

Hugo Roberto Lopes Simões

A evolução organizacional do departamento de operações numa
cadeia hoteleira nacional.

Caso de estudo – Details Hotels & Resorts, S.A.



2017

Hugo Roberto Lopes Simões

A evolução organizacional do departamento de operações numa
cadeia hoteleira nacional.

Caso de estudo – Details Hotels & Resorts, S.A.

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Adjunto Convidado Carimo Rassal

Professor Adjunto Convidado Manuel Serra

Diretora RH Details Márcia Ferreira



2017

A evolução organizacional do departamento de operações numa cadeia hoteleira nacional.

Caso de estudo – Details Hotels & Resorts, S.A.

Declaração de autoria de trabalho

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

Hugo Roberto Lopes Simões

©Copyright: Hugo Roberto Lopes Simões

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

*“Não dá para fazer tudo.
Concentre-se naquilo
que terá maior impacto.
Comunique suas metas
implacavelmente para que todos
saibam qual deve ser seu foco.”*
Bonnie Reitz

Agradecimento

A realização deste estágio em Direção e Gestão Hoteleira só foi possível com a participação direta e indireta de algumas pessoas. A carga horária obriga a um prolongado período, sendo necessário prescindir, a nível pessoal e profissional, de algumas rotinas, hábitos, folgas e disponibilidade para com a família e amigos. A sensação de solidão, muitas das vezes no decorrer do estágio, faz pensar se o esforço alguma vez será recompensado e só é possível continuarmos se existir uma grande força de vontade e pessoas ao nosso redor que nos continuem a incentivar.

Inicio os meus agradecimentos pela família, a minha mulher Sílvia e os meus filhos Joana, Roberto e Beatriz, que foram privados da minha presença durante muitas horas nestes últimos anos, não deixando de me incentivar e motivar. Muitas das vezes, para ser possível cumprir o período necessário para a realização do estágio, entre o meu trabalho e o estágio foi necessário completar 24 horas seguidas.

Agradeço o apoio de familiares que se encontram mais distantes, mas nem por isso deixavam de expressar uma palavra de apoio.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, devido às trocas que foi necessário realizar, para que as minhas folgas não se realizassem no fim de semana e assim conseguisse ter mais esses dias para o estágio, alterando muita das vezes os compromissos familiares deles.

Agradeço ao Grupo Details Hotels & Resort SA, pela oportunidade e disponibilidade na realização deste estágio.

Agradeço ao Diretor de Operações, por ter aceite as minhas condições, entre as quais a realização do estágio com horário flexível e a passagem pelos departamentos com maior importância de uma Unidade Hoteleira.

Agradeço a todos os colaboradores que tive o prazer de conhecer e dos quais recebi conhecimentos práticos da organização e funcionamento de uma Unidade Hoteleira.

Um agradecimento especial à D.^a Ana Bentes, pela confiança que depositou nas minhas capacidades e no tempo despendido para analisar muitos dos procedimentos que desenvolvi para melhorar o funcionamento e rentabilidade das unidades do Grupo, ficando a maioria, se não a totalidade desse trabalho desenvolvido por aplicar.

Agradeço o apoio técnico e profissional dos meus orientadores de estágio, os Professores Especialistas Carimo Rassal e Manuel Serra

Resumo

O presente relatório de estágio do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira tem como objetivo o aprofundar do conhecimento adquirido neste Mestrado e a sua aplicabilidade na realidade de uma Unidade Hoteleira em Portugal. Para ser possível desenvolver este relatório, efetuei estágio no Grupo Hoteleiro – Details & Resort, S.A – Albufeira, com um horário flexível, a fim de conciliar o estágio com a minha atividade profissional.

Neste relatório pretendo realçar a importância da evolução organizacional do departamento de operações, através do conhecimento da funcionalidade e articulação de cada departamento na organização. Propus-me a dividir o tempo de estágio entre os vários departamentos do Grupo Details e assim compreender o seu funcionamento, bem como a contribuição de cada departamento para o funcionamento de uma operação hoteleira.

Este estágio permitiu-me adquirir, aprofundar e colocar em prática novos conhecimentos no decorrer de uma operação de uma Unidade Hoteleira. Não foi um percurso fácil, devido às várias barreiras que não permitiram potenciar ainda mais este estágio. Contudo, no final, considero uma experiência enriquecedora e ao mesmo tempo sinto confiança para um desafio futuro no panorama do turismo e hotelaria em Portugal. Termino com a certeza de que ainda existe muito trabalho a desenvolver na hotelaria em geral, dada a falta de mão de obra especializada, desde as chefias aos operacionais.

Em suma, a não importância da segmentação, da gestão analítica e da gestão hoteleira em si numa organização, leva a entender o porquê do crescimento da procura e a não visualização deste rendimento criado no sector, reforçando assim a existência e continuidade deste Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, para que os seus docentes e discente possam acrescentar valor ao sector.

Palavras-Chave: Operação Hoteleira, Segmentação, Organização, Gestão analítica.

Abstract

This internship report, developed as part of the Master's Degree in Hotel Management, has the objective of deepening the knowledge acquired in this program, as well as its application to a hotel unit in Portugal. To develop this report, I carried out an internship at Grupo Hotelier - Details & Resort, S.A – Albufeira, with a flexible schedule that allowed me to reconcile this work with my current professional activity.

In this report, I highlight the importance of the organizational evolution of the operations department, which is only possible by having acquired substantial knowledge of the functionality and articulation of each department in the organization. I have proposed to divide the internship time between the various departments of the Details Group, so as to better understand its operations, the contribution of each department to the functioning of a hotel unit.

This internship allowed me to acquire, deepen and put into practice new insights in the course of an operation of a hotel unit. It was not an easy journey, with several barriers precluding further enhancement of this internship. Nonetheless, I consider it to have been an enriching experience and thus feel confident for future challenges in the panorama of tourism and hospitality in Portugal. I finish with the certainty that there is still a lot of work to be done - namely a lack of specialized workforce - reinforcing the existence and continuity of this Masters in Hotel Management, whose teachers and students add value to the sector.

Key words: Hotel Operation, Segmentation, Organization, Analytical Management

ÍNDICE GERAL

Página

Resumo	V
Índice de figuras	VIII
Índice de tabelas	IX
Lista de abreviaturas	X
Introdução	1
1. Revisão da literatura	2
1.1 Função de um departamento de operações.....	3
1.2 Novos desafios e exigências de um departamento de operações.....	4
1.3 A necessidade de olhar para os departamentos não alojamento com outros olhos	5
2. Apresentação da empresa	6
2.1 Missão e Valores	7
2.2 Organograma da empresa.....	8
2.2.1 Organograma de uma Unidade de 4 estrelas	8
3. Programa do estágio na Details Hotels & Resort, S. A.	9
3.1 Departamentos de Alojamento	9
3.1.1 Recepção - Front Office	9
3.1.2 Backoffice	9
3.1.3 Housekeeping	10
3.2 Departamento de Compras	12
3.3 Departamento de Vendas e Marketing	15
3.3.1 Reconhecimento da marca.....	20
3.4 Departamento Financeiro	22
3.5 Departamento de Alimentação ou Bebidas	24
3.6 Abertura Califórnia Beach Hotel	34
3.7 Assistente de Direção Beach California Hotel – Albufeira	36
Conclusão	41
Referências Bibliográficas	45
Anexos	48

Índice de figuras

Figura 2.1 Missão e Valores	7
Figura 2.2 Organograma da organização.....	8
Figura 2.3 Organograma de uma unidade de 4 estrelas.....	8
Figura 2.4 Organograma de uma unidade de 3 estrelas.....	8
Figura 3.1 Circuito de funcionamento de um departamento de compras.....	13
Figura 3.2 As 3 áreas do <i>Customer Relationship Management</i>	17
Figura 3.3 <i>The Missing Half Of The Marketing Program De Piercy</i>	22
Figura 3.4 Matriz da Engenharia de Menus.....	29
Figura 3.5 Demonstração do Ponto de Equilíbrio.....	33

Índice de tabelas

Tabela 3.1 <i>Marketing</i> Transacional VS <i>Marketing</i> Relacional.....	18
--	----

Lista de abreviaturas

A&B	Alimentação e Bebidas
ASAE	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
B2B	<i>Business-to-business</i>
B2C	<i>Business-to-consumer</i>
BB	<i>Bed & Breakfast</i>
CLV	<i>Customer Lifetime Value</i>
CMS	<i>Content Management System</i>
CMVMC	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DHM	<i>Discovery Hotel Management</i>
ERP	Entreprise Resource Planning
EUA	Estados Unidos da América
F&B	<i>Food and Beverage</i>
HACCP	<i>Hazard Analysis and Critical Control Point</i>
MC	Margem de Contribuição
OTA	<i>Online Travel Agency</i>
PA	Pequeno Almoço
PC	Preço de Custo
PCM	Preço de Custo Médio
PMO	Preço Médio de Oferta
PMP	Preço Médio de Procura
PMS	<i>Property Management System</i>
PVP	Preço de Venda ao Público
REVPAR	<i>Revenue per Available Room</i>
RFM	<i>Recency, Frequency e Monetary</i>
RM	<i>Revenue Management</i>
RO	<i>Room only</i>
SGC	Sistema de Gestão de Conteúdos
SNC	Sistema de Normalização Contabilística
SPA	<i>Salute Per Aquam</i>
TIC	Tecnologias de informação

TOC	Técnico Oficial de Contas
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
USAH	<i>Uniform System of Accounts for Hotels</i>
USALI	<i>Uniform System of Accounts for the Lodging Industry</i>

Introdução

O turismo assume-se, indubitavelmente, como uma das principais riquezas do nosso país, visto que apresenta um crescimento e uma procura superior a qualquer outro sector da indústria portuguesa.

O sector tem vindo a revelar uma recuperação significativa, apesar de só o ano passado ter atingido valores positivos, como demonstram os valores do Banco de Portugal¹. De facto, ao sermos recentemente apelidados de destino turístico em moda, alcançamos vários prémios, desde a qualidade das nossas praias, do acolhimento, da gastronomia, dos campos de golfe, do serviço prestado das nossas unidades hoteleiras, foi despoletada uma forte procura por parte de investidores e turistas.

Para este crescimento continuar, existe a necessidade de investir em mão de obra especializada, conhecer a realidade da nossa procura e da nossa oferta, efetuando estudos de segmentação e assim oferecer um serviço de qualidade a quem nos procura. Neste capítulo, as unidades hoteleiras têm um papel importantíssimo na satisfação de quem nos visita. Um turista necessita de um local para pernoitar e tomar as suas refeições no período em que está ausente da sua casa e escolhe um local onde espera poder repousar e alimentar-se durante a sua estadia. As unidades hoteleiras constituem normalmente a primeira escolha para proporcionar este serviço.

Com o aumento da concorrência, o aparecimento das *Online Travel Agency (OTA)*, destacando-se a *Booking* e a *Expedia*, que representam em média 60% das vendas de uma unidade, a exposição nas redes sociais, o poder de análise e crítica do turista, as unidades hoteleiras, começam a dar mais importância à comodidade, limpeza e formação dos seus colaboradores. Aos investidores, com o aumento da concorrência, para continuarem com as suas unidades competitivas, exige-se um aumento no investimento, conseguindo uma diferenciação face à concorrência, melhoria do serviço prestado e superação das expectativas dos hóspedes.

A evolução tecnológica e de informação na hotelaria, onde ocorreu uma interligação da televisão, telefone, computador, transformou a economia internacional numa economia mundial e global, aumentando cada vez mais a competitividade entre as organizações. O capital financeiro continua a ser importante, mas deixou de ser o recurso mais importante, dando lugar ao conhecimento do capital humano e do capital intelectual. A competitividade entre as

¹ <https://www.bportugal.pt/qesweb/UI/QSApplication.aspx?mlid=1193>

organizações vem contribuir para que sejam adotados modelos incentivadores e inovadores, ajustando-se às mudanças e transformações do mercado.

A criação de um departamento de operações surge da necessidade de coordenar departamentos operacionais, explicando a função e importância de cada um deles para a organização, assim como os objetivos de cada um, para que a unidade alcance os objetivos pré-definidos: efetuar um planejamento, supervisionar e tornar a organização mais eficiente. O grande desafio destas organizações prende-se sobretudo com a exigência requerida pelo hóspede, a oferta da concorrência e a rentabilidade exigida por parte dos investidores.

Propus-me a realizar este estágio com a finalidade de perceber a complexidade e exigibilidade pedida a quem gere uma Unidade Hoteleira e poder assim estar preparado para um dia chegar a Diretor de uma Unidade Hoteleira.

1. Revisão da literatura

De forma a podermos aprofundar o tema deste relatório, a evolução organizacional do departamento de operações numa cadeia hoteleira nacional, será necessário conhecer os princípios da organização empresarial, a base aplicável na organização de todas as organizações. Organização não é mais do que “um conjunto de métodos e princípios que visam coordenar os meios disponíveis numa empresa – humanos, técnicos e financeiros – no esforço de alcançar os objetivos definidos, com o mínimo esforço e o menor custo” (Dourado, 1991).

Os departamentos de operações surgem como uma necessidade para as organizações, devido ao desenvolvimento do mercado e forte concorrência. Assim, as organizações centralizam no departamento de operações toda a responsabilidade operacional. A função de operações de uma organização é a parte responsável por produzir os seus produtos ou serviços. Giansesi e Corrêa. (2006).

A definição de Serviços pode ser encontrada no Dicionário de Economia da Verbo: “bens de consumo ou de produção que são intangíveis e muitas vezes consumidos na mesma altura em que são produzidos” Bannock e Ali. (1987). O sistema de gestão das operações necessita então de objetivos bem definidos, ferramentas de auxílio ao controle, responsáveis por ajustes no processo que visem garantir que os resultados sejam os esperados. Analisar todos os dados e variáveis que possam colocar a operação em risco de insucesso, por exemplo, atraso de

fornecedores, quebra de equipamentos e rotatividade da mão-de-obra, fazem com que os resultados produzidos possam estar fora das especificações, tornando a função de controle essencial Giancesi e Corrêa. (2006).

1.1 Função de um departamento de operações

Um departamento de operações de uma Unidade Hoteleira é o “motor” de uma organização com vários departamentos que necessitam de estar em sintonia apesar de serem de áreas diferentes. Um hotel é um pequeno mundo, um mundo com as suas comunidades: as várias secções e departamentos, cada uma delas com os seus hábitos próprios, a sua linguagem, a sua ética e as suas peculiaridades. Trata-se de um mundo com um movimento próprio, uma rotação que o mantém vivo, ativo e pleno de entusiasmante atividade. Em certas horas, a rotação ou movimento próprio acentuam-se. Marques. (2006).

Gestão de serviço, de uma maneira simplista, é o acto de gerir algo, pelo menos é isso que a palavra logo nos sugere. No entanto, podemos dizer que “a gestão de serviços emergiu de várias áreas de conhecimento com perspectivas, mais ou menos, interrelacionadas, das quais se destacam o marketing, a gestão de operações (industriais), a teoria da organização e a gestão de recursos humanos. Por ter emergido de diversas áreas do conhecimento e de diferentes perspectivas, não é simples apresentar uma definição objetiva e amplamente aceite para a gestão de serviços.” Pinto. (2006).

Apesar de esta dificuldade juntar experiências e conhecimentos de áreas tão distintas, João Paulo Pinto dá-nos a seguinte definição de gestão de serviço “perceber as necessidades e expectativas do cliente, e através dos recursos da organização ir ao encontro destas”. Uma parte essencial do trabalho de gestão é exatamente ter em atenção estes dois pontos: qualidade e rentabilidade. “Para satisfazer esses dois pontos fundamentais no êxito de qualquer Unidade Hoteleira, convém notar que as dimensões do hotel podem influenciar a composição dos quadros ou a importância de cada um dos serviços, mas nunca a sua existência, pois a eliminação deste ou daquele, embora pareça inicialmente aceitável, na prática, não poderá ser mantida”. Marques. (2006). “Num hotel ou estalagem, a grande maioria dos clientes pretende muito mais do que apenas um local para passar a noite – estes clientes esperam, entre outras coisas, encontrar um local aprazível, seguro, limpo e calmo.” Pinto. (2006). “Num hotel, a grande preocupação dos responsáveis deve ser manter o nível e a qualidade dos serviços

prestados. Não se pode, porém, ignorar que, como todos os empreendimentos comerciais ou industriais, um hotel é estruturado em função da sua rentabilidade.” Marques. (2006)

1.2 Novos desafios e exigências de um departamento de operações

Atualmente, as operações hoteleiras envolvem as operações de gestão que são efetuadas nos hotéis. Os departamentos ou áreas de cada hotel têm maneiras diferentes de ser geridas e as operações necessárias são diferenciadas, dependendo daquilo com que os gestores têm de trabalhar.

Os desafios de um gestor de serviços são muito grandes, por todas as características envolventes. Assim, os gestores de serviços têm de ultrapassar alguns desafios-chave, entre eles: gerir múltiplos clientes (internos e externos, conhecidos ou não, previsíveis ou não, estáveis ou não); perceber o conceito de serviço (i.e., conhecer o negócio da sua empresa, o que fazem, o que vendem, que relações estabelecem com os clientes, etc.).

Sendo a gestão dos resultados (*outputs*) e a experiência do serviço um dos maiores desafios do gestor, a dificuldade começa em separar os dois aspetos resultantes do serviço. Em muitos serviços não é possível sequer separar a experiência do *output* (ex.: educação e serviços de consultoria); gerir as componentes intangíveis do serviço, tornando-as mais tangíveis, gerir o cliente (a presença do cliente no processo de realização cria desafios enormes ao gestor de operações de serviços).

Gerir pessoas, atitudes e comportamentos cria grandes dificuldades à gestão de serviços. Além da formação em aspetos técnicos associados ao negócio, o gestor de operações deverá ter um bom *background* ao nível do relacionamento humano; gestão em tempo real (os serviços não podem ser armazenados para posterior entrega, além do mais não é possível desfazer aquilo que já está feito); coordenação de recursos (à semelhança do que acontece com a indústria, os gestores de serviços também têm de gerir os seus recursos: pessoas, instalações, conhecimento, informação, etc.) Johnston e Pinto. (2006).

A sua aplicabilidade pelas empresas de hotelaria, melhor qualidade e quantidade de obtenção de informação, conhecimento adequado para registo, mensuração e análise de dados por parte dos gestores hoteleiros. Lamelas. (2004).

Poucos dos que trabalham na hotelaria parecem dar-se conta de como esta indústria é importante para a economia do país. Pode mesmo ser considerada a mais importante, já que é a base sobre a qual se apoia todo o edifício do turismo. Segundo Marques (2006), “Sem hotelaria, não há turismo; sem bons estabelecimentos hoteleiros, não há bom turismo; sem bom serviço, não há bons estabelecimentos hoteleiros. Será muito difícil conseguir que todos se apercebam do papel importante da hotelaria, do mesmo modo que é difícil explicar a importância de cada um dos estabelecimentos, no todo”.

1.3 A necessidade de olhar para os departamentos não alojamento com outros olhos

Os centros de receita existentes nas unidades, dependendo da sua obrigatoriedade pela classificação da Unidade Hoteleira ou simplesmente como um complemento ao alojamento (*F&B*, lavandaria, spa, etc.), onde se procura aumentar a receita para a organização, começa a ter uma gestão mais rigorosa, procurando não só ser sustentável, mas sim rentável e assim contribuir e compensar a baixa de preços que se assiste diariamente devido à forte concorrência, ao aumento da oferta, com a abertura de várias unidades.

Estes departamentos, em particular o departamento de *F&B*, era visto como de baixa produtividade ou mesmo apresentando saldo negativo. Segundo Quintas. (2006), a fraca rentabilidade do departamento apesar da indiscutível relevância funcional deste departamento, a sua exploração traduz-se, frequentemente, na obtenção de resultados económicos decepcionantes. Isto porque tem de se ter em conta os importantes recursos humanos e materiais necessários ao desenvolvimento da atividade. “Não obstante a incomparável vantagem proporcionada pelas margens de lucro do aluguer de quartos, os hoteleiros dificilmente poderão prescindir (...), da oferta do serviço de refeições, o qual é considerado necessário pela maioria dos clientes na escolha dos hotéis”.

A presença de um restaurante e de um bar (pelo menos) no interior do empreendimento hoteleiro é imprescindível, porque não se pode pensar apenas no pouco lucro (ou, por vezes, prejuízo) que dão. Na verdade, é necessário pensar que os clientes têm necessidades que devem ser respondidas no interior do empreendimento. É difícil de imaginar um hotel de categoria razoável (3 ou 4 estrelas) que não possua um restaurante e um bar onde os hóspedes, e mesmo

o público em geral, se possam dirigir para realizar as suas refeições ou, simplesmente, sentar-se a tomar uma bebida ou até mesmo um mero café.

Atualmente, com o crescimento do turismo gastronómico, com o reconhecimento da Dieta Mediterrânica, os hotéis verificam uma oportunidade nesta área e começam a sentir a necessidade de investir no seu desenvolvimento. Algumas unidades criaram mesmo a sua marca de restaurante e ampliaram o conceito às outras unidades do Fundo (ex: *Discovery Hotel Management* (DHM) - restaurantes À Terra), ou criando diferentes *outlets* na própria Unidade Hoteleira (ex: *VILA VITA Parc Resort & Spa* – 12 outlets).

2. Apresentação da empresa

A Details Hotels & Resort foi fundada em 2009 por três acionistas, explorando várias unidades hoteleiras em regime de gestão. Em 2017 – 2018, adquiriu a primeira Unidade Hoteleira como proprietário. A organização é constituída por 5 unidades hoteleiras, situadas no Algarve, Portugal. Em Albufeira (Hotel Aqua Pedra dos Bicos, Hotel Topázio Mar, Califórnia Beach Hotel); em Olhos D'Água (Hotel Velamar); em Carvoeiro (Hotel Vale D'El Rei). Cada hotel é gerido por um Diretor, coordenados pelo Diretor de operações e um dos acionistas do grupo.

No manual de acolhimento aos novos colaboradores é plasmada uma breve introdução do que já foi alcançado, o que se espera atingir e a importância do colaborador para a organização: “O nosso grupo fundado em julho de 2009 preza o bem-estar do cliente, tornando a estadia nas nossas unidades uma experiência única e memorável. Estamos orgulhosos pelos resultados já alcançados, mas, sobretudo, pelas pessoas que tornaram esses resultados uma realidade, os nossos trabalhadores. No grupo existem inúmeras oportunidades para a promoção na carreira. A formação contínua e a experiência são fatores determinantes na progressão profissional. Somos apaixonados pela hotelaria e por todos os detalhes que tornam cada hotel tão único. Do lazer aos negócios, famílias com crianças ou casais numa escapadinha romântica, queremos oferecer aos nossos clientes a possibilidade de escolher o ambiente ideal para que a sua experiência Details se torne inesquecível. Queremos marcar a diferença no dia-a-dia através de um serviço atencioso e de excelência prestado por pessoas comprometidas e totalmente orientadas para a felicidade e satisfação do cliente. Reconhecemos que só como equipa podemos chegar mais longe e reforçamos todos os dias que a partilha de responsabilidade e

reconhecimento, o respeito pelo próximo e a confiança entre pares, são fatores fundamentais para o crescimento de marca. Estamos orgulhosos do que conseguimos alcançar juntos.”

A organização assume a seguinte estrutura: as direções centrais, sediadas no Hotel Velamar, divididas em três áreas: Direção Geral: compete a coordenação de todas as áreas operacionais do grupo; Direção Financeira: compete a coordenação de todas as áreas contabilísticas, compras, pessoal, controlo de créditos e fornecedores; Direção Comercial: compete a Gestão de Marketing, vendas e promoção comercial das unidades. A Direção Operacional, coordenada pelo diretor de operações como referido anteriormente, define as estratégias e objetivos de cada Unidade Hoteleira a serem desenvolvidas pelos Diretores dos Hotéis. Aos Diretores das Unidades Hoteleiras recai a responsabilidade de coordenar os chefes dos departamentos, a estes é exigido a supervisão das secções e áreas há sua responsabilidade. As Unidades Hoteleiras são compostas pelos departamentos de: *F&B*: responsável de sala, chefe de cozinha, responsável de bar, economato; *Recepção*: rececionistas; *Housekeeping*: governanta, andares e limpeza; *Manutenção*: Manutenção Geral, piscina, transportes.

2.1 Missão e Valores

details
HOTELS & RESORTS

DETAILS HOTELS & RESORTS

Missão:
Fazer de cada Hotel do Grupo Details Hotels & Resorts um lugar onde é proporcionado um Serviço de Excelência, prestado por Pessoas Comprometidas e totalmente Orientadas para o Cliente.

Visão:
Crescer de forma consolidada e ser um Grupo Hoteleiro reconhecido como uma referência na Excelência do Serviço prestado ao Cliente e Parceiros.

Valores:

- **EXCELÊNCIA E COMPETÊNCIA NO SERVIÇO AO CLIENTE**
Temos Paixão em servir os nossos Clientes e criamos momentos memoráveis aos nossos Clientes e Colaboradores.
Praticamos Hospitalidade com Excelência e Detalhe.
- **COMPROMETIMENTO, DEDICAÇÃO, HONESTIDADE E LEALDADE**
Comprometidos com a estratégia do Grupo, somos dedicados, honestos e leais com os nossos Clientes e Colaboradores.
- **ORIENTAÇÃO PARA OBJECTIVOS, TRABALHO EM EQUIPA E COOPERAÇÃO**
Somos focados em Objectivos e Resultados e Trabalhamos cada Detalhe em Equipa
- **RESPONSABILIDADE, LIDERANÇA, CONFIANÇA E RESPEITO**
Com responsabilidade organizacional e relacional desenvolvemos uma Liderança eficaz que perpetue o futuro das relações com Clientes Externos e Internos através de um Sentimento Positivo, com Confiança e Respeito valorizando todas as partes envolvidas.
- **RECONHECIMENTO MÚTUO ENTRE COLABORADORES E O GRUPO**
Valorizamos as Pessoas e as Relações. Estamos constantemente Atentos às Necessidades e ao Desenvolvimento e Crescimento dos Colaboradores e do Grupo.
- **INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE**
Sabemos que a Inovação gera vantagens competitivas e a criatividade é essencial para inovar, inventar, criar coisas novas.
- **ÉTICA, INTEGRIDADE E TRANSPARÊNCIA**
Fazemos as coisas certas de forma íntegra e transparente.

Emissão / Revisão DRH	Aprovação DGO	Codificação Numeração / Versão NI-001-DGO-v1	Data Emissão 20-01-2017
--------------------------	------------------	--	-------------------------------

Figura 2.1 Missão e Valores

Fonte: Manual de acolhimento Details Hotels & Resort SA, 2018

2.2 Organograma da empresa

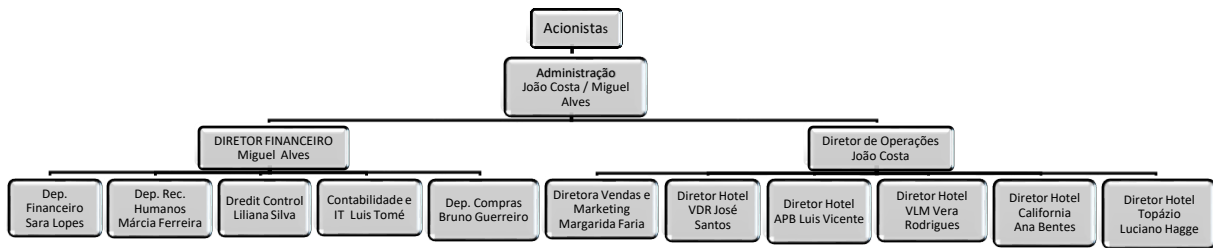


Figura 2.2 Organograma da organização

Fonte: Manual de acolhimento Details Hotels & Resort SA, 2018

2.2.1 Organograma de uma Unidade de 4 estrelas

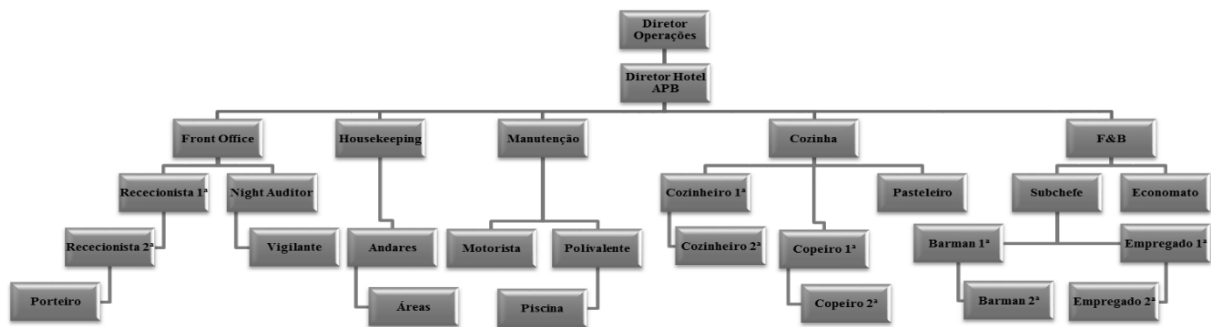


Figura 2.3 Organograma de uma unidade de 4 estrelas

Fonte: Manual de acolhimento Details Hotels & Resort SA, 2018

2.2.2 Organograma de uma unidade de 3 estrelas

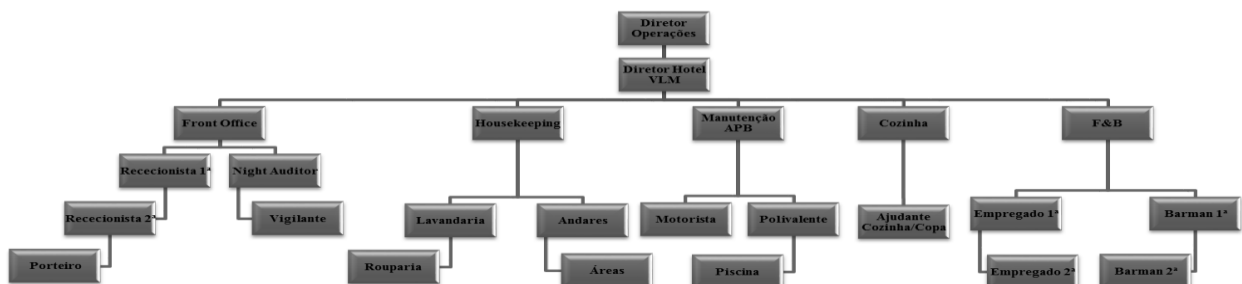


Figura 2.4 Organograma de uma unidade de 3 estrelas

Fonte: Manual de acolhimento Details Hotels & Resort SA, 2018

3. Programa do estágio na Details Hotels & Resort, S. A.

3.1 Departamentos de Alojamento

3.1.1 Receção - Front Office

A receção é de extrema importância numa Unidade Hoteleira. Está localizada no *lobby* do hotel, normalmente situada numa área ampla de entrada pública que permite aos hóspedes o acesso e conhecimento de todos os serviços do estabelecimento, como por exemplo: quartos, restaurantes, bares, lojas, spa. Neste local, estabelece-se o primeiro contacto do hóspede com a Unidade Hoteleira, em que se dá a conhecer todos os procedimentos da Unidade Hoteleira, tais como horários dos *outlets*, refeições, serviços complementares.

Os colaboradores da receção, no desenvolvimento do seu trabalho, devem apresentar uma imagem cuidada e sorridente, com foco no hóspede, efetuam os *check-in* (registo de entrada dos hóspedes) e os *check-out* (registo de saída dos hóspedes), entregam e recebem as chaves durante a estadia do hóspede, criando uma relação de confiança com o hóspede. Qualquer dúvida ou informação adicional que o hóspede necessite, será aqui que, por norma, se desloca. As reservas que são efetuadas após as 17h00 até às 09h00 do dia seguinte são inseridas no PMS pela receção, devido a o departamento de reservas estar encerrado.

A evolução dos PMS e a sua aplicabilidade nas unidades hoteleiras e os demais periféricos tecnológicos vieram acelerar o processo do *check-in* e do *check-out*, por vezes um processo moroso. A evolução das tecnologias de informação (TIC) acrescenta ferramentas indispensáveis para que as empresas consigam acompanhar a evolução da competitividade empresarial, através da utilização correta das bases de dados atualizadas e devidamente preenchidas, tornando os dados fiáveis, utilizando sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM), métodos de *Recency, Frequency e Monetary* (RFM) e *Customer Lifetime Value* (CLV).

3.1.2 Backoffice

Localizado perto da receção, mas sem acesso ao público, é normalmente onde se encontra a trabalhar o chefe da receção, que monitoriza as reservas, disponibilidades através do *planning*,

confere o serviço dos colaboradores da recepção e do *night auditor*. Todos os *outlets* entregam os fechos de caixa ao chefe de recepção que, por sua vez, faz os depósitos no balcão bancário e remete os comprovativos para o departamento financeiro. Em unidades hoteleiras com uma estrutura mais pequena, o chefe de recepção assume a direção do hotel quando o Diretor está de férias.

3.1.3 Housekeeping

Este subdepartamento tem dos papéis mais importantes na operação de uma Unidade Hoteleira. O *housekeeping* subdivide-se em: andares – responsável pelo serviço de alojamento dos hóspedes; lavandaria – aqui procede-se à gestão das roupas de quarto, do *F&B*, uniformes do pessoal e roupa dos hóspedes; áreas – limpeza de todas as áreas públicas do hotel, coordenada por uma governanta, que supervisiona o funcionamento das colaboradoras dos andares, lavandaria e áreas.

Esta colaboradora é responsável por inspecionar os quartos e comunicar à recepção, antes da entrada de um hóspede, observa se existe equipamentos defeituosos e falhas na limpeza, de modo a que sejam corrigidas, comunica ao departamento de manutenção a necessidade da intervenção daquele departamento em alguma anomalia, a fim de evitar reclamações por parte dos hóspedes. Este trabalho, normalmente, é realizado por uma colaboradora experiente e com sentido de responsabilidade.

As colaboradoras de andares estão diariamente a ser vigiadas, na sua atividade, ao entrarem nos quartos ocupados por hóspedes, manuseiam necessariamente, nas limpezas diárias, objetos pessoais dos hóspedes deixados no interior do quarto. Quando o hóspede sente falta de algum objeto, as primeiras suspeitas recaem sobre estas colaboradoras. São também elas um dos elementos a que as direções das unidades hoteleiras devem facultar uma maior formação, não só dos *standarts* das limpezas dos quartos, como também na área de relacionamento com o hóspede. É às colaboradoras dos andares que os hóspedes, quando necessitam de algo, efetuam a primeira abordagem, quer seja para levar as suas roupas para a lavandaria, uma alteração de uma almofada ou mesmo de quarto.

Os colaboradores operacionais têm acesso a informações muito relevantes, referentes aos hóspedes, tais como: atitudes, gostos, necessidades, informações, estas que devidamente registadas, numa futura visita à Unidade Hoteleira, pode ser utilizada para surpreender o

hóspede e assim criar valor para a marca do hotel e fidelizá-lo. Um hóspede gosta de se sentir importante e que seja reconhecido numa futura visita.

No decorrer do meu estágio, tive a possibilidade contactar e entender o funcionamento do departamento de alojamento e da importância de cada colaborador para o departamento, para a organização e para o hóspede.

No *housekeeping*, tive contacto com as dificuldades que uma governanta pode ter no desenvolvimento da operação, na coordenação das equipas do alojamento e áreas, na falta de recursos humanos disponíveis, na exigência da elaboração das escalas tendo em conta as reservas já em *book* e as previsões iniciais em *budget*, que deveriam ter uma base de análise fundamentada sobre o *forecast*. Não existe *forecast* do sector nos dias de hoje, porque esse deixou de ser efetuado devido ao desinvestimento por parte do estado nesta matéria, o que era uma informação muito útil para o sector. Porém uma Unidade Hoteleira pode analisar os seus dados internos dos últimos 3 a 5 anos e construir o seu próprio *forescast*.

A panóplia de requisições de material necessárias para o decorrer da operação, desde os produtos de limpeza aos *amenities*, obriga a existência de procedimentos para a sua execução e um controlo dos custos. Neste campo desenvolvi mapas em *Excel*, que tinham como objetivo facilitar o trabalho da governanta, melhorar a eficiência e, no futuro, poder aceder a dados fiáveis dos consumos e necessidades do departamento: o cálculo do custo fixo e variável de um quarto (o qual não foi possível terminar por falta de dados que não foram facultados); os *stocks* atualizados dos produtos, não ficando somente com contagens mensais dos inventários, mas sim conseguir antecipar as necessidades com base no relatório 130 do PMS HOST, que nos disponibiliza a informação das chegadas, permanências e saídas da unidade, sendo assim possível calcular um stock mínimo que a governanta deve ter ou efetuar as requisições de artigos necessárias para a operação decorrer sem falhas; o número de colaboradores necessários no dia-a-dia da Unidade Hoteleira, ao saber as entradas, permanências e saídas dos hóspedes; o tempo necessário para a realização de cada tarefa e o número de colaboradoras disponíveis nesses dias. Deste modo, é facilmente identificado o número de colaboradoras necessário para realizar as tarefas diárias. Desenvolvi mapas com base na análise da recolha de dados referentes a esta matéria. (Anexo 1,2,3).

No *backoffice*, na companhia do chefe de receção foi-me explicado todo o processo de uma reserva, nomeadamente como é efetuado o *planning* das reservas, o trabalho efetuado por cada

colaboradora na recepção, o trabalho realizado pelo *night auditor* e a supervisão diária do fecho de serviço do dia anterior por parte do *night auditor*.

O chefe de recepção tem autonomia para efetuar *upgrade* de quartos e alterar preços para os primeiros 7 dias sem consultar o departamento comercial e vendas do grupo, propondo essa opção ao diretor da unidade, a fim de em conjunto tomarem essa decisão. Um *upgrade* permite libertar disponibilidades em tipologias de quartos que são reservados com maior facilidade e que, devido a uma maior procura, a unidade vê a sua oferta diminuir.

Para disponibilizar uma maior oferta dessa disponibilidade, a unidade efetua *upgrades* gratuitos aos hóspedes, o que origina consequentemente uma quebra de rendimento na tipologia para a qual se efetuou o *upgrade*, apesar de se aumentar a taxa de ocupação da unidade com um aumento das reservas. Consequentemente, o preço médio do quarto também irá diminuir, assim como o da reserva por quarto disponível (REVPAR) e consequente margem de contribuição (MC) em relação ao *budget projetado*. Nesta altura do estágio, inicio a frequência das disciplinas na área comercial do Mestrado por sentir a necessidade de adquirir um maior conhecimento desta área, o que vim a comprovar ter sido uma mais-valia neste meu percurso.

Com novos conhecimentos adquiridos com os docentes das disciplinas de gestão de inovação e negócio digital, gestão de relação com o cliente – CRM e gestão de receita (*revenue management* em hotelaria), senti mais confiança para desenvolver, acrescentar e propor a aplicação de algumas ferramentas que interligassem os dados do PMS HOST ao Excel e assim comparassem com o *budget* e analisassem as necessidades para alcançar/superar ou mesmo identificar valores apurados para o *budget* que são não exequíveis para a unidade com base na realidade da sua captação. (Anexo 4).

3.2 Departamento de Compras

Um departamento de compras tem como finalidade adquirir para a empresa todas as necessidades no momento certo e quantidades corretas. O responsável pelo departamento tem como objetivo encontrar os fornecedores com o preço mais competitivo e com melhores condições de funcionamento/financiamento, para o bom funcionamento dos departamentos das unidades, processo este que, por vezes, parece fácil de se concretizar, mas que muitas das vezes pode colocar a operação da unidade em risco. Assim, exige-se o mínimo de falhas e internas e externas.

Com a contenção de custos institucionalizada no Grupo Details em particular e no sector hoteleiro em geral ao nível de recursos humanos, o departamento de compras é composto por três colaboradores – o diretor de compras, o assistente do diretor de compras e um fiel de armazém central.

É também o departamento de compras que insere no ERP Primavera toda a faturação de alimentação, bebidas, *amenities*, cria os mapas de inventário mensais/anuais das unidades e, após estarem preenchidos, os insere no ERP Primavera e efetua a análise não só dos rácios como de eventuais desvios dos artigos.

O diretor de compras não é só responsável por supervisionar as compras para as unidades, acumula ainda o controlo de *stock*, apura e comunica os rácios de *food and bavarege (F&B)*, rácios de *amenities*, etc., negocia contratos com fornecedores, prazos de entrega e pagamento, insere fichas técnicas no pms Host, supervisiona o interface do ERP Primavera com o host a nível de stocks das unidades e, após estarem preenchidos, insere-os no ERP Primavera, controla ainda os gastos com a lavandaria.

O assistente do diretor de compras tem como principal função gerir as encomendas a fornecedores, inserir os stocks no ERP Primavera, inserir inventários, controlar o armazém central criado recentemente, com objetivo de manter um stock mínimo de alguns produtos, nos quais se tem verificado quebras ou consumos irregulares, para que se possa suprimir essas mesmas falhas.

O fiel de armazém auxilia o assistente do diretor de compras na inserção de stock/inventário das unidade e na falha urgente de algum produto, desloca-se ao fornecedor a recolher o mesmo e entrega na unidade.

Circuito do funcionamento de um departamento de compras

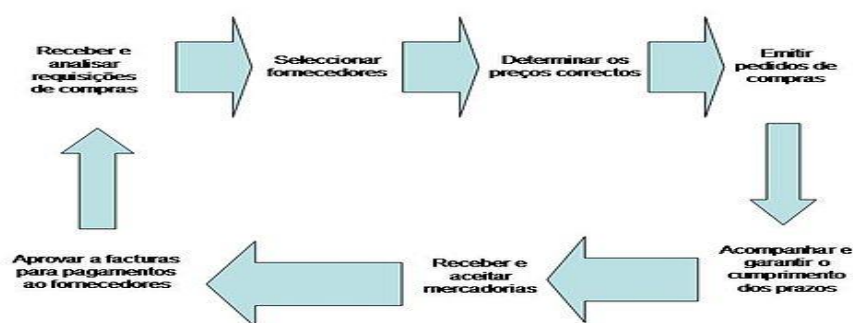


Figura 3.1 Circuito do funcionamento de um departamento de compras

Fonte: pt.wikipedia.org

Para que este processo seja cumprido, foi criada uma requisição de necessidades para os diversos departamentos. Estes enviam nos dias estipulados as requisições para o assistente do director de compras (F&B segundas e quintas-feiras), restantes departamentos (quartas-feiras), sendo as entregas no dia seguinte. O departamento de compras entra em contacto com os fornecedores e efetua as encomendas dos artigos necessários, contando já com alguns contratos assinados com fornecedores relativamente a certos artigos. Todos os restantes artigos, na sua grande maioria, são adquiridos através de uma central de compras, sistema que traz benefícios ao Grupo – o prazo de pagamentos é alargado a 120 dias. Esse pagamento é efetuado ao banco, que por sua vez concede uma linha de crédito à central para que as empresas a possam usufruir. As empresas a montante recebem os pagamentos das suas faturas após 12 dias da entrega dos bens e data das faturas. Com estas condições, o departamento de compras dá preferência a este método, em detrimento do processo normal de contactar os fornecedores e lhe ser concedido um prazo médio de pagamento de 0/30/60 dias – muitas das vezes o preço é superior.

Apesar de estarmos numa região cujo turismo é sazonal, as férias destes colaboradores conseguem ser articuladas na chamada época baixa e assim os três estarem presentes de maio a setembro. A falta de recursos humanos vem comprometer a rentabilidade e eficiência dos departamentos, principalmente num departamento tão sensível a derrapagens como é o F&B. Concluo esta observação no capítulo do departamento de F&B.

Com este panorama e o meu conhecimento das unidades, principalmente do Hotel Vale D'el Rei (Carvoeiro), no qual, até ao início deste estágio, desempenhava as funções de fiel de armazém em *part-time*, desde a conclusão do estágio da Licenciatura em Gestão no ano 2016 e com o conhecimento adquirido na pós-graduação, sabia das necessidades e do que poderia acrescentar para o Grupo e, ao mesmo tempo, desenvolver a parte teórica com a prática. Comecei por auxiliar na inserção das faturas, notas de crédito, notas de débito, quebras, transferências entre hotéis e departamentos, inventários no Primavera, pesquisa de preços e contactos com fornecedores.

Toda a análise das compras e vendas que um diretor/supervisor de F&B deve fazer, no Grupo Details é efetuada neste departamento devido à contenção salarial na contratação, ou pela falta de pessoas especializadas na área e no mercado de trabalho. Esta responsabilidade é depositada no diretor do departamento de compras. Através da nova versão do PMS HOST 10I existe a

possibilidade de interligar o PMS com ERP Primavera, criar fichas técnicas, controlando assim stocks, praticamente em tempo real.

Havia a necessidade de ter fichas técnicas actualizadas. Com o gozo de férias e banco de horas na época baixa por parte dos diretores/supervisores de F&B das unidades, este procedimento acaba por não ser desenvolvido. Com o volume de trabalho da operação no seu pico, era inviável aos departamentos de F&B das várias unidades, criarem e enviarem as fichas técnicas a tempo. Por outro lado, acrescento também a falta de formação dos cozinheiros, os quais devem ter a primeira preocupação na elaboração das fichas técnicas e de alergénicos.

Propus-me a criar uma ficha técnica, porque a existente, na minha opinião, estava desatualizada. Elaborei uma ficha técnica, com algumas funções do *Excel*, tais como a PROCV, auxiliada a uma tabela do preço de custo médio (PCM) extraída do ERP Primavera (Anexo 5), rácio predefinido no *budget*, percentagem do peso de cada artigo, informações de preparação, confeção, conservação dos alimentos, dos alergénicos que, uma vez preenchidos, automaticamente criavam a tabela de alergénicos obrigatória por lei, que seria facultada ao cliente e assim ir ao encontro dos requisitos *Hazard Analysis and Critical Control Point* ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos (HACCP). (Anexo 6 e 7). Desenvolvi e atualizei uma pasta para os certificados de HACCP dos fornecedores, que poucas empresas solicitam e quando o solicitam esquecem-se da sua renovação

Criei e desenvolvi fichas técnicas dos pequenos-almoços para apurar se o seu valor era o ideal para a ventilação que tinha ficado estipulada em *budget*, o que se comprovou não estar a acontecer, chegando a verificar que uma das unidades para uma ventilação de 3,3€ tinha um gasto médio entre os 2,5 e os 3€. (Anexo 8)

Desenvolvi mapas de engenharia de menus interligados também com o PMS, reportando valores de consumo de artigos por parte do cliente em tempo real. Estas ferramentas permitiram avaliar a importância de cada um dos artigos, identificar os de maior rentabilidade, mais comercializados e assim poder formar os colaboradores para a sua promoção junto do cliente. (Anexo 9)

3.3 Departamento de Vendas e Marketing

Um departamento de Vendas e Marketing de uma empresa, para muitos autores, é considerado o coração dessa mesma empresa. Numa Unidade Hoteleira, este departamento é ainda mais

importante do que numa empresa de outro sector. A principal atividade de uma Unidade Hoteleira e com maior rentabilidade é o alojamento.

No Grupo Details a sua promoção e venda é desenvolvida aqui. O departamento de vendas e *Marketing* do Grupo Details normalmente é composto por uma diretora do departamento, um colaborador para a área do *Marketing*, um colaborador responsável pelo *e-commerce*; um colaborador para o *corporate*, um chefe de vendas e três colaboradores para as vendas.

As receitas das unidades hoteleiras estão diretamente dependentes do desempenho deste departamento. O departamento de Vendas e Marketing, se não realizar efetivamente as suas funções, prejudica todo o desempenho da empresa. Como tal, é necessária uma formação constante da equipa para que os objetivos iniciais sejam alcançados, assim como um conhecimento interno e externo da unidade e da concorrência. Toda a informação interna e externa do país também tem que ser observada e analisada. A grande maioria dos clientes das unidades do grupo são de mercados externos.

Durante o meu estágio neste departamento, foi-me explicado o seu funcionamento e facultado o acesso a contratos celebrados com diversas operadoras. Desenvolvi bases de dados para o segmento *corporate* das diversas unidades hoteleiras, com o intuito de estas serem utilizadas pelo departamento de Marketing, intensificando a oferta perante estas organizações.

Conferi as reservas recebidas dos diversos canais de distribuição *B2B e B2C*, é necessário verificar se foram inseridas no PMS HOST e se os cancelamentos se encontravam sem comissões a pagar nas diversas plataformas das operadoras, evitando perdas de receita. Tal situação verificou-se em algumas reservas canceladas, o que originaria pagamentos por parte da organização se estes valores não fossem corrigidos até ao final do mês em vigor. Entrei em contacto com várias unidades concorrentes das unidades deste grupo e assim foi possível comparar e analisar o *competitiv-set* e a evolução tecnológica dos *templates* e informações facultadas aos clientes por parte da concorrência. Inseri reservas no PMS, efetuei um pagamento de uma reserva, concluindo um processo de uma reserva. O departamento de Vendas e Marketing necessita de ter acesso a todos os produtos desenvolvidos pelas unidades hoteleiras do grupo, não só para conhecimento como também para a sua promoção e comercialização. Verifiquei que não existia uma segmentação aprofundada do tipo de cliente de cada unidade, com os conhecimentos adquiridos na disciplina de Alojamento Avançado e com acesso à aplicação *Sales Analytics* do HOST, utilizando o seguinte critério de segmentação: (categoria;

canal de distribuição; segmento de mercado; subsegmento de mercado; agência de reserva; categoria, nacionalidade; top 6 nacionalidade; nº de noites vendidas; adultos; crianças grupo 1; crianças grupo 2; cancelamentos; *no show*; valor), (Anexos 10, 11 e 12). Deste modo, foi possível analisar valores que no presente e futuro sirvam de base para a tomada de decisões na escolha de campanhas/operadores turísticos/canais de distribuição, para que possam trazer um maior benefício a cada unidade do Grupo.

Constatei ainda que não estava implementado um sistema *Customer Relationship Management* (CRM), o que revelava a perda de muita informação, prejudicando indiretamente a fidelização do cliente. O CRM é uma ferramenta crucial em qualquer organização. Segundo Ivanov (2014), a gestão da receita está intimamente ligada à gestão de relacionamento com o cliente ou *Customer Relationship Management* (CRM), pois ambos visam maximizar as receitas – o CRM numa perspetiva a longo prazo, enquanto o *Revenue Management* (RM) é mais orientado para o curto prazo. Podem parecer práticas comerciais opostas, mas devem ser percebidas como complementares.

Considerado uma parte integrante do *Customer Relationship Management* (CRM), o *Marketing Relacional* ou *Customer Relationship Marketing*, partilha o mesmo acrónimo que o termo anterior e por isso são muitas vezes confundidos. O termo *Customer Relationship Management* tem origem americana e pode ser definido como o conjunto de funções e ferramentas de comunicação e de contato com o cliente. Rez, R.. (2017).

Como diz Kotler (2001), a conquista de novos clientes custa entre cinco a sete vezes mais do que manter os já existentes, o que reforça a importância do CRM nas empresas, para garantir a fidelização do cliente e torná-lo um agente propagador da marca/empresa, mantendo assim alguma vantagem competitiva.

No geral, o *Customer Relationship Management* divide-se em três áreas:



Figura 3.2 As 3 áreas do *Customer Relationship Management*

Fonte Rez.R (2017).Nova Escola de Marketing

Marketing Transacional Vs Marketing Relacional

Tabela 3.1 *Marketing* Transacional VS *Marketing* Relacional

Marketing Transacional	Marketing Relacional
<ul style="list-style-type: none">• Ênfase nas vendas individuais	<ul style="list-style-type: none">• Ênfase na retenção dos clientes
<ul style="list-style-type: none">• Ênfase nas características dos produtos	<ul style="list-style-type: none">• Ênfase no valor do cliente
<ul style="list-style-type: none">• Visão a curto prazo	<ul style="list-style-type: none">• Visão a longo prazo
<ul style="list-style-type: none">• Pouco ênfase no serviço ao cliente	<ul style="list-style-type: none">• Grande ênfase no serviço ao cliente
<ul style="list-style-type: none">• Contacto descontínuo com o cliente	<ul style="list-style-type: none">• Contacto contínuo com o cliente
<ul style="list-style-type: none">• Baixo nível de compromisso com os clientes	<ul style="list-style-type: none">• Elevado nível de compromisso com os clientes
<ul style="list-style-type: none">• Nível moderado de contactos com o cliente	<ul style="list-style-type: none">• Nível elevado de contactos com o cliente
<ul style="list-style-type: none">• A qualidade é uma preocupação do pessoal da produção	<ul style="list-style-type: none">• A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal

Nos dias de hoje, as unidades hoteleiras já vão percebendo que existem mudanças significativas e que é necessário acompanhá-las. Começa-se a dar importância à criação de departamentos de *revenue management*. A gestão de rendimento ou *Yield Management*, como definido por Kimes S.E (1994), é um método que pode ajudar uma empresa a vender o produto certo ao cliente certo, no momento certo e pelo preço certo.

Volvidos mais de 20 anos, o conceito mudou, evoluiu, e é hoje mais conhecido por Gestão de Receita ou *Revenue Management*, como a aplicação de técnicas de gestão que tentam prever o comportamento do consumidor e tendências da procura, com base em modelos matemáticos de previsão, com vista a otimizar a disponibilidade e o preço a que o produto é vendido ao consumidor, de forma a maximizar o crescimento da receita. O principal objetivo do RM (*Revenue Management*) não se alterou na base, mas refinou-se e, essencialmente, atualmente, procura conhecer a perceção dos clientes sobre o valor do produto e alinhar com a precisão dos preços, posicionamento e disponibilidade dos produtos relativamente a cada segmento de cliente, Landman, P. (2013)

No caso específico da hotelaria, também se pode designar RM como um processo de conhecer e compreender o mercado, de forma a antecipar e reagir às tendências da procura e assim maximizar a receita e ocupação. Esta prática, aplicável a qualquer empresa que tenha uma capacidade fixa de stock perecível, segundo Mauri, A.G. (2007), foi inicialmente desenvolvida pelo setor da aviação, após a desregulamentação desta indústria na década de 1970 e evoluiu como uma prática comercial em diferentes setores económicos, com presença na indústria

hoteleira há cerca de 30 anos, tendo sido adotada por quase todas as principais cadeias de hotéis em todo o mundo, mas também por muitos hotéis independentes.

Ainda segundo Kimes. (2008), as práticas de RM variam, sendo que alguns hotéis usam sistemas de RM sofisticados, enquanto outros trabalham com modelos simples de *Excel*, com muitos deles a contratarem os chamados *Revenue Manager* ou gestores de receita ao nível do Hotel ou, nos casos das grandes cadeias hoteleiras, a nível regional ou a nível dos chamados *Global Sales Offices* (escritórios corporativos das grandes cadeias hoteleiras).

Os hotéis devem determinar os seus níveis de preço e condições de reservas em relação à fidelidade do cliente. Normalmente atribui-se o nome de *BAR* e vários autores defendem a criação de 5 níveis de *BAR*, ou seja, a cada 20% da taxa de ocupação o valor da reserva aumenta. O Princípio de Pareto, também conhecido como regra do 80/20, é aplicado pelos gestores e economistas, considerando que 20% da receita deve suprimir 80% da despesa. Os restantes 20% são rapidamente alcançáveis, verificando que a taxa média de ocupação se situou em 2017 nos 53,15%². No entanto, por vezes isso não ocorre devido às estratégias que muitas unidades praticam, como por exemplo os valores da concorrência, contratos de *allotments* com preços mal calculados, o que leva a problemas de tesouraria.

Um departamento Comercial ou de *Marketing* necessita de estar também atualizado e seguir as tendências, que em tão pouco espaço de tempo se alteram. Neste capítulo, e após ter conhecimento de algumas ferramentas indispensáveis a um departamento de marketing, não posso deixar de referir a importância de uma Unidade Hoteleira colocar em prática um *Content Management System* (CMS) / Sistema de Gestão de Conteúdos (SGC) - um conjunto de ferramentas para criação/edição de conteúdo na internet sem a necessidade de conhecimentos de programação. Ao concebermos um *site* utilizando o CMS, só nos vamos preocupar com a criação do conteúdo propriamente dito e não com os detalhes técnicos por detrás do funcionamento do site. Este tipo de *sites* que oferecem estas funcionalidades despoletaram uma grande procura. Um CMS pode ser usado para armazenar e controlar documentos, notícias, artigos, manuais, guias de vendas ou ser utilizado como uma ferramenta de *marketing*. O conteúdo pode incluir imagens, áudios, vídeos, documentos e conteúdo Web.

² <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/bi/Paginas/default.aspx?datasetId=519E7BE7FBE24FAB8B72865F9D432986>

A par da evolução da oferta para serviços e para experiências, na maior parte das indústrias, assistimos ao emergir de uma figura que se impõe como eixo central de novos tipos de estratégia, englobando em si mesma os objetivos, os valores, o futuro da empresa. Essa figura é a marca que traz maior valor ao produto da empresa, seja um bem ou um serviço. Como afirma Grönroos. (1994), *Marketing* relacional visa estabelecer, manter e fortalecer relações com consumidores e outros parceiros, de forma lucrativa, de modo a que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam cumpridos. Existe assim uma troca mútua de promessas que são cumpridas.

O setor turístico é uma das principais indústrias a nível mundial. O *marketing* assumiu, ao longo dos tempos, um papel cada vez mais importante neste mesmo setor. De acordo com Kotler et al. (2011), “É o marketing que tem a responsabilidade da identificação e o estudo das necessidades do consumidor e como tal tem um nível de experiência incalculável para a planificação estratégica nesta etapa da cadeia de criação de valor.” Kotler, Miranda, Zamora, & Makiens. (2011).

Atualmente, mais do que serviços, entramos numa economia de experiência. Isto porque, ao comprar um determinado serviço, o consumidor adquire um conjunto de atividades intangíveis realizadas em função de si mesmo.

Por outro lado, quando um cliente compra uma experiência, este paga para passar tempo a desfrutar de uma série de eventos memoráveis que a empresa prestadora irá encenar. Pine II & Gilmore. (1999). O problema de muitos operadores no setor da hotelaria reside na concentração demasiada nos aspetos tangíveis e físicos oferecidos aos clientes, como a qualidade da comida, o conforto da cama, a diversidade e qualidade das bebidas e falham em reconhecer que é a qualidade da experiência emocional do hóspede que permite criar satisfação a longo prazo e lealdade. Lashley (2008). Um serviço implica o consumo de algo intangível que, para além de ser mais difícil de dar a conhecer antes do ato de consumo, tem também um impacto no cliente em dimensões muito distintas de um produto.

3.3.1 Reconhecimento da marca

A marca é um elemento cada vez mais valorizado por inúmeros gestores hoteleiros. No entanto, quando tentamos descodificar o significado deste conceito, verificamos que não existe uma definição única para o mesmo. Lee & Madanoglu, (2005).

Segundo Tepeci. (1999), “Marca é o produto ou serviço de um determinado fornecedor que é diferenciado pelo seu nome e apresentação, como por exemplo o Marriott ou o Hilton.” No entanto, para desenvolver de uma forma sustentável uma determinada marca, é necessário compreender as vantagens que esta poderá trazer para a empresa e que fatores poderão contribuir para a lealdade dos clientes perante a mesma.

Segundo Reichheld. (1996), as vantagens da lealdade à marca, para a empresa que a desenvolve, passam por lucros contínuos, redução de custos de *Marketing*, aumento do crescimento de receita por hóspede, diminuição dos custos de operação, aumento de recomendações, aumento do preço *premium* e, por fim, a vantagem competitiva que a mesma providencia. O mesmo autor defende também que existem determinados fatores, que deverão ser estudados e trabalhados de forma a atingir esta mesma lealdade à marca, ei-los: Conhecimento, o primeiro passo passa por tornar os clientes conscientes de determinado produto ou serviço; Reputação, a venda de serviços e produtos de alta qualidade irá aumentar a reputação da marca e, por conseguinte, a lealdade dos clientes; Imagem, a construção e a manutenção de uma imagem positiva e forte é essencial para distinguir um fornecedor da sua concorrência; Promoções, pode ser utilizada para conseguir liderança nos preços ou diferenciação e pode criar fidelização através dos custos de mudança de fornecedor; Qualidade percebida, uma marca deve representar uma garantia de qualidade para os seus clientes; Inovação, a marca deve manter-se atualizada. Para estar sempre a par com as mudanças no mercado, as empresas devem ir ao encontro das necessidades e desejos dos seus clientes e superá-los; Extensão da marca, levá-la para novas categorias que se enquadrem no conceito e na imagem da marca, desde que bem desenvolvida, irá reforçar os valores da marca e aumentar a sua lealdade; Satisfação, quanto mais satisfeitos estiverem os clientes, maior será a sua lealdade comportamental e de atitude perante a marca; Perfil do Consumidor, os clientes mais rentáveis mais facilmente se tornam leais a uma marca, se perceberem que a mesma contribui para o seu *status* social.

Segundo Kanibir & Nart. (2012), qualquer empresa que procure atingir um valor elevado junto dos clientes deve, primeiramente, procurar perceber o valor dos seus colaboradores. Verificasse, por isso, que o papel do colaborador que interage com o cliente aquando do consumo do serviço será crucial, pelo que os esforços de marketing de uma empresa de serviços, nomeadamente no setor da hotelaria, deverão concentrar-se primeiramente neste público interno.



Figura 3.3 *The Missing Half Of The Marketing Program De Pier*

Fonte: Piercy, N. and Morgan, N. (1991). Internal marketing-the missing half of the marketing programme.

3.4 Departamento Financeiro

Um departamento Financeiro é o responsável por lidar com todas as questões relativas ao dinheiro, visando o alcance dos objetivos da empresa e dando ferramentas aos gestores para que possam tomar decisões, como as de cortar custos ou de investir.

Entre as funções do departamento financeiro estão a tesouraria, o controlo das contas a pagar e a receber, a contabilidade, o planeamento, a gestão dos impostos, o controlo de riscos e a divulgação de informações para os investidores.

O departamento financeiro do Grupo Details é composto por três colaboradores e supervisionado por um diretor financeiro e acionista. Este grupo ainda não utiliza um sistema de contabilidade analítica, mantendo-se com a contabilidade geral, utilizando depois alguns rácios hoteleiros. A diretora do departamento é simultaneamente Técnica Oficial de Contas (TOC) do Grupo. Neste departamento, tive contacto com faturas gerais (tudo exceto F&B), reconciliação bancária, pagamentos de gorjetas (*tips*) aos colaboradores, pagamentos a fornecedores, controlo da faturação dos diversos *outlets* das unidades, controlo dos recebimentos e pagamentos das organizações pertencentes aos canais de distribuição. Tive a oportunidade de calcular alguns custos a serem apresentados no *budget* do próximo ano, tais como custos energéticos ou custos de *amenities*, com base nos consumos do ano anterior.

As unidades hoteleiras, nos dias de hoje, só podem ser competitivas, comparáveis ou mesmo autoavaliarem-se, utilizando uma contabilidade analítica, contabilidade de custos ou recentemente nomeada contabilidade de gestão. Gomes. (2017). Existe a necessidade de incluir

medidas não financeiras, estudando dados de anos anteriores e antecipando os próximos anos. Com base nestes dados, os gestores tomam decisões mais acertadas. Muitos modelos são sugeridos e estruturados com o conhecimento e prática de colaboradores que reportam informações cada vez mais relevantes para a gestão de uma Unidade Hoteleira.

Dependendo da estrutura de uma Unidade Hoteleira e da sua oferta, normalmente, uma Unidade Hoteleira oferece aos seus clientes três serviços em simultâneo: alojamento, comidas e bebidas. Serviços distintos, atividades com variáveis de gestão diferentes, em que é necessário um único sistema de informação para este negócio, segundo Makrigiannkis e Soteriades. (2007). Esta mudança é fundamental e deve ser adotada por todas as organizações do sector. Johnson e Kaplan. (1987) referem que a contabilidade de gestão perde relevância, quando não consegue satisfazer as necessidades dos gestores no processo de uma tomada de decisão.

Este setor tem vindo a ser alvo de alguns trabalhos de pesquisa, despertando interesse e necessidades tanto para quem os estuda como quem os quer depois implementar. O sistema com mais seguidores e com resultados do agrado de investidores e utilizadores é o *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)*.

Este sistema foi concebido com a finalidade de desenvolver um sistema de contabilidade uniforme para os seus associados. Foi publicado em 1926 o *Uniform System of Accounts for Hotels (USAH)*, que surgiu nos Estados Unidos da América (EUA) e não demorou muito a ser implementado por outras associações não só dos EUA como do Canadá. O sistema foi desenvolvido, melhorado, existiu mesmo uma fusão com um outro e assim chegamos ao *USALI*, que hoje se encontra na sua décima segunda edição. O principal objetivo deste sistema prende-se com a uniformização da informação, utilizando os mesmos critérios na classificação de contas, nunca colocando o sistema de contabilidade implantado no país de origem.

Em Portugal está implementado o Sistema de Normalização Contabilística (SNC) em causa. O *USALI* permite comparar unidades implementadas em países diferentes com diferentes normas contabilísticas, uniformizar uma linguagem profissional sobre diversos departamentos, rácios e estatísticas operacionais; comparar unidades com diferentes dimensões, fazer uma análise mais clara dos custos e das vendas, podendo assim analisar as suas alterações, em consequência das tomadas de decisão departamento a departamento. Permite ainda atribuir responsabilidades aos responsáveis dos departamentos e assim ser um instrumento extremamente valioso para uma Unidade Hoteleira e setor. Reforço que é necessário um investimento em mão de obra qualificada.

3.5 Departamento de Alimentação ou Bebidas

O departamento de Alimentação e Bebidas (A&B ou F&B) de uma Unidade Hoteleira é dos mais sensíveis das unidades, com um elevado número de colaboradores necessários para o seu funcionamento.

Os seus vencimentos consomem aproximadamente entre 30 a 40% da receita realizada no departamento. A rentabilidade do departamento é aproximadamente 30% da receita gerada, valor reduzido em comparação, por exemplo, com o departamento de alojamento. A complexa legislação, requisitos e registos, obrigam a um investimento muito elevado e a vários procedimentos diários.

O serviço de f&b é a segunda principal atividade da maioria dos hotéis. Segundo a legislação em vigor e fiscalizada pelo Turismo de Portugal, torna-se obrigatório para unidades hoteleiras de 4 estrelas ou superior comercializar este tipo de serviço. Unidades hoteleiras com três estrelas, apesar de não serem obrigados a prestar este serviço, verificam aqui uma oportunidade para acrescentar receita.

A exigência da crescente procura gastronómica, o elevado investimento em equipamentos e infraestruturas, a formação e controlo do elevado número de colaboradores necessários, a exigência em cumprir os rácios transmitidos pelo departamento financeiro, como também de analisar a oferta e valores praticados na concorrência, torna necessário um colaborador com conhecimento de gestão, alimentação, bebidas e experiência no sector (Diretor F&B). Os diretores de F&B são contratados principalmente para unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas, devido à exigência e responsabilização que já se aplica nestas unidades, aos elevados valores envolvidos na operação destes departamentos e ao elevado número de colaboradores necessários. As unidades hoteleiras de categoria 4 ou 5 estrelas mantêm, no mínimo, 2 a 3 restaurantes, além de outros *outlets* de *F&B* da unidade (minibar, bares, *poolbar*, área de banquetes, eventos e centros de convenções/congressos, entre outros).

Nas unidades hoteleiras de três estrelas, que investem no setor de alimentação e bebidas, verifica-se uma não aposta na contratação de diretores de F&B, muitas das vezes devido à remuneração ou por pensarem que alguém pode desempenhar essas funções, com uma remuneração mais baixa.

Neste estágio verifiquei que as unidades com categoria de três estrelas não contratam um diretor de *F&B*, também não apostam em *outlets* para refeições, somente *snacks*, ficando normalmente responsável o diretor da unidade ou o colaborador com mais conhecimento do departamento.

Nas unidades do Grupo Details com categoria de quatro estrelas, a posição de diretor de *F&B* não se torna muito aliciante, pois o seu vencimento em relação a um chefe de sala difere apenas em aproximadamente 100/200€. A mão de obra para o decorrer da operação também é escassa, disfarçando a lacuna quando se iniciam os estágios profissionais. A maioria das vezes, o diretor de *F&B* é o “bombeiro” do departamento, efetua todas as funções necessárias devido à falta de mão de obra na operação, contudo a sua análise e correções ficam por fazer.

Nos quadros do grupo existem excelentes profissionais, já com alguns anos de experiência e conhecimento. Alguns já familiarizados com o *USALI* verificam que o excesso de horas usadas depois são convertidos em horas, no banco de horas ou dias de férias. A responsabilidade do cargo e as condições de trabalho oferecidas leva-os a não querer evoluir ou progredir na carreira.

Como já referi, no departamento de compras, os responsáveis dos departamentos de *F&B* nas várias unidades hoteleiras do grupo, apesar de algum conhecimento e da experiência na área, não desempenham a função que um diretor de *F&B* deve executar e assumir.

O Diretor de *F&B* deve reportar diretamente ao Diretor Geral ou da Unidade e integrar o processo de definição da missão e dos objetivos gerais do departamento ou estabelecimento, assegurando a qualidade do serviço, a satisfação dos clientes e a gestão geral das equipas e funcionamento do restaurante, bar e cozinha, bem como do serviço de pequenos-almoços, eventos e banquetes.

Um diretor de *F&B* é igualmente responsável pela eventual definição de *standards* e procedimentos e sua respetiva aplicação e cumprimento, bem como pela elaboração dos menus de comidas e bebidas; faz parte integrante da definição das políticas de *Marketing* e publicidade, das políticas estratégicas de negócio e de custos, supervisionando a sua correta implementação; participa na gestão de recursos humanos do seu departamento; orienta o processo de compras e os serviços de produção, fabrico, confeção e de aprovisionamento; supervisiona o cumprimento das regras de limpeza e de segurança e higiene alimentar; analisa e avalia os resultados quantitativos e qualitativos, definindo estratégias de melhoramento e/ou correção dos mesmos; estabelece relações com clientes, fornecedores e entidades externas, bem como assegura a articulação do seu departamento com os restantes serviços e departamentos da organização.

A ausência de mão de obra e a diferença salarial oferecida pelos hotéis e os estabelecimentos de restauração nas proximidades contribuem para uma diminuição de mão de obra qualificada disponível no mercado de trabalho. No Grupo Details, muitas das vezes a falta de mão de obra obriga diretores de *F&B* e até mesmo diretores da Unidade a interromper as suas tarefas e ajudar na operação.

Na cidade de Baku, no Azerbaijão, a Dieta Mediterrânea foi reconhecida como Património Cultural Imaterial da Humanidade pela UNESCO, onde consta Portugal, Espanha, Marrocos, Itália, Grécia, Chipre e Croácia. Este acontecimento despertou uma crescente procura da nossa gastronomia. Muitos chamam-lhe um estilo de vida e é visto como o mais saudável e mais sustentável no mundo, sendo fundamental no campo da saúde pública e nutrição de forma global, mas em especial na zona mediterrânica.

As cadeias hoteleiras e os seus restaurantes verificaram aqui uma oportunidade de rentabilizar os seus *outlets* de *F&B*. Os responsáveis hoteleiros, na sua maioria, foram obrigados a evoluir nesta matéria. É fundamental analisar, inovar e aplicar, de forma a diferenciar-se da concorrência, agregando serviços diferenciados, *outlets* sofisticados e inusitados.

Não foi difícil, com o conhecimento empírico e o adquirido na disciplina de alimentação e bebidas, desenvolver ferramentas indispensáveis na gestão e operação de um departamento de alimentação e bebidas. O meu primeiro objetivo, para acrescentar valor a este departamento, era criar ferramentas válidas, de apoio à operação deste departamento. Para desenvolver estas ferramentas atualizadas, a interligação do ERP PRIMAVERA ao HOST PMS através do *Excel*, de modo a poder criar mapas para análises aprofundadas e fiáveis, foi fundamental.

O desconhecimento por parte dos supervisores, diretores de *F&B* e mesmo da Unidade do preço de custo dos produtos, por si só, é algo alarmante para um departamento que necessita de um rigoroso controlo dos custos e receitas. O preço de custo dos artigos só é conhecido se alguém o perguntar ao departamento de compras. Não obstante a sua resposta, nem sempre é a mais célere, também devido ao volume de trabalho existente naquele departamento, o que muitas das vezes leva os responsáveis a verificarem os preços nas faturas quando recebem as encomendas.

Desenvolvi uma pasta partilhada com acesso aos diretores de Unidades, diretores de *F&B*, onde fui partilhando uma base de dados e legislação, de forma a estandardizar procedimentos entre as unidades do Grupo Details.

O acesso ao ERP PRIMAVERA é limitado ao Departamento de Recursos Humanos, Financeiro e Compras. Os responsáveis dos departamentos de *F&B*, na minha opinião, também deveriam

ter acesso a algumas funcionalidades do ERP PRIMAVERA. Eu, como tinha acesso a esta ferramenta, fiz uma consulta do preço de custo médio (PCM) por um período de um ano, exportei para o *Excel*, criando uma base de dados com o *id* do artigo, identificação do artigo, PCM, e último preço de compra (anexo 5). Este procedimento deveria ser efetuado e comunicado aos responsáveis de F&B e diretores de unidade, trimestralmente.

Esta base de dados é fundamental para o responsável dos departamentos de F&B desenvolver o seu trabalho, tanto para elaborar fichas técnicas e menus como para escolher produtos em detrimento de outros.

O modelo de ficha técnica existente, na minha perspetiva, era já arcaico e nem todos os produtos existentes nas cartas tinham uma ficha técnica associada. Decidi desenvolver uma ficha técnica, acrescentando mais informação, tanto para a operação como para uma melhor análise financeira. Esta encontrava-se ao mesmo tempo interligada à base de dados do PCM. Procurei que o seu preenchimento fosse intuitivo e mais célere e que a atualização dos preços fosse automática logo após a atualização da base de dados do PCM.

O modelo da ficha técnica que desenvolvi (Anexo 6) é constituída pela seguinte informação: o nome do produto dos diversos artigos que o compõem, o seu peso e custo, o tempo necessário de preparação, de confeção bem como a apresentação e como deve ser servido ao cliente. Adicionei mais campos de informação – o *id* dos artigos como era reconhecido no ERP PRIMAVERA e assim, com auxílio da fórmula *PROCV* do *EXCEL*, foi possível ter acesso automático aos valores de preço de custo atualizados. A identificação do nome do produto possui um *id* de produto e a sua identificação é igual ao *id* gerado no PMS HOST; os valores sugeridos com base nos rácios definidos no departamento financeiro e valores do rácio se o PVP não fosse esse o escolhido; identificação dos alergénicos do produto e que automaticamente iria preencher a tabela de alergénicos, conforme legislação em vigor com base na Diretiva 2007/68/CE, transposta para direito nacional pelo Decreto-Lei n.º 156/2008; identificação da categoria do prato.

A ficha técnica deve ser facultada à cozinha para que todos os colaboradores executem o prato de igual forma. Ao preencher as fichas técnicas foi possível analisar se os preços de venda ao público (PVP) praticados estavam conforme os rácios pretendidos pelo departamento financeiro. Verifiquei em alguns casos, a existência de artigos que encareciam o produto. Se fosse verificado que o preço do artigo estava a influenciar a sua venda, devia encontrar-se um artigo semelhante com menor valor e, assim, automaticamente reduziria o valor do produto.

De seguida, desenvolvi a engenharia de menus (Anexo 9), já que não existia qualquer tipo de análise de vendas dos artigos comercializados, mas sim uma análise de vendas por família dos produtos, o que tornava a sua informação muito complexa e, até mesmo, não era divulgada aos operacionais. A inexistência de informações de rentabilidade dos produtos, do volume de vendas, do tipo de consumo por parte dos hóspedes torna-se preocupante na organização deste departamento, assim como a escolha de estratégias para alcançar os objetivos propostos.

A engenharia de menus consegue traduzir muita desta informação, uma vez que se trata de uma ferramenta essencial para o sucesso de qualquer outlet de restauração. O cruzamento de dados do HOST PMS com as fichas técnicas através do EXCEL, criando tabelas de análise detalhadas, para que o departamento possa ser mais rentável, é fundamental. O facto de não se usar esta metodologia significa que poderemos estar a desperdiçar cerca de 10% a 30% da receita possível. Deste modo, num mercado tão competitivo, com estruturas de custos fixos elevadas e uma enorme elasticidade de mercado, cada euro assume uma relevância enorme para a sustentabilidade e rentabilidade da atividade.

Podemos afirmar que para elaborar uma engenharia de menus temos de passar por quatro fases: numa primeira é necessário calcular o preço de custo (PC) de cada produto, recordando as informações da composição da ficha técnica, como referi anteriormente. A criação de uma célula que identifica o *id* criado no HOST PMS para cada produto serve como chave para a tabela da engenharia de menus. Através da fórmula *PROCV* do *Excel* é possível reportar a informação do PC, PVP do produto. A informação extraída do mapa de venda de artigos do PMS HOST reporta-nos o número de produtos vendidos, obtendo assim os principais dados para a elaboração da engenharia de menus. Adicionei mais umas colunas para ser possível calcular a margem de contribuição (MC), que não é mais do que a diferença do PVP menos o PC, o somatório do PC, do PVP e da MC.

Numa segunda fase, segmentei estes dados por categorias, elaborei uma tabela com os dados acima mencionados, onde constam os produtos divididos como se estruturou o menu. As categorias mais comuns são: entradas, saladas, pratos de peixe, carne, marisco e sobremesas. Nesta fase, já temos conhecimento dos produtos com maior e menor rentabilidade, mais ou menos vendas, maior ou menor popularidade e os itens mais e menos comercializados. Esta análise é aconselhável, se for feita trimestralmente. Nada estava implementado e mesmo o interesse no desenvolvimento deste tipo de análise por parte do Grupo Details era simplesmente

desvalorizada. Até mesmo a resposta por parte do Diretor de Operações era a não existência de pessoas qualificadas para o desenvolver.

Ao segmentar os dados relativos à rentabilidade e popularidade do último ano, distribuí pelos quatro quadrantes com referência à rentabilidade e popularidade de todos os itens do menu, tendo em conta os seguintes critérios de segmentação: os produtos eram caracterizados com *STARS*, se tivessem uma elevada rentabilidade e elevada popularidade; *PLOW-HORSES*, se apresentassem uma baixa rentabilidade e elevada popularidade; *PUZZLES*, se apresentassem uma elevada rentabilidade e baixa popularidade; *DOGS*, se apresentassem uma baixa rentabilidade e baixa popularidade. Após conhecer os resultados, podemos analisar o gráfico.

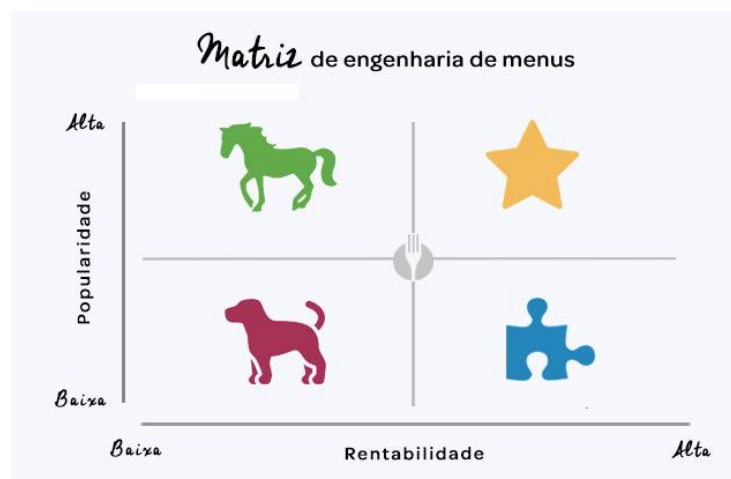


Figura 3.4 Matriz da Engenharia De Menu

Fonte: Paulo Oliveira (2017) <https://hotelarianacional.blogspot.com>

STARS – quanto mais itens se encontrarem neste quadrante, maior rendimento tem este menu; *PLOW-HORSES* – são itens com muita procura, mas com baixa rentabilidade, é necessário a correção de algum alimento que possa ser substituído e permitir o aumento da sua rentabilidade; *PUZZLES* – para os itens do menu que se encontram neste quadrante, podemos retirar duas conclusões: são itens que estão em declínio no seu ciclo de vida, mas continuam a ser muito rentáveis ou a promoção efetuada pelos colaboradores não é a mais correta. *DOGS* – a eliminação dos itens que se encontram neste quadrante poderá ser uma opção. No entanto, não se podem omitir de todos os itens deste quadrante. Estes itens não devem ser muito divulgados, devido à sua baixa rentabilidade e popularidade.

A partir desta análise, conseguimos dados credíveis e palpáveis, para avançar com estratégias de *marketing* e vendas, formar colaboradores, avaliar a necessidade de eliminar ou substituir artigos existentes menos rentáveis e com baixa aceitação por parte dos consumidores.

Numa terceira fase, a criação das cartas ou menus, segundo Gregg Rapp (consultor americano de organizações como a Subway e Taco Bell) e Gisele Schulzinger (professora de design da ESPM), aplicando algumas modificações na elaboração corrente dos menus, criamos um aumento de 10 a 15% de rentabilidade. A criação de um menu sem uma estrutura clássica; acrescentar imagens; produtos com valores elevados, mesmo que a primeira ideia não seja comercializá-los, mas sim levar o cliente a pensar que os outros valores são mais apelativos, apesar de estes também serem mais elevados. Uma descrição mais pormenorizada, realçando marcas de relevo de que o produto seja composto faz criar uma expectativa e confiança de qualidade no cliente. O canto superior direito é o primeiro lugar para onde o cliente vai olhar num menu, logo os produtos mais rentáveis devem ser colocados aqui. A não ordenação dos produtos por preço leva a que o cliente não opte pelo mais económico.

Numa quarta e última fase, ficou a proposta perante o diretor de operações, da importância da criação de uma tabela nutricional dos vários produtos comercializados para completar este processo. O Regulamento Europeu (EU) n.º 1169/2011 do Parlamento Europeu e o Conselho, de 25 de outubro de 2011 e em 2014, a legislação portuguesa, torna obrigatório os fornecedores inserirem a composição nutricional nos produtos comercializados. Em 2016 foi definido também por legislação portuguesa a obrigatoriedade de informações nutricionais na venda de produtos.

Os hóspedes estão cada vez mais exigentes e preocupados com a sua dieta alimentar, pelo que o expor deste tipo de informações traduz uma maior confiança por parte do consumidor. A sua elaboração não é dos processos mais simples, começando pela inexistência de uma tabela nutricional da empresa, apesar de os fornecedores já serem obrigados e comunicarem através de uma ficha técnica a composição dos seus artigos. Esta lacuna veio criar empresas que verificaram aqui uma oportunidade de negócio, facultando os seus serviços aos restaurantes e hotéis, exemplo de empresas online Dietwin.

Não foi possível analisar e comparar os resultados das diversas unidades, devido à não existência de dados credíveis para tal, situação essa, que poderia também ser resolvida, se estivessem implementados procedimentos uniformes ou se o Grupo Details tivesse implementado um sistema de gestão analítica – *USALI*, onde estes critérios se encontram

regulados. A necessidade de um rácio de bebidas e comidas e não somente rácio *F&B* foi uma das diversas lacunas verificadas. Existe sim um rácio geral para *F&B* 27 e 28%, dependendo da unidade. O critério do que são bebidas e comidas também não é o mais simples, por ex.: água sem gás é considerada comida, mas o registo de compra aos fornecedores entra no sistema como bebida, todas as outras bebidas são consideradas como bebidas, o USALI só considera bebidas, as alcoólicas.

Foi-me proposto pela direção que efetuasse um estudo dos preços praticados nas unidades hoteleiras do grupo (Anexo 13, 14, 15 e 16). Aceitei o desafio de analisar cerca de 400 artigos dos 3 hotéis. Nesta análise, e uma vez que tinha acesso à informação, elaborei uma tabela em que pudesse analisar não somente os preços, como também o volume de vendas, a margem de contribuição, a relevância, acrescentando o número de hóspedes durante aquele período. Assim, foi possível encontrar o preço médio da procura (PMP) e verificar que todos os artigos com o PVP acima do PMP eram menos procurados e para aqueles com o PVP de igual ou menor valor existia uma maior procura, logo uma maior rotatividade.

Pede-se então a um responsável de *F&B* que organize produtos com uma margem de contribuição elevada, mas dentro deste intervalo de valores e assim alavancar o resultado do departamento. Se os colaboradores ao registarem as vendas colocassem o número do quarto ou a identificação do hóspede, seria possível segmentar a receita por nacionalidade, idade e género. Esta informação segmentada permitiria antecipar o consumo esperado de cada nacionalidade dos hóspedes, analisar a diferença ou semelhança com as demais unidades, preparar e antecipar os produtos necessários, dependendo da nacionalidade dos hóspedes que iriam chegar ao hotel. Esta informação também se torna útil para o departamento de compras, permitindo um conhecimento mais aprofundado dos artigos mais ou menos consumidos e avançar em negociações com fornecedores.

Sinalizei produtos com vendas diminutas, que poderiam ser substituídos ou eliminados. Na elaboração deste mapa, verifiquei uma oportunidade de aprofundar o estudo *mark up* mais adequado para cada tipo de bebidas. Efetuei várias pesquisas e despertou-me aqui um bom tema de estudo que futuramente poderia ser mais trabalhado, devido à diversidade de ideias entre vários autores. Na minha opinião, os produtos com maior aceitação e perto dos valores de PMP devem ter um *mark up* mais elevado. Ao invés, os produtos com menos aceitação, mas cujo PC é mais elevado, deverão ter *mark up* mais baixos e, assim, impulsionar a sua comercialização e consecutivamente aumentar o PMP. A subjetividade dos diferentes *mark up* utilizados em cada

unidade, a não informação acerca de qual seria o rácio de bebidas por parte do departamento financeiro e a falta de diálogo entre os diretores de *F&B* de cada unidade, dificulta uma uniformização destes departamentos e uma difícil comparabilidade.

Reorganizei uma tabela já existente, em que todos os artigos que compunham a carta de bebidas pudessem ter os PC atualizados e interligados a uma célula onde poderia escolher o *mark up* e numa outra indicava o PVP (Anexo 17).

Propus a uniformização por categoria de hotel do Grupo, dos preços dos produtos e da composição do pequeno-almoço, solução que foi considerada boa, mas que também ficou por implementar.

Foi também criada uma pasta no servidor, com acesso a todos os diretores de unidade, diretores de *F&B* e diretor de operações, onde foi colocado todo o trabalho desenvolvido por mim para este departamento, incentivando a partilha de informação e conhecimento, bem como a criação de procedimentos.

Desenvolvi um mapa em *Excel*, onde era possível ter um controlo das transferências diárias entre departamentos e, se os dados segmentados por nacionalidade fossem conhecidos, era possível encontrar um stock mínimo de artigos, juntamente com a previsão de reservas e assim antever as necessidades (Anexo 18, 19, 20 e 21).

Desenvolvi uma tabela de capitação das bebidas servidas a copo, tendo-se verificado também aqui que cada unidade aplica valores distintos, existindo a necessidade de uniformizar estes procedimentos (Anexo 22 e 23).

Através da criação de mapas mensais e anuais interligados ao PMS HOST, foi possível apurar a necessidade de receita projetada em *budget*. Este mapa visa auxiliar o diretor de *F&B* no decorrer da operação, analisando o seu desempenho e compará-lo com o *budget*.

No mapa mensal é possível verificar a seguinte informação: o valor total do mês a alcançar definido em *budget*; esse mesmo valor repartido pelos dias dos mês; a receita total do dia – aqui é calculado o somatório de todos os *outlets* de *F&B*; a receita que não foi alcançada ou que excedeu o objetivo diário; o valor segmentado de cada *outlet* por comidas e bebidas; a receita de cada *outlet*; o somatório da receita por categoria (PA, comidas e bebidas); número de hóspedes diário; número de *snacks* vendidos e taxa de captação da venda de *snacks*. No final do mapa é possível analisar o peso de cada *outlet* e a sua categoria no departamento de *F&B* naquele período (anexo 23).

O mapa anual reporta a informação com um nível mais baixo de segmentação dos mapas mensais (somatório da receita das categorias PA, comidas, bebidas); o somatório da receita mensal do departamento; o valor projetado em *budget*; a diferença entre o *budget* e a receita real; rácio do *budget*; rácio alcançado; a diferença entre estes dois rácios; rácio de bebidas e comidas.

Para que fosse possível apurar estes rácios com alguma fiabilidade, acrescentei umas colunas, de acordo com a função do custo das matérias vendidas e matérias consumidas, $CMVMC = \text{stock inicial} + \text{compras} - \text{ofertas} - \text{stock final} \pm \text{transferências com/beb}$ (Realizei esta operação para comidas e bebidas); número de BB reservados, o que iria dar uma previsão do número de colaboradores para a sala e cozinha durante o horário de pequeno almoço.

Desenvolvi um rácio que visava analisar o valor das compras perante o valor da receita e verificar, se o valor das compras e receita fossem diferentes dos valores projectados, qual seria a alteração por comparação com o budget.

Num segundo quadro, resumida a informação necessária do quadro anterior, acrescentei células com as seguintes informações: custos variáveis e fixos (pessoal e outros gastos). Juntamente com um gráfico com estes dados, era possível identificar o *break even point*, ou ponto de equilíbrio do departamento. Segundo Nuno Nogueira (2011), muitos gestores tomam decisões com base neste indicador. O *break even point* é o momento a partir do qual um projeto de investimento gera fluxos de caixa suficientes para justificar a sua existência. Por outras palavras, é a partir do momento em que se atinge o *break even point* que um projeto começa a ser rentável.

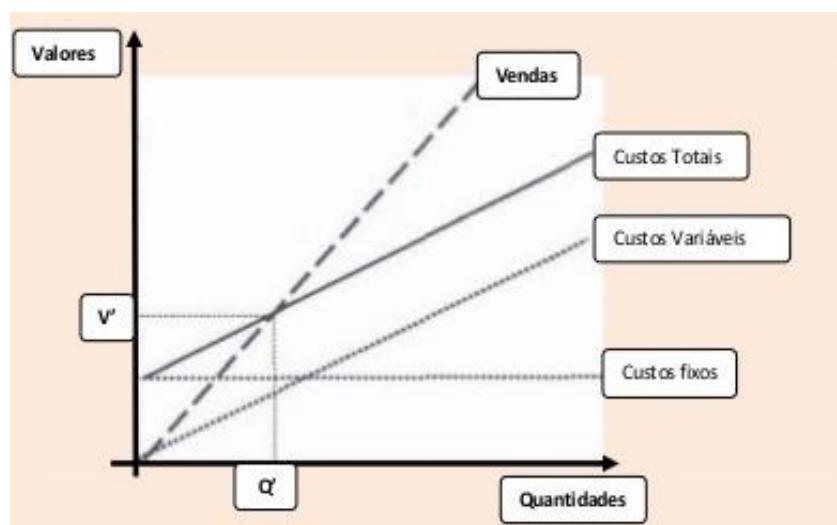


Figura 3.5 Demonstração do Ponto de Equilíbrio

Fonte: Macore, S. (2013) Módulo de contabilidade de Gestão

É também possível analisar o consumo médio por hóspede, com ou sem PA. No mundo hoteleiro conhecido também com *Bed & Breakfast* (BB) ou *Rom Only* (RO) e com a informação *in book* interligado com o HOST PMS, é possível analisar a receita futura com base no consumo médio. Esta análise seria uma mais-valia se existisse um procedimento contínuo dos diversos departamentos, para avaliar o consumo médio de um cliente de um determinado país.

Verifiquei, corriji e atualizei acessos de colaboradores, pois alguns já não faziam parte dos quadros da organização e a outros era necessário libertar algumas limitações.

Verifiquei e corriji PVP que apresentavam valores diferentes das cartas em vigor com o PMS HOST. Cerca de 50 artigos foram identificados. Na sua maioria, o valor pago pelo hóspede era inferior ao da carta, o que por si só traduz desconfiança ao consumidor, não deixando de haver reclamações e ser um dos fatores que contribuíram para eu proceder a esta análise. Estamos perante uma violação à legislação, infração prevista no art. 35º do dec-lei n.º 28/84, de 20 de janeiro - crime de especulação de preços, que refletia também uma diminuição na rentabilidade esperada desses artigos.

A grande maioria destas análises não existia e muitas delas ficaram por aqui mesmo. Verificase que esta organização, que já se encontra com 5 unidades hoteleiras, não conta com pessoal qualificado para efetuar estes relatórios e estudos que, no meu entender, seriam da responsabilidade dos diretores de *F&B*. Seguindo o critério para uma Unidade Hoteleira, desenvolvi mapas onde era possível comparar as unidades (anexos 24 a 28).

3.6 Abertura Califórnia Beach Hotel

Nesta fase do estágio, fui convidado para fazer parte da equipa que iria abrir uma nova Unidade Hoteleira, contribuindo direta e indiretamente. A abertura do California Beach Hotel – Albufeira, constituía um desafio e responsabilidade enormes, por ser o primeiro hotel propriedade do Grupo Details. Trata-se de um hotel para o qual o Grupo agenda um investimento avultado para o final deste ano, que esteve em funcionamento até novembro de 2017, com outra gerência. A administração queria recuperar, neste verão, já algum capital que pudesse ser investido nas remodelações.

O hotel só apresentava um fator que o poderia diferenciar da concorrência: a sua localização. Situa-se no centro da baixa de Albufeira, mais conhecida como, cidade velha de Albufeira e próxima da Praia dos Pescadores.

Esta unidade esteve em funcionamento até outubro/novembro 2017 com os anteriores proprietários. Durante esse período, pouca manutenção se efetuou e, juntamente com a idade do imóvel, encontrava-se num estado avançado de degradação. Sinto-me preocupado como as entidades reguladoras/fiscalizadoras, tanto a nível de segurança / higiene / promoção turística, que permitem que grupos hoteleiros continuem a funcionar nestas condições, denegrindo a imagem e reconhecimento que tanto nos custou a alcançar.

Nos bastidores, alguns colaboradores afirmaram-me que já trabalharam em unidades de outros grupos hoteleiros, em que eram obrigados a sacudir e virar os lençóis ao contrário para que fossem reutilizados por outros hóspedes. De facto, é necessário um controlo mais rigoroso, porque ainda existe muito para alterar neste setor, começando por fiscalizações mais apertadas.

Esta reabertura tinha uma segunda dificuldade: poder abrir as portas com o menor investimento possível. O Grupo não queria que aquele hotel fosse associado pelos hóspedes ao Grupo Details. No mesmo período, o Grupo preparava-se também para a reabertura de outra Unidade Hoteleira, em regime de gestão, com um investimento à imagem do Grupo Details e aproveitando o mobiliário que iria ser substituído para o California Beach Hotel. Posso afirmar que todos os hotéis do Grupo contribuíram com equipamentos que já não necessitavam ou renovaram.

Ambas as unidades teriam de estar prontas a funcionar ao mesmo tempo e aqui surgiu outro grande constrangimento comum à hotelaria nacional: conseguir mão-de-obra com experiência, qualificada ou especializada, a termo e a baixo custo, inclusive para cargos de chefia. Era necessário correr contra o relógio?

Tive contacto com uma realidade que possivelmente nunca irei conhecer novamente, muito próxima da operação e do seu desenvolvimento na abertura de uma unidade. Não fui tão participativo como gostaria, devido ao horário variável em que o meu estágio decorreu. Contudo, senti uma motivação enorme em querer aprender ao máximo e colocar em prática todo o conhecimento que tinha adquirido no mestrado e no próprio estágio. Esta participação ativa só foi possível devido à confiança que a diretora da unidade, D.^a Ana Bentes, depositou

nas minhas capacidades, muitas das vezes contestada por isso ou, como costuma acontecer nestas organizações, fica sempre alguém desapontado por a escolha não ter recaído em si.

Começámos por analisar e efetuar o levantamento de uma panóplia de informações indispensáveis para avaliar as necessidades e as características do hotel, tais como a tipologia dos quartos, inventário de todos os equipamentos disponíveis, inventário das necessidades mínimas para o funcionamento, ao nível de eletricidade, água e esgotos, reparações a efetuar nos quartos, corredores, receção, gabinetes, escritórios, elevadores, acessos de portas, casa das bombas, piscina, gerador, caldeiras, *pool bar* e testar todos os equipamentos necessários para o bom funcionamento da unidade.

Organizei o chaveiro geral, receção, gabinete da direção, manutenção e alojamento. Criei a imagem da carta de bar, comidas e *pool bar*. Foram revistas todas as medidas de autoproteção, desde extintores, pontos de encontro, plantas de emergência, luzes de emergência, caixas de primeiros socorros, carretel, central de incêndios, botões de pânico nos wc e corredores, pontos de encontro, portas corta fogo e sinalização fluorescente, elevadores, extratores, câmaras frigoríficas, etc.

Implementei, juntamente com o responsável da manutenção, uma rede *wi-fi* gratuita para os hóspedes ao longo dos 8 pisos e dos 73 quartos do hotel. Reorganizei a cozinha, o refeitório e a sala de refeições, que aparentemente estava fechada há 8 anos, o que foi mais um desafio. Identifiquei as necessidades de roupas (banho e cama) para o alojamento, compilei fotografias dos quartos, acessos, *outlets*, promoções e reencaminhei para análise do departamento de vendas.

Com uma derrapagem no *timing*, devido a atrasos nas remodelações e entregas, a abertura ficou adiada aproximadamente duas semanas. Com o decorrer da abertura, foi-me proposto finalizar o meu estágio como assistente de direção da unidade. Aceitei e assumi o desafio com uma enorme satisfação.

3.7 Assistente de Direção Beach California Hotel – Albufeira

Como assistente de direção, durante aproximadamente dois meses, com um grande apoio por parte da Diretora da Unidade, D.^a Ana Bentes, pude constatar que uma das maiores dificuldades

destes cargos reside na coordenação dos colaboradores dos vários departamentos e fazer com que todos eles funcionem como um todo. É primordial que a equipa perceba que o foco principal é o serviço prestado ao hóspede. Por isso, se todos remássemos para o mesmo lado, conseguiríamos esse objetivo.

A não concretização dos objetivos projetados a nível de receita, levou ao reajustamento das equipas e, conseqüentemente, ao despedimento de alguns colaboradores e ao aluguer de um *outlet* de *F&B* do hotel. No meu entender, alguns fatores internos e externos também influenciaram estes resultados. A nível externo, em maio, junho e julho, verificámos uma baixa da temperatura em Portugal e um aumento das temperaturas nos países do norte da Europa. Por outro lado, com a abertura de mercados que se encontravam fechados, poderia haver uma justificação para esta quebra.

Os resultados do primeiro mês de *F&B* foram bastante desanimadores. Essa preocupação foi-me transmitida por parte do diretor de operações e que era necessário inverter a situação e aumentar os valores. Na minha opinião, existiam alguns fatores internos que causariam estes resultados. Tal como referi anteriormente, a inexistência de procedimentos de *F&B* implementados pelo Grupo, o desconhecimento do perfil do cliente e dos seus hábitos, a contratação de colaboradores sem a experiência necessária para a função, mas que o rigor do orçamento assim ditava, contribuíram para a situação.

A responsabilidade do departamento de *F&B* recaiu na contratação de um colaborador que tinha alguma experiência como *barman*, nos bares daquela rua da cidade de Albufeira. A falta de conhecimento da totalidade de um departamento de *F&B* era notória, a atribuição dos PVP dos produtos com base na concorrência e não no PC do produto, tiveram algum peso nos resultados. Desenvolvi um mapa com o intuito de efetuar inventários surpresa ao *outlet*, uma vez que a inexperiência e o comportamento de alguns elementos da equipa obrigava a este procedimento (anexo 29).

A Diretora da Unidade necessitou de se ausentar por uns dias da unidade e transmitiu ao diretor de operações que tinha confiança no meu trabalho para assegurar aquele cargo, durante a sua ausência. Semanalmente, era efetuada uma reunião com os responsáveis dos departamentos, onde se analisavam os resultados obtidos até ao momento e se preparava a semana seguinte. Na semana em que fiz a reunião com os responsáveis dos departamentos e recorrendo aos mapas e procedimentos que tinha desenvolvido, tentei envolvê-los para que atingíssemos os resultados pretendidos pela direção já naquele mês.

O foco de todos teria de ser sempre o cliente. Como tal era necessário empenho para que o cliente se sentisse bem-vindo à nossa unidade, apesar das limitações a que estávamos sujeitos nas remodelações, que só seriam mais profundas no fim da temporada e à limitação do orçamento para investimento noutras áreas.

O ruído excessivo oriundo dos bares da rua constituía outro fator desfavorável à unidade. Os bares encerram às 04h00 e após a entrada do horário de verão fecham às 06h00. O público-alvo deste hotel deverá ser jovem, que deseje uma região com uma vida noturna agitada ou os mercados de grupos que procuram realizar as viagens de despedidas de solteiro, aniversários, comemorações de finais de anos letivos.

Os comentários da *Booking* variavam entre 5 e 10 valores numa escala 0 a 10 valores, entre 3 a 5 para hóspedes que procuravam a unidade com o desconhecimento da proximidade dos bares e do seu ambiente noturno ruidoso, envolvendo toda aquela zona geográfica. Por fim, os hóspedes que classificavam a unidade com valores entre 6 e 10, porque o seu objetivo principal para os dias das suas estadias era mesmo a proximidade com a animação noturna e a não necessidade de transportes.

No departamento de *F&B*, comecei por verificar que os preços implementados eram semelhantes aos praticados pela concorrência no período noturno e que durante o dia e tarde existia a conhecida promoção *Happy Hour*, o que reduzia os valores em aproximadamente 50%. A nossa unidade só tinha *outlets* de *F&B* em funcionamento até às 21h00. Logo estava em prática a venda dos produtos 100% acima da concorrência. Por isso foi necessário alterar os valores das cartas e assim cativar o cliente a permanecer nos nossos espaços, o que por si só já era complicado. Todos sabemos que os hóspedes gostam de sair e conhecer os locais por onde viajam, ainda mais com uma oferta diversificada mesmo à nossa porta.

Criei alguns produtos, para que conseguíssemos aumentar as vendas e, simultaneamente, a receita. Organizei eventos como *barbeque* e *sunset*, promoções com ofertas de *marchandising*, promoções de menus, de comidas e bebidas. Surpreender os hóspedes com um vip aniversário no seu dia de anos, a oferta de um *cocktail* de boas vindas aos grupos com mais de 10 elementos e assim conseguir que eles permanecessem mais tempo a consumir e conhecessem o *roof top* com piscina e *pool bar*. Através destas medidas foi notória a evolução das vendas. No final do mês o consumo médio do cliente subiu de 2€ para 4,5€. Este valor não foi mais expressivo devido ao desagrado por parte do responsável do *F&B*, que muitas das vezes não mostrava ambição e determinação para que as mudanças fossem implementadas. A carta das comidas não

era a mais apelativa, assim como os produtos disponibilizados na carta. Acresceu ainda a inexperiência do responsável na área das comidas. Dado que o valor de vendas era diminuto, veio ditar um novo reajustamento na equipa da cozinha, com a transferência de uma colaboradora para outra unidade do grupo.

No departamento de alojamento, secção de *housekeeping*, existia descontentamento por parte de algumas colaboradoras, devido à falta de mão-de-obra. Através da criação de um mapa para analisar esta temática, verifiquei que o problema não era a falta de mão-de-obra, mas sim na diferença de rentabilidade entre as colaboradoras e a falta de organização para entender o número necessário de colaboradores por dia.

Não é fácil ter a certeza exata da necessidade diária, uma vez que a qualquer momento a taxa de ocupação pode alterar. Mas com o acesso ao *inbook* do HOST PMS é possível ter um conhecimento prévio da ocupação e do número de colaboradores necessários para aqueles dias, sendo nestes moldes que as empresas que surgem de *outsourcing* operam.

Neste mapa, com auxílio de uma tabela que a responsável pelo *housekeeping* preenchia diariamente, foi possível chegar a um valor médio de desempenho das colaboradoras. O conhecimento das folgas das colaboradoras e os *timings* que demoravam a efetuar as tarefas (entradas, saídas e diárias) permitiram verificar e apurar as necessidades diárias do número de colaboradores.

Constatedei que não existia falta de mão-de-obra, o que ocorria é que o hotel tinha ocupações mais elevadas de quinta-feira a domingo, mas se as colaboradoras fossem flexíveis na marcação das folgas, este problema estaria resolvido. Contudo, muitas das vezes não era possível devido à intransigência de algumas colaboradoras, por não serem recompensadas financeiramente, ou seja, com ordenados mínimos ou por volta dos 600€.

No *frontoffice* e *backoffice*, a única preocupação existente era a falta de um *nightauditor*, o que levava o chefe de receção a efetuar alguns dias seguidos as noites, até ser encontrada uma solução. Juntamente com o chefe de receção, organizávamos a disponibilidade do hotel, verificávamos os preços praticados pela concorrência e tentávamos trazer uma maior rentabilidade ao gerir o preço de venda do quarto para os 7 dias seguintes. Aqui fizemos um pouco do que muitos apelidam de *YEALD*, uma das áreas que gosto de analisar.

A gestão das reclamações por parte da receção também mostra a necessidade de profissionalismo e empenho, para que as reclamações sejam resolvidas da melhor forma, tanto

para o hóspede como para a unidade. Pretendi conhecer o custo fixo e variável do quarto vendido, mas não foi possível conhecer alguns valores por parte do departamento financeiro, nomeadamente os dos consumos de eletricidade, água, gásóleo e vencimentos deste departamento.

Conclusão

Com a realização deste estágio, tendo como objetivo analisar a evolução organizacional do departamento de operações numa cadeia hoteleira nacional, bem como perceber a complexidade e exigibilidade pedida a quem gere uma Unidade Hoteleira e exposto a minha experiência descrita nos capítulos anteriores, concluo que algumas unidades hoteleiras em Portugal não estão ainda num patamar onde se encontram unidades de prestígio, que nos levaram a ser um destino turístico de eleição nestes últimos anos. Sobrevivem ainda nos dias de hoje devido ao encerramento temporário de mercados turísticos de eleição, o que originou um aumento da procura do nosso destino e consequência também da imagem transposta para o exterior da qualidade e evolução organizacional de unidades de topo.

Este cenário, no meu entender, não será muito duradouro, consequência da abertura de alguns mercados turísticos que se encontravam encerrados e, a partir de março de 2019, está anunciado o *Brexit*. Logo, o nosso principal mercado emissor irá iniciar a sua saída da União Europeia, o que traduzirá uma desvalorização da moeda inglesa e, consequentemente, uma quebra do poder de compra. A saída do espaço *Schenguem* implica também uma burocracia que não existia até agora.

Observando o método de seleção deste tipo de unidades, no que toca a quem vendem e como o fazem, verifica-se a não existência de análises e segmentação do tipo de cliente que escolhe estas unidades, limitando-se a vender os seus quartos a *tour* operadores ou com uma dependência enorme das gigantes *Booking* e *Expedia*, com vendas diretas irrelevantes e fidelização de clientes inexistentes.

Torna-se preocupante verificar as aberturas de novas unidades hoteleiras seguindo estes critérios, só porque o destino está na moda e existem incentivos financeiros e burocráticos por parte do Estado, mas não há uma comissão fiscalizadora que se preocupe com o retorno destes tipo de investimento, o que se reflete na rentabilidade do sector, com base na estatística do Banco de Portugal.

Verifica-se frequentemente a contratação de colaboradores a baixo custo, sem experiência, muitas das vezes sem ter conhecimento da língua portuguesa, só porque são uma mão-de-obra mais barata, a impossibilidade de recorrer a estagiários, alguns sem bolsa, outros com um valor de 300€, mas que, na opinião destas administrações, servem para preencher o lugar de um colaborador.

As unidades conseguem assim entrar na “luta” de um mercado sem qualidade, de baixo poder de compra e muitas das vezes problemático, levando ao denegrir da imagem de uma unidade, o que resulta numa perda de valor da marca, muito difícil de recuperar num futuro próximo, mas que ajuda a garantir alguma receita e superar o sufoco financeiro destas unidades.

A promoção de alguns colaboradores que se encontram nas unidades há algum tempo e que são colocados em cargos de responsabilidade, sem possuir qualquer tipo de capacidade e formação para ocupar tais cargos, mas que são promovidos por serem pessoas de confiança da direção e mostrarem resultados nas funções que ocupam, tornam-se novamente mão de obra mais económica, mas que devido à falta de conhecimentos para o novo cargo seguem as diretrizes impostas pela direção, muitas das vezes assumindo responsabilidades que nem eles próprios sabem que foram nomeados para tal.

Assistir à promoção de um colaborador a Diretor de Unidade é algo gritante nestas unidades, alguns colaboradores são promovidos por terem 10 anos de experiência como a lei o impõe, normalmente são da área da receção e por serem da confiança do Diretor de Operações, outros contratados a outras Unidades Hoteleiras já com a promessa um dia o Grupo suporta o investimento de um curso de Direção de três a seis meses a frequentar numa associação cuja unidade é associada, muita das vezes prejudicando a operação por coincidir com o horário de trabalho deste colaborador, conseguindo assim uma mão-de-obra mais económica também para este cargo com tanta ou mais responsabilidade.

A maioria destes colaboradores não tem qualquer noção de gestão e desconhece o funcionamento de mais do que um departamento. Neste Grupo, posso referir que existe um núcleo duro e de confiança da direção, o qual passa pelos diretores dos departamentos não operacionais e por alguns diretores de unidades que já se encontram há alguns anos na organização. Os chefes de receção das unidades, os responsáveis pelo departamento de F&B e os restantes colaboradores ou se encontram com contratos a termo ou, se forem efetivos, a organização nunca irá por sua vontade rescindir os seus compromissos, devido ao pagamento de indemnizações, esperando muitas das vezes que o próprio colaborador tome essa iniciativa.

Estes pressupostos e a dependência na aquisição de produtos em centrais de compras, onde beneficiam de PMP a 120 dias, maioritariamente a valores mais elevados, têm impacto na saúde financeira destas unidades hoteleiras.

Como referi nos capítulos anteriores e percorrendo todos os departamentos do grupo e de uma Unidade Hoteleira, posso afirmar que a evolução organizacional que o setor tem sofrido nos últimos anos não passou por este grupo, mesmo tratando-se de um grupo recente.

A sua rigidez organizacional, a inexistência de procedimentos e métodos de trabalho nos departamentos operacionais das unidades, a contratação de colaboradores sem conhecimento para o cargo para o qual foram nomeados, dispondo de colaboradores na organização muito mais competentes para o cargo em questão, mas que muitas vezes rejeitam as promoções porque não são aliciantes, são alguns dos factores negativos a apontar.

Esta rigidez organizacional verifica-se ao nível dos diretores de unidades, que classifico como simples assistentes de direção do diretor de operações do grupo, por estarem limitados no poder de decisão, inovação e desenvolvimento das suas ideias. No entanto, alguns são bons promotores das capacidades técnicas dos seus colaboradores, podendo aqui a organização beneficiar com estas evoluções. Porém, as barreiras neste campo são enormes e a inveja por parte de outros colaboradores também não ajuda, o que desvaloriza um pouco o trabalho realizado por estes profissionais. Outros há que nem sequer se preocupam com essa matéria e alguns limitam-se a consultar os relatórios diários gerados pelo HOST PMS e a passar pelos corredores da unidade.

No decorrer deste estágio, entre algumas reuniões, também tive contacto com a realidade desta rigidez organizacional imposta, desde comentários como o facto de não antever a minha incorporação no setor hoteleiro, num departamento de relevo, devido à idade e à ausência de formação inicial em gestão hoteleira. Segundo o diretor de operações, só quem começa com cerca de 18 anos no setor ali poderia chegar, acrescentando ainda que poderia ir a uma universidade e contratar um colaborador com a mesma qualificação, mas com menos idade.

Apesar do reconhecimento do valor dos mapas e tabelas desenvolvidas por mim, com o intuito de verificarem que existiam ferramentas atualmente disponíveis e que aplicadas resultariam numa maior rentabilidade das unidades do grupo, esses recursos foram, contudo, desvalorizados. Além disso, foi reforçado para eu não tentar ser excelente, quando ainda não era bom. Quer a não implementação quer a desvalorização destes procedimentos, acessíveis aos colaboradores, mas inacessíveis aos quadros da organização dos colaboradores que pudessem seguir ou simplesmente analisá-los, comprovaram, uma vez mais, a despreocupação com a evolução organizacional deste Grupo.

Termino esta conclusão, com a certeza de que ainda existe muito a acrescentar e melhorar nas unidades hoteleiras em Portugal e no setor do turismo. Melhorias essas que começam pela implementação de um sistema de contabilidade analítica, neste caso a implementação do USALI, a segmentação de mercados, hóspedes e consumos, a contratação de colaboradores qualificados, responsáveis pelas suas ações e que lhes seja dada a possibilidade de poderem desenvolver as suas ideias com uma remuneração adequada.

Referências Bibliográficas

- Antony Ingold, I. Y.-B. (2000). *Yield Management strategies for the services industries*. London: THOMSON.
- Bannock, G., Baxter, R., & Rees, R. (1997). *Dicionario do Saber Moderno - dicionário de economia*. Lisboa/São Paulo: Verbo.
- Barbosa, G. (2009). *A Evolução das Organizações*. Obtido de <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-das-organizacoes/29258/>
- blog.panrotas.com.br/check-in/index.php/2016/09/27/qual-o-verdadeiro-valor-da-tecnologia-para-o-hospede/#.W3S1OPZFzIV. (27 de setembro de 2016). *Qual o Verdadeiro Valor da Tecnologia para o Hóspede?*
- Carlos, J. (s.d.). *Operações Hoteleiras – Conceito*. Obtido de <http://pro-thor.com/operacoes-hoteleiras-conceito/>
- Carvalho, M. A. (s.d.). *O CAPITAL HUMANO NA INDÚSTRIA DO TURISMO*. Obtido de <http://pro-thor.com/capital-humano-na-industria-do-turismo/>
- Carvalho, M. A. (s.d.). *RECRUTAR E CATIVAR TALENTOS. ESTRATÉGIA TURISMO 2027*. Obtido de <http://pro-thor.com/recrutar-cativar-talentos-estrategia-turismo-2027/>
- Costa, R. (2012). *Introdução à Gestão Hoteleira*. Lisboa-Porto: Lidel - edições técnicas,lda.
- editora, P. (2011). *Sistema de Normalização Contabilística*. Porto: Porto Editora.
- Faria, A. D. (s.d.). *Praticas de custeiro e controlo de gestão no sector hoteleiro do Algarve*. Tourism & Management Studies, I.
- Gomes, V. (2017). *Introdução à Gestão de Alimentação e Bebidas*. Lisboa: Lidel.
- Gronroos, C. (1994). *Marketing Y Gestion de Servicios*. Madrid: Diaz de santos, S.A.
- Henrique L. Corrêa, I. G. (2006). *Planejamento, Programação e Controle de Produção*. Brasil: Atlas.
- HFTP, H. F. (2014). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*. USA: Educational Institute.
- Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management - From Theory to Practice*. Varna, Bulgária: Zangador.
- José Gonçalves da Neves, M. H. (2018). *Qualidade de Serviço - Diagnosticar para intervir'*. Lisboa: Silabo.
- Kotler, P. (2001). *Marketing Management*. Canada: Person Education.
- Lamelas, J. P. (2004). *Sistema Uniforme de Contabilidade Analítica de Gestão Hoteleira*. Viseu: Vislis.
- Id, Q. J.-S. (2012). *Código Civil e diplomas complementares*. Lisboa: Quid Juris.
- Macore, S. A. (2013). *Módulo de contabilidade de Gestão - 2º Ano de Curso de Gestão de Empresas*.
- Marques, A. (12 de junho de 2013). *Turismologia*. Obtido de <http://espacodeturismo.blogspot.com/2014/10/departamentos-comuns-de-um-hotel.html>

- Marques, F. (2006). *Guia prático da excelencia em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor!* São Paulo: Atlas.
- Martin Christopher, A. P. (2002). *Relationship Marketing Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mauri, A. G. (2013). *Hotel Revenue Management*. Italia: Pearson.
- Neves, J. C. (2013). *Intridução à Economia*. Lisboa: Verbo.
- Nogueira, N. (s.d.). *O que é o break even point?* Obtido de <https://www.portal-gestao.com/artigos/6519-o-que-%C3%A9-o-break-even-point.html>
- Oliveira, C. M. (2013). *Práticas de custeio e Controlo de Gestão no Sector Hoteleiro: estudo de caso (relatório de estágio)*. Braga: Universidade do Minho.
- Oliveira, P. (19 de maio de 2017). *Engenharia de menus paso a paso*. Obtido de <https://hotelarianacional.blogspot.pt/search/label/Pura%20Gest%C3%A3o%20Hoteleira>
- Otto, G. (1 de Abril de 2018). *Como tornar seu Hotel (realmente) Sustentável*. Obtido de http://blog.panrotas.com.br/check-in/index.php/page/2/#.W3SOR_ZFzIX
- Philip Kotler, J. T. (2011). *Marketing Turístico, 5.ª ed*. Madrid: Pearson.
- Piercy, N. M. (1991). *Internal marketing-the missing half of the marketing programme*. . Long Range Planning.
- Pinto, J. P. (2006). *Gestão de operações na industria e nos serviços*. Lisboa: Lidel.
- Pinto, J. P. (2010). *GESTÃO DE OPERAÇÕES - NA INDÚSTRIA E NOS SERVIÇOS*. Lisboa: Lidel.
- Portugal, T. d. (2012). *GUIA DE BOAS PRÁTICAS de Acessibilidade na Hotelaria*. Obtido de http://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/all-for-all/AF_boas_praticas_acessibilidades.pdf
- Portugal, T. d. (s.d.). *Classificação dos Empreendimentos Turísticos*. Obtido de http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Licenciamento_Registo_da_Atividade/Empreendimentos_Turísticos/Paginas/classificacao-et.aspx
- Quintas, M. A. (2006). *Organização e gestão hoteleira - organização e gestão dos empreendimentos hoteleiros*. Lisboa: oteltur.
- Rez, R. (017). *Marketing de Conteúdo a moeda do século XXI*. Brasil: DVS EDITORA.
- Rodrigues Costa, T. s. (2013). *GESTÃO COMERCIAL HOTELEIRA*. Lisboa: Lidel.
- Santos, V. R. (2017). *Cortesia, Etiqueta & Protocolo na Hotelaria de Luxo: Do Hoteleiro ao Hóspede*. Lisboa: Chiado.
- Silva, I. G. (2013). *Estudo de segmento de mercado da industria hoteleira: factores de diferenciação e inovação (Dissertação de Mestrado)*. Braga: Universidade do Minho.
- Teixeira, M. d. (2015). *A importancia da contabilidade no processo de tomada de decisão com especial incidencia nas decisões de cariz financeiro. (relatorio de estagio)*. Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.


Unidade de Saúde pública, M. d. (2010). *Manual de apoio Estabelecimentos de Restauração ou de Bebidas*. Zêzere: aceszêzere.

Anexo 3 (mapa previsão necessidade rh housekeeping para a unidade hoteleira)

nº de quartos	dia	5				6				7				8				9				10				11							
		terça				quarta				quinta				sexta				sab				domingo				seg							
		pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta				
73																																	
15	diárias		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0
30	saias		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0
5	chegadas		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0
	entradas		73	0	73		73	0	73		73	0	73		73	0	73		73	0	73		73	0	73		73	0	73		73	0	73
	tempo necessários	365				365				365				365				365				365											
	tempo colaboradores	1440				1440				1920				1440				1920				1440											
	necessidade de colaborador	2,24				2,24				3,24				2,24				3,24				2,24											
	Média diárias	0				MÉDIA QUARTOS				0				Média de colaboradores necessários				1				taxa ocupação 0%											
	dia	12				13				14				15				16				17				18							
		terça				quarta				quinta				sexta				sab				domingo				seg							
		pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta				
15	diárias		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0
30	saias		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0
5	chegadas		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0
	entradas		0	73	0	73		0	73	0	73		0	73	0	73		0	73	0	73		0	73	0	73		0	73	0	73		
	tempo necessários	365				365				365				365				365				365											
	tempo colaboradores	1440				1440				1920				1440				1920				1440											
	necessidade de colaborador	2,24				2,24				3,24				2,24				3,24				2,24											
	Média diárias	0				MÉDIA QUARTOS				0				Média de colaboradores necessários				1				taxa ocupação 0%											
	dia	19				20				21				22				23				24				25							
		terça				quarta				quinta				sexta				sab				domingo				seg							
		pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta				
15	diárias		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0				
30	saias		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0				
5	chegadas		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0				
	entradas		0	73	0	73		0	73	0	73		0	73	0	73		0	73	0	73		0	73	0	73							
	tempo necessários	365				365				365				365				365															
	tempo colaboradores	1440				1440				1920				1440				1920															
	necessidade de colaborador	2,24				2,24				3,24				2,24				3,24															
	Média diárias	0				MÉDIA QUARTOS				0				Média de colaboradores necessários				1				taxa ocupação 0%											
	dia	26				27				28				29				30				1				2							
		terça				quarta				quinta				sexta				sab				domingo				seg							
		pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta	pendente	serviço	prioridade	em falta				
15	diárias		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0				
30	saias		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0				
5	chegadas		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0		0	0	0				
	entradas		0	73	0	73		0	73	0	73		0	73	0	73		0	73	0	73		0	73	0	73							
	tempo necessários	365				365				365				365				365															
	tempo colaboradores	1440				1440				1920				1440				1920															
	necessidade de colaborador	2,24				2,24				3,24				2,24				3,24															
	Média diárias	0				MÉDIA QUARTOS				0				Média de colaboradores necessários				1				taxa ocupação 0%											
	Média diárias MENSAL	0				media saídas MENSAL				0				Média de colaboradores necessários MENSAL				1				taxa ocupação mensal 0%											

Anexo 4 (mapa de controlo da receita atual, previsão e comparação com budget.

Departamento de Alojamento)

													
Objetivo 2018													
resultado 2018													
diferença													
	01/01/2018	01/02/2018	01/03/2018	01/04/2018	01/05/2018	01/06/2018	01/07/2018	01/08/2018	01/09/2018	01/10/2018	01/11/2018	01/12/2018	
	31/01/2018	28/02/2018	31/03/2018	30/04/2018	31/05/2018	30/06/2018	31/07/2018	31/08/2018	30/09/2018	31/10/2018	30/11/2018	31/12/2018	
mapa anual	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL 2018
Alojamento CLF	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?
nº de quartos cf	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?
quartos indisponíveis cf	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?
nº de quartos disponíveis cf	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?
nº de quartos vendidos cf	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?
nº hospedes cf	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?
REVPAR cf													
Taxa Ocupação cf	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Preço Medio (ADR) cf	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos fixos (CPOR) cf													
Budget													
Room Nights	0,00	0,00	650	1351	1749	1799	2000	2101	1848	0	0,00	0,00	11498
diferença room nights	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?
Taxa Ocupação	0%	0%	28%	60%	75%	80%	86%	90%	82%	0%	0%	0%	42%
diferença taxa ocupação	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Preço Médio	0,00	0,00	35,00	47,77	50,06	70,06	88,29	110,16	93,31	0,00	0,00	0,00	76,65
diferença preço medio	0,00	0,00	-35,00	-47,77	-50,06	-70,06	-88,29	-110,16	-93,31	0,00	0,00	0,00	-76,65
RevPar	0,00	0,00	9,79	28,68	37,65	56,02	75,95	99,55	76,64	0,00	0,00	0,00	32,20
diferença REVPAR	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Nº Funcionários	5,89	9,89	34,39	34,39	36,39	36,39	36,39	36,39	36,39	5,89	5,89	5,89	23,68
TREVPAR	0,00	0,00	49,71	57,14	60,14	83,06	106,12	127,98	109,17	0,00	0,00	0,00	91,06
Peso Custos Pessoal / Receitas	0,00	0,00	149%	62%	48%	34%	24%	19%	25%	0,00	0,00	0,00	0,40
Peso FSE's / Receitas	0,00	0,00	43%	28%	26%	21%	18%	17%	18%	0,00	0,00	0,00	0,23
Peso Custo Vendas / Receitas F&B	0,00	0,00	27%	27%	27%	27%	28%	27%	28%	0,00	0,00	0,00	0,27
receita não efetuado devido à falta de vendas	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?
resultado se tivesse existido as reservas previstas	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?















Alojamento

receita não efetuado devido à falta de vendas	-76,65
resultado se tivesse existido as reservas previstas	32,20

Alojamento

REVPAR cf	32,20
Preço Medio (ADR) cf	76,65
RevPar	32,20

Anexo 7 (tabela de alergénicos)

PRATOS E OUTROS PRODUTOS	Glúten	Lactose	Peixe	Ovos	Amendoins	Frutos Secos	Soja	Tremoço	Sementes de Sésamo	Mostarda	Aipo	Moluscos	Marisco	Sulfitos
														
Entradas														
Sopa	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Cocktail de Camarao	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Salada Salmão Fumado	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Salada Caesar	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Salada Atum	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Salada Caprese	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Tapas														
Asas de Frango + cebola	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Aros de cebola	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Batata Frita	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Frango e Cogumelos	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Rim e Bife	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Carne e Cebola	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Snacks														
Hamburguer simples	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Hamburguer Queijo	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Hamburguer Cebola/Bacon	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Hamburguer Queijo & Bacon	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Omelete Fiambre / queijo	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Omelete Mista	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Omelete Camarão	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X
Tosta Mista	-	X	X	X	X	-	-	-	-	-	X	X	X	X

Anexo 8 (mapa controlo de custo PA)

Requisição										Valor consumido									
Secção: Cozinha Pequeno Almoço										N: _____									
Data: ____/____/____										valor comidas #DIV/0! - € nº hospedes									
										valor bebidas #DIV/0! - € Valor unitario									
Efectuado Por:										Autorizado									
Pedido	Und	ID PRIMAVERA	Descrição / Artigo	PREÇO	DEVOLVIDO	Quebras	VALOR TOTAL	%	Pedido	Und	ID PRIMAVERA	Descrição / Artigo	PREÇO	DEVOLVIDO	Quebras	VALOR TOTAL	%		
	kg	03.00041	BACON FATIADO	3,988			0	#DIV/0!		kg	fu001	MELAO	0,815			0	#DIV/0!		
	uni	03.0007	CHOURIÇAO	2,54			0	#DIV/0!		kg	fru0012225	MELANCIA	0,526			0	#DIV/0!		
	uni	03.0006	FIAMBRE BARRA	2,034			0	#DIV/0!		kg	fru004	MACA STARKING	1,138			0	#DIV/0!		
	uni	10615	FIAMBRE PERU	3,939			0	#DIV/0!		kg	189	KIWI	1,388			0	#DIV/0!		
	uni	7413-1	MORTADELA	1,789			0	#DIV/0!		kg	0131	LARANJA MESA	0,692			0	#DIV/0!		
	uni	7413	MORTADELA C/AZETONA	1,89			0	#DIV/0!		kg	177	BANANA	0,884			0	#DIV/0!		
	cx	2312	SALSICHA INGLESA CX 4.54	1,918			0	#DIV/0!		kg	01314	UVA RED GLOBE	1,847			0	#DIV/0!		
Queijos																			
	UNI	ua5110	QUEIJO FLAMENGO BARRA	3,443			0	#DIV/0!		kg	151	TOMATE	0,735			0	#DIV/0!		
	KG	01.02109	QUEIJO FRESCO KG	2,785			0	#DIV/0!		kg	151-1	TOMATE XUXU	0,841			0	#DIV/0!		
Ovos e Lacteos																			
	LT	ca21397	NATAS CULINARIAS LT	1,919			0	#DIV/0!		kg	109	ALFACE	1,183			0	#DIV/0!		
	LT	a0001	OVO LIQUIDO	1,603			0	#DIV/0!		kg	119	CEBOLA	0,359			0	#DIV/0!		
	cx	mer048	OVO C/ CASCA	0,082			0	#DIV/0!		kg	142	PEPINHO	0,553			0	#DIV/0!		
	un	aa81299	MANTEIGA C/ SAL 100x10GR	0,061			0	#DIV/0!		Outros									
	cx	aa6297	MANTEIGA S/ SAL 100x10GR	0,065			0	#DIV/0!		cx	mer018	CHA TILIA / LIMA 25UN	0,294			0	#DIV/0!		
	cx	aa6297-1	MANTEIGA C/ SAL KG	4,261			0	#DIV/0!		cx	mer038	CHA PRETO	0,063			0	#DIV/0!		
	cx	32170	MANTEIGA S/ SAL KG	5,1			0	#DIV/0!		cx	mer017	CHAMENTA 25UN	0,235			0	#DIV/0!		
	cx	aa81299-1	MARGARINA BECEL (CX100X10GRS)	0,083			0	#DIV/0!		cx	mer0151	CHA CAMOMILA CX25	0,339			0	#DIV/0!		
	und	log.001	IOGURTE NATURAL BALDE 5KG	1,163			0	#DIV/0!		Und	ca096	CAFE RICH ROAST 500GR CX12UN	8,261			0	#DIV/0!		
	und	log.00111	IOGURTE MORANGO BALDE 5KG	1,319			0	#DIV/0!		Und	be074-5	LEITE LEPO NESTLE 500GR CX10UN	2,99			0	#DIV/0!		
	und	log.00111	IOGURTE MORANGO BALDE 5KG	1,319			0	#DIV/0!		Und	be074	LEITE M/G UHT	0,398			0	#DIV/0!		
	und	log.00111	IOGURTE MORANGO BALDE 5KG	1,319			0	#DIV/0!		Und	pa15899	LEITE MAGRO LT	0,619			0	#DIV/0!		
	und	log.00111	IOGURTE MORANGO BALDE 5KG	1,319			0	#DIV/0!		Und	mer037	CHOCOLATE NESTLE PA KG	4,595			0	#DIV/0!		
Produtos Congelados																			
	cx	5099	BATA ROSTI KG	1,855			0	#DIV/0!		Und	ag01446	AGUA PLASTICO SLT	0,489			0	#DIV/0!		
	cx	4465	MINI CARACOL 29,5GR (CX237UNI)	0,091			0	#DIV/0!		Und	ag007	AGUA FRIZE ORIGINAL 75CL	0,435			0	#DIV/0!		
	cx	pas0182	MINI CHAUSSON MACA (CX150UNI)	0,197			0	#DIV/0!		Und	120302-1	ESP - BENJAMIM BRUTO	1,391			0	#DIV/0!		
	cx	11405	CRIOSSANT MANTIEGA 45 GR (CX100)	0,124			0	#DIV/0!		Und	2021009	SUMO LARANJA NATURAL 5 lt	1,105			0	#DIV/0!		
	cx	77965	MINI DUETO FRAMBOSA 25GR	0,12			0	#DIV/0!		Und	2021009	SUMO LARANJA NATURAL 5 lt	1,105			0	#DIV/0!		
	cx	77964	MINI DUETO CHOCOLATE 25GR	0,12			0	#DIV/0!		Und	ba41183	SUMO FRESKY MACA LT	0,669			0	#DIV/0!		
	cx	77966	MINI DUETO CREME FRANCÉS 25GR	0,12			0	#DIV/0!		Und	ba411821	SUMO FRESKY TROPICAIS LT	0,671			0	#DIV/0!		
	cx	77966	MINI DUETO CREME FRANCÉS 25GR	0,12			0	#DIV/0!		Und	ba41183-1	SUMO FRESKY ANANAS LT	0,671			0	#DIV/0!		
Mercadoria																			
	Uni	mer039-11	MARMELADA 5.5KG	1,916			0	#DIV/0!		cx	3043	DOCE MORANGO 17GR (CX120)	0,071			0	#DIV/0!		
	kg	mer029	ACUCAR KG	0,798			0	#DIV/0!		cx	3045	DOCE LARANJA 17GR (CX120)	0,071			0	#DIV/0!		
	cx	ca002	ACUCAR LAVAZZA	9,489			0	#DIV/0!		cx	3050	DOCE PESSEGO 17GR (CX120)	0,072			0	#DIV/0!		
	un	2148xd	BAKED BEANS LATA 3KG	2,079			0	#DIV/0!		cx	4107	MEL 17GR (CX120)	0,137			0	#DIV/0!		
	un	0964130	COGUMELOS LAMINADOS 3 KG	2,904			0	#DIV/0!		cx	mer013	CREME CACAU CX120UN	0,136			0	#DIV/0!		
												#N/D	0			0	#DIV/0!		

Anexo 9 (engenharia de menus)

Engenharia de menu

		Margem Contribuição Média	Q = (100% / Items) * (80%)
12%		2,80€	3,1%
Food Cost %	Ave Item Profit	Menu Popularity Factor	

IDHOST	Item	Nº itens vendidos	Vendas %	P. Venda UNT	Food Cost UNT	Margem Contribuição UNT	Vendas	Food Cost Vendas	Margem Contribuição vendas	Índice Rentabilidade	Índice Popularidade	Classe
210004	Omelete Fiambre	5	3,2%	3,72	0,33€	3,39€	18,58€	1,64€	16,94€	High	High	Star
210006	Omelete Mista	2	1,3%	3,98	0,64€	3,34€	7,96€	1,28€	6,68€	High	Low	Challenge
210005	Omelete Camarao	4	2,5%	6,11	0,59€	5,51€	24,42€	2,38€	22,05€	High	Low	Challenge
snk013	Hamburguer Simples	6	3,8%	3,10	0,61€	2,48€	18,58€	3,68€	14,90€	Low	High	Workhorse
209014	HAMBURGUER C/QUEIJO	32	20,3%	3,54	0,88€	2,66€	113,27€	21,81€	91,46€	High	High	Star
209017	Hambuguer c/ cebola	1	0,6%	3,54	0,89€	2,65€	3,54€	0,89€	2,65€	Low	Low	Dog
209015	HAMBURGUER C/QUEIJO	19	12,0%	3,98	0,89€	3,09€	75,66€	16,93€	58,73€	High	High	Star
207015	Tosta queijo	9	5,7%	2,21	0,06€	2,15€	19,91€	0,54€	19,38€	Low	High	Workhorse
207002	Tosta Fiambre	2	1,3%	2,21	-€	2,21€	4,42€	0,00€	4,42€	Low	Low	Dog
207009	Tosta mista	57	36,1%	2,65	0,16€	2,49€	151,33€	9,21€	142,11€	Low	High	Workhorse
207010	Tosta Atum	3	1,9%	3,10	-€	3,10€	9,29€	0,00€	9,29€	High	Low	Challenge
207011	Tosta Frango	18	11,4%	3,10	0,13€	2,97€	55,75€	2,30€	53,45€	High	High	Star
1016	Bifanas	5	3,2%	3,10	-€	3,10€	15,49€	0,00€	15,49€	High	High	Star
snk001	Baguete de Manteiga	3	1,9%	0,88	0,09€	0,80€	2,65€	0,27€	2,39€	Low	Low	Dog
snk002	Baguete de Queijo	4	2,5%	1,77	0,46€	1,31€	7,08€	1,83€	5,25€	Low	Low	Dog
snk003	Baguete de Fiambre	21	13,3%	1,77	0,42€	1,35€	37,17€	8,73€	28,43€	Low	High	Workhorse
snk004	Baguete Mista	22	13,9%	2,21	0,66€	1,56€	48,67€	14,44€	34,24€	Low	High	Workhorse
snk005	Baguete de Frango	28	17,7%	3,10	0,60€	2,50€	86,73€	16,81€	69,92€	Low	High	Workhorse
snk006	Baguete de Atum	20	12,7%	3,10	0,51€	2,58€	61,95€	10,29€	51,66€	Low	High	Workhorse
207037	Wrap de Frango	4	2,5%	3,45	0,58€	2,87€	13,81€	2,31€	11,49€	High	Low	Challenge
207038	Wrap Vegetariano	11	7,0%	3,10	0,33€	2,77€	34,07€	3,62€	30,45€	Low	High	Workhorse
211003	Pizza Margherita	27	17,1%	5,22	1,12€	4,10€	140,97€	30,32€	110,65€	High	High	Star
211017	Pizza Fiambre	1	0,6%	6,11	1,94€	4,17€	6,11€	1,94€	4,17€	High	Low	Challenge
211005	Pizza de Frango	2	1,3%	6,11	-€	6,11€	12,21€	0,00€	12,21€	High	Low	Challenge
211006	Pizza Atum	6	3,8%	6,99	2,32€	4,67€	41,95€	13,90€	28,05€	High	High	Star
211016	Pizza Mista	2	1,3%	6,55	1,98€	4,56€	13,10€	3,97€	9,13€	High	Low	Challenge
	total	158,00	100,0%			36,25€	502,74€	60,66€	442,09€			

Anexo10 (segmentação clientes *corporate* departamento de alojamento)

Details Hotels & Resorts,SA(Velamar)

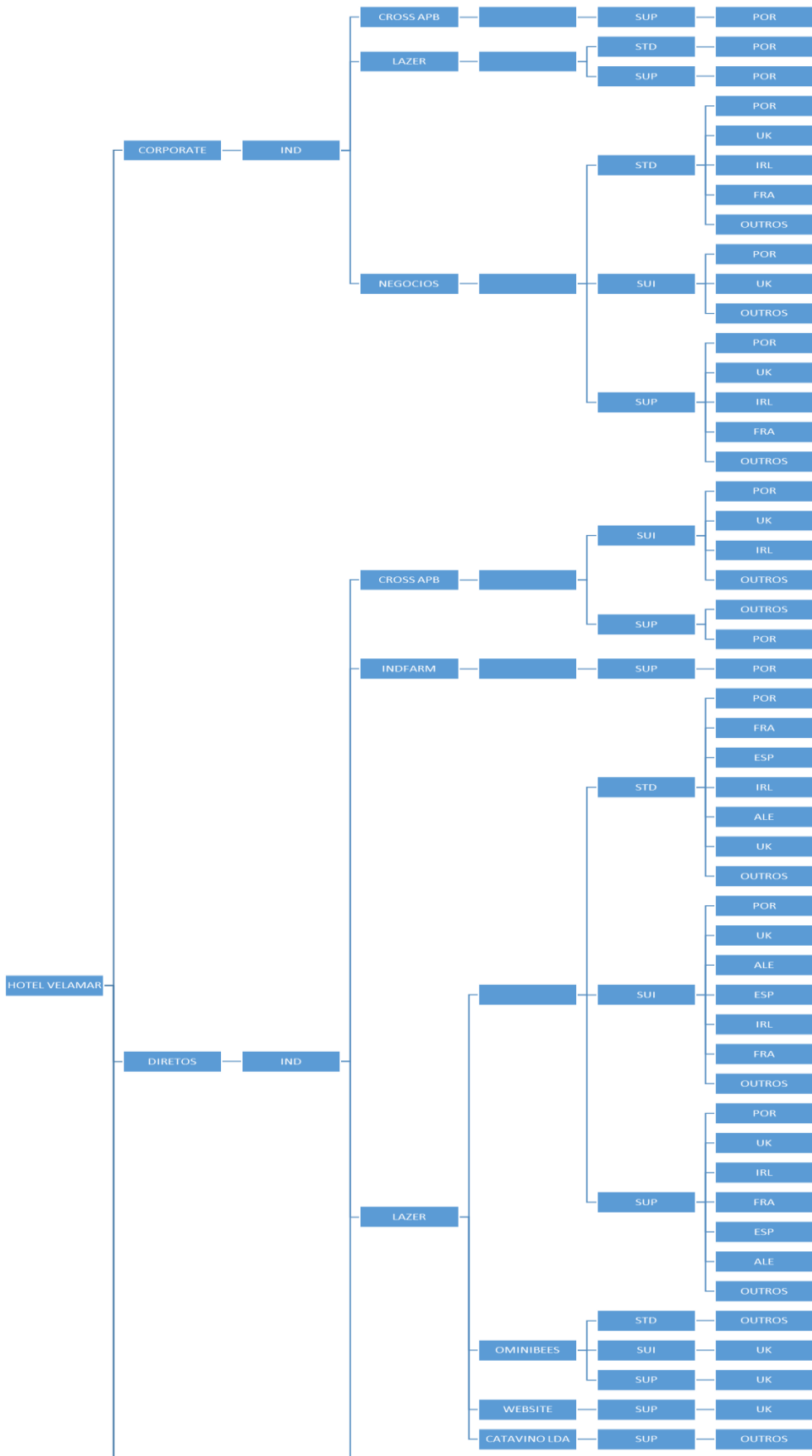
Tipo Registo		Data Hotel	Quarto	Cancelamento	No Shows	Pais
Quartos/Noites		Crianças (Grupo 1)		Crianças (Grupo 2)	Cancelamentos	

Coluna1	Canal Distrib.	Segm. Mercad.	Sub-Sen. Merc.	Agência na reserva	Categor.	Coluna	Nacionalidade	Quartos/Noites	Adultos	Crianças (Grupo 1)	Crianças (Grupo 2)	Cancelamentos	No Show	Dias Estad.
CORP	CORP EMP	IND	LAZER		STD	TOP6	PORTUGAL	2	4	0	0	0	0	4
CORP	CORP EMP	IND	LAZER		SUP	TOP6	PORTUGAL	4	4	0	0	0	0	16
CORP	CORP EMP	IND	NEGOCIOS		STD	TOP6	PORTUGAL	13	14	0	0	3	0	25
CORP	CORP EMP	IND	NEGOCIOS		SUP	OUTROS	ESTADOS UNIDOS	2	4	0	0	0	0	12
CORP	CORP EMP	IND	NEGOCIOS		SUP	TOP6	PORTUGAL	19	27	0	0	0	0	73
CORP	CORP EMP	IND	NEGOCIOS		SUP	TOP6	REINO UNIDO	3	6	0	0	0	0	16
CORP	CORP PREF	IND	NEGOCIOS		STD	TOP6	PORTUGAL	6	12	0	0	14	2	34
CORP	CORP PREF	IND	NEGOCIOS		STD	TOP6	REINO UNIDO	12	16	0	0	0	0	38
CORP	CORP PREF	IND	NEGOCIOS		SUI	OUTROS	SUECIA	3	6	0	0	0	0	18
CORP	CORP PREF	IND	NEGOCIOS		SUP	OUTROS	ESTADOS UNIDOS	8	16	0	0	0	0	64
CORP	CORP PREF	IND	NEGOCIOS		SUP	OUTROS	IRLANDA, REP.DA	9	18	0	0	0	0	54
CORP	CORP PREF	IND	NEGOCIOS		SUP	OUTROS	Países	4	4	0	0	0	0	16
CORP	CORP PREF	IND	NEGOCIOS		SUP	TOP6	PORTUGAL	14	18	0	0	17	4	65
CORP	CORP PREF	IND	NEGOCIOS		SUP	TOP6	REINO UNIDO	49	88	0	4	4	0	376
CORP	CORP STD	IND	LAZER		STD	TOP6	PORTUGAL	4	6	0	0	0	0	6
CORP	CORP STD	IND	LAZER		SUP	TOP6	PORTUGAL	6	10	0	0	0	0	22
CORP	CORP STD	IND	NEGOCIOS		STD	TOP6	PORTUGAL	10	13	0	0	2	0	19

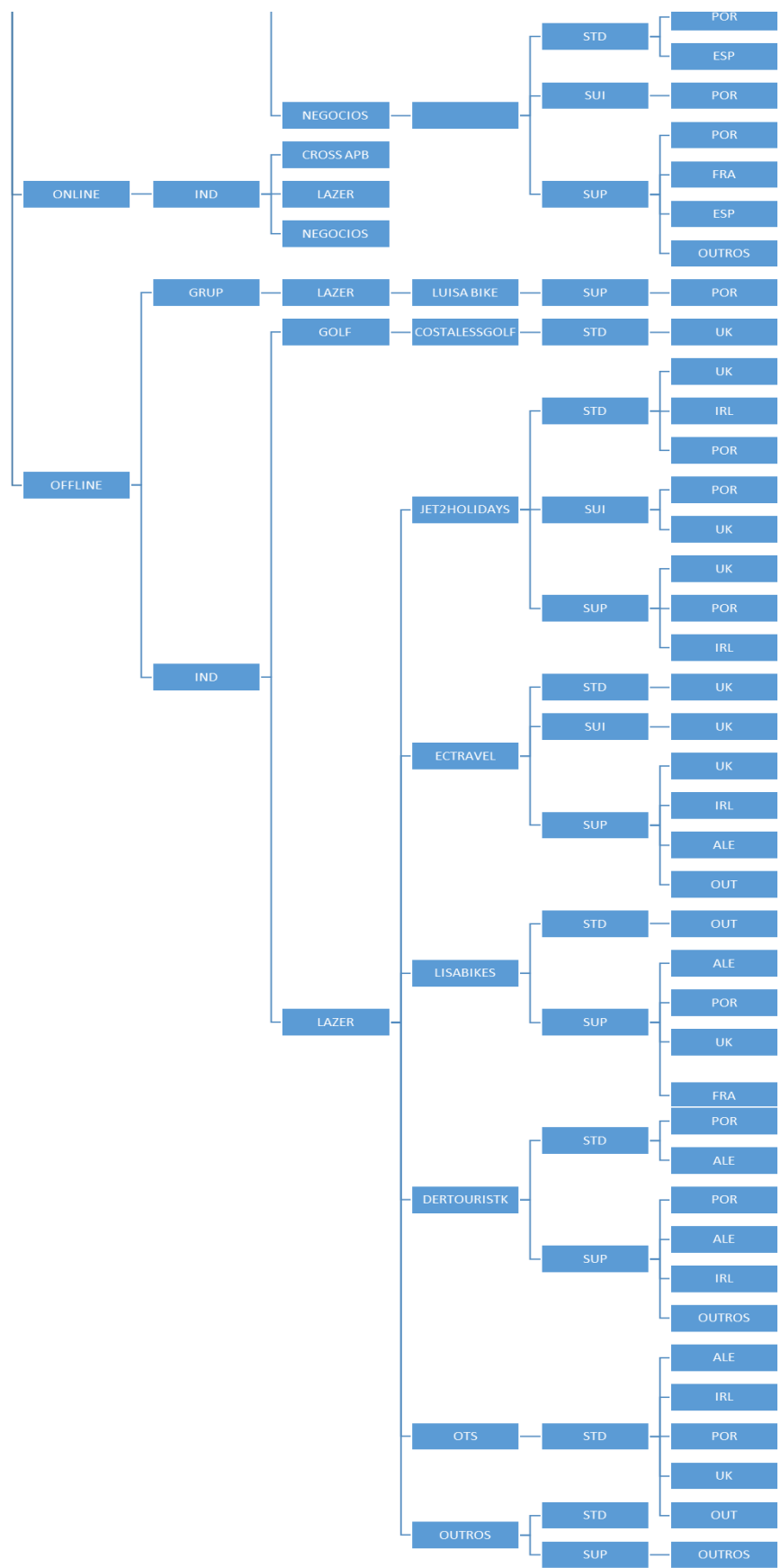
Anexo 11 (segmentação TOP6 nacionalidade de uma unidade hoteleira)

Rótulos de Linha	Soma de Quartos/Noites	Soma de Quartos/Noites2
REINO UNIDO	6409	46,27%
PORTUGAL	2124	15,33%
IRLANDA, REP.DA	770	5,56%
FRANÇA	719	5,19%
ESPAÑA	681	4,92%
ALEMANHA	543	3,92%

Anexo 12 (mapa segmentação de unidade hoteleira)



Continuação anexo 12 (mapa segmentação de unidade hoteleira)



Anexo 13 (mapa comparação do PVP das várias unidades hoteleiras do Grupo Details)

FAMILIAS	Hotéis 4 estrelas										Hotéis 3 estrelas																								
	APB					VDR					VALOR REFERENCIA					VELAMAR					TOPAZIO					CALIFORNIA					VALOR REFERENCIA				
	PVPAL	QT VENDAS	% SFAB	% MAP	PVPVU	QT VENDAS	% SRVU	% VU	PVPHOTE	PVPVU	QT VENDAS	% SRVU	% VU	PVPHOTE	PVPVU	QT VENDAS	% SRVU	% VU	PVPHOTE	PVPVU	QT VENDAS	% SRVU	% VU	PVPHOTE	PVPVU	QT VENDAS	% SFCA	% VCA	PVPHOTE						
AGUA	1,05	1304	11%	2%	1,32	349	6%	1%		0,71	7	0%	0%																						
AGUA	1,08	1701	14%	3%	1,76	546	9%	1%		0,00	0	0%	0%																						
AGUA	0,00	0	0%	0%	0,00	0	0%	0%		0,88	739	49%	4%																						
AGUA	1,67	3729	31%	6%	2,15	1028	16%	3%		0,00	0	0%	0%																						
AGUA	2,65	1854	15%	3%	2,56	2489	39%	7%		1,33	547	36%	3%																						
AGUA	0,00	0	0%	0%	0,05	207	3%	1%		0,00	0	0%	0%																						
AGUA	0,96	458	4%	1%	1,29	282	4%	1%		1,22	211	14%	1%																						
AGUA	0,98	336	3%	1%	1,55	312	5%	1%		0,00	0	0%	0%																						
AGUA	2,06	2574	21%	4%	2,06	372	6%	1%		0,00	0	0%	0%																						
AGUA	2,34	90	1%	0%	2,15	759	12%	2%		0,00	0	0%	0%																						
aguas total		12046	100%	18%		6344	100%	17%			1534	100%	7%																						
Cafeteria	1,30	1634	37%	2%	1,59	1834	44%	5%		0,88	230	20%	1%																						
Cafeteria	2,62	81	2%	0%	2,27	667	16%	2%		1,22	25	2%	0%																						
Cafeteria	1,33	207	5%	0%	0,00	0	0%	0%		0,88	71	6%	0%																						
Cafeteria	1,76	369	8%	1%	0,00	0	0%	0%		1,33	81	7%	0%																						
Cafeteria	2,51	412	9%	1%	2,58	388	9%	1%		1,77	87	8%	0%																						
Cafeteria	2,20	1071	24%	2%	2,51	803	19%	2%		1,33	392	34%	2%																						
Cafeteria	2,21	35	1%	0%	0,00	0	0%	0%		1,77	41	4%	0%																						
Cafeteria	2,21	43	1%	0%	0,00	0	0%	0%		0,00	0	0%	0%																						
Cafeteria	2,20	67	2%	0%	2,68	45	1%	0%		2,21	47	4%	0%																						
Cafeteria	1,77	14	0%	0%	0,00	0	0%	0%		0,00	0	0%	0%																						
Cafeteria	1,28	474	11%	1%	1,84	432	10%	1%		1,22	149	13%	1%																						
Cafeteria	1,15	9	0%	0%	0,00	0	0%	0%		0,00	0	0%	0%																						
Cafeteria	0,00	0	0%	0%	0,00	0	0%	0%		1,77	1	0%	0%																						
Cafeteria	0,00	0	0%	0%	0,00	0	0%	0%		1,22	9	1%	0%																						
Cafeteria	0,00	0	0%	0%	1,35	35	1%	0%		0,81	20	2%	0%																						
cafe total		4416	100%	7%		4204	100%	11%			1153	100%	6%																						
ceveja	1,55	992	5%	1%	1,63	1	0%	0%		1,22	498	7%	2%																						
ceveja	1,85	3145	15%	5%	2,02	4563	46%	12%		1,63	858	12%	4%																						

Anexo 14 (tabela PVP medio por famílias e por artigos)

Rótulos de Linha	Média de PVPAPB	Média de PVPVDR	Média de PVPVLM
+ AGUA	1,28	1,79	0,41
+ aperitivo	3,41	3,06	1,85
+ aperitivo	5,25	0,00	0,00
+ Cafeteria	1,50	0,99	1,09
+ cerveja	1,81	1,95	0,67
+ champagne e espumante	21,74	7,59	2,13
+ Cocktails aperitivos	3,32	1,66	1,33
+ cocktails aperitivos total	0,00		
+ cocktails digestivos	2,64	3,41	1,34
+ cocktails digestivos total	0,00		
+ cocktails long drink total	0,00		
+ Cocktails long drinks	2,18	4,44	0,47
+ Cocktails quentes	2,47	2,85	1,96
+ cocktails Quentes total			
+ cocktails s/alcool	1,73	2,40	0,76
+ cocktails s/alcool total	0,00	0,00	
+ digestivos	4,19	2,96	1,82
+ espirituosas	5,11	2,93	1,55
+ espirituosas total			
+ generosos	3,73	3,28	1,34
+ generosos total			
+ licores	3,16	2,55	2,51
+ licores total			
+ refrigerantes	1,76	2,17	0,74
+ Sangrias	3,98	5,42	1,90
+ sangrias total	0,00		
+ vinho branco	10,74	5,07	0,78
+ vinho branco total			
+ vinho rose	8,70	7,40	2,76
+ vinho rose total			
+ vinho tinto	11,95	8,20	0,39
+ vinho tinto total			
+ vinho verde	5,81	7,62	0,00
+ vinho verde total		0,00	
+ whiskies	4,09	3,89	2,36
+ whiskies total			
Total Geral	5,21	3,72	1,26

Anexo 15 (tabela análise e comparação das vendas por famílias)

Rótulos de Linha	Soma de %VAPB	Soma de %VVDR	Soma de %VVLM
aguas total	18%	17%	7%
aperitivos total	1%	1%	0%
cafeteria total	7%	11%	6%
cerveja total	31%	27%	34%
cocktails aperitivos total	4%	2%	5%
cocktails digestivos total	0%	0%	0%
cocktails long drink total	3%	2%	3%
cocktails Quentes total	0%	0%	1%
cocktails s/alcool total	1%	1%	1%
espirituosas total	5%	2%	10%
generosos total	1%	1%	1%
licores total	1%	1%	3%
refrigerantes total	14%	18%	16%
sangrias total	0%	1%	1%
vinho branco total	5%	5%	4%
vinho rose total	2%	2%	1%
vinho tinto total	3%	5%	2%
vinho verde total	0%	1%	0%
whiskies total	1%	1%	2%
Total Geral	97%	96%	97%

Anexo 16 (tabela analise e comparação PMP,PMO por família)

PMP HOTEIS	APB	VDR	VLM	California	Topazi	Legenda				
V.Vendas	66 488,75	37 951,46				valores procurados pelo cliente				
qt vendida	11 195	5 139				valores acima da media da procura do cliente				
pmp	5,94	7,38	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	valores abaixo da procura do cliente				
PMP HOTEIS	APB	PMP/PMOAPB	VDR	PMP/PMOVD	VLM	PMP/PMOVL	California	PMP/PMOCAI	Topazio	PMP/PMOTOP
Carne	11,86	0,50	15,96	0,46						
Hamburgueres	5,71	1,04	8,07	0,92						
Menu criança	3,58	1,66	3,62	2,04						
Ovos e omeletes	4,81	1,23	6,56	1,13						
Pastas e risotos	7,05	0,84	9,72	0,76						
Peixes e mariscos	11,91	0,50	13,71	0,54						
Pizzas	6,45	0,92	9,73	0,76						
Produtos P.A,VIPS,HB,FB	3,87	1,53	12,47	0,59						
PROMOÇÕES,HB SUPLEMENTOS	4,29	1,38		#DIV/0!						
Quinta HB	13,27	0,45		#DIV/0!						
Saladas	5,31	1,12	6,27	1,18						
Sandes e tostas	4,95	1,20	6,20	1,19						
Set Menu _Incluidos	10,13	0,59		#DIV/0!						
Sobremesas	3,54	1,68	3,98	1,86						
Sopas e entradas	4,18	1,42	5,33	1,39						
Tapas	4,98	1,19	6,63	1,11						
Banquetes / eventos Comidas		#DIV/0!	7,74	0,95						
BUFFETS		#DIV/0!	13,27	0,56						
		#DIV/0!		#DIV/0!						
		#DIV/0!		#DIV/0!						
		#DIV/0!		#DIV/0!						
		#DIV/0!		#DIV/0!						

Anexo 17 (tabela mark up)

Artigo	Observações	Capacidade	Preço de Custo	Mark Up	IVA	Preço de Venda C/ IVA	Preço de Venda A	Beverage Cos	Margem Contribuição	Lounge Bar	Pool Bar	Restaurante	Bar da Qui	Room Serv	
Cafetaria												X			
Café Expresso			0,29 €	5	1,13	1,64 €	1,50 €	22%	1,04 €	X	X	X	X	X	
Café Duplo Americano			0,56 €	5	1,13	3,16 €	2,00 €	32%	1,21 €	X	X	X	X	X	
Café com Leite				5	1,13	- €	2,00 €	0%	1,77 €	X	X	X	X	X	
Cappucino				5	1,13	- €	2,50 €	0%	2,21 €	X	X	X	X	X	
Moka				5	1,13	- €	- €	#DIV/0!	- €	X		X	X	X	
Machiato				5	1,13	- €	2,50 €	0%	2,21 €	X	X	X	X	X	
Latte				5	1,13	- €	2,50 €	0%	2,21 €	X	X	X	X	X	
Copo de Leite				5	1,13	- €	1,00 €	0%	0,88 €	X	X	X	X	X	
Chocolate Quente				5	1,13	- €	2,00 €	0%	1,77 €	X	X	X	X	X	
Chá Infusões				5	1,13	- €	1,50 €	0%	1,33 €	X	X	X	X	X	
Leite para o Chá				5	1,13	- €	0,50 €	0%	0,44 €	X	X	X	X	X	
Águas												X			
Água de S/ gas Lt		1Lt	0,24 €	5	1,13	1,36 €		#DIV/0!	0,24 €			X		X	
Água s/GAS 25cl		25cl	0,13 €	5	1,13	0,73 €		#DIV/0!	0,13 €	X		X		X	
Água s/GAS 1,5Lt		1,5Lt	0,18 €	5	1,13	1,02 €	3,00 €	7%	2,47 €	X	X		X		
Água s/GAS 33cl		33cl	0,12 €	5	1,13	0,68 €	1,50 €	9%	1,21 €		X		X		
Água C/GAS 75cl		75cl	0,44 €	5	1,13	2,49 €		#DIV/0!	0,44 €			X		X	
Água C/GAS 25cl		25cl	0,29 €	5	1,13	1,64 €		#DIV/0!	0,29 €	X		X		X	
Água C/GAS 1,5Lt		1,5Lt	0,56 €	5	1,13	3,16 €	3,00 €	21%	2,09 €		X		X		
Água C/GAS 33cl		33cl	0,32 €	5	1,13	1,81 €	1,50 €	24%	1,01 €		X		X		
Refrigerantes												X			
Pepsi Pressão 0,30cl		0,30Lt	0,34 €	5	1,23	2,09 €	3,00 €	14%	2,10 €	X	X		X		
Pepsi Pressão 0,40cl		0,40Lt	0,45 €	5	1,23	2,77 €	3,50 €	16%	2,40 €		X		X		
Pepsi Lata		33cl	0,42 €	5	1,23	2,58 €	3,00 €	17%	2,02 €		X				
Pepsi Garrafa		25cl	0,30 €	5	1,23	1,85 €		#DIV/0!	0,30 €						
Pepsi Light Lata		33cl	0,39 €	5	1,23	2,40 €	3,00 €	16%	2,05 €		X				
Pepsi Max Garrafa		33cl	0,73 €	5	1,23	4,49 €		#DIV/0!	0,73 €						
Zup pressão 0,30cl		0,30Lt	0,37 €	5	1,23	2,28 €	3,00 €	15%	2,07 €		X				
Zup pressão 0,40cl		0,40Lt	0,49 €	5	1,23	3,01 €	3,50 €	17%	2,36 €		X				

Anexo 18 (mapa controlo diário de encomendas)

Requisição Restaurante: Lounge																				
Secção: Pool Bar																				
Efectuado Por:			Efectuado Por:			Efectuado Por:			Efectuado Por:			Efectuado Por:			Efectuado Por:					
Total			Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº		
Pedido	Entregue	Descrição / Artigo	1		2		3		4		5		6							
			Ped	Ent	Und	Ped	Ent	Und	Ped	Ent	Und	Ped	Ent	Und	Ped	Ent	Und	Und		
BEBIDAS																				
0	0	40140 Souther conibrt																		
0	0	BEB023 LICOR BEIRAO																		
0	0	40136 Tia Maria																		
0	0	40025 LICOR BAILEYS																		
0	0	BEB037 LICOR MALIBU																		
0	0	40006 Amarelto																		
0	0	BEB004 WHISKY JB																		
0	0	4046 WHISKY JAMESON																		
0	0	190102 WHISKY JACK DANIELS																		
0	0	2911300 V PORTO TANNY																		
0	0	2911330 V PORTO DRY WHITE																		
0	0	BEB025 BRANDY CONSTANTINO																		
0	0	2114 BRANDY MACIEIRA																		
0	0	2114 BRANDY MACIEIRA dry																		
0	0	BEB015 Martini Dry																		
0	0	BEB014 Martini Bianco																		

Anexo 19 (mapa controlo mensal e anual de encomendas)

Requisição Restaurante-Lounge																											
Secção:Pool Bar																											
Descrição / Artigo	BEBIDAS	JAN		FEV		MAR		ABR		MAI		JUN		JUL		AGO		SET		OUT		NOV		DEC		TOTAL 2018	
		Ped	Ent	Ped	Ent	Ped	Ent	Ped	Ent	Ped	Ent	Ped	Ent	Ped	Ent	Ped	Ent	Ped	Ent	Ped	Ent	Ped	Ent	Ped	Ent	Ped	Ent
40140	Souther confort	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BE8023	LICOR BERRAO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40136	Tia Maria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40025	LICOR BALEYS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BE8037	LICOR MALIBU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40006	Amarelo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BE8004	WHISKY JB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4046	WHISKY JAMESON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
190102	WHISKY JACK DANIELS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2911300	V PORTO TAWNY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2911330	V PORTO DRY WHITE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BE8025	BRANDY CONSTANTINO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2114	BRANDY MACIEIRA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Anexo 20 (mapa de controlo de transferência entre departamentos e armazém central de uma unidade hoteleira)

Armazens	Código	Designação	Contagem	Stock Inicial	Entrada Stock	Lavandaria	Andares	AR/REST/POOL/CC	Spa	Manutenção	Administração	Stock Final	Ponto de encomenda	Encomenda
c16	FERR07	ALCOOL ETILICO 250ML					0	0				0		
c16	0670016000	AMBIENTADOR URINOL MANGO					0	0				0		
c16	FERR006	AVENTAL DESCARTAVEL C/100					0	0				0		
c16	FERR007-1	CABO ALUMINIO INDUSTRIAL 1.40 MT					0	0				0		
c16	FERR007-11	CABO VASSOURA					0	0				0		
c16	HIG0011	CHROMOL					0	0				0		
c16	HIG012	DESINFECT AUBAC 5LT					0	0				0		
c16	HIG021-1	DESINFECT EXTRA 5LT					0	0				0		
c16	HIG009	ECOSAFETY P10 10LT					0	0				0		
c16	HIG010	ECOSAFETY P20 10LT					0	0				0		
c16	HIG011	ECOSAFETY P30 10LT					0	0				0		
c16	HIG016	ECOSAFETY P42 10LT					0	0				0		
c16	HIG017	ECOSAFETY P60 10LT					0	0				0		
c16	FERR008-11	ESFREGAO PRETO CORTADO (10UNI)					0	0				0		
c16	FERR008	ESFREGONA					0	0				0		
c16	FERR009	ESPONJA SALVA UNHAS					0	0				0		
c16	0790019294	ESPONJA SALVA UNHAS VERMELHO (CX10)					0	0				0		
c16	HIG002-11	FLOOR DECA 5 LT					0	0				0		
c16	HIG002-12	FLOOR INJECT 5 LT					0	0				0		
c16	HIG054	GEL ETANOL 4LT					0	0				0		
c16	HIG002-13	GOOD SENSE FRESH					0	0				0		
c16	HIG0491	GORRO COZINHA					0	0				0		
c16	HIG051	GUARDANAPOS 22X22 cx 36					0	0				0		
c16	HIG050	GUARDANAPOS 33X33 cx30					0	0				0		
c16	HIG050-1	GUARDANAPOS 40X40 BR cx24					0	0				0		
c16	HIG050-11	GUARDANAPOS 40X40 PRETO cx24					0	0				0		

Anexo 21 (mapa transferências diária de artigos limpeza)

Armazem	Código	Designação	DIAS																													Total					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		30	31			
c15	HIG001-1	AD QUICK C 10LT																																	0	0	
c15	HIG001	AD TENSO 20LT																																		0	0
c15	HIG003	FOR BAS 20LT																																		0	0
c15	HIG007	FOR DUR 20LT																																	0	0	
c15	HIG002	FOR FLOW 20LT																																		0	0
c15	HIG008	FOR SHINE 20LT																																		0	0
c15	HIG004	DX BLAU 1 20LT																																		0	0
c15	HIG005	DX CLOR L 20LT																																		0	0
c15	HIG005-1	DX CLOR P 20LT																																		0	0
c15	HIG004-1	DX TECH 1 750ML																																		0	0
c15	HIG004-11	DX TECH 3 750ML																																		0	0
c15	5941015	DX TECH 4 750ML																																		0	0
c15	6230011	SOFT RAPID 20LT																																		0	0


Anexo 22 (mapa capitação de bebidas)

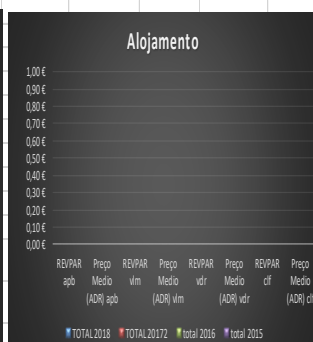
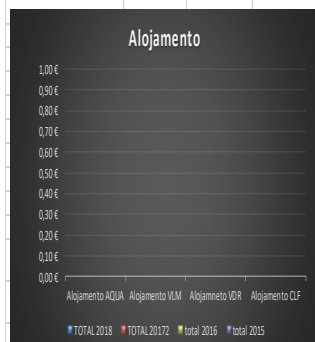
Coluna	Artigo	Descrição	valor unitari	Licores				copo espumante		copo vinho		refrigerantes/cervejas				
				3cl	4cl	5cl	6cl	14cl	16cl	20cl	30cl	40cl	50cl	60cl		
5cl	BEB0040	AGUARDENTE VELHA FERREIRINHA	58,69		3,35	4,19										
5cl	BEB15-5	GIN G'VINE	41,36		2,36	2,95										
5cl	3417416	COGNAC REMY MARTIN VSOP	38,80		2,22	2,77										
5cl	3121240	VODKA GREY GOOSE	38,50		2,20	2,75										
5cl	BEB15-4	GIN MARE	36,11		2,06	2,58										
5cl	BEB095-1	WHISKY J/W DOUBLE BLACK LABEL	33,99		1,94	2,43										
5cl	40085	GIN SHARISH	32,86		1,88	2,35										
5cl	BEB15-2	GIN HENDRICK'S	32,13		1,84	2,30										
5cl	BEB005-1	WHISKY GLENFIDDICH 12A	29,93		1,71	2,14										
5cl	07029	RUM HAVANA 7 ANOS	28,99		1,66	2,07										
5cl	06011	GIN TANQUERAY TEN	27,99		1,60	2,00										
5cl	06034	GIN MARTIN MILLERS	27,07		1,55	1,93										
5cl	3120055	GIN BULLDOG	26,47		1,51	1,89										
5cl	06068	GIN BIG BOSS PINK	24,97		1,43	1,78										
5cl	06066	GIN BIG BOSS PREMIUM	24,93		1,42	1,78										
5cl	BEB051	AGUARDENTE ALIANCA VELHA	24,56		1,40	1,75										
5cl	BEB049	MEDRONHO CASTELO SILVES	22,43		1,28	1,60										
5cl	190102	WHISKY JACK DANIELS	22,15		1,27	1,58										
5cl	93120341	GIN BOMBAY SAPPHIRE	19,63		1,12	1,40										
5cl	WHIS0007	WHISKY FOUR ROSES	18,89		1,08	1,35										
5cl	07008	RUM HAVANA CLUB ANEJO ESPECIAL	18,27		1,04	1,31										
5cl	3426010	AGUARDENTE ANTIQUA	16,84		0,96	1,20										
5cl	BEB038	TEQUILA BRANCA	16,70		0,95	1,19										
5cl	5001-1	VODKA ABSOLUT CITRON	16,61		0,95	1,19										
5cl	93120741	GIN TANQUERAY	16,27		0,93	1,16										
5cl	08006	TEQUILA SIERRA	16,06		0,92	1,15										
5cl	BEB043	AGUARDENTE CRF	15,70		0,90	1,12										
5cl	BEB019	RUM BACARDI LEMON	15,64		0,89	1,12										

Anexo 23 (mapa controle de receita diária e mensal do departamento de F&B)



dia	Objetivo	resultado	diferença	PA	PA Extra	PA EXTRA	REST COM	PA HB TOTAL	POOL COM	POOL BEB	POOL BAR	BAR COM	BAR BEB	BAR Receção	nº hospedes	nºsnack hotel	taxa captação int.
01/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
02/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
03/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
04/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
05/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
06/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
07/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
08/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
09/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
10/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
11/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
12/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
13/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
14/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
15/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
16/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
17/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
18/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
19/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
20/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
21/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
22/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
23/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
24/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
25/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
26/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
27/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
28/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
29/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
30/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
31/01/2018	0,00€	#VALOR!	0,00€					#VALOR!			#VALOR!			#VALOR!	#NOME?		0,0
total	0,00€	#VALOR!	- €	- €	- €	- €	- €	#VALOR!	- €	- €	#VALOR!	- €	- €	#VALOR!	#NOME?	- €	#NOME?
				#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!		0%	#DIV/0!		0%	#DIV/0!		#VALOR!		

Anexo 28 (mapa de comparação rácios de alojamento das unidades hoteleiras do Grupo Details)

																		
Objetivo 2016																	objetivo 2017	
resultado 2016																	resultado 2017	
diferença																		
	01/01/2018	01/02/2018	01/03/2018	01/04/2018	01/05/2018	01/06/2018	01/07/2018	01/08/2018	01/09/2018	01/10/2018	01/11/2018	01/12/2018			01/01/2017	01/01/2016	01/01/2015	
	30/01/2018	28/02/2018	31/03/2018	30/04/2018	31/05/2018	30/06/2018	31/07/2018	31/08/2018	30/09/2018	31/10/2018	30/11/2018	31/12/2018			31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	
mapa anual	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	2	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL 2018	TOTAL 2017	total 2016	total 2015		
Alojamento AQUA	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
nº de quartos apb	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
quartos indisponíveis apb	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
nº de quartos disponíveis apb	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
nº de quartos vendidos apb	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
nº hospedes apb	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
REVPAR apb																		
Taxa Ocupação apb	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
Preço Medio (ADR) apb	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-		
Custos fixos (CPOR) apb																		
Alojamento VLM	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
nº de quartos vlm	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
quartos indisponíveis vlm	#NOME?	2024	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
nº de quartos disponíveis vlm	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
nº de quartos vendidos vlm	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
nº hospedes vlm	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
REVPAR vlm																		
Taxa Ocupação vlm	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
Preço Medio (ADR) vlm	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-		
Custos fixos (CPOR) vlm																		
Alojamento VDR	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
nº de quartos vdr	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
quartos indisponíveis vdr	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
nº de quartos disponíveis vdr	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
nº de quartos vendidos vdr	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
nº hospedes vdr	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
REVPAR vdr																		
Taxa Ocupação vdr	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
Preço Medio (ADR) vdr	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-		
Custos fixos (CPOR) vdr																		
Alojamento CIF	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
nº de quartos cif	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
quartos indisponíveis cif	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
nº de quartos disponíveis cif	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
nº de quartos vendidos mgn	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
nº hospedes cif	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?	#NOME?		
REVPAR cif																		
Taxa Ocupação cif	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
Preço Medio (ADR) cif	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
Custos fixos (CPOR) cif																		



Anexo 29 (mapa de controlo para inspeções surpresa aos *outlets*, análise de alguns produtos do departamento de F&B)

									
POOL BAR 18-07-2017									
Artigo	Descrição	Inventario inicial	Compras (requisições)	Stock Total	Venda Pool	Vendas do dia	Vendas Totais	Contagem	Diferença
BEBO69	7UP LATA	120,000	112,000	232,000	110,000	9,000	119,000	47,000	-66,000
070302-1	AGUA CARVALHELOS 33CL	47,000	48,000	95,000	23,000		23,000	54,000	-18,000
AGO16	AGUA PLASTICO 1.5LT	129,000	210,000	339,000	211,000	42,000	253,000	69,000	-17,000
AGO05	AGUA SERRA ESTRELA 33CL TP	0,000	72,000	72,000	178,000	6,000	184,000	32,000	144,000
CERO010	CERVEJA CORONA	189,000	120,000	309,000	115,000		115,000	102,000	-92,000
70143	CERVEJA HEINEKEN 33 CL (CX24)	15,000	24,000	39,000	14,000		14,000	23,000	-2,000
BEBO67-11	CIDRA MAGNERS 56,8CL	108,000	108,000	216,000	58,000		58,000	72,000	-86,000
BEBO67	CIDRA SOMMERSBY	156,000	168,000	324,000	128,000		128,000	183,000	-13,000
SUM014	PEPSI LATA 33CL	149,000	140,000	289,000	172,000	21,000	193,000	53,000	-43,000
SUM014-1	PEPSI LIGHT LATA 33CL	106,000	168,000	274,000	143,000	21,000	164,000	100,000	-10,000
SUM002	SUMOL LARANJA LATA 33CL	83,000	112,000	195,000	96,000	5,000	101,000	35,000	-59,000
070302	AGUA CARVALHELOS 1.5LT	16,000	0,000	16,000	5,000		5,000	5,000	-6,000