

***Custos, Controlo e Qualidade no Serviço F&B
No Hotel Meliã Madeira Mare***

Patrícia Sofia Guerreiro Constâncio Ferreira

**Relatório de Estágio
Mestrado Direção e Gestão Hoteleira**

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Francisco Manuel
Dionísio Serra
fserra@ualg.pt

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

Professor Francisco José
Simões Pinto
fjsimoespinto@sapo.pt

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

e supervisionado por supervisor

Hotel Meliã Madeira Mare

Faro, 2015



Universidade do Algarve
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Custos, Controlo e Qualidade no Serviço F&B
No Hotel Meliã Madeira Mare

Patrícia Sofia Guerreiro Constâncio Ferreira

Relatório de Estágio
Mestrado Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Francisco Manuel
Dionísio Serra
fserra@ualg.pt

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

Professor Francisco José
Simões Pinto
fjsimoespinto@sapo.pt

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo
Universidade do Algarve

e supervisionado por supervisor

Hotel Meliã Madeira Mare

Faro, 2015

TÍTULO

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 incluída.

Assinatura:.....

Nome: Patrícia Sofia Guerreiro Constâncio Ferreira

Data: 28 / 09 / 2015

Programa: Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Copyright:

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

Relatório de Estágio do Mestrado em
Direção e Gestão Hoteleira, apresentado
à Universidade do Algarve – ESGHT, nos
termos estabelecidos no regulamento de estágio,
para a obtenção do grau de Mestre em
Direção e Gestão Hoteleira, sob a coordenação
do Prof. Dr. Francisco Manuel Serra e
orientação Prof. Dr. Francisco José Simões Pinto.

Dedicatória

Aos meus falecidos avós, Idalinda e José Constâncio e em especial ao meu marido e melhor amigo Sérgio Ferreira.

Agradecimentos

Há minha mãe Celina que vive para mim e eu vivo para ela e me faz sentir que sou importante.

Ao Prof. Dr. Francisco Pinto, orientador de estágio, pela sua enorme disponibilidade e empenhamento. Uma orientação criteriosa e crítica, que estimulou e permitiu um crescimento pessoal e profissional.

Ao Dr. José Manuel Gomes, supervisor de estágio, pelo seu apoio, disponibilidade e amizade ao longo do estágio.

Agradeço também ao meu marido Sérgio pelas palavras de ânimo e encorajamento que, muitas vezes, foram o estímulo que me permitiu vencer obstáculos a nível pessoal e profissional.

Por último, mas igualmente importante, agradeço também a minha madrinha Maria Emília Vicente e as minhas amigas Tânia e Patrícia que puderam partilhar na realização de grande parte deste projeto, pelo apoio, amizade e encorajamento.

Ao Diretor do Hotel Meliã Madeira, Mare Dr. João Sanches, que consentiu e incentivou todas as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio.

Aqui deixo um agradecimento muito especial, a todos os que fizeram parte da realização deste estágio.

Resumo

O presente relatório centra-se no estágio desenvolvido no Hotel Meliã Madeira Mare, situado na Ilha da Madeira, durante sete meses, visando ajustar a teoria assimilada nas aulas à realidade do mundo do trabalho. Onde tive como principal atividade desenvolvida no departamento de F&B, e aborda a experiência vivida nos outros departamentos.

O departamento de F&B foi a minha principal atividade. Permitiu-me assim conhecer as práticas de gestão de F&B, controlo de custos, planeamento e gestão de eventos, economato/ compras e HACCP. A hotelaria está em constante crescimento, todos os dias, no mundo inteiro.

Os hoteleiros preocupam-se cada vez mais em cativar os seus clientes e oferecer-lhes a melhor experiência e os melhores produtos a preços reduzidos, devido à grande concorrência existente.

Na atualidade, com a evolução da hotelaria, uma boa gestão requer controlar custos e maximizar a qualidade e rentabilidade. O controlo de custos passa por todos os departamentos de um hotel, desde as receitas aos custos finais.

O foco principal do controlo de custos ocorre no departamento de F&B, pois é o departamento que apresenta mais custos e menos receita.

As principais atividades desenvolvidas decorreram na gestão de F&B e controlos de custos, para reduzir ao máximo os custos e perdas e maximizar as receitas.

Foi importante, também, passar pelos vários departamentos para ver a realidade do funcionamento de um hotel e a sua gestão no dia-a-dia.

Palavras-chave – Estágio, Hotelaria, Gestão, Controlo de Custos, F&B

Abstract

This report focuses on the internship undertaken at Meliá Madeira Mare, situated in Funchal, Madeira, for a period of seven months with a view to familiarize oneself with the reality of the working world and that assimilated in the classroom. Main activities of the internship were undertaken in the F&B department as well as several other departments in the hotel.

The F&B department was the core centre of the internship, providing an opportunity to develop skills in F&B management practices, cost control, planning and event management, consumables/purchasing and HACCP.

The hotel industry is one of the largest and fastest growing industries worldwide.

In order to lure in guests, hoteliers' currently main concern is to provide a variety of services and experiences as well as products at competitive rates that distinguish themselves from strong competitors.

Given the rapid development of the hospitality industry, good management currently requires the controlling of costs and maximizing quality and profitability. Cost control involves controlling all the revenue and respective expenses for each department of a hotel and the calculation of profit and loss on food and/or services rendered. Successful hotels require that costs be carefully established and monitored so that profit will result.

Cost control means not only selecting good food dishes for the restaurant menu, but to determine the affordability of these dishes by ensuring that their ingredients are sourced from the best conditions in terms of both quality and price, with a view to obtaining healthy ratios.

It was also important to go through the various departments in order to understand the reality of running and managing a hotel on a day-to-day basis.

Keywords - Training, Hospitality, Management, Cost Control, F&B

Índice

Declaração de autoria de trabalho	3
Dedicatória	5
Agradecimentos	6
Resumo	7
Abstract	8
Lista de Acrónimos.....	12
Lista de Gráficos.....	13
Lista de Ilustrações	14
Introdução.....	15
Capítulo I - Caracterização da Unidade Hoteleira.....	17
Meliá Hotels International.....	17
Marcas Meliá.....	17
Meliã em Portugal	19
Hoti Hotéis	20
Histórico do Grupo Hoti.....	20
Acordo de Cooperação com o Meliá Hotels International	21
Hotelaria na Madeira	22
Meliã Madeira Mare	23
Serviços Disponíveis no Hotel	23
Infraestruturas.....	24
Estrutura Organizacional	26
Mercados	28
Fidelização.....	32
Satisfação do Cliente	33
Capítulo II - Teórica de F&B	34
Direção de F&B.....	36
Controlo Food & Beverage	38
Gestão de Controlo.....	38
Implementação do Sistema de Controlo de F&B	39
O Controlador de Food & Beverage.....	40
Ciclo Operacional de F&B	41
O Ciclo das Mercadorias	41
Serviço.....	45

Ciclo Produtivo de F&B	46
Proveitos, Custos e Resultados	46
Histórico de Vendas	47
Fichas Técnicas	50
Menu <i>Engineering</i>	53
Qualidade.....	55
Segurança e Higiene Alimentar - HACCP	57
O que é o HACCP?.....	57
Princípios do HACCP.....	57
Implementação do Sistema HACCP.....	58
Auditorias HACCP	59
Capítulo III – Estágio – Atividades Desenvolvidas.....	61
Principais Objetivos.....	61
Estrutura do Departamento F&B	63
Organigrama Área de HACCP	65
Impacto do F&B no Sucesso do Hotel: perspetiva da satisfação e fidelização dos clientes	66
Impacto do F&B no Sucesso do Hotel: perspetiva financeira.....	68
Principais Atividades Desenvolvidas	70
1. Controlo de Custos	70
A. Controlo de HB.....	70
B. Controlo das Anulações (<i>Void</i>).....	71
C. Controlo de Consumos Internos (Direção, F&B, entre Outros)	71
E. Controlo dos <i>Vouchers</i> Bebidas e Comidas (<i>Vouchers</i> Promocionais Jantar 3=4)	72
F. Outros Custos	73
G. Controlo de Inventários	73
H. Controlo de Análise de Desperdícios	74
I. Calculo Rácios de <i>Vouchers</i>	75
J. Fichas Técnicas	75
2. Eventos	76
A. Abertura do Processo do Evento	76
B. Nota serviço.....	77
C. Verificação e Organização do Evento	78
D. Acompanhamento do Grupo.....	78
E. Transferências.....	78
F. Fecho do Processo do Evento.....	79
3. Economato/ Compras	80

A. Requisições.....	80
B. Recebimento das Mercadorias.....	80
C. Controlo dos Armazéns	81
D. Lançamento de Faturas e Requisições.....	81
E. Inventário.....	82
4. Fecho de Mês.....	83
A. Inventário.....	83
B. Transferências.....	83
C. Apuramentos das Receitas.....	84
D. Apuramento de Custos	84
E. Mapa de Apuramento de Resultado.....	85
5. HACCP.....	86
A. Auditoria Interna	86
B. Relatório Interno.....	87
C. Auditoria do HACCP	87
D. Fichas Técnicas	88
Atividades Complementares desenvolvidas durante o Estágio	89
Direção Alojamento.....	89
Reservas.....	89
Andares.....	90
Direção Geral	91
Comercial	91
Marketing/ Relações Públicas	92
Conclusões Finais.....	93
Referências Bibliográficas.....	96
Anexos.....	97

Lista de Acrónimos

BB - Bed and Breakfast

BC - Beverage Cost

CMD - Consumo Médio Diário

ESGHT - Escola Superior Gestão Hoteleira e Turismo

F&B - Food and Beverage

FB - FullBoard

FC - Food Cost

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point

HB – HalfBoard

IGV - Imposto Geral sobre a Venda

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

MDGH - Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

MMM - Meliã Madeira Mare

PMQ - Preço Médio por Quarto

POS - Point Of Sale

RAM - Região Autónoma da Madeira

RevPar - Revenue per Available Room

RL - Resultado Líquido

RM - Revenue Management

RP- Guest Relation

UALG - Universidade do Algarve

VIPS - Very Important Persons

Lista de Gráficos

Gráfico 1- Top 10 Grupos Hoteleiros em Portugal

Gráfico 2- Segmentos de Mercado do Hotel Meliã Madeira Mare

Gráfico 3- Nacionalidades de Clientes do Hotel Meliã Madeira Mare

Gráfico 4- Taxa de Ocupação do Hotel

Gráfico 5- Preço Médio por Quarto do Hotel

Gráfico 6- RevPar do Hotel

Gráfico 7- Market Metrix do Hotel Meliã Madeira Mare

Gráfico 8 - Venda Quartos do Hotel

Gráfico 9- Receita referente ao ano 2014 com adaptação própria de dados divulgados pelo Hotel

Lista de Ilustrações

Ilustração 1- Localização dos Hotéis do Grupo Hoti

Ilustração 2- Organigrama Hotel Meliã Madeira Mare

Ilustração 3- Organigrama Departamento F&B

Ilustração 4- Organigrama HACCP

Ilustração 5- Mapa de Apuramento de Custos do Evento

Ilustração 6- Fichas Técnicas de HACCP

Introdução

O presente relatório descreve o estágio desenvolvido no segundo ano, do segundo ciclo do Mestrado - Direção e Gestão Hoteleira, lecionado na Universidade do Algarve - Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo.

Relata as atividades desenvolvidas durante o estágio no Hotel Meliã Madeira Mare.

Ao longo deste relatório é feito o cruzamento entre os pontos de vista dos autores especialistas na área de F&B e as atividades desenvolvidas neste contexto.

Segundo o plano de estágio do Mestrado, o objetivo é que o estagiário conheça o mundo do trabalho numa perspetiva real, desenvolva capacidades profissionais na área de Gestão Hoteleira principalmente no departamento de F&B e controlo de custos, aplique na prática os conteúdos científicos adquiridos durante o curso e, se possível consiga inovar algo na empresa onde vai estagiar. Ao longo do relatório estão expostos todos os objetivos enunciados anteriormente, com apresentação de opiniões de diferentes autores sobre o tema em questão, exemplificação da forma como é feito cada processo dentro do Hotel e atividades desenvolvidas durante o estágio.

A hotelaria é um dos ramos económicos mais importantes mundialmente, pois existe em todos os países e está sempre em constante evolução. Gerir uma unidade hoteleira ou um departamento requer muito trabalho, sacrifício e dedicação. Para ser um bom gestor requer estar sempre em formação continua, adquirir novos métodos de trabalho para o crescimento da unidade hoteleira.

O presente relatório de estágio está organizado em três capítulos. O primeiro capítulo menciona a caracterização da Unidade Hoteleira, o segundo o enquadramento teórico de F&B e o terceiro refere as atividades desenvolvidas no estágio.

No primeiro capítulo, na caracterização da unidade hoteleira, desenvolve-se a evolução do Meliá Hotels International, as marcas Meliá, a Meliá Portugal, o histórico do grupo Hoti.

Ainda neste capítulo faz-se uma abordagem, à hotelaria na Madeira, com mais especificidade sobre o Hotel Meliã Madeira Mare incluindo os seus serviços, infraestruturas, estrutura organizacional, análise dos mercados, segmentos dos mercados, nacionalidades, taxa de ocupação, preço médio por quarto, *RevPar* e por último a fidelização e a satisfação dos clientes.

No segundo capítulo, enquadramento teórico de F&B, são apresentados os contextos teóricos do F&B, fazendo uma breve introdução ao F&B, à direção de F&B e ao controlo de F&B, explicando o ciclo operacional do F&B e o ciclo produtivo do F&B, por último abordando a qualidade e a segurança e higiene alimentar – HACCP.

No terceiro capítulo, as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, foram estruturadas da seguinte forma: primeiro a apresentação da estrutura do departamento, os seus principais objetivos, o impacto no sucesso do hotel, na satisfação e fidelização dos clientes e em termos financeiros. Depois segue-se a descrição das principais atividades desenvolvidas no estágio, onde pus em prática os conhecimentos adquiridos e tive oportunidade de colocar a minha criatividade ao serviço do hotel sugerindo algumas melhorias nos processos.

As atividades desenvolvidas tiveram mais impacto no departamento de F&B controlo de custo.

Passei por vários processos dentro da gestão de F&B: controlo de custos no geral, organização e desenvolvimento de eventos, organização e gestão economato e compras, o fecho de mês para apurar custos mensais, o aperfeiçoamento de todas as fichas técnicas de HACCP do Hotel e outros trabalhos que iam surgindo ao longo dos dias.

Neste capítulo também se dá ênfase ao tema controlo, custos e qualidade no serviço de F&B, por ser um fator muito importante para o sucesso do departamento e do Hotel. O controlo de custos não trata apenas de comprar mais barato, reduzir porções, servir ou substituir produtos de determinada qualidade por outros de nível inferior, mas sim e sobretudo maximizar a qualidade e a rentabilidade, e prevenir desvios e ineficiências. Conseguir controlar todos os custos neste departamento não é fácil pois é o departamento que tem custos maiores, e baixos lucros.

Também passei por outros departamentos do Hotel, onde dei assistência a diretores e chefias, na direção de alojamento, reservas, andares, direção geral, comercial e marketing/ relações públicas.

Nos anexos encontram-se alguns documentos fornecidos pelo Hotel para um melhor esclarecimento. Podem também ser consultados os organigramas e outros dados fornecidos que foram utilizados para realizar os gráficos que se encontram ao longo do relatório.

Capítulo I - Caracterização da Unidade Hoteleira

Meliá Hotels International

Foi fundada no ano 1956 em Palma de Maiorca (Espanha). A Meliá Hotels International é uma das maiores companhias hoteleiras do mundo, além de ser a líder do mercado espanhol, tanto no segmento de negócio como de lazer.

A cadeia Meliá Hotels International é considerada, a nível mundial, o primeiro grupo do setor de hotéis Resorts do mundo, a décima nona maior cadeia do mundo, a terceira companhia de hotéis na Europa e a primeira cadeia de hotéis em Espanha.

Atualmente a Meliá Hotels International dispõe de mais de trezentos e cinquenta hotéis espalhados por quarenta países nos quatro continentes.

Estão distribuídos pelas várias marcas; Meliã, Gran Meliá, ME by Meliá, Paradisus, Innesside by Meliá, TRYP by Wyndham, Sol Hotels e Club Meliã.

Ao longo da sua história a Meliá Hotels International foi desenvolvendo diferentes processos de fusão e aquisição de novos hotéis que têm permitido o seu crescimento a um ritmo vertiginoso. Esta evolução está focada numa estratégia de expansão internacional, a qual permitiu, por exemplo ser a primeira cadeia hoteleira espanhola a entrar nos mercados da China, Médio Oriente, Estados Unidos.

Um dos outros pontos fortes da Meliá Hotels International é oferecer um serviço abrangente baseado na excelência e qualidade de serviço, baseado num portfólio de uma marca forte e consistente, que não só oferece experiências únicas aos clientes, mas também cria valor para os investidores em termos de rentabilização no seu investimento.

Marcas Meliá

A Meliá Hotels International está dividida em oito marcas: Meliã, GRAN Meliá, ME by Meliá, PARADISUS, INNSIDE by Meliá, TRYP by Wyndham, SOL Hotels e CLUB Meliã.

Cada uma delas dirige-se a um segmento alvo diferente, distribuídas por: *Premium, Upscale, Midscale e Lifetime Vacation*.

As oito marcas garantem a qualidade através dos seus programas personalizados diretamente para o cliente satisfazendo as suas necessidades.

Todas as marcas foram desenhadas para satisfazer cada cliente em cada ocasião.

<u>Premium</u>	<u>Upscale</u>	<u>Midscale</u>	<u>Lifetime Vacation</u>
 <p>Gran Meliá destina-se a satisfazer clientes mais exigentes com um estilo muito ousado e Luxuoso.</p>	 <p>Hotéis que se destacam pela sua localização e fusão perfeita entre <i>design</i> e funcionalidade em destinos turísticos.</p>	 <p>Hotéis de cidade, espalhados pelas grandes cidades.</p>	 <p>Clube Meliá Vacation Projetado para atender as necessidades das famílias e fornecer serviços de "primeira classe".</p>
 <p>ME by Meliá projetado para atender clientes em viagem</p>		 <p>Hotel de cidade para negócios e lazer.</p>	
 <p>Resorts luxuosos com o "All Inclusive". Todo o serviço é personalizado e exclusivo. Têm a finalidade de realizar todos os desejos dos clientes.</p>			

Fonte: Website Meliá Hotels International

Meliã em Portugal

Atualmente existem onze Hotéis Meliã em Portugal continental e Ilha da Madeira, sendo três deles marca Meliã Hotels e Resorts e os restantes fazem parte da TRYP by Wyndham:

- Aveiro – Meliã Ria
- Braga – Meliã Braga
- Castelo Branco – Tryp Colina do Castelo Hotel
- Coimbra – Tryp Coimbra Hotel
- Covilhã – Tryp Coimbra Dona Maria Hotel
- Lisboa – Tryp Lisboa Oriente Hotel; Tryp Montijo Parque Hotel; Tryp Lisboa Aeroporto
- Madeira – Meliã Madeira Mare
- Porto – Tryp Porto centro Hotel; Tryp Porto Expo Hotel

Estes hotéis fazem parte do grupo Hoti Hotéis que é uma cadeia portuguesa.

No seguinte quadro podemos verificar o top dez dos grupos hoteleiros em Portugal.

O grupo Hoti Hotéis, tem atualmente uma capacidade total de mil oitocentos e sessenta unidades de alojamento. Está posicionado como o sexto maior grupo hoteleiro com presença nacional e o segundo maior grupo hoteleiro que oferece serviços de gestão a terceiros.

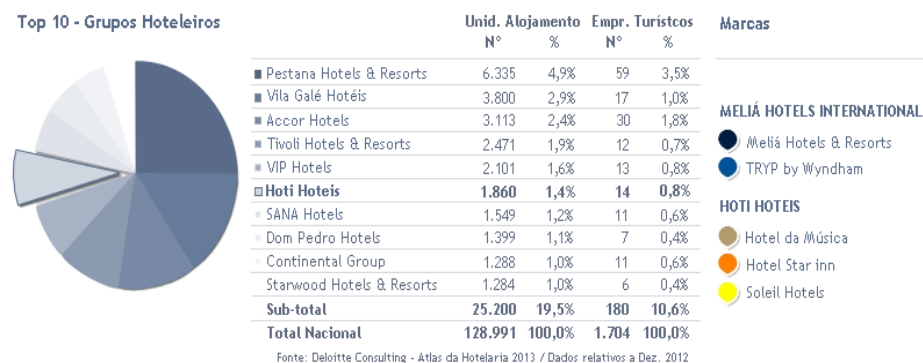


Gráfico 1: Top 10 Grupos Hoteleiros em Portugal

Acordo de Cooperação com o Meliá Hotels International

“Desde 1996, uma parte significativa da atividade hoteleira da cadeia Hoti Hotéis vem sendo desenvolvida em cooperação com a Meliá Hotels, motivo pelo qual nove das onze unidades hoteleiras que atualmente mantêm contratos com a cadeia Hoti Hotéis têm marcas Meliá Hotels International (Meliá Hotels & Resorts ou Tryp by Wyndham). Este acordo permite o desenvolvimento da atividade do grupo Hoti Hotéis enquanto gestor utilizando as marcas Meliá Hotels & Resorts, Tryp by Wyndham e Sol Hotels & Resorts. Esta cooperação almeja uma evidente vantagem competitiva: por um lado, a força de marketing, por outro o prestígio do Meliá Hotels International.”

Fonte: Web site Hoti

Hotelaria na Madeira

O propósito do destino RAM (Região Autónoma da Madeira)

Proporcionar aos visitantes uma oferta de experiências inovadoras, diversificadas e autênticas de soluções turísticas que capitalize o talento das pessoas, a essência dos valores e as tradições locais e acelerar o desenvolvimento económico ambiental e social do Arquipélago da Madeira.

Princípios do destino turístico RAM

Confiança – na capacidade de ultrapassar dificuldades;

Cooperação – entre turistas, parceiros e populações;

Ambição – saber quais as tendências e necessidades dos turistas e atingir as metas propostas;

Autenticidade – permanecer com as tradições genuínas, acompanhadas da evolução dos tempos;

Entusiasmo – partilhar a paixão e a emoção da região, proporcionando ao turista o saber receber.

O Futuro do destino turístico RAM

Ser um destino turístico conhecido pelas diversas formas de contacto com a natureza complementado por momentos de descontração em ambiente autêntico, moderno e cosmopolita ao longo de todo o ano, que proporcione aos visitantes experiências sempre positivas.

A região como conhecedora da sua realidade, deve estabelecer mecanismos necessários para efetuar a gestão, a promoção e a comercialização da sua oferta turística.

Se existir uma coordenação entre as várias entidades, permite a obtenção de economia de escala e de sinergias, aumentando assim a capacidade da região na captação de apoios.

Meliã Madeira Mare

O Meliã Madeira Mare, encontra-se aberto desde o início de novembro de 2008, em regime de “*soft opening*”, pois a sua inauguração foi em março de 2009. Foi o primeiro hotel com a marca internacional Meliã Hotels & Resorts a abrir na Madeira e a primeira unidade de 5 estrelas em Portugal.

Este luxuoso Hotel de cinco estrelas situa-se na zona privilegiada do Lido (zona da hotelaria), em frente ao oceano e com acesso direto à promenade marítima, a dez minutos do centro do Funchal e vinte minutos do aeroporto.

Serviços Disponíveis no Hotel

O Hotel Meliã Madeira Mare tem como objetivo principal vender os seguintes serviços:

- Quartos;
- Almoços e Jantares;
- Serviços Adicionais: Mini- Bar, Lavandaria;
- Salas.

O seu principal serviço é a venda de quartos *twin*, *doubles* e suites com o pequeno-almoço incluído. O cliente pode optar por comprar, antecipadamente um pacote com pensão completa - FB (*Full Board*) ou meia pensão - HB (*Half Board*). Este serviço também pode ser comprado no próprio hotel.

O cliente pode comprar *vouchers* promocionais de jantares 3=4 e *vouchers* de dez bebidas por um preço acessível, que podem ser utilizados nos restaurantes e bares do hotel. Também pode requisitar o serviço de “*room service*” e, assim desfrutar do pequeno-almoço, almoço ou jantar no seu quarto em ambiente calmo e acolhedor.

Se desejar beber alguma bebida no quarto, encontra um minibar com bebidas com e sem álcool, serviço este adicional que o cliente deverá pagar no final da estadia.

Outro serviço adicional que o hotel disponibiliza é a lavandaria. O cliente pode mandar lavar e/ou passar a ferro, a sua roupa.

O hotel vende também as suas salas de reuniões para a realização de conferências, formações, *coffee-breaks*, *cocktails*, banquetes, almoços e jantares de grupos, jantares de gala e casamentos.

Infraestruturas

Quartos

O Hotel tem duzentos e vinte quartos modernos e confortáveis, sendo cento e noventa e dois “*twins e doubles*”, dezasseis “*suítes premium*” com cozinha completa, oito “*master suítes*” com *kitchenette*, duas “*suítes executivas*” e dois quartos para clientes com reduzida mobilidade motora.

Todos eles têm casas de banho equipadas com espelho de aumento, secador de cabelo, roupões e chinelos, ar-condicionado com controlo individual, TV com ecrã *LCD* de trinta e duas polegadas, canais digitais por cabo, canal de rádio e música ambiente, menu de filmes – *pay TV*, telefones com linha direta para o exterior, acesso à internet – banga larga, cofre de segurança eletrónica com capacidade para *laptop* até dezassete polegadas, serviço de café e chá, minibar, varanda privativa, na maioria com vista para o mar, serviço de quarto 24 horas e check-in 14H00 e check-out 12H00. As linhas arquitetónicas do hotel são contemporâneas e de inspiração marítima.

Anexo 2 – Planta dos Quartos do Hotel

Restaurantes e Bares

Dispõe de dois Restaurantes e três Bares: O Restaurante “Mare Nostrum” oferece vários *buffets* temáticos como a “Noite da Carne”, “Noite Italiana” e “Noite Madeirense onde dão a conhecer os sabores gastronómicos de cada tema. O Restaurante “Il Massimo” à *La Carte*, que mostra a cultura italiana com pratos tradicionais de Itália. O Bar “O Ilhéu” oferece o serviço de almoços e refeições ligeiras. O Bar “La Luna” situado junto à receção com o “Nini Deck” (um terraço panorâmico sobre o mar com música ocasional). O Bar “El Piano” com música ao vivo e animação durante a noite.

Salas de Reuniões

O Hotel disponibiliza uma área de congressos com 750m², distribuída por cinco salas de conferências e ainda um “*Ball Room*” que tem um palco e capacidade para quatrocentas e cinquenta pessoas. Todas as salas estão adjacentes a um “*foyer*” e um “*Business Center*” e equipadas com acesso à internet *WI-FI*. Há possibilidade de aluguer de equipamentos audiovisuais e organização de banquetes, casamentos, jantares de gala e *cocktails*, conferências ou almoços de trabalho.

Anexo 3 – Planta das Salas do Hotel

Lazer

Existe uma piscina exterior para adultos e outra para crianças. No interior do Hotel também há uma piscina interior aquecida de água doce, spa (serviços pagos) com sauna individual e coletiva, hidromassagem, massagens terapêuticas e de relaxamento, estética e dietética, zona de relaxamento, *Fitness Center* (gratuito) completamente equipado com equipamento cardio - *fitness* e de musculação, programas de atividades para crianças (sazonal) e desportos náuticos incluindo mergulho junto ao Hotel.

Outros Serviços

O hotel dispõe ainda de sala de bilhar, biblioteca, internet “*desk*”, salão de beleza, cabeleireiro, loja de *souvenirs*, serviço de lavandaria, internet *Wireless* nas áreas públicas do hotel, aluguer de viaturas, serviço de táxis, serviço médico 24 horas, serviço *baby-sitter* (mediante solicitação), estacionamento com garagem gratuito, serviço de transferes aeroporto/hotel/aeroporto mediante solicitação.

Anexo 1 – FactSheet/ Brochura do Hotel

Estrutura Organizacional

O Hotel Meliã Madeira Mare está estruturado em quatro grandes departamentos:

- Direção Geral;
- Departamento Financeiro;
- Departamento de Alojamento;
- Departamento de F&B.

A Direção Geral inclui as áreas comercial e relações públicas. É sem dúvida o departamento principal do hotel uma vez que todos os outros departamentos lhe reportam as suas atividades.

O departamento Financeiro inclui as áreas de recursos humanos e contabilidade, que estão ligadas mas diretamente à sede da empresa localizada em Lisboa.

O departamento de Alojamento que inclui a receção, andares, piscina e a manutenção.

O departamento de F&B engloba as áreas de compras/ economato, cozinha, restaurantes e bares.

A comunicação interna entre a Direção Geral e os departamentos é feita através dos diretores de F&B e de Alojamento, mas também comunicadas ao chefe ou responsável de cada área, para divulgarem as informações ao seu pessoal, para que todos tenham conhecimento de tudo o que se passa no hotel.

Todos os departamentos têm as suas responsabilidades e objetivos delineados na missão e valores estipulados na cadeia Meliá Hotels:

- Missão

“O Meliá Hotels International oferece experiências e serviços globais de hospedagem com critérios de excelência, responsabilidade e sustentabilidade. Como empresa familiar, contribui para um mundo melhor.”

- Valores

Os valores pelos quais o Hotel se rege são:

“Vocação de serviços, O hóspede é a nossa razão de ser!”

- **Excelência** - “Tem por objetivo tudo fazer, com profissionalismo, eficiência e agilidade”
- **Inovação** - “Evoluí para ser cada dia melhor”
- **Proximidade** - “Compartilha, escutas, sente”
- **Coerência** - “Faz o que decide”

Organigrama do Hotel

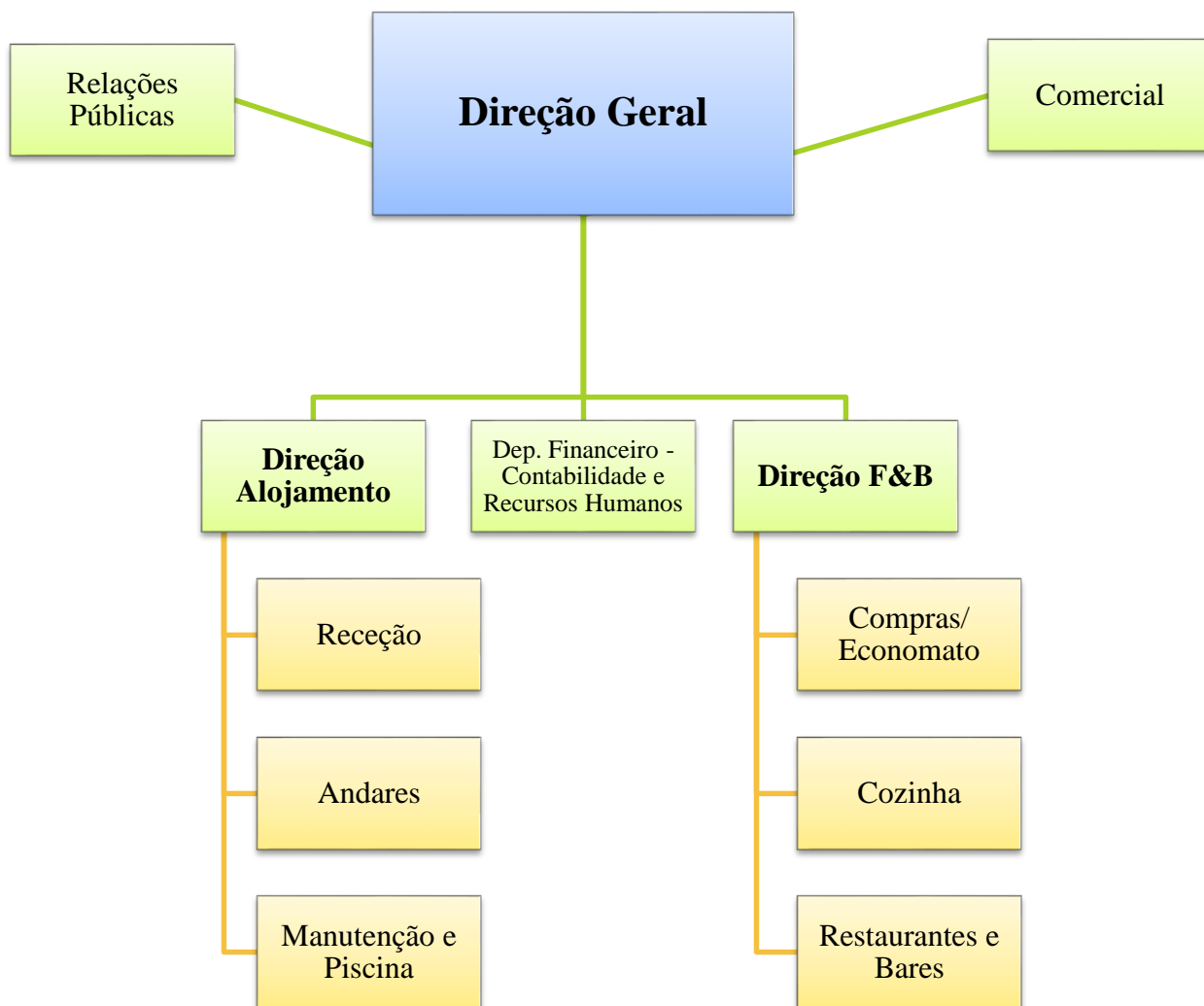


Ilustração 2: Adaptação própria baseado no Organigrama do Hotel

Anexo 4: Organigrama Hotel Meliã Madeira Mare

Mercados

Hoje em dia, com a extrema segmentação do mercado hoteleiro, bem como a existência de públicos cada vez mais exigentes, é visível a segmentação dos produtos hoteleiros que estão, a cada momento, mais especializados e se voltam para categorias de hóspedes mais definidos.

Dentro desta grande especialização, podem-se dividir os meios de hospedagem em dois grandes grupos, que estão voltados para atender aos dois tipos específicos de hóspedes: os hotéis de negócio e os hotéis de lazer.

A caracterização destes dois grandes públicos e a definição da melhor estrutura hoteleira para atender a cada um deles, no sentido de reproduzir a atual lógica do mercado, que desenvolve os novos produtos hoteleiros baseia-se prioritariamente nos desejos e necessidades dos seus potenciais clientes.

A melhor maneira de agrupar os tipos de estruturas hoteleiras é através do mercado preferencial a que se destinam.

Segmento de Mercado

A segmentação de mercado representa um excelente indicador para se analisar quais os clientes que mais frequentam o hotel. Para melhor se entender o mercado é necessário dividi-lo em vários segmentos de mercado.

- *Tour* operador, agências de viagens com contrato (*Who to Price Contract*);
- Lazer (*Individual Leisure*);
- Grupos em lazer ou em negócio (*Leisure Groups, Business Groups*);
- Negócios (*Individual Business*);
- Gratuidades (*Complimentary*);
- Outros - Clientes sem reserva, agências sem contrato (*Other*).

O segmento de mercado com mais peso no hotel, é o “*Who To Price Contract*” (*Tour* Operadores e Agências de Viagens com contrato) pois é o que tem maior percentagem. Em seguida encontra-se o “*Individual Leisure*” (Clientes em Lazer) e o “*Individual Business*” (Clientes em Negócio).

Conclui-se que o *tour* operadores e as agências de viagens são os segmentos que mais se destacam, pois têm contratos com o hotel para venderem em determinados países de eleição. Depois, seguem-se as vendas diretas que podem ser feitas diretamente no hotel ou nos vários hotéis, destinados a lazer ou negócios.

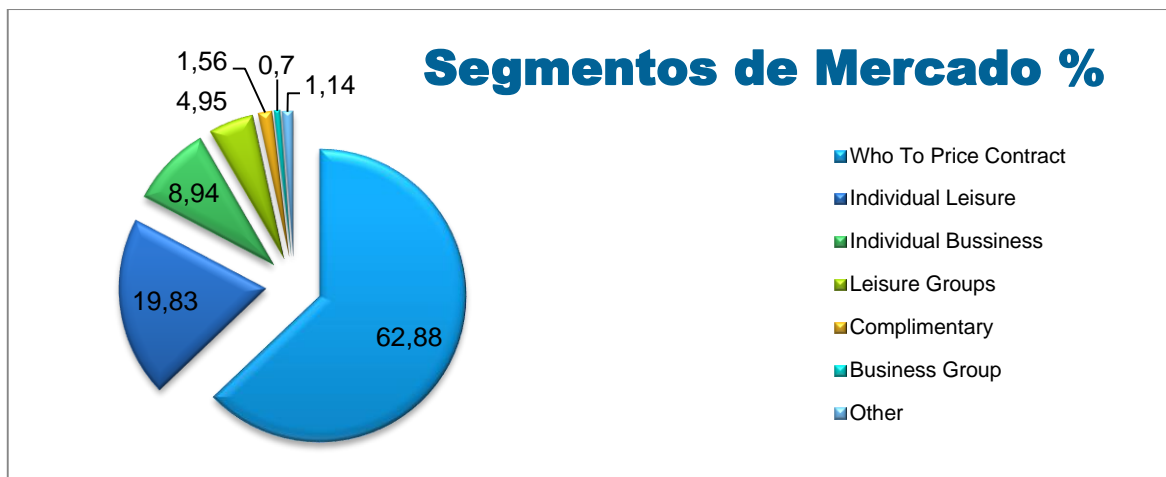


Gráfico 2 – Dados Segmentos de Mercado

Fonte: Meliã Madeira Mare-1jan a 31 Dez 2014 (Anexo 9)

Nacionalidades

A indústria, como se sabe, acompanha diferentes clientes de todo o mundo. O Meliã Madeira Mare tenta chegar a todos apesar de estar mais direcionados para alguns.

Verifica-se que a maior percentagem de clientes que optam pelo hotel são a nacionalidade inglesa, seguindo-se a portuguesa, alemã e francesa.



Gráfico 3 – Dados Nacionalidade Clientes

Fonte: Meliã Madeira Mare-1jan a 31 Dez 2014 (Anexo 10)

Taxa de Ocupação

Na indústria hoteleira calcula-se a taxa de ocupação do hotel, pois é um indicador fundamental que permite avaliar a capacidade de alojamento, média utilizada durante o período de referência (relação entre o número de dormidas e o número de camas ou quartos, disponíveis no período de referência).

O gráfico nº 4 representa a evolução real da taxa de ocupação do Hotel Meliã Madeira Mare no período de janeiro/2013 a março/2015. As análises trimestrais mostram o seguinte:

- Primeiro trimestre: há um aumento em 2014 relativamente a 2013;
- Segundo trimestre: verifica-se uma descida de ocupação no ano 2014 em relação ao ano 2013;
- Terceiro trimestre: houve um aumento na ocupação referente ao ano 2014 em relação a 2013;
- Quarto trimestre: existe outra descida no ano 2014 em relação ao ano 2013;
- No primeiro trimestre de 2015 pode-se observar que há um crescimento significativo relativamente com os outros dois anos anteriores.

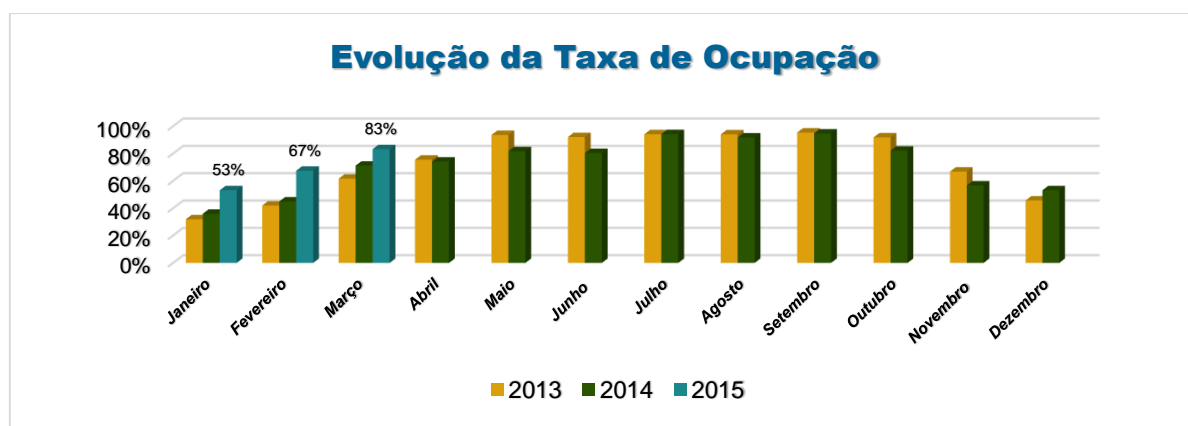


Gráfico 4 – Taxa de Ocupação do Hotel

Preço Médio por Quarto

Outro calculo muito importante para um boa gestão do hotel é saber o preço médio por quarto para se ter uma noção de como está a ser vendido cada quarto por média, pois os quartos podem ser vendidos a preços diferentes, de acordo com diversos fatores e circunstâncias que condicionam o processo das vendas de alojamento.

O gráfico nº 5 representa a evolução real do preço médio por quarto no Hotel Meliã Madeira Mare no período de janeiro/2013 a março/2015.

Observa-se que existe um pequeno aumento de preço, mas mínimo. Durante o ano inteiro, com exclusão dos meses de agosto e dezembro, verifica-se que o preço médio varia entre os cinquenta e os

sessenta e cinco euros. Excepcionalmente, o mês de agosto e o mês de dezembro são os meses que o preço sobe mais devido a ser as épocas mais altas do ano, onde o preço médio pode situar-se entre os setenta e os oitenta.

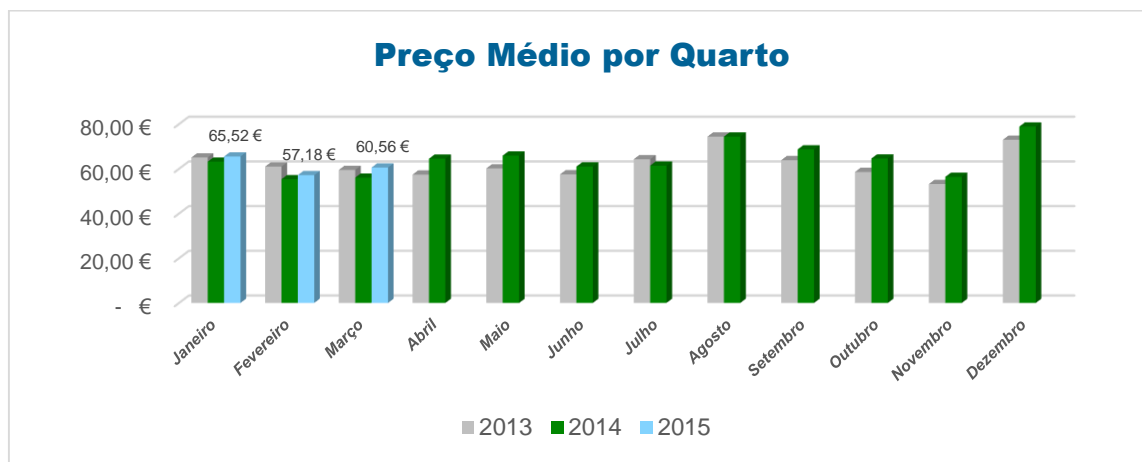


Gráfico 5 – Preço Média por Quarto do Hotel

RevPar

RevPar (Revenue per Available Room ou Receita por Quarto Disponível). É muito utilizado na indústria hoteleira para avaliar e comparar as receitas de hotéis. Pode ser também traduzido como o rácio entre a receita dos quartos ocupados e os quartos disponíveis num determinado período.

O gráfico nº 6 representa a evolução real do *RevPar* do Hotel Meliã Madeira Mare no período de janeiro/2013 a março/2015.

Verifica-se que no primeiro trimestre há um aumento de 2013 para 2014, do segundo ao quarto trimestre há uma descida de 2014 em relação a 2013.

No primeiro trimestre de 2015 pode-se observar que há um crescimento significativo comparando com os outros anos anteriores.

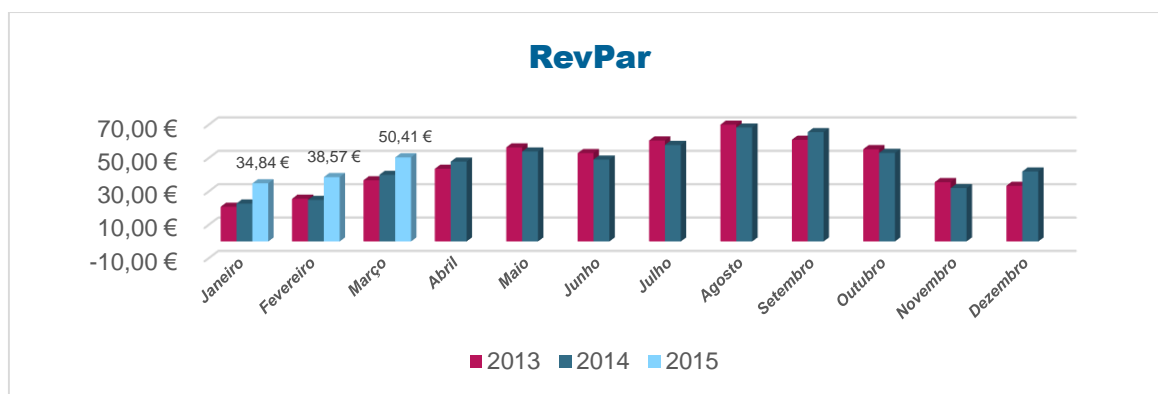


Gráfico 6 – RevPar do Hotel

Fonte – Meliã Madeira Mare Janeiro 2013 ate Março 2015 (Anexo 11)

Fidelização

O Meliá International dispõe de um programa de fidelização de clientes, designado “*Meliá Rewards*”, onde os clientes podem optar pelos hotéis do grupo Meliá espalhados pelo mundo, incluindo o Meliá Madeira Mare.

Este programa baseia-se num cartão de fidelização dá vantagens exclusivas durante a estadia. É uma forma de cativar os clientes e oferecer experiências diferentes durante a estadia. O programa de fidelização divide-se em três modalidades: *MeliáRewards Silver*, *MeliáRewards Gold* e *MeliáRewards Platinum*.

Cada modalidade oferece aos clientes vantagens diferentes.

Podemos verificar, no seguinte quadro, as regalias de cada programa de fidelização.

<u><i>Silver</i></u>	<u><i>Gold</i></u>	<u><i>Platinum</i></u>
Nível <i>Silver</i> - 5.000 pontos 5 Noites	Nível <i>Gold</i> - 20.000 pontos 20 Noites	Nível <i>Platinum</i> - 50.000 pontos 50 noites
10% Mais em pontos	20% Mais em pontos	40% Mais em pontos
11 Pontos por cada €	12 Pontos por cada €	14 Pontos por cada €
Cortesia no quarto na 1ª noite de estadia	Cortesia no quarto todos os dias da estadia	Cortesia no quarto todos os dias da estadia
10% de desconto no pequeno almoço	15% de desconto no pequeno almoço	20% de desconto no pequeno almoço
10% de desconto no minibar, snack-bar	15% de desconto no minibar, snack-bar	20% de desconto no minibar, snack-bar
<i>Check-out</i> até as 14h00	<i>Check-out</i> até as 16h00	<i>Check-out</i> até as 18h00
	Quarto superior com 50% de desconto.	Quarto superior totalmente grátis.
	<i>Check-in</i> a partir das 11h00	<i>Check-in</i> a partir das 10h00

Com o cartão de fidelização o cliente tem a oportunidade de usufruir de vantagens no Hotel Meliá Madeira Mare e desfrutar de uma estadia agradável, com diferenciadas regalias.

Através deste programa não se consegue apurar nenhum número de clientes repetentes do hotel, pelo que não tem sido possível obter dados para conseguir apurar percentagens.

Anexo 7: Meliá Rewards – Folheto Inscrição

Satisfação do Cliente

Atualmente o cliente é cada vez mais exigente e difícil de satisfazer, porque exige mais qualidade ao preço mínimo.

O Hotel tem como principal objetivo satisfazer todas as necessidades dos seus clientes, para que fiquem satisfeitos e com vontade de voltar e repetir a experiência.

A satisfação do cliente do Hotel Meliã Madeira Mare é monitorizada pelo programa *Market Metrix*, no qual é inserida toda a informação sobre a satisfação do cliente relativa as várias questões acerca dos serviços do Hotel. Depois de recolhida toda a informação consegue-se apurar resultados. No questionário encontram-se questões, tais como o atendimento, limpeza dos quartos, refeições e outros serviços.

No seguinte quadro podemos verificar quais as questões com maior ou menos relevância, conforme a satisfação dos clientes. Com maior percentagem o *room service*, a eficiência, o quarto em geral e a atitude do *Staff*, com menos relevância são mini bar do quarto, atividades noturnas e atividades para crianças.

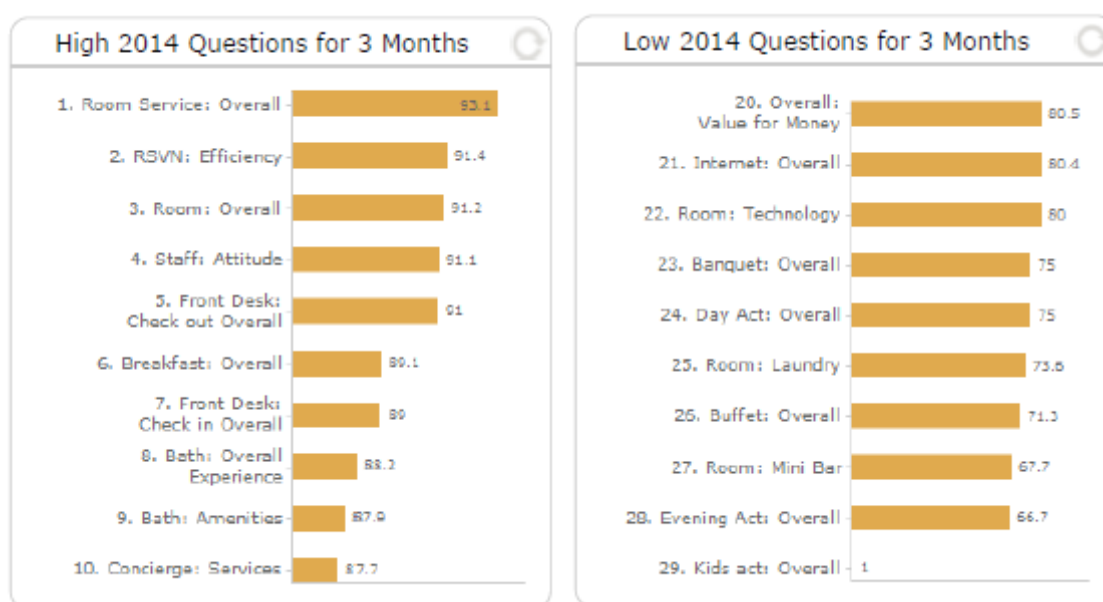


Gráfico 7: *Market Metrix* do Meliã Madeira Mare

Anexo 8: *Market Metrix* – Satisfação Cliente

Capítulo II - Teórica de F&B

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

Providenciar alimentação e bebidas para aqueles que não estão nas suas casas, é um negócio em enorme expansão, especialmente nos países desenvolvidos.”

Alguns dos aspetos que caracterizam o F&B:

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

Dirigir com sucesso uma operação de alimentação e bebidas, perante o cenário aqui descrito, constitui um desafio permanente e aliciante.

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

- Pequenos-almoços;
- Restaurantes à *La Carta* e/ou temático;
- Bares;
- Serviços especiais (*catering, cocktails, coffee breaks*, reuniões, banquetes);
- Refeições ligeiras;
- Refeitório do pessoal.

Todos estes serviços são comuns na hotelaria tradicional.

O conceito de F&B segundo Gonçalves (2006) é explicitado na seguinte frase:

“A gestão de comidas e bebidas tem como objetivo principal planejar, organizar, coordenar, dirigir, controlar e avaliar toda a operação de comidas e bebidas.”

Neste contexto, o presente capítulo abordará os seguintes temas no âmbito do F&B:

- Direção de F&B;
- Controlo de F&B;
- Ciclo Operacional de F&B;
- Ciclo Produtivo de F&B;
- Qualidade;
- Segurança e Higiene Alimentar – HACCP.

Direção de F&B

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

Supervisiona os seguintes setores:

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

Na parte administrativa executa as seguintes funções:

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

- Realiza de reuniões regulares de formação com os funcionários.

Na promoção e vendas dos serviços:

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

Controlo Food & Beverage

Segundo Marques (2008), “em hotelaria chama-se “controlo” ao departamento e ao sistema através do qual se executa verificação, conferência e fiscalização das compras, das vendas, do *stock*, etc.

Qualquer sistema de controlo é um processo, que se resume no acompanhamento de tudo o que se consome, o momento em que é solicitado ao fornecedor até ser vendido ao cliente e de tudo o que se recebe em troca das vendas.”

Gestão de Controlo

Moser (2002) refere que “o controlo de alimentação e bebidas é um eficaz instrumento de gestão, através do qual se pode avaliar o desempenho de qualquer operação de comidas e bebidas, relacionando indicadores de gestão previamente estabelecidos, com valores reais.”

Esta análise, permite que sejam tomadas medidas corretivas, de forma a minorar os desvios existentes entre os resultados estimados e os resultados verificados.

Por exemplo, se está previsto que um determinado produto apresente uma rentabilidade X e consecutivamente ele regista uma rentabilidade Y, só através de uma informação correta e atempada se torna possível efetuar uma análise objetiva da situação e imediatamente corrigir o que for necessário, de forma a atingir o indicador pré-estabelecido.

Eis um exemplo prático: se no bar está definido que a capacidade de uma garrafa de *whisky* é de 15 doses e se verificam constantemente vendas inferiores ao potencial da garrafa, então impõe-se a aplicação de um conjunto de medidas para que este produto apresente a rentabilidade inicialmente projetada. Será que o *barman* está a servir as doses estipuladas? Estará ele a vender uma marca e a faturar outra? Ou será que não registou a venda?

Todos os produtos utilizados nas operações de F&B, matérias-primas ou produtos acabados, devem ser objeto de um controlo permanente e sistemático em todas as fases do seu circuito, desde a sua compra até ao seu consumo, de forma a garantir o seu melhor desempenho.

Os mecanismos do controlo de F&B devem criar as condições necessárias para que, a qualquer momento, possam ser tomadas medidas no sentido de aproximar os objetivos traçados com a realidade, corrigindo erros e detetando situações irregulares, quer ao nível dos custos, quer ao nível das vendas. Os efeitos negativos decorrentes da ausência ou da ineficácia dos serviços de controlo, refletem-se em múltiplos aspetos, tais como: compras ineficientes, favoritismo na escolha dos fornecedores, desvio de

mercadorias, excesso de desperdícios, deterioração de produtos, excesso de *stocks*, fixação incorreta dos preços de venda, venda não faturadas, etc.

Para um controlo eficaz, deve-se considerar os seguintes pressupostos:

- Definição clara dos objetivos (rácios de custo, níveis de rentabilidade, qualidade do produto e dos serviços, standards de produtividade);
- Meios a nível de equipamentos e *software* informático para a obtenção da informação;
- Definição de normas e de procedimentos de trabalho;
- Aplicação atempada de medidas corretivas adequadas.

O controlo visa sobretudo maximizar a qualidade e a rentabilidade e simultaneamente prevenir a ineficiência ou o roubo. Controlar não significa envolvimento em assuntos periféricos, como sejam, por exemplo, a escolha dos pratos para uma carta de restaurante; o controlo deverá sim, ser capaz de custear esses pratos e assegurar que os seus ingredientes são adquiridos nas melhores condições de qualidade e de preço.

Implementação do Sistema de Controlo de F&B

Segundo Marques (2008), partindo do pressuposto que um eficaz sistema de controlo garante a otimização dos resultados de qualquer operação de F&B, torna-se fundamental a sua aplicação de uma forma prática e objetiva.

A escolha do sistema, bem como a sua implementação, deve considerar, os seguintes princípios:

1. Exatidão - Os dados obtidos através do cálculo dos valores dos custos e das vendas devem ser rigorosos;
2. Tempo Útil - O sistema deve ser capaz de projetar a apresentação de uma informação, consoante as necessidades; o não cumprimento deste princípio anula a utilidade e o interesse da informação e por conseguinte o objetivo do controlo;
3. Objetividade - Implica a criação do melhor sistema de controlo, o seu mecanismo deve proporcionar à operação resultados visíveis e satisfatórios;
4. Prioridade - O sistema deve relevar os fatores mais importantes para a obtenção dos resultados desejados;

5. Custo Efetivo - O investimento e a manutenção do sistema de controlo deverá ser inferior à redução de custos que irá originar;
6. Flexibilidade - O sistema deve ser suficientemente flexível para se moldar às mudanças;
7. Aceitação - O pessoal envolvido na operação de F&B deve compreender e aceitar o sistema, e cumprir todos os procedimentos exigidos.

O Controlador de Food & Beverage

Segundo Moser (2002) “o controlador de F&B deve reunir algumas qualidades indispensáveis para um eficaz desempenho das suas tarefas. Um bom controlador deve estar, tanto quanto possível, presente na operação, não se limitando a executar tarefas administrativas no seu gabinete, pois só assim poderá avaliar se os procedimentos pré-determinados estão a ser cumpridos.

Idealmente, o controlador de F&B deverá atuar na veracidade dos resultados e dos rácios de gestão. Também, em qualquer momento, deve verificar a chegada das mercadorias ao estabelecimento, assistir ao desenrolar do serviço na cozinha e no restaurante, verificar os procedimentos da faturação, etc. Nesta medida, é fundamental que o controlador mantenha uma excelente relação profissional com os chefes dos vários serviços de F&B (restaurante, cozinha, bar, banquetes) e que estes compreendam que a sua presença tem como único objetivo o de colaborar na maximização dos resultados da operação.”

Ciclo Operacional de F&B

O Ciclo das Mercadorias

O Controlo de F&B deve ser exercido sistematicamente em todas as fases do circuito das mercadorias, desde a sua entrada até ao seu consumo. Nesta conformidade, destacam-se as seguintes fases e, respetivamente, as principais ações de controlo a desencadear como refere Gonçalves (2006):

1ª Fase: Compra (verificação da aquisição dos produtos nas melhores condições de qualidade e preço);

2ª Fase: Receção (controlo da qualidade, do preço, da quantidade e do estado de conservação das mercadorias recebidas);

3ª Fase: Armazenagem (verificação do acondicionamento dos produtos nos locais apropriados e das suas condições de higiene e temperatura, gestão dos *Stocks* e valorização das mercadorias);

4ª Fase: Distribuição (controlo da transição dos produtos dos armazéns para as diferentes secções de produção e venda, conforme requisições internas);

5ª Fase: Produção (verificação da confeção dos pratos conforme padrões de qualidade estabelecidos - dosagens, apresentação, etc., análise dos rácios de custo);

6ª Fase: Venda ou Consumo (análise da oferta de F&B e respetivos preços de venda para os diferentes *outlets*, análise dos potenciais de venda e análise da rentabilidade do departamento).

Política de Compras

A política de compras deve definir os seguintes aspetos:

1. Ponto de encomenda - É o momento exato em que deve ser dada a ordem de compra. Para tal deverá ser estipulado um *stock* mínimo (SM) para cada produto, em função do seu consumo médio diário (CMD) e do seu tempo de aprovisionamento (TA), desde a sua encomenda até à sua entrega na unidade hoteleira (expresso em número de dias). Desta forma, o cálculo do SM é dado pela seguinte fórmula:

$$SM = CMD \times TA$$

2. Quantidades a comprar - A quantidade de mercadorias a comprar depende, por um lado, da previsão de ocupação dos diferentes pontos de venda da unidade hoteleira e, por outro, pelo histórico de consumo dos produtos em causa;
3. Rotação das existências em armazém (“*inventory turnover*”) – Permite avaliar a boa dinâmica do serviço de compras. Significa que quanto mais elevada for a rotação dos *stocks*, melhor é o desempenho da empresa. A rotação de *stocks* traduz a quantidade de vezes que uma ou mais mercadorias são adquiridas e consumidas num determinado período de tempo. O seu cálculo é efetuado com base na seguinte fórmula:

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Consumo Mensal}}{\text{Stock Médio}}$$

Stock médio calcula-se, dividindo por dois a soma do *stock* inicial com o *stock* final do produto em análise;

4. Prazos de pagamento - A grande vantagem do pagamento a prazo prende-se simplesmente com o facto de a mercadoria ser paga ao fornecedor após a sua utilização. Geralmente, os prazos de pagamento situam-se entre os 30 e os 60 dias;
5. Escolha do fornecedor – A escolha do fornecedor é um aspeto fulcral em todo o processo da compra. O fornecedor ideal a escolher deverá ser aquele que apresentar o melhor produto, ao mais baixo preço, concedendo o mais alargado prazo de pagamento e assegurando a entrega do produto o mais rapidamente possível;
6. Produtos armazenáveis e produtos de consumo imediato – Deve-se definir quais os produtos que deverão ser armazenados e quais aqueles que se destinam a consumo de imediato;
7. Autorização para a compra – Cabe ao chefe de compras autorizar, mas é aconselhável que o diretor de F&B, como responsável pela garantia de qualidade do produto final, bem como pela manutenção de um determinado nível de rácio de custo, analise todos os documentos relacionados com a compra das mercadorias.

Compra das Mercadorias

A compra de mercadorias é a função que consiste em abastecer a empresa e colocar à sua disposição, nas melhores condições de preço, de qualidade, de quantidade, de pagamento e de prazo de entrega, todas as mercadorias e produtos necessários à sua atividade. Deve-se ter em conta o preço das

mercadorias e avaliar a sua qualidade. A compra é uma tarefa de grande responsabilidade, pois não só envolve elevadas despesas, como também constitui o ponto a partir do qual é definido o custo e a qualidade do produto final.

Encomendas

É fundamental saber qual o produto e quantidade a ser encomendado. Como tal, deve-se verificar se o produto a adquirir é de facto necessário e irá ser consumido antes da data limite de consumo. As encomendas dependem sempre do tipo de produto, espaço disponível no armazém, necessidades diárias, dias para a próxima entrega, *stock* mínimo, ponto de encomenda, rotação de *stocks*, dias limites estabelecidos para as encomendas, periodicidade das entregas.

Receção de Mercadorias

Esta fase é muito importante, pois depende da autorização de entrega da quantidade e qualidade do produto. Deve-se verificar a nota de encomenda para assegurar que todos os produtos estão corretos, e ter em conta a garantia de que foi transportado nas melhores condições de higiene e temperatura. Por fim verificar se os produtos apresentam datas limites de consumo razoáveis. Os produtos devem vir sempre acompanhados da guia de remessa ou fatura, as quais devem especificar as designações e quantidades para efeitos de conferência no ato de entrega.

Armazenagem

O principal objetivo da armazenagem é garantir a manutenção e qualidade das matérias-primas e outros produtos, de forma a assegurar a disponibilidade dos produtos de acordo com as necessidades do dia-a-dia, minimizando perdas, desperdícios, desvios ou roubos.

Após a receção das mercadorias, importa colocá-las no lugar indicado o mais rapidamente possível, onde deve existir espaços pré-definidos para cada tipo de produto.

Os produtos “não conformes” (com prazos de validade expirados) que sejam para troca, devem ter numa zona devidamente identificada com a indicação de produtos “não conformes”.

Stocks

O *stock* é necessário, mas representa um empate de capital. Deve-se ter em conta as necessidades de produtos previstos, por forma a ser efetuada uma distribuição correta do espaço disponível, permitindo um correto armazenamento e controlo das matérias-primas consumíveis, facilitando assim uma maior rapidez na realização dos inventários. Deve-se também garantir que, determinado produto não entre em rutura de *stock*, garantindo a sua existência até ao dia da entrega. A rotação é fundamental, importa definir um *stock* mínimo para cada produto.

Controlo de Inventário

Os inventários podem ser físicos ou perpétuos. Os físicos são realizados no final de determinado período, no mínimo um mês, fazendo assim a contagem de todos os produtos em *stock*, ao passo que os perpétuos vão atualizando o inventário à medida que são efetuadas as entradas e saídas em *stock*. Ao realizar inventários mensais, a probabilidade de detetar enganos ou furtos é muito superior. Para calcular a reconciliação de inventários utilizam-se as seguintes fórmulas:

$$\text{Existências} = \text{Inventário Inicial} + \text{Compras (Entradas)} - \text{Consumos (Saídas)}$$

$$\text{Diferença de Inventário} = \text{Existências (Contabilística)} - \text{Inventário Final (Físico)}$$

Confeção

É fundamental que todos os profissionais que laboram na área de preparação e confeção possuam sólidos conhecimentos sobre higiene e segurança alimentar, domínio das fichas técnicas, confeção, capitações, empratamento de iguarias. É indispensável que os mesmos tenham conhecimento do preço do custo líquido dos produtos que utilizam. Este conhecimento é importante para sensibilizar os profissionais sobre a importância de evitar perdas, desperdícios e quebras.

Serviço

Para calcular a capacidade máxima teórica do restaurante é necessário ter os seguintes conhecimentos:

- Número de lugares do restaurante;
- Tempo médio de ciclo de uma refeição;
- Número de horas de abertura.

$$\text{Capacidade Teórica} = \frac{\text{Número Lugares} \times \text{Horas Serviço}}{\text{Ciclo Refeições}}$$

Pode-se calcular o rácio de ocupação relativamente à capacidade teórica aplicando a seguinte fórmula:

$$\text{Rácio Ocupação} = \frac{\text{Número Lugares} \times \text{Rotação}}{\text{Capacidade Máxima Teórica}}$$

Tipos de Serviço

Existem diversos tipos de carta e menus, podendo assim destacar-se os mais comuns:

- Serviço à inglesa;
- Serviço à americana;
- Serviço à francesa;
- Serviço à russa;
- Serviço à chinesa;
- *Buffet (Self-Service)*;
- Serviço de *cocktail*.

Ciclo Produtivo de F&B

Proveitos, Custos e Resultados

Este é um dos pontos muito importante numa boa gestão em F&B. Deve-se dominar a relação que existe entre proveitos recebidos e custos suportados. O saldo que fica após todos os custos pagos é o resultado.

$$\text{Proveitos} - \text{Custos} = \text{Resultados}$$

Proveitos

Devem-se gerir e controlar os proveitos, tendo sempre presente que o total dos proveitos é o resultado dos produtos/serviços vendidos. Existe possibilidade de aumentar os resultados de forma consolidada, se houver um forte controlo de custos.

Custos

Podem agrupar-se os em quatro categorias:

1. Custo da comida (*Food Cost*) - Este indicador está associado à venda dos itens dos menus e das cartas aos clientes. Inclui as despesas com carne, peixe, mercearia, fruta, vegetais, etc. Este custo por norma é dos que apresenta maior peso no total dos custos;
2. Custo da bebida (*Beverage Cost*) - Relaciona-se com tudo o que diz respeito a bebidas;
3. Custo com o pessoal - Diz respeito a todos os custos relacionados com os recursos humanos. Normalmente, este é o que apresenta maior peso no total dos custos;
4. Outros custos - Inclui todos os custos que não estão diretamente relacionadas com comidas, bebidas ou pessoal. Refere-se a despesas de energia, água, luz telefone, rendas, seguros, taxas, roupas, louça, vidros, utensílios, etc. Por vezes são erradamente considerados como despesas menores. Por isso, deve-se alertar para a necessidade de haver um especial cuidado no controlo destes custos.

Histórico de Vendas

O histórico consiste no tratamento sistemático da informação relativa às vendas durante um determinado período. Para tal, é necessário haver um conhecimento passado em relação às vendas em determinados períodos de maior ou menor receita, bem como o volume de vendas. Deve-se ter em conta quais os meses e dias que, em determinado ano, houve um maior pico de vendas, porque essa informação pode ser preciosa para se detetar possíveis falhas ou perdas de qualidade, e saber o limite de ocupação. Deve-se calcular também o consumo médio por refeição seja o pequeno-almoço, almoço ou jantar, Para tal deve recorrer-se a seguinte fórmula:

$$\text{Consumo Médio por Refeição} = \frac{\text{Total de Vendas}}{\text{Número de Clientes Servidos}}$$

Preço de Venda

O cálculo do preço de venda deve ser efetuado com todo o cuidado, pois a existência de erros na fixação dos preços de venda pode ser fatal para o êxito da empresa. É através da definição de preços de venda que podemos assegurar que os clientes recebem um produto que justifica o valor que pagaram. Neste sentido, há métodos mais utilizados como; senso comum, multiplicadores, margem de contribuição e custos principais.

- **Senso Comum** - Todas as empresas que não possuem fichas técnicas devidamente elaboradas, atribuindo preços de venda, têm por base a sua experiência acumulada ao longo dos anos, pela convivência e conhecimento de alguns preços médios da concorrência;
- **Multiplicadores ou *Mark-Up*** - Para utilizar este método é necessário ter fichas técnicas devidamente valorizadas, de modo a conhecer o preço de custo por dose. Os multiplicadores não devem ser iguais para todas as comidas e bebidas, devem ser aplicados diferentes *Mark-Up*, de acordo com o tipo de família (sopas, entradas, pratos de peixe, de carne, marisco, águas, vinhos, etc.) e o respetivo custo por dose dos itens dessas famílias.

Recorrendo assim à seguinte fórmula:

$$\text{Preço Venda} = \frac{\text{Custo do Prato (€)}}{\text{Custo do Prato (\%)}}$$

Para confirmar o valor, pode-se utilizar a fórmula da determinação do custo da comida:

$$\text{Custo Comida \%} = \frac{\text{Custo da Comida (€)}}{\text{Preço de Venda (€)}}$$

Assim podemos calcular o *Mark Up* utilizando a seguinte fórmula:

$$\text{Mark Up} = \frac{\text{Preço de Venda (€)}}{\text{Preço de Custo (€)}}$$

Os “*Mark Up*” podem variar entre “*Mark Up*” elevados de (4, 4.5, 5, 5.5) e por outro lado os “*Mark Up*” baixos são de (2, 2.5, 3 ou 3.5).

Também se pode aplicar a fórmula:

$$\text{Preço de Venda (€)} = \text{Custo Prato} \times \text{Mark Up}$$

“Mix Vendas” por Família

Este tipo de mapa fornece-nos várias informações, tais como o número de pratos vendidos, o total da receita realizada por família, o *Food Cost* individual por cada prato o *Food Cost* total da família, o total de custo da família e por fim o peso que cada prato teve para o total da receita, o que é muito importante para definir as políticas de vendas e promoções dos artigos em análise.

Previsão de Vendas

É importante mas difícil de prever quantas refeições se poderão servir. De qualquer forma, é indispensável ter uma previsão do que se vai vender, de modo a poder fazer-se compras em relação à previsão das vendas, acrescentando sempre uma margem de segurança.

Para tal, deve-se aproveitar toda a informação que foi guardada, quer em suporte informático através da caixa POS (*Point of Sale*), quer em papel. É conveniente ter em conta receitas executadas num período anterior para previsão de vendas futuras.

As vantagens obtidas com uma rigorosa previsão das vendas contribuem para um conhecimento das receitas esperadas, ajudando na previsão dos custos e nas necessidades de funcionários.

Assim, a previsão de vendas ajuda na definição das necessidades de funcionários e na quantidade aproximada de alimentos indispensáveis para o período, contribuindo para um efetivo controlo de custos.

Preço de Custo Líquido

Quando se calcula o preço de custo líquido deve utilizar-se sempre o custo bruto e ter atenção ao desperdício do género do alimento, visto não existir vantagem em comprar determinado produto, a um preço mais reduzido, quando este tem um desperdício muito elevado.

Para se apurar o custo líquido de um produto deve-se utilizar a seguinte fórmula:

$$\text{Custo Líquido €} = \frac{\text{Custo Bruto da Peça €}}{\text{Peso Líquido KG ou LT}}$$

Análise de Consumos

O mapa de análise de consumos também é de extrema importância.

É efetuado normalmente após a realização dos inventários, onde dará a informação dos valores do *Food Cost*. Assim consegue-se ter um controlo dos consumos através do inventário.

Fichas Técnicas

A ficha técnica de produção, ou ficha de cozinha, é o instrumento que garante a manutenção de um controlo de qualidade permanente em toda a produção de F&B.

É composta pelas seguintes rubricas:

- Designação ou nome do produto;
- Fotografia;
- Nº de doses confeccionadas;
- Ingredientes utilizados, quantidades, preço unitário e preço total;
- Descrição do modo de preparação;
- Descrição da forma de servir;
- Preço de venda líquido (sem IVA);
- Custo total;
- Custo dose;
- Margem de contribuição unitária;
- Rácio de *Food Cost*.

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

O controlador obtém uma informação precisa sobre o custo e o respetivo rácio, bem como da margem de contribuição unitária. Assim consegue-se fazer uma análise à rentabilidade individual de cada produto.

Rácio de *Food Cost* Unitário

O rácio de *Food Cost* unitário e a margem de contribuição unitária, são indicadores imprescindíveis na gestão de F&B:

$$\text{Rácio } \textit{Food Cost} \text{ Unitário} = \frac{\text{Custo Total Unitário}}{\text{Preço de Venda Líquido}} \times 100$$

Margem de Contribuição = Preço de Venda Líquido Unitário – Custo Total Unitário

O custo total unitário é determinado pela soma dos custos parciais de cada ingrediente que compõe o prato, calculado para uma unidade de venda. O preço de venda líquido significa que ao preço de venda ao público deverá ser deduzido o respetivo IVA.

A análise destes indicadores numa perspetiva individual, é útil na medida em que permite avaliar o custo variável de cada item bem como a sua margem unitária de lucro bruto.

Se tivermos como referência um rácio de custo padrão para uma operação de F&B, podemos compará-lo com o rácio de cada item e concluir se estamos ajustados ou desajustados com o referencial estabelecido e a partir daí tomarmos as necessárias medidas para aproximar os valores obtidos em cada item com os valores projetados.

Teste do Cortador

Tem como objetivo analisar a diferença do preço de custo líquido, entre comprar determinadas peças de carne já divididas, ou dividi-las no hotel. No entanto, é natural considerar que, ao comprar uma peça inteira, esta apresente um preço de custo inferior a essa mesma peça já devidamente preparada e quase sem desperdícios.

Para calcular, o tamanho das porções, é obrigatório afixar um quadro com a tabela de capitações de desperdício por limpeza e quebra na cozedura.

Cálculo dos Desperdícios

O cálculo dos desperdícios e o teste do cortador são indispensáveis para a elaboração das fichas técnicas. Para se conhecer o verdadeiro custo das matérias-primas é necessário determinar o volume de desperdícios, de modo a obter o preço de custo líquido. Assim estes cálculos são necessários para avaliar a qualidade e rentabilidade, procedendo à quantificação dos desperdícios que os géneros alimentícios apresentam.

Deve-se utilizar as seguintes fórmulas:

$$\% \text{ Peso Líquido} = \frac{\text{Peso Líquido} \times 100}{\text{Peso Bruto}}$$

$$\% \text{ Desperdícios} = \frac{\text{Desperdício} \times 100}{\text{Peso Bruto}}$$

$$\% \text{ Peso Bruto} = \frac{\text{Peso Líquido} \times 100}{\% \text{ Peso Líquido}}$$

Padrões de Rendimentos

O rendimento de um produto alimentar significa o seu peso ou volume, quando preparado e pronto para servir ao cliente. As principais fases do processamento do produto são a pré-preparação e a sua confeção. Os padrões de rendimento são os que resultam do processamento de um produto, que se inicia na sua pré-preparação e preparação, como a forma de servir e de trinchar. Para uma melhor avaliação destes padrões, são efetuados testes de rendimento.

Normalmente são praticados em produtos com custos elevados, produtos utilizados em grandes quantidades, alimentos comprados em bruto ou peça e transformados em alimentos prontos a cozinhar, indicando o rendimento em gramas, quilos ou porções.

Neste sentido determina-se o custo do produto, antes de ser servido, que tem como designação técnica de pré-custo que permite o conhecimento antecipado do custo, e logo a correta fixação do preço de venda.

Menu *Engineering*

Menu /Carta

O objetivo do menu/carta é informar o cliente sobre as comidas e bebidas que pode optar a determinado preço. Este deve ser pensado e elaborado com particulares cuidados, e transmitir a informação relativa à oferta gastronómica.

Tipos de Menus/ Carta

Existem diversos tipos de menus / carta.

Os mais comuns são:

- “*A La Carte*”
- “*Table D’hôte*”

Avaliação Menus

O menu é um instrumento que influencia o sucesso das vendas. Dada a sua importância deve-se fazer a avaliação de desempenho e performance dos menus. Nem todos os itens de comidas e de bebidas vendem o mesmo número, nem têm todos a mesma margem de contribuição, e, como tal, nem todos têm a mesma rentabilidade nem contribuem para as receitas na mesma proporção.

Popularidade e Rentabilidade

Normalmente o menu assenta em três grandes pontos:

- Procura do cliente: número de doses servidas;
- Análise das preferências dos clientes para cada item do menu;
- Margem de contribuição: diferença entre o preço de venda sem IVA e o preço de custo do prato.

Para calcular a popularidade e rentabilidade do menu deve-se:

- Definir o período de tempo em que vai ser utilizado;
- Conhecer o número de pratos da mesma família que vão ser analisados;
- Contabilizar o número de doses vendidas no período em estudo;
- Calcular o somatório de todas as doses vendidas, ou seja, a totalidade das doses de todas as iguarias em estudo.

Calcular o peso relativo em percentagem que cada prato tem relativamente ao somatório das doses vendidas. A popularidade de um menu pode ser calculada com a seguinte fórmula:

$$\text{Índice Popularidade} - \frac{1}{\text{Número de Pratos em Análise}}$$

Após o cálculo do índice de popularidade, pode-se comparar a percentagem de cada item com a percentagem do índice de popularidade. Os itens que conseguirem uma percentagem superior ao índice são considerados populares.

Depois deve-se calcular a rentabilidade dos pratos com a seguinte fórmula:

$$\text{Índice Rentabilidade} - \frac{\text{Total Margem Contribuição}}{\text{Total Doses Vendidas}}$$

Depois de calculado o índice de popularidade e o índice de rentabilidade, encontramos as seguintes categorias:

- *Star* – são itens que vendem bem e têm uma margem unitária de contribuição elevada;
- *Plowhorses* – apesar de venderem bem têm uma margem unitária baixa;
- *Puzzle* – itens que vendem pouco mas que têm uma boa margem unitária;
- *Dog* – estes itens não vendem bem nem são rentáveis.

Qualidade

As modernas teorias de gestão referem que a empresa, para alcançar os resultados desejados necessita de muita atenção face à qualidade. A importância da qualidade como processo integrado de gestão, percorre transversalmente as diferentes áreas e tarefas do departamento de F&B. Todos os pormenores interessam na excelência do serviço a prestar com o objetivo de satisfazer e fidelizar o cliente. Custa cinco a sete vezes mais conquistar um cliente, do que mantê-lo satisfeito.

De acordo com a norma NP EN 8402/96, a qualidade é definida como o “conjunto de características e atributos duma entidade que, a preço justo, satisfaz as necessidades explícitas e implícitas do cliente.”

A qualidade tem de ser demonstrada, não apenas através da certificação, mas também da existência de modelos de excelência com base na autoavaliação, na criação de uma cultura de qualidade comum a toda a organização e sempre numa perspectiva de melhoria contínua dos métodos, das técnicas, dos procedimentos e das próprias relações de trabalho. Ela não pode ser vista como um fim em si mesmo, mas como um meio para atingir a excelência no desempenho organizacional.

A qualidade segundo Marques (2003) é explicitada na seguinte frase:

“Qualidade não é algo que se possa produzir e guardar para usar quando for necessário”

Vantagens em apostar na Qualidade

As vantagens na implementação de um sistema de qualidade numa empresa podem ser: dá confiança às entidades com quem se relaciona e ao mesmo tempo proporciona a homogeneização de processos associados à prestação de serviços. Estas vantagens podem refletir-se na conquista de novos mercados, aumento de credibilidade e confiança dos clientes na empresa.

A vontade de implementar um sistema de gestão de qualidade e a respetiva certificação evidenciam, de forma credível, a competência e capacidade de organização em prestar serviços com características de qualidade.

Vantagens internas de um sistema de qualidade:

- Reorganização interna da empresa com vista a uma maior eficiência na gestão, diminuindo desperdícios, tempos e custos, através da formalização e aplicação de processos;
- Criação de um clima de motivação dos funcionários, induzindo-os a uma maior participação a diversos níveis da empresa;
- Contribuição para a deteção e correção de erros, oferecendo assim maior garantia de qualidade aos clientes;
- Fidelização dos clientes;
- Diminuição dos custos de promoção e publicidade, pois um cliente satisfeito é um potencial promotor da empresa, a custo zero.

Enquadramento Legal em Portugal

“ O decreto-lei nº 67/98, de 18 Março, que define todas as questões relacionadas com a higiene e segurança alimentar, estabelece no seu artigo 3º que as empresas de setor alimentar devem identificar todas as fases das suas atividade de forma a garantir a segurança dos alimentos e velar pela criação, aplicação, atualização e cumprimento de procedimentos de segurança adequadas.”

Segurança e Higiene Alimentar - HACCP

O que é o HACCP?

O sistema de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos (HACCP- *Hazard Analysis and Critical Control Point*) tem, na sua base, uma metodologia preventiva, com o objetivo de poder evitar potenciais riscos que podem causar danos aos consumidores, através da eliminação ou redução de perigos, de forma a garantir que não sejam colocados, à disposição do consumidor, alimentos não seguros.

Princípios do HACCP

A aplicação do sistema HACCP tem como principal objetivo assegurar e gerir a qualidade dos alimentos, prevenir intoxicações alimentares, defendendo o consumidor. O sistema HACCP integra sete princípios fundamentais, como refere Ribeiro (2011):

- Identificação e análise de todos os possíveis perigos de contaminação, desde a entrada e aprovisionamento da matéria-prima até à obtenção e despacho do produto final;
- Determinação dos pontos críticos de controlo PCC de cada um dos perigos assinalados;
- Definição dos limites críticos para cada PCC;
- Definição do procedimento de monitorização dos pontos críticos;
- Estabelecimento de um plano de ação a adotar sempre que os limites críticos sejam ultrapassados (ações corretivas);
- Implementação de um sistema de verificação do funcionamento do plano HACCP adotado;
- Implementação de um sistema efetivo de registo do resultado de todos os testes efetuados em cada ponto crítico (documentação e registos).

O sistema HACCP utiliza processos de identificação que o tornam integrável num sistema de qualidade.

Vantagens do HACCP

As vantagens da implementação do sistema HACCP são:

- O cumprimento da legislação em vigor;
- A melhoria na qualidade dos produtos e serviços;
- Promover a confiança do cliente;

Fornecer ao cliente produtos seguros, respondendo às suas necessidades e exigências

Pré-Requisitos

São formas de prevenir, eliminar ou apenas reduzir os perigos que podem vir a contaminar o género alimentício durante o seu processo produtivo e posterior distribuição. Devem ter em conta requisitos que uma vez contemplados permitam a aplicação efetiva do sistema HACCP.

Os pré-requisitos controlam o perigo associado ao meio envolvente e processo de produção do género alimentício.

Devem ser considerados os seguintes pré-requisitos:

- Plano de higienização;
- Código de boas práticas;
- Estruturas e equipamentos;
- Legislação específica de cada sector;
- Controlo de pragas;
- Higiene pessoal;
- Tratamento e controlo de água;
- Regras de armazenamento;
- Seleção de fornecedores;
- Recolha de resíduos;
- Materiais em contacto com alimentos;
- Formação.

Implementação do Sistema HACCP

Para desenvolvimento e implementação de um sistema de HACCP é necessário ter em consideração os sete princípios do HACCP, já focados anteriormente e adicionar-lhes seis passos preliminares:

1. Definição do âmbito do plano de HACCP;
2. Formação da equipa HACCP;
3. Descrição do produto e das matérias-primas;
4. Identificação do uso pretendido do produto;
5. Construção do fluxograma;
6. Confirmação do fluxograma.

Após a elaboração do plano e posto em prática o sistema HACCP, este deve ser revisto periodicamente, de forma a assegurar a sua adequação. Estas revisões devem ocorrer em intervalos regulares e sempre que forem introduzidas alterações no processo. Alterações estas, que poderão ocorrer na receção das mercadorias, no seu armazenamento, na preparação, a nível do pessoal, no controlo de temperaturas, no funcionamento dos equipamentos...

Auditorias HACCP

As atividades de auditorias são parte integrante e obrigatória do sistema HACCP, sendo enquadradas nas etapas de verificação e validação deste sistema de gestão de segurança alimentar. A auditoria é considerada um processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria e respetiva avaliação, com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são satisfeitos.

Os objetivos das auditorias da HACCP são:

- Averiguar a capacidade de produção e distribuição de alimentos seguros, de forma consistente;
- Verificar o correto funcionamento e a eficácia do sistema HACCP;
- Verificar se as atividades integradas no sistema estão documentadas de forma adequada;
- Determinar a conformidade do sistema, com os requisitos da norma de referência;
- Avaliar o cumprimento dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis;
- Promover melhorias no sistema.

Embora todos os tipos de auditoria tenham por objetivo principal verificar a eficácia de um determinado sistema, as razões pelas quais são feitas diferem e conduzem à existência de vários tipos de auditorias.

Assim, podemos ter:

- Auditorias internas, realizadas por iniciativa da empresa, de forma a verificar e validar o seu próprio sistema HACCP;
- Auditorias externas, promovidas por entidades externas à empresa auditada, com objetivo de verificar o cumprimento dos requisitos do sistema HACCP.

Relatório da Auditoria

A elaboração do relatório da auditoria é da responsabilidade do auditor coordenador e nele devem constar:

- Identificação da empresa auditada;
- Identificação da equipa auditada;
- Objetivos, âmbito e critérios da auditoria;
- Data da auditoria;
- Locais auditados;
- Identificação dos elementos de referência (documentos);
- Registos das constatações (sempre com referência a um documento da empresa);
- Lista de distribuição do relatório da auditoria;
- Conclusões.

O relatório pode ainda incluir o resumo da auditoria, uma descrição da situação dos sistemas e atividades, abordar pontos fortes, salientar as não conformidades mais graves detetadas, áreas não auditadas e o registo da verificação da implementação das ações corretivas.

Após a auditoria, a entidade auditada deve responder por escrito ao relatório da auditoria, onde devem incluir:

- Ações corretivas a implementar - “face às não conformidades encontradas”;
- Prazos e responsáveis pela implementação das ações corretivas.

Capítulo III – Estágio – Atividades Desenvolvidas

Neste capítulo, descrevem-se as práticas e experiências desenvolvidas, ao longo do estágio no Hotel Meliã Madeira Mare. Desde o início, de acordo com o plano de estágio, ficou estabelecido que a minha principal atividade seria controlo de custos no departamento de F&B. Todavia, surgiu depois a oportunidade de participar em diversas outras atividades complementares para o estágio, mas muito importantes na perspetiva do hotel. Neste contexto, desempenhei diversas funções e adquiri experiências noutros departamentos. Essas experiências, apesar de não ligadas diretamente ao departamento de F&B, acabam por ter ligações indiretas com o mesmo e são bastante relevantes para a gestão do Hotel.

Este capítulo inicia-se com uma abordagem geral ao departamento de F&B: principais objetivos, estrutura departamental, funções do diretor, operações de controlo, estrutura e funções do coordenador de HACCP, impactos do F&B na satisfação e fidelização de clientes e, finalmente impactos financeiros do F&B. Em seguida, apresenta-se uma descrição das principais atividades realizadas no âmbito do F&B em sintonia com o plano de estágio. Para finalizar o capítulo, descrevem-se diversas atividades complementares que tive oportunidade de desempenhar, as quais envolvem os seguintes departamentos:

- Direção Geral;
- Alojamento (Direção Alojamento, Reservas/Receção e Governanta/Andares);
- Comercial;
- Marketing e Relações Públicas.

Principais Objetivos

Os principais objetivos do departamento de F&B:

- Grau satisfação do cliente;
- Excelência;
- Qualidade;
- Custos controlados perante a qualidade e quantidade;
- Redução de custos com o controlo de custos;
- Atingir e superar os resultados estabelecidos.

O cliente é muito exigente e quer ter os melhores produtos de qualidade.

O cliente necessita de ficar satisfeito.

O Hotel Meliã oferece sempre excelência e qualidade de produtos aos seus clientes. A excelência é a distinção pelos produtos e serviços oferecidos. Tenta diferenciar-se da concorrência, pela qualidade e perfeição que pode oferecer. Mas, para tal o departamento de F&B foca-se nos custos controlados perante a qualidade e quantidade e redução de custos com o controlo de custos. Estes são os dois pontos importantes para se conseguir atingir os objetivos acima mencionados.

Nos dias que correm há cada vez mais concorrência e por isso deve-se estar a par das mudanças que ocorrem ao redor para se conseguir adquirir os melhores produtos de qualidade e quantidade tendo sempre em conta o controlo de custos. Por isso, é que uma das áreas do departamento de F&B indispensável, é a área de compras/economato por onde passa todo o processo de escolha dos produtos aos melhores preços e também onde são feitas as requisições para que exista um *stock* mínimo necessário, mas ao mesmo tempo que não falem produtos.

Outro objetivo que também tem de se ter em conta, quando se compram produtos com qualidade, é na redução de custos atendendo ao preço/qualidade devido ao desperdício dos produtos. Quando são feitas as compras este é um dos fatores fulcrais. Assim consegue se ter um controlo de custos equilibrados e satisfazer o cliente dando qualidade e excelência.

Por fim, o último dos objetivos, e não menos importantes, é atingir e ultrapassar os resultados determinados no orçamento. É conseguir aumentar a receita o mais possível para conseguir atingir os objetivos delineados anualmente, respeitando os outros objetivos com menos custos e mais receitas.

Estrutura do Departamento F&B

Organigrama:

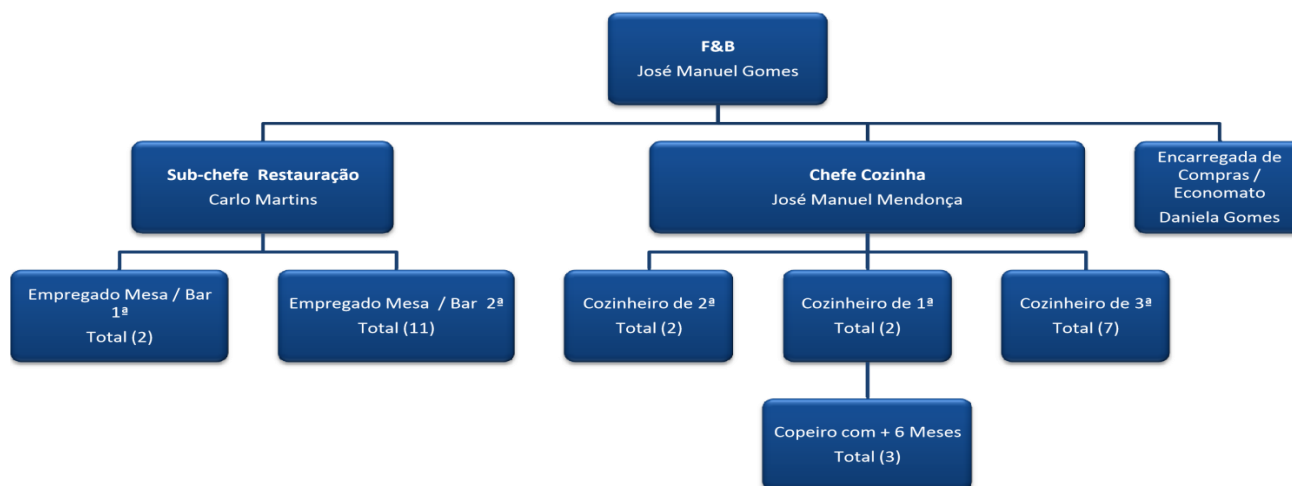


Ilustração 3: Organigrama Departamento F&B

Anexo 5: Organigrama de F&B

O departamento de F&B é coordenado por um diretor de departamento que está encarregue de supervisionar todas as secções e gerir o departamento. Na linha hierárquica, abaixo do diretor, existe o chefe de cozinha, o chefe de restaurante e a encarregada do economato. Estes devem tratar dos assuntos diretamente com o Diretor de F&B, e com os respetivos funcionários, como está descrito no organigrama, onde cada um deve reportar ao seu chefe ou diretor quando necessário.

Descritivo de Funções - Diretor F&B

- Todos os dias deve inteirar-se, junto das chefias dos vários departamentos, sobre o término do serviço do dia anterior e como está a decorrer o serviço até esse momento;
- Supervisionar a presença de todos os elementos ao serviço no pequeno-almoço, bem como em todos os serviços de F&B, sempre que necessário intervir na operação destes serviços;
- Ao longo do dia efetuar várias rondas pelos departamentos a fim de se certificar que está tudo em conformidade;
- O principal objetivo é organizar atividades relacionadas com este departamento: a gestão de recursos, a identificação de necessidades, controlar aquisições, armazenamento, inventariação e preservação dos bens e equipamentos em cada departamento, definir funções / tarefas e

responsabilidades. Sempre com o objetivo de garantir um serviço de qualidade e satisfação dos clientes, com os melhores resultados para a empresa.

F&B Controle

- Responder e apresentar propostas para as várias solicitações de serviços que são dirigidas ao departamento de F&B;
- Criar e preencher mapas com o fim de apurar os custos dos serviços prestados. Atualizar e criar as fichas técnicas em uso ou outras que surjam;
- Controlar/ supervisionar e preencher todos os mapas de receitas, custos, desperdícios, estatísticas e dar apoio na criação de outros mapas para os vários departamentos;
- Elaborar/ atualizar o *Kit* de Banquetes, onde irão constar todos os serviços de F&B prestados no Hotel, assim como todas as ofertas que podem dar aos clientes internos ou externos;
- No fim do mês fazer os inventários gerais da cozinha, restaurante, bares, *room service* e minibares. Durante o mês, sempre que necessário, fazer inventários aleatórios, a fim de aferir algumas situações pouco claras, executar todos os passos para o fecho do mês: lançar os inventários no sistema, transferências no sistema, quebras, apuramento das receitas, consumos internos e respetivos lançamentos destes pelos vários departamentos no sistema;
- Supervisionar e corrigir todas as movimentações feitas ao longo do mês no *NewStock*, relacionadas com quebras e transferências, antes do departamento de compras fechar o mês;
- Controlo do mapa de consumos internos e os de HB/FB, os quais deverão ser preenchidos todos os meses, a fim de serem registados e conferidos todos os movimentos relacionados com estes consumos;
- Tomar de decisões desde admissão / substituição de funcionários ao produto / preço;
- Provas de pratos e vinhos sempre que necessário;
- Coordenar as equipas de F&B nos dias de eventos e organização de equipas para a montagem e desmontagem das salas de conferência para os mais variados tipos de eventos;
- Elaboração, juntamente com o Diretor Geral, do orçamento anual do Hotel;
- Sempre que solicitado, colaborar com todos os departamentos na obtenção de serviços, propostas e serviços operacionais.

Organigrama Área de HACCP

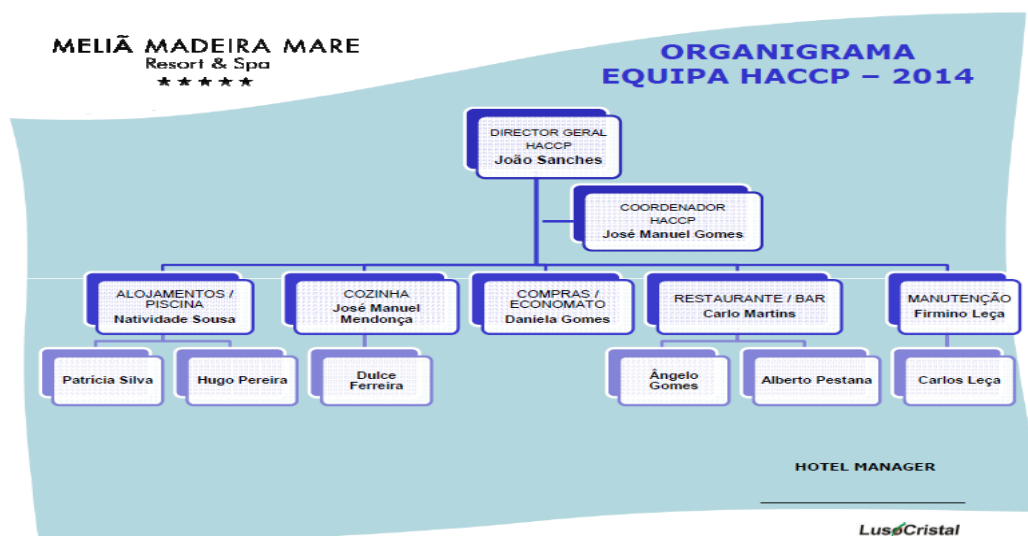


Ilustração 4: Organigrama HACCP

Anexo 6: Organigrama de HACCP

A secção de HACCP está ligado ao departamento de F&B cujo responsável é o mesmo que está encarregue de supervisionar o HACCP. Abaixo estão descritas todas as responsabilidades por cada departamento.

Coordenador HACCP

- Preencher e supervisionar todos os documentos relacionados com as normas do HACCP;
- Assegurar que todos os elementos estão a cumprir essas normas estipuladas;
- Fazer as auditorias internas com o intuito de verificar e corrigir tudo o que não está conforme. Reportar aos chefes de cada departamento e exigir a sua manutenção/ reparação e por fim ao Diretor para que esteja a par de todas as situações;
- Preencher e criar as fichas do HACCP conforme as normas;
- Verificar a calibragem dos termómetros, as caixas dos primeiros socorros e todos os documentos necessários e exigidos pelo HACCP;
- Solicitar aos fornecedores os certificados devidamente atualizados e restantes documentos do HACCP devidamente preenchidos;
- Fazer visitas aos fornecedores;
- Supervisionar auditorias internas a todos os departamentos com o intuito de verificar se estão a preencher devidamente toda a documentação e a cumprir com as respetivas normas;
- Acompanhar as auditorias externas e responder a todas as questões colocadas.

Impacto do F&B no Sucesso do Hotel: perspetiva da satisfação e fidelização dos clientes

Ter sucesso nos hotéis, nos dias que correm, é um dos objetivos principais de cada um deles, porque é através desse sucesso que conseguem vender o hotel e aumentar a sua ocupação ao longo dos anos, e obter clientes fiéis e satisfeitos para que transmitam a outros possíveis clientes.

Para tal, o hotel deve promover-se através de diferentes canais de comunicação como:

- Direto;
- Sites de internet;
- Agências viagens;
- Empresas;
- *Tour* operação.

No Hotel Meliã Madeira Mare setenta por cento dos clientes vêm através da contratação de *tour* operação (*tour* operadores). Estes operadores estão fidelizados com o hotel, e enviam clientes com regularidade. Todavia, a nível os clientes, só uma pequena parte é repetente no hotel. O mais habitual são clientes que procuram o hotel pela primeira vez.

Outro caso de fidelização com o hotel são as empresas. Estas mantêm um acordo com tarifas especiais para cada altura do ano e são os clientes mais habituais e fidelizados que o Hotel mantém neste momento.

O departamento de F&B tem um impacto positivo nestes clientes porque já é habitual usarem os serviços disponibilizados pelo F&B:

- *Coffee breaks*;
- Jantares e almoços de negócios;
- Jantar de gala para empresas;
- Outros eventos.

O departamento de F&B, como todos os outros departamentos, têm um impacto no sucesso do hotel e na satisfação e fidelização, porque é o departamento principal que está em contato direto com o cliente e durante a sua estadia oferece o melhor serviço possível.

Cada departamento e área tem de dispor do melhor serviço ao cliente, cumprindo os seus serviços e objetivos.

O F&B tem mais impacto no sucesso do hotel em determinados serviços:

- Pequenos-almoços;
- Almoços;
- Jantares;
- Bar/ bebidas;
- Eventos.

Mas, em contrapartida, também existem alguns problemas que podem fazer descer a satisfação dos clientes.

- O modelo do *Buffet*;
- Inexistência de produtos.

O *buffet* encontra-se muito disperso e o cliente sente dificuldade em procurar o que pretende. A bancada dos alimentos quentes é relativamente pequena e o abrir e fechar constantemente a cobertura arrefece os alimentos. A ilha da madeira não produz fruta em quantidade suficiente, toda a fruta vem do exterior.

Impacto do F&B no Sucesso do Hotel: perspectiva financeira

Conseguir superar os objetivos financeiros delineados mensalmente e anualmente nos hotéis nos dias que correm é um grande objetivo que está interligado com o objetivo anterior da satisfação e fidelização dos clientes. Os dois objetivos estão ligados porque um sem o outro é impossível.

Em primeiro lugar só se consegue atingir ou superar os objetivos financeiros se o hotel vender os seus serviços aos clientes, e para tal deve fazer os contratos, fidelizar o máximo de clientes e rentabilizar a venda dos vários serviços disponíveis.

Como se pode observar pelo gráfico, temos as percentagens médias de onde surge a faturação da venda de quartos do hotel. A maior percentagem são quartos vendidos com as tours operadores e agências que têm contrato com o hotel, em seguida são clientes que reservam por sites de internet, ou diretamente com o hotel, depois encontram-se as empresas que têm acordos com o hotel e por fim estão os grupos. Estes dados não são reais mas encontram-se muito perto da realidade.

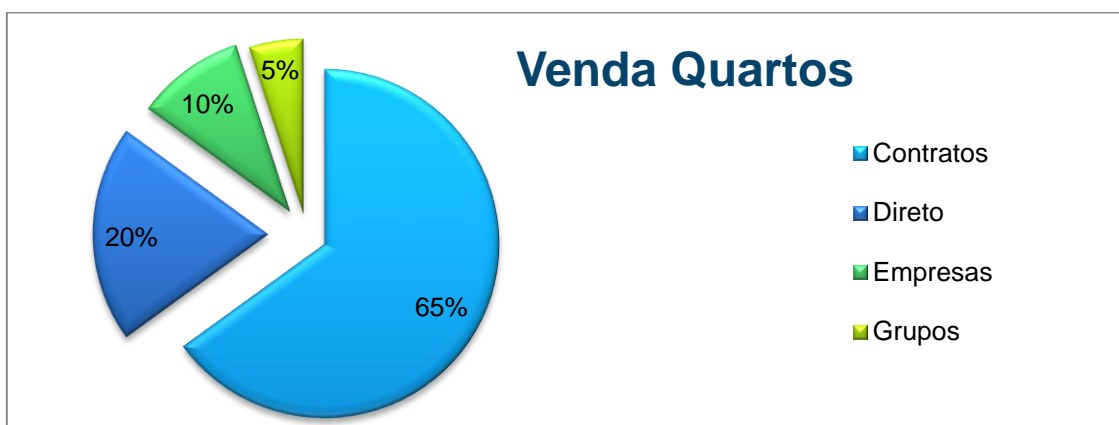


Gráfico 8: Adaptação própria baseado com dados divulgados pelo Hotel
Anexo 9: Segmento de Mercado de 2014

A faturação do hotel está dividida em duas partes, a maior vem do alojamento com cerca de setenta por cento, e os restantes trinta por cento vem dos bares, restaurantes, *room-service*.

O departamento de F&B é mais prejudicado do que o departamento de alojamento, a nível de faturação. Acarreta com a maior parte de custos, principalmente quando há gratuidades, fica com o custo sem ter lucro.

A faturação que os dois departamentos têm em comum é a venda dos quartos, mas o departamento de F&B disponibiliza o pequeno-almoço, a meia-pensão e a pensão-completa.

Cem por cento dos quartos alojados tem pequeno-almoço e cerca de setenta por cento têm meia-pensão ou pensão-completa. Nas meias-pensões e pensões-completas algumas têm bebidas incluídas.

A nível de resultados líquidos não se consegue atingir os resultados determinados no orçamento anual. Devido aos custos excessivos torna-se mais complicado atingir os resultados líquidos e os rácios que se desejariam obter.

Quando é feito o orçamento consegue-se delinear um número mais ou menos perto da realidade, pois os números são baseados em anos anteriores.

Mensalmente e semanalmente já se consegue ter uma perceção exata da percentagem de ocupação do hotel, porque não existem *walk-ins*, por se tratar de um *resort* e estar situado na Ilha da Madeira que não é de fácil acesso, sendo os únicos acessos de barco ou avião.

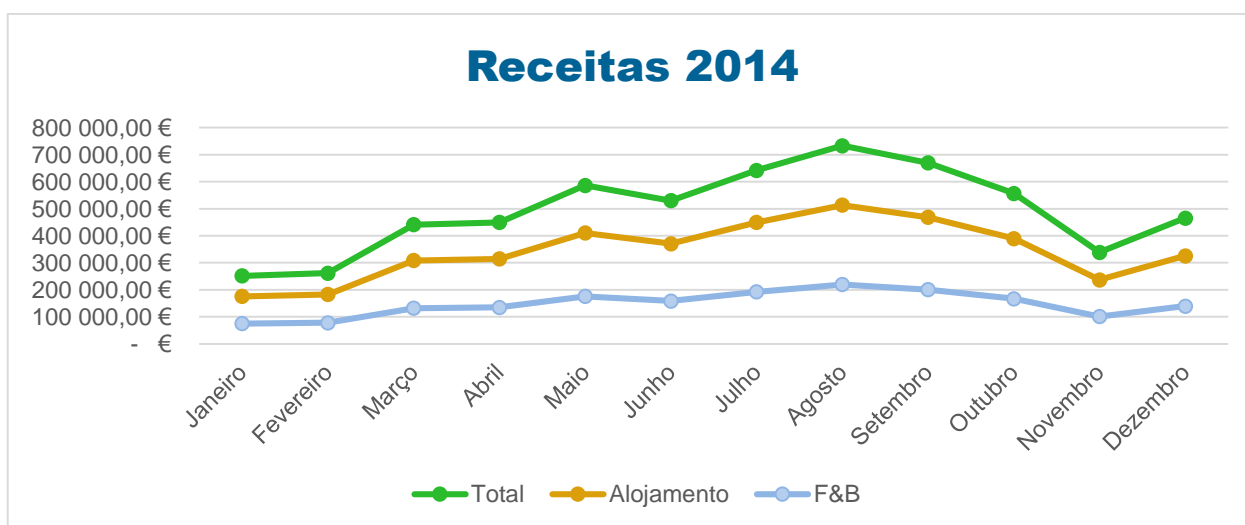


Gráfico 9: Receita referente ao ano 2014 com adaptação própria de dados divulgados pelo Hotel
Anexo 11: Mapa de Evolução de Receitas

Principais Atividades Desenvolvidas

1. Controlo de Custos

O controlo de custos é uma das principais funções desempenhadas. Todos os controlos são importantes e cada um deles tem a sua finalidade.

No controlo de custos do departamento de F&B desenvolvi várias atividades em conjunto com o Diretor de F&B, para controlo de custos, tais como:

- A. HB;
- B. Anulações (*Void*);
- C. Consumos internos;
- D. Controlo promocionais;
- E. Controlo *vouchers* bebidas e comidas;
- F. Outros custos;
- G. Controlo de inventário;
- H. Controlo de análise de desperdícios;
- I. Calculo rácio de *vouchers*;
- J. Fichas técnicas;

A. Controlo de HB

Descrição do processo: este processo é realizado com o objetivo de o hotel ter um melhor controlo nas refeições dadas aos clientes que vêm com pacotes BB, HB ou FB. É necessário que se consiga detetar se algum dos clientes consumiu o que lhe é atribuído. Para tal tem de se fazer a verificação da lista de refeições dos clientes para ver se houve alguma troca de refeições. No caso de serem HB, se trocaram o jantar pelo almoço, e quais foram jantar ou mesmo almoçar no bar do Hotel.

Neste processo de controlo é necessário efetuar várias tarefas como a separação das “faturas numerário”, cartão de crédito e outras faturas, tais como as faturas de animação, promoção, consumos internos e por fim *vouchers* de comidas e bebidas. Em seguida é feita a transferência da lista de refeições do programa *NewHotel* para o Excel onde está tudo estipulado: número dos quartos que têm direito a consumos de bebidas ou não, onde também se encontram outras mensagens. Depois é feita a inserção numa base de dados com o objetivo de controlo de HB para facilitar o acesso, se necessário,

no futuro. É colocado o número do “*Captain Order*” que tem descrito o número do quarto do cliente e toda a informação do que consumiu. Nessa mesma base de dados são inseridas várias colunas para se saber se se refere, ao restaurante, se é uma repetição de consumo ou é do Ilhéu, e assim conseguir verificar na lista de jantares, quais os quartos que consumiram essa refeição ou outros consumos referentes à parte de restauração. No fim é feito o arquivo da lista dos “*Captain Order*” e das faturas em conjunto. Este processo tem de ser realizado todos os dias para um melhor controlo.

Ao longo deste processo há uma procura das contas dos clientes no programa *NewHotel* para verificar se tudo foi lançado no sistema, para se assegurar o controlo interno e detetar se algo não foi lançado e as razões porque isso aconteceu.

A minha participação: controlo diário dos HB, conforme dito anteriormente, era reportar ao Diretor de F&B erros que existiam e comunicar ao chefe de sala para corrigir os erros encontrados por mim.

Pontos fortes e fracos: neste processo há um ponto negativo pois o controlo torna-se muito saturante porque existe uma falha no sistema que não permite facilitar o controlo.

Anexo 12: Mapa de Controlo de HB

B. Controlo das Anulações (*Void*)

Descrição do processo: é feito para controlar as anulações e saber os motivos da respetiva anulação de uma determinada conta. Para se fazer o controlo das anulações é necessário verificá-las no sistema *New Hotel*, procurar as anulações feitas no dia anterior e imprimir. Sugeri fazer uma base de dados com as anulações e suas respetivas justificações. Com esta base de dados houve um melhor acesso de consulta quando surgia alguma dúvida. Todas estas anulações e justificações são passadas ao Diretor Geral para que este fique informado da situação.

A minha participação: controlo diário das anulações conforme dito anteriormente, sugeri uma base de dados para facilitar a análise, reportar ao Diretor de F&B erros ou falta de alguma anulação e comunicar ao chefe de sala para corrigir os erros e enviar-me todas as anulações. Mensalmente entregava as anulações ao Diretor Geral para conhecimento.

Pontos fortes e fracos: neste processo há um ponto negativo pois este controlo torna-se muito saturante pois existe uma falha no sistema que não permite facilitar o controlo.

C. Controlo de Consumos Internos (Direção, F&B, entre Outros)

Descrição do processo: este controlo tem o mesmo processo que os outros anteriores. É constituído por uma base de dados, onde está descrito qual o departamento que fez consumos, o que consumiu e

qual o seu respetivo valor. No final do mês faz-se o apuramento do consumo mensal para que faça parte dos gastos.

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

A minha participação: controlo diário dos consumos internos conforme dito anteriormente, reportar ao Diretor de F&B erros e comunicar ao chefe de sala para os corrigir os erros e enviar de novo para mim todas os consumos internos. Mensalmente, verificação dos mesmos para apurar custos e entrega dos consumos internos ao Diretor Geral para seu conhecimento.

Anexo 13: Mapa de Controlo de Consumos Internos

D. Controlo de Promocionais

Descrição do processo: em relação à base de dados, neste controlo faz-se de forma diferente.

Existem várias promoções no Hotel e é necessário apurar no final do mês quais os valores de cada promoção, sejam estas ofertas de bebidas, refeições, luas-de-mel, *welcome drinks*, celebrações especiais, entre muitas outras. Todos estes valores são transmitidos ao Diretor Geral.

A minha participação: controlo diário das promoções/ofertas, conforme dito anteriormente, reportar ao Diretor de F&B erros ou falta de alguma promoção e comunicar ao chefe de sala para corrigir os erros e enviar me todas as promoções. Mensalmente verificação dos mesmos para apurar custos ao fim do mês e entrega das promoções ao Diretor Geral para conhecimento.

Anexo 14: Mapa de Controlo de Promoções/ Ofertas

E. Controlo dos Vouchers Bebidas e Comidas (Vouchers Promocionais Jantar 3=4)

Descrição do processo: este controlo serve para controlar os vouchers já utilizados pelos clientes. Estes podem ser utilizados nas três secções: Bar Ilhéu, Bar La Luna para os *vouchers* de bebidas e restaurante Mare Nostrum para o *voucher* promocional Jantar 3=4.

Serve essencialmente para se ter noção de quais foram os *vouchers* já consumidos pelo cliente e, ao mesmo tempo, para controlar se estão a ser ou não consumidos os produtos respetivos a cada *voucher*, pois, podem ser *vouchers* para consumo de refeições no restaurante ou de bebidas nos bares. Assim consegue-se controlar se não estão a ser consumidos produtos a mais.

Neste controlo existem duas bases de dados para cada *voucher*. Fica-se com uma base de dados para um melhor acesso de procura.

A minha participação: verificação do controlo dos *vouchers* diariamente e atualização do mapa conforme dito anteriormente, reportar ao Diretor de F&B erros e comunicar ao chefe de sala para corrigir os erros e enviar-me de novo todos os *vouchers*.

Anexo 15: Mapas de Controlo de Vouchers

F. Outros Custos

Descrição do processo: neste processo encontram-se todos os produtos/artigos de curta duração, como produtos de limpeza para a cozinha, determinado material de escritório, vestuário apropriado para os funcionários e artigos de decoração. Conseguir-se ter controlo a nível de custos e de quantidades usadas mensalmente por cada secção do departamento de F&B. Para tal, foi constituída uma base de dados que teve início em janeiro de 2014, para se obter toda a informação de custos de cada produto/artigo, quantidades, preços respetivos em cada mês do ano e controlar-se os gastos de cada departamento. Toda a informação é retirada do programa *NewPOS*, para se construir a base de dados.

A minha participação: atualização do mapa referente a janeiro de 2014 e atualização do mesmo nos meses seguintes para reportar ao Diretor de F&B caso existisse exagero em algum produto.

Anexo16: Mapa de Outros Custos

G. Controlo de Inventários

Descrição do processo: este controlo de inventários é focado em duas secções do departamento de F&B: Bar Ilhéu e Cave Dia (inclui os dois restaurantes: Mare Nostrum e Il Massimo).

Os produtos selecionados são as bebidas. Pode-se acrescentar que se trata de um inventário aleatório e que é feito várias vezes durante o mês por chefias ou diretores de vários departamentos aleatoriamente. Neste processo todas as contagens são inseridas na base de dados para se fazer uma comparação entre elas e para que no final esteja tudo certo. Esta mesma base de dados está dividida pelos vários meses do ano, onde tem de se inserir o *stock* inicial referente ao inventário do mês anterior. Por isso é necessário retirar essa informação do programa *NewStock*. Outro dos pontos importantes são as transferências/requisições feitas nesse mesmo mês. A informação também é retirada do programa *NewStock* e é impressa para se selecionar os produtos que foram contados.

As vendas do mês, retidos do programa *NewPOS*, são impressas para a contagem das vendas por cada produto selecionado. Nesta fase do processo também tem de se ter especial atenção às dosagens de produtos vendidos porque alguns deles são usados para elaborar outros produtos que é o caso dos

cocktails. Deve-se consultar a base de dados das fichas técnicas desses produtos, para se verificar as dosagens usadas em cada *cocktail* e explicitar o que na realidade foi usado para a venda de determinado produto. No final, quando já se tem toda a informação inserida podemos obter os resultados, que podem ser positivos ou negativos, pois pode bater tudo certo como pode haver produtos a mais ou a menos, e então tem de se procurar uma explicação para essa anomalia. Uma das explicações pode ser a má contagem, a mais ou a menos, e assim justificar porque é que determinado produto não coincide com a base de dados. Quando há pouca diferença, não é muito relevante, mas quando existe uma elevada quantidade de produtos que não correspondem à realidade que deveria existir, pode-se estar perante maus lançamentos de transferências entre departamentos.

As transferências devem ser bem-feitas para não surgirem problemas destes. Estas são muito importantes no departamento de F&B porque é através delas que conseguimos saber para onde foram transferidos os produtos e as suas quantidades.

A minha participação: atualização do mapa de controlo de inventário referente ao 2014 a partir de agosto e atualização mensal conforme dito anteriormente, análise do mesmo e reporte ao Diretor de F&B dos erros ou exageros de quantidades.

Anexo 17: Mapa de Controlo de Inventário

H. Controlo de Análise de Desperdícios

Descrição do processo: este controlo é elaborado para se conseguir fazer uma análise de desperdícios das matérias-primas (carne e peixe), para se ter um controlo de cada peça que entra no hotel, e ter a perceção de quantos quilos de desperdícios se está a ter com cada peça. Assim, conseguir-se-á ter uma análise mensal e anual dos desperdícios e nesta mesma análise verificar qual o mês e qual a peça que está a produzir mais desperdício e mais rentabilidade.

No mapa de análise de desperdício é inserida a data em que a peça foi arranjada, o nome da peça, a quantidade de desperdício da mesma, e este, calcula o rácio. Assim consegue se saber qual o valor do rácio de desperdício e observar se está dentro do parâmetro.

A minha participação: atualização do mapa de análise de desperdício referente aos anos de 2013 e 2014, atualização do mesmo mensalmente e análise para reportar ao Diretor de F&B se existe algum produto com exagero de desperdício e em que altura do ano se dá esse desperdício.

Anexo 18: Mapas de Análise de Desperdício Carne e Peixe

I. Calculo Rácios de *Vouchers*

Descrição do processo: o cálculo dos rácios é essencial para analisar os preços de custo de cada produto, como também, qual o preço de venda ou possíveis descontos a fazer.

Para fazer os *vouchers* de bebidas e comidas foi necessário fazer fichas técnicas de cada uma para depois serem analisadas e verificar o preço do *voucher* que será aplicado para agradar ao cliente e que seja rentável para o hotel.

Por isso tive de elaborar um quadro onde inseri:

- Nome produto;
- Preço unitário;
- Preço de venda;
- O valor do *Happy Hour*;
- Desconto;
- Rácio de custo.

A minha participação: elaboração dos novos *vouchers* de bebidas do Hotel conforme descrito acima.

J. Fichas Técnicas

Descrição do processo: as fichas técnicas são importantes para se conseguir apurar o custo, rácio de custo, *mark up*, margem de lucro e margem de contribuição unitário de cada um dos pratos servidos nos restaurantes do Hotel:

- Nome do prato e numeração da ficha;
- Categoria do prato e nº porções;
- Fotografia do prato;
- Quantidades e ingredientes;
- Custo compra, custo real e custo do prato;
- Preço venda;
- Rácio custo.

A minha participação: tive de elaborar algumas fichas técnicas onde faltava apurar custos e outras que ainda não existiam na base de dados.

Anexo 19: Fichas Técnicas

2. Eventos

O departamento de F&B é um dos responsáveis pela organização de eventos. Este está interligado com a secção Comercial que também é responsável pela organização de eventos e angariação de grupos.

No Hotel Meliã Madeira Mare temos vários tipos de eventos podendo dividir-se em:

- *Coffee breaks*;
- Conferências;
- Reuniões;
- Palestras;
- Jantares e almoços de grupos;
- Jantares e almoços de gala;
- *Fan trips*;
- Venda de cosméticos/ produtos;
- Ateliês e ações de formação;
- Ações de recrutamento.

Mas na organização dum evento são necessárias várias tarefas:

- A. Abertura do processo do evento;
- B. Nota serviço;
- C. Verificação e organização do evento;
- D. Acompanhamento do grupo;
- E. Transferências;
- F. Fecho do processo do evento.

A. Abertura do Processo do Evento

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

Existe um primeiro contacto com o cliente onde é transmitida toda a informação sobre o evento que o cliente quer. Todos os esclarecimentos que o cliente deseja são transmitidos na primeira e segunda abordagem.

São apresentadas todas as condições, preços, salas, etc. para que o cliente possa analisar e decidir o que lhe agrada e saber se é possível realizar o evento no hotel. Fazem-se contactos diretos com o cliente, apoio ao mesmo e anotações de alterações que o cliente deseje na sala ou no menu.

Para tal existe um mapa de planos de sala 2014 e 2015, para se puder verificar qual a disponibilidade das salas existentes no hotel dependendo do dia e do mês que o cliente desejar.

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

A minha participação: acompanhamento junto do Diretor de F&B e verificação do mapa de salas para lembrar oportunamente o diretor de entrar em contacto com os clientes.

B. Nota serviço

Descrição do processo: depois do evento confirmado e averiguados todos os procedimentos, realiza-se a nota de serviço para conhecimento de todas as secções, esclarecimento de procedimentos, distribuição de tarefas por secções, para que cada colaborador saiba o que tem de fazer desde a montagem da sala, ao menu e bebidas selecionadas, sinaléticas, menus de refeições, marcadores de mesa, limpeza.

Na nota de serviço deve constar:

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

A minha participação: elaboração de várias notas de serviço e ajuda, quando necessário, ao Diretor de F&B na elaboração destas.

C. Verificação e Organização do Evento

Descrição do processo: feita e enviada a nota de serviço, e dada a distribuição de tarefas por todos, no dia do evento ou dia anterior, inicia-se a organização do evento. Isto passa por:

- Organizar e montar a sala;
- Imprimir todas as sinaléticas, menus e marcadores de mesa quando necessário;
- Pedir as requisições de todos os produtos necessários;
- Verificação da sala juntamente com o cliente, para observar se está tudo bem ou se é necessário alterar alguma coisa;

A minha participação: organização geral de vários eventos e apoio sempre que necessário.

D. Acompanhamento do Grupo

Descrição do processo: durante a realização do evento é fundamental acompanhar todo o processo, desde o *cocktail* de entrada à despedida final dos clientes.

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

É feito um controlo de entrada dos clientes e orientação para as salas onde se vai realizar o evento.

Ao longo deste processo é necessário verificar se o evento está a decorrer na perfeição para que não haja nenhum incidente. Há que fazer um controlo geral do ponto de situação e acompanhar, sempre que possível, o cliente para atender algum pedido inesperado que posso surgir.

A minha participação: acompanhamento de vários eventos e orientação dos convidados para as salas.

E. Transferências

Descrição do processo: depois do evento terminado é necessário que todas as secções façam as transferências de custos e despesas para a secção banquetes, para que no fim do mês se consiga apurar rácios e apuramento do custo de cada evento.

A minha participação: tive de fazer todas as transferências de secções para banquetes e apurar os custos de cada evento.

3. Economato/ Compras

O economato é umas das secções do departamento de F&B no Hotel Meliã Madeira Mare. Tem a função de fazer compras para o hotel, armazenar e controlar os produtos que vão para cada secção. Mas, não se baseia apenas nas funções acima referidas, também se ocupa dos seguintes processos:

- A. Requisições;
- B. Recebimento das mercadorias;
- C. Controlo dos armazéns;
- D. Lançamento de faturas e requisições;
- E. Inventário.

A. Requisições

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

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

A minha participação: visualização das requisições feitas pelas várias secções e requisição de alguns produtos para o escritório.

B. Recebimento das Mercadorias

Descrição do processo: depois de feitas as compras aos fornecedores, são entregues diariamente as mercadorias, onde se deve verificar se correspondem aos produtos que se pediu, a quantidade correta, a sua validade e se está em boas condições, como o estado da fruta, a temperatura dos alimentos frios e congelados se estão na temperatura correta, pois como estão a ser transportados podem sofrer alguma alteração térmica.

A minha participação: receber e verificar a quantidade das mercadorias.

C. Controlo dos Armazéns

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

Os armazéns estão organizados por categorias: alimentos, bebidas e outros produtos.

Não se devem misturar produtos de armazéns diferentes devido aos procedimentos de HACCP.

A minha participação: visualizar o controlo e a rotação de *stock*.

D. Lançamento de Faturas e Requisições

Descrição do processo: todas as mercadorias recebidas trazem a fatura onde, em primeiro lugar, se deve verificar se está tudo em conformidade, caso isso não aconteça é necessário fazer uma nota de crédito para o fornecedor a reclamar as mercadorias em falta.

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

Segue-se a organização de todas as faturas por fornecedores, forma de pagamento, ordem alfabética, ordem de dia de entrega das mercadorias, para depois serem lançadas no sistema *NewStock*.

No lançamento das faturas deve ser inserido o nome do produto, quando são adquiridos novos produtos, ou nos artigos que já se encontram lançados anteriormente no sistema. Também deve ser lançado o IVA de cada produto, o seu respetivo valor e a quantidade adquirida, podendo esta ser em quilos, litros ou unidades.

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

As requisições também devem ser organizadas, em cada uma das seguintes secções:

- Cozinha;
- Pequenos-almoços;
- Ilhéu;
- La Luna;
- Cave dia;
- Receção;
- Andares;

- Manutenção;
- Direção;
- Serviços Administrativos.

Depois de organizadas e lançadas as faturas, dá-se início ao lançamento das transferências das requisições de cada secção e de cada produto com a sua respetiva quantidade.

A minha participação: organização de faturas e requisições, lançamento e visualização do processo na íntegra com a chefe de economato.

E. Inventário

Descrição do processo: mensalmente é feito o inventário de todos os armazéns, para se verificar o *Stock* de cada mês, onde é lançado no sistema *NewStock*, para assim se poder fechar o mês.

O fecho do mês no programa *NewStock* é feito pelo economato.

No fecho do mês deve-se verificar todas as faturas lançadas com o seu respetivo valor e verificar se está correto.

A minha participação: fiz inventários, verifiquei as faturas lançadas e o fecho do mês no sistema *NewStock*.

Pontos fortes e fracos: o fecho do mês só é feito por uma pessoa o que é muito bom, para que não exista muita confusão, e facilite mais o trabalho. Antes do fecho do mês tudo é retificado pelo Diretor de F&B e concluído pela chefia do economato.

4. Fecho de Mês

No final de cada mês é necessário apurar receitas e custos, este apuramento de resultados deve ser feito entre o primeiro e o oitavo dia do mês seguinte.

Mas para se conseguir apurar os resultados é necessário desenvolver algumas tarefas:

- A. Inventário;
- B. Transferências;
- C. Apuramentos das receitas;
- D. Apuramento dos custos;
- E. Mapa de apuramento de resultados.

A. Inventário

Descrição do processo: tem por objetivo verificar a contagem de *stock* no fim do mês. Para isso é feito o inventário de cada secção. Deve ser realizado no último dia no mês ou no primeiro dia do mês seguinte. Depois de feito o inventário em todas as secções é necessário passá-lo para o Excel, retirando-o do sistema *NewStock*, onde estão designados todos os produtos. No Excel inserem-se os valores que foram encontrados no inventário.

O passo seguinte é inserir, retificar e confirmar o inventário no sistema *NewStock*.

A minha participação: foi realizar todas estas fases do processo do inventário, desde a sua contagem, à inserção no Excel e, por fim, no sistema *NewStock*.

Pontos fortes e fracos: um dos pontos fortes é que o sistema permite-nos retirar o inventário do sistema *NewStock* para o Excel, para uma melhor verificação de valores. Mas, em contrapartida, na minha opinião, acaba por ser desgastante ter de fazê-lo, passá-lo para o Excel e por fim inseri-lo no sistema.

B. Transferências

Descrição do processo: todos os meses é necessário fazer transferências internas entre secções, para que no fim do mês se consiga apurar rácios e o custo de cada secção.

Este procedimento é feito no *NewStock*. Podem ser feitas diariamente, quando há transferências entre secções de produtos alimentares e bebidas. Mas, não são só as transferências que se fazem mensalmente, todas as quebras têm de ser lançadas no sistema *NewStock*, pois as quebras são um custo a pesar na secção.

As transferências podem ser feitas entre;

- Cozinha;
- Pequeno-almoço;
- Refeitório;
- *Room service*;
- Ilhéu;
- Bar La Luna;
- Cave Dia;
- Banquetes.

A minha participação: fazer todas as transferências entre secções. Realizava-o diariamente quando estas me eram entregues.

C. Apuramentos das Receitas

Descrição do processo: o apuramento de receitas é realizado no primeiro dia do mês referente ao mês anterior. É feito com as vendas que cada secção produziu durante o mês.

Também é necessário fazer a contagem de *couvers* de cada secção para se apurar o preço médio por pessoa e calcular o rácio.

Deve-se retirar o valor total da receita de cada secção e colocar no mapa de resultados.

A minha participação: fazer a contagem de *couvers*, e juntamente com o Diretor de F&B verificar mensalmente o apuramento das receitas.

Ponto forte: o Hotel tem um mapa para apuramento de receitas bem estruturado onde conseguimos visualizar e obter resultados, sem ter de se fazer todos os meses as mesmas contas.

D. Apuramento de Custos

Descrição do processo: o apuramento de custo é feito depois de todas as transferências e quebras chegarem às suas secções. Deve-se retirar o valor total do custo da secção e colocar no mapa de resultados.

A minha participação envolveu: fazer as transferências e as quebras no sistema e, juntamente com o Diretor de F&B, verificar mensalmente o apuramento dos custos.

E. Mapa de Apuramento de Resultado

Descrição do processo: preparação do mapa de apuramento de resultados onde são lançados todos os custos e receitas de cada secção para se apurar o rácio por secção e também para se saber o rácio geral do departamento de F&B. Os rácios da comida devem ser inferiores ou iguais a trinta e cinco por cento, enquanto nas bebidas devem ser dezassete.

A minha participação traduziu-se: na visualização e apuramento dos mesmos em conjunto com o Diretor de F&B.

Anexo 22: Mapa de Resultados (Custos e Receitas)

5. HACCP

A secção de HACCP é muito importante para a qualidade e segurança alimentar do departamento de F&B. A sua atividade é fazer um controlo de qualidade interna para que sejam assegurados os seus objetivos.

Para tal desenvolvi algumas tarefas simples, mas relevantes, tais como:

- Colocação de sinalética adequada nos respetivos lugares como indicam as normas de cumprimento;
- Envio de carta de fornecedores para aquisição de certificados de qualidade;
- Criação de base de dados com os elementos fornecidos.

Mas também tive de desempenhar outras tarefas fundamentais para o controlo de HACCP dentro do hotel, como:

- A. Auditoria interna;
- B. Relatório interno;
- C. Auditoria do HACCP;
- D. Fichas técnicas.

A. Auditoria Interna

Descrição do processo: a auditoria interna é realizada uma vez por mês e tem por objetivo verificar se todos os procedimentos estão a ser cumpridos pelos funcionários para a segurança e qualidade alimentar. Esta deve ser feita regularmente para se averiguar alguma falha que exista e reportar à secção respetiva para melhorar a situação, antes de ser feita a auditoria do HACCP.

Para tal, é feita uma auditoria em todos os departamentos e secções do Hotel. O departamento mais importante é o de F&B, nas secções da cozinha, restaurantes e bares.

É importante ir a todos os pontos de cada secção e verificar se está tudo em ordem, como por exemplo:

- Se fazem a reciclagem e como repartem os produtos em cada ecoponto;
- Se têm em ordem os formulários de limpeza diária de cada secção;
- Verificação dos cuidados de higiene;
- Verificação de organização dos diferentes espaços.

A minha participação: realizei todos os meses a auditoria interna. Duas delas realizei-as sozinha, nas restantes fui acompanhada pelo Diretor de F&B, que acumula as funções de coordenador de HACCP. Nessas auditorias foram verificadas todas as secções e anotadas as falhas encontradas.

B. Relatório Interno

Descrição do processo: tem por objetivo descrever todos os pontos a corrigir e a melhorar em cada secção. São comunicados à secção respetiva e devem ser cumpridos, para que não exista nenhuma falha aquando da auditoria do HACCP. São preenchidos os formulários da auditoria interna, para que o HACCP verifique que foram realizadas essas auditorias internas.

A minha participação: tive a oportunidade de executar um relatório e comunicar depois ao Diretor de F&B/ Coordenador de HACCP, para que este, o reportasse a cada chefia de secção, a fim de corrigirem as falhas existentes. Também em conjunto com o Diretor de F&B/Coordenador de HACCP, preenchi toda a documentação necessária para inspeção do HACCP.

C. Auditoria do HACCP

Descrição do processo: a auditoria do HACCP é feita também uma vez por mês para verificar se todos os procedimentos estão a ser cumpridos para a segurança e qualidade alimentar.

Nesta auditoria seguem todos os procedimentos utilizados na auditoria interna. São inspeccionadas todas as secções para se verificar se está tudo conforme com os regulamentos do HACCP.

No final da auditoria são verificados todos os documentos do HACCP, tais como os formulários das auditorias internas, folhas de temperaturas da cozinha, folhas de limpeza de cada secção, fichas técnicas e outros documentos que deverão estar em ordem.

Também são verificadas as análises de amostra de comida e de água, que são feitas regularmente, para se verificar se houve alguma alteração.

A minha participação: acompanhamento na auditoria com o Diretor de F&B/ Coordenador de HACCP e o técnico de HACCP. Anotação de falhas encontradas pelo técnico, para melhorar a próxima auditoria.

D. Fichas Técnicas

Descrição do processo: as fichas técnicas são importantes para se conseguir apurar o custo de cada um dos pratos servidos nos restaurantes do Hotel, como também, são fundamentais para o controlo de qualidade e segurança alimentar. É essencial dar a conhecer ao cliente o historial dos pratos a utilizar. Para tal, nas fichas técnicas deve constar:

- Numeração da ficha e nome do prato;
- Fotografia do prato e número de pessoas;
- Matéria-prima;
- Quantidades;
- Tipo de conservação da matéria-prima que pode ser - (fresco, refrigerado, congelado ou temperatura ambiente);
- Vida útil da matéria-prima;
- Procedimento da elaboração do prato;
- Acondicionamento e validade;
- Alergénios.

N. 48 - Pizza Mediterranea

MELIÀ MADEIRA MARE
★★★★★
Resort & Spa

MATERIA - PRIMA	QUANTIDADE		CONSERVAÇÃO	VIDA ÚTIL
Atum Conserva	0,150	Kg	Temperatura ambiente (<25º C)	Ver Data RF
Massa Pizza	0,200	Kg	Congelado (<18º C)	Ver Data RF
Oregãos	0,010	Kg	Temperatura ambiente (<25º C)	Ver Data RF
Queijo Mozzarella	0,150	Kg	Refrigerado (<5º C)	Ver Data RF
Tomate Pizza	0,295	Kg	Refrigerado (<5º C)	Ver Data RF
PROCEDIMENTO:				
1º Massa da pizza é feita com farinha, água, azeite e fermento. 2º Esticar a massa e colocar por cima o tomate, o queijo, o atum e os oregãos. 3º Levar ao forno a cozer e servir de imediato.				
ACONDICIONAMENTO E VALIDADE:				
	- 23 a 18ºC	0 a 5ºC	10 a 25ºC	>65ºC
	-	-	-	-
NOTAS: Consultar a lista com a Garantia dos Fornecedores doc. A3			NÚMERO DE PESSOAS:	1
Alergenos - Consultar a lista de ingredientes – Contém. - Queijo, Peixe, Gluten				

RF - Ver data Rótulo Fornecedor

Ilustração 6 – Ficha Técnica de HACCP

Anexo 23. Ficha Técnica de HACCP

A minha participação: elaborei todas as fichas técnicas de HACCP dos vários menus do Hotel. Com este trabalho aprofundei os meus conhecimentos sobre alergénios, conservação e vida útil de cada produto.

Atividades Complementares desenvolvidas durante o Estágio

Direção Alojamento

O departamento de alojamento engloba a receção, andares, manutenção e piscina. Como tal, compete-lhe gerir estas secções e verificar se estão a ser cumpridas todas as tarefas.

Numa boa gestão de alojamento, a diretora de alojamento tem como funções: a supervisão da secção de andares, receção, manutenção/ piscina e dos jardins. Também tem a seu cargo a gestão do *revenue management*, verificação de contas correntes, bem como monitorizar e controlar o sistema de sustentabilidade do hotel.

A minha participação na Direção de Alojamento envolveu o desempenho de várias tarefas:

- Assistência à diretora de alojamento;
- Verificação das faturas da lavandaria e dos mapas de roupas;
- Supervisão dos quartos para clientes *VIPS*;
- Supervisão das zonas públicas;
- Visualização do processo de *revenue management* e análise de preços;
- Verificação semanal dos preços da concorrência e elaboração da tabela de concorrência;
- Comparação de preços com a concorrência;
- Visualização de sites onde o hotel se encontra, para verificação de *stop sales*;
- Realização de tarifas bar 15/16 (preços de tabela/ contratos);
- Análise e visualização de contas correntes e contratos;
- Elaboração de mapas de reciclagem, luz, gás e energia para o sistema de sustentabilidade.

Reservas

A secção de reservas engloba também a receção, tem como finalidade receber todos os pedidos de reservas e cancelamentos do hotel. Esta secção faz parte do departamento de Alojamento.

Na gestão de reservas tem de se ter em conta o *planning* de reserva para se saber se se pode aceitar ou não mais reservas, para não acontecer o *overbooking* no hotel.

O processo das reservas consiste em receber todas as reservas por diversas vias de comunicação: internet, fax, através de *tour* operadores ou agências de viagens. Depois são confirmadas e inseridas no sistema *NewHotel*.

As reservas são muito importantes para a taxa de ocupação do hotel e para as receitas.

A minha participação nesta secção, durante o estágio, envolveu o desempenho de várias tarefas:

- Receber todas as reservas, ordená-las por datas e inseri-las no sistema;
- Visualização do *planning* de alojamento mensal e do *planning* de reservas;
- Atribuição de quartos diários;
- Verificação dos dossiers de contratos de inverno 2014/2015 e verão 2015;
- Verificação de preços da lista de *check out* do próximo dia;
- Visualização do processo de pagamentos e notas de créditos;
- Inserção de *cardexs*;
- Visualização do funcionamento do sistema operativo de manutenção do Hotel.

Andares

A secção dos andares, tem como objetivo verificar se estão limpas e organizadas todas as zonas do hotel desde: quartos, zonas públicas dos clientes, zonas públicas dos funcionários, restaurantes, bares, receção e salas. Esta secção faz parte do departamento de Alojamento.

As tarefas desempenhadas pela governanta são muito importantes na secção dos andares. Esta tem de gerir toda a secção de andares, que engloba a gestão de pessoal, gestão de *stock* de material, gestão de minibares, planeamento de trabalho, supervisão das limpezas, rouparia, perdidos e achados, separação de lixo e formação dos funcionários.

A minha participação concretizou-se realizando várias tarefas:

- Distribuição do trabalho, diariamente;
- Supervisão e verificação da limpeza de quartos, zonas públicas e de serviço;
- Reposição de bebidas nos quartos;
- Rouparia – distribuição da roupa pelos vários andares e gestão da roupa recebida;
- Registo diário de todas as roupas que entram e saem do hotel, bem como roupas distribuídas para outras secções do hotel;
- Registo de manutenção;
- Registo e guarda de objetos perdidos e achados.

Direção Geral

A direção geral tem como objetivo gerir o hotel na globalidade e resolver todos os problemas que surjam no mesmo. A gestão do hotel passa por gerir todos os departamentos. Tem como principal função gerir as receitas e custos do hotel, bem como todos os acontecimentos que nele decorram. Todos os processos e assuntos têm de passar pela direção geral e serem aprovados pela mesma.

A minha participação efetivou-se no desempenho de várias tarefas:

- Gestão e organização de várias pastas;
- Assistência ao Diretor Geral;
- Elaboração de base de dados de lista de endereços e de eventos para 2015;
- Elaboração de mapa de evolução de percentagem de ocupação, receitas e preço médio por quarto;
- Criação do mapa *brainstorming*;
- Criação do mapa IGV e mapa de receitas mensal/anual;
- Acompanhamento do *Duty* do dia em serviço, controlo e gestão do hotel;
- Visualização do relatório do dia do *Duty* (consiste em expor todos os acontecimentos decorridos no dia, reclamações, visita aos quartos, zonas públicas, evento).

Comercial

O departamento comercial, tem como objetivo promover e vender o hotel. Este está interligado com a direção geral, uma vez que o Diretor Geral tem esta responsabilidade.

Este departamento engloba as visitas a feiras e eventos para promover e dar a conhecer o hotel, elabora contratos com tour operadores e agências de viagens, vende o hotel por vários meios de comunicação, realiza e organiza eventos e grupos dentro do hotel.

Durante o estágio tive oportunidade de desempenhar várias tarefas nesta área:

- Assistência ao Diretor Geral e comercial;
- Visualização de todos os contratos entre o hotel e *tour* operadores, agências de viagens e digitalização para arquivo informático;
- Elaboração de contratos de verão 2015 e inverno 2015/2016;
- Criação de lista de HB (*Half Board*) com jantar incluído no restaurante Il Massimo para contratos de verão 2015 e inverno 2015/2016;

- Organização de pasta comercial com toda a informação sobre o hotel, para venda do hotel em feiras, eventos ou outras ocasiões;
- Organização e abertura de pastas para *flyers* e documentos;
- Organização de vários dossiers;
- Elaboração de mapa de *stop sales* e retificação do mesmo.

Marketing/ Relações Públicas

O departamento de marketing inclui também o *Guest Relations* (relações públicas). Este tem como objetivo promover o hotel através das redes sociais, elaborar *flyers*, brochuras e outros documentos para o hotel, apurar dados acerca da satisfação dos clientes e ajudar/ apoiar os clientes durante a sua estada.

Tive oportunidade de desempenhar várias tarefas:

- Assistência à chefia de marketing e relações públicas;
- Apoio e informação ao cliente;
- Elaboração de *flyers* de promoção de eventos, informações acerca do hotel e sobre o sistema de sustentabilidade do mesmo;
- Elaboração do *flyer* passatempo - Novos Talentos;
- Atualização de folhetos de informação sobre o que fazer na madeira para clientes *VIP*;
- Sugestões e criação de lista para clientes – o que fazer em dias de chuva, o que visitar na Ilha da Madeira, lista de tarefas a publicar nas redes sociais, lista de frases acerca da sustentabilidade, lista de imagens e frases do dia, e lista de frases sobre o porquê de viajar;
- Verificação dos sites (textos e imagens se estão corretos);
- Visualização das redes sociais do hotel.

Conclusões Finais

O estágio no Hotel Meliã Madeira Mare proporcionou-me a aquisição de múltiplas competências, quer a nível prático, quer teórico. A nível prático destaco a aquisição de variadas estratégias de gestão de controlo de custo do departamento de F&B, métodos de gestão hoteleira e do seu funcionamento. Adquiri experiência em todos os departamentos do Hotel o que é muito importante para uma maior polivalência.

A prática também me proporcionou aplicar conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso, verificando a sua importância. Na gestão e controlo de custos tem de se delinear objetivos para se conseguir reduzir custos, aumentar receitas.

A teoria é fundamental para uma boa formação, contudo não basta. É importante que estas duas vertentes se complementem.

A pesquisa bibliográfica realizada para a elaboração do presente relatório proporcionou-me uma constante reflexão sobre a minha intervenção nas atividades que tive de realizar ao longo do estágio. Tive oportunidade de pôr em prática a teoria e perceber melhor o funcionamento da gestão do Hotel e do departamento de F&B. A teoria ensina-nos como devemos fazer, mas por vezes surgem situações que acontecem ao longo do dia que têm de ser resolvidas e não estão explícitas na teoria que adquirimos. Cabe-nos a nós improvisar e isto vai-se adquirindo com experiência.

Ao longo do estágio deparei muitas vezes com o imprevisto, mas tive sempre apoio e orientação dos superiores para saber se estava a resolver bem a situação.

Com a realização do estágio e do presente relatório também pude concluir o quanto é importante que os gestores optem por metodologias e estratégias inovadoras para conseguir fazer evoluir o Hotel.

A gestão do Hotel ou de um departamento requer muita capacidade de liderança e de gestão. Também é necessário experiência e gosto pelo trabalho que se faz.

Tive oportunidade de inovar algumas tarefas e produzir documentos, para melhorar e facilitar a gestão. Deram-me oportunidade de apresentar novas ideias e até alterar algumas práticas já existentes.

Na maioria, foram desenvolvidas na secção de marketing, dado a criatividade que nos é exigida, ao longo de várias tarefas a executar. Obtive sempre um feedback positivo por parte da chefia o que foi gratificante para mim e encorajador.

Tarefas desenvolvidas e criadas por mim foram por exemplo a criação de novos *vouchers*. Tive a oportunidade de fazer um orçamento de bebidas para venda, atribuindo um valor comercial de venda com uma margem de lucro razoável para o hotel e, ao mesmo tempo, um valor apelativo para o cliente. Também foi muito importante, ao longo do estágio, a criação de fichas técnicas de todos os pratos do

Hotel, criadas por mim, através das quais o Hotel consegui mais um ponto no HACCP, como resultado do meu esforço e dedicação na elaboração das mesmas.

Diariamente fazia vários controlos para verificar se não havia lapsos: controlo de HB, controlo de anulações, consumos internos, controlos promocionais, controlo de vouchers de bebidas e comidas, o lançamento de transferências. Também estava incumbida de várias tarefas realizadas uma vez por mês: controlo de outros custos, controlo de inventário, controlo de desperdício, fazer o inventário geral, apurar as receitas e os custos para o mapa de apuramento de resultados. Ao longo do mês, no decorrer dos dias, organizava-me de forma a ter todas as tarefas elaboradas e estar sempre preparada para o imprevisto. Algumas das tarefas não tinham dias marcados, como as auditorias de HACCP ou as auditorias internas, a elaboração de notas de serviço, acompanhamento de grupos ou de eventos e o lançamento de transferências.

Todas estas tarefas são importantes para uma boa gestão de controlo de custos no departamento de F&B. Porque apurar custos não requer simplesmente fazer um cálculo, mas sim saber observar e verificar tudo desde uma análise do mapa de apuramento de resultados, que se faz todos os meses após o inventário, como controlar os consumos internos, outros consumos, os rácios de cada evento, entre outros controlos já referidos.

Uma das grandes dificuldades com que me deparei de início durante a realização deste estágio, foi a falta de autoconfiança para desenvolver as tarefas que me eram estipuladas no plano de estágio, com receio de não o saber executar. Como não tinha qualquer experiência, receava fazer mal, apesar de sentir uma grande força de vontade em aprender e querer ultrapassar obstáculos. Foi muito gratificante todo o esforço que fiz ao longo do estágio. Fiquei mais preparada para a vida profissional, levei para a empresa os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de mestrado e dei contributos para a criatividade e inovação em projetos de melhoria para o Hotel.

Ao longo do estágio, com a execução das tarefas que eram solicitadas, e depois de me serem explicadas as formas de as executar, o meu medo foi-se dissipando e a autoconfiança evoluindo progressivamente. Este estágio também permitiu constatar a importância da comunicação entre chefias e funcionários.

A gestão de recursos humanos é fundamental para se gerir um departamento ou o Hotel na globalidade. É muito importante saber liderar e comunicar, mas também saber ouvir e manter boas relações interpessoais com todos os funcionários, porque um ambiente agradável entre todos deve ser bem gerido. Neste sentido, é muito importante realizar atividades com funcionários, como o jantar de Natal, oferta de pequenas regalias, passeios programados, etc. Tive a oportunidade de usufruir e fazer parte deste companheirismo. Constatei que: quando os funcionários se sentem bem, o trabalho rende mais. Em suma, este estágio proporcionou-me verificar o quanto é importante a gestão do pessoal de um departamento ou de um hotel. É muito importante saber gerir bem e como gerir.

Não foi fácil deixar o aconchego do lar, de onde nunca tinha saído. Encontrar-me de repente num lugar desconhecido e distante, onde não tinha ninguém que me desse um apoio, não se revelou fácil. Mas tudo isto foi muito importante para testar as minhas capacidades de ultrapassar obstáculos e pôr à prova a minha autoconfiança.

Com esta experiência, com os conhecimentos que adquiri, com a força de vontade que tenho de saber mais e fazer melhor, com a humildade de confessar que muito tenho ainda de aprender, dou por concluído este relatório.

Referências Bibliográficas

Documentos Impressos:

- COSTA, Rodrigues – Introdução à Gestão Hoteleira. Porto: Lidel, abril 2008
- COSTA, Rodrigues; SOUSA, Teresa – Introdução à Gestão Comercial Hoteleira. Porto: Lidel, fevereiro 2011
- Decreto-Lei nº 67/68 de 18 de março. Diário da República nº 65 - I Série - A. Ministério da Agricultura, e Desenvolvimento Rural das Pescas
- GONÇALVES, António – Guias Técnicos de Investimento em Turismo: Gestão em Restauração e Bebidas. Lisboa: Instituto de Turismo de Portugal, março 2006
- MARQUES, J. Albano – Introdução à Hoteleira. Porto: Civilização Editora, outubro 2007
- MARQUES, J. Albano – Manual da Restauração e do Bar. Porto: Civilização Editora, abril 2008
- MOSER, Francisco – Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas: Cetop, 2002
- RIBEIRO, José – Introdução à Gestão da Restauração. Porto: Lidel, março 2011

Documentos Eletrónicos:

- ASAE [Em linha]: HACCP. [Consult. 29 Nov. 2014]. Disponível em www.asae.pt.
- HACCP [Em linha]: HACCP. [Consult. 29 Nov. 2014]. Disponível em www.analiseclinicas.com.pt.
- HACCP [Em linha]: Segurança Alimentar. [Consult. 29 Nov. 2014]. Disponível em www.segurancalimentar.com.
- Hoti [Em linha]: Grupo Hoti. [Consult. 16 Nov. 2014]. Disponível em www.hoti.hoteis.com.pt.
- Meliã [Em linha]: Grupo Meliã. [Consult. 21 Nov. 2014]. Disponível em www.melia.com.
- Meliã Internacional [Em linha]: Hotéis. [Consult. 25 Out. 2014]. Disponível em www.meliahotelsinternacional.com.
- Meliã Madeira [Em linha]: Hotel. [Consult. 25 Out. 2014]. Disponível em www.meliamadeira.com.
- Segmentos Mercado [Em linha]: Portal Educação. [Consult. 25 Out. 2014]. Disponível em www.portaleducacao.com.

Anexos

Anexos

Anexo 1 – *FactSheet* Meliã Madeira Mare

Anexo 2 – Planta de Quartos do Hotel Meliã Madeira Mare

Anexo 3 – Planta de Salas do Hotel Meliã Madeira Mare

Anexo 4 – Organigrama do Hotel Meliã

Anexo 5 – Organigrama de F&B

Anexo 6 – Organigrama de HACCP

Anexo 7 – *Meliã Rewards* – Folheto de Inscrição

Anexo 8 – *Market Metrix* – Satisfação Clientes

Anexo 9 – Dados de Segmento de Mercado de 2014

Anexo 10 – Dados de Nacionalidades de 2014

Anexo 11 – Mapa de Evolução de Taxa de Ocupação/ Receitas/ Preço Médio por Quarto

Anexo 12 – Mapa de Controlo de HB

Anexo 13 – Mapa de Consumos Internos

Anexo 14 – Mapa Controlo de Promoções/ Ofertas

Anexo 15 – Mapa de Controlo de *Voucheres*

Anexo 16 – Mapa de Controlo de Outros Custos

Anexo 17 – Mapa de Controlo de Inventário

Anexo 18 – Mapa de Controlo de Desperdício Carne e Peixe

Anexo 19 – Fichas Técnicas

Anexo 20 – Nota de Serviço

Anexo 21 – Mapa de Apuramento de Custo de Evento

Anexo 22 – Mapa de Resultado (Custos e Receitas)

Anexo 23 – Fichas Técnicas de HACCP

Anexo 24 – Carta de Recomendação

Anexo 25 – Certificado de HACCP

Anexo 1

FactSheet Meliã Madeira Mare

MELIÃ MADEIRA MARE
Resort & Spa
★★★★★

Renda-se à nossa paixão...

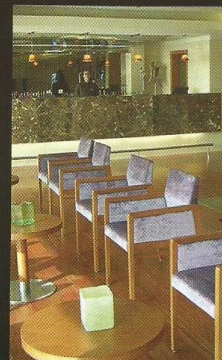
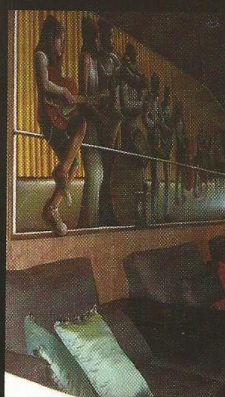


O novo e luxuoso MELIÃ MADEIRA MARE é o primeiro hotel com a marca internacional MELIÃ HOTELS & RESORTS a abrir na Madeira e a primeira unidade de 5 estrelas em Portugal.

O MELIÃ MADEIRA MARE é um moderno hotel de linhas contemporâneas e de inspiração marítima, um autêntico promontório sobre o Oceano Atlântico e fica situado na privilegiada zona do Lido oferecendo uma vista deslumbrante sobre o Oceano Atlântico e com acesso directo à "promenade" marítima e à pequena praia do Gorgulho.

Este magnífico empreendimento sobre o Oceano Atlântico dispõe de alojamento de qualidade superior para férias ou para negócios sendo composto por 220 quartos incluindo 16 Suites Premium equipadas com cozinha completa, 8 Master Suites com kitchenettes e 2 Suites Executivas. Todos os quartos dispõem de varandas e estão equipados com casas de banho completas, ar condicionado com controlo individual, TV com ecrã LCD de 32", Pay TV, canais digitais por cabo, acesso à Internet - banda larga, cofre de segurança, mini bar e serviço de quarto 24h. O MELIÃ MADEIRA MARE dispõe de 3 piscinas, uma exterior, uma dedicada às crianças e uma interior de água doce, todas aquecidas. Um leque de 2 Restaurantes, 3 Bares e esplanadas compõem a oferta de serviços de comidas e bebidas do Hotel. Dispõe ainda de um magnífico SPA com saunas individuais e colectivas, hidromassagem, massagens terapêuticas, área de relaxamento, tratamentos de estética e dietética, um Fitness Center com equipamentos cardio - fitness e de musculação. A área de congressos e de eventos totaliza 750m2 onde se incluem um Ball Room com capacidade até 450 pessoas e 5 salas polivalentes com um Foyer e um "Business Centre".

A Madeira passará a dispor no seu parque hoteleiro de um empreendimento de 5 estrelas com a marca MELIÃ que trará uma fusão entre o conceito de serviço contemporâneo e a PAIXÃO de bem servir.



PAIXÃO PELO SERVIÇO

MELIÃ MADEIRA MARE
Resort & Spa
★★★★★

Lido - Rua de Leichlingen n.ºs. 2 & 4 | 9000-003 | Funchal | Madeira Island | Portugal
☎ +351 291724140 Fax +351 291773617
🌐 www.meli-hotels.com | E-mail: melia.madeira@solmeliaportugal.com

MELIÀ MADEIRA MARE

Resort & Spa



FACT SHEET



MELIÀ
HOTELS & RESORTS

www.meliahotels.com

Lido - Rua de Leichlingen n.ºs. 2 & 4 | 9000-003 | Funchal | Madeira Island | Portugal
 ☎ +351 291724140 Fax +351 291773617
 🌐 www.meliahotels.com | E-mail: melia.madeira@solmeliaportugal.com



Sobre o Hotel O novo e luxuoso Hotel MELIÀ MADEIRA MARE será o primeiro hotel com a marca Internacional, MELIÀ HOTELS & RESORTS a abrir na Madeira e a primeira unidade de 5 estrelas em Portugal. O MELIÀ Madeira é um moderno hotel de linhas contemporâneas e de inspiração marítima, um autêntico promontório sobre o Oceano Atlântico e fica situado na privilegiada zona do Lido, oferecendo uma vista deslumbrante sobre o Oceano e com acesso directo à "Promenade" marítima e à pequena praia do Gorgulho. Dista apenas 5 minutos dos principais Centros comerciais e de lazer da zona turística, 10 minutos do centro da cidade – Funchal - e a cerca de 20 minutos do Aeroporto Internacional.

QUARTOS

220 Quartos, todos com varanda privativa e na sua maioria com vista para o oceano, oferecendo uma decoração elegante e confortável, incluindo:
 16 Suites Premium equipadas com cozinha completa.
 8 Master Suites com Kitchenette.
 2 Suites Executivas.
 2 Quartos para deficientes motores.
 Piso para Fumadores.
 Casas de Banho completamente equipadas.
 Espelho de aumento.
 Secador de cabelo.
 Roupões e chinelos.
 Ar-condicionado com controlo individual.
 TV com ecrã LCD de 32".
 Canais Digitais por cabo.
 Canal de rádio e de música ambiente.
 Menu de Filmes - Pay TV.
 Telefones com linha directa para o exterior.
 Acesso à Internet - banda larga.
 Cofre de segurança electrónico com capacidade para laptop até 17".
 Facilidades para café e chá.
 Minibar.
 Serviço de quarto 24 horas.
 Check-in 14h00 e Check-out 12h00.

Serviço MELIÀ Premium

Nas 16 Suites Premium poderá desfrutar de privilégios únicos como serviço exclusivo de check-in e check-out, welcome drink, café da manhã diário, serviço de chá à tarde e menu de travessouros.

SERVIÇOS E INSTALAÇÕES

Business Center com serviço de secretariado (mediante solicitação).
 Biblioteca & Internet Lounge.
 Salão de Beleza. (Brevemente)
 Cabeleireiro. (Brevemente)
 Loja de Souvenirs. (Brevemente)
 Galerias Comerciais. (Brevemente)
 Serviço de Lavandaria.
 Internet Wireless nas áreas públicas do Hotel.
 Sala para fumadores.
 Aluguer de viaturas.
 Serviço de táxis.
 Serviço Médico 24 horas.
 Serviço de Baby-sitter (mediante solicitação).
 Estacionamento/garagem.
 Serviço de transfeere Aeroporto/Hotel/Aeroporto (mediante solicitação)

PONTOS DE INTERESSE

Museus e Catedral.
 Zona Velha da Cidade.
 Adegas Vinho da Madeira.
 Campos de Golfe 18 e 27 buracos.
 Passeio nas Levadas.
 Teleférico para o Monte.
 Observação de baleias e golfinhos ao vivo.
 Parque Temático
 Jardins Botânicos

RESTAURANTES E BARES

Convidam a experimentar as nossas 5 opções para um jantar de 5 estrelas - uma fusão aonde o Este encontra o Oeste num ambiente elegante e sem grandes formalidades.

Restaurante "Mare Nostrum"

oferecerá vários Buffets Temáticos quentes e frios, com serviço de "Show Cooking" para o pequeno almoço e para o jantar.

Restaurante "IL Massimo"

à la carte, a cultura da cozinha Italiana com pratos tradicionais de toda a Itália.

Bar / Restaurante "O Ilheu"

junto à piscina, para serviço de almoços e refeições ligeiras.

Bar / Terraço "La Luna"

junto à recepção do Hotel e com um terraço panorâmico sobre o mar.

Bar "El Piano"

Bar com música ao vivo e com animação diária.

LAZER

Piscina exterior aquecida.
 Piscina separada para crianças.
 Piscina interior aquecida de água doce.
 Programa de actividades sócio cultural para Adultos.
 Programa de actividades para crianças (sazonal).
 Sala de Bilhares.

SPA (serviços pagos) (Brevemente) com saunas, individuais e colectivas,

hidromassagem, massagens terapêuticas e de relaxamento.
 Estética e Dietética.
 Zona de Relaxamento.

Fitness Center Gratuito, (Brevemente) completamente equipado

com equipamento cardio - fitness e de musculação.
 Desportos náuticos incluindo mergulho junto ao Hotel (mediante solicitação).

SALAS DE REUNIÕES

O Hotel disponibiliza 6 salas numa área dedicada aos congressos e eventos totalizando 750m2.
 1 Ball Room com capacidade até 450 pessoas e um palco. 5 Salas de reunião polivalentes adjacentes com um Foyer e um Business center.

Todas as salas estão equipadas com acesso à Internet WIFI.
 Aluguer de todo o equipamento Áudio Visual.

Organização de banquetes, festas de casamento, jantares de gala, coquetéis, Entrevistas colectivas e almoços de trabalho.

Anexo 2

Planta de

Quartos do

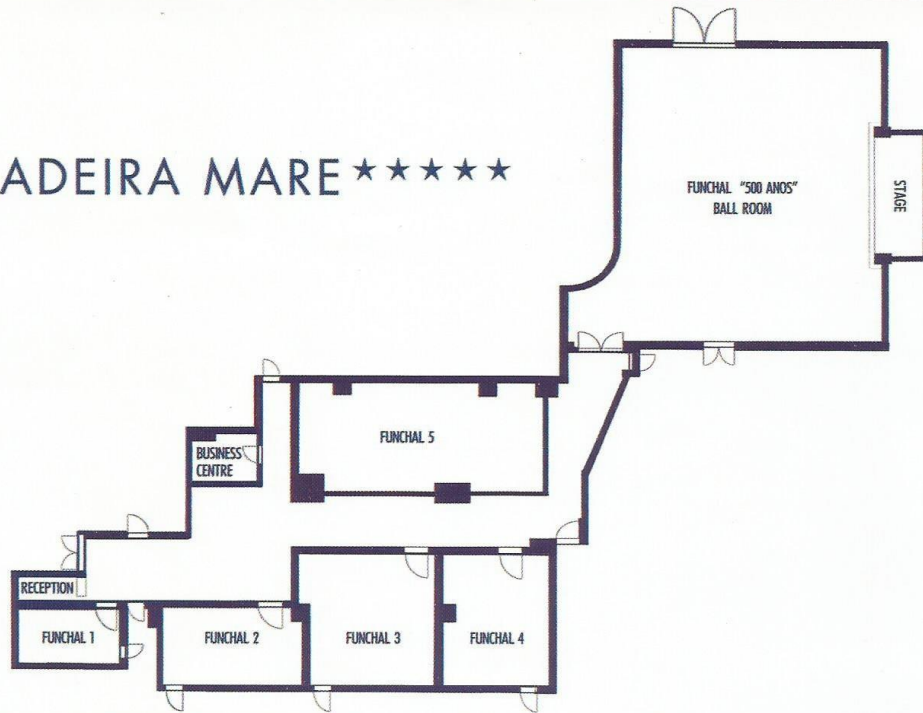
Hotel Meliã

Madeira Mare

Anexo 3

Planta de Salas do Hotel Meliã Madeira Mare

MELIÃ MADEIRA MARE ★★★★★



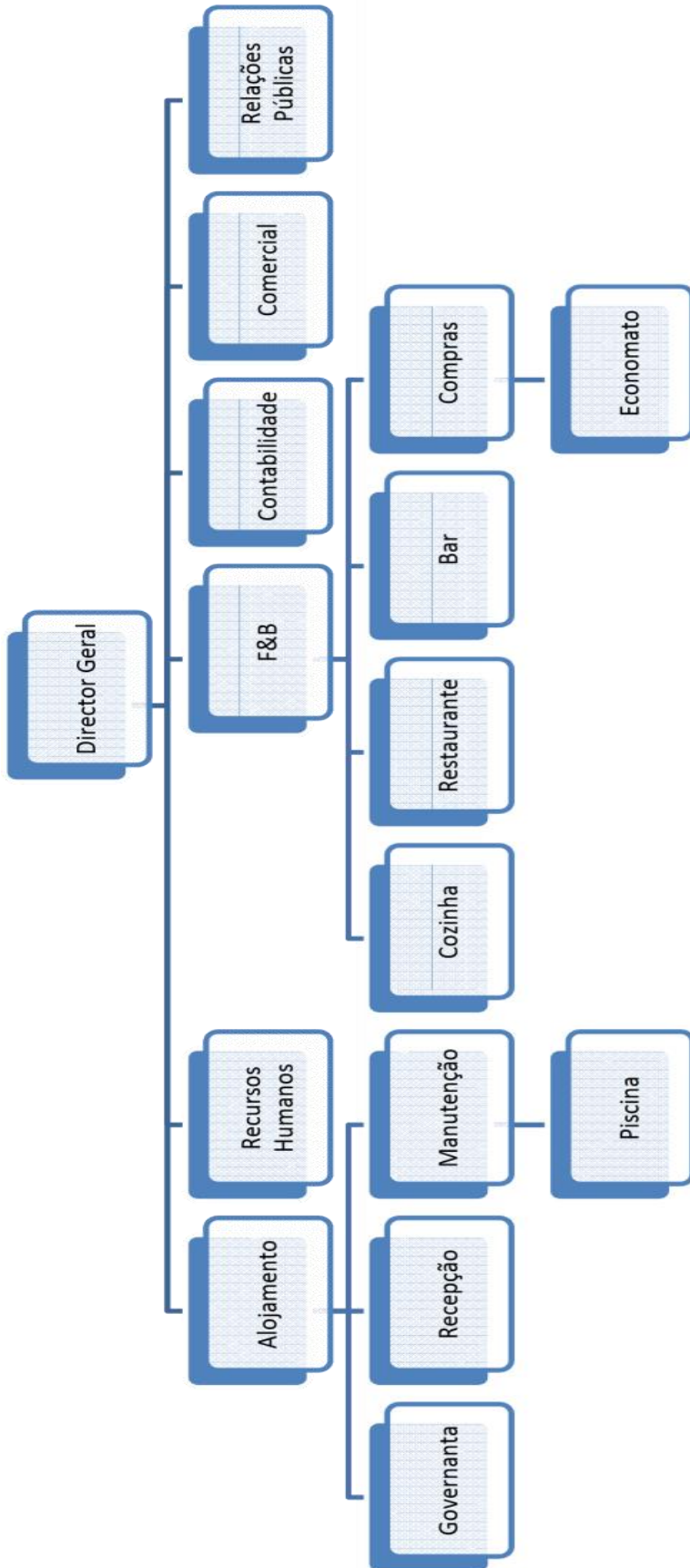
MEETING ROOMS MEASUREMENTS & CAPACITIES DIMENSÕES & CAPACIDADES SALAS DE REUNIÕES

	Sq. Mts. M2	HEIGHT ALTURA	DIMENSIONS DIMENSÕES	DOOR PORTA	COCKTAIL COCKTAIL	THEATRE TEATRO	CLASSROOM ESCOLA	BANQUET BANQUETE	U SHAPE MESA EM "U"
FUNCHAL 1	20	2,50m	5,6 X 3,6	1,30	-	-	-	-	14
FUNCHAL 2	38	2,50m	7,8 X 4,9	1,30	-	-	-	-	24
FUNCHAL 3	62	2,50m	7,3 X 8,5	1,30	62	73	35	33	18
FUNCHAL 4	49	2,50m	5,8 X 8,5	1,30	49	58	27	26	15
FUNCHAL 5	90	2,50m	13,1 X 6,9	1,30	90	106	50	48	27
FUNCHAL "500 ANOS" BALL ROOM	323	4,50m	17,5 X 18,50	2,20	323	450	181	200	97
FOYER FUNCHAL	125	2,50m	-	-	125	-	-	-	-



Anexo 4

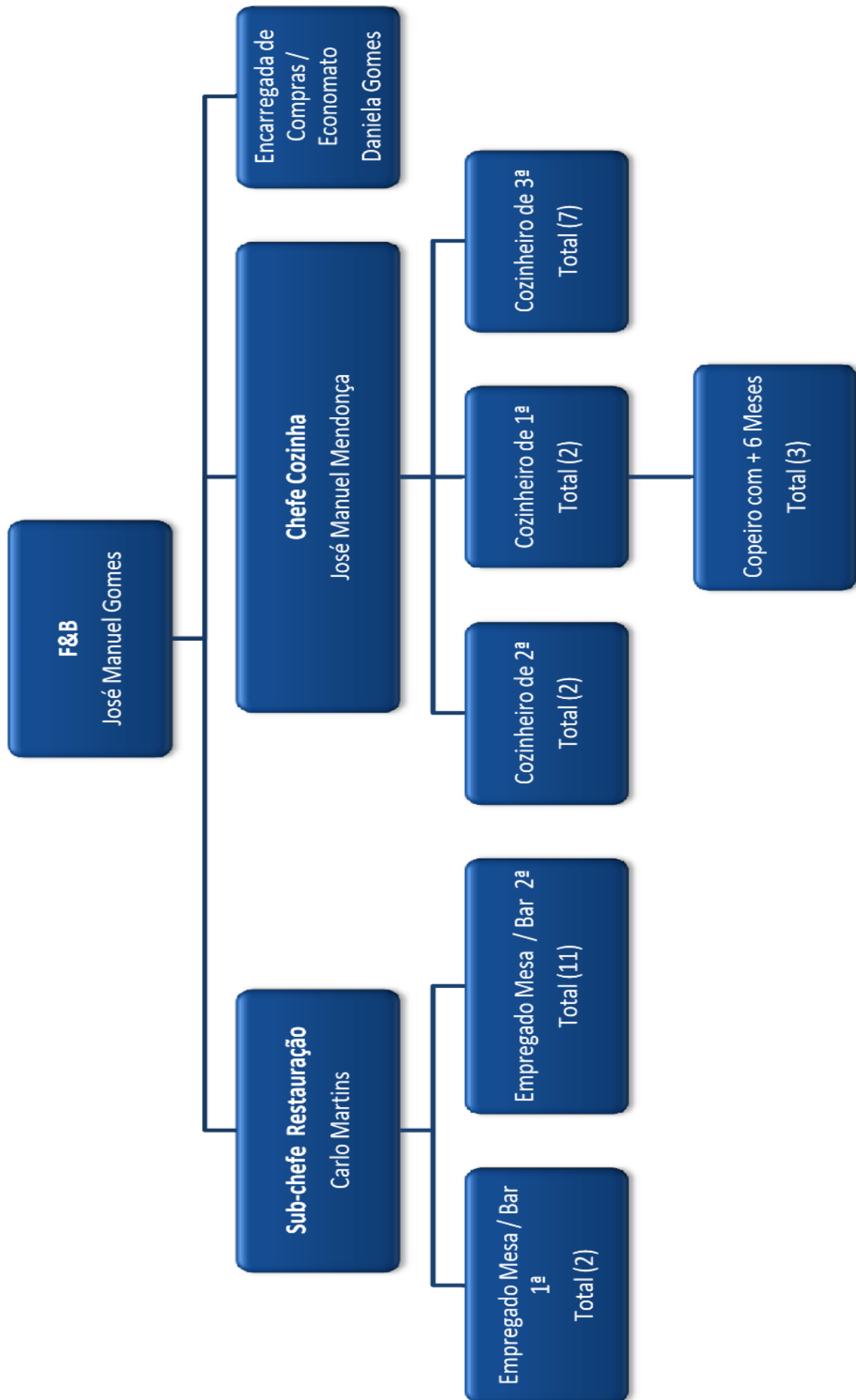
Organigrama do Hotel Meliã



HOTEL MANAGER

Anexo 5

Organigrama de F&B

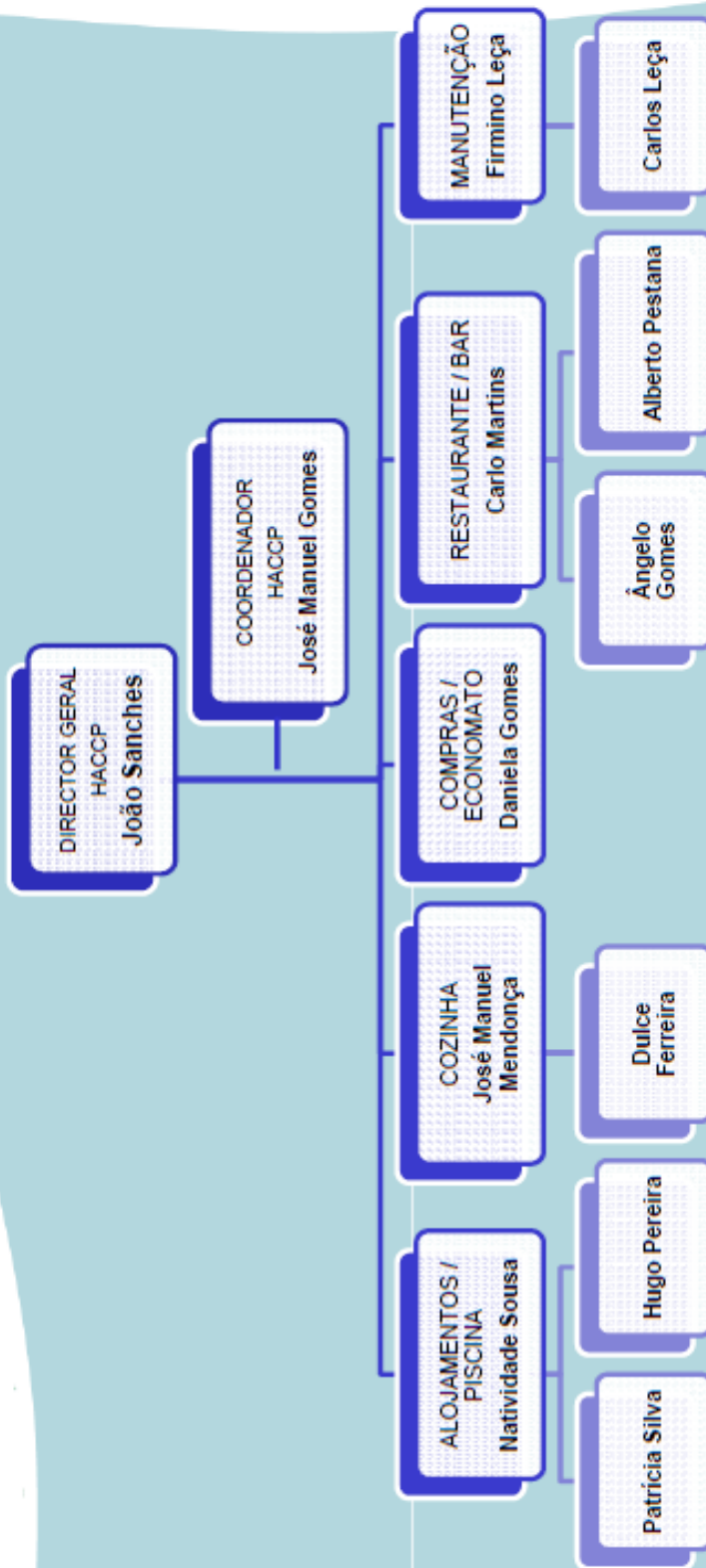


Anexo 6

Organigrama de HACCP

MELIÀ MADEIRA MARE
Resort & Spa
★★★★★

**ORGANIGRAMA
EQUIPA HACCP – 2014**



HOTEL MANAGER

LusoCrystal

Anexo 7

Meliã Rewards – Folheto de Inscrição

REGISTRATION FORM

No. MeliáRewards card

Sex: Male Female

First name

1st Surname

2nd Surname

National ID doc/
Passport

Nationality

Language: Spanish German Portuguese
 English French Italian

Date of birth: Day Month Year

Home Office Company code

Company name (optional)

Address

Postal code

City or town

Province

Country

Telephone

E-mail

Signature of member

Date of signature: Day Month Year

Hotel code Employee code

In accordance with Art. 5 of the Organic Law concerning Data Protection and Art. 12 of the Royal Decree 1720/2007, by registering in the MeliáRewards Program, you expressly consent that the data provided in the course of your relationship with Meliá Hotels International (hereinafter "Meliá") will be collected and used for the operation of the MeliáRewards Program. Meliá is located at Calle Génova, 10, 28014 Madrid, Spain. Meliá is a company registered in the Mercaderes Register of Madrid at Calle Génova, 10, 28014 Madrid, Spain. The purpose of said processing is to manage the operation of the MeliáRewards card, to offer you better service as a customer and, if you wish, to send you sales information by E-mail, Mobile Channel, Telemarketing or Mailing concerning the products and services from Meliá Hotels International and the companies of the Group, as well as products and services of third parties related with the leisure/tourism- and restaurant- sectors, and also sales and promotion of timeshare properties.

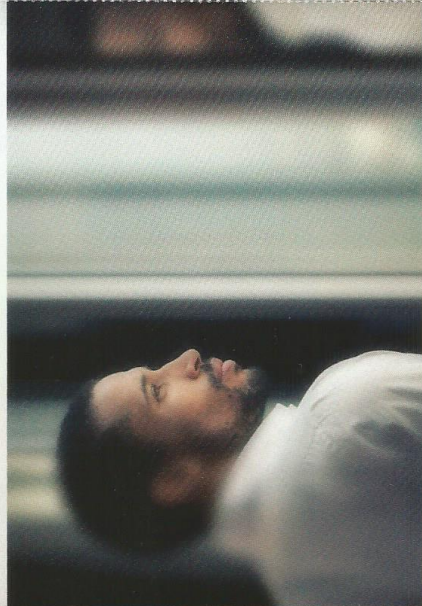
I do not wish to receive sales information in the terms previously mentioned.

Likewise, I expressly consent that the data provided and those that may be collected in the course of providing service, may be transferred to different Hotels from the chain Meliá Hotels International, as well as the rest of the Companies of Meliá Hotels International and Companies associated with the Program registered in Spain and abroad for the aforesaid purposes. We notify you that you may exercise your rights as recognized in the Law at any time and in specific, your rights of access, correction, cancellation and objection, by writing to the General Manager of Meliá Hotels International, at the following e-mail: top@meliacom and identifying yourself appropriately (RE Data Protection).

2260

Welcome to MeliáRewards, the customer loyalty program of Meliá Hotels International to reward your loyalty and make your stays more pleasant.

EARN POINTS,
GET EXPERIENCES



Earn points for every reservation at more than 350 hotels throughout the world, and exchange them for free hotel nights.

ENJOY EXCLUSIVE BENEFITS
DURING YOUR STAYS

- ▶ 10 points for each €//\$ of your reservation
- ▶ 10 points for each €//\$ spent in YHI Spa
- ▶ Free bottle of water the 1st night of your stay
- ▶ Free Internet in Gran Meliá hotels
- ▶ Free WiFi in common areas in Meliá hotels



MELIÁ Rewards
+350 HOTELS IN 35 COUNTRIES

MELIÁ Rewards
welcome back

5697

Anexo 8

Market Metrix – Satisfação Clientes

[Get Help](#)

[Logout](#)

Welcome, Tina de Norbrega as 5697: Madeira Mare: General User - Property



[View Dashboards - Questions, 2014](#)

[Click to view other dashboards](#)

[Analyze and Manage](#)

[Click to view surveys, cases, reports, or other options](#)

Question Scores for 2014					High 2014 Questions for 3 Months	
	May 2014	Apr 2014		3Months		
All Scored Questions, 2014	83.8	84.4	-0.6	85.3	1. Room Service: Overall	93.1
Adults Only: Overall	--	--	--	--	2. RSVN: Efficiency	91.4
Banquet: Overall	75.0	75.0	0.0	75.0	3. Room: Overall	91.2
Bar: Overall	75.0	86.7	-11.7	84.7	4. Staff: Attitude	91.1
Bath: Amenities	85.6	87.9	-2.3	87.9	5. Front Desk: Check out Overall	91
Bath: Shower Experience	83.3	83.6	-0.3	84.9	6. Breakfast: Overall	89.1
Bath: Overall Experience	83.7	88.9	-5.2	88.2	7. Front Desk: Check in Overall	89
Breakfast: Overall	86.5	87.5	-1.0	89.1	8. Bath: Overall Experience	88.2
Buffet: Overall	85.0	76.3	8.7	71.3	9. Bath: Amenities	87.9
Concierge: Services	86.0	88.2	-2.2	87.7	10. Concierge: Services	87.7
Day Act: Overall	--	--	--	75.0		
Emotion: Pampered	87.0	82.2	4.8	83.4		
Evening Act: Overall	75.0	75.0	0.0	66.7		
Front Desk: Check in Overall	88.5	87.7	0.8	89.0		
Front Desk: Check out Overall	86.0	90.8	-4.8	91.0		
Gym: Overall	93.8	81.3	12.5	84.1		
Internet: Overall	73.7	77.7	-4.0	80.4		
Kids act: Overall	--	1.0	--	1.0		
Overall: Experience	88.5	85.2	3.3	86.5		
Overall: Hotel's Atmosphere	83.7	84.6	-0.9	83.9		
Overall: Value for Money	81.0	80.4	0.6	80.5		
Pool: Overall	81.7	89.3	-7.6	86.2		
Pool Bar: Overall	80.0	82.5	-2.5	86.6		
Room: Bed	88.5	87.1	1.4	86.8		
Room: Laundry	60.0	71.8	-11.8	73.6		
Room: Mini Bar	59.2	67.6	-8.4	67.7		
Room: Overall	93.3	88.9	4.4	91.2		
Room: Technology	76.0	77.2	-1.2	80.0		
Room Service: Overall	75.0	95.3	-20.3	93.1		
RSVN: Efficiency	95.2	89.4	5.8	91.4		
Staff: Attitude	85.6	89.9	-4.3	91.1		
Supermarket: Overall	--	--	--	--		
The Level: Overall	--	--	--	--		
The Level: Lounge	--	--	--	--		
The Level: Breakfast	--	--	--	--		
z old - Transportation: Services	--	--	--	--		
Wellness Centre: Overall	--	--	--	--		
YHI Spa: Overall	--	--	--	--		

Low 2014 Questions for 3 Months	
20. Overall: Value for Money	80.5
21. Internet: Overall	80.4
22. Room: Technology	80
23. Banquet: Overall	75
24. Day Act: Overall	75
25. Room: Laundry	73.6
26. Buffet: Overall	71.3
27. Room: Mini Bar	67.7
28. Evening Act: Overall	66.7
29. Kids act: Overall	1

The online services provided by Market Metrix, LLC are for the exclusive use of Market Metrix customers. Copyright © 2014 Market Metrix, LLC All rights reserved. Unauthorized access is prohibited. Usage may be monitored

Anexo 9

Dados de Segmento de Mercado de 2014



Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

NewHotel

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Grupos de Segmentos de Mercado

Imposto Incluído Grupos de Segmentos	Adultos	Crianças	Bebes	Clientes	Aloj.	%	Receitas Aposento	Media	
								Clientes	Aloj.
TTOO PRICE CONTRACTE	69,457	718	611	70,175	36,271	62.88	2,343,636.41	33.40	64.61
WHO TO PRICE CONTRAC	69,457	718	611	70,175	36,271	62.88	2,343,636.41	33.40	64.61
INDIVIDUAL LEISURE	21,678	476	236	22,154	11,438	19.83	947,428.36	42.77	82.83
TRAL TRANSIENT LEISURE	20,041	457	223	20,498	10,584	18.35	877,754.91	42.82	82.93
TRAL TRANSIENT PROGRAM	1,637	19	13	1,656	854	1.48	69,673.45	42.07	81.58
INDIVIDUAL BUSINESS	7,094	135	69	7,229	5,156	8.94	374,021.98	51.74	72.54
TRAL TRANSIENT BUSINESS	3,688	24	44	3,712	2,244	3.89	193,654.67	52.17	86.30
TRAB CORPORATE	854	31	0	885	728	1.26	46,718.51	52.79	64.17
TRAB KEY ACCOUNT	2,552	80	25	2,632	2,184	3.79	133,648.80	50.78	61.19
LEISURE GROUPS	4,854	15	5	4,869	2,858	4.95	195,020.65	40.05	68.24
GRP LEISURE GROUPS	4,854	15	5	4,869	2,858	4.95	195,020.65	40.05	68.24
COMPLIMENTARY	1,312	52	21	1,364	899	1.56	16,332.35	11.97	18.17
OTH BCC	92	0	0	92	62	0.11	3,780.00	41.09	60.97
OTH COMPLIMENTARY	991	44	21	1,035	712	1.23	3,491.50	3.37	4.90
OTH RATE PER MANAGEM	229	8	0	237	125	0.22	9,060.85	38.23	72.49
BUSINESS GROUPS	573	1	0	574	404	0.70	24,261.18	42.27	60.05
GRP BG - FAIRS&CONGR	8	0	0	8	6	0.01	420.00	52.50	70.00
GRP BG - INCENTIVES	258	0	0	258	162	0.28	8,536.00	33.09	52.69
GRP BG MEETINGS CONV	307	1	0	308	236	0.41	15,305.18	49.69	64.85
CIRCUITS&SERIES	455	4	0	459	243	0.42	17,117.00	37.29	70.44
WHO CIRCUITS & SERIE	455	4	0	459	243	0.42	17,117.00	37.29	70.44
TTOO PRICE NOT CONTR	336	14	0	350	186	0.32	13,396.23	38.27	72.02
WHO TO NOT PRICE CON	336	14	0	350	186	0.32	13,396.23	38.27	72.02
CREWS	211	3	0	214	160	0.28	9,842.60	45.99	61.52
GRP CREWS	211	3	0	214	160	0.28	9,842.60	45.99	61.52
LAYOVERS&DAY USE	135	0	1	135	68	0.12	7,307.50	54.13	107.46
OTH LAYOVERS&DAY USE	135	0	1	135	68	0.12	7,307.50	54.13	107.46
SIN GRUPO DE SEGMENTO	0	0	0	0	0	0.00	5,312.10	0.00	0.00
SIN SEGMENTO	0	0	0	0	0	0.00	5,312.10	0.00	0.00
	106,105	1,418	943	107,523	57,683		3,953,676.35	36.77	68.54
							EUR 3,953,676.35		
							EUR 0.00		

Anexo 10

Dados de

Nacionalidades

de 2014



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

NewHotel

Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features

Resumo Geral por Nacionalidade

Incluir Bebês-ndo
Imposto Incluído
Reservas de Grupo e Reservas Individuais
Excluir Complimentary/House Use : Não

Nacionalidades	Adultos	Crianças	Bebês	Clientes	Aloj.	% Nac	Receitas Aposento	Media	
								Clientes	Aloj.
UNITED KINGDOM	18,809	203	41	19,012	9,776	16.95	767,242.63	40.36	78.48
PORTUGAL	13,654	476	225	14,130	8,828	15.30	619,215.49	43.82	70.14
GERMANY	14,549	38	70	14,587	7,950	13.78	485,007.46	33.25	61.01
FRANCA	10,643	98	103	10,741	5,587	9.69	347,693.46	32.37	62.23
POLONIA	9,512	198	134	9,710	4,838	8.39	247,615.05	25.50	51.18
ESPAÑA	8,396	80	49	8,476	4,360	7.56	347,292.08	40.97	79.65
SUECIA	4,921	83	150	5,004	2,613	4.53	157,772.09	31.53	60.38
SUICA	3,654	4	8	3,658	1,995	3.46	145,545.57	39.79	72.96
NORUEGA	3,381	0	21	3,381	1,808	3.13	122,896.38	36.35	67.97
NETHERLANDS	3,136	0	32	3,136	1,658	2.87	100,838.57	32.16	60.82
ESTADOS UNIDOS	1,663	9	0	1,672	992	1.72	70,569.72	42.21	71.14
AMERICA									
AUSTRIA	1,491	21	0	1,512	905	1.57	60,757.92	40.18	67.14
RUSSIA	1,591	15	14	1,606	852	1.48	66,341.27	41.31	77.87
ROMENIA	1,226	42	8	1,268	605	1.05	45,306.31	35.73	74.89
DINAMARCA	1,104	67	7	1,171	603	1.05	37,876.36	32.35	62.81
BRASIL	1,072	5	19	1,077	532	0.92	43,793.38	40.66	82.32
BELGICA	1,028	26	23	1,054	511	0.89	42,515.98	40.34	83.20
ITALIA	736	24	7	760	392	0.68	32,543.30	42.82	83.02
ISRAEL	541	0	0	541	302	0.52	24,240.00	44.81	80.26
LUXEMBURGO	523	0	0	523	300	0.52	24,201.28	46.27	80.67
IRLANDA	496	10	5	506	267	0.46	21,022.44	41.55	78.74
HUNGRIA	487	6	5	493	244	0.42	17,221.86	34.93	70.58
FINLANDIA	397	0	7	397	210	0.36	14,683.38	36.99	69.92
UCRANIA	307	0	0	307	163	0.28	11,244.44	36.63	68.98
CANADA	273	0	0	273	155	0.27	10,744.72	39.36	69.32
LITUANIA	239	0	0	239	115	0.20	5,896.13	24.67	51.27
CZECHOSLOVAKIA	177	0	0	177	97	0.17	7,164.96	40.48	73.87
JAPAO	161	3	0	164	89	0.15	7,230.96	44.09	81.25
REPÚBLICA DA BIELORRUSIA	131	0	0	131	73	0.13	5,237.82	39.98	71.75
ESLOVAQUIA	136	0	0	136	66	0.11	3,712.22	27.30	56.25
ISLANDIA	142	0	0	142	64	0.11	3,264.24	22.99	51.00
CROATIA	124	0	0	124	62	0.11	5,074.31	40.92	81.84
BULGARIA	95	0	1	95	46	0.08	3,564.00	37.52	77.48
ARGENTINA	72	0	0	72	43	0.07	3,161.50	43.91	73.52
REPUBLICA CHECA	84	0	0	84	35	0.06	3,225.51	38.40	92.16
CHINA PEOS REP	69	5	7	74	34	0.06	3,053.64	41.27	89.81
INDIA	79	0	0	79	32	0.06	3,348.10	42.38	104.63
ANGOLA	52	0	5	52	30	0.05	2,938.45	56.51	97.95
MEXICO	40	0	0	40	27	0.05	2,169.49	54.24	80.35
MONACO	29	0	0	29	26	0.05	1,632.74	56.30	62.80
TUNISIA	29	0	0	29	25	0.04	1,818.83	62.72	72.75
TURQUIA	56	0	0	56	25	0.04	2,085.70	37.24	83.43
SLOVENIA	45	0	0	45	23	0.04	1,666.00	37.02	72.43
EMIRATOS ARABES UNIDOS	44	0	0	44	19	0.03	1,000.00	22.73	52.63



Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

NewHotel

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Resumo Geral por Nacionalidade

Incluir Bebês-não
Imposto Incluído
Reservas de Grupo e Reservas Individuais
Excluir Complimentary/House Use : Não

Nacionalidades	Adultos	Crianças	Bebês	Clientes	Aloj.	% Nac	Receitas		Media	
							Aposento		Clientes	Aloj.
AUSTRALIA	60	0	0	60	18	0.03	1,671.59		27.86	92.87
MOLDAVIA	27	0	0	27	18	0.03	1,228.74		45.51	68.26
GREECE	27	0	0	27	17	0.03	1,273.67		47.17	74.92
LETONIA	16	0	0	16	16	0.03	1,667.50		104.22	104.22
SERBI	27	0	0	27	16	0.03	404.54		14.98	25.28
SOUTH AFRICA	18	0	0	18	16	0.03	1,618.30		89.91	101.14
VENEZUELA	71	2	2	73	15	0.03	1,604.20		21.98	106.95
JORDANIA	14	0	0	14	14	0.02	910.00		65.00	65.00
NAO UTILIZAR	28	0	0	28	14	0.02	1,064.00		38.00	76.00
ESTONIA	24	0	0	24	12	0.02	741.29		30.89	61.77
SINGAPURA	24	0	0	24	12	0.02	692.61		28.86	57.72
KOREA (PS REP)	13	0	0	13	10	0.02	829.80		63.83	82.98
CUBA	12	0	0	12	8	0.01	524.34		43.70	65.54
ALBANIA	21	0	0	21	7	0.01	343.00		16.33	49.00
CAMAROES	14	0	0	14	7	0.01	364.35		26.03	52.05
CYPRUS	7	0	0	7	7	0.01	358.40		51.20	51.20
IRAN ISLAM	21	0	0	21	7	0.01	568.25		27.06	81.18
LIECHTENSTEIN	7	0	0	7	7	0.01	307.20		43.89	43.89
MONGOLIA	14	0	0	14	7	0.01	364.35		26.03	52.05
MAURITIUS	7	0	0	7	7	0.01	343.00		49.00	49.00
OMAN	13	0	0	13	7	0.01	448.20		34.48	64.03
SENEGAL	14	0	0	14	7	0.01	473.48		33.82	67.64
THAILAND	18	0	0	18	7	0.01	542.00		30.11	77.43
KAZAKHSTAN	14	0	0	14	6	0.01	372.50		26.61	62.08
MALAYSIA	12	0	0	12	6	0.01	415.63		34.64	69.27
PAQUISTAO	5	0	0	5	5	0.01	387.50		77.50	77.50
AZERBEIJAO	15	0	0	15	4	0.01	400.00		26.67	100.00
CHILE	26	0	0	26	4	0.01	253.62		9.75	63.41
MARROCOS	4	0	0	4	4	0.01	311.80		77.95	77.95
MOCAMBIQUE	8	0	0	8	4	0.01	375.00		46.88	93.75
HONG KONG	3	3	0	6	3	0.01	480.00		80.00	160.00
LIBIYA	6	0	0	6	3	0.01	160.59		26.77	53.53
PHILIPPINES	20	0	0	20	3	0.01	222.00		11.10	74.00
SURINAME	3	0	0	3	3	0.01	154.80		51.60	51.60
EAST TIMOR	3	0	0	3	3	0.01	201.00		67.00	67.00
REPUBLICA DA MACEDONIA	1	0	0	1	1	0.00	72.50		72.50	72.50
PAPUA NEW GUINE	1	0	0	1	1	0.00	107.00		107.00	107.00
ANGUILA	7	0	0	7	0	0.00	0.00		0.00	0.00
ANDORRA	7	0	0	7	0	0.00	0.00		0.00	0.00
BOSNIA HERZEGOVINA	7	0	0	7	0	0.00	0.00		0.00	0.00
BOLIVIA	5	0	0	5	0	0.00	0.00		0.00	0.00
COLOMBIA	3	0	0	3	0	0.00	0.00		0.00	0.00
DOMINICA	2	0	0	2	0	0.00	0.00		0.00	0.00
EGIPTO	4	0	0	4	0	0.00	0.00		0.00	0.00



Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

NewHotel

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

Resumo Geral por Nacionalidade

Incluir Bebês-Não
 Imposto Incluído
 Reservas de Grupo e Reservas Individuais
 Excluir Complimentary/House Use : Não

Nacionalidades	Adultos	Crianças	Bebês	Clientes	Aloj.	% Nac	Receitas		Media	
							Aposento		Clientes	Aloj.
REPUBLICA DA	5	0	0	5	0	0.00	0.00		0.00	0.00
GEORGIA							0.00		0.00	0.00
INDONESIA	6	0	0	6	0	0.00	0.00		0.00	0.00
LIBERIA	3	0	0	3	0	0.00	0.00		0.00	0.00
SRI LANKA	2	0	0	2	0	0.00	0.00		0.00	0.00
NAMIBIA	4	0	0	4	0	0.00	0.00		0.00	0.00
NAURU	6	0	0	6	0	0.00	0.00		0.00	0.00
NOVA ZELANDIA	14	0	0	14	0	0.00	-6.12		-0.44	0.00
PERU	7	0	0	7	0	0.00	0.00		0.00	0.00
SERRA LEOA	2	0	0	2	0	0.00	0.00		0.00	0.00
TAIWAN (FORMOSA)	2	0	0	2	0	0.00	0.00		0.00	0.00
USBEQUISTAO	7	0	0	7	0	0.00	0.00		0.00	0.00
	106,105	1,418	943	107,523	57,683		3,953,676.35		36.77	68.54
						EUR	3,953,676.35			
						EUR	0.00			

Anexo 11

Mapa de Evolução de Taxa de Ocupação/ Receitas/ Preço Médio por Quarto

MELIÃ MADEIRA MARE

EVOLUÇÃO DE % DE OCUPAÇÃO / RECEITAS / P.M.Q.

	ANO	MÊS	DE OCUPAC	P.M.Q	REV Par	RECEITAS
2013	2013	JANEIRO	31.94%	65.07 €	20.78 €	217,763.00 €
	2013	FEVEREIRO	42.00%	60.98 €	25.61 €	239,511.00 €
	2013	MARÇO	61.60%	59.49 €	36.65 €	411,193.00 €
	2013	ABRIL	75.53%	57.41 €	43.60 €	490,248.00 €
	2013	MAIO	93.61%	60.17 €	56.35 €	646,250.00 €
	2013	JUNHO	92.08%	57.51 €	52.95 €	587,613.00 €
	2013	JULHO	94.13%	64.28 €	60.51 €	649,830.00 €
	2013	AGOSTO	94.05%	74.41 €	70.46 €	734,373.00 €
	2013	SETEMBRO	95.36%	63.87 €	60.93 €	636,268.00 €
	2013	OUTUBRO	91,86%	58.60 €	55.30 €	610,390.00 €
	2013	NOVEMBRO	66.82%	53.18 €	35.54 €	373,765.00 €
	2013	DEZEMBRO	45.72%	72.97 €	33.36 €	392,887.00 €
		annual	74.20%	66.02 €	48.98 €	total 2013 5,990,091.00 €
2014	2014	JANEIRO	35.95%	63.18 €	22.71 €	251,503.00 €
	2014	FEVEREIRO	44.95%	55.34 €	24.88 €	261,604.00 €
	2014	MARÇO	71.20%	56.04 €	39.90 €	441,108.00 €
	2014	ABRIL	74.17%	64.52 €	47.85 €	449,514.00 €
	2014	MAIO	81.77%	65.90 €	53.89 €	586,164.00 €
	2014	JUNHO	80.38%	61.01 €	49.09 €	529,699.00 €
	2014	JULHO	94.22%	61.39 €	57.84 €	641,978.00 €
	2014	AGOSTO	91.77%	74.40 €	68.28 €	733,182.00 €
	2014	SETEMBRO	94.68%	68.66 €	65.53 €	669,385.00 €
	2014	OUTUBRO	82.16%	64.59 €	53.07 €	556,298.00 €
	2014	NOVEMBRO	56.70%	56.39 €	31.97 €	338,524.00 €
	2014	DEZEMBRO	53.17%	78.89 €	41.94 €	465,596.00 €
		annual			total 2014 5,924,555.00 €	
2015	2015	JANEIRO	53.18%	65.52 €	34.84 €	348,253.00 €
	2015	FEVEREIRO	67.45%	57.18 €	38.57 €	368,818.00 €
	2015	MARÇO	83.24%	60,56	50,41	531,399.00 €

Autorizado


Anexo 12

Mapa de Controlo de HB

Meliã Madeira Mare Resort & Spa										NewHotel									
Lista de Refeições (Jantares)																			
Data:																			
Aloj.	Tipo	Estado	Titular	Nac.	Chegada	Saída	MP	A	C	B	Jantar	Rest.	Rep.	Ilheu					
1008	LV2	Check-In					HB	2	0	0	2								
101	OV2	Check-In					HB	2	1	0	3								
TEM BEBIDAS INCLUÍDAS																			
208	OV2	Check-Out					HB	2	0	0	2								
210	SV2	Check-In					HB	2	0	0	2								
310	LV2	Check-In					HB	2	0	0	2								
321	MAST	Check-In					HB	2	0	0	2								
TEM BEBIDAS INCLUÍDAS																			
604	PREM	Check-In					HB	2	1	0	3								
610	LV2	Check-In					HB	2	0	0	2								
625	MAST	Check-In					HB	2	0	0	2								
627	SUP	Check-Out					HB	2	0	0	2								
631	SUP	Check-In					HB	2	0	0	2								
705	PREM	Check-Out					HB	2	0	0	2								
721	MAST	Check-Out					HB	2	0	0	2								
NÃO TEM CREDITO																			
801	OV2	Check-Out					HB	2	0	0	2								
803	PREM	Check-In					HB	2	0	0	2								
903	PREM	Check-In					HB	3	0	0	3								
906	LV2	Check-In					HB	2	0	0	2								
										Total Alojamentos Ocupados									
										Total Alojamentos Chegadas									

Anexo 13

Mapa de Consumos Internos

Anexo 14

Mapa Controlo de Promoções/ Ofertas

Anexo 15

Mapa de Controlo de Voucheres

Controlo Voucheres		
<u>Data</u>	<u>Nº Voucher</u>	<u>Nº Quarto</u>
09/10/2014	4417/14	537
06/10/2014	14715/14	1003
04/10/2014	14129/14	629
12/10/2014	14767/14	905
16/10/2014	14434/14	817
20/10/2014	15076/14	723
21/10/2014	13902/14	821
21/10/2014	15080/14	725
26/10/2014	15332/14	804
29/10/2014	15097/14	705
30/10/2014	15556/14	823
17/11/2014	-	631
18/11/2014	16151/14	106
	15729/14	823
01/12/2014	16174/14	919
30/11/2014	111013 rotary	-
04/12/2014	16279/14	508
08/12/2014		622
09/12/2014	14703/14	615
16/12/2014	XD14038	-

VOUCHER 3=4

Data	Reserva	Valor	Ponto de Venda	Nº	Data Entrega	Captain order
16/09/2014	13783/14	84,00 €	Recepção	170		
16/09/2014	12466/14	84,00 €	Recepção	171		
16/09/2014	11227/14	84,00 €	Restaurante	172		
18/09/2014	9806/14	84,00 €	Recepção	173		
19/09/2014	9800/14	84,00 €	Recepção	174		
20/09/2014	13580/14	84,00 €	Restaurante	175		
22/09/2014	11771/14	84,00 €	Recepção	176		
23/09/2014	14524/14	84,00 €	Restaurante	177		
24/09/2014	13522/14	84,00 €	Recepção	178		
25/09/2014	12281/14	84,00 €	Recepção	179		

Anexo 16

Mapa de Controlo de Outros Custos

Mês	Secção	Código	Descrição	UM	Quant.	Quant.	Preço
	Luna	ART FUNC CORRENTE - TX NOR	1452 PALHINHAS	UNI			
	Luna	ART FUNC CORRENTE - TX NOR	4401 VELA COM BASE	UNI			
	Luna	MAT ESCRITORIO - TX NOR	3200 ROLO PAPEL TERMICO 80X60X11	UNI			
	Cave Dia	MAT ESCRITORIO - TX NOR	1292 A GENDA COMERCIAL	UNI			
	Caz.	ART FUNC CORRENTE - TX NOR	676 PELICULA ADERENTE	MT			
	Caz.	ART FUNC CORRENTE - TX NOR	685 SACOS PARA LIXO PRETOS	UNI			
	Caz.	TALHERES E AFINS - TX NOR	6658 GARFO REFEITORIO	UNI			
	P. Almoço	ART FUNC CORRENTE - TX NOR	685 SACOS PARA LIXO PRETOS	UNI			
	P. Almoço	ART FUNC CORRENTE - TX NOR	4403 GUARDANAPOS PRETOS PAP PEQ	UNI			
	P. Almoço	LOICAS E VIDROS - TX NOR	7677 COPO A GUA RESTA URANTE	UNI			
	II Massimo	LOICAS E VIDROS - TX NOR	8141 PRA TO PARA FONDUE	UNI			
	Bar Ilhéu	ARTIGOS LIMPEZA - TX NOR	646 DETERGENTE LIMPA VIDROS	LT			
	Balancete	OUTROS CUSTOS ALIM. & BEBIDAS	91024				
	Balancete	IMOB. CORRENTE	91024102				
	Balancete	IMOB. CORRENTE - EM ARMAZEM	910241021				
	Balancete	MAT ESC/IMP/INFORM	91024103				

Anexo 17

Mapa de Controlo de Inventário

Cód. Artigo	Stock dia	R+T. In - T. Out	Vendas	Stock Teórico	Contagem dia	Contagem dia	Contagem dia	Contagem dia	Diferença
Bar La Luna									
AG CRF RESERVA								0	0
BACARDI 0.70								0	0
COCA COLA LIGHT 0.20								0	0
GLENFIDDICH 0.70								0	0
GUINNESS								0	0
JACK DANIELS 0.70								0	0
LICOR BEIRAO 0.70								0	0
MAD HENRIQUES 10 A DOCE								0	0
SMIRNOFF 0.70								0	0
TEQUILLA								0	0
Cave dia									
PEDRA DE FOGO TT 0.75								0	0
BRISA LARANJA 0.33 REUT								0	0
CARVALHOS/ATLÂNDIDA/ 1L								0	0
CRESCENDO ALTAS QUINTAS TT 0.75								0	0
DALVA COLHEITA TT 0.75								0	0
GALODOIRO BR 0.75								0	0
MONTE DA RAVASQUEIRA BR 0.75								0	0
PEDRAS 0.25								0	0
QUINTA DA AVELEDA VERDE								0	0
QUINTA DA FALORCA BR 0.75								0	0

Anexo 18

Mapa de Controlo de Desperdício Carne e Peixe

Relatório de Estágio - MDGH

ANÁLISE DE DESPERDÍCIO CARNES										
Data	Artigo	Fornecedor	Peso Bruto Kgs	Preço Custo	Preço Total	Participação	Ter como Ref.			
							Desperdício Total	%	Peso Líquido	Preço Jni. Líquido
								Desperdício		
23/01/2014	LOMBO VACA		9,100		- €	#DIV/0!	1,800	19,78%	7,300	-
24/01/2014	PERNA VITELA		6,700		- €	#DIV/0!	1,900	28,36%	4,800	-
28/01/2014	PERNA VITELA		7,450		- €	#DIV/0!	3,150	42,28%	4,300	-
29/01/2014	LOMBO PORCO S OSSO		3,600		- €	#DIV/0!	1,300	36,11%	2,300	-
30/01/2014	PEITO FRANGO		5,150		- €	#DIV/0!	0,000	0	5,150	-
01/02/2014	PERNA VITELA		5,100		- €	#DIV/0!	1,400	27,45%	3,700	-
05/02/2014	LOMBO VACA		5,900		- €	#DIV/0!	2,200	37,29%	3,700	-
05/02/2014	LOMBO PORCO S OSSO		4,350		- €	#DIV/0!	1,250	28,74%	3,100	-
07/02/2014	PANADOS DE FRANGO		5,000		- €	#DIV/0!	0,000	0	5,000	-
08/02/2014	LOMBO VACA		7,200		- €	#DIV/0!	2,100	29,17%	5,100	-
08/02/2014	LOMBO VACA		4,000		- €	#DIV/0!	0,000	0	4,000	-
08/02/2014	LOMBO PORCO S OSSO		2,800		- €	#DIV/0!	0,300	10,71%	2,500	-
11/02/2014	PERNA VITELA		5,100		- €	#DIV/0!	1,400	27,45%	3,700	-
11/02/2014	PATO INTEIRO		16,100		- €	#DIV/0!	3,800	23,60%	12,300	-
12/02/2014	LOMBO VACA		9,800		- €	#DIV/0!	2,200	22,45%	7,600	-

ANÁLISE DE DESPERDÍCIO PEIXE										
Data	Artigo	Fornecedor	Peso Bruto Kgs	Preço Custo	Preço Total	Participação	Ter como Ref.			
							Desperdício Total	%	Peso Líquido	Preço Jni. Líquido
								Desperdício		
01/04/2014	SALMAO		10,100		- €	#DIV/0!	1,500	14,85%	8,600	- €
01/04/2014	TAMBORIL		9,300		- €	#DIV/0!	0,000	0	9,300	- €
01/04/2014	PERCA		11,860		- €	#DIV/0!	2,400	20,24%	9,460	- €
01/04/2014	FOGONERO		11,200		- €	#DIV/0!	1,500	13,39%	9,700	- €
01/04/2014	TRUTA		9,900		- €	#DIV/0!	5,700	57,58%	4,200	- €
03/04/2014	MISTURA MARISCO		10,000		- €	#DIV/0!	0,000	0	10,000	- €
03/04/2014	MIOLO CAMARAO		4,000		- €	#DIV/0!	0,000	0	4,000	- €
03/04/2014	LULAS		4,000		- €	#DIV/0!	0,000	0	4,000	- €
03/04/2014	BACALHAU		3,100		- €	#DIV/0!	0,000	0	3,100	- €
03/04/2014	ESPADA		12,300		- €	#DIV/0!	2,000	16,26%	10,300	- €
04/04/2014	TAMBORIL		13,100		- €	#DIV/0!	5,000	38,17%	8,100	- €
04/04/2014	BACALHAU		12,100		- €	#DIV/0!	0,000	0	12,100	- €
04/04/2014	PERCA		12,240		- €	#DIV/0!	2,000	16,34%	10,240	- €
05/04/2014	SALMAO		6,500		- €	#DIV/0!	0,000	0	6,500	- €
05/04/2014	SALMAO		13,300		- €	#DIV/0!	3,100	23,31%	10,200	- €

Anexo 19

Fichas Técnicas

FICHA TÉCNICA					
Prato: Massa				Nº pax	1
LINGUINI COM TAMBORIL					
Uni	Qt	Produtos	Preço Uni Custo	Preço total	
KG	0,240	Linguini	3,00 €	0,72 €	
KG	0,180	Tamboril	4,39 €	0,79 €	
LT	0,100	Natas	1,91 €	0,19 €	
KG	0,060	Cebola	0,32 €	0,02 €	
LT	0,020	Vinho Branco	0,73 €	0,01 €	
Total Custo				1,74 €	
Preço Venda Liq				9,00 €	
Ratio Unitario de custo				19%	
Margem Contribuição Unitaria				7,26 €	
Margem Lucro				81%	
Mark Up				4,19	
Ratio Unitario de Padrão				30%	

FICHA TÉCNICA					
Bebida: Short Drinks				Nº pax	1
DAQURI					
Uni	Qt	Produtos	Preço uni custo	Preço total	
UNI	0,045	Bacardi	9,88 €	0,44 €	
KG	0,020	Sumo Limão	0,90 €	0,02 €	
KG	0,010	Xarope de Açúcar	0,83 €	0,01 €	
Total Custo				0,47 €	
Preço venda Liq				5,00 €	
Ratio Unitario de custo				9%	
Margem Contribuição Unitaria				4,53 €	
Margem Lucro				91%	
Mark Up				9,62	
Ratio Unitario de Padrão				18%	

Anexo 20

Nota de Serviço



NOTA DE SERVIÇO

De:

Para: DG, F&B, Restaurante /Room Service, Cozinha, Recepção, Bar, Governantas, Manutenção, Economato, Financeiro, Direcção de Alojamentos; Relações Públicas e Comercial

Nome do Grupo:		Conta Extra:	
Entidade:		Tour Leader:	
Tel.:	Fax:	NAC. DO GRP:	
Morada:			
E-mail:			
Contacto:		Nº contribuinte:	

DIA DE CHEGADA:	DIA DE SAÍDA:
HORA:	HORA:

COMIDAS E BEBIDAS

DATA	SERVIÇO	LOCAL	HORAS	Nº PAX	COMPOSIÇÃO e SET UP	PREÇO	
						COM.	BEB.
	Welcome Drink	Bar Piano				€ 0.00	€ 0.00
	Jantar	Mare Nostrum				€ 0.00	€ 0.00
TOTAL						€ 0.00	

Observações:

- F&B:
- COZINHA:
- RESTAURANTE:

Restaurante informar a recepção do número correcto de participantes.

- GOVERNANTA

RECEPÇÃO

> **Nota:** Qualquer outra alteração será feita comunicada através de um aditamento a esta nota de serviço.

FACTURAÇÃO	DEBITAR CONTA EXTRA GRUPO	PAG. DIRECTO
ALOJAMENTO	-	,
F&B / BANQUETES	JANTAR	
EXTRAS DIVERSOS	-	,

Elaborado por: _____ Data: __/__/__

Anexo 21

Mapa de Apuramento de Custo de Evento

Anexo 22

Mapa de Resultado (Custos e Receitas)

Mapa Relatório de Reconciliação de Custos por Secção
Mês: 2015

Valores no New Stock			Custo Bruto / Venda + Consumo Interno		
BAR LA LUNA			FOOD COST		
Comidas	Bebidas	Por Pax. 0	COMIDAS	BEBIDAS	Por Pax. 0
- €	- €	#DIV/0!	- €	- €	#DIV/0!
- €	- €	#DIV/0!	- €	- €	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
IL MASSIMO			BEVERAGE COST		
Comidas	Bebidas	Por Pax. 0	COMIDAS	BEBIDAS	Por Pax. 0
- €	- €	#DIV/0!	- €	- €	#DIV/0!
- €	- €	#DIV/0!	- €	- €	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
COZINHA GERAL			Custo Bruto / Venda		
Comidas	Bebidas	Por Pax. 0	FOOD COST	BEVERAGE COST	Por Pax. 0
- €	- €	#DIV/0!	COMIDAS	BEBIDAS	Por Pax. 0
- €	- €	#DIV/0!	- €	- €	#DIV/0!
- €	- €	#DIV/0!	- €	- €	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
BAR PIANO			Custo Líquido - Custo do Refeitório- Consumo Interno / Venda		
Comidas	Bebidas	Por Pax. 0	FOOD COST	BEVERAGE COST	Por Pax. 0
- €	- €	#DIV/0!	COMIDAS	BEBIDAS	Por Pax. 0
- €	- €	#DIV/0!	- €	- €	#DIV/0!
- €	- €	#DIV/0!	- €	- €	#DIV/0!
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
CAVE DE DIA			Vendas na Secção		
Comidas	Bebidas	Por Pax. 0	Bar Piano	Comida	- €
- €	- €	#DIV/0!		Bebida	- €
- €	- €	#DIV/0!	Bar La Luna	Comida	- €
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		Bebidas	- €
MINI-BAR			Rest. Ilheu	Comida	- €
Comidas	Bebidas	Por Pax. 0		Bebidas	- €
- €	- €	#DIV/0!	Mini Bares	Comida	- €
- €	- €	#DIV/0!		Bebidas	- €
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	Room Service	Comidas	- €
				Bebidas	- €
REFEITORIO			Coz. Geral	Comidas	- €
Comidas	Bebidas	Por Pax. 0	Il Massimo	Comidas	- €
- €	- €	#DIV/0!		Bebidas	- €
- €	- €	#DIV/0!	Banquetes	Comidas	- €
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		Bebidas	- €
RESTAURANTE ILHEU			Coffee Break	Comidas	- €
Comidas	Bebidas	Por Pax. 0	Pequeno Almoço	Comidas P.A.	- €
- €	- €	#DIV/0!	Cave Dia	Bebidas	- €
- €	- €	#DIV/0!	Total	Comida	- €
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		Bebidas	- €
PEQUENO ALMOÇO (M. N.)			Total Geral		- €
Comidas	Bebidas	Por Pax. 0			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			- €
ROOM SERVICE			Rácio F&B		- €
Comidas	Bebidas	Por Pax. 0			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			- €
COFFEE BREAK					- €
Comidas	Bebidas	Por Pax. 0			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			- €
COZINHA PISCINA					- €
Comidas	Bebidas	Por Pax. 0			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			- €
BANQUETES					- €
Comidas	Bebidas	Por Pax. 0			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			- €
ANDARES					- €
Comidas	Bebidas	Por Pax. 0			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			- €
RECEPÇÃO					- €
Comidas	Bebidas	Por Pax. 0			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			- €
DIRECÇÃO					- €
Comidas	Bebidas	Por Pax. 0			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			- €
ARMAZEM CENTRAL					- €
Comidas	Bebidas	Por Pax. 0			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
- €	- €	#DIV/0!			- €
#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!			- €

Mapa Relatório de Reconciliação de Custos por Secção
Mês: 2015

					
Custo do P. Almoço por Pax.					
Custo	-	€			
Nº Pax.	0	Adultos e Crianças, menos 65 Bebés			
	#DIV/0!				
Receita por Pax.					
Valor	-	€			
	#DIV/0!				
	Rácio	#DIV/0!			
		Média Custo Ano		Média receita Ano	
		#DIV/0!		#DIV/0!	
		4		4	
		#DIV/0!		#DIV/0!	
			Rácio		
			#DIV/0!		
<hr/>					
Custo c/ Pessoal					
	-	€	#DIV/0!		
Consumos Internos na Secção					
Bar Piano	Comida	-	€		
	Bebida	-	€		
Bar La Luna	Comida	-	€		
	Bebidas	-	€		
Rest. Ilheu	Comida	-	€		
	Bebidas	-	€		
Mini Bares	Comida	-	€		
	Bebidas	-	€		
Room Service	Comidas	-	€		
	Bebidas	-	€		
Coz. Geral	Comidas	-	€		
Il Massimo	Comidas	-	€		
	Bebidas	-	€		
Banquetes	Comidas	-	€		
	Bebidas	-	€		
Coffee Break	Comidas	-	€		
Rest. M. Nostrum	Comidas P.A.	-	€		
Cave Dia	Bebidas	-	€		
Total	Comida	-	€		
	Bebidas	-	€		
	Total Geral	-	€		

Anexo 23

Fichas Técnicas de HACCP

N. 48 - Pizza Mediterranea

MATERIA - PRIMA	QUANTIDADE	CONSERVAÇÃO	VIDA ÚTIL
Atum Conserva	0,150 Kg	Temperatura ambiente (<25º C)	Ver Data RF
Massa Pizza	0,200 Kg	Congelado (<18º C)	Ver Data RF
Oregãos	0,010 Kg	Temperatura ambiente (<25º C)	Ver Data RF
Queijo Mozzarella	0,150 Kg	Refrigerado (<5º C)	Ver Data RF
Tomate Pizza	0,295 Kg	Refrigerado (<5º C)	Ver Data RF
PROCEDIMENTO:			
1º Massa da pizza é feita com farinha, água, azeite e fermento.			
2º Esticar a massa e colocar por cima o tomate, o queijo, o atum e os oregãos. 3º Levar ao forno a cozer e servir de imediato.			
ACONDICIONAMENTO E VALIDADE:			
- 23 a - 18ºC	0 a 5ºC	10 a 25ºC	>65ºC
-	-	-	-
NOTAS: Consultar a lista com a Garantia dos Fornecedores doc. A3			NÚMERO DE PESSOAS: 1
Alergenos - Consultar a lista de ingredientes – Contém. - Queijo, Peixe, Gluten			
RF – Ver data Rótulo Fornecedor			

Anexo 24

Carta de Recomendação

MELIÃ MADEIRA MARE
Resort & Spa
★★★★★

Lido - Rua de Leichlingen n.ºs 2 & 4 | 9003-003 Funchal | Madeira island | Portugal
Tel: (+351) 291 724 140 | Fax: (+351) 291 773 617
E-mail: melia.madeira@solmeliaportugal.com
Visite-nos em / visit us at www.meli-hotels.com

CARTA DE RECOMENDAÇÃO

*Para os devidos efeitos, declaramos que a Senhora **Patrícia Constâncio Ferreira**, estagiou no nosso hotel entre 12 de Outubro de 2014 e 10 de Maio de 2015 num total de 1260 horas como aluna da *Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve*, estagiária pontual e assídua, desempenhou as actividades que lhe foram propostas com zelo e dedicação demonstrando potencialidades a desenvolver.*

Funchal, 29 de Julho de 2015

MELIÃ MADEIRA MARE
★★★★★
Resort & Spa
MADHOTEL
Empreendimentos Turísticos, S.A.
Lido - Rua de Leichlingen, 2/4
9000-003 FUNCHAL
NIF: 511 026 595

João Sanches
Director - Geral

Anexo 25

Certificado de HACCP



Data: 26/02/2015
Duração: 3 Horas
Certificado n.º 22714

LusoCrystal Consulting, Lda.

Certifica que

Patricia Sofia Ferreira

do

Meliã Madeira Mare

frequentou com aproveitamento o curso de
CONHECIMENTOS DE HIGIENE ALIMENTAR

David Bungard - Director Geral
LusoCrystal Consulting, Lda.

LusoCrystal