Os nossos clientes percebem a oferta como satisfazendo as suas necessidades?
- Que mudança necessitamos de efetuar para reforçar a nossa posição competitiva nos segmentos alvo para que estamos direcionados?

3.9. Diretor de operações

O diretor de um hotel, sendo ele o responsável máximo pela tomada de decisão em todo e qualquer momento, funciona como um orientador para todos os departamentos que são, inerentemente ao seu cargo, a sua responsabilidade. Este deve ser capaz de conduzir os seus colaboradores, os processos de desenvolvimento e procedimentos operacionais, assumindo o comando das equipas visando atingir os objetivos definidos pela administração. Abranja *et al.*, (2019) refere que, as áreas de topo são indispensáveis à existência de uma unidade hoteleira, no entanto, as restantes áreas são fulcrais para a evidência da qualidade do desempenho de serviços. No que diz respeito à temática do desempenho não se pode deixar de definir através do parecer de DeNisi (2000) que considera a gestão do desempenho como o conjunto de atividades levadas a cabo pela organização para estimular o desempenho individual ou do grupo, com o fim último de melhorar a eficácia organizacional. A base para a medição do desempenho deve ser mensurável com os resultados revistos e com recompensas de desempenho. Segundo Sarmiento *et al.*, (2105) um sistema de avaliação do desempenho pode ser sistematizado nos seguintes pontos:

- Proporcionar um julgamento sistemático para aumentos salariais, promoções, transferências e também cedências de funcionários.
- Saber as necessidades de mudança, no comportamento, nas atitudes, competências, acontecimentos e ser capaz de as comunicar eficazmente aos colaboradores.
- Permitir que o subordinado conheça o que o chefe pensa a seu respeito.
- Possibilitar reclamações quando não houver promoção na carreira e o trabalhador reunir todas as condições.
- Prestar informações sobre a adequação:
 - Do funcionário ao posto de trabalho.
 - Do treino e da formação ao posto de trabalho.
 - Dos programas de recrutamento e seleção, face ao desempenho do funcionário.

Abranja *et al.*, (2019) menciona também os deveres do gestor, mas o aluno opina que estas características essenciais para o desempenho da função, portanto alteraria a palavra “deveres” para “qualidades” de um gestor. Citação:

- Cumprir rigorosamente as regras da unidade hoteleira que representa e as normas que a regem.
- O uso do respeito e justiça deve ser aplicado a todos os atos que envolvam relações com os colaboradores.
- Exigir às chefias departamentais o tratamento dos seus colaboradores de forma ética e responsável.
- Efetuar o pagamento das remunerações em tempo devido.
- Proporcionar boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como moral.
- Contribuir para uma maior produtividade à sua equipa, nomeadamente, promovendo formação profissional contínua.
- Respeitar a autonomia técnica dos colaboradores que exerçam a atividade para a qual foram especificamente contratados.
- Prevenir riscos e doenças profissionais, considerando a aplicação de metodologias de segurança, higiene e saúde dos colaboradores, devendo indemnizá-los em caso de ocorrência de acidentes de trabalho.
- Fornecer aos colaboradores a informação e formação adequada não só à prevenção de riscos de acidente e doença profissional como também do cumprimento das normas vigentes em matéria de segurança, higiene e saúde no trabalho e higiene e segurança alimentar.
- Manter permanentemente atualizado o registo de pessoal em cada uma das respetivas unidades hoteleiras.

Para além de todos as qualidades referidas a globalização inerente à abertura de fronteiras e o conseqüente aumento nos conhecimentos técnicos e oferta profissional deve ser referido através de um parecer de Messias (2015), “Atualmente os gestores procuram adaptar-se à globalização dos mercados e isto implica liderar pessoas dos mais variados quadrantes e culturas. Esta realidade permite identificar este tipo de liderança como sendo uma liderança global onde,

para além das características dos líderes, se relacionam várias dimensões culturais, sociais e organizacionais. Tais como:

- Assertividade.
- Orientação para o futuro.
- Igualdade de género.
- Aversão à incerteza.
- Distância ao poder
- Coletivismo institucional.
- Coletivismo do grupo.
- Orientação para o desempenho.
- Orientação humana.

Os principais conceitos que foram passados ao aluno durante a sua experiência em cargo de direção hoteleira é o do constante “Controlo” e minucioso trabalho de “Previsão”. Contudo, é essencial haver um planeamento coerente e objetivos traçados que permitam a todos os colaboradores uma associação positiva, com foco no serviço e condições apresentadas ao cliente de modo a potenciar constantemente o seu índice de satisfação.

- Relativamente ao “Controlo” podemos englobar todos os subdepartamentos que constituem uma UH e focar em aspetos tais como: custos, desempenho, procedimentos entre outros elementos que se definam como essenciais para a operação diária de modo eficaz e eficiente.
- Sobre a Previsão, sendo que foi neste elemento que mais se focou o trabalho desenvolvido pelo aluno, devem-se estabelecer métricas e procedimentos que permitam a validade e veracidade dos valores e números sobre os quais se trabalha. A exigência e preceito com que a análise e comparação de dados tais como o ADR, Taxa OCC, RevPAR e outros, permite detetar alterações relativamente à procura por parte dos clientes e desempenho da UH.

Enquadrando e colocando em prática uma máxima referida na UC Gestão Avançada de Alojamento em que “Dado não segmentado é um Dado Inútil.”. O aluno através dos mapas que lhe foram pedidos para serem desenvolvidos pôde testemunhar a importância da organização da informação que ajudem no processo da tomada de decisão.

Das tarefas desenvolvidas pelo aluno, destacam-se as seguintes:

- Gestão de reclamação.
- Processamento de reclamações e devido encaminhamento e justificação à ASAE.
- Representante e acompanhamento do Hotel em visitas por parte de operadores e em diversas Inspeções (HACCP, Segurança, Turismo de Portugal IP).
- Controlo de prazos e ponto de situação de manutenções preventivas e corretivas.
- Levantamento de todas as pontuações abaixo do *score* do hotel nas OTA.
 - Compilação de nacionalidades que mais se repete nas queixas.
 - Canais que são mais havidos a criar reclamações.
 - Motivos que mais geram reclamação.
 - Quartos ou localização da unidade de alojamento que possa dar origem a maior *feedback* negativo.
 - Se a duração da estadia é propensa à insatisfação.
 - Impacto das *reviews* para cada um dos departamentos.
 - Relacionar valor pago pelo cliente com expectativa (*Value for Money*).
- Comparações operacionais entre 2019 e 2020 (Alojamento e A&B). Ambos os mapas podem ser consultados nos Apêndices G e H
 - Para o A&B serviu também para calcular a diferença entre o consumo médio por hóspede em ambos os anos e assim melhor perceber o impacto que a Covid-19 teve. Estes exercícios foram desenvolvidos para cada um dos *outlets* da UH.
- Previsão de procura entre 2020 e 2021 (Alojamento) – Pré e Pós Covid-19 para criar uma base de partida do hotel para 2021. Consulta do mapa no Apêndice F.

O aluno e com base no aconselhado na UC criou e adaptou à realidade da UH um mapa de Excel com o objetivo de controlar a operação, procura, previsão, flutuação do preço, custos e relação com o budget. Tudo de um modo diário, semanal ou mensal, conforme a informação que fosse pretendida. Embora o PMS permita acesso e criação destes mapas, ter tudo aglomerado num local e com a informação condensada ao essencial, ajuda no cruzar de dados para análise com outros departamentos (*Revenue* e *Vendas*), para a deteção atempada e minimizar o impacto do erro. Os mapas de controlo de *Reviews* e *Pickup*, podem ser consultados nos Apêndices D e E do relatório.

Semanalmente e, de modo a preparar a reunião entre Diretores das UH e a administração, era preparado um relatório onde se fazia um acompanhamento rigoroso da evolução dos seguintes valores:

- Pontuação nas OTA.
- ADR da semana.
- Preço médio mês.
- Preço médio ano.
- *Pickup* semanal reservas.
- *Pickup* semanal RN.
- *Pickup* semanal €.
- Estadia média ano.
- Taxa de OCC para o período em questão.
- Taxa de OCC MTD.
- Taxa de OCC anual.
- Número de hóspedes adultos para o período em questão.
- Número de hóspedes crianças para o período em questão.
- Resultado operacional do alojamento para o período em questão.
- Resultado operacional do alojamento YTD.
- Resultado operacional do F&B para o período em questão.
- Resultado operacional do F&B anual.
- Número de refeições vendidas a clientes (Reservas passaram todas a RO).
- Número de refeições vendidas a passantes.
- Número de PA passantes
- *Feedback* positivo de clientes.
- *Feedback* negativo de clientes.
- Ponto de situação relativamente a trabalhos de melhorias da manutenção.
- *Feedback* relativo ao impacto de ajustes aos procedimentos operacionais resultantes da Covid-19.

O aluno desenvolveu as funções de assistente de direção nas seguintes Unidades:

- Aqua Pedra dos Bicos Design Beach Hotel
- Vale da Lapa Village Resort

Figura 3.20 – Justificativos de reclamação à ASAE



Figura 3.21 – Exemplo de relatório semanal entre diretores e administração

	APB	VDR	VLM	TPZ	TPZ APTO	CLF	BTL	VDL	LVD
Pontuação Booking									
Preço Médio mês									
Preço Médio ano									
PickUp semanal Reservas									
PickUp semanal RN									
PickUp semanal €									
Estadia média ano									
Ocupação MTD									
€ MTD									
€ YTD									

Fonte: Details Hotels & Resorts

Conclusão

Ao iniciar o estágio o aluno tinha-se proposto em adquirir capacidades práticas que fossem suportadas pela teoria lecionada no mestrado e pelo conhecimento adquirido com o desempenhar de funções nos diversos departamentos. Tal como expresso na introdução deste relatório, foram os seguintes desafios para os quais se pretendia um desenvolvimento e capacitação pessoal, recordando:

- Conhecer o impacto de cada departamento na operação.
- Quebrar barreiras relacionais e operacionais entre departamentos.
- Alinhamento de competências e responsabilidades em cada departamento.
- Adquirir valências essenciais para a gestão e direção de uma unidade hoteleira.

Enquadrando o primeiro ponto o aluno experienciou a realidade de cada um dos departamentos onde desempenhou funções, principalmente, pôde ter contacto com as adversidades diárias com que os colaboradores se deparam. A título de exemplo para alguns dos departamentos:

- *Front Office*: Incompreensão por parte dos clientes sobre a atribuição de um quarto em detrimento de outro.
- *Housekeeping*: Elevado movimento em termos de entradas e saídas e pressão por parte dos colegas do *front office* para que os quartos estejam prontos à hora de CI, mantendo todos os exigentes *standards* de limpeza.
- Manutenção: Estabelecer grau de urgência aos diversos pedidos de assistência por parte de colegas e o constante interromper de serviço com novas solicitações.

No segundo ponto através da criação e interligação da análise dos recursos, custos e receitas dos departamentos houve a perceção de como certas decisões podem afetar o desempenho de colegas noutro departamento. A título de exemplo, foi perceptível o seguinte cenário:

- Devido ao recorrente recurso aos colaboradores da manutenção, houve um serviço que não foi devidamente terminado, o *front office* atribuiu o quarto, o

cliente durante a sua estadia deparou-se com o problema e o *housekeeping* teve de preparar outro quarto de compensação, que não estava na ordem de serviço.

Na análise às responsabilidades de cada departamento, serviu para desmistificar determinadas questões temporais que muitas vezes são colocadas entre departamentos para o realizar de uma tarefa, o ideal é nunca deixar um cliente em espera quando requisita algo, mas pior ainda, é ultrapassar o tempo que lhe é inicialmente comunicado, isto leva a insatisfação e a uma má experiência. Operacionalmente quando a governanta informa que demorará determinado tempo a inspecionar um quarto é para precaver a eventual necessidade de troca de um lençol, proceder a alguma higienização que não esteja de acordo com os *standards* ou pedir à manutenção a substituição de uma lâmpada que inesperadamente se fundiu.

Para finalizar, o último ponto e recorrendo uma vez mais às valiosas palavras de Abranja *et al.*, (2020), o cargo de gestor hoteleiro requer uma grande capacidade de antecipação, de resolução de problemas e um conhecimento profundo dos diversos departamentos da operação de um hotel. É com base nestes valores que noções como “Controlo” e “Previsão” ganham valor ao gerir uma UH. Conhecer de um modo prático, ter elasticidade mental para desenvolver soluções imediatas que vão de encontro ao problema e ao produto, são capacidades que sem a experiência que um estágio permite seriam impossíveis de fortalecer.

Correlacionando todos os ensinamentos transmitidos nas unidades curriculares do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira e dando-lhes uma carga prática a toda esta experiência permitiu capacitar os alunos para maiores desafios no futuro.

A salientar o infeliz impacto que a covid-19 teve em toda esta prática, que impossibilitou o aluno de experienciar as realidades operacionais em departamentos tais como o financeiro, recursos humanos, *revenue*, compras ou inclusive de terminar trajeto e trabalho que tinha iniciado no departamento de *marketing* & vendas. Contudo, não foi só estágio que foi afetado, a hotelaria, restauração e todas as atividades dependentes do turismo, tanto nacional como mundial foram afetadas por este vírus. As economias lutam agora por manter uma

desafiante balança entre a saúde pública e a saúde financeira de países inteiros que nos últimos anos se viam a recuperar de sucessivas crises financeiras. Por mais resiliente, criativo e inovador que se possa ser, esta é uma altura onde o controlo dos custos impera.

É, portanto, pelos elementos previamente enumerados que o aluno finaliza com um sentimento de satisfação e total entrega ao desafio que enfrentou.

Referências bibliográficas

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

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

Bagnoli L., (2010), *Manuale di Geografia del Turismo – Dal Grand Tour al Sistemi Turistici*. Novara. De Agostini Scuola.

Barber N., (2014), Profiling the potential Green hotel guest: Who are they and what do they want? – *Journal of Hospitality & Tourism Research*.

Black R., C. A., (2007), *Quality Assurance and Certification in Ecotourism*. Wallingford: Cabi Publishing.

De Jong P., P. A. & B. C., (2014), The financial impact of ISO 14001 certification: top-line, bottom-line, or both? – *Journal of Business Ethics*.

DeNisi A. S., (2000), *Performance appraisal and performance management: A multi-level analysis*.

Eskerod P., D. J., (2018), *Motivations for and comparisons of Green Certificates within the Hotel Industry*. Department of Business & Management, Webser Vienna Private University, Austria.

Essays, UK. (2018), *Tourism After The Second World War*. Disponível em: <https://www.ukessays.com/essays/tourism/international-tourism-after-the-second-world-war-tourism-essay.php?vref=1>

Global Stewards, *Sustainable Living Tips* (2019), *Página de domínio público atualizada todas as semanas*. Disponível em: <http://www.globalstewards.org/green-hotel.htm?fbclid=IwAR27YQoacS3Gf2rKZUde-unClSUNUeCYOtLT-Km5gMGjTzLvHgWKBVqSA-0>

Han H., H. L. T., L. J. S., & S. C., (2011), Are lodging customers ready to go green? An examination of attitudes, demographics, and eco-friendly decisions. *International Journal of Hospitality Management*.

Han H., Y. HJ., (2015), 'Hotel customers' environmentally responsible behavioral intention: impact of key constructs on decision in green consumerism. *International Journal of Hospitality Management*.

Haynie M., (2011), *Analyzing the Cost Benefits of Green Hotels*. Parkway Hospitality Management.

Kotter J. P. (2012), *Liderar a Mudança. Lua de Papel*.

Lee J. S., H. J., H. H., & K. Y., (2010), Understanding how consumers view green hotels: How a hotel's green image can influence behavioural intentions. *Journal of Sustainable Tourism*.

Marques A., (2012), *Marketing Relacional – Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Edições Sílabo.

Messias F., (2015), *Hotel – Liderança e bem-estar. O caso da hotelaria de cinco estrelas no Algarve*. Editorial Novembro.

Pivato S., (2006), *Il Touring Club Italiano. Il Mulino*.

Quintas M. (2014), *Sustentabilidade = Hoteis Eficientes & Rentáveis*. Oteltur.

Roth A. V., M. L. J., (2003), "Insights into service operations management: a research agenda". *Production and Operations Management*.

Sarmiento M., A. R. & J. S., (2015), *Avaliação do desempenho*. Escolar Editora.

Sousa, F. C., M. I. P., (2015), *Colaborar para Inovar - A inovação organizacional e social como resultado do processo de decisão*. Edições Sílabo.

TripAdvisor LLC (2019), disponível em:
<https://www.tripadvisor.pt/GreenLeaders>

Zhang JJ, J. V. & H. J., (2014), *Exploring the Relationship between Eco-certifications and Resource Efficiency in US Hotels*. Cornell Hospitality Report.

Apêndice A: Manual de *Front Office*

1. Processo de Check In

Para maximizar o impacto, no primeiro contacto estabelecido com o cliente, definiram-se prioridades no tipo de informação a dar, privilegiando-se sempre os aspetos *core* do nosso serviço:

Requisitos de cumprimento obrigatório:



No momento do Check In o cliente deverá ser sempre recebido com um sorriso, recordar que muitas vezes este poderá ter passado uma viagem atribulada e um serviço de alto nível na chegada poderá fazer a total diferença para a sua experiência. É por isso essencial SORRIR, desejar as boas vindas em Português (Bom dia / Boa tarde / Boa noite, bem-vindo(s) ao Hotel XXX). De seguida e com o objetivo de haver uma maior proximidade, convida-lo(s) a sentar fazendo a sua apresentação pessoal (O meu nome é XXX). O cliente sentirá que tem à sua frente alguém não só disponível, mas também acessível e amigável para o que for necessário, dando aso a um acolhimento de excelência que irá beneficiar o seu nível de Satisfação.

Após apresentação do cliente tendo-se confirmado em PMS que está de facto a fazer Check In, deverá ser apresentado o correspondente RC (Registration Card), onde os dados essenciais da sua estadia deverão ser confirmados, Data de Chegada, Data de Saída, a Tipologia de quarto reservado, se contratou RO (Room Only) ou B&B (Bed and Breakfast) e se é de ocupação Single ou Dupla. A atribuição de uma tipologia de quarto errada poderá dar aso a Reclamação, o não acesso ao Pequeno-Almoço poderá dar aso a Insatisfação. É por isso que todos estes elementos devem ser confirmados. Deverá ser pedido o Passaporte ou Documento de Identificação, tal

como um modo de pagamento da Reserva e um cartão de crédito para os possíveis Extras.

Para além das informações essenciais sobre o Hotel, é indispensável, sempre que hajam eventos ou semanas temáticas a decorrer que estes sejam comunicados. A venda deve ser promovida sempre que possível. Para isso deve haver uma pequena explicação sobre todas as atividades possíveis de realizar e quais os Outlets e serviços complementares que há para oferecer. É necessário agregar valor para aumentar a Satisfação do cliente.

Ideias a reter e 5 etapas essenciais do Atendimento:

1. **Preparação:** só temos 3 segundos para causar uma boa primeira impressão, pelo que à chegada do cliente, não podemos ser apanhados de surpresa. Tudo tem que estar preparado para o atender da melhor forma possível.
2. **Acolhimento:** acolher o cliente como se fosse um convidado na nossa casa, com postura aberta, uma mentalidade de entrega e sorriso. Tom de voz cuidado, linguagem verbal, corporal, expressões faciais, gestos, indumentária, postura, estado de espírito e ego. Tudo fala com o cliente. Temos de garantir que está num ambiente seguro.
3. **Relacionamento:** enquanto se lida com o cliente deve-se garantir que se percebe exatamente o que este pretende e que se estabelece uma relação de empatia mútua. Assim, conseguiremos resolver qualquer questão que ele coloque, de uma forma fluida e harmoniosa. Devemos usar a escuta ativa.
4. **Fecho de Contacto:** para concluir um atendimento é necessário certificar que a situação que levou o cliente a procurar-nos ficou resolvida ou pelo menos encaminhada. É importante perceber se o cliente ficou ciente da resolução. Tentar perceber se há algo mais que se possa fazer, despeçam-se com amabilidade e disponibilidade para o receber sempre que for necessário.
5. **Acompanhamento:** é possível e muito provável que se voltem a cruzar com o cliente, se ficou fidelizado com a elevada qualidade de serviço prestado ele volta, ou pode ser necessário dar feedback de algo que ficou pendente, ou pode também ser necessário fazer o follow-up de algo que ficou por finalizar. É diferenciador estar sempre disponível e recetivo.

2. Acompanhamento da Estadia

No campo das Notas disponível na máscara da reserva em PMS, deverá ser apontado as atividades realizadas pelo cliente de modo a ser possível haver um acompanhamento do seu nível de Satisfação, assim poderemos ir melhorando os serviços prestados, não só os internos como das empresas parceiras.

Se o cliente tiver tido alguma situação menos positiva deverá ser igualmente apontado para que os colegas possam dar o devido seguimento dando-lhe uma sensação de conforto ao perceber que toda a equipa está a par da sua ocorrência.

O preenchimento deste campo deverá ser feito do modo mais resumido, claro e direto possível. Com um cliente à frente torna-se impossível manter um comportamento natural ao ler e compreender um testamento. Não há necessidade de referir tudo o que este fez durante a sua estadia, reforçar apenas o essencial. É bastante importante na eventualidade de a experiência no Califórnia, por algum motivo, não ter sido satisfatória de ser reforçado se o cliente deve ser abordado sobre o assunto. Não vamos cometer o erro de perguntar se correu “tudo bem” a alguém que se queixou de tudo, sobre tudo e a todos.

3. Verificação de Contas

No Turno da Manhã é essencial verificar as contas para Check Out, se há valores estranhos, depósitos pendentes, noites em falta de pagamento, quartos de grupo com depósito lançado apenas no quarto do líder. Para além de acelerar o procedimento de despedida do cliente ajudará na eliminação de erros, tanto em prejuízo do cliente como em prejuízo da empresa.

4. Processo de Check Out

Quando o cliente se aproxima para fazer Check Out deverá ser verificado no menu se existe alguma referência em relação à sua experiência e de aí em diante adaptar a comunicação, potencializar situações positivas e agilizar dentro dos possíveis uma má experiência ou alguma insatisfação. Se houver abertura por parte do cliente tentar reservar ou informar sobre a possibilidade de reservar diretamente, usufruindo dos respectivos descontos (desconto de cliente repetido).

A potencialização de reservas diretas em detrimento das online ou através de agência reduz as comissões e contribui não só para os objetivos operacionais da equipa como da unidade hoteleira. Na eventualidade de haver uma experiência menos positiva durante a estadia do cliente, o colaborador deverá ter a agilidade de perceber se o momento é o indicado para tentar, dentro das suas possibilidades, melhorar a situação. Se há outros clientes naquele momento na receção, se o assunto em causa tem alto nível de gravidade ou inclusive um baixo nível de proximidade criado com ele durante a estadia. Nestes casos será preferível manter uma postura profissional, fazer o checkout e desejar boa-viagem, não agravando a situação.

5. Late Check Out

O Late Check Out deverá único e exclusivamente ser confirmado no próprio dia de saída do cliente. No caso desde questionar com antecedência deve-lhe ser simpaticamente pedido que reconfirme na manhã do seu dia de saída e de preferência após o pequeno almoço (assim dá tempo para organizar o serviço do dia). Para ajudar os colegas se o LateCO for requisitado com antecedência deve ser feito uma tarefa para a data de saída para assim os colegas do Turno da Manhã poderem analisar a disponibilidade e a possibilidade de surpreender o cliente. O LateCO se possível é gratuito até às 13h e em diante cobra-se ■€ por hora até às 18h. Depois é o custo BAR do próprio dia pois já não vai haver equipa de andares para higienizar o quarto.

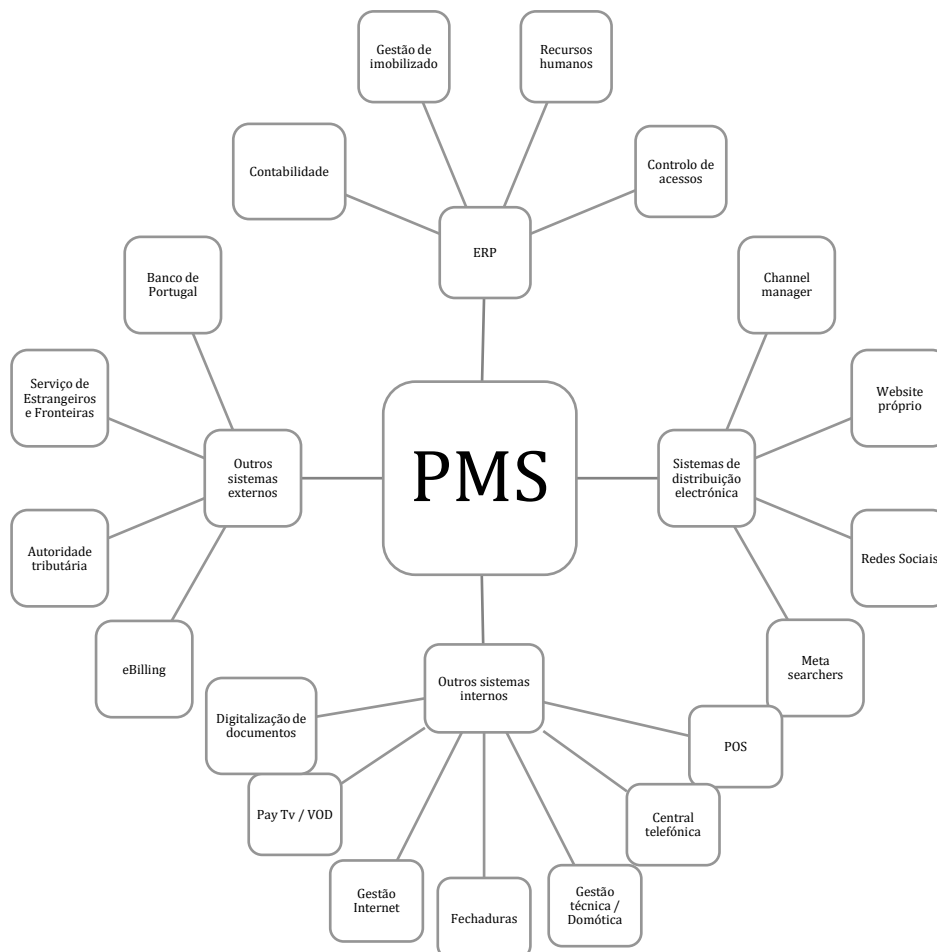
6. Mensagem Despedida

Durante o Turno da Tarde e mediante o nível de experiência vivido pelo cliente, por isso é essencial haver um registo de atividades e opiniões junto do campo NOTAS, deverá ser enviado o template a reforçar uma Boa Viagem, a Review e a disponibilidade para reservar diretamente para a próxima visita ao Algarve. É por isso, fundamental a captação dos contactos do cliente (email e telefone). Este cliente deverá ter tido uma experiência perfeita, na medida que quando for abordado não só não se sinta incomodado como a possibilidade de review positiva e a probabilidade do mouth to mouth seja elevado.

7. Host PMS

O PMS tem as seguintes funções:

- Gestão do inventário de alojamento.
- Gestão das reservas.
- Gestão da atribuição de alojamentos a reservas.
- Gestão do estado dos alojamentos (housekeeping)
- Faturação.
- Gestão de hóspedes.
- Gestão de agências/terceiros.
- Gestão de histórico de clientes (cardex).
- Elaboração de relatórios operacionais e de gestão.
- Gestão de eventos de catering.
- Gestão de espaços de estacionamento.
- Gestão de timeshare/fractional ownership.
- Yield & Revenue Management.
- Automatização de tarefas através de interfaces com outros sistemas.

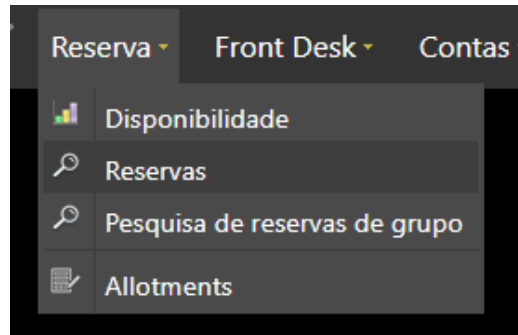


Fonte: UC de Tecnologias e Sistemas de Informação

8. Reservas

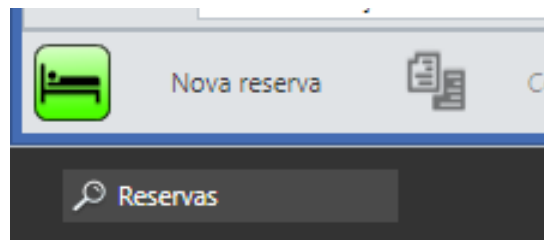
A opção de Criar Reserva destina-se a Reservas de Agência, Extranet e Diretos. Antes de qualquer confirmação, deverá ser verificado a Disponibilidade de DATAS, de TIPOLOGIA e o PREÇO.

- Menu Reserva → Reservas



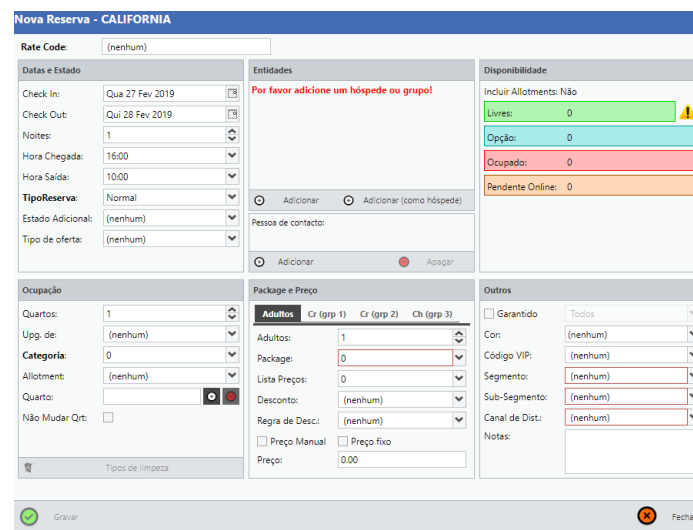
Fonte: Host PMS

- Nova Reserva



Fonte: Host PMS

- Seguindo as opções a regra de preenchimento é simples, de CIMA para BAIXO, da ESQUERDA para a DIREITA



Nova Reserva - CALIFORNIA

Rate Code: (nenhum)

Datas e Estado

Check In: Qua 27 Fev 2019

Check Out: Qui 28 Fev 2019

Noites: 1

Hora Chegada: 16:00

Hora Saída: 10:00

Tipo Reserva: Normal

Estado Adicional: (nenhum)

Tipo de oferta: (nenhum)

Entidades

Por favor adicione um hóspede ou grupo!

Adicionar Adicionar (como hóspede)

Pessoa de contacto:

Adicionar Apagar

Disponibilidade

Incluir Allotments: Não

Livres: 0

Opção: 0

Ocupado: 0

Pendente Online: 0

Ocupação

Quartos: 1

Upp. de: (nenhum)

Categoria: 0

Allotment: (nenhum)

Quarto: []

Não Mudar Qrt: []

Package e Preço

Adultos: 1

Package: 0

Lista Preço: 0

Desconto: (nenhum)

Regra de Desc: (nenhum)

Preço Manual [] Preço fixo []

Preço: 0.00

Outros

Garantido: Todos

Cor: (nenhum)

Código VIP: (nenhum)

Segmento: (nenhum)

Sub-Segmento: (nenhum)

Canal de Dist: (nenhum)

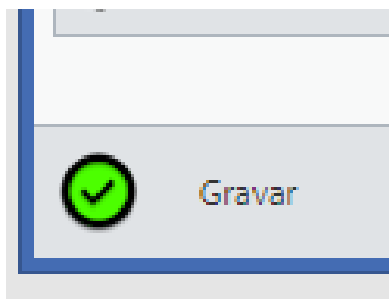
Notas:

Gravar Fechar

Fonte: Host PMS

Check In	<i>Data de Entrada</i>
Check out	<i>Data de Saída</i>
Noites	<i>Atualiza Automaticamente p/ Total de Noites</i>
Categoria	<i>Tipologia de Quarto</i>
Quarto	<i>Número do Quarto</i>
Não Mudar Qrt	<i>Bloquear Quarto Atribuído em Sistema</i>
Entidades	<i>Cliente / Empresa / Agência</i>
Adultos	<i>Máximo Ocupação por Quarto</i>
Package	<i>RO / BB</i>
Lista de Preços	<i>Online / NRR / TO</i>
Preço Manual	<i>Se não tiver Preços Inseridos (Agências)</i>
Código VIP	<i>VIP atribuído à reserva</i>
Segmento	<i>Canal da Reserva</i>
Sub-Segmento	<i>Motivação da Reserva</i>
Canal de Dist.	<i>Modo da Reserva</i>
Notas	<i>Apontamentos Relevantes sobre o Cliente</i>

- Gravar



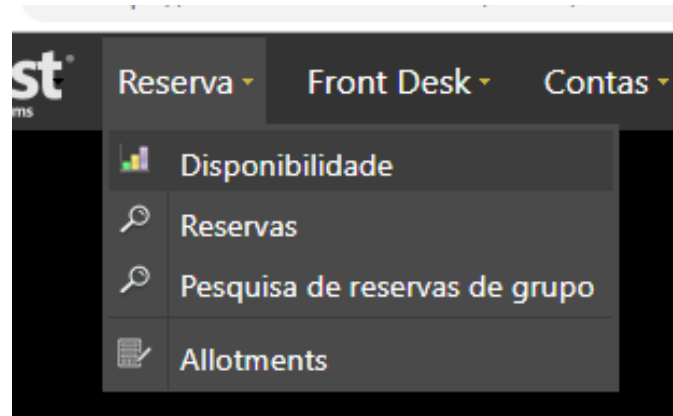
Fonte: Host PMS

Reserva Finalizada e Criada em Sistema.

9. Disponibilidade

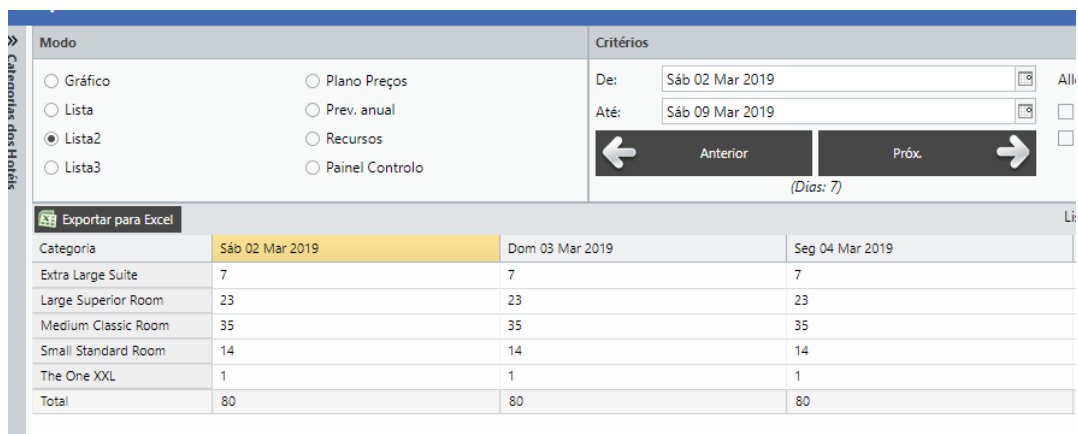
A verificação da Disponibilidade é essencial para consultar o estado do Hotel, Quartos disponíveis a ser vendidos, dias completos, diversas informações dependentes do que se procure saber.

- Menu Reserva → Disponibilidade



Fonte: Host PMS

- As tipologias de quarto, neste caso S, M, L, XL, XXL e NL, são devolvidos mediante a sua ocupação e estado de venda. Sendo possível na opção Critérios definir datas futuras para agilizar reservas diretas e informar potenciais clientes. É necessário haver uma consulta constante de datas futuras para haver um controlo de *overbooking* de tipologia e evitar o OVB do Hotel.

A screenshot of the Host PMS software interface showing the 'Disponibilidade' (Availability) screen. The interface is divided into several sections. On the left, there is a sidebar with the text 'Categorias dos Quartos'. The main area is split into 'Modo' (Mode) and 'Critérios' (Criteria). The 'Modo' section has radio buttons for 'Gráfico', 'Lista', 'Lista2' (selected), and 'Lista3'. The 'Critérios' section has input fields for 'De:' (Sáb 02 Mar 2019) and 'Até:' (Sáb 09 Mar 2019), along with 'Anterior' and 'Próx.' navigation buttons. Below this is a table showing room availability for three consecutive dates: Sáb 02 Mar 2019, Dom 03 Mar 2019, and Seg 04 Mar 2019. The table has columns for 'Categoria', 'Sáb 02 Mar 2019', 'Dom 03 Mar 2019', and 'Seg 04 Mar 2019'. The rows list room categories and their respective counts for each date, with a 'Total' row at the bottom. An 'Exportar para Excel' button is visible above the table.

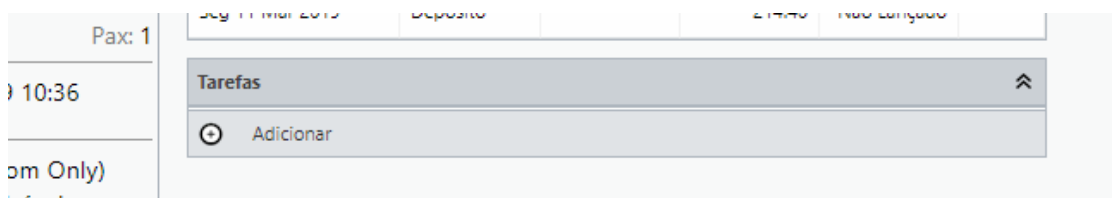
Categoria	Sáb 02 Mar 2019	Dom 03 Mar 2019	Seg 04 Mar 2019
Extra Large Suite	7	7	7
Large Superior Room	23	23	23
Medium Classic Room	35	35	35
Small Standard Room	14	14	14
The One XXL	1	1	1
Total	80	80	80

Fonte: Host PMS

10. Colocação de Tarefas

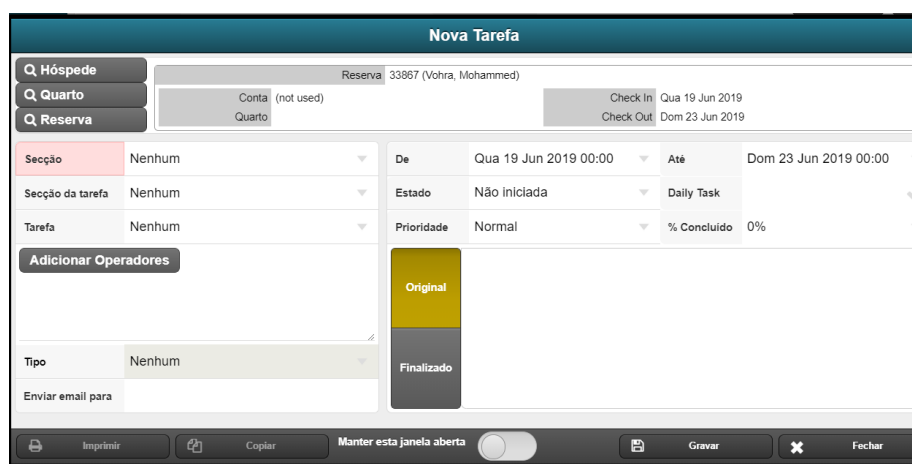
As Tarefas destinam-se a agendar, registrar, indicar, reforçar serviços, indicadores ou procedimentos da equipa para com os clientes. Estas tarefas vão desde limitações alimentares, pedidos extras para os quartos ou reparações de última hora.

- Dentro da máscara de reserva carregar em Tarefas / Adicionar:



Fonte: Host PMS

- Esta opção abrirá um novo modulo onde se deverá ter atenção à data

A screenshot of a 'Nova Tarefa' (New Task) form. The form has a dark header with the title 'Nova Tarefa'. Below the header, there are several sections: 'Hóspede' (Guest) with fields for 'Reserva' (Reservation) and 'Conta' (Account); 'Quarto' (Room) with fields for 'Check In' and 'Check Out'; 'Secção' (Section) and 'Secção da tarefa' (Task Section) dropdowns; 'Tarefa' (Task) dropdown; 'Adicionar Operadores' (Add Operators) button; 'Tipo' (Type) dropdown; and 'Enviar email para' (Send email to) field. The form also includes a 'De' (From) and 'Até' (Until) date and time range, 'Estado' (Status) dropdown, 'Prioridade' (Priority) dropdown, and '% Concluído' (Completed) percentage. At the bottom, there are buttons for 'Imprimir' (Print), 'Copiar' (Copy), 'Manter esta janela aberta' (Keep this window open), 'Gravar' (Save), and 'Fechar' (Close).

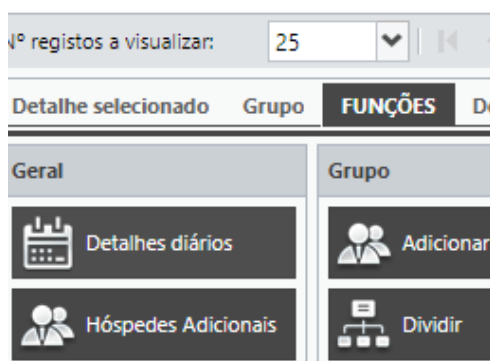
Fonte: Host PMS

Regra de preenchimento seguindo os campos:

- Secção e Secção da Tarefa (Departamento a que se destina, essencialmente para Recepção, Restaurante e Governanta).
- De e Até, atenção à data para quando se destina a tarefa, só sairá em relatório nesse dia.
- Escrever mensagem, simples e de fácil interpretação (ex.: cliente vegan, alergia ao pó, cobrar ci)
- Gravar.

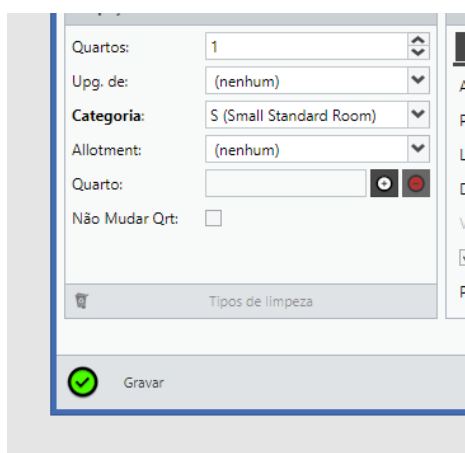
11. Mudança de Quartos

Para agendar uma mudança de quarto, seja por upselling, upgrade ou devido a insatisfação do cliente basta ir à opção Detalhes Diários:



Fonte: Host PMS

Duplo clique no dia para o qual se destina a troca (se for para o próprio dia de CheckIn a reserva automaticamente reverterá o seu estado e será necessário voltar a dar CI). Ajustar a Tipologia ao pretendido e atribuir o novo Quarto. Gravar:



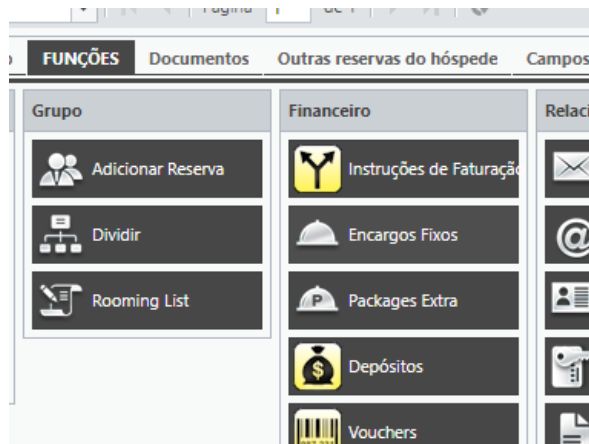
Fonte: Host PMS

Não esquecer de criar as TAREFAS para o Housekeeping, para os colegas do Front Office e agilizar com o cliente o transporte das malas. Pedir que estes deixem os seus pertences todos arrumados e que quando o novo quarto estiver pronto a troca será feita pela equipa, bastando que eles recolham na receção a nova chave. Assim ultrapassa-se a insatisfação de terem de esperar pelo novo quarto, podendo aproveitar o dia sem alterar os planos drasticamente do HSK. Recordar que as entradas para os quartos são sempre após as 14:00h.

12. Encargos Fixos

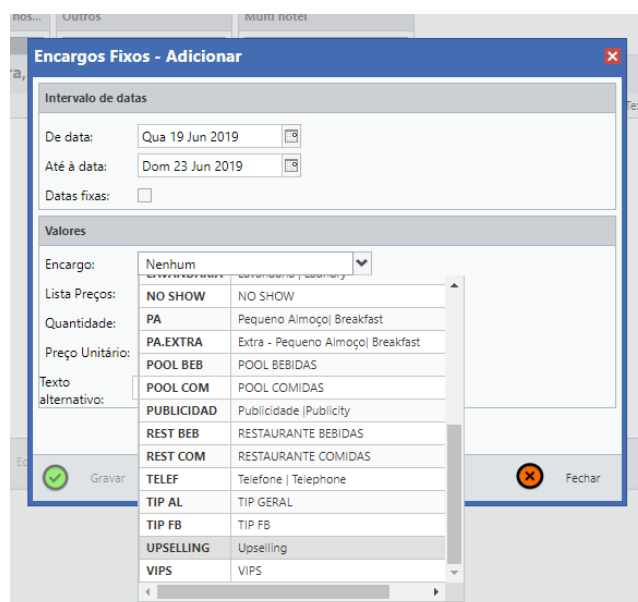
Os Encargos Fixos destinam-se a creditar ao cliente pedidos ou custos extras que estes possam requisitar. Tais como Upselling, Vips, B&B entre outros.

- Na máscara das reservas em Funções → Encargos Fixos



Fonte: Host PMS

- Atenção à colocação da data, EF “de” e “para” o mesmo dia não são detetados durante a auditoria e não são lançados na conta do cliente. Sempre de dia X para dia Y.



Fonte: Host PMS

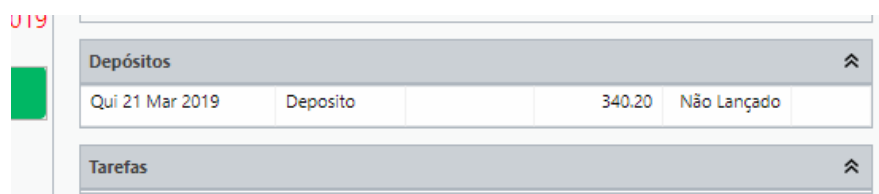
- Foco nas opções, Encargo, Quantidade, Preço Unitário e Texto Alternativo.

13. Depósitos

Os depósitos têm diversas funcionalidades, desde pagamentos das Reservas Não Reembolsáveis, a pagamento de reservas diretas ou a pagamentos adiantado de extras que os clientes possam pedir.

Na máscara da Reserva podemos verificar o valor e o que está lançado ou pendente, serve de acesso rápido à informação já que o duplo clique apenas serve para efetivar algum Depósito pendente e não para lançar novos.

- Detalhe selecionado / Depósitos

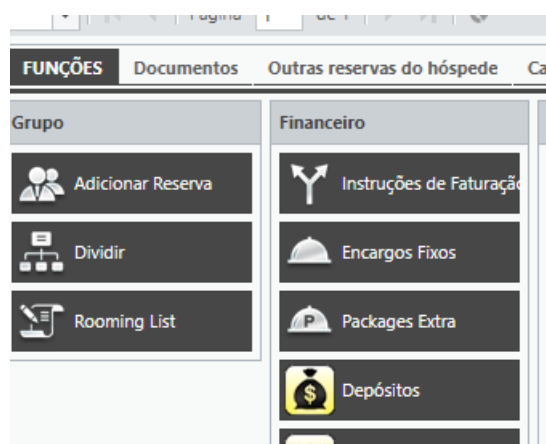


Depósitos			
Qui 21 Mar 2019	Deposito	340.20	Não Lançado

Fonte: Host PMS

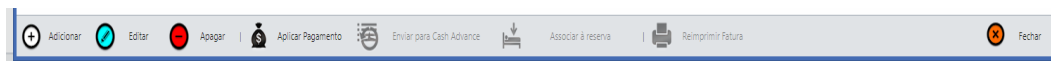
- Menu Funções → Depósitos

Se estiver a cor neutra não existe qualquer valor lançado na reserva, se estiver a amarelo pode haver um Depósito já associado. Não significa que tenha sido faturado. No exemplo em cima está Não Lançado, ou seja, pendente de se receber o pagamento do cliente para ser feita fatura.



Fonte: Host PMS

- Ao clicar abre um novo menu onde se pode Adicionar, Editar, Apagar ou Aplicar os Depósitos.



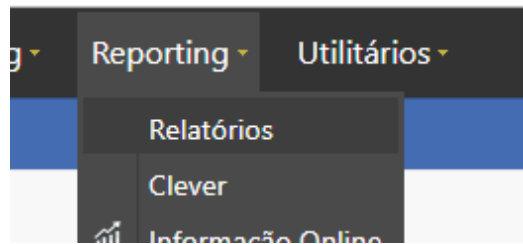
Fonte: Host PMS

Ao Aplicar, deve-se ter atenção ao IVA, 6% ou 23% e ao modo de pagamento. Ao gravar originará uma fatura. Esta pode ser entregue ao cliente. No checkout a fatura final não irá anular esta, sairá com uma referência que esta existe e com o número correto. O Iva de 6% destina-se exclusivamente ao Alojamento. Enquanto o de 23% é de F&B. Logo, uma reserva em RO apenas pode ter IVA a 6%.

14. Relatórios

Os Relatórios permitem acesso a diversas informações processada pelo Host.

O seu acesso é feito em Reporting → Relatórios.



Fonte: Host PMS

É essencial que se saiba o que se pode e onde se pode encontrar a informação necessária. É neste menu que está a opção para preparar as chegadas algo que será analisado mais à frente.

- Menus essenciais:
 - 01 Chegadas.
 - 04 Reservas.
 - 05 Governantas.
 - 10 Financeiros.



Fonte: Host PMS

15. Bloqueio de Contas

O bloqueio de contas essencialmente destina-se a dois casos, clientes que se recusam a deixar Cartão de Crédito ou Depósito em Cash (situação excepcional que carece validação das chefias ou direção) e para Grupos.

Na máscara da reserva, opção Outros.

Detalhe selecionado Grupo FUNÇÕES Documentos Outras reservas do hóspede Campos personalizados Outros

Flag para NÃO LANÇAR

NÃO LANÇAR (tem prioridade sobre as definições do perfil) Gravar

Normal (usar definições do perfil)

Código QR

Limite crédito - Gibson, Christopher

0 Sem restrições Gravar

POS 0

Sem restrições

Apenas aviso

Não permitir lançamentos

Fonte: Host PMS

- Sem Restrição: Pode lançar na conta e pagar à saída.
- Apenas Aviso: Avisar no POS quando chegar a determinado valor. (ex.: 1000€)
- Não Permitir Lançamentos: Cliente para consumir nos Outlets deverá pagar diretamente.

Nota: Opção POS permite as mesmas opções em exclusivo para o Bar/Restaurante.

16. Reservas de Clientes

Após análise em cima de como se criam Reservas é importante ter a noção que existem vários tipos de negócio e canais diferentes por onde estas podem chegar à unidade. Essencialmente estas podem ser divididas de dois modos:

- B2B (business to business)
- B2C (business to consumer).

A primeira envolve sempre um intermediário no momento da reserva enquanto que a segunda é “direta” - o cliente contacta o Hotel e faz a sua reserva.

17. Reservas Diretas vs Agência

Se no passado o mercado hoteleiro no Algarve sobrevivia devido a acordos estabelecidos com diversos Tour Operators que compravam grandes percentagens de ocupação e depois subjugavam os hotéis às suas vontades com preços de contratação que muitas vezes não cobriam sequer os seus custos operacionais. Hoje em dia e felizmente, o cenário tem-se vindo a alterar. O cliente gradualmente tem vindo a adaptar o seu comportamento, no entanto ainda há muito trabalho pela frente não só na criação de novos hábitos de compra como na reeducação de comportamentos. Se a ida a uma Agência de Viagens pressupunha a existência de um intermediário que iria ser pago para prestar o serviço, há muitas pessoas que julgam que ao utilizar a booking ou outra plataforma semelhante que estão a contratar diretamente ao hotel não havendo comissões pelo meio. Falso! Elas existem, são altas e no final do ano são centenas de milhares de euros que se perdem na operação. A jeito de exemplo vamos desdobrar esta situação com uso das peças do famoso Trivial Pursuit.



Fonte: Google Images

- Imaginando que a base rosa é o valor pago na totalidade pelo cliente, os queijos seriam as diversas comissões que devem ser subtraídas e endereçadas às agências ou operadores turísticos. Resumidamente é potencial faturação que o hotel perde desnecessariamente.

É do total interesse haver o máximo de conversão e captação de clientes diretos. Eliminar comissões educando-os. Todos os contactos telefónicos e todos os emails com pedidos de tarifas são essenciais.

Como exemplo vamos focar-nos no seguinte cenário de Reserva:

- Reserva para 2 pax através de um qualquer site online no valor de 100€
- Pagamento de comissão de 20% (sobram 80€ para o hotel)
- Ventilação de 5€ por pax para B&B (sobram 70€ para o Alojamento)
- Dos 10€ de B&B paga-se 23% de IVA.
- Dos 90€ do Alojamento paga-se 6% de IVA.
- Cliente paga com CC, desconta 3% sobre os 100€.
- Sobram sensivelmente 60€.
- Custo do uso do quarto, limpeza, lavandaria, luz, água, gás e staff.

Com a possibilidade de reservar diretamente, mesmo que se faça um desconto de 10% ao cliente, no qual ele só pagará 90€. O hotel fica com maior lucro.

Embora estes cálculos não sejam assim tão diretos de se fazer (ReVPar, NetRevPar, CoPar e etc.), façam o exercício de multiplicar essas comissões por 80 quartos, por 365 dias e imaginem que o queijinho do Trivial, afinal não é tão queijinho mas sim um queijão.

Os Objetivos Financeiros são altos por isso é essencial grande foco na captação e fidelização do cliente.

18. Contratos Agência

Os contratos com as diversas Agências estabelecem os preços a serem praticados para diversas épocas estrategicamente segmentadas. Estas podem ser limitadas a uma tipologia de quarto, a ser de RO ou B&B. Estes contratos são de fácil análise e cálculo de preço como seguem os exemplos:

Unit Id	Allocation Id	Unit	Board	Allocation	A 01.06-30.06	B 01.07-15.07 16.09-30.09	C 16.07-15.09	D 01.10-31.10
1	1	RMCSTW00B0 (Twin Classic Room (Balcony)) Pax: 2-2 (2-2 Adt, 0-0 Chd, 0 Inf) ; 2 Fullpayer	RO	pPax pDay 4				
8	8	RMSPTW00B0 (Twin Superior Room (Balcony)) Pax: 2-2 (2-2 Adt, 0-0 Chd, 0 Inf) ; 2 Fullpayer	RO	pPax pDay 3				
10	10	RMDLTW00B0 (Twin Deluxe Room (Balcony)) Pax: 2-2 (2-2 Adt, 0-2 Chd, 0 Inf) ; 2 Fullpayer	RO	pPax pDay 2				
Board Supplements					3	14	14	3

Fonte: Details Hotels & Resorts

Rates - EUR				
Rate Dates	01/06/2019 - 30/06/2019	01/07/2019 - 15/07/2019 16/09/2019 - 30/09/2019	16/07/2019 - 15/09/2019	01/10/2019 - 31/10/2019
Board Types	RO	RO	RO	RO
Room Types (prices per stay)	Room	Room	Room	Room
Double Room S				
Double Room M				
Double Room L				

Fonte: Details Hotels & Resorts

O principal elemento ao qual se deve ter extra atenção são os EBD (early booking discounts) ou seja, janelas ou períodos de reserva ao qual permite o cliente usufruir, de um desconto em relação ao valor total a pagar. É importante por isso ter em atenção a data de recebimento da reserva por parte da agência pois o erro de 1 dia pode levar a um mapeamento do preço com valor errado que após faturação irá originar uma Nota de Crédito junto da agência. Verificar o exemplo de EBDs.

Booking date	with other	Stay length	No. of days to book in advance	Days or the stay in which it applies	Check in dates which it applies	Rooms	Board type	Price per	Amount Discount
01/06/19 - 31/10/19	No			All	All	All	All	Day/Pax	20%
20% Early Booking Discount S19 - To apply the base rate with board and room type: To apply the base rate with board and room type									
01/06/19 - 31/10/19	No			All	All	All	All	Day/Pax	15%
15% Early Booking Discount S19 - To apply the base rate with board and room type: To apply the base rate with board and room type									
01/06/19 - 31/10/19	No			All	All	All	All	Day/Pax	10%
10% Early Booking Discount S19 - To apply the base rate with board and room type: To apply the base rate with board and room type									

Fonte: Details Hotels & Resorts

Os preços lançados em HOST deverão ser verificados não só pela equipa de FO mas, antes do lançamento para Contas Correntes, pelo Night.

19. Availpro (D-EDGE)

O Availpro é o Booking Engine com que o grupo DH&R trabalha. Um Booking Engine é uma ferramenta que permite gerir todos os canais de distribuição da unidade hoteleira e as reservas que originam nestes. Ou seja, em vez de se ajustar os preços e disponibilidade nas diversas extranets (booking, expedia e etc.) é possível utilizar uma só ferramenta que mediante as instruções e dependências estabelecidas ajustará automaticamente em todo o lado.

Tanto o HOST como o Availpro estão ligados por isso a disponibilidade do hotel é sempre com dados reais. Se for criada uma reserva direta, essa tipologia de quarto será atualizada automaticamente (atualização é feita em períodos de 5 minutos).

Os diferentes canais que neste momento estão configurados são os seguintes, sendo que os que deverão ter um maior foco por parte da equipa é a Booking e a Expedia devido às reservas Não Reembolsáveis, pedidos, mensagens e reviews dos clientes.

Canais

● Abreu (9184)	● Expedia (1903)	● OTS Globe (12840)
● Booking.com (6562)	● Hotelbeds (4881)	● Portimar (11869)
● EC Travel (12139)	● Jet2holidays (12434)	● Travel Republic V2 (9867)

Fonte: Availpro (D-EDGE)

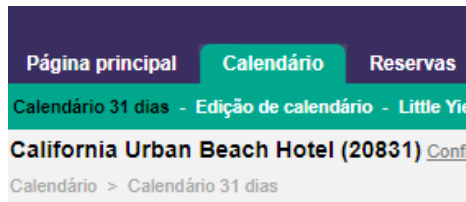
As reservas realizadas através destas plataformas serão integradas automaticamente em Host havendo apenas a necessidade de confirmar por parte da equipa se está tudo correto, assunto a ser analisado mais à frente.

Apenas algumas noções gerais de funcionamento da Availpro:

- Todas as extranets têm os seus preços com dependência da Booking.
- O Website do California tem sempre os preços mais baixo (€ - Paridade).
- Não é possível abrir disponibilidade que não exista (overbooking).

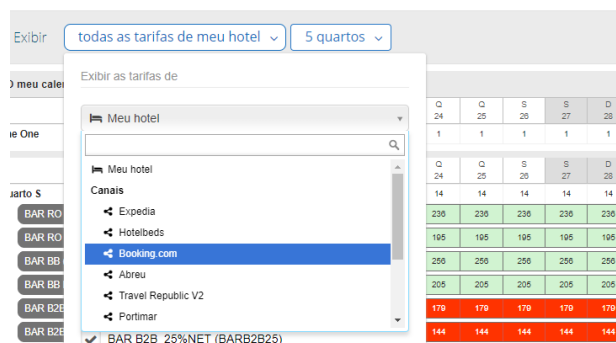
Sempre que haja a necessidade de lançar algum preço promocional ou ajuste de tarifa estes são os passos a tomar:

- Calendário
- Calendário 31 dias



Fonte: Availpro (D-EDGE)

- Filtragem de Datos / Tipologia / Tarifa



Fonte: Availpro (D-EDGE)

- Carregar no Preço que se deseja alterar (atenção ao dia) e Gravar



Fonte: Availpro (D-EDGE)

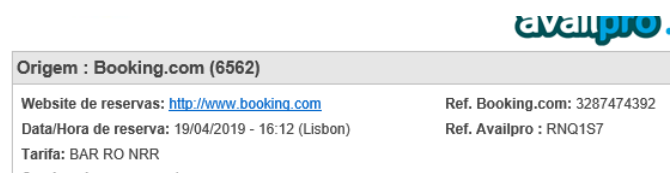
Esta alteração será automaticamente aplicada a todas as tarifas.

20. Extranets

Tal como referido anteriormente as duas Extranets que deverão ter mais atenção por parte da equipa é a Booking e a Expedia. Não só devido aos contactos que podem ser estabelecidos com os clientes, mas também para controlo das reservas no caso de alterações ou erros de implementação em Host.

- **BOOKING**

Quando é efetuada uma reserva esta chega por email com um código individual que deve ser usado tanto para localização em Host como na Booking.



Fonte: Details Hotels & Resorts

O Código **RNQ1S7** é identificativo exclusivo da Availpro

Reservas

Pesquisa de reserva

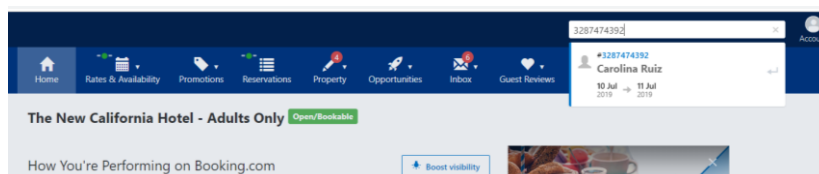
Como aceder às minhas reservas?

Resultado : 1 reserva | Montante total : EUR 160,65 | Montante total (excluindo cancelamentos): EUR 160,65

Referência	Data de compra	Cliente	Data de chegada	Data de partida	Detalhes	Fonte
RNQ1S7	19 abr 19 16:12	Ruiz	10 jul 19	11 jul 19	1 Quarto M	Online Distribution

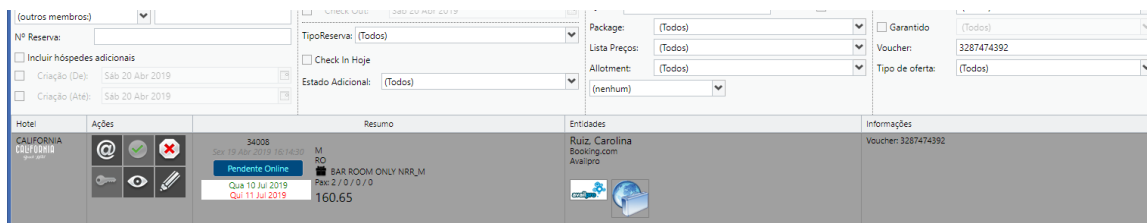
Fonte: Availpro (D-EDGE)

O Código **3287474392** é identificativo na Booking



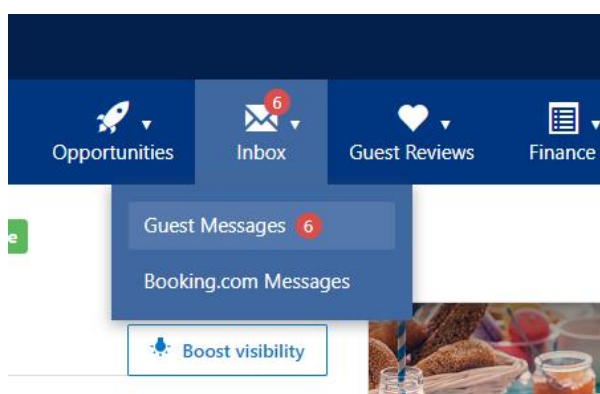
Fonte: Extranet booking.com

Embora se possa e deva procurar em Host a reserva usando o mesmo código, o PMS originará a sua referência individual. Deverá ser este código (no exemplo o 34008) que internamente será utilizado como referência a todos os departamentos.



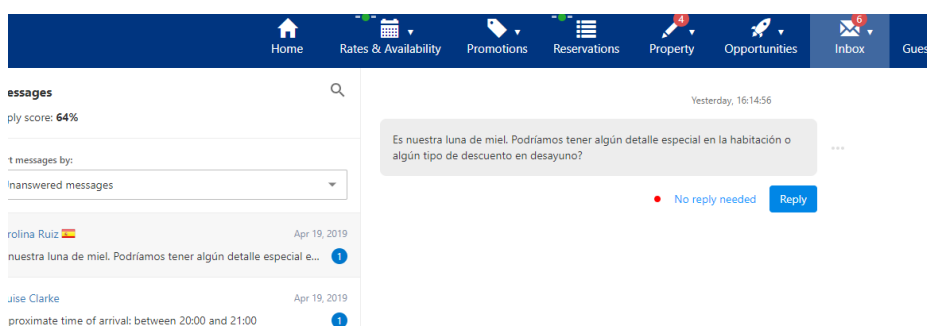
Fonte: Host PMS

A destacar as mensagens recebidas dos clientes que deverão ser respondidas o mais rápido e com a maior clareza possível. Atenção ao que é dito ou pedido pelo cliente, muitas vezes em línguas que não nos são familiares ou com traduções do Google. Vamos analisar os Templates de resposta no ponto seguinte deste manual.



Fonte: Extranet booking.com

As mensagens devem ser respondidas dentro da extranet, não por email, só assim o sistema as marca como tratadas e evita o trabalho em duplicado e conseqüentemente o incomodo ao cliente.



Fonte: Extranet booking.com

No caso de haverem alterações nas Reservas estas serão todas listadas para fácil análise dentro da máscara delas. Estas alterações também chegam por email mas para evitar o erro tendo em conta que muitas vezes são alterações de tipologias de quarto ou no caso de vários quartos onde não vem reportado qual deles foi cancelado. É sempre recomendado verificar por aqui:

Reservation Details

A change has been made to this reservation. The last update was on Mar 28, 2019 at 12:16 PM.

The guest updated their credit card details. Mar 28, 2019 12:16 PM

Fonte: Extranet booking.com

- **EXPEDIA**

As únicas ligeiras diferenças que existem entre as duas plataformas é o modo de organização e de contacto com os clientes. Relativamente à Host e Expedia funciona tudo do mesmo modo. Existe um código individual para a Availpro, outro código para a extranet da Expedia que pode ser usado em Host que depois este gera um novo código interno, tal como para a Booking.

Relativamente às mensagens estas estão arrumadas no Message Center dentro do campo Guest Relations.

Guest Relations

Message Center

Real-time Feedback

Guest Reviews

Fonte: Extranet expedia.com

Ao carregar esta opção, todas as mensagens trocadas com os clientes serão apresentadas, atenção para não haver mistura de informação. Responder sempre ao cliente certo. No caso de dúvida existe um campo de pesquisa pelo qual se pode procurar pelo Nome ou pelo Número interno de reserva da Expedia.

Message Center

Messages Templates

Search Filters

Message	Date	Time
✓ Rakesh Shah	Jun 12 - Jun 15	4:05pm
✓ Peter Cadden	Jun 28 - Jun 30	Apr 10
Philip maddock	Jun 8 - Jun 14	Apr 13
✓ Janice Nassis	Jun 16 - Jun 20	Apr 13
Maria Leino	Jun 24 - Jun 29	Apr 13
Robert Unalato	Jun 21 - Jun 25	Apr 7
✓ Diana Guinedi	Jun 16 - Jun 17	Apr 3

Rakesh Shah
Reservation ID: 1239643769
Jun 12 - Jun 15

Kind Regards,
Susana Domingos
Departamento de Reservas | Reservations Department
California Urban Beach Hotel - Adults Only
E: booking@hotelscalifornia.pt
T: 800 90 22 22 (Portugal)
(+351) 206 073 808

Hi,
It says we can pay at property when we booked? Is this not the case now? If not please can we pay through the Expedia website as I do not recognise the website on the link that you sent.

Fonte: Extranet expedia.com

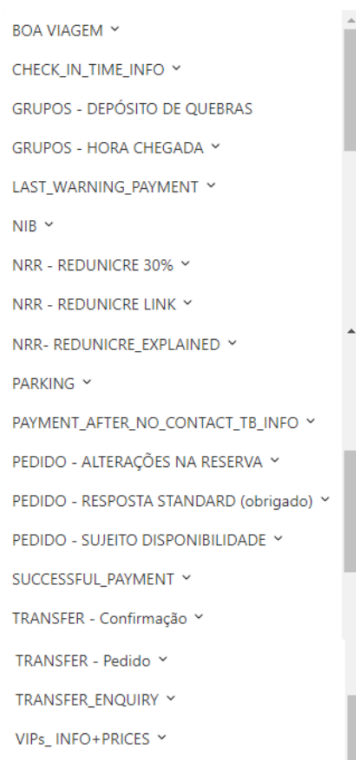
Referências sobre a Expedia:

- Reservas de múltiplos quartos chegam em várias reservas (2 quartos 2 reservas) todos com referências diferentes (normalmente em número crescente)
- Não é possível fazer alteração por parte do cliente na reserva, se quiser mudar algo a original será cancelada e será feita uma nova reserva.

21. Templates

Os templates servem para facilitar o trabalho no momento de contactar/abordar/responder ao cliente. Há Templates na booking, na expedia e no front office para impressão de diversa documentação. Atenção à atualização e alteração dos templates em ambas as extranets caso haja necessidade. A mensagem enviada ao cliente deve ser sempre a mesma e bem coordenada. É importante que o cliente perceça a confiança e a certeza no que é transmitido pela equipa independentemente de qual seja o assunto. Essencialmente a lista é a seguinte:

Lista da Booking:



Fonte: Extranet booking.com




















Lista da Expedia:



Fonte: Extranet expedia.com

Boa Viagem	Mensagem ao cliente a desejar boa viagem e a pedir review.
Check_In_Time_Info	Horário de CI do hotel (14h).
Grupos – Depósito de Quebras	Mensagem a informar sobre o depósito de quarto para possíveis grupos problemáticos
Grupos – Hora Chegada	Mensagem a questionar a hora de chegada e o motivo para a viagem de grupo
Last_Warning_Payment	Aviso de cancelamento da reserva se não houver pagamento.
NIB	NIB
NRR – Redunicre 30%	Reservas Parcialmente NRR
NRR – Redunicre Link	Link para pagamento da Redunicre e instruções ao cliente
NRR – Redunicre Explained	Explicação sobre o que é a Redunicre e a sua segurança.
Parking	Informação sobre onde estacionar tal como o preço dos parques mais próximos.
Payment After No Contact TB Info	Pedido de consulta das mensagens e informação para Transferência Bancária.
Pedido – Alteração na Reserva	Informar que todas as alterações à reserva tem de ser feita na booking
Pedido – Resposta Standard (obrigado)	Agradecer o contacto e mostrar disponibilidade para o que for necessário
Pedido – Sujeito a Disponibilidade	Diversos pedidos que o cliente possa fazer apenas mediante disponibilidade
Transfer – Confirmação	Confirmação que o transfer está marcado.
Transfer – Pedido	Email default a pedir os dados do voo ao cliente.
Trasnfer – Enquiry	Pergunta ao cliente se eventualmente necessita de transporte.
Vips_Info+Prices	Tabela de preços dos Vips para os clientes que gostam de pedir ofertas.

Lista das Mensagens para Quartos:

 Agradecimento ENG	13/02/2019 1
 Agradecimento PT	25/02/2019 1
 Agradecimento_especifico ENG	25/02/2019 1
 ANIV CASAMENTO PT	13/02/2019 1
 ANIV ENG	13/02/2019 1
 ANIV ESP	13/02/2019 1
 ANIV PT	13/02/2019 1
 Aviso de Expulsão ENG	13/02/2019 1
 Cartão Boas Vindas ENG	13/02/2019 1
 Cartão Boas Vindas ESP	13/02/2019 1
 Cartão Boas Vindas PT	13/02/2019 1
 Desculpas ENG	13/02/2019 1
 Desculpas_Meeting ENG	13/02/2019 1
 Honeymoon ENG	13/02/2019 1
 LUAMEL ESP	13/02/2019 1
 MENSAGEM MANUTENCAO	13/02/2019 1
 REPEAT ENG	13/02/2019 1
 REPETIDO ESP	13/02/2019 1
 REPETIDO PT	13/02/2019 1

Fonte: Details Hotels & Resorts

Todas as mensagens estão formatadas para o tamanho do cartão bastando alterar para o nome do cliente ao qual se destina. Este poderá levar um ajuste no texto indo de encontro ao que é pretendido. As mensagens antes de enviadas para o quarto devem ser comunicadas e assinadas pelo FOM ou Diretor.



Fonte: Details Hotels & Resorts

22. Mensagem Pós Reserva

A mensagem de Boas Vindas deverá ser enviada a todos os clientes após o momento da reserva, assim potencia-se a comunicação e probabilidade de aquisição de mais serviços.

Estimado XXX,

Muito obrigado pela sua reserva no Hotel Califórnia.

[Redacted content]

Até breve.

#Caliteam.

23. Inserir Reservas

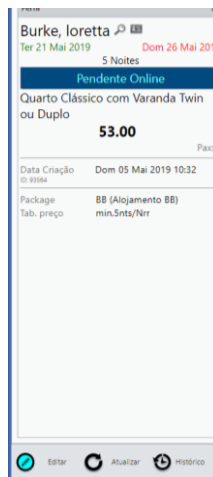
No caso de haver um WalkIn o Mapa de preços deverá ser sempre verificado, estes valores refletem o preço disponível na Booking.

Já foi analisado antes o Criar Reserva, o que queremos agora é Validar as reservas que são automaticamente inseridas pelo Availpro. Quando a reserva chega através do BE ela aparece em Host como Pendente Online:



Fonte: Host PMS

Neste caso o que falta para ficar finalizada (não há perigo em afetar a disponibilidade pois abate no número de tipologias disponíveis). É abrir a Reserva, carregar em Editar.



Fonte: Host PMS

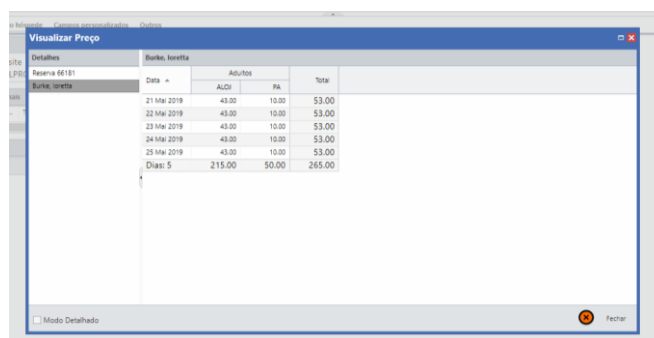
Depois Verificar todos os pontos da reserva, se estão corretos com o email recebido:

- Check In
- Check Out
- Tipo de Reserva (Alterar para Normal)
- Categoria (Tipologia de Quarto)
- Adultos (Máx 2)
- Package (RO ou BB)
- Preço (1ª noite)
- Notas (Escrever informação que se achar relevante)

De seguida “Gravar”. Após Validação de que estes dados estão corretos.

Visualizar Preço e verificar:

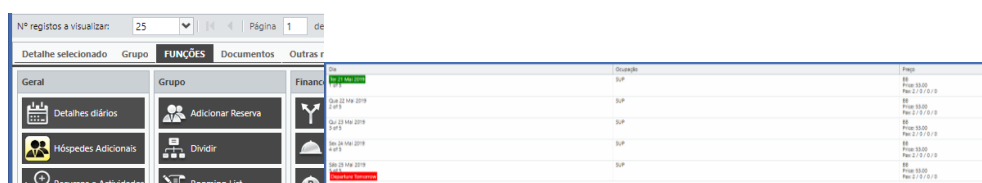
- Preço por Noite
- Preço Total



Data	Adultos		Total
	AJCI	PA	
21 Mai 2019	43,00	10,00	53,00
22 Mai 2019	43,00	10,00	53,00
23 Mai 2019	43,00	10,00	53,00
24 Mai 2019	43,00	10,00	53,00
25 Mai 2019	43,00	10,00	53,00
Dias: 5	215,00	50,00	265,00

Fonte: Host PMS

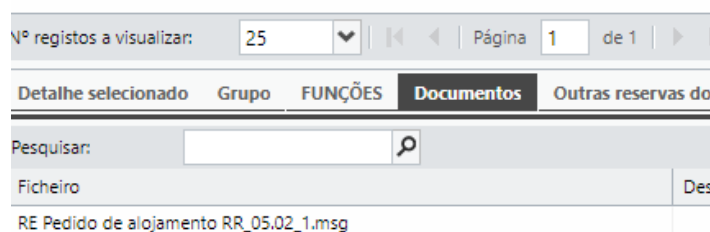
Na pouco provável eventualidade de haver alguma informação incorreta é para ser alterada de imediato para o que vem no email (em caso de dúvida aceder à extranet e confirmar por lá). Se houver alguma Tarifa errada aceder ao menu Funções e alterar em Detalhes Diários.



Detalhe selecionado	Grupo	FUNÇÕES	Documentos	Outras r
21-25 Mai 2019	SUP	Adicionar Reserva	Documentos	Preço
22-23 Mai 2019	SUP	Dividir	Documentos	Preço
24-25 Mai 2019	SUP	Rooming List	Documentos	Preço

Fonte: Host PMS

Por fim aceder ao Menu Documentos e Adicionar toda a correspondência relativa à reserva incluindo emails trocados com o cliente. Estes serão a prova de rápido acesso no caso de alguma eventual reclamação.



Detalhe selecionado	Grupo	FUNÇÕES	Documentos	Outras reservas do
Pesquisar: <input type="text"/>				
Ficheiro				Des
RE Pedido de alojamento RR_05,02_1.msg				

Fonte: Host PMS (2019)

24. Cobrar e Reportar Reservas

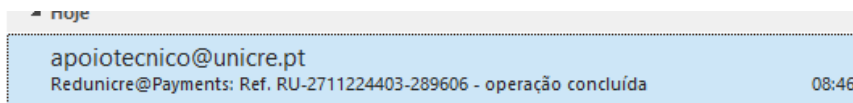
O template enviado aos clientes explica o que é a Redunicre, os clientes estrangeiros acabam por desconfiar sempre da sua veracidade e infelizmente ignoram as instruções de pagamento. É por isso essencial o controlo a 48h de todos os links enviados.

No caso das reservas em que já foi enviado o Link por email, no momento que o cliente acede recebemos uma notificação:

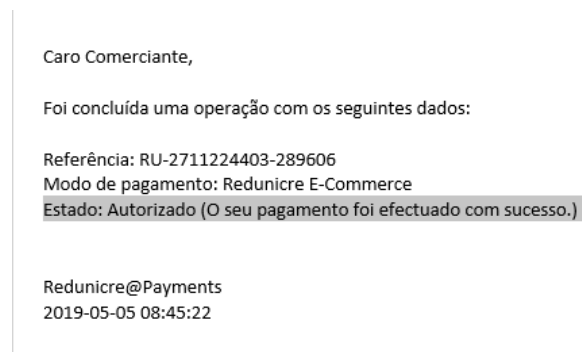


Fonte: Details Hotels & Resorts

Quando o pagamento é efetuado é recebida nova notificação, mas de “Operação Concluída”, contudo devemos ter em atenção ao texto presente no email pois o pagamento pode não ter sido aprovado:



Fonte: Details Hotels & Resorts



Fonte: Details Hotels & Resorts

No caso de a reserva não ser paga deve-se enviar novo contacto ao cliente e reportar a reserva nas extranets. Essencialmente:

Booking

Reportar CC na extranet, criar e enviar novo link da Redunicre. Se este não for pago ou não houver resposta, cancelar.

Expedia

As reservas da expedia não são possíveis de cancelar após 48h, é por isso que é importante o controlo apertado com as tarefas. No caso de não haver pagamento nem resposta é cancelar de imediato na extranet.

Nota: Expedia está constantemente em atualizações, neste momento apenas funciona com cc virtuais o que anula todo o procedimento. Basta cobrar.

25. Verificação de Reservas

A Verificação das Reservas tem uma importância crucial para a operação, basta haver um cliente com tipologia errada, com data errada que irá de imediato não só afetar a sua satisfação, mas também a disponibilidade, orçamento e os resultados operacionais.

Existem duas listagens essenciais para a operação que devem ser diariamente verificadas. O Rel. 40 Reservas em que se analisa todas as Reservas Inseridas no dia anterior. A “picagem” deve passar pelos seguintes pontos:

Unico									
Standard									
Room	Category	Guest (Name, Firstname)		Check In	Pax	Package	Rate	User	
Chgs	Res. No.	Company/Agency/CRO/Group		Check Out	Ch	Ch2	Pricelist	Total	Date created
	M	Dumanois, Maxime		10-jul-2019		2	BB	203,29	Connector
	34090	Website / Availpro /		17-jul-2019	0	0	ONLINE BAR	1.423,00	04-mai-2019
									01-jan-1900 /01-jan-1900

Package							
of	to	Pax / Children	Rate	Price w/ Disc.	Package	Pricelist	Logis ?
10-jul-2019	16-jul-2019	2 0	198,00	198,00	BB	ONLINE BAR	P
16-jul-2019	17-jul-2019	2 0	235,00	235,00	BB	ONLINE BAR	P

Fonte: Details Hotels & Resorts

Aspetos a serem verificados:

- Tipologia de Quarto (Neste caso M)
- Nome do Cliente
- Data de Checkin e Checkout
- Número de Clientes (Neste caso 2)
- Board Basis (RO ou BB)
- Preço contratado (No caso de NRR proceder em conformidade)
- Valor Total da Reserva e Verificar se Ventilação está nos dias correctos

O segundo Relatório a ser verificado diariamente é o de Chegadas mas para o dia Seguinte. Após atribuição dos Quartos, este permite que haja uma nova Verificação se o contratado pelo cliente está correto, se os pedidos estão tratados e se todas as Tarefas estão feitas e tratadas.

<ALL>									
01-jun-2019									
10	S	CACHAU, MARLENE	01-06-19 (00:00)	04-06-19 (00:00)	(3)	2	0	0	0
Normal		Booking.com / Travelpro	B2C	LAZER	BB	ONLINE NRR	54,80	33936	
<i>Reserva: booker_is_genius
Payments info : payment_on_Booking.com 194.4000 EUR Virtual credit card
Preferred Language - French</i>									
<i>You have received a virtual credit card for this reservation. You may charge it as of 2019-04-08.</i> <i>You have received a virtual credit card for this reservation. You may charge it as of 2019-04-07.</i>									
	S	Nielsen, Thomas skov	01-06-19 (00:00)	08-06-19 (00:00)	(7)	2	0	0	0

Fonte: Details Hotels & Resorts

Aspetos a serem verificados:

- Tipologia de Quarto (Neste caso S)
- Nome do Cliente
- Data de Checkin e Checkout
- Número de Clientes (Neste caso 2)
- Board Basis (RO ou BB)
- Preço contratado (No caso de NRR proceder em conformidade)
- Valor Total da Reserva e Verificar se Ventilação está nos dias correctos
- Por baixo da Tipologia Verificar o VIP
- Texto de apoio à Reserva se está tratado

26. Passagem de Turno – Ficheiro

A Passagem de Turno é um momento de máxima concentração e importância, o conteúdo operacional que é passado/partilhado neste momento pode fazer a diferença na experiência tanto do colaborador como do cliente. Foi para isso desenvolvido um ficheiro no qual deverá ser registado e enviado por email no final de cada turno com a situação do hotel. Este documento separa-se em 2 partes.

1ª parte – Passagem de Turno a ser partilhado por email. Ficheiro é inicialmente preenchido pelo turno da Noite mas atualizado pelos diversos Turnos durante o dia.

details California Urban Beach Hotel

3/4/19 16:35

DISPONIBILIDADE						OCUPAÇÃO			
	S	M	L	XL	The One	#	Manhã	Tarde	Noite
Quartos	0	0	0	0	0		0,00%	0,00%	0,00%
Online €	- €	- €	- €	- €	- €	Ocupados	0	0	0
ShowRoom						In House	0	0	0

	Chegadas	Partidas	No-Show	Prolong.	Antecip.	Incidentes	Grupos	# Oferta	unch Pack	esperare
Manhã										
Tarde										
Noite										

VIPS					
Aniversario	Repetido	Romântico	Direção	Outros	TOTAL
					0

RELATÓRIO DE TURNO	
Noite	
Manhã	
Tarde	

MARKETING INTERNO	
RESTAURANTE	
ENTRETENIMENTO	DOMINGO
SPA	

Fonte: Conceção própria

- **DISPONIBILIDADE**

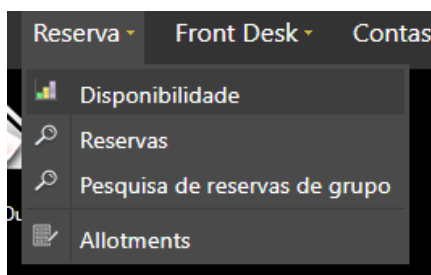
Referente à quantidade e preço das Unidade de Alojamento disponíveis nesse dia para venda.

ShowRoom deverá ser preenchido pelo Turno da Manhã após verificação com Governanta.

DISPONIBILIDADE					
	S	M	L	XL	The One
Quartos	0	0	0	0	0
Online €	- €	- €	- €	- €	- €
ShowRoom					

Fonte: Conceção própria

A disponibilidade é verificada em HOST, Reservas → Disponibilidade.



Fonte: Host PMS

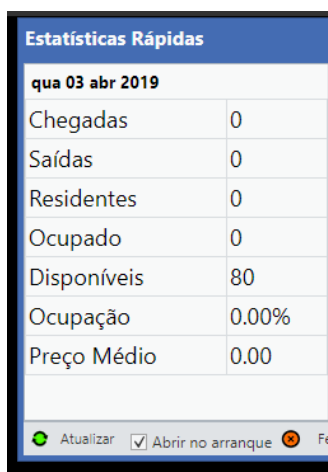
O Preço é preenchido conforme o valor no WEBSITE do hotel.

- **OCUPAÇÃO**

Refere o número de Quartos ocupados e uma estimativa de clientes no hotel. Basta preencher com o valor percentual (%) que o HOST disponibiliza e a folha de excel automaticamente preencherá os restantes dados.

OCUPAÇÃO			
	Manhã	Tarde	Noite
%	0,00%	0,00%	0,00%
Ocupados	0	0	0
In House	0	0	0

Fonte: Conceção própria



Estatísticas Rápidas	
qua 03 abr 2019	
Chegadas	0
Saídas	0
Residentes	0
Ocupado	0
Disponíveis	80
Ocupação	0.00%
Preço Médio	0.00

Fonte: Host PMS

Menu de Estatísticas Rápidas no “ambiente de trabalho” em HOST. (0% pois hotel encontra-se encerrado).

- **MOVIMENTO POR TURNO**

Colega que SAI de Turno deverá preencher com o Estado do Hotel com que o colega que ENTRA a turno se irá deparar. Quantos clientes faltam Chegar, Sair e etc.

	Chegadas	Partidas	No-Show	Prolong.	Antecip.	Incidentes	Grupos	# Oferta	Lunch Packs	Despertares
Manhã										
Tarde										
Noite										

Fonte: Conceção própria

- **VIPS**

A preencher com o Relatório de VIPS para o dia em Reporting → Relatórios → Chegadas (Apenas VIP).

rt Page > 01 > 02. Chegadas

tel: Complexo:

Data: A Data:

filtrar por Nome: Filtrar Nome de:

Incluir Adicionais? Incluir Quartos Dummy?

Apenas Aniversariantes? Ordenar por:

Incluir o preço? Apenas VIP?

Incluir CI passados: Apenas Ofertas?

Tipo de Atributo: Atributo:

Inclua por atributo?

Fonte: Host PMS

VIPS					
Aniversario	Repetido	Romântico	Direção	Outros	TOTAL
					0

Fonte: Conceção própria

- **RELATÓRIO DE TURNO**

Deve conter o registo sobre tudo o que de relevante tiver acontecido durante o turno, para além de uma ideia geral sobre as tarefas a realizar, feedback e relação com os clientes.

RELATÓRIO DE TURNO	
Noite	
Manhã	
Tarde	

Fonte: Conceção própria

- **MARKETING INTERNO**

Para realçar acontecimentos, festas, promoções ou eventos temáticos que possam haver no hotel. Informando assim todos os departamentos e todas as pessoas para quem é destinado a PDT.

MARKETING INTERNO	
RESTAURANTE	DOMINGO
ENTRETENIMENTO	
SPA	

Fonte: Conceção própria

- Restaurante
- Entretenimento
- SPA

2ª parte – Informação exclusiva para a equipa de Front Office. Assuntos a serem partilhados, datas com eventos a recordar ou inclusive passwords, procedimentos novos e ordens de serviço de Chefias/Direção/Administração.

FRONT OFFICE				
COLABORADOR	DATA	ÁREA	INFORMAÇÃO	ESTADO
				Não Iniciado
				Não Iniciado
				Não Iniciado

Fonte: Conceção própria

- Colaborador: Quem deu a instrução
- Data: A ser executada a tarefa
- Área: Correspondente a que departamento
- Informação: Mensagem a ser partilhada
- Estado: Não Iniciado / Iniciado / Concluído

ESTADO
Iniciado
Não Iniciado
Concluído

Fonte: Conceção própria

27. Check-List

A Check List tem o intuito de relembrar os procedimentos essenciais de cada Turno (Manhã, Intermédio e Tarde). Esta serve essencialmente de guideline e um colaborador não se deve cingir à limitação de tarefas nela referida adiantando sempre trabalho que haja pendente.

A iniciar pelo Turno da Manhã, colocar a data, assinalar todas as tarefas feitas e rubricar no final do documento. O turno da Tarde deverá arrumar o documento no dossier próprio. O colaborador que arruma é o último responsável por isso deverá zelar que todos os pontos foram “picados” e todas as tarefas realizadas pelos diversos Turnos.

A reforçar que uma Tarefa do Turno da Manhã é para ser realizada por esse turno apenas, tal como uma Tarefa da Tarde não é para ser realizada pela Manhã. Companheirismo é compreensível, mas ao limitar as tarefas de um colega pode estar, involuntariamente, a condicionar o seu desempenho e evolução.

Data: ___ / ___ / ____

details California
Urban Beach Hotel

	M	I	T
Contar Caixas e Guardar PDF.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ler Passagem de Turno - Verificar Tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preparar Check-Outs (Débitos) contas pendentes, transferir encargos, etc.	<input type="checkbox"/>		
Preparar Material para Dia de Trabalho agrafos, folhas brancas, canetas, etc.	<input type="checkbox"/>		
Resolver Tarefas Pendentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verificar Emails e Mensagens Pendentes facebook, extranets, caixa de spam, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ligar Música (08:00) Desligar Música (00:00)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Preparar Cartões p/ Quartos (Vips)	<input type="checkbox"/>		
Comunicar c/ HSK Alterações Imprevistas late CO, antecipados, prologamentos, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrumar CO do dia e Verificar Contas Check-Out - 12:00	<input type="checkbox"/>		
Verificar se CI estão prontos e ajustar c/ HSK Check-In 14:00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Inserir Dados de Clientes em HOST email, telefone, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verificar material necessário p/ Chegadas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preparar Chegadas att pedidos especiais, vips, packages, etc.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Picar Chegadas Preparadas p/ dia Seguinte		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verificar se há Reservas Novas p/ dia Seguinte		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enviar Mensagem Boa Viagem		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enviar Pedido de Lunch Packs (21:00) email p/ restaurante, fb e fo.			<input type="checkbox"/>
Arrumar Recepção / Lobby	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Preparar e Enviar PDT 07:30 15:45 23:45	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Picar Ponto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Manhã: _____ Intermédio: _____ Tarde: _____

Fonte: Conceção própria

28. Fecho de Turno

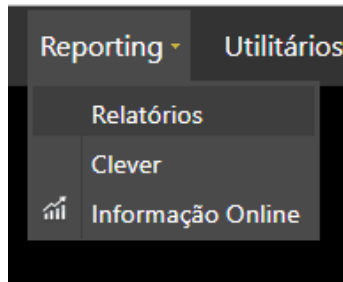
No final do Turno o colaborador deve assegurar os seguintes pontos:

- Todos as Tarefas à sua responsabilidade Realizadas
- Caixas do Hotel contadas e Certas
 - Caixa Front Office

CAIXA RECEÇÃO			27/02/2019 12:29
MOEDAS			
0,01 €	0	0,00 €	
0,02 €	0	0,00 €	
0,05 €	0	0,00 €	
0,10 €	0	0,00 €	
0,20 €	0	0,00 €	
0,50 €	0	0,00 €	
1 €	0	0 €	
2 €	0	0 €	
NOTAS			
5 €	0	0 €	
10 €	0	0 €	
20 €	0	0 €	
50 €	0	0 €	
100 €	0	0 €	
200 €	0	0 €	
500 €	0	0 €	
TOTAL CASH		0,00 €	
RELATÓRIO CASH HOST		0,00 €	
VALES		0,00 €	
FUNDO DE MANEIO		200,00 €	
DIFERENÇA CASH		-200,00 €	
TPA			
VISA	0	0,00 €	
MULTIBANCO	0	0,00 €	
MASTERCARD	0	0,00 €	
AMEX	0	0,00 €	
TOTAL TPA		0,00 €	
RELATÓRIO TPA HOST		0,00 €	
DIFERENÇA TALÕES		0,00 €	
TOTAL DO DIA		0,00 €	
RECECIONISTA			

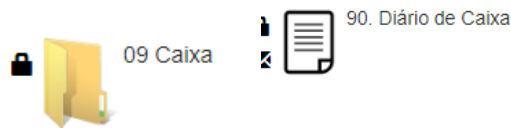
Fonte: Conceção própria

1. Contagem das Moedas em caixa
2. Contagem das Notas em Caixa
3. Contagem dos Vales em Caixa
4. Relatório de Host:
 - Reporting → Relatórios



Fonte: Host PMS

- 09 Caixa → 90. Diário de Caixa



Fonte: Host PMS

- Agrupar por CAIXA e acertar data DE e A

Hotel:	Details Hotels e Resorts,SA(California)	Complexo:	Total
Moeda:	Base	Agrupar por:	Utilizador
De Data:	31-03-2019	A Data:	Utilizador
Seleccionar caixa:	PMS; IFC	Grupo(s) de Utilizadores	ADM_DETAIL; ADMIN; ASSISTENT
Utilizadores:	Sup; AD; ACC; AI; AM; AP; B; D; P; ...	Sequencia Códigos?	AI&A

Fonte: Host PMS

- Inserir valor Total em Cash no Excel e Diferença CASH deverá ser 0.
5. Contar Talões TPA
 6. No mesmo relatório verificar o valor faturado em TPA
 - Diferença de Talões deverá ser 0.
 - Total do dia é a soma do faturado em CASH e em TPA
 7. Verificar faturação do Piso 1 com o colega.
 8. Guardar em PDF na devida pasta com o nome no final do documento
 - Ficheiro e Email da PDT feito e enviado às 15:45 e às 23:45.

29. Passagem de Turno

A PDT divide-se em duas realidades:

- Se houver muito movimento na receção, deverá limitar-se apenas ao envio do email e na impossibilidade de transmitir informações ao colega estas deverão ser comunicadas ao FOM que se assegurará da sua realização ou transmissão para os outros colegas.
- Se o movimento for controlado, será feito um breve briefing no FO. Será o momento oportuno para debater novos procedimentos, ordens de trabalho ou sugestões à melhoria do serviço na sua globalidade.

30. Receber o Turno

No momento em que se Recebe o Turno deverão ser duas as preocupações do colega que entra ao serviço.

1. Contagem das Caixas (É totalmente proibido abandonar turno sem as caixas certas), quem recebe uma caixa com erro na contagem fica responsável por ela.
2. Ler ou Ser-lhe comunicado o turno por parte do colega que sai.

Após a entrada de turno estar assegurado a continuidade do dia de trabalho sem assuntos pendentes, o colega pode assumir a 100% o serviço.

31. Chegadas

Há uma máxima que deverão ter sempre presente convosco: “Check, check and double check!”. Verificar, voltar a verificar e verificar novamente. Um cliente Califórnia não é apenas nosso cliente quando entra pela porta nem deixa de ser nosso cliente quando sai pela porta. Ele é nosso cliente desde o momento que faz a sua reserva no conforto da sua casa até ao momento a que ela retorna. É muito importante verificar os seus pedidos, estar em sintonia com a sua expectativa e acompanhá-lo em todo o momento. Só assim trabalhamos a fidelização, a review e sobretudo a satisfação.

32. Atribuir Quartos

A atribuição do quarto deve-se ter em atenção os pedidos feitos pelo cliente. Embora o nosso trabalho esteja facilitado pois a diferenciação de quartos é pelo seu tamanho em vez da vista sempre que houver alguma referência por parte de algum cliente sobre as suas preferências deve haver um reforço sobre o que este irá encontrar. Reforço novamente que as camas são TODAS de casal, não existem camas separadas, não há a possibilidade de separar camas, nem sequer existe roupa de cama individual. Sabendo que o California se divide nas seguintes unidades de alojamento:

Tipologia S	<i>16 quartos</i>
Tipologia M	<i>26 quartos</i>
Tipologia L	<i>17 quartos</i>
Tipologia XL	<i>11 quartos</i>
Tipologia XXL (D'One)	<i>1 quarto</i>
Tipologia NL (Night Life)	<i>9 quartos</i>

Piso 9	<i>901 ao 904</i>
Piso 8 (Receção)	<i>801 ao 804</i>
Piso 7	<i>701 ao 704 705 e 706</i>
Piso 6 (Pool Bar)	<i>601 ao 604 605 ao 608 609 ao 611</i>
Piso 5	<i>501 ao 515</i>
Piso 4	<i>401 ao 408 410 ao 430 (apenas os pares)</i>
Piso 3 (Escadas para #s piso 2)	<i>301 ao 311 312 ao 320 (apenas os pares)</i>
Piso 2 (D'Spa)	<i>Spa e 201 ao 205 (acesso Piso 3)</i>
Piso 1 (Welcoming Spot + Wine & Sushi)	

E tem os seguintes quartos temáticos:

Quarto DJ	<i>XL</i>	<i>#311</i>
Quartos Night Life	<i>#201 ao #205 e #314, #316, #318 e #320</i>	
Quarto Adaptado	<i>M</i>	<i>#804</i>
Quarto D'One	<i>XXL</i>	<i>#405</i>

Atenção à localização de grupos, é preferível ter uma pequena zona do hotel mais barulhenta do que haver Caos em diversos pontos. Atenção aos tamanhos dos quartos e localização mediante limitações ou a própria estrutura física do cliente.

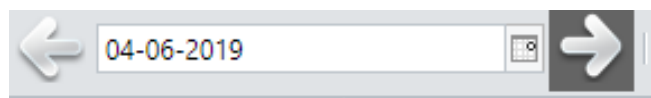
Os quartos salvo raras exceções, tal como o quarto adaptado ou algum pedido expresso por parte do Comercial, são apenas atribuídos no dia Anterior antes de se prepararem as chegadas, responsabilidade do Turno da Tarde.

Botão em HOST, Estado do Hotel (encontra-se no “ambiente de trabalho”)

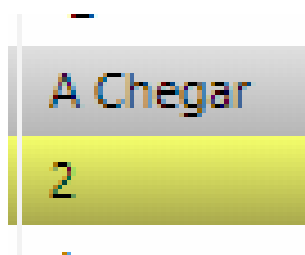


Fonte: Host PMS

Andar para o respetivo dia para o qual se vão preparar as chegadas



Fonte: Host PMS



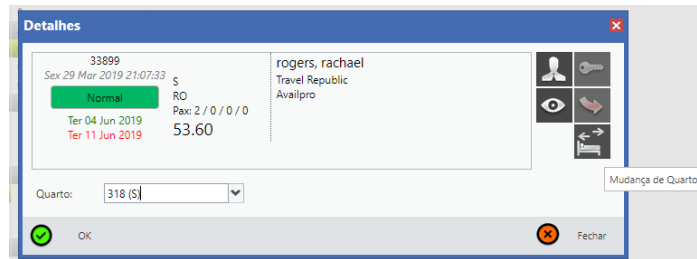
Fonte: Host PMS

Na listagem carregar no “olho”, Verificar observações e atribuir quarto que melhor se adapte ao cliente.

Chegadas (A Chegar)						
	Quarto	LIMPO	Inspecciona	De	Até	Nome
	S	✓	✓	Ter 04 Jun 2019	Ter 11 Jun 2019	rogers, rachael
	Detalhes	✓	✓	Ter 04 Jun 2019	Ter 11 Jun 2019	prior, morgan
	S	✓	✓	Ter 04 Jun 2019	Qui 13 Jun 2019	Connor, Sean

Fonte: Host PMS

Carregar em Atribuir Quarto, da Listagem escolher uma da unidade e carregar em “OK”.



Fonte: Host PMS

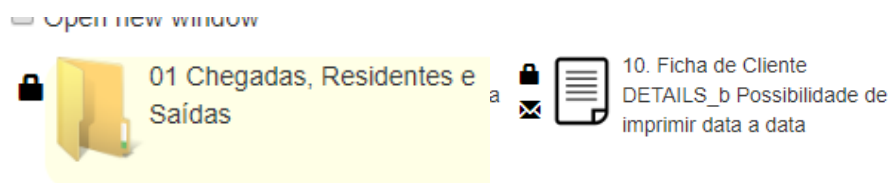
33. Preparar Chegadas Individuais

A preparação dos RC (Registration Cards ou Fichas de Cliente), deverão sempre ser impressas com o máximo de informação disponível, já existente em sistema ou disponibilizada pelo cliente. Com quarto atribuído, verificado o perfil e pedidos do cliente.

Estes deverão ser impressos em folhas A5 (se não houver é favor cortar). Com impressão de ambos os lados.

O “package” a ser apresentado no Check In deverá incluir o RC à frente e o key holder juntamente com a Listagem de Excursões (com flyers).

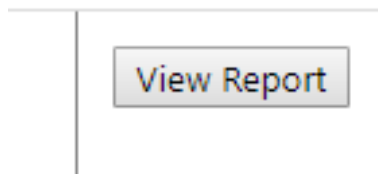
Em HOST ir ao menu Relatórios, 01 Chegadas e 10 Ficha de Cliente Details.



Fonte: Host PMS

Definir a Data. Se for para preparar as chegadas do dia Seguinte, colocar o campo De Data e A Data com o dia correspondente e Visualizar Relatório.

Se o objetivo foi preparar um WalkIn basta no campo De Reserva e A Reserva colocar o número correspondente em HOST e visualizar.



Fonte: Host PMS

O relatório dará origem a uma página por Quarto que deverá ser exportado em PDF e dada a ordem de impressão correta. Sempre em A5 para poupança de papel e Frente e Verso.

< 1 of 2 ? >
▶
↺
↻
↶
100%
📄
🖨

Cartão de Hóspede

Registration Card

Artigo <i>Item</i>	Categoria <i>Category</i>	N.º de Pessoas <i>No. of Guests</i>
?	Small Standard Room	

Tempo <i>Period Basis</i>	Chegada <i>Arrival</i>	Partida <i>Departure</i>
Alojamento BB	01/06/2019	

Lista de Hóspedes
Guests Registration

Nome <i>Name</i>	Nome <i>Name</i>
CACHAU, MARLENE	

n.º <i>Sport nº</i>	BI n.º <i>Passport nº</i>

Data de Nascimento <i>Birthdate</i>	Data de Nascimento <i>Birthdate</i>

Local de Emissão <i>Place of Issue</i>	Local de Emissão <i>Place of Issue</i>

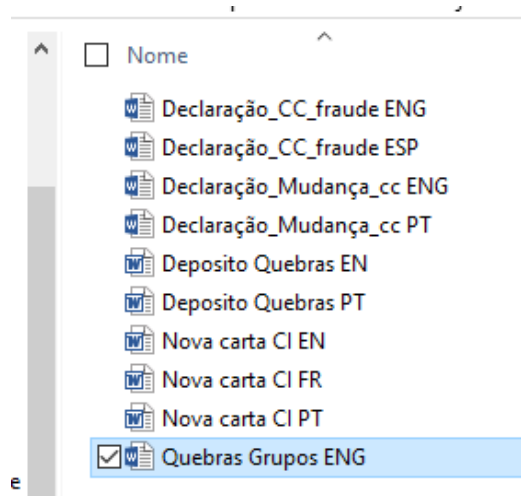
- Word
- Excel
- PowerPoint
- PDF
- Arquivo TIFF
- MHTML (arquivo da Web)
- CSV (delimitado por vírgulas)
- Arquivo XML com dados de rel
- Feed de Dados

Fonte: Host PMS

34. Preparar Chegadas Grupo

A preparação das chegadas de Grupo em pouco difere das Individuais. Sendo que são ambos preparados no dia anterior, seguem a mesma metodologia para a impressão e são preparadas com o mesmo material. Só a sua arrumação difere, sendo que estas são guardadas em conjunto, com uma cópia da Instrução de Grupo facultado pelo comercial ou no caso de ser um “Grupo” que só vem para as festas, deverá ser guardado com o “Quebras Grupos” a ser entregue ao Líder para ser responsabilizado por todos.

Todos estes documentos estão na pasta RECECAO → CHECKIN



Fonte: Details Hotels & Resorts

35. Key card + Key holder

- SALTO

Para o Hotel Califórnia será usada uma nova tecnologia no acesso às portas que está sincronizado com o Host, este programa é o SALTO.



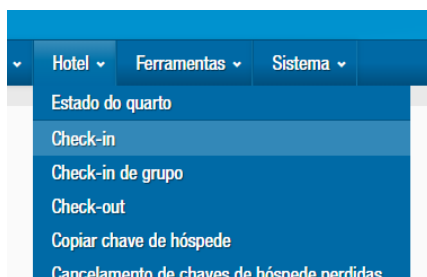
Fonte: Salto

Este programa tal como o PMS é com base web, todo o seu uso é feito através de uma página no browser. Verificar abertura de portas, criar chaves, criar utilizadores, chaves mestras.



Fonte: Salto

Para se programar a chave, no Menu da SALTO, basta carregar em Hotel – Check-in.



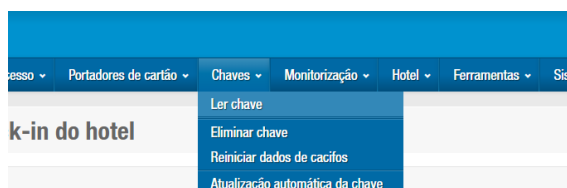
Fonte: Salto

- Colocar o número quarto.
- Acertar as datas de CI e CO.

A screenshot of a web form titled "Check-in do hotel". The form has two main sections. The first section, "QUARTOS", contains a "Quarto" field with the value "801" and a "Quartos adicionais" field with the placeholder text "Introduza nomes dos quartos". The second section, "INFORMAÇÃO DE CHECK-IN", contains three fields: "Data de início" with the value "2020-01-16", "Data de expiração" with the value "2020-01-18 12:00", and "Número de noites" with the value "2".

Fonte: Salto

Se for necessário proceder à leitura da chave pois o cliente não se recorda do número do quarto, infelizmente acontece mais habitualmente do que se julga. A opção de leitura está em:



Fonte: Salto

Basta colocar a chave no programador que após leitura indicará o numero do quarto para o qual foi programada.

A Keyapp permite o acesso ao grupo de quartos definido. No caso do Califórnia os grupos divididos são:

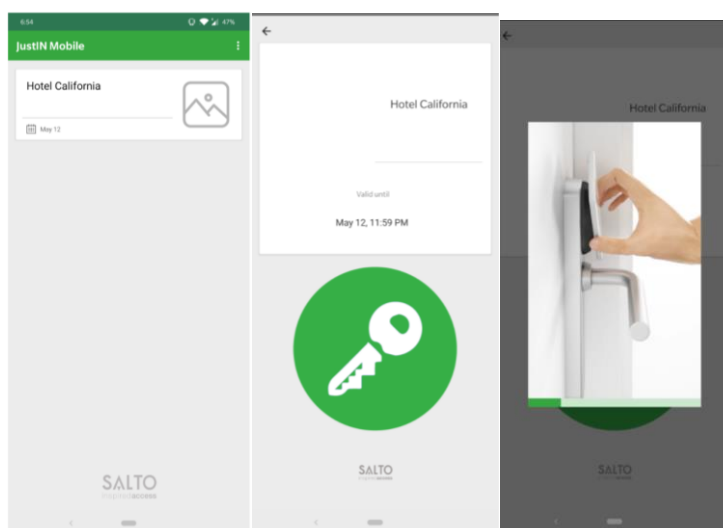
- Por piso (ex: ideal para as senhoras dos andares)

- Por porta de acesso ao Hotel (ex: ideal para os seguranças)
- Geral (ex: diretor, chefias e fo)



Fonte: Salto

A app a instalar é a JustIn Mobile, depois através do nº de telefone cria-se o acesso. É possível o cliente ter acesso à porta do seu quarto através da app, no entanto após o perfil ser criado não se pode apagar, por isso vamos manter restrito para o caso de uma Long Stay e se o cliente o desejar.



Fonte: Salto

Após configuração basta escolher o Hotel Califórnia, este acesso terá sempre o limite de 7 dias mas atualizará automaticamente. Ligar o Bluetooth e o GPS, carregar na chave e aproximar da fechadura.

O Key holder que é preenchido individualmente no dia anterior apenas deve conter o número do quarto no momento em que o quarto esteja disponível, este

poderá ser trocado o que implicaria o gasto de estacionário sem necessidade aumentando assim os custos. Não há o uso de corretor nem se entregam key holders riscados, com cores diferentes ou borrados. Por falar em cores, esferográfica de tinta PRETA. Sempre!

- **VISION**

A Key card é preparada no Programa Vision, esta permite o acesso aos Quartos por parte dos clientes. Deverão ser programadas apenas após confirmação que os quartos estão Limpos e Inspeccionados.

- Room – Número do Quarto
- From – Data de Chegada
- To – Data de Saida (12:00)



The screenshot shows the 'Check in' interface of the Vision software. It features a top navigation bar with 'Check in' and icons for 'Encode', 'Help', 'Logout', and 'Back'. Below this is a form with several fields: 'Room' (with a 'Type' button), 'From date/time' (10/7/2010, 12:10), 'Until date/time' (10/6/2012, 12:00), 'User group' (GUEST), 'Common doors' (Yes), and 'Cards' (1). A numeric keypad with buttons for 0-9, a 'BkSp' button, and a 'Type' button is positioned to the right of the form.

Fonte: Vision

Na eventualidade de haver uma família ou algum cliente que peça o acesso a vários quartos dentro do seu Grupo, com a permissão dos demais clientes é possível fazê-lo na opção “More Rooms”. Ficando 1 chave com acesso a diversos quartos.

36. Upgrades

Para a realização de um upgrade a equipa deverá ter em atenção o Custo Operacional dos quartos em questão, sendo que as tipologias se diversificam em relação ao tamanho do quarto, é claro que fazer a limpeza de um quarto **S** (com 18m²) tem um custo inferior ao de preparar um quarto **L** (com 25m²). A oferta passará sempre pela aprovação de chefias e pelo bom senso de cada um dos colaboradores para a resolução de um eventual problema.

Sempre que a ocupação assim o justifique e tendo em consideração que é mais fácil vender os quartos mais baratos (nem que seja pelo simples facto de que nas OTA são os que aparecem em primeiro lugar). Deverá haver um ligeiro “jogo” com o cliente, tentando rentabilizar o máximo possível a ocupação desse quarto, se o contratado foi um quarto S e ele tem um upgrade gratuito para M, se a diferença entre ambos for de 30.00€, poderá ser oferecido o upgrade mediante o pagamento de 10.00€ ou 15.00€. São, portanto, aspetos comunicacionais que os colaboradores devem desenvolver.

Em Host para atribuir o Upgrade, aceder à Mascara da Reserva e campo Editar:

The screenshot shows a software interface for managing room reservations. It is divided into two main panels: 'Ocupação' (Occupation) on the left and 'Package e' (Package and) on the right. The 'Ocupação' panel contains several dropdown menus and a checkbox. The 'Package e' panel contains a list of options, some of which are checked. At the bottom left, there is a green checkmark icon and the text 'Gravar' (Save).

Fonte: Host PMS

Atenção que o raciocínio é sempre **Upg. de: (tipologia Antiga) para Categoria: (Quarto novo)**. Neste caso, como o cliente reservou S, o upgrade seria **DE S PARA M/L/XL**.

Ocupação

Quartos: 1

Upg. de: S (Small Standard Room)

Categoria: M (Medium Classic Room)

Allotment: (nenhum)

Quarto:

Não Mudar Qrt:

Tipos de limpeza

Gravar

Fonte: Host PMS

Nota: ignorar as diversas tipologias, dizem respeito aos quartos antigos do hotel e não podem ser apagados por motivos estatísticos.

37. Downgrades

Na pouco provável possibilidade de haver um overbooking de tipologia a equipa deverá ter em atenção os quartos atribuídos e os seus tamanhos:

Tipologia	Quarto de Menor dimensão	Quarto de Maior dimensão
S	17,53m ² (#407)	19,30m ² (#609)
M	20,19m ² (#428)	22,74m ² (309)
L	22,37m ² (#310)	27,01m ² (#420)
XL	29,15m ² (#515)	55,77m ² (#301)
D'One	69,79m ² (405)	

Como se consegue ver, há poucas diferenças nas fronteiras entre as tipologias de quartos. Há a ínfima probabilidade de como não trabalhamos com Vistas, que um cliente que reservou a tipologia L fique no M. Contudo estas situações deverão ser sempre evitáveis e se o nosso serviço é de excelência, em todo e qualquer momento deverá ser ainda mais próximo e profissional junto de um cliente que poderá estar a ser prejudicado.

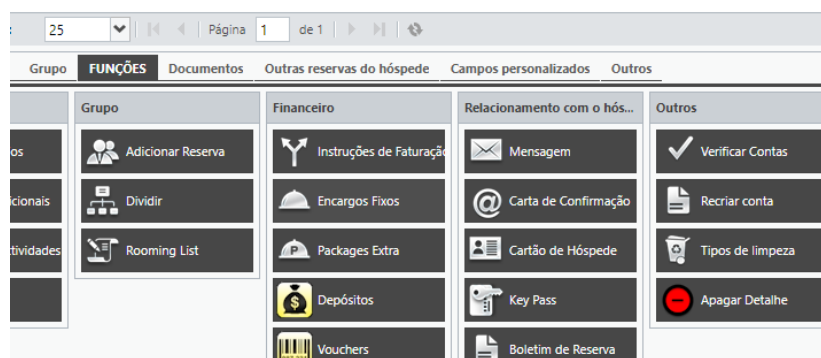
Nota: Em Host o raciocínio para o Downgrade será semelhante ao Upgrade mas ao inverso. **DE M PARA S.**

38. Upselling

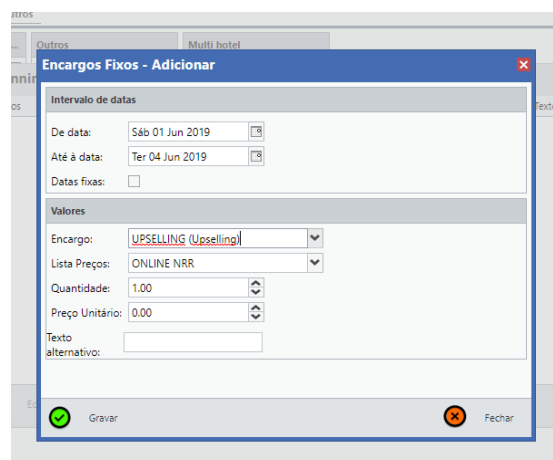
O objectivo anual para a equipa nos upsellings é de ████████ €. Todas as possibilidades para vender um quarto diretamente ao cliente devem ser aproveitadas. Têm margem comercial, pagar 1 upgrade e oferecer outro (ex: de S para L e só pagar o M), contudo devem ter em atenção o tamanho dos quartos pois pode não justificar a oferta que estão a fazer. É algo que levará o seu tempo para se conhecerem as dimensões de cada quarto, mas com a colaboração de todos será mais fácil.

Recordo que o atingir e o superar de todas as metas orçamentais trará os seus proveitos para a equipa. O upselling é um deles.

Em Host no caso de upselling se confirmar este deverá ser lançado em Encargo Fixo na Mascara da reserva, Menu Funções:



Fonte: Host PMS



Fonte: Host PMS

Atenção às Datas (todos os Encargos devem ser lançados de dia X para Y senão durante a auditoria não são lançados na reserva). Lista de Preços é irrelevante. Quantidade neste caso é 1 (todas as noites 1 upselling). Preço Unitário o valor cobrado ao cliente.

É sempre preferível em debater o assunto com o cliente em valor por noite (singular), a não ser que ele pergunte a totalidade, 15.00€ por noite é irrelevante, mas 150.00€ em 10 noites pode já ser caro.

No caso de ser acordado o Upselling, deverá ser alterado no RC (com o novo número de quarto e tipologia) e pedir assinatura ao cliente. Juntar ao RACK no processo do cliente. Agendar a mudança de quarto como visto anteriormente.

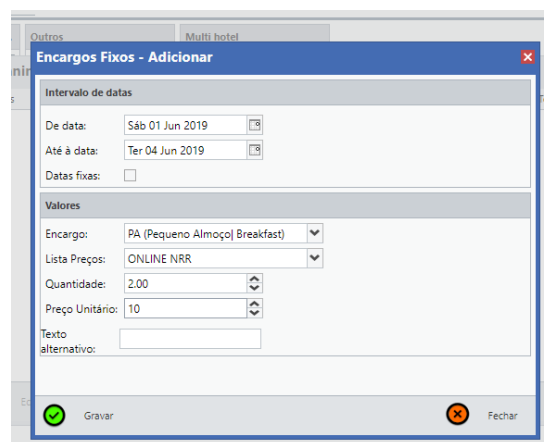
39. Board Upgrade

No Califórnia temos o trabalho facilitado em relação ao package de refeição que o cliente pode contratar tendo em conta que apenas trabalhamos em:

- RO – Room Only
- B&B – Bed & Breakfast

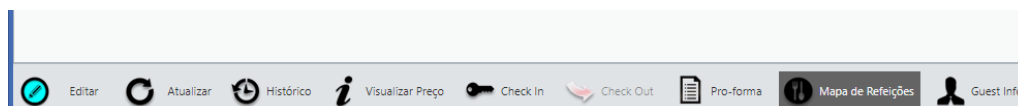
Durante o CheckIn todos os quartos em RO, os clientes deverão ser analisados para haver uma abordagem da possibilidade de venda do Pequeno Almoço. O preço não tem grande complicações, são [REDACTED] € por pessoa ([REDACTED] € por 2 pessoas) por dia. A lançar em Encargos Fixos, opção PA EXTRA e alterar o Mapa de Refeições. Este mapa refletirá diariamente os quartos e números de pessoas que têm B&B e serve de controlo para os colegas do F&B.

Nos Encargos Fixos neste caso a Quantidade seria 2:



Fonte: Host PMS

Para ajuste do Mapa de Refeições, no fundo da Mascara de Reserva basta aceder ao menu:



Fonte: Host PMS

Carregar em EDITAR:

The screenshot shows a software window titled "Refeição" (Meal) with a blue header and a close button (X) in the top right corner. The window contains the following fields and controls:

- Refeição:** A dropdown menu with "Pequeno Almoço" selected.
- De data:** A date field with "Sáb 01 Jun 2019" and a calendar icon.
- Até à data:** A date field with "Ter 04 Jun 2019" and a calendar icon.
- Adultos:** A numeric field with "2" and up/down arrow icons.
- Crianças:** A numeric field with "0" and up/down arrow icons.
- Info:** A large empty text area.
- Aplicar a:** Two radio buttons: "Detalhe selecionado" (selected) and "Todos".
- Buttons:** A green checkmark icon labeled "Gravar" (Save) and an orange X icon labeled "Fechar" (Close).

Fonte: Host PMS

Preencher de acordo com o que for acordado com o cliente e Gravar.

40. Telefones

A rede interna de telefones funciona com as seguintes extensões:

9	<i>Ligar à Recepção</i>
0 + número	<i>Abrir linha externa</i>
1 + número de #	<i>Ligar aos quartos</i>

Internamente os pontos telefónicos serão os seguintes:

Welcoming Spot	<i>Nº 101</i>
D'Spa	<i>Nº 102</i>
Refeitório	<i>Nº 103</i>
Diretor	<i>Nº 104</i>
Pool Bar	<i>Nº 106</i>
Front Office	<i>Nº 107 108 ou 9</i>
Front office Manager	<i>Nº 109</i>

41. Atendimento e Comunicação

Standards mínimos para o Telefone:

- Telefone deverá sempre ser atendido até o 3º toque.
- Chamadas de linhas exteriores deverão sempre ser atendidas com “Bom dia/Boa tarde/Boa noite (em português), Hotel Califórnia fala XXX, em que posso ser útil? (Útil e não “ajudar”, estamos a prestar um serviço, mas não somos serviçais). No caso de ser uma chamada de um número claramente Inglês “Hotel California, XXX speaking, how may I assist you?”
- Chamadas internas (de quartos ou de outros departamento) deverão ser atendidas com “Caliteam fala XXX | Caliteam XXX speaking”.
- Confidencialidade do discutido com o cliente deverá ser mantido a todo o momento.
- Diminuir ao máximo o tempo de espera e oferecer chamadas em retorno quando a análise de alguma situação assim o obrigue.
- Quartos de clientes não podem ser disponibilizados nem a confirmação da sua presença no hotel. Não é política interna, é legislação Europeia e Portuguesa.
- Não saber ou não estar informado de eventos no hotel não é desculpa, o colaborador deverá procurar a informação e quando possível promover o hotel em detrimento de outros sítios.
- Chamadas de despertar deverão ser feitas com Nome do cliente + Hora + Meteorologia + Desejo de um excelente dia.
- Assuntos de Manutenção deverão ser tratados o mais rapidamente possível e deverá ser garantido que assim será feito.
- Manter durante todo o diálogo um “sorriso na voz”, em caso de algum debate mais aceso, manter a calma, tentar apurar factos e resolver o assunto o mais rapidamente possível.
- Não existem “inhos” em Hotelaria! É um “momento” e não um “bocadinho”.

42. Central de Incêndios

A CDI controla todos os alarmes do Califórnia, desde os sensores de fumo, calor ou gás, passando pela temperatura do spa e do banho turco. O seu controlo e atenção para quando dê sinal é essencial para uma rápida atuação e para em caso desnecessário, não dispare o alarme geral do hotel causando o pânico nos clientes.



Fonte: Registo próprio

- Alarme: No ecrã estará indicado a zona do foco de “incêndio”. Para silenciar as sirenes será necessário pressionar SIRENES ACTIVAR/SILENCIAR.
- Falha Terra: Será a anomalia mais frequente. Quando a central emitir um sinal sonoro e verificarem no ecrã que se trata de uma falha DE TERRA basta pressionar o botão SILENCIAR. Após silenciar efetuam o RESET.

Caso seja necessário efetuar o rearme e apagar todas as anomalias, através da tecla F4 é possível aceder ao menu principal, o utilizador a ser usado pela Equipa é o “OPERADOR” e a password é [REDACTED].

De seguida deverá ser feito o registo manual. Na folha ao lado do CDI (Piso 8). Este controlo é de fácil preenchimento e deve conter todo e qualquer incidente que aconteça.

- Início: Data da ocorrência
- Conclusão: Data do fim da ocorrência

- Ocorrência: Local no hotel que aparece descrito na central de incêndios, poderá ser quarto ou qualquer outra zona.
- Executado: Por regra será sempre o CDI a não ser que seja disparado manualmente por alguém.
- Colaborador: Quem detetou e tratou da anomalia.

Apêndice B: Manual de *Housekeeping*

1. Carro de Serviço

Em todos os pisos existe um ou dois carros de serviço para auxiliar na limpeza/higienização dos quartos e área comum. Os carros e material que incluem pertencem exclusivamente ao piso a que se destina, em caso de necessidade de reposição ou substituição de algo, deve ser comunicado à governanta. O carro é composto por:

- Lençóis e Capas de acordo com a necessidade de cada piso (Capa/Solteiro) Arrumados na prateleira do meio do carro. Com o lado que mais facilita a retirada virada uma para a outra. De maneira que ao tirar um lençol/capa não atrapalhe as outras roupas empilhadas.
- Fronhas em 3 tamanhos diferentes para respetiva almofada. Arrumadas em cima dos lençóis e capas.
- Turcos (Banho, Rosto, Tapete e Bidé): Arrumados na parte inferior do carro de serviço. Dobrados corretamente para facilitar a colocação nos quartos. Com o lado que não se vê a costura para auxiliar no momento em que for tirado do carro, de modo a não desarrumar as outras peças.

No final de cada turno o carro deverá ser preparado para utilização imediata no dia seguinte, precavendo assim algum imprevisto ou falta de material.



Fonte: Registo próprio

2. Toiletries

As toiletries definem-se como todos os objetos ou produtos que as pessoas utilizam na sua higiene pessoal. O termo tem origem na palavra toilet (casa de banho) e por isso é exclusivo dos produtos aí utilizados. Todas as casas de banho nas unidades de alojamento devem conter o seguinte material é por isso importante para maximização do tempo que os carros possuam as seguintes quantidades:

- Touca de banho (5/10 unidades).
- Cotonete (20 unidades).
- Kit manicura (20 unidades).
- Sabonete em barra (15 unidades).
- Recargas para Champô e Gel de Banho encontram-se nos devidos frascos de 1L. Estes são recarregados a partir de garrações de 5 litros que estão na copa do 4º piso.
- Creme para as mãos (10 unidades).
- Caixa de lenço facial (4 unidades).
- Chinelos (6 pares).
- Rolo saco do lixo preto para os caixotes dos quartos (2 unidades).
- Rolo saco do lixo transparente para os caixotes das WC (1 unidade).

Todos estes itens são para estar arrumados na parte superior do carro. Os toiletries são repostos na medida que fazem falta. No Ofício do 4º piso há o stock para todos os produtos.

A pedido do hóspede existem os seguintes itens:

- Kit de costura
- Kit dental
- Kit de barbear



Fonte: Registo próprio



Fonte: Registo próprio

3. Bens no Minibar

Numa caixa fechada estão as bebidas em uso para reposição do Minibar. Estes são para estar devidamente arrumados na parte superior do carro. A caixa é composta por:

- 2 latas 7UP,
- 2 latas Pepsi,
- 2 latas Pepsi Max,
- 4 Garrafas água com gás marca Castelo,
- 4 garrafas água sem gás embalagem cartão,
- 2 garrafas de espumante Freixenet,
- 2 Garrafas cerveja Estrella Damn,
- 20 unidades de natas em embalagens pequenas 7,3g,
- 4 Chocolates Kit Kat,
- Nescafé saquetas,
- Chá preto saquetas,
- Chá lime saquetas,
- Açúcar/Adoçante,
- Cápsulas Café Nespresso.

Todos os produtos encontram-se na copa do 4º piso para reposição. Exceto os chocolates, cápsulas de café e natas que são dados todos os dias pela Governanta Executiva e devolvidos no final do turno se não houver a necessidade de serem colocados nos quartos.



Fonte: Registo próprio



Fonte: Registo próprio

4. Cesto com Produtos

Um dos princípios de uma limpeza, higienização e desinfecção eficaz é que dependendo do tipo de sujidade e com base no grau de higienização pretendido, devem ser identificados o tipo de produtos a aplicar, o modo, a frequência e a dose. É por isso que os produtos se encontram organizados do seguinte modo:

- P42 para o pavimento. Produto de cor Lilás.
- P60 para WC: agindo como um anticalcário. Produto Azul Escuro.
- P10 para WC: agindo como um sabão neutro. Produto Azul Claro.
- Nebul para desinfetar todas as superfícies. Produto à base de álcool.

Os produtos encontram-se nos carros em embalagem de plástico de 750ml e a reposição é feita na copa do 4º piso, onde há uma máquina, instalada na parede, ligada à rede de água e à caixa dos produtos de 10L. Sendo de modo automático a diluição necessária. Estes devem ser utilizados com o seguinte material:

- Pano em microfibra Azul para limpeza/higienizar WC.
- Pano microfibra Amarelo para limpeza/higienização do Quarto.
- Duas esponjas:
 1. Amarela para limpeza do WC;
 2. Azul para lavar louças (Copos, Chávenas, Pires e Colheres).

Todo este material tal como: produtos, esponjas e panos microfibras encontram-se na parte superior lateral do carro num cesto com repartições próprias para evitar a contaminação cruzada.



Fonte: Registo próprio

5. Copa / Ofício

No espaço da Copa de Serviço além do carro acima descrito encontra-se a chamada “Aranha”. Carro pequeno feito de um suporte de metal e coberto por um saco de lona onde é colocada a roupa suja tirada dos quartos. Dentro desta estão sacos de cores diferentes para se proceder à separação da roupa.

- Azul: Lençóis
- Verde: Capas
- Amarelos: Turcos
- Toalhas de piscina e fronhas são colocados num dos cantos da Aranha.

Nas copas existe o seguinte material em que se deve manter as seguintes regras de utilização:

- Aspirador para cada colaboradora, que depois de usado deve ser devidamente limpo (escova, filtro, fio, cano e saco).
- Mopa/bailarina que deve ser mudada diariamente.
- Balde com esfregona que deve ser mudada quando haja necessidade.

Cada copa é também composta por prateleiras com toda a roupa para uso diário. Tal como um lavatório para poderem tirar água e encher baldes e higienizar o local.

Todos os pisos têm lavatórios à exceção do Piso 0 e 1.



Fonte: Registo próprio



Fonte: Registo próprio



Fonte: Registo próprio



Fonte: Registo próprio

6. Reciclagem

Na copa é feita a reciclagem do lixo tirado dos quartos. O lixo é separado assim que é tirado do quarto. Tudo o que é reciclável vai para dentro do saco preto de lixo grande. Enquanto o lixo orgânico fica dentro dos sacos pequenos tirados dos quartos e só é colocado para dentro do saco grande preto após ser devidamente fechado. Dentro do ofício encontra-se afixado na parede os informativos com as devidas cores para cada tipo de lixo. Os sacos estão numa estrutura suspensos do chão para as colaboradoras, assim que cheguem ao ofício distribuam os lixos nos respectivos ecopontos.

- Azul - Papel Cartão
- Amarelo - Plástico/Metal
- Verde - Vidros



Fonte: Registo próprio

7. Limpeza das Casas de Banho

Deve ser evidente que a casa de banho passou por uma limpeza completa por isso estes são os procedimentos a serem seguidos:

- Entrar no WC e retirar todos os lixos, roupas sujas, colocar o balde do lixo e piaçaba dentro do bidé.
- Colocar todas as loiças do quarto dentro da bacia para lavagem e desinfecção: chávenas de café e chá, copos de água, copo do WC e as partes amovíveis da máquina de café.
- Colocar um pano por cima da bancada de madeira e começar por lavar as loiças que estão dentro da bacia com a esponja adequada (Azul). Colocar produto “P10” na esponja e lavar todas as loiças. Finalizar colocando em cima de um pano a escorrer.
- De seguida, vaporiza todas as loiças do WC com produto “P60” anticalcário cor Azul escuro incluindo o vidro da banheira. Colocar produto “P10” numa esponja amarela e verde e lavar a bacia, torneira esfregando bem, incluindo os azulejos. Retira o ralo e lavar. Lavar bidé, balde do lixo, copo do piaçaba e o próprio piaçaba, a banheira retirando também o ralo para lavar, lavar bicha do chuveiro e o chuveiro, azulejos e por último, lavar a sanita. Colocar a esponja amarela dentro da sanita para lavar bem por dentro e por fora.
- Secar as loiças que ficaram a escorrer em cima da bancada e colocar no devido sitio no quarto. Lavar e secar a bancada onde esteve a loiça a escorrer por cima e por baixo incluindo a balança, salpicar o espelho com água e secar muito bem, secar a bacia, vidro da banheira, azulejos, torneiras, banheira, bicha do chuveiro e o chuveiro, balde do lixo, bidé, sanita e copo do piaçaba.
- Colocar as roupas limpas: 2 banhos, 2 rostos, 1 bidé, 1 tapete.
- 2 rolos de papel higiénico, 2 sacos higiénicos, 1 saco transparente no balde do lixo.
- Por fim lavar o chão do WC passando um pano húmido no chão. (Caso não seja possível passar o pano húmido no chão: lavar com a esfregona e de seguida passar com um pano enrolado na vassoura para que não fique nenhum cabelo).

Toiletries a colocar na WC: em cima da bancada numa base acrílica com os seguintes itens: 2 sabonetes, 1caixa touca de banho, 1caixa lima unhas, 1caixa

cotonetes. Na parede está um suporte com uma embalagem de champô e outro de sabonete líquido.



Fonte: Registo próprio



Fonte: Registo próprio

8. Quarto com Chegada

Em primeiro lugar bater sempre à porta. Mesmo que o registo indique que o quarto está vago, pode ter acontecido um qualquer imprevisto e estar ocupado. Abrir a porta para arejar o quarto enquanto se faz a higienização. Passar um pano húmido com um antibacteriano (NEBUL) nos móveis do quarto e loiças do WC, descarregar a água do autoclismo e verificar a sanita. Limpar os vidros, calhas, passar um pano húmido com antibacteriano na mesa e nas cadeiras do terraço. Lavar o quarto todo e por fim lavar o terraço, fechar a porta do terraço e fechar o cortinado. Certificar que está tudo direito e não falta nada, tanto no quarto como no WC, fechar a porta.



Fonte: Registo próprio

9. Quarto com Diária

Bater com delicadeza à porta 3 vezes e falar em português bom dia/boa tarde, posso limpar o quarto do senhor/senhora? Caso o cliente esteja no quarto e queira a limpeza, aguardar um pouco para este sair.

Começar por abrir a janela do terraço e manter sempre a porta da entrada aberta, retirar todo o lixo incluindo o do WC, levar o lixo para fora e trazer sacos limpos para os respetivos baldes. (Fazer logo a separação do lixo). Se for dia de trocar da roupa de cama fazê-lo sempre com luvas e coloca-la nos respetivos locais - capas, lençóis e fronhas. Colocar o édredon e almofadas em cima da cadeira ao lado da secretária, nunca no chão.

Quando se leva a roupa suja para os sacos trazer roupa limpa para a cama. Fazer a cama e esticar muito bem o lençol e a capa. Passar um pano húmido com o NEBUL em todos os móveis, TV, mesa e cadeiras do terraço, usando o sistema de ferradura ou seja: começar numa ponta e terminar no mesmo sítio onde se começou. Passar um pano húmido só com água nos vidros, para tirar as dedadas. Aspirar todo o quarto, terraço e WC. Lavar o quarto e no fim o terraço. Manter sempre a porta do quarto aberta.

Tendo o quarto pronto dirija-se para o WC, retire as toalhas que estão no chão ou, se penduradas, que estejam molhadas. Se estiverem penduradas, mas secas ou limpas não se trocam.

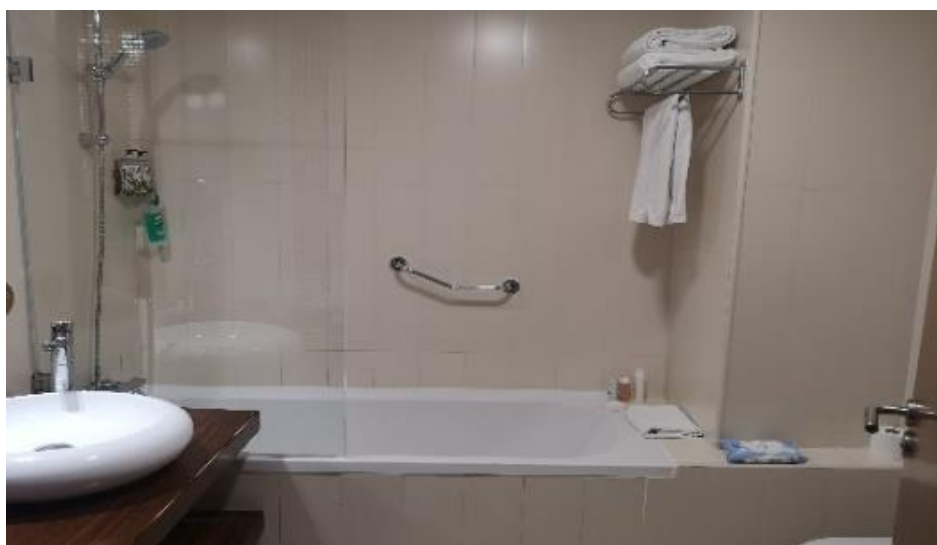
Seguir os seguintes pontos:

- Certificar que estão todas as toalhas no WC, troca por troca, a mesma que tira é a mesma que repõe.
- Levar as toalhas sujas para o saco e verificar se vai necessitar de mais alguma coisa tal como, papel higiénico, sabonete etc. Trazer tudo de uma só vez para maximização do tempo.
- Lavar a loiça suja que houver no quarto com o produto “P10” e a esponja de cor azul para a loiça.
- De seguida usa a esponja amarela e verde para lavar todas as loiças do WC, aplicar “P10” na esponja amarela e lavar, lavatório, banheira, bidé e sanita.

- Secar muito bem todas as loiças, repor todos os toiletries em falta, encher o champô e o sabonete líquido, lavar o chão e fechar a porta.



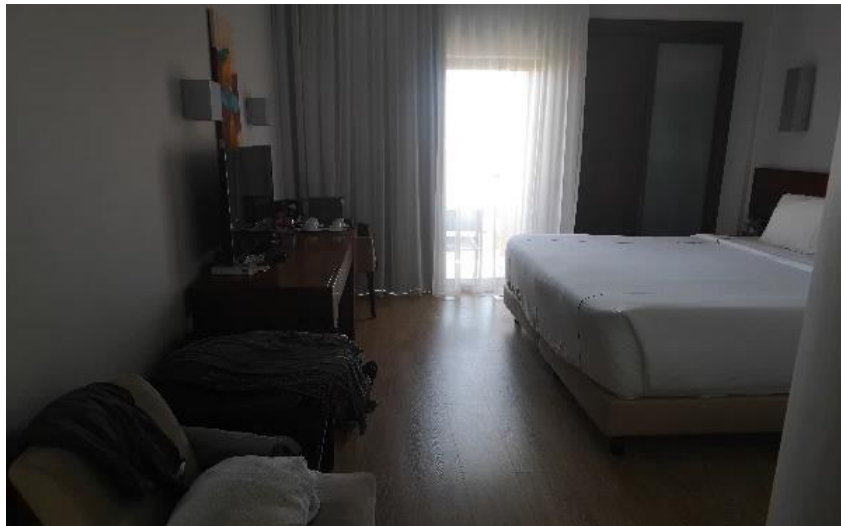
Fonte: Registo próprio



Fonte: Registo próprio



Fonte: Registo próprio



Fonte: Registo próprio

10. Quarto com Saída

Bater à porta 3 vezes e abrir a porta devagar mesmo que o quarto já esteja checkout em sistema e nos relatórios. A colaboradora já deverá estar equipada com todos os acessórios de higiene e proteção: Touca, luvas e avental de plástico. Os quartos têm horário predefinido para as saídas (12:00h), exceto alguns casos de late checkout. As governantas são informadas pela equipa do front office ou pelo relatório de saídas, saídas tardias e prolongamentos.

Seguir os seguintes pontos:

- Começar por abrir a janela do terraço e sempre com a porta da entrada aberta, retirar todo o lixo incluindo o do WC, levar o lixo para fora e trazer sacos limpos para os respetivos baldes. (Fazer de imediato a separação do lixo).
- Retirar toda a roupa da cama e de banho com as luvas e colocar nso devidos locais - capas, lençóis, fronhas, turcos e toalhas de piscina.

Colocar o édredon e almofadas em cima da cadeira ao lado da secretária, nunca no chão. Se for necessário trocar resguardos que possam estar sujos e ou os “P-us” (resguardos de almofadas).

- Quando levar a roupa suja para os sacos trazer roupa limpa para a cama. Fazer a cama e esticar muito bem o lençol e a capa. Passar pano amarelo húmido com NEBUL em todos os móveis, TV, mesa e cadeiras do terraço, usando o sistema de ferradura ou seja: começa numa ponta e termina no mesmo sítio onde começou.
- Passar um pano bem húmido com água quente e “P10” nos vidros e logo depois um trapo seco para tirar as dedadas.

Se o vidro estiver muito sujo passar o pano de microfibra bem encharcado de água quente com P10 e logo depois o rodo. Para finalizar um trapo bem seco.

- Aspirar todo o quarto, terraço e WC. Lavar o quarto e no fim o terraço.
- Tendo o quarto pronto dirija-se para o WC, retirar as toalhas que estão no chão ou, se penduradas, que estejam molhadas. Se estiverem penduradas, mas secas ou limpas não se trocam.
- Certificar que estão todas as toalhas no WC.

- Levar as toalhas sujas para o saco e verificar se vai necessitar de mais alguma coisa tal como, papel higiénico, sabonete etc. Trazer tudo de uma só vez para maximização do tempo.
- Lavar toda a loiça que houver no quarto, mesmo que não tenham sido usadas pois podem ter pó, com o produto P10 e a esponja de cor azul para a loiça.
- De seguida usar a esponja amarela e verde para lavar todas as loiças do WC, aplicar P10 na esponja amarela e lavar, lavatório, banheira, bidé e sanita. (Seguir procedimento citado no ponto 3.5.7 para esclarecer sobre a limpeza do WC.).
- Secar muito bem todas as loiças, repor todos os toiletries em falta, encher o champô e o sabonete líquido, lavar o chão e fechar a porta.



Fonte: Registo próprio

11. Ilustração de Saídas



Fonte: Registo próprio



Fonte: Registo próprio



Fonte: Registo próprio



Fonte: Registo próprio



Fonte: Registo próprio



Fonte: Registo próprio

12. Assiduidade e Pontualidade

Para além de todo o procedimento operacional a Assiduidade é um dos pontos mais importantes para o colaborador/entidade patronal.

- Chegar sempre a horas e sair a horas, cumprir com os horários estabelecidos para o almoço e quando for possível o lanche.
- Ser assíduo aos períodos de trabalho. Mantendo a frequência e continuação na qualidade do serviço dentro deste período.
- Praticar todos os Standards do local de trabalho com comprometimento e profissionalismo. Tanto ao que diz respeito aos hóspedes, chefias, colegas e espaços comuns do Hotel.
- Com trabalho de equipa bem elaborado e tendo assiduidade em todos os procedimentos alcançamos as metas e objetivos propostos.

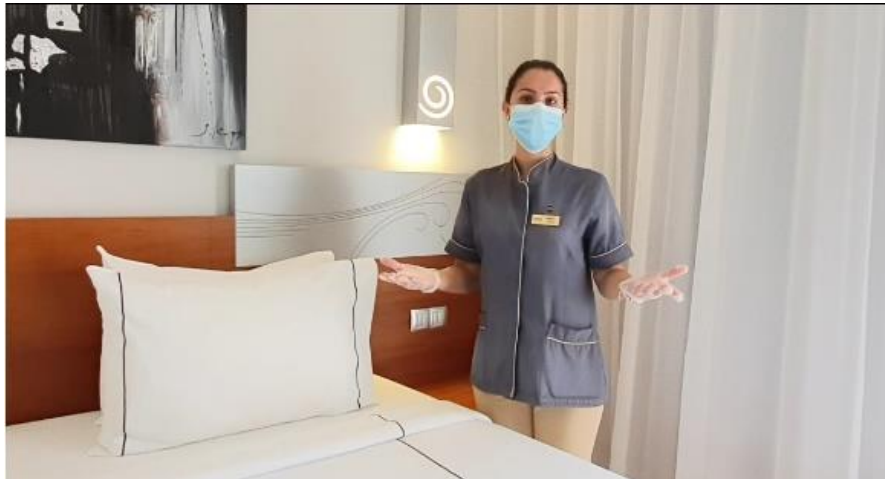
Procedimentos, maneiras e métodos de limpeza - como se colocam os toiletries, roupas de cama e de banho e etc., são incutidos logo a chegada a cada colaborador.

Tal como a Missão, Visão e Valores da empresa; visando alcançar um serviço eficaz e completo.

Como a própria palavra já o indica, ser pontual. Estar a horas no local pretendido:

- Estar a horas exatas, ou idealmente, antes da hora no local de trabalho no dito período laboral. Já totalmente pronto e com a devida refeição tomada.
- Se for tomar a refeição no local de trabalho e ou tomar banho antes de entrar ao serviço, chegar com a devida antecedência. Para não correr o risco de se atrasar.
- Ter boa apresentação e cuidados pessoais com toda a higiene feita. Sendo essa a higiene pessoal: (cabelo, pele e unhas bem limpas e aparadas. Odor controlado e perfumes suaves agradáveis de se sentir.)
- Sapatos de preferência o mais confortável possível, de cor preta, castanha, azul escuro ou cremes.
- Ter boa apresentação pessoal, a farda deve de estar sempre limpa e bem passada. (Manter uma muda extra no cacifo para eventuais acontecimentos/acidentes)
- O colaborador não vem fardado para o Hotel. Cada qual vem com a sua própria roupa. Só se fardam quando chegam ao local de trabalho. E da mesma forma

quando terminam o turno têm que se desfardar ou seja, as fardas só são utilizadas dentro da UH em período de trabalho.



Fonte: Registo próprio



Fonte: Registo próprio

13. Áreas Públicas

Os colaboradores destinados à limpeza/higienização das áreas publicas do Hotel têm o seguinte horário:

- Manhã: entrar às 7:00h e a sair às 15:30h,
- Tarde: entrar às 14:00h e a sair às 22:30h.

O turno da manhã deve prosseguir a seguinte ordem de trabalhos:

- De manhã passar a mopa no restaurante e, se não houver clientes, lavar a esplanada e toda a volta da piscina.
- Passar um pano com antibacteriano em todas as espreguiçadeiras.
- Fazer revisão em todos os WC da piscina.
- Lavar/higienizar WC do restaurante.
- Verificar elevador ao pé do restaurante.

No lounge do Front Office ter os seguintes cuidados:

- Passar o chão com mopa húmida,
- Limpar todos os móveis,
- Tirar todos os lixos,
- Lavar WC (piaçaba, balde do lixo, chão, portas e repor papel e sabonete se necessário.)
- Varrer e lavar a entrada do hotel.
- Verificar elevador.
- Lavar WC staff (repor papel e sabonete)

Após conclusão do serviço passar ao seguinte:

- Limpar gabinete do Diretor da unidade.
- Lavar escadas e corrimão.
- Colocar panos de limpeza a lavar.
- Subir para auxiliar nos pisos se for necessário.
- Às 11:30h, se for necessário, lavar restaurante e esplanada.
- Verificar WC restaurante e piscina.
- Tirar dedadas elevador.

Durante o período da Tarde após pausa para o almoço:

- Verificar WC staff e limpar/higienizar WC da esplanada.
- Repassar o Lounge:
 1. Passar com mopa húmida,
 2. Aspirar tapetes e elevadores,
 3. Passar Pronox A nos elevadores,
 4. Limpar parapeito, piano e tira lixo.
- Lavar escadas em caracol.
- Revisar WC clientes. (Todas).
- Estender panos e apanhar os secos.
- Ao fim do dia lavar WC piscina: (piaçabas, baldes de lixo repor papel e gel).
- Retirar lixo da piscina com ajuda de um colega,
- Por último lavar WC staff ao pé do refeitório: (Piaçabas, balde do lixo, repor papel gel e trocar cortinados dos polibãs se necessário).



Fonte: Registo próprio



Fonte: Registo próprio

14. Avarias e Manutenção

Quando se está a proceder à limpeza de quartos, corredores, elevadores ou as restantes áreas do hotel, o caso de se detetar uma avaria estas são as medidas a serem tomadas:

- Comunicar de imediato à governanta. Esta fica responsável por comunicar à manutenção.
- Comunicação pode ser feita por telefone ou colocada em sistema, dependendo do grau de urgência e impacto na operação da UH.
- O colaborador que detetou a avaria tem a obrigação de posteriormente verificar se a avaria ou problema foi solucionado ou se voltou a acontecer e reportar à governanta.



Fonte: Registo próprio

15. Distribuição de Serviço, Roupas e Guia de Transporte

A todos os colaboradores responsáveis pela limpeza das unidades de alojamento é-lhes entregue diariamente um suporte em papel onde está esquematizado o serviço para o dia e onde deve ser registado a roupa utilizada/trocada. Cada colaborador, por norma, fica responsável por desenvolver o seu serviço num piso do hotel, criando assim rotinas que maximizem o seu desempenho.

O código de cores e indicações sobre a Muda de roupa ou pedidos por parte do cliente para a limpeza a determinada hora ficam à responsabilidade da Governanta de ser passado ao colaborador.

- Azul: Quarto Ocupado.
- Amarelo: Quarto com Chegada.
- Rosa: Quarto com saída que não vai ocupar.
- A Muda de roupa é determinada consoante a duração da estadia do cliente. Excetuando um pedido expresso do cliente, esta é feita a cada 2 dias da sua estada.

O colaborador deve apontar o número de roupa que troca em cada uma das unidades de alojamento, deste modo é facilitado a contagem final para a lavandaria no momento de criar as guias de transporte, estas são divididas em:

- Lençol de cima Duplo.
- Lençol de cima Single.
- Lençol de baixo Duplo.
- Lençol de baixo Single.
- Toalhão de banho.
- Toalha de mãos.
- Tapetes.
- Édredons.
- Fronhas.
- Toalha de Bidé.
- Roupão.
- Toalha Piscina.

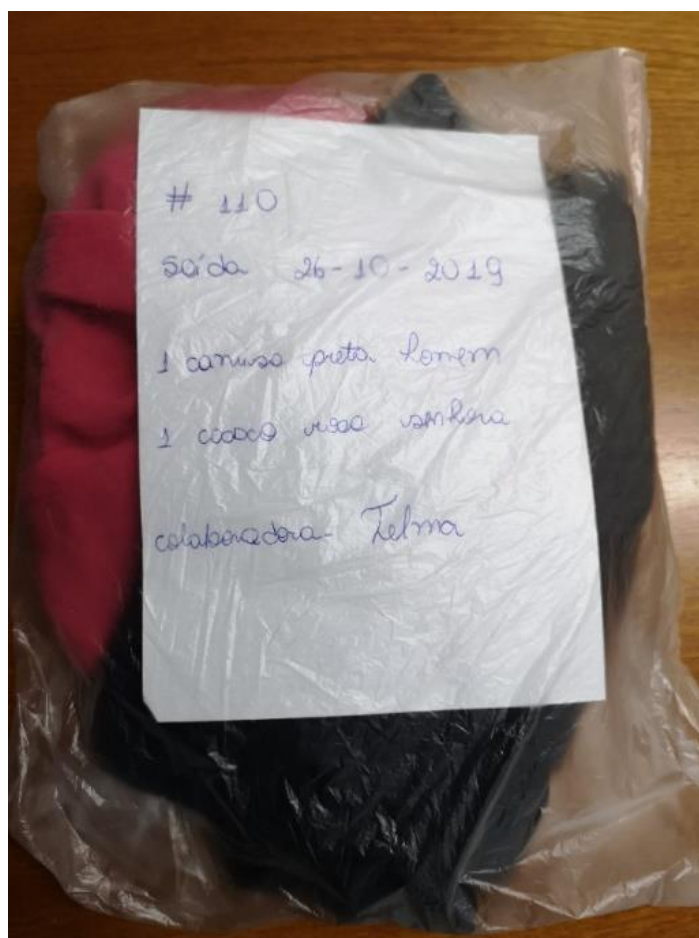
16. Perdidos e Achados

Numa saída quando um cliente deixa algum pertence esquecido e a empregada de quarto o achar, deve contactar logo de imediato a governanta. Esta comunica ao front office para que o pertence seja entregue ao cliente caso este ainda se encontre no hotel.

Quando não é possível entregar de imediato ao cliente, o pertence é colocado num saco transparente para ser mais fácil a sua identificação coloca-se data, número da saída, o nome do pertence e o nome de quem achou esse pertence.

O front office fica responsável pelo registo desse pertence em sistema PMS.

- **Local onde fica guardado:** O pertence fica num armário guardado no gabinete da governanta.
- **Tempo em que o pertence é guardado:** Após 1 ano se o cliente não reclamou o pertence é dado baixa em sistema e entregue a quem o achou.



Fonte: Registo próprio

Apêndice C: Registo de consumos de energia da UH

MÉS	ÁGUA				ELETRICIDADE		GÁS		HOTEL CLF			ANÁLISE DE CONSUMOS			
	Contagem Água Geral	Consumo Água Geral	Contagem Sistema Incêndios	Consumo Sistema Incêndios	Contagem KW	Consumo KW	Contagem Gás	Consumo Gás	Pax In House	#'s Ocupados	#'s Oferta	Consumo Água Geral por Cliente	Consumo Água Eleticidade por Cliente	Consumo Gás por Cliente	Consumo Gás por Quarto
31/dez	123,000	123,000	123,000	-123,000	123,000	-123,000	123,000	-123,000	100	50	0	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
01/jan		-123,000		-123,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
02/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
03/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
04/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
05/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
06/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
07/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
08/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
09/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
10/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
11/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
12/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
13/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
14/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
15/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
16/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
17/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
18/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
19/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
20/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
21/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
22/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
23/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
24/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
25/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
26/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
27/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
28/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
29/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
30/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
31/jan		0,000		0,000		0,000		0,000				0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
TOTAL:		-123,000		-123,000		-123,000		-123,000	0	0	0				

Apêndice D: Mapa de controlo de *reviews*

RESERVA	BOOKING	AVALIAÇÃO	NACIONALIDADE	QUARTO	CI	CO	TOTAL DIAS	COMENTARIOS NEGATIVOS	COMENTARIOS POSITIVOS	ADR	PREÇO TOTAL
		0,0	Portugal		1/jan	10/jan	9			13,67 €	123,00€
		5,0	Espanha				0			#DIV/0!	0,00€
		7,0	Brasil				0			#DIV/0!	0,00€
		10,0	USA				0			#DIV/0!	0,00€
0	Min Pontuação	0,0				Min de noites	0				123,00€
	Max Pontuação	10,0				Max de noites	9			%	98,40 €
	Total de Reviews < 8.3									Comissão	24,60 €
	Pontuação Média	5,5									
Atualização	9.1	Limpeza	Alemanha	0	0,00%						
01/01/2020	9.2	Conforto	Anónimos	0	0,00%						
	9.3	Equipa	Belgica	0	0,00%						
	9.4	Facilidades	Brasil	1	25,00%						
	9.5	Localização	Canada	0	0,00%						
	9.6	Value for Money	Espanha	1	25,00%						
	9.350		Francia	0	0,00%						
			Portugal	1	25,00%						
			Holanda	0	0,00%						
			Irlanda	0	0,00%						
			Italia	0	0,00%						
			Austria	0	0,00%						
			Qatar	0	0,00%						
			Russia	0	0,00%						
			Suiça	0	0,00%						
			UK	0	0,00%						
			USA	1	25,00%						
			TOTAL	4	100%						

USA 25%

Alemanha 0%

Brasil 25%

Portugal 25%

Espanha 25%

Canada 0%

Franca 0%

Atualização	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.350
Limpeza	0	0	0	1	0	1	
Conforto	0	0	0	0	0	0	
Equipa	0	0	0	0	0	0	
Facilidades	0	0	0	1	0	0	
Localização	0	0	0	0	0	0	
Value for Money	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	4	4	4	4	4	4	100%

Apêndice E: Mapa de controlo de *pickup*

MÉS	ROOM X	ROOM Y	ROOM Z	TOTAL	PREV.	DIF.
1				0,00 €	- €	- €
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				- €	- €	- €
T	- €	- €	- €	- €	- €	- €

	JANEIRO	MTD ANO	B-MTD ANO+1	CORRENTE	DIFERENCIAL
ROOM X	0	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ROOM Y	0	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ROOM Z	0	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €
T	0	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €
BAR	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
netREVPAR	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
UA total	0	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €
UA (o)	0	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €
UA (d)	0	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TX (o)	0	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pax InHouse	0	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €
REVpar	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
netREVPAR	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Revenue ALOJ	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ADR	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
R-X(adri)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
R-Y(adri)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
R-Z(adri)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ventilação FB	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
FB - 23%	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ventilação HSK	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
HSK + FB	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ALOJ - HSK + FB	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

	MP - TOS	PC - TOS	HSK - Saída	HSK - Diária
€	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
IVA	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
45 m	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

	OTA %	OTA	%	TOS %	TOS	%	HP %	HP	D %
0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €

Apêndice F: Mapa de histórico e previsão

	Historico e Previsão 2020					Historico e Previsão 2021				
	NOITES	PREÇO MEDIO	RECEITA	CHEGADAS	ESTADIA MEDIA	NOITES	PREÇO MEDIO	RECEITA	CHEGADAS	ESTADIA MEDIA
JANEIRO	100	40,00 €	4 000,00 €	30	3,33	60	40,00 €	2 400,00 €	10	6,00
FEVEREIRO	200	40,00 €	8 000,00 €	30	6,67	70	40,00 €	2 800,00 €	10	7,00
MARÇO	300	40,00 €	12 000,00 €	50	6,00	100	40,00 €	4 000,00 €	40	2,50
ABRIL	400	50,00 €	20 000,00 €	50	8,00	200	50,00 €	10 000,00 €	50	4,00
MAIO	500	50,00 €	25 000,00 €	100	5,00	300	50,00 €	15 000,00 €	100	3,00
JUNHO	600	80,00 €	48 000,00 €	100	6,00	500	60,00 €	30 000,00 €	200	2,50
JULHO	500	100,00 €	50 000,00 €	50	10,00	600	100,00 €	60 000,00 €	100	6,00
AGOSTO	400	100,00 €	40 000,00 €	20	20,00	200	100,00 €	20 000,00 €	50	4,00
SETEMBRO	300	100,00 €	30 000,00 €	20	15,00	200	100,00 €	20 000,00 €	50	4,00
OUTUBRO	200	40,00 €	8 000,00 €	20	10,00	100	50,00 €	5 000,00 €	20	5,00
NOVEMBRO	100	40,00 €	4 000,00 €	20	5,00	80	40,00 €	3 200,00 €	20	4,00
DEZEMBRO	100	40,00 €	4 000,00 €	20	5,00	60	40,00 €	2 400,00 €	20	3,00
TOTAL	3700	69,82 €	234 037,32 €	510	7,25	2470	74,50 €	324 433,28 €	670	3,69
JANEIRO	-40	⇒ 0,00 €	↓ -1 600,00 €	-20	↑ 2,67	⇒ -66,67%	⇒ 0,00%	⇒ -66,67%	↓ -200,00%	↑ 44,44%
FEVEREIRO	-130	⇒ 0,00 €	↓ -5 200,00 €	-20	↑ 0,33	↓ -185,71%	⇒ 0,00%	↓ -185,71%	↓ -200,00%	↑ 4,76%
MARÇO	-200	⇒ 0,00 €	↓ -8 000,00 €	-10	⇒ -3,50	↓ -200,00%	⇒ 0,00%	↓ -200,00%	↑ -25,00%	⇒ -140,00%
ABRIL	-200	⇒ 0,00 €	↓ -10 000,00 €	0	⇒ -4,00	⇒ -100,00%	⇒ 0,00%	⇒ -100,00%	↑ 0,00%	↑ -100,00%
MAIO	-200	⇒ 0,00 €	↓ -10 000,00 €	0	↑ -2,00	⇒ -66,67%	⇒ 0,00%	⇒ -66,67%	↑ 0,00%	↑ -66,67%
JUNHO	-100	↓ -20,00 €	↓ -18 000,00 €	100	⇒ -3,50	↑ -20,00%	↓ -33,33%	⇒ -60,00%	↑ 50,00%	⇒ -140,00%
JULHO	100	⇒ 0,00 €	↑ 10 000,00 €	50	⇒ -4,00	↑ 16,67%	⇒ 0,00%	↑ 16,67%	↑ 50,00%	↑ -66,67%
AGOSTO	-200	⇒ 0,00 €	↓ -20 000,00 €	30	↓ -16,00	⇒ -100,00%	⇒ 0,00%	⇒ -100,00%	↑ 60,00%	↓ -400,00%
SETEMBRO	-100	⇒ 0,00 €	↓ -10 000,00 €	30	↓ -11,00	↑ -50,00%	⇒ 0,00%	↑ -50,00%	↑ 60,00%	↓ -275,00%
OUTUBRO	-100	↑ 10,00 €	↓ -3 000,00 €	0	⇒ -5,00	⇒ -100,00%	↑ 20,00%	⇒ -60,00%	↑ 0,00%	↑ -100,00%
NOVEMBRO	-20	⇒ 0,00 €	↓ -800,00 €	0	↑ -1,00	↑ -25,00%	⇒ 0,00%	↑ -25,00%	↑ 0,00%	↑ -25,00%
DEZEMBRO	-40	⇒ 0,00 €	↓ -1 600,00 €	0	↑ -2,00	⇒ -66,67%	⇒ 0,00%	⇒ -66,67%	↑ 0,00%	↑ -66,67%
	↑ -1230	↑ 4,68 €	↑ 90 395,96 €	↑ 160	↑ -3,57	↑ -49,80%	↑ 6,28%	↑ 27,86%	↑ 23,88%	↑ -96,79%

Apêndice G: Mapa de histórico de alojamento

	HISTORICO 2019					HISTORICO 2020				
	NOITES	CHEGADAS	ALS	ARR	RECEITA	NOITES	CHEGADAS	ALS	ARR	RECEITA
JANEIRO	1000	100	10,00	40,00 €	40 000,00 €	500	200	2,50	40,00 €	20 000,00 €
FEVEREIRO	1000	200	5,00	40,00 €	40 000,00 €	1000	400	2,50	40,00 €	40 000,00 €
MARÇO	2000	500	4,00	40,00 €	80 000,00 €	1000	200	5,00	40,00 €	40 000,00 €
ABRIL	3000	900	3,33	50,00 €	150 000,00 €	0	0		0,00 €	0,00 €
MAIO	4000	1000	4,00	60,00 €	240 000,00 €	0	0		0,00 €	0,00 €
JUNHO	4000	900	4,44	70,00 €	280 000,00 €	500	100	5,00	80,00 €	40 000,00 €
JULHO	4000	900	4,44	80,00 €	320 000,00 €	1000	300	3,33	80,00 €	80 000,00 €
AGOSTO	4000	800	5,00	100,00 €	400 000,00 €	3000	800	3,75	100,00 €	300 000,00 €
SETEMBRO	4000	800	5,00	100,00 €	400 000,00 €	2000	300	6,67	100,00 €	200 000,00 €
OUTUBRO	3000	700	4,29	70,00 €	210 000,00 €	500	200	2,50	50,00 €	25 000,00 €
NOVEMBRO	1000	400	2,50	60,00 €	60 000,00 €	0	0		0,00 €	0,00 €
DEZEMBRO	1000	400	2,50	50,00 €	50 000,00 €	0	0		0,00 €	0,00 €
TOTAL	32000	7600	4,54	82,19 €	2 270 000,00 €	9500	2500	3,91	74,13	745 000,00 €
ANÁLISE COMPARATIVA										
JANEIRO	↓ -500	↑ 100	↓ -7,50	⇒ 0,00 €	↓ -20 000,00 €	↓ -100,00%	↑ 50,00%	↓ -300,00%	↑ 0,00%	↓ -100,00%
FEVEREIRO	⇒ 0	↑ 200	↓ -2,50	⇒ 0,00 €	⇒ 0,00 €	↑ 0,00%	↑ 50,00%	↓ -100,00%	↑ 0,00%	↑ 0,00%
MARÇO	↓ -1000	↓ -300	↑ 1,00	⇒ 0,00 €	↓ -40 000,00 €	↓ -100,00%	↓ -150,00%	↑ 20,00%	↑ 0,00%	↓ -100,00%
ABRIL	↓ -3000	↓ -900	↓ -3,33	↓ -50,00 €	↓ -150 000,00 €	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
MAIO	↓ -4000	↓ -1000	↓ -4,00	↓ -60,00 €	↓ -240 000,00 €	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
JUNHO	↓ -3500	↓ -800	↑ 0,56	↑ 10,00 €	↓ -240 000,00 €	↓ -700,00%	↓ -800,00%	↑ 11,11%	↑ 12,50%	↓ -600,00%
JULHO	↓ -3000	↓ -600	↓ -1,11	⇒ 0,00 €	↓ -240 000,00 €	↓ -300,00%	↓ -200,00%	↓ -33,33%	↑ 0,00%	↓ -300,00%
AGOSTO	↓ -1000	⇒ 0	↓ -1,25	⇒ 0,00 €	↓ -100 000,00 €	↓ -33,33%	↑ 0,00%	↓ -33,33%	↑ 0,00%	↓ -33,33%
SETEMBRO	↓ -2000	↓ -500	↑ 1,67	⇒ 0,00 €	↓ -200 000,00 €	↓ -100,00%	↓ -166,67%	↑ 25,00%	↑ 0,00%	↓ -100,00%
OUTUBRO	↓ -2500	↓ -500	↓ -1,79	↓ -20,00 €	↓ -185 000,00 €	↓ -500,00%	↓ -250,00%	↓ -71,43%	↓ -40,00%	↓ -740,00%
NOVEMBRO	↓ -1000	↓ -400	↓ -2,50	↓ -60,00 €	↓ -60 000,00 €	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
DEZEMBRO	↓ -1000	↓ -400	↓ -2,50	↓ -50,00 €	↓ -50 000,00 €	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
TOTAL	↓ -22500,00	↓ -5100,00	↓ -0,64	↓ -8,06 €	↓ -1 525 000,00 €	↓ -236,84%	↓ -204,00%	↓ -16,28%	↓ -10,87%	↓ -204,70%

Apêndice H: Mapa de A&B e análise de desempenho

		2019	2020	Análise
BAR 1	Bebidas	50 000,00 €	5 000,00 €	-45 000,00 €
	Comidas	2 000,00 €	200,00 €	-1 800,00 €
	Total B+C	52 000,00 €	5 200,00 €	-46 800,00 €
BAR 2	FB	2 000,00 €	1 000,00 €	-1 000,00 €
	HB	20 000,00 €	10 000,00 €	-10 000,00 €
	PA	40 000,00 €	10 000,00 €	-30 000,00 €
	Bebidas	50 000,00 €	10 000,00 €	-40 000,00 €
	Comidas	50 000,00 €	5 000,00 €	-45 000,00 €
	Total B+C	100 000,00 €	15 000,00 €	-85 000,00 €
	Total	162 000,00 €	36 000,00 €	-126 000,00 €
POOL BAR	Bebidas	100 000,00 €	10 000,00 €	-90 000,00 €
	Comidas	50 000,00 €	10 000,00 €	-40 000,00 €
	Total	150 000,00 €	20 000,00 €	-130 000,00 €
REST	Bebidas	40 000,00 €	10 000,00 €	-30 000,00 €
	Comidas	50 000,00 €	20 000,00 €	-30 000,00 €
	Total B+C	90 000,00 €	30 000,00 €	-60 000,00 €
	Vips	1 000,00 €	100,00 €	-900,00 €
	Total	91 000,00 €	30 100,00 €	-60 900,00 €
MINIBAR	Bebidas	2 000,00 €	500,00 €	-1 500,00 €
	Comidas	1 500,00 €	100,00 €	-1 400,00 €
	Total B+C	3 500,00 €	600,00 €	-2 900,00 €
RS	Bebidas	4 000,00 €	500,00 €	-3 500,00 €
	Comidas	5 000,00 €	1 500,00 €	-3 500,00 €
	Total B+C	9 000,00 €	2 000,00 €	-7 000,00 €
BOAR	Almoço	500,00 €	200,00 €	-300,00 €
	Jantar	100 000,00 €	50 000,00 €	-50 000,00 €
	PA	400 000,00 €	100 000,00 €	-300 000,00 €
	PA-Extra	200,00 €	500,00 €	300,00 €
	Total	500 700,00 €	150 700,00 €	-350 000,00 €
EVENTOS	Bebidas	2 000,00 €	500,00 €	-1 500,00 €
	Comidas	10 000,00 €	3 000,00 €	-7 000,00 €
	Total B+C	12 000,00 €	3 500,00 €	-8 500,00 €
	Brunch	100,00 €	20,00 €	-80,00 €
	Total	12 100,00 €	3 520,00 €	-8 580,00 €
TOTAL		980 300,00 €	248 120,00 €	-732 180,00 €
Total s/ Board		305 500,00 €	57 900,00 €	-247 600,00 €
		HÓSPEDES	CONSUMO MÉDIO	
	2019	50000	6,11 €	
	2020	20000	2,90 €	

