

Homero Filipe Fernandes Videira

O processo organizacional do departamento de compras e a sua interação
na operação do Hotel Arts Barcelona



2022

Homero Filipe Fernandes Videira

O processo organizacional do departamento de compras e a sua interação
na operação do Hotel Arts Barcelona

Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Manuel António Dionísio Serra



2022

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.

Homero Filipe Fernandes Videira

Direitos de Cópia ou Copyright

Direitos de cópia ou Copyright © Copyright: (Homero Filipe Fernandes Videira).

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

Agradecimentos

Quero agradecer aos meus familiares e amigos mais próximos por todo o apoio que me têm dado ao longo da minha vida e por todos os ensinamentos que me passaram. Agradecer igualmente ao professor Manuel Serra pela sua ajuda e pela sua experiência que foram essenciais na conclusão deste projeto.

Um especial agradecimento à minha tia Teresa pela motivação que me deu para ingressar neste mestrado. Sem a sua persistência nada disto seria possível. Obrigado por tudo.

Resumo

No âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo foi realizado o presente relatório de estágio. O mesmo aborda o departamento de compras de uma unidade hoteleira de cinco estrelas (Hotel Arts Barcelona), mais concretamente as funções e tarefas desempenhadas ao longo do estágio curricular. Este relatório incide numa revisão de literatura que enverga sobre a comunicação interna e a gestão de compras numa unidade hoteleira. O objetivo principal centrou-se em compreender de que forma a comunicação interna num hotel influencia os resultados da empresa, focando-se em solucionar eventuais lacunas no sistema de gestão implementado. Para tal foi utilizada a metodologia qualitativa no sentido de obter uma perspetiva mais próxima da realidade.

No final do relatório foi possível entender que a comunicação interna se apresenta como um pilar na estrutura de uma unidade hoteleira pela importância que assume na obtenção de melhores resultados e da criação de um entorno laboral mais eficiente. Foi ainda possível verificar que o sistema de gestão utilizado por um hotel influencia diretamente o tipo de comunicação interna.

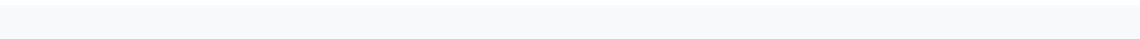
Palavras-Chave: Comunicação interna; Departamento de Compras; Hotel; Sistema de gestão

Abstract

Within the scope of the Master in Hotel Management at the Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, this internship report was produced. The same focuses on the purchasing department of a five-star hotel (Hotel Arts Barcelona), more specifically on the functions and tasks performed during the curricular internship. This report focuses on a literature review that deals with internal communication and purchasing management in a hotel unit. The main objective focused on understanding how internal communication in a hotel influences the company's results, focusing on solving possible gaps in the implemented management system. For this purpose, a qualitative methodology was used to obtain a perspective closer to reality.

At the end of the report, it was possible to understand that internal communication is presented as a pillar in the structure of a hotel unit due to the importance it assumes in obtaining better results and creating a more efficient work environment. It was also possible to verify that the management system used by a hotel directly influences the type of internal communication.

Keywords: Internal communication; Purchasing department; Hotel; Management system



Índice

INTRODUÇÃO, OBJETIVOS E ESTRUTURA DO RELATÓRIO	1
1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
1.1 CONCEITO DE HOTEL	3
1.2 SERVIÇO.....	3
1.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	6
1.4 GESTÃO DE COMPRAS. EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS.....	8
1.4.1 <i>Objetivos do departamento de Compras.....</i>	<i>10</i>
1.4.2 <i>Ciclo do departamento de compras</i>	<i>13</i>
1.5 ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS	18
1.5.1 <i>Estrutura centralizada</i>	<i>19</i>
1.5.2 <i>Estrutura descentralizada.....</i>	<i>20</i>
1.5.3 <i>Estrutura híbrida</i>	<i>20</i>
1.6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS DIFERENTES MÉTODOS DE GESTÃO DE COMPRAS	21
1.6.1 <i>Método de gestão de compras centralizado.....</i>	<i>21</i>
1.6.2 <i>Método de gestão de compras descentralizado</i>	<i>22</i>
1.6.3 <i>Método de gestão de compras Híbrido.....</i>	<i>23</i>
2 ENTIDADE ACOLHEDORA	24
2.1 – APRESENTAÇÃO DA UNIDADE HOTELEIRA	24
2.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	26
2.3 COMPETITIVE SET	26
2.4 LOCALIZAÇÃO.....	28
2.5 ANÁLISE SWOT	28
2.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO HOTEL ARTS BARCELONA	31
2.6.1 <i>Fluxograma Departamental do Hotel Arts Barcelona.....</i>	<i>31</i>
2.6.2 <i>Fluxograma Departamento Financeiro Hotel Arts Barcelona.....</i>	<i>36</i>
2.7 HISTÓRIA DA MARCA	40
2.7.1 <i>Ritz Carlton.....</i>	<i>40</i>
2.7.2 <i>GOLD STANDARDS (Standards de Ouro).....</i>	<i>42</i>
3 ESTÁGIO	44
3.1 ATIVIDADES E TAREFAS DESEMPENHADAS.....	44
3.2 ENTREVISTAS	48
3.2.1 <i>Objetivos das entrevistas</i>	<i>48</i>
3.2.2 <i>Objetivos das questões.....</i>	<i>48</i>
3.2.3 <i>Interpretação das respostas obtidas nas entrevistas</i>	<i>49</i>
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
5 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE MELHORIA	52
6 BIBLIOGRAFIA	55
APÊNDICES	60
APÊNDICE A – ENTREVISTAS	60
<i>Entrevista 1 - Diretor do Departamento de Compras (Entrevista gravada pessoalmente).....</i>	<i>60</i>
<i>Entrevista 2 - Diretor do Departamento de Cozinha Chef Executive (Resposta direta)</i>	<i>65</i>

Índice de figuras

FIGURA 1 - CICLO DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS (FONTE VAN WEELE, 2010)	14
FIGURA 2 - MÉTODO DE GESTÃO DE COMPRAS CENTRALIZADO (FONTE: SAMPAIO, 2020)	19
FIGURA 3 - MÉTODO DE GESTÃO DE COMPRAS DESCENTRALIZADO (FONTE: SAMPAIO, 2020)	20
FIGURA 4 - MÉTODO DE GESTÃO DE COMPRAS HÍBRIDO (FONTE: SAMPAIO, 2020)	21
FIGURA 5 - THE RITZ-CARLTON HOTEL ARTS BARCELONA.....	24
FIGURA 6 - ANÁLISE SWOT HOTEL ARTS BARCELONA (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA)	29
FIGURA 7 - FLUXOGRAMA DEPARTAMENTAL HOTEL ARTS BARCELONA (FONTE: RECURSOS HUMANOS HOTEL ARTS BARCELONA).....	31
FIGURA 8 - FLUXO DE COMUNICAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	35
FIGURA 9 - FLUXOGRAMA DEPARTAMENTO FINANCEIRO HOTEL ARTS BARCELONA (FONTE: RECURSOS HUMANOS HOTEL ARTS BARCELONA).....	36

Índice de tabelas

TABELA 1 - ANÁLISE DA COMPETIÇÃO DO HOTEL ARTS BARCELONA (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA)	26
TABELA 2 - TAREFAS DIÁRIAS DEPARTAMENTO DE COMPRAS HOTEL ARTS BARCELONA (FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA).....	46

Lista de Siglas

SWOT	Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats
F&B	Food and Beverage

Introdução, objetivos e estrutura do relatório

Atualmente as empresas procuram cada vez mais solucionar as suas imperfeições da forma mais rápida e eficaz possível. Devido à elevada competição do mercado a exigência acompanha o mesmo ritmo. Na área da hotelaria não é diferente. As necessidades e exigências dos clientes vão sendo mais complexas com o passar do tempo e os hotéis vêm-se obrigados a adotar uma postura proativa, procurando melhorar o seu produto e serviço a fim de superar os seus concorrentes diretos.

Contudo, é importante ter prudência no tipo de investimentos feitos e na forma como são realizados. O controlo dos mesmos é mais fácil quando a empresa usufrui de um departamento de compras. “The intensified competition has increased the interest of purchasing. Since most companies spend more than half their sales turnover on purchased parts and services, efficient supplier relationships are of great importance to the company’s short term financial position and long-term competitive strength” resume em português (Van Weele, 2005). Com o aumento da competitividade no ramo hoteleiro, a importância dada ao departamento de compras beneficiou de uma consolidação da sua posição na gestão de uma unidade hoteleira. Isto deve-se ao facto de a necessidade por parte dos hotéis em investirem constantemente na aquisição de novos produtos e matérias, obriga a uma gestão mais atenta aos custos associados a esses mesmos investimentos. Nesse sentido, Compras assume-se como um pilar nesse processo, uma vez que a sua capacidade de se relacionar com os fornecedores possibilita a criação de contratos mais vantajosos a nível financeiro, garantindo à empresa uma maior estabilidade a longo prazo.

O departamento de compras de uma organização deve assegurar que é efetuada a aquisição dos produtos certos, na quantidade certa, ao melhor preço e ao fornecedor correto, tendo em conta a qualidade e o serviço prestado pelos fornecedores. O departamento de compras deve ainda garantir uma pesquisa consistente na busca por soluções inovadoras e que acrescentem valor à empresa.

Para o departamento de Compras executar as suas funções da melhor forma possível, o mesmo deve estar conectado com os restantes departamentos, alinhando-se com a missão e os objetivos da empresa. “Sendo a comunicação um processo que não pode estar desvirtuado de uma liderança de sucesso e de uma organização, é pertinente destacar a forma como a informação chega a todos os elementos que contribuem para a

vida da organização” (Mariano, 2013). Para que essa conexão interdepartamental seja uma vantagem a comunicação interna deve estar bem cimentada na estratégia do hotel.

Os objetivos gerais focam-se em obter conhecimentos através de especialistas profissionais na área hoteleira a fim de poder utilizar estes novos conhecimentos futuramente.

Os objetivos específicos deste relatório passam por perceber a influência que o departamento de compras tem numa gestão bem-sucedida de um hotel de luxo, bem como perceber a correlação existente entre o departamento de compras e os restantes departamentos do hotel.

Neste caso concreto, o problema de investigação prende-se com a seguinte questão: O fluxograma de comunicação interdepartamental e de gestão de compras utilizado pelo hotel será o mais indicado, ou existem alternativas que apresentem maiores benefícios?

A estrutura do presente relatório subdivide-se em seis secções que se complementam através da informação desenvolvida nas mesmas.

Primeiramente apresenta um enquadramento teórico que se centra em realçar os tópicos basilares do presente relatório. Na segunda secção desenvolve-se evolução do conceito de compras, sintetizar as funções do departamento de compras e compreender de uma forma simplificada os diferentes tipos de gestão de compras existentes e as características dos mesmos. A terceira secção encarrega-se de descrever pormenorizadamente a entidade acolhedora, iniciando-se com uma breve introdução histórica, seguida de uma vista simplificada da missão, valores e visão da empresa. Igualmente é apresentada uma análise SWOT da unidade hoteleira seguida de um organograma do hotel e do seu departamento financeiro. Na quarta secção são explicadas as tarefas e funções desenvolvidas, acompanhadas de observações associadas à prática das mesmas. A penúltima secção centra-se em cruzar as observações associadas à prática e à teoria, revelando ainda algumas limitações que se impuseram na elaboração deste trabalho. Esta mesma facilitará a entrada da última secção, neste caso, a conclusão, onde será feita uma análise geral de todo o trabalho desenvolvido nestes últimos meses.

1 Enquadramento teórico

1.1 Conceito de Hotel

De acordo com Cunha e Abrantes (2013, p.177 citado por Silva, 2018) “os hotéis caracterizam-se pelo facto de terem um número de quartos ou apartamentos superior ou igual a um mínimo determinado na lei, dependerem de uma administração única, fornecerem certos serviços dos quais os serviços de quartos e, diariamente, a preparação das camas e limpeza e de serem agrupados em classes ou categorias, segundo as instalações e serviços fornecidos”.

Para um estabelecimento ser considerado um hotel, o mesmo deve ir além da simples dormida. Segundo Marques (2006, citado por Silva, 2018) um hotel deve “fornecer o serviço de quarto, o tratamento de roupas, acesso à Internet, salas de reunião ou conferência, serviços de apoio aos clientes, salas de jogo, serviços de bar e restauração, etc.”

Com a evolução do turismo e da ampliação dos mais diversos tipos de necessidades dos turistas, o setor hoteleiro foi obrigado a adaptar-se, multiplicando as suas tipologias. Cunha e Abrantes (2013, p.177 citado por Silva, 2018) dão como exemplo “hotéis económicos, destinados àqueles que procuram alojamento a baixo custo, os hotéis de permanência prolongada, destinados principalmente a viajantes de negócio, os hotéis boutique, com uma identidade única, pequena dimensão, elevado nível de serviços, decoração preocupada e serviço personalizado” os “hotéis de luxo, hotéis de cidade, hotéis familiares, hotéis termais, etc” acrescenta Marques (2006, citado por Silva, 2018).

1.2 Serviço

Atualmente é difícil encontrar alguém que não procure obter uma experiência memorável quando investe o seu dinheiro na obtenção de um serviço. Especialmente no ramo hoteleiro, a situação enquadra-se perfeitamente. O mercado apresenta-se cada vez mais competitivo, fazendo com que cada detalhe possa ser a diferença entre sucesso e fracasso. Neste sentido, cabe às unidades hoteleiras apresentarem-se sempre ao melhor nível, ou até mesmo, superarem-se diariamente, praticando um serviço de luxo.

O serviço pode ser caracterizado como um processo, pois é um conjunto de atividades realizadas por um prestador de serviço para responder às expectativas e necessidades do cliente. Os serviços podem ser distinguidos dos bens e produtos de acordo com as características essenciais que apresentam: heterogeneidade, inseparabilidade, perecibilidade, variabilidade e intangibilidade (Lovelock & Wright, 2007).

Lovelock & Wirtz (2007) definem serviços como atividades económicas entre duas partes, em que há troca de valor entre um comprador e um vendedor num mercado. O valor para o cliente está associado ao acesso a um conjunto de elementos criadores de valor e não da transferência de posse de algo tangível. (Jesus, 2013)

“A produção de serviços apresenta características específicas que a diferenciam da produção de bens. No caso do turismo, o “produto” é composto pelo fornecimento de diferentes serviços, complexos, sendo fundamental para o sucesso das empresas turísticas o entendimento desta complexidade pois só assim será possível atingir o sucesso, conhecendo em pormenor de que forma se estabelecem vínculos com as pessoas” (Cooper, 2007).

Envergando pelo ramo hoteleiro, e tendo em conta que é uma área na qual a competição é cada vez mais elevada, os hotéis têm de estar bem preparados para aguentar esse ritmo, constantemente. Aliada ao aumento de competição está o facto dos clientes, atualmente, possuírem mais informação e um maior conhecimento relativamente àquilo que realmente desejam e esperam de um serviço hoteleiro. Os clientes sabem que os hotéis procuram personalizar cada vez mais o seu serviço, e por esse motivo, os mesmos apresentam um nível de avaliação e seleção da unidade hoteleira mais exigente.

Botelho (2010) afirma que a “qualidade do serviço prestado nos hotéis é um aspeto fundamental para a sua competitividade, pois as expectativas dos clientes aumentam continuamente.” Um hotel que não coloque os clientes em primeiro lugar, basicamente, está a arriscar perder a “corrida” para a competição. Serviço personalizado é um ponto basilar em qualquer unidade hoteleira que procure ter resultados positivos a longo prazo.

Existem diversas formas de gerir uma unidade hoteleira para que a mesma execute um serviço de excelência, mas em todas essas mesmas, devem estar bem presentes cinco

aspectos que Detzel e Desatnik (1995, cit. por Barros, 2012), consideram ser essenciais: “Criar um foco no cliente em toda a organização; estabelecer padrões de desempenho em serviços baseados nos funcionários; medir o desempenho em serviços em relação a marcos de referências superiores; reconhecer e recompensar comportamentos exemplares em serviços; manter o entusiasmo, consistência e previsibilidade para o cliente.”

Cada vez mais, os hotéis diversificam os serviços que oferecem aos clientes, apostam na venda da “experiência” para garantir que o cliente fica satisfeito e vai recordar o serviço de forma positiva. Um dos aspectos fundamentais, destacados por (Vieira, 2009), com a finalidade de consolidar um serviço, e que vai de encontro ao que acima foi mencionado, é “ter atenção redobrada na qualidade do serviço para atender ou exceder as expectativas dos consumidores”.

As empresas hoteleiras deparam-se com outros desafios relacionados com o fato de o setor estar bastante exposto à volatilidade da economia e a outros fenómenos que podem influenciar os seus resultados.

Para além de conseguir exceder as expectativas dos clientes é importante conseguir igualar ou superar os objetivos financeiros. “Em situações de maior contração económica e porque os clientes têm acesso a cada vez maior quantidade de informação, a exigência dos públicos é cada vez maior e as comparações entre qualidade e preço são uma prática importante, o que obriga a que exista um ajustamento por parte dos hotéis” (Larkin, 2009).

“Todas estas características levam a que a procura pela eficiência seja uma palavra-chave para a gestão de qualquer unidade hoteleira, bem como a minimização de custos e aumento de rendimentos” Santos et al., 2010; Shang et al., 2009; Burgess, 2007 citado por (Craveiro, 2013)

Adams, 1997, (citado por Araujo, 2001, p.72) afirma que: “(...) o principal desafio de uma organização está em desenvolver uma gestão eficaz de custos, especialmente em hotelaria, pois benefícios óbvios advêm da redução dos custos tanto das operações de rotina quanto das estratégicas (...).”

“As indústrias hoteleiras obtêm lucro através da venda de produtos e serviços aos hóspedes dos estabelecimentos e a função da gestão de compras é, exatamente, avaliar a necessidade de aquisição desses produtos e serviços, assegurando que as empresas possuem o fundamental à sua operação, no tempo certo, no sítio certo, com a qualidade certa e ao melhor preço do mercado, satisfazendo as necessidades dos hóspedes,

mantendo um controlo dos gastos e possibilitando uma operação eficiente e eficaz pela parte das empresas” (Tran Ha My, 2019).

1.3 Comunicação Organizacional

Clampitt (2001) afirma que a comunicação é uma condição fundamental para a vida social e para a vida organizacional. A falta de comunicação impossibilita a existência de organização, de gestão e de cooperação. A ausência de comunicação influenciará negativamente qualquer organização, uma vez que os colaboradores não obtêm acesso a informação essencial.

“A comunicação interna é aquela que acontece entre a direção do hotel ou chefias dos vários departamentos com os colaboradores do hotel” Gronroos (2001). O mesmo autor acrescenta que a comunicação interna é essencial no que toca à passagem de informação relativa à vertente operativa, mas também é importante que a mesma permita “a troca de informação sobre as necessidades dos funcionários, as suas opiniões sobre o que pode ser melhorado e quais os comentários, sugestões ou reclamações por parte dos clientes”. A comunicação no interior d organização não só facilita uma maior eficácia a nível operacional, como serve de motivação para os colaboradores.

Robertson (2005, citado por Rego, 2013 & Mariano, 2013, p. 24) refere que a mesma é “extremamente necessária” para conseguir manter a organização num crescimento positivo e saudável. Pode-se dizer que a manutenção de uma organização é em grande parte sustentada pelo fortalecimento da comunicação entre os colaboradores que a compõem. “The process of communication will have a huge role in maintaining the organization” (Abdullah & Othman, 2019).

No que concerne aos relacionamentos entre superiores e subordinados Quintas afirma que os mesmos “dependem em larga medida da qualidade do sistema de comunicação da empresa” (2006b, p. 386), permitindo reforçar a importância de uma relação sólida nas equipas de trabalho a fim de manter uma organização saudável a nível social e profissional.

Uma vez que uma boa comunicação está associada a uma liderança de sucesso, é crucial certificar-se que a informação chega a todos os colaboradores de forma consistente e explícita. “A circulação de informação garante a respetiva chegada de conhecimento a todos e permite que os mesmos saibam como proceder nas suas atividades” (Mariano, 2013).

Importante referir que a comunicação se inicia pelos líderes da organização, devendo os mesmos procurar solidificar o relacionamento com os seus subordinados. “Being an effective communicator is known as a necessary asset in getting along with individuals and obtaining a successful occupation” (Top & Ali, 2021).

Uma comunicação fraca entre departamentos e os diversos colaboradores irá apenas atrair prejuízo para uma empresa, aumento a desmotivação dos colaboradores e levando a uma performance de baixo rendimento. “The cost will be very high because it will cause negative results that decrease organizational performance” (Anwar & Abdullah, 2021). Enquanto o contrário apenas irá multiplicar os benefícios e vantagens. “Effective communication within an organization has many benefits such as providing high quality of service, increased productivity, increased creativity, enhanced employee participation” (Ali, 2021).

A comunicação é importante que comece pelos diretores no sentido de garantir a passagem da informação aos restantes colaboradores com informação que se enfoque em garantir que os objetivos da empresa, a missão e os valores são bem interpretados por toda a organização. Certamente que é um ponto crucial no que toca à solidificação do pilar social de uma empresa, no entanto não é suficiente. Os mesmos diretores devem ainda esclarecer e indicar as responsabilidades e tarefas de cada colaborador. “Although top-down communication is very important it will not be very effective communication just by itself” (Anwar & Louis, 2017).

No entanto, a comunicação não pode ter um sentido único, no sentido em que não podem apenas ser os diretores a comunicar para os colaboradores hierarquicamente abaixo de si. Deve existir igualmente uma inversão de sentido dessa mesma comunicação, iniciando-se pelas posições que formam a base da organização. “Managers should be able to get feedback from employees to make sure that the message was clear and understandable by their employees. To employees being involved and being part of the organization therefore, we can see the importance of the upward communication channel” (Anwar & Louis, 2017). Diversos estudos académicos permitiram concluir que a comunicação é um aspeto basilar no que toca à gestão de uma organização, no sentido de ser essencial que todos os colaboradores, dos mais diversos departamentos, obtenham a informação necessária para poder executar as suas tarefas a fim de alcançar os objetivos e as metas da empresa.

Muitas das vezes esses mesmos objetivos não são alcançados pelo facto de existirem barreiras linguísticas dos mais diversos tipos. Essas barreiras ativam prejuízos

para a organização, levando à desintegração da mesma. "Insufficient internal communication creates the spreading of rumors, insecurity, irritation and disintegration. Many issues occur within an organization because of imperfect and inadequate communication" (Anwar & Qadir, 2017).

Ainda assim, este problema continua a estar bem presente no seio das empresas pelo facto de não existir conhecimento dos malefícios desta ausência de comunicação interna e por não ser dada a devida importância ao tema em questão. "Although it is proved that internal communication is essential, many research showed that there is a gap between perception and awareness of the significance of communication and actual attention to execute it into an action" (Abdullah, 2019). É possível afirmar que a comunicação interna assume um papel chave na estratégia de uma organização, e uma empresa que não esteja a par deste tipo de conhecimento irá obter um impacto negativo na sua performance geral.

1.4 Gestão de Compras. Evolução dos conceitos

"Todos temos presente que uma compra implica trocar dinheiro por algo que pretendemos" (Monczka et al., 2010). A compra é algo que está de tal forma interiorizada nas nossas vidas, que por vezes nem nos apercebemos da influência que a mesma tem em tudo o que nos rodeia. "O ato de comprar faz parte do quotidiano das pessoas. Todas as empresas têm de comprar materiais e serviços, a fornecedores, que são utilizadas e transformadas, através de um conjunto de operações, em produtos disponibilizados aos seus clientes" (Monczka et al., 2010).

Todos estas variáveis envolvidas no processo da compra foram sofrendo alterações ao longo do tempo, chegando ao ponto de Compras assumir uma posição central na economia das empresas. Aspectos relacionados com a obtenção de uma maior rentabilidade, garantindo uma redução de custos aliada a um aumento da qualidade dos materiais obtidos, tornaram a função de compras um pilar da gestão empresarial.

(Corina & Subsidiary, 2010)"The purchasing function has become lately one of the most important tools for improving profitability of the organizations. This reputation was received because of its important contribution to the cost's reduction and to the quality improvement."

Apesar de atualmente a gestão de compras assumir um papel importante na gestão de qualquer tipo de empresa, a solidificação desse mesmo estatuto levou o seu tempo. "In

the first stage, purchasing management was focused only on the supply of raw materials necessary to carry out the production process and purchasing was considered only an administrative function”.

Inicialmente o termo compras resumia-se à simples aquisição de materiais necessários ao normal funcionamento de uma determinada empresa. “As compras eram encaradas como uma função administrativa à qual era dada pouca importância”.

Contudo, a gestão de compras começou a ganhar a sua importância quando se tornou evidente que a sua aplicação, de forma racional e ponderada, acabaria por atrair uma redução de custos considerável. As compras começaram a assumir-se como uma atividade basilar no processo de gestão, na obtenção de lucros e na redução de custos. “Nos períodos da I e II Guerras Mundiais, devido à grande escassez de bens, o sucesso das empresas estava dependente da sua capacidade para obter materiais em quantidade suficiente, para se manterem em funcionamento. Como tal, prestou-se atenção e reconhecimento à função compras, o que levou a que fosse considerada como uma atividade de gestão” (Leenders et al., 2006). Este reconhecimento da importância dos processos de compras solidificaram o seu crescimento e desenvolvimento ao longo do tempo. “Durante as décadas de 50 e 60, as compras continuaram a ver o seu estatuto reforçado, através do aumento de profissionais com formação na área e com algumas empresas a elevarem as compras a uma posição de topo na gestão.”

Antigamente o objetivo do departamento de compras era somente a redução de custos, nos dias de hoje passa por ir ao encontro da qualidade dos produtos e serviços, porque deve-se ter em conta que será este departamento que irá suprir as necessidades dos clientes da empresa. Compras acabou por fortalecer o seu estatuto, assentando-se como um aspeto basilar na gestão das grandes empresas. “As compras foram alvo de uma grande atenção por parte da gestão de topo, mais uma vez porque o sucesso ou insucesso das empresas estava associado à sua capacidade para obter materiais, a preços competitivos e assim assegurar o seu funcionamento (Baily et al., 1998, Leenders et al., 2006).

Associada a uma gestão de qualidade estava associada a capacidade de negociação e obtenção dos melhores acordos com os fornecedores. Esta necessidade de garantir o melhor para a empresa através da comunicação com os fornecedores acrescentou uma “veia comercial” ao processo de Compras. “In the next stage, purchasing is receiving a commercial orientation due to the achievement of short-term profit by negotiating prices and selecting the suppliers which offered the lowest prices.” Compras atingia assim um

novo patamar no seu desenvolvimento. “Desde então, as compras evoluíram, sendo hoje consideradas como um elemento estratégico capaz de ser uma mais-valia competitiva para a organização” (Baily et al., 1998; Carvalho, 2010; Gelderman, 2003; Leenders et al., 2006; Monczka et al., 2010).

Numa fase posterior, Compras assumiu uma vertente logística. Querendo-se com isto dizer que as Compras começaram a procurar garantir uma melhoria de todo o processo a fim de obter o maior lucro possível. “In the third stage, purchasing had a logistic orientation which aimed at obtaining the smallest total cost of purchasing through the optimization of the purchasing process.” Atualmente, nas organizações as atividades desempenhadas no sector das compras deixaram de ser encaradas como funções rotineiras, e passaram a ser integradas como uma das atividades do processo logístico (Simões e Michel, 2004).

Desta forma, analisaram-se todas as funções desempenhadas no processo de compras, destacando cada atividade com a devida importância e responsabilidade. Em suma, todos os aspetos envolvidos no sistema de compras assumiam um papel crucial na obtenção dos objetivos da empresa.

1.4.1 Objetivos do departamento de Compras

Na implementação de qualquer tipo de sistema, é necessário definir as metas a atingir. O departamento de compras possui as suas finalidades que ajudam ao desenvolvimento dos processos envolvidos no mesmo. Segundo (Arnold,1999), pag 21 existem 4 **objetivos principais** no departamento de compras: **(a)** Conseguir mercadorias e serviços nas quantidades e qualidades necessárias; **(b)** Obter mercadorias e serviços com o menor custo possível; **(c)** afirmar como certo o melhor serviço praticável e disponível para as entregas por parte do fornecedor; **(d)** fazer crescer e manter as boas relações para com os fornecedores. O mesmo autor acrescenta que para que esses mesmos objetivos sejam cumpridos, existe a necessidade de cumprir ações que se apresentam como cruciais na ligação dos processos. “Determinação de especificações de compra, quantidade certa, entrega certa, qualidade certa, fazer uma boa seleção de fornecedores, entre outros” (Arnold, 1999).

(Dias & Aurélio, 2007) apontam que a fim de promover um bom funcionamento da empresa, existem objetivos basilares que não podem cair em esquecimento. “Conseguir um fluxo contínuo de suprimento para produção e a organização desse fluxo, a compra

de materiais a um preço praticável inferior, dentro dos modelos de qualidade e quantidades fixados e a busca de melhores condições para a organização, particularmente no que toca aos prazos de pagamento”. Os autores aqui ajudam a compreender uma parte crucial da essência do departamento de compras, que consiste na obtenção de materiais que possuam qualidade, mas ao mesmo tempo que pratiquem um preço acessível e que facilite a obtenção de rendimento por parte da empresa que os adquire.

Os autores (Heinritz & Farrell, 1988) aprofundam esta mesma essência indicando as metas fundamentais de compras: **1)** A manutenção da continuidade de materiais, para dar cobertura às necessidades de produção; **2)** permitir esta cobertura com o valor mínimo de investimento em stocks de materiais, desde que demonstre as vantagens económicas e segurança para o total do plano; **3)** impedir a duplicação, obsolescência e desperdício de materiais; **4)** a manutenção de padrões de qualidade dos materiais; **5)** o ato de adquirir materiais aos custos mínimos possíveis, a começar pela satisfação das exigências de qualidade e de finalidade solicitada; **6)** a manutenção da posição competitiva da organização dentro da sua indústria, no que toca aos custos de materiais. No fundo, compras encarrega-se não só de obter o melhor produto ao melhor preço, mas igualmente deve garantir que não existem gastos desnecessários nas compras efetuadas, devendo prevalecer uma gestão ponderada de todos os matérias adquiridos.

(Baily, Farmer, Jessop, & Jones, 2000) exploram um pouco mais o assunto indicando que “os objetivos de compras são de **i)** auxiliar a empresa com um fluxo de segurança de materiais e serviços para cuidar das suas necessidades; **ii)** afirmar a continuidade de suprimento para dar continuidade a uma relação de efetividade com agentes fornecedores, **iii)** desenvolver fontes que sejam sujeitas outras opções para atender as necessidades que procedem ou as planeadas; **iv)** proceder às compras com sabedoria e eficiência; **v)** gerir os stocks para facultar um melhor serviço aos utilizadores ao um custo inferior; **vi)** conservar um relacionamento que irá cooperar com consistência com os outros departamentos, podendo facultar informações e aconselhamentos, essenciais para manter a operação com eficácia de toda a empresa e ainda colaborar no desenvolvimento dos colaboradores, políticas, procedimentos.

De salientar o aspeto referente ao fortalecimento da relação com os restantes departamentos, promovendo um maior controlo do gasto do hotel, obtendo uma análise mais detalhada dos custos envolvidos, possibilitando uma visão mais ampla das medidas necessárias a adotar a fim de otimizar a gestão da empresa. Neste sentido, a cimentação

da ligação com os restantes departamentos assume-se como um fator essencial para o sucesso de um departamento de compras.

A grande maioria dos objetivos mencionados pelos autores acima, ainda que corretos, são objetivos que apresentam características tão básicas para o normal funcionamento do departamento que pecam por superficialidade. “É possível compreender que hoje em dia o departamento de compras procura desenvolver os seus relacionamentos com os fornecedores, a fim de garantir a construção de uma rede mais sólida, que ofereça mais soluções e que as mesmas sejam mais eficazes.” (Carvalho, 2017). De grosso modo, atualmente, a capacidade de criar laços ao nível profissional, é o objetivo principal para o crescimento e evolução do departamento de compras. Este departamento também tem como função gerir novos fornecedores, negociar novos contratos, o custo, os prazos e flexibilidade nas entregas dos produtos e serviços”. (Carvalho, 2017).

(Peter Baily et. al 2015) **a)** To select the best suppliers in the market; **b)** To help generate the effective development of new products. **c)** To protect the company’s cost structure. **d)** To maintain the correct quality/value balance. **e)** To monitor supply market trends. **f)** To negotiate effectively in order to work with suppliers who will seek mutual benefit through economically superior performance. **g)** To adopt environmentally responsible supply management; Estes objetivos são fundamentais para o sucesso de um departamento de compras. Os mesmos focam-se em desenvolver novos produtos e estabelecer ligação com novas tendências, incitando a inovação, ao mesmo tempo que pretendem garantir uma gestão correta dos produtos que abastecem atualmente a empresa, almejando que a mesma consiga ser um exemplo de sustentabilidade.

A aposta em conseguir os melhores fornecedores presentes no mercado está diretamente ligada à obtenção dos melhores produtos e por conseguinte na obtenção de novos produtos. Igualmente um fortalecimento do relacionamento com esses fornecedores vai reforçar o desenvolvimento de novos produtos que vão de encontro às necessidades específicas da empresa.

Numa visão mais abrangente, o departamento de compras da atualidade centra-se em três pontos essenciais: a) relação com o fornecedor, b) inovação e c) sustentabilidade.

1.4.2 Ciclo do departamento de compras

A primeira ideia que surge quando nos referimos a ciclo do departamento de compras é quase sempre alusiva à simples receção e armazenamento de mercadoria. De facto, essa fase está envolvida no ciclo, mas trata-se de uma ideia bastante reduzida de tudo aquilo que ocorre no processo em questão.

Segundo (Arnold, 1999) “o ciclo de atividades de compras consiste, no recebimento e análise das requisições de compras, englobando a escolha feita com critério dos fornecedores apropriados, a fixação e negociação do preço correto, a emissão dos pedidos de compras e o follow up, isto é, sustentar o tempo determinado para executar os prazos de entrega, e recebimentos da mercadoria” (Arnold, 1999). No fundo, pode-se entender que o departamento de compras envolve todo o tipo de atividades relacionadas com o controlo de stocks existentes nos armazéns, controlo de requisição e chegada de materiais, mas também todo um processo criterioso de seleção dos materiais e, logicamente, dos fornecedores.

Dentro destas mesmas atividades principais estão inseridas as de negociação de preços com os respetivos fornecedores, escolhas de fornecedores e todo o tipo de faturação envolvida com o departamento financeiro. Todas estas atividades estão interligadas com a finalidade de manter a empresa em constante produção.

Segundo Dias & Aurélio, (2007) as atividades principais, incluídas no departamento de compras, podem ser repartidas em 4 tipos: **1)** Atividades de pesquisa: englobam o estudo de mercado e materiais, análise de custo, investigação e fiscalização das fontes de fornecimento, progressão de fontes de fornecimento e de materiais que tenham vantagem de consentir escolha; **2)** Atividades de aquisição: dizem respeito à verificação de requisições, e das cotações, decisões de forma de compra, entrevista com vendedores, elaboração de encomendas de compras e acompanhamento ao receber os materiais; **3)** Atividades de administração: manutenção de stocks mínimos, deslocamento de materiais (para evitar excessos e obsolescências de materiais), e standardização do que for possível; **4)** Atividades diversas: inclui estimativas de custos, desfazer de materiais inúteis, obsoletos ou excedentes e tratamento das relações comerciais mútuos.

Todas estas atividades ocorrem segundo um processo organizacional e estratégico que permitem o movimento e desenvolvimento do ciclo de compras.

Para Monczka (2010), o reconhecimento das compras como uma atividade estratégica foi fundamental para o seu desenvolvimento.

O processo de compras foi adotando novas técnicas ao longo dos anos, aprimorando todo o ciclo a fim de obter uma maior eficácia tanto a nível estratégico como operacional.

A partir do momento que as empresas entenderam que tirando partido de um departamento de compras que utilizasse estratégias adequadas à obtenção de uma maior rentabilidade, o mesmo assegurou uma posição essencial na gestão das mesmas.

“A função compras deixou de ser considerada meramente administrativa, assumindo-se hoje, como atividade capaz de acrescentar valor e ocupar um lugar estratégico nas organizações” (Gelderman and van Weele, 2005).

Dessa forma, a compra começou a “obrigar” a uma maior prudência na hora da tomada de decisão. “O modelo do processo de compras, presente na Figura 2, facilita à empresa que compra, a estruturação dos seus processos de tomada de decisão” (Carvalho, 2017).

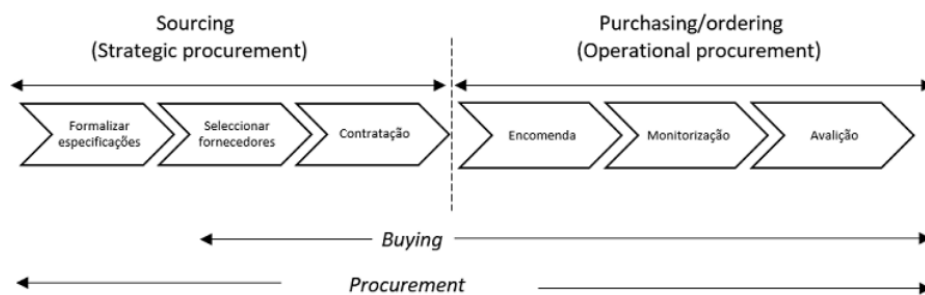


Figura 1 - Ciclo do Departamento de Compras (Fonte Van Weele, 2010)

Van Weele (2010) diz-nos que “as várias etapas do processo de compras se encontram interligadas, sendo a qualidade do output de cada uma, resultado dos seus precedentes, ou seja, a qualidade do output de uma das etapas do processo de compras é influenciada pelo output das etapas que lhe antecederam bem como irá influenciar o output das atividades que lhe sucedem”. Basicamente o autor pretende indicar que de forma que o resultado final seja positivo, é importante que todos os pontos críticos referentes a cada uma das etapas envolvidas no processo obtenham igualmente um resultado positivo. Por outras palavras, uma falha durante o processo influenciará diretamente o resultado de forma negativa.

Neste modelo o autor defende que o ciclo de compras se divide em duas partes constituídas igualmente por três fases principais.

De acordo com van Weele (2010), o processo de compras inicia-se com o ciclo de procurement estratégico, onde primeiramente são definidas as especificações e requisitos que o produto deverá ter para o funcionamento da empresa, seguindo-se a seleção dos fornecedores que permitem responder às necessidades da empresa e por fim, a formalização do contrato e contratação dos serviços.

1) Formalizar especificações: Sendo a etapa inicial do ciclo do procurement e do ciclo de compras, a mesma assume um papel crucial no desenvolvimento das restantes fases. Na primeira etapa do ciclo do procurement, a empresa começa por enumerar os requisitos necessários para o seu funcionamento (Carvalho, 2017). Posteriormente, ocorre o momento em que a empresa toma a decisão de produzir o produto internamente ou recorrer à compra externa. Esta decisão assume total importância no futuro financeiro da empresa. Determinar se produzir internamente ou recorrer à compra é uma das decisões mais complexas na gestão de empresas, e deve ter um elevado grau de ponderação na definição da estratégia da empresa, podendo ser um fator determinante em contribuir para o bem-estar financeiro da empresa. (McIvor & Humphreys, 2000).

Nesse sentido, revela-se fundamental compreender os diversos fatores envolvidos e de forma prudente tomar uma decisão que vá de encontro às necessidades da empresa, evitando comprometer o futuro da mesma. Segundo Lambert (2004) “este tipo de decisões são Cross-functional e falhas em implementar este tipo de processo resultam em perdas de oportunidade e fracas decisões.”

De acordo van Weele (2010), dentro das especificações podemos encontrar duas variáveis: Funcionais e técnicas. A primeira tal como o próprio nome indica referem-se às funcionalidades que o produto a adquirir tem para a empresa. As técnicas englobam as características do produto e as atividades a desenvolver, por parte do fornecedor, previa e posteriormente à compra. O mesmo autor refere as vantagens de cada uma destas vertentes. As especificações técnicas garantem um controlo mais detalhado do fornecedor, uma vez que as mesmas se apresentam em desenhos técnicos, tabelas ou catálogos. Relativamente às funcionais, as mesmas possibilitam o desenvolvimento de um padrão que facilita a análise das propostas. Para além disso, facilitam a definição do produto a oferecer por parte do comprador.

Esta etapa do processo de compras é fundamental na medida em que permite evitar incertezas na forma como se elaboram e apresentam as especificações aos potenciais fornecedores e permite evitar que determinadas especificações apenas possam

ser conseguidas por determinado fornecedor. Define de forma clara os procedimentos e requisitos de forma a posteriores reajustes e alterações ao que foi inicialmente estabelecido (van Weele, 2010).

b) Seleção dos Fornecedores:

Posteriormente a enumerar os requisitos essenciais, inicia-se uma análise de mercado ao nível dos fornecedores que podem providenciar o tipo de materiais e serviços que se procuram. “Esta fase é de extrema importância e a sua complexidade advém da quantidade de variáveis a considerar” (Stock & Lambert, 2001).

(Stock & Lambert, 2001) referem que no momento em que se dá início a uma nova compra, existem diversas etapas a ter em consideração: procurar fornecedores (principais e alternativos); estabelecer contactos; formular os critérios de compra; analisar estratégias alternativas; determinar o orçamento disponibilizado; analisar alternativas específicas; negociar com os fornecedores; elaborar uma avaliação após a compra. Este processo apenas deve ocorrer em totalidade quando se trata de uma compra de um artigo totalmente novo. “Nos casos em que a decisão de compra já foi realizada anteriormente, não é necessário percorrer todos estes passos” (Stock & Lambert, 2001).

O processo de seleção fornecedores inicia-se pela subcontratação total ou parcial e posterior definição do preço, podendo o mesmo ser fixo ou reembolsável.

A seleção dos fornecedores começa pela definição do método de subcontratação, nomeadamente subcontratação total ou parcial e se o preço será fixo ou custo reembolsável.” van Weele (2010). Tendo em consideração os requisitos definidos na etapa de subcontratação, dá-se início à qualificação inicial dos fornecedores, na qual aos mesmos é pedido o preenchimento de uma lista que englobe as informações principais das empresas respetivas (artigos, quotizações, preços, etc). Este método ajuda a filtrar os fornecedores que apresentam as características que mais se aproximam das especificações necessárias, reduzindo os mesmos a um número que permita efetuar uma análise mais concisa. Após este processo é feita uma avaliação das propostas, tendo em conta aspetos técnicos, logísticos, de qualidade, financeiros e legais. O processo termina com a seleção do fornecedor mais adequado, iniciando-se a negociação com o mesmo.

c) Contratação: Após selecionar o fornecedor efetua-se um contrato com o mesmo. “A contratação ajuda a definir oficialmente os termos entre os intervenientes (fornecedor e empresa) sendo que estes vão depender do setor de atividade, cultura da empresa, característica do produto e política de compras” (Carvalho, 2017). No que diz respeito ao

preço, de acordo com van Weele (2010), a empresa que efetua a compra deve procurar um preço fixo. Isto porque o mesmo facilita na gestão do orçamento e no controlo dos custos. “No contrato deve estar mencionada uma cláusula e as condições de garantia que asseguram que o produto comprado vai de encontro às especificações pedidas, e em perfeitas condições de segurança e qualidade, bem como a legislação a ser utilizada na contratação” (van Weele, 2010).

Finalizadas estas primeiras três etapas encerra-se o ciclo estratégico dando-se início às etapas operacionais. “Após concluídas as três primeiras etapas, correspondentes à parte estratégica, segundo Carvalho, (2017), segue-se a parte operacional.”

Esta começa com a colocação e monitorização da encomenda seguindo-se da avaliação de todo o processo.

d) Colocação e Monitorização da encomenda: Após todo o processo estratégico estar concluído, realiza-se a encomenda. A encomenda deve conter todo o tipo de informações e instruções, de forma a evitar possíveis erros na sua entrega, por parte do fornecedor. “Para aqueles produtos de rotina, normalmente é negociado um acordo que permite assegurar o abastecimento deste tipo de produtos por períodos de tempo maiores” (Carvalho, 2017). Segundo o autor, existem produtos que vão exigir uma maior rotação, o que leva a introduzir um processo de facilitar o abastecimento desses mesmos materiais. Relativamente à Monitorização, esta pode envolver deslocações às instalações dos fornecedores, poderão ser requisitados os planos de produção bem como a confirmação da data prevista de entrega, devendo ser realizado um controlo e verificação se os produtos estão de acordo com os requisitos, responsabilidade sobre os contratos, e negociações sobre possíveis alterações técnicas (Carvalho, 2017). É possível compreender que esta etapa procura garantir que todos os requisitos tanto de produção, armazenamento e distribuição, como os requisitos técnico-legais são cumpridos a rigor, auferindo uma maior segurança e confiança na compra efetuada.

e) Avaliação: A última etapa assume a responsabilidade de execução de reclamações, ativação das cláusulas, acertos, avaliação do projeto e dos fornecedores e organização da documentação entre a empresa e o fornecedor (van Weele, 2010). A avaliação da performance dos fornecedores define-se segundo Neely et al., (1995: pp-80), como “the process of quantifying the efficiency and effectiveness of supplier action”.

Neste sentido, compreende-se que a última etapa se centra em analisar o processo num computo geral.

Segundo Hald & Ellegaard (2009) a avaliação dos fornecedores permite à empresa identificar, no processo de compra, dinâmicas indesejadas que possam afetar a melhoria do desempenho do fornecedor. A última etapa assume uma função decisiva no futuro da empresa, uma vez que uma avaliação defeituosa e com pouco critério, poderá comprometer as futuras encomendas e, posteriormente, o futuro desempenho do hotel.

De acordo com van Weele (2010), o modelo serve como apoio à compra, sendo que nem todas as compras seguem detalhadamente todas as etapas do processo de compras. O autor van Weele (2010), refere algumas situações que podem obstruir o processo de compras nomeadamente: a) **Especificações unilaterais (Brand Specifications)**: quando a empresa está condicionada a uma marca ou fornecedor específico. Este fator condiciona o poder negocial do comprador relativamente ao fornecedor; b) **Seleção de fornecedores inadequada**: fator agravante nas situações em que os produtos requerem manutenção durante longos períodos; ou quando não são verificadas as contas bancárias dos fornecedores, que possam momentaneamente entrar em falência; c) **Relações pessoais**: as relações pessoais podem influenciar a seleção dos fornecedores, os quais podem não preencher os requisitos de competitividade que a empresa necessita; d) **falta de experiência na elaboração dos contratos**: termos dúbios, custos extras, descrição de requisitos incompletos são algumas situações que podem ser originadas pela falta de experiência na elaboração dos contratos; e) **Ênfase excessiva no preço e não no custo total de posse**; f) **Falhas administrativas**.

1.5 Estrutura do Departamento de Compras

A estrutura do departamento de compras está diretamente associada à forma como as decisões são tomadas no mesmo, ou seja, o grau de centralização. O grau de centralização refere-se “ao caso em que as atividades de compra das diferentes unidades de negócio de uma organização são executadas por uma única unidade central (caso da centralização) ou em que cada uma das diferentes unidades de negócio, localmente, é responsável pela condução dos seus processos de compra (caso da descentralização)” (Carvalho, 2017)

De acordo com o estudo de Tran Ha My (2019) foi possível concluir que, em hotelaria, os métodos de gestão de compras são essencialmente três - centralizado, descentralizado ou híbrido.

1.5.1 Estrutura centralizada

Como refere Pavia & Ivanovic (2007), “When a single organizational unit is responsible for carrying out the job of procurement, procurement is said to be centralized”. Podemos com isto interpretar que uma estrutura é considerada centralizada quanto a mesma assume em totalidade o poder de decisão da compra. “Se a empresa optar por uma gestão de compras centralizada, apenas o responsável de compras fica incumbido de todas as aquisições da unidade”. A definição de um departamento específico para executar um tipo de função garante um maior controlo. O mesmo acontece com o departamento de compras quando inserido numa estrutura centralizada, existindo um controlo minucioso dos gastos totais com as compras efetuadas para cada departamento.

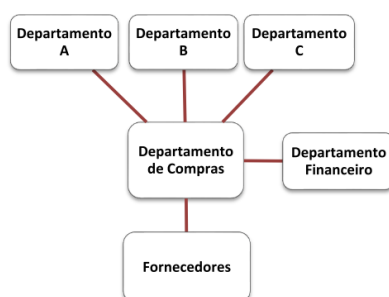


Figura 2 - Método de Gestão de compras Centralizado (Fonte: Sampaio, 2020)

Na indústria hoteleira, tal como em qualquer outra indústria, um departamento de compras é dispensável, no entanto, ele não só contribui para uma estabilidade económica, como também auxilia na obtenção de lucros, como refere Pavia & Ivanovic (2007), “The effectiveness of a procurement department is a precondition to a hotel’s performance, for the simple reason that when this department is properly organized it can yield substantial earnings and enable top quality service”

Ao existir uma centralização do departamento de compras todo o processo irá envolver menos custos, uma vez que permite negociar maiores quantidades de materiais para todos os departamentos.

1.5.2 Estrutura descentralizada

Numa estrutura descentralizada, a gestão de cada unidade de negócio é totalmente responsável pelas atividades de compra (Carvalho, 2017). No caso de descentralização, cada departamento assume a responsabilidade das suas compras.

Ainda segundo Pavia & Ivanovic (2007), “Procurement is decentralized when it is the task of various organizational units”, ou seja, cada departamento tem a responsabilidade de adquirir os produtos e serviços necessários ao seu desempenho, na ausência de um departamento responsável para o efeito (como acontece numa estrutura centralizada).

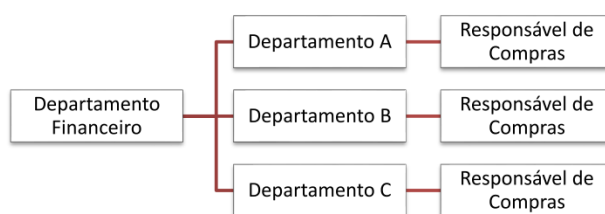


Figura 3 - Método de Gestão de Compras Descentralizado (Fonte: Sampaio, 2020)

1.5.3 Estrutura híbrida

A estrutura híbrida assume um ponto de equilíbrio entre a estrutura centralizada e a descentralizada. Basicamente procura obter os pontos fortes de cada uma. “Uma estrutura híbrida, pressupõe uma divisão do controlo e responsabilidade sobre as compras, por exemplo, entre uma unidade central e unidades locais” (Carvalho, 2010).

“Total centralization and total decentralization are both extreme values of centralization continuum. The majority of companies lie somewhere between these two extremes to utilize advantages of both configurations”. (Bedey et al. 2009). Uma vez que a centralização e a descentralização se encontram em pontos extremos, a estrutura híbrida é a mais comum no mundo empresarial por existirem mais empresas que conjugam características de ambas.

Na estrutura híbrida o processo de compras é variável. Quer-se com isto dizer que o responsável de compras varia consoante o tipo de produto a adquirir. De grosso modo, existe uma divisão em dois tipos de produtos: 1) Produtos em que a compra é assumida apenas pelo departamento de compras e produtos; 2) Produtos que a compra é total

responsabilidade do departamento que o solicita. Em relação ao segundo tipo de produtos, os mesmos estão sujeitos a aprovação do departamento financeiro. No caso de se tratar de produtos com responsabilidade centralizada no departamento de compras, os mesmos não necessitam de qualquer aprovação.

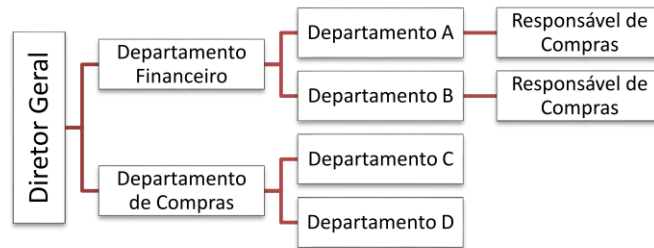


Figura 4 - Método de Gestão de Compras Híbrido (Fonte: Sampaio, 2020)

1.6 Vantagens e desvantagens dos diferentes métodos de gestão de compras

1.6.1 Método de gestão de compras centralizado

Vantagens

- Qualificação, profissionalismo e especialização dos responsáveis de compras: Permite a contratação de pessoas especializadas na área (O que garante uma gestão mais eficiente);
- Perceção aumentada dos gastos e do budget disponível para cada compra: Existe uma melhor previsão dos gastos uma vez que os mesmos se concentram no mesmo departamento;
- Poder de negociação elevado: Ao existirem requisições de todos os departamentos as quantidades negociadas com os fornecedores são mais elevadas, o que permite que exista negociação de descontos com os fornecedores pelas grandes quantidades de produtos a adquirir.

Desvantagens

- Contacto indireto entre o responsável de compras e os produtos utilizados cada departamento: O departamento não tem qualquer contacto com os produtos e materiais necessários, podendo não adquirir o produto com as características

necessárias ou corretas para o departamento que o solicita. A ausência de contacto direto com o produto leva à possibilidade de adquirir um produto errado, o que leva á necessidade de procurar novos produtos. No final das contas a empresa acaba por perder tempo com a aquisição de produtos desadequados;

- Dificil seleção e monitorização de fornecedores: o diretor do departamento é obrigado a estabelecer uma rede de contactos de fornecedores relativamente grande, para possibilitar o acesso a uma maior variedade de produtos no mercado. Esta situação acaba por ser prejudicial uma vez que leva a uma análise mais detalhada de relação qualidade/preço de cada um.

1.6.2 Método de gestão de compras descentralizado

Vantagens

- Perceção aumentada e pormenorizada das necessidades: Uma vez que cada departamento está ciente do tipo de produto ou material, das quantidades e das características adjacentes às suas necessidades, é possível prevenir a realização de compras desadequadas e conseqüente custo desnecessário;
- Rapidez e eficácia na compra ao fornecedor: Uma vez que cada departamento trabalha com produtos específicos, este método de gestão permite predefinir uma rede de fornecedores mais detalhada. O processo de compras torna-se relativamente mais rápido e eficaz.

Desvantagens

- Reduzido controlo das aquisições: Uma vez que cada departamento realiza a sua gestão o controlo dos pedidos e conseqüentes gastos é muito mais difícil de gerir. Isto pode proporcionar gastos totais superiores ao budget disponível na empresa;
- Poder de negociação reduzido: Cada departamento responsabiliza-se pelo pedido e pela receção dos produtos que tem em falta. Desta forma, está impossibilitada a realização de uma compra em grandes quantidades. Automaticamente o poder de

negociação com os fornecedores é reduzido o que impossibilita a redução de custos.

1.6.3 Método de gestão de compras Híbrido

Vantagens

- Qualificação, profissionalismo e especialização dos responsáveis de compras: Permite a contratação de um responsável de compras especializado na área, contribuindo para uma gestão mais eficiente, tal como verificámos no método centralizado;
- Responsabilidades reduzidas do departamento de compras: Uma vez que o departamento está apenas responsável da compra de produtos previamente definidos, os restantes produtos estão à responsabilidade dos restantes departamentos (sujeitos ainda à aprovação do departamento financeiro). Isto é considerado uma vantagem pelo facto de existir uma maior disponibilidade para uma análise e controlo da gestão de compras mais detalhada;
- Perceção aumentada e pormenorizada das necessidades: uma vez que a compra é realizada diretamente pelo responsável do departamento do produto em falta, não existe a preocupação em procurar o produto correto e ao melhor preço por parte do departamento de compras, uma vez que essa responsabilidade é assumida pelo departamento que o solicita.

Desvantagens

- Controlo parcial das aquisições dos diferentes departamentos: Na receção da mercadoria, o departamento de compras estabelece um controlo dos pedidos e consequentes gastos das mercadorias requisitadas por si e pelos restantes departamentos. Ainda assim, é difícil existir um controlo na sua totalidade uma vez que um não antecipa gastos desnecessários, registando apenas os gastos obtidos. Desta forma, existe a possibilidade de superar o budget disponível pela empresa;
- Custo superior com a qualificação do pessoal contratado: A necessidade de contratar um especialista na área aumenta o gasto salarial. na gestão de compras.

Em resumo, são três métodos com características muito próprias, cada um com os seus pontos fortes e pontos fracos. A cada tipo de empresa e ao tipo de necessidades que as mesmas têm é possível aplicar um destes métodos. Ainda assim, à medida que o tempo passa e que as necessidades das empresas mudam devido às mudanças que surgem nos mercados, o modelo utilizado pode sempre ser alterado e ou adaptado a fim de garantir que as empresas mantêm uma performance positiva.

2 Entidade acolhedora

2.1 – Apresentação da unidade hoteleira

O Hotel Arts Barcelona pertence à companhia The Ritz Carlton, porém, uma vez que a unidade hoteleira apresenta o seu registo formal em Espanha, não possui permissão para utilizar o nome da mesma.

O Hotel Arts Barcelona trata-se de um estabelecimento hoteleiro de cinco estrelas. O mesmo insere-se no mercado de luxo sendo o primeiro hotel da cidade com esse estatuto, apresentando-se, também, como o hotel com a estrutura mais alta de Barcelona. São no total 154 metros que possibilitam vistas deslumbrantes tanto para o lado do Mar Mediterrâneo como para o centro da cidade.



Figura 5 - The Ritz-Carlton Hotel Arts Barcelona

A sua infraestrutura apresenta uma arquitetura bastante moderna e tecnológica. Trata-se de 44 andares que somam um total de 483 quartos dos quais 32 são Quartos

Deluxe e 12 são Suites Executivas) que foram totalmente renovados em 2006, sendo instaladas novas tecnologias e sendo feito um *upgrade* luxuoso, proporcionando ao hotel uma maior elegibilidade para os standards a que está associado. Existem ainda 28 Duplex Penthouses que estão inseridas nos últimos dez pisos da estrutura. As mesmas caracterizam-se pelo nível de luxo que se encontra no mais pequeno detalhe, para além do espaço, decoração e divisões que a compõem.

Para além dos quartos o hotel dispõe de um bar privado que vai do 30º ao 33º andar, denominado de “Club o Club”. O mesmo tem o intuito de auferir maior privacidades e uma maior personalização do serviço aos seus hóspedes.

Entrando no tema de saúde e bem-estar existem duas divisões por destacar. O Spa do hotel (Spa 43) localiza-se no último andar. Apresenta tratamentos de todo o tipo, diversas áreas de sauna, relaxamentos, banho turco etc. Existe também o Ginásio (Fitness Center) que se revela com os melhores equipamentos de última geração para além de uma equipa de treinadores profissionais de topo. No mesmo podem ser efetuadas os mais diversos tipos de atividades desde yoga e pilates até preparação física personalizada.

Relativamente aos aspetos relacionados com a gastronomia, esta unidade hoteleira ostenta de um leque de opções. É um hotel bastante conectado com a gastronomia, albergando 5 restaurantes na sua totalidade, um dos quais com bastante reconhecimento (Enoteca) por trabalhar com duas estrelas Michelin.

Para além dos restaurantes existe um bar de cocktails no qual todas as experiências gastronómicas são guiadas por profissionais de renome, reconhecidos pelo seu critério ao nível artístico no que toca a aspetos relacionados com a culinária.

A piscina do hotel (Infinity pool & lounge) foi posicionada de forma que os hóspedes pudessem disfrutar do pôr-do-sol, uma vez que se encontra de frente para o mar.

No que concerne à receção e organização de eventos, o Hotel Arts Barcelona distingue-se, na capital da Catalunha, como uma das estruturas com maior capacidade de receber uma enorme variedade de eventos em sincronia. Entrando num prisma mais profissional, existem as Meeting Rooms. As mesmas caracterizam-se por serem salas de reuniões que podem receber qualquer tipo de eventos e conferências. São no total 20 salas, sendo que 14 das mesmas permitem uma ocupação de até mil pessoas. As mesmas utilizam equipamentos tecnológicos de nova geração.

No que toca à organização de eventos fora da estrutura do hotel, o mesmo apresenta um serviço de catering denominado de Arts Catering. A essência centra-se em organizar

eventos em qualquer parte da cidade, num limite máximo de 2000 mil pessoas, conseguindo criar toda a filosofia do serviço personalizado presente na cultura Ritz-Carlton.

2.2 Segmentação de mercado

Em termos do público-alvo a atrair, o Hotel Arts Barcelona procura um equilíbrio entre hóspedes em trabalho e hóspedes que procurem puro lazer. Apesar de se focar neste equilíbrio, tendo em conta o posicionamento que o hotel ocupa no mundo hoteleiro, os clientes a serem atraídos são os que se inserem no segmento de luxo. Sendo uma cidade que tanto serve de ponto de encontro para a realização de grandes negócios, como também, uma excelente cidade para disfrutar totalmente das suas fabulosas características, atrair estes dois tipos de clientes acaba por ser o foco desta unidade hoteleira. Ainda dentro do segmento de mercado que o hotel pretende atrair, é possível verificar que os eventos são uma forte fonte de rendimento, uma vez que representam 65% das reservas. No fundo o hotel posiciona-se de forma a receber hóspedes que procurem um ambiente de luxo, conforto, qualidade e um serviço totalmente personalizado.

2.3 Competitive Set

No que concerne aos principais competidores, tendo também em conta o tipo de segmento de mercado e as principais características das unidades, o W-Hotel, o Oriental e o Hotel Majestic assumem-se como principais rivais desta unidade hoteleira.

	Localização	Acesso transportes	Capacidade para eventos	Comodidades
Hotel Arts				
W Hotel				
Majestic				
Oriental				
Avaliação				
	Excelente			
	Boa			
	Razoável			

Tabela 1 - Análise da competição do Hotel Arts Barcelona (Fonte: Elaboração própria)

Analisando a tabela acima podemos compreender de que forma o Hotel Arts se pode sentir “ameaçado” pela sua concorrência mais direta. Os três hotéis comparados

foram selecionados tendo em conta o seu posicionamento estratégico no mercado, recolhendo os mesmos características coincidentes com a estratégia utilizada pelo Hotel Arts Barcelona. Desta forma a análise será mais sólida e justa. Foram escolhidos quatro parâmetros de avaliação (Localização, Acesso transportes, Capacidade para eventos, Comodidades). Verificando a tabela 1 podemos entender que relativamente à localização o Hotel Arts apresenta uma boa localização assim como o hotel W, uma vez que ambos se apresentam muito próximos à praia e a zonas de bares e discotecas o que atrai bastantes pessoas ao longo do ano. Ainda assim, a localização do Hotel Majestic e do Hotel Oriental acaba por ser melhor uma vez que ambos se encontram no coração da cidade, possuindo diversas vantagens e acesso que o Hotel Arts não pode oferecer. Tocando no tema dos acessos entramos na questão relativa à facilidade de acesso a transportes. Estando o Hotel Oriental e Majestic no centro da cidade, os mesmos voltam a sair vitoriosos nesta batalha, uma vez que dispõem de todas as facilidades de acesso, sendo muito mais prático para os hóspedes deslocarem-se pela cidade como para regressar ao hotel. Apesar do Hotel Arts e o Hotel W possuírem bons acessos, os mesmos não podem ser comparados com os seus rivais diretos.

Entramos agora na questão da capacidade para receber e organizar eventos. É neste ponto que o Hotel Arts recebe toda a atenção uma vez que o mesmo se assume como uma referência no que toca à organização de eventos. O Hotel W também apresenta a receção de eventos como um dos seus pontos fortes, mas quando comparado com o Hotel Arts o mesmo fica muito atrás. Voltando a atenção para os outros dois hotéis, os mesmos assumem a derrota neste ponto, uma vez que o seu foco se apresenta para um mercado mais equilibrado entre famílias e negócios.

Por fim temos as comodidades. Neste ponto o Hotel Arts é o único que sai a perder. Isto deve-se ao facto de a última renovação do Hotel ter sido realizada há mais de 10 anos, o que lhe traz desvantagens relativamente ao desgaste da sua infraestrutura que posteriormente é criticada pelos hóspedes.

Num cômputo geral o Hotel Arts apresenta-se como um Hotel de grande nível e com enorme potencial. Ainda assim não revela um destaque tremendo relativamente aos restantes hotéis analisados quando verificando a tabela 1. Mas existe um fator crucial que lhe permite arrecadar a liderança na cidade de Barcelona. Esse fator é o facto de o Hotel Arts pertencer à cadeia The Ritz Carlton. Este “pequeno” detalhe acrescenta uma vantagem tremenda ao hotel uma vez que passa a imagem de luxo e prestígio do mais alto nível, tornando-o ainda mais apetecível por todos os clientes.

Em suma, o Hotel Arts assume a liderança na cidade de Barcelona, mais ainda assim deve rever certos aspetos a melhorar, mais concretamente, a renovação das suas instalações a fim de estar alinhado com a expectativa criada pela marca.

2.4 Localização

Este hotel de luxo fica localizado no Porto Olímpico de Barcelona. Relativamente a uma perspectiva mais prática da sua localização, o mesmo apresenta enormes facilidades ao nível de transportes e acessos. De metro até ao centro da cidade contabilizam-se, aproximadamente 10 minutos, algo que lhe confere uma localização privilegiada. De salientar, também, que o mesmo se encontra a aproximadamente 10km do aeroporto internacional de Barcelona El Prat.

Barcelona trata-se da capital da Catalunha, totalizando uma população de aproximadamente 1,6 milhões, sendo a segunda maior cidade de Espanha.

Tem o terceiro maior porto da região mediterrânica. O mesmo é o porto principal de Espanha. Desde que foram organizados os jogos olímpicos em 1992, Barcelona tornou-se um destino mais atrativo para os turistas. Estabeleceu um patamar de curtas viagens de lazer igualmente como Paris, Londres, Amsterdão.

Hoje em dia a cidade de Barcelona solidifica-se como sendo um centro relativamente á receção e organização de Eventos MICE (Meetings, Incentive, Conference and Exhibition) business.

2.5 Análise Swot

“A análise SWOT é uma ferramenta de grande importância para as organizações, pois estuda a competitividade das empresas com base em quatro variáveis: Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.” (Rodrigues, et al., 2005). A análise Swot é importante uma vez que possibilita realçar aspetos que favorecem e desfavorecem uma organização, permitindo ainda verificar as diversas vantagens e desvantagens existentes no entorno da mesma.

Nogueira (2010), refere que “a análise SWOT é uma ferramenta desenvolvida para analisar todo o ambiente empresarial, auxiliando as empresas na definição da sua posição estratégica no mercado”. A mesma centra-se em dois aspetos essenciais: Ambiente

Interno (forças e fraquezas) e Ambiente Externo (oportunidades e ameaças). “Uma empresa que conhece os seus pontos fracos, ganha uma certa vantagem competitiva, aproveitando para fortalecer os seus pontos fortes”. (Silva 2005).

Segundo as afirmações destes autores é possível compreender que a análise Swot é uma ferramenta bastante útil no sentido de ajudar a entender a posição estratégica de uma organização e quais os aspetos principais a ter em conta de forma a melhorar a estratégia da mesma.

Neste sentido analisados os pontos fortes e os pontos fracos do Hotel Arts Barcelona, também denominados como fatores internos, uma vez que são fatores que podem ser controlados pela organização; foram, igualmente, analisados os fatores externos (as oportunidades e as ameaças) visto que são fatores que influenciam a performance da empresa de forma externa, ou seja, não podem ser controlados pela organização. A seguinte tabela foi baseada em informações disponibilizadas pelos recursos humanos do hotel e em conclusões retiradas ao longo da realização do estágio.



Figura 6 - Análise Swot Hotel Arts Barcelona (Fonte: Elaboração própria)

Ao analisar a figura 6, pode-se constatar que num computo geral o hotel tem um “saldo positivo” relativamente às suas características principais.

Sendo um hotel focado para eventos e empresas, peca por conseguir gerar reservas individuais, o que não lhe permite alcançar um maior lucro pelo facto de “perder dinheiro” neste setor em específico. Ao nível da infraestrutura, apesar de apresentar características louváveis a nível arquitetónico, num aspeto de manutenção torna-se um problema fixo, uma vez que a mesma não facilita uma grande variedade de processos de revisão do estado dos materiais. Outro aspeto negativo a salientar é a fraca comunicação interdepartamental existente no hotel, que por vezes gera problemas que obrigam a medidas drásticas que levam a gastos desnecessários pela simples falta de organização e coordenação das tarefas por parte dos diferentes diretores com os seus colaboradores diretos. Um ponto fraco analisado e confirmado através do acesso ao documento de revisões diárias por parte dos clientes é sem dúvida a existência de quartos antigos, no sentido em que a sua última renovação foi realizada à demasiado tempo. As queixas constantes relativamente aos odores dos quartos, aos problemas elétricos e ao material desgastado foram diariamente salientadas pelos hóspedes que muitas vezes ofereciam uma avaliação geral da unidade hoteleira bastante negativa pelo facto dos quartos não acompanharem o nível exigido pela cadeia hoteleira.

Um aspeto que pode ser visto como ponto forte e negativo é o facto de o hotel investir em estagiários. Por um lado, é bom no sentido em que investe na formação de pessoas jovens, que exigem um menor custo ao hotel podendo ser vistos como um investimento para o futuro, tanto do hotel como dos estagiários. Por outro lado, ter estagiários em demasia impossibilita que o hotel mantenha o nível de serviço que é esperado uma vez que não possui de pessoas com experiência suficiente para conseguir oferecer esse tipo de serviço aos clientes.

Ao nível dos pontos fortes, o mesmo revela uma enorme variedade de aspetos a salientar desde o luxo da marca, a localização, o preço/qualidade e os fáceis acessos aos pontos turísticos de maior interesse. A marca Ritz Carlton aufere qualidade ao serviço do ponto de vista do cliente, e por esse motivo, a compra por parte do mesmo está positivamente influenciada. Barcelona sendo uma cidade com uma enorme diversidade ao nível de atividades e estando cercada por mar e montanha, a mesma é facilmente vista como um ponto no mapa a visitar.

Ao nível das ameaças, o mesmo apenas é afetado caso ocorram crises económicas, ou mais recentemente, pandemias mundiais, tal como qualquer outro hotel seria afetado. Outra ameaça, ainda que afete de forma inconstante, são os atentados terroristas. Apesar de Barcelona ser uma cidade que transmite bastante segurança, a mesma já foi alvo de ataques terroristas que “mancham” a imagem de total segurança que se pretende transmitir. Outro fator que pode influenciar o normal funcionamento do hotel é a ocorrência de greves dos transportes, mais propriamente dos transportes que vêm com o objetivo de abastecer o hotel.

Por fim as oportunidades à vista que apontam para uma exploração indicada para a essência do hotel, sugerindo-se a aposta em turismo de eventos negócios e lazer, tirando partido da grande variedade de eventos que vão ocorrendo ao longo do ano na cidade de Barcelona.

2.6 Estrutura Organizacional do Hotel Arts Barcelona

2.6.1 Fluxograma Departamental do Hotel Arts Barcelona

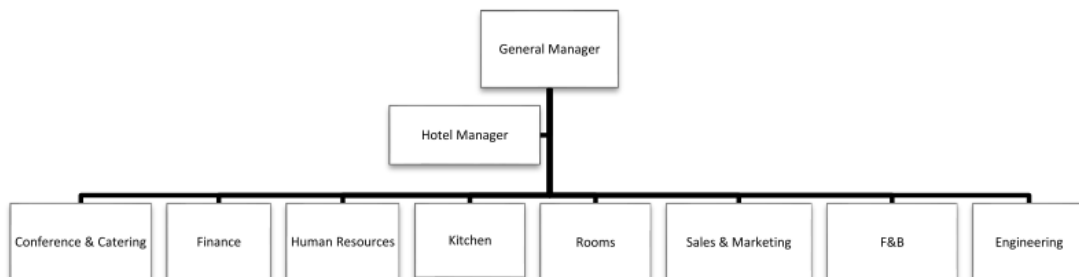


Figura 7 - Fluxograma departamental Hotel Arts Barcelona (Fonte: Recursos Humanos Hotel Arts Barcelona)

O hotel apresenta um total de oito departamentos com os respetivos colaboradores e diretores. Hierarquicamente acima destes oito departamentos está o hotel manager e por fim o general manager como é possível verificar através da figura 7.

Os oito departamentos vão de encontro ao esperado de uma unidade pertencente a uma cadeia hoteleira, uma vez que estes tipos de organizações operam sob um sistema de

tomada de decisões único, na qual estão presentes políticas coerentes e uma estratégia comum.

Começando pelo departamento de Conference & Catering o mesmo assume a responsabilidade da organização de todo o tipo de eventos do hotel. O mesmo estabelece uma relação muito sólida com o departamento de Food & Beverage.

O departamento de F&B concentra-se nos aspetos relacionados com a comida e bebidas. Desta forma incluída neste departamento estão todos os restaurantes e bares e o room service. A sua ligação com o departamento de Conference & Catering estabelece-se quando existe a necessidade de fornecer serviços de coffee breaks para qualquer tipo de reuniões, meetings, conferências e outro tipo de eventos similares. Igualmente estabelece um forte contacto com o departamento de compras uma vez que este último ajuda na obtenção dos produtos necessários para os serviços existentes.

Relativamente ao departamento de Recursos Humanos o mesmo lida com todos os assuntos relacionados com a gestão de pessoas. As funções principais centram-se em procurar, avaliar e contratar novos colaboradores. Foca-se igualmente no estabelecimento dos horários, controlo da assiduidade e definição dos detalhes contratuais. É um departamento que se vê motivado a estabelecer uma conexão constante com todos os departamentos uma vez que procura obter um constante feedback por parte dos colaboradores da unidade hoteleira.

No que toca ao departamento da Engenharia o mesmo engloba o departamento de Manutenção e o departamento de Segurança. O departamento de manutenção responsabiliza-se por conservar e manter em bom estado todos os espaços e equipamentos do hotel. Sendo um departamento crucial para o normal funcionamento da organização estabelece contacto com todos os departamentos do hotel. O departamento responsável pela Segurança tem um papel muito importante no hotel, uma vez que este tem de delinear procedimentos e regras que garantam a segurança dos clientes e dos colaboradores, transmitindo-lhes esse mesmo sentimento. Parte destas funções destinam-se a ajudar a uma maior organização numa possível evacuação ou acidente dentro do hotel, ensinando aos colaboradores a como agir em diferentes situações problemáticas dando-lhes as ferramentas para controlar a multidão. Para além de zelar pela segurança dos clientes e dos colaboradores, o responsável do mesmo também implementa medidas de proteção à

propriedade e bens do hotel, bem como revistas aleatórias às malas dos colaboradores à saída do local de trabalho.

Rooms é um departamento no qual estão inseridos os departamentos de Front Office, Housekeeping e Spa. O departamento de Front Office cria uma conexão mais sólida com o cliente, uma vez que tem como funções executar todo o tipo de tarefas que proporcionam interação com o mesmo. Desde chamadas telefónicas, reservas, check-in's e check-out's, gestão das reclamações e promoção dos serviços e produtos que o hotel tem para oferecer. O principal objetivo do Front Office é conseguir esclarecer todo o tipo de dúvidas que possam surgir por parte do cliente. O HouseKeeping procura garantir que todos os espaços do hotel por onde o cliente passa estão limpos e organizados. Este departamento, tal como o departamento de Manutenção, estabelece contacto com todos os departamentos do hotel uma vez que se encarrega limpeza dos espaços para colaboradores do hotel. No caso do Hotel Arts, o serviço de Housekeeping é fornecido por uma empresa de outsourcing. O SPA acaba por ser considerado um departamento do hotel, tendo o seu responsável como funções tratar do preço dos serviços e produtos disponíveis e da sua requisição, gerir os horários dos funcionários e estar disponível para responder às questões que possam surgir por parte dos clientes.

No que concerne ao departamento de Vendas & Marketing, o mesmo inclui os departamentos de Vendas e Marketing e ainda o departamento de Reservas. Relativamente ao departamento de Marketing o mesmo centra-se em conseguir vender os serviços que o hotel tem para oferecer. Este departamento concentra-se bastante em conseguir persuadir o cliente e criar propostas apelativas para o cliente, maior parte das vezes via online. Marketing estabelece um contacto bastante sólido com o departamento de Reservas e o departamento Financeiro. Igualmente cria bastante contacto com os departamentos F&B e Front Office.

O departamento de Vendas, tal como o departamento de Rooms, mantém um contacto constante com o cliente. No caso deste departamento o objetivo centra-se em conseguir responder a todas as questões que surgem por parte do cliente. As questões normalmente envolvem o tema de preços e disponibilidades dos quartos. Neste sentido, é também parte do trabalho do departamento de Vendas conseguir gerir a ocupação não só dos quartos, como também de todos os espaços do hotel e ainda gerir a tarifa diária. O contacto estabelecido é essencialmente com o Front Office, passando todo o tipo de

detalhes do cliente e da sua estadia. De salientar ainda o essencial contacto com o departamento Financeiro relativamente aos pagamentos efetuados pelos clientes.

Analisando o departamento Financeiro o mesmo inclui o departamento de informática e o departamento de Compras. No que toca ao departamento de informática o mesmo controla os sistemas informáticos do hotel a sua manutenção e desenvolvimento. É um departamento que está ligado a todos os departamentos uma vez que todos utilizam aparelhos informáticos que requerem um constante controlo. Relativamente à área de Compras, esta debruça-se sobre a encomenda de produtos com uma boa dinâmica entre o preço e a qualidade, tanto para os clientes internos como para os externos. Este departamento funciona através de requisições e notas de encomenda. Para além da encomenda dos produtos, este departamento ainda tem como funções dar entrada dos mesmo e a responsabilidade pelo economato e o seu inventário. Este departamento mantém uma relação de constante comunicação e interação com o departamento Financeiro, nomeadamente com a área dos Fornecedores e também com a Direção do Hotel. Contudo, também interage com os outros departamentos uma vez que as notas de encomenda têm de estar aprovadas pelo Diretor do departamento para o qual se destina o produto, pelo Diretor Financeiro e Geral.

Por último, o **Diretor Geral** deve ter a capacidade de liderança, para poder indicar o caminho aos diretores departamentais para alcançarem os objetivos financeiros a que se tinham proposto. Para tal é necessário que este saiba passar a informação corretamente e de forma perceptível aos diretores dos departamentos para que estes a passem aos seus subordinados. Este tem de usar todas as suas aptidões em gestão para planear, tomar decisões, organizar, controlar, administrar e comunicar.

Todos estes departamentos têm a necessidade de se relacionarem entre si, uma vez que se encontram interligados, tornando-se importante um canal de comunicação aberto e sem complicações para que a informação passe com toda a precisão e clareza necessária. Esta ligação e dependência que os departamentos têm uns dos outros fazem com que seja possível com a entajuda a concretização dos objetivos a que o hotel se propôs.

No sentido de facilitar a compreensão de como estes departamentos entram em contacto iremos exemplificar através da figura abaixo (figura 8) como se processa a comunicação interna.

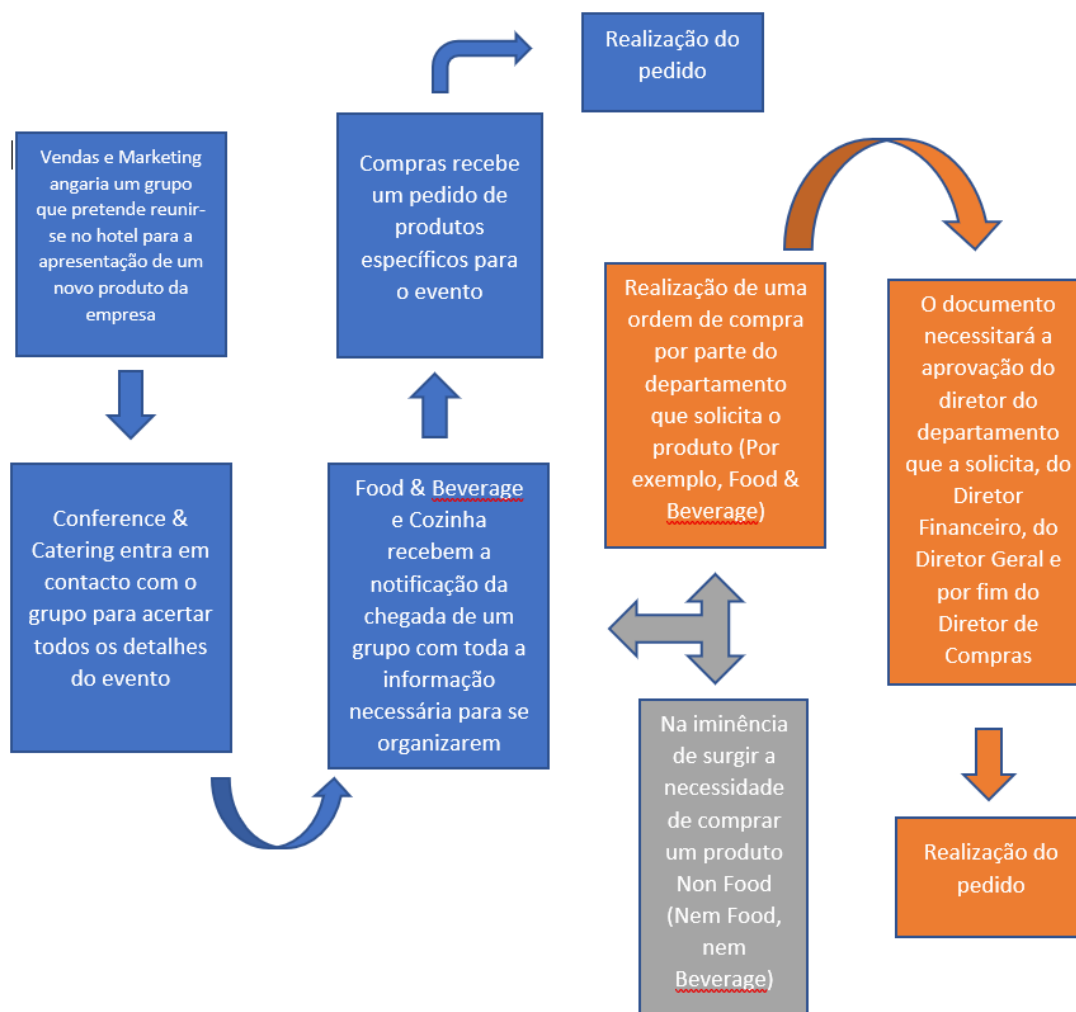


Figura 8 - Fluxo de comunicação interdepartamental (Fonte: Elaboração própria)

- Processo pedido de Food ou Beverage
- Diferenciação do processo (Distinção entre pedido de Food ou Beverage ou pedido de Non Food)
- Processo pedido de Non Food

O departamento de Vendas e Marketing consegue persuadir um grupo específico de uma empresa a realizar um evento nas instalações do hotel, a fim de realizarem uma apresentação do seu mais recente produto. Posteriormente o departamento de Conference & Catering é notificado da existência de um grupo que pretende realizar um evento no hotel. Nesse momento entram em contacto com o grupo de forma a acertar todos os pormenores. Quando tudo esteja acertado, são notificados os departamentos de Food & Beverage e Cozinha. Os mesmos recebem toda a informação necessária para se poderem organizar e preparar para garantir o melhor serviço possível. Mediante esta organização

ambos verificam as suas necessidades e realizam um pedido ao departamento de compras. Neste momento o pedido pode tender em dois sentidos: Ou é um pedido de Food e/ ou Beverage e o departamento de Compras encarrega-se automaticamente de realizá-lo ou é um pedido Non Food. No caso de ser um pedido Non Food é necessária a realização de uma ordem de compra sujeita a uma aprovação complexa. Primeiramente o diretor do departamento que solicita o produto tem de aprovar o custo do mesmo. Posteriormente o documento é entregue ao departamento de compras que imediatamente se encarrega levar o mesmo ao diretor financeiro que, com base no orçamento disponível, fará a sua análise e tomará a sua decisão. Caso seja aprovado, o mesmo é transferido para o departamento do Diretor Geral o qual tomará a decisão com base na sua experiência, interpretando se a compra será uma mais-valia para a empresa ou não. Sendo aprovado, o documento regressa ao departamento de Compras ficando a decisão final para o Diretor. Ao aprovar a compra, o pedido é realizado.

2.6.2 Fluxograma Departamento Financeiro Hotel Arts Barcelona

O nosso foco será no departamento financeiro, no qual está inserido o departamento de compras.

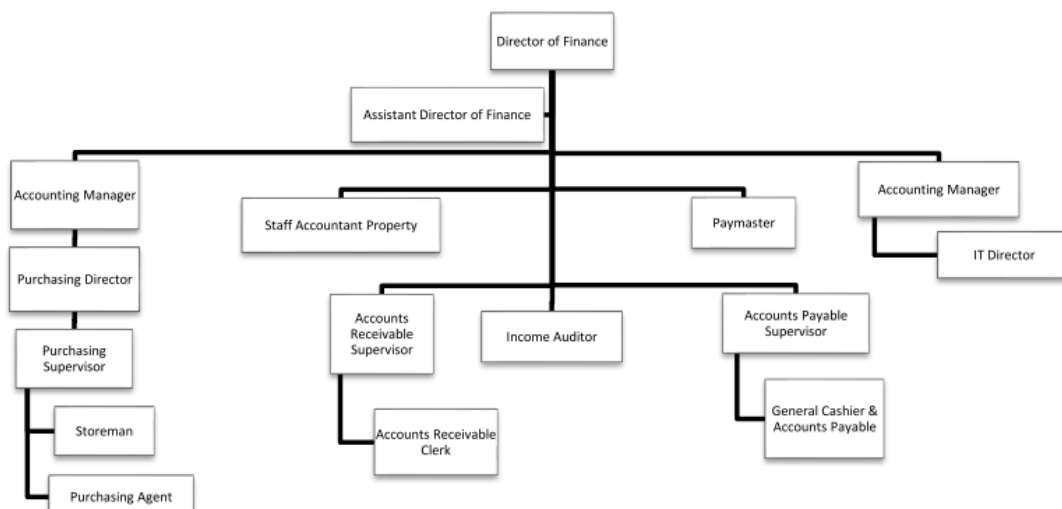


Figura 9 - Fluxograma Departamento Financeiro Hotel Arts Barcelona (Fonte: Recursos Humanos Hotel Arts Barcelona)

Dentro do departamento financeiro existe a ramificação exemplificada na figura 8. A estrutura subdivide-se em quatro pilares: Compras, Accounts Receivable, Accounts Payable e Informática. Dentro de cada uma destas subdivisões existem as seguintes posições: estagiário, agentes, supervisores, diretores de subdepartamentos e managers.

No topo da hierarquia existem ainda a posição de assistente de diretor financeiro e por fim o diretor financeiro.

2.6.1.1 Diretor financeiro

O diretor financeiro assume a responsabilidade de planejar, organizar e controlar as atividades financeiras do hotel. O mesmo estabelece políticas de forma a gerir os recursos disponíveis. Desenvolve estratégias e políticas que englobem todos os aspetos relacionados com a gestão financeira. Responsabiliza-se por preparar e analisar os relatórios e os orçamentos, preparar as previsões e analisar o desempenho financeiro.

Relativamente à comunicação interna o Diretor Financeiro procura estabelecer um contacto diário com os subdepartamentos, verificando se os processos estão a ser executados da forma correta de forma a corresponder aos resultados esperados.

2.6.1.2 Assistente diretor

O assistente responsabiliza-se por fazer a previsão de todos os custos e faturas não lançadas num determinado mês. O orçamento também faz parte das suas funções, uma vez que este ajuda o diretor financeiro na sua elaboração. Deve ainda reconciliar as contas de lançamento de receitas ou despesas, certificando-se que tudo está lançado nas contas corretas e associadas ao respetivo centro de custo.

No que toca à comunicação interna o assistente do diretor supervisiona os subdepartamentos accounts receivable e accounts payable, estabelecendo um contacto constante com os mesmos a fim de garantir um controlo detalhado das receitas e despesas.

2.6.1.3 Account manager

O Account Manager trata de estabelecer uma ligação sólida entre o cliente e a empresa. A sua responsabilidade passa dar suporte diário ao cliente indo de encontro às suas necessidades. O mesmo encarrega-se do desenvolvimento da estratégia com o cliente a fim de gerar novas oportunidades de negócio.

Relativamente à comunicação interna o account manager estabelece maior contacto com o departamento de compras uma vez que a relação com os fornecedores é uma peça crucial na sua atividade.

2.6.1.4 Paymaster

O Paymaster é a pessoa encarregue pela caixa geral do hotel, onde existe uma certa quantia para qualquer eventualidade que seja necessário. Como funções, o Paymaster assume a responsabilidade de verificar todos os envelopes de caixa dos outlets e do Front Office. O mesmo deve distribuir todos os relatórios relativos ao caixa, aos outlets, recepção e ao diretor financeiro ou ao seu assistente. Assume também a responsabilidade de preparar os documentos necessários para a realização de depósitos bancário. Tem ainda funções relacionadas com os salários.

2.6.1.5 Income auditor

O income auditor é considerado como um segundo filtro no que respeita à reconciliação das receitas do dia, sendo o primeiro o Night Auditor. Esta função cinge-se à manutenção e à atualização das declarações financeiras, bem como dos relatórios contabilísticos. De uma forma geral as suas funções centram-se em verificar se todas as saídas de pagamentos do Front Office foram legais. Igualmente deve controlar juntamente com a área dos clientes, todas as faturas de grupos (PM's ou fólhos). Deve ainda reconciliar as contas bancárias, onde verifica se todas as despesas bancárias já foram lançadas ou não.

2.6.1.6 Accounts Payable

A área do accounts receivable encarrega-se dos pagamentos a realizar aos fornecedores. Esta área assume uma maior ligação com a área de Compras. A mesma trata da entrada das faturas no sistema informático e posteriormente o seu pagamento. As suas principais funções englobam o lançar faturas com nota de encomenda, lançar de faturas sem nota de encomenda, pedir de notas de crédito, reconciliar contas correntes dos fornecedores; Atendimento aos fornecedores; Pagamento de impostos

No que concerne à comunicação interna este subdepartamento relaciona-se diretamente com o departamento de compras pela necessidade constante de confirmar a faturação correta entregue pelos fornecedores e se a mesma vai de encontro às notas de encomenda inseridas pelo departamento de compras no sistema.

2.6.1.7 Accounts Receivable

A área dos clientes tem uma série de funções, uma vez que trata do envio de faturação e também da cobrança de valores que já ultrapassaram o prazo de pagamento, acordado entre as duas empresas. Como principais funções assume a responsabilidade de emitir as notas de crédito, reemitir as faturas, reconciliar os cartões de crédito e o lançamento de cartões, pagamentos e comissões.

A sua comunicação interna estabelece-se maioritariamente com os departamentos de Front Office e Conference & Catering uma vez que é através destes departamentos que existe uma maior conexão com os clientes, mais propriamente com os pagamentos que os mesmo têm pendentes por efetuar.

Diretor de Compras/ Departamento de Compras

O diretor de Compras assume a responsabilidade de um subdepartamento na perspetiva de se encontrar inserido no departamento financeiro, mas no fundo é realmente um departamento isolado. O diretor assume a responsabilidade de planear, gerir e controlar todos os processos de compra de produtos e serviços, estabelecendo contacto com os fornecedores e clientes. O mesmo desenvolve contactos com os fornecedores atuais e futuros no sentido de obter propostas para os produtos e serviços com o nível adequado para as necessidades definidas pela direção do hotel. Deve ainda coordenar, com a direção financeira, a receção e o processamento das faturas das compras e os respetivos pagamentos.

No que concerne à comunicação interna este departamento estabelece um forte contacto com o departamento da Cozinha, o departamento de Food & Beverage e o subdepartamento Accounts Payable. Os três departamentos estão envolvidos no processo que vai desde a preparação dos pedidos (Food, Beverage e Non Food) para o evento nos

quais a cozinha vai participar na confeção dos alimentos, e nos quais o departamento de Food & Beverage se vai encarregar de toda a preparação relativa à organização e disposição do evento. Posteriormente entra em ação o departamento de Accounts Payable realizando o pagamento aos fornecedores que possibilitaram a execução do evento transportando todos os produtos e materiais necessários para a realização do mesmo.

Diretor de Informática/ Departamento de Informática

Planear e implementar um plano de gestão de recursos e de processos de tecnologias de informação. Possibilita o hotel de usufruir de sistemas e recursos existentes no mercado, uma vez que mantem um acompanhamento constante de novos lançamentos e de melhorias que surjam de hardwares e softwares já existentes. Deve ainda dirigir a seleção e instalação de equipamentos de TIC, fornecendo a formação necessária.

Num de uma forma geral estabelece contacto com todos os departamentos e subdepartamentos, uma vez que os materiais informáticos estão colocados em todos os escritórios de forma a garantir o normal funcionamento da unidade.

2.7 História da marca

2.7.1 Ritz Carlton

César Ritz nasceu em 1850 na Suíça, em Niderwald. Durante os seus anos de juventude sempre se demonstrou como sendo uma pessoa bastante ambiciosa e profissional.

Entretanto mudou-se para Paris começando por ser empregado de mesa no restaurante Voisin. Nesse mesmo estabelecimento, começou a solidificar a sua filosofia de serviço que mais tarde se viria a tornar numa das mais célebres da indústria hoteleira de luxo.

Em 1898, Cesar Ritz inaugurou o Hotel Ritz em Paris no qual começou a aplicar o seus ideais e standards de serviço em hotelaria de luxo.

Em 1899 César Ritz inaugurou o Hotel Carlton em Londres. Este viria a ser um ponto de viragem na história. *“In 1899 he opened London’s Carlton hotel, what*

ultimately would become the steppingstone for the Ritz-Carlton Hotel Company” (Sucher & McManus, 2001).

Anos mais tarde Cesar Ritz e Auguste Escoffier fundaram a companhia Ritz Carlton. A The Ritz-Carlton começou a expandir-se nos Estados Unidos, colocando foco nas ideologias de Cesar Ritz, as quais se baseavam em provisionar um serviço de excelência aos seus hóspedes. A expansão da companhia foi acompanhada por César Ritz até 26 de outubro de 1918, data em que morreu com 68 anos de idade.

Após a “Grande Depressão” em 1918 e duas guerras mundiais mais tarde, muitos dos hotéis da companhia não aguentaram as adversidades. Apesar de tudo, houve um hotel que se salientou. O Ritz Carlton de Boston. *“The Ritz-Carlton Boston was a revolution in the industry and set the standard for all future Ritz-Carlton hotels and resorts worldwide, regarding standards of service, dining and facilities” (The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.).* Este hotel acabou por se tornar num ícone na indústria hoteleira, ajudando a manter a marca viva, servindo de exemplo para todos os hotéis e resorts Ritz-Carlton. O mesmo estabeleceu standards de serviço que se solidificaram na companhia.

Entretanto em 1983 a companhia William B. Johnson comprou os direitos da marca e do nome Ritz-Carlton fundando The Ritz-Carlton Hotel Company. *Until 1997, The Ritz-Carlton expanded domestically and internationally under the roof of Johnson’s Company (Sucher & McManus, 2001).*

De 1983 até 1997, a expansão da cadeia hoteleira a nível nacional e internacional foi supervisionada pela companhia William B. Johnson. *“The company began to expand, adding new properties across the United States.”*

Durante essa mesma supervisão, em 1994, abriu o Hotel Arts Barcelona. *“This rapid expansion continued, and by the close of 1992, The Ritz-Carlton had expanded to 23 exceptional luxury hotels, earning its first Malcolm Baldrige National Quality Award. The following year, they opened their first hotel in Asia, The Ritz-Carlton, Hong Kong.*

“In 1998, the success of The Ritz-Carlton Hotel Company had attracted the attention of the hospitality industry, and the brand was purchased by Marriott International.” Em 1998, a Marriott Internacional comprou 100% dos direitos da The Ritz-Carlton, fundando The Ritz-Carlton Hotel Company L.L.C.

“Since this purchase, The Ritz-Carlton has continued to grow, providing exceptional service and genuine care to their guests across the globe”. O principal objetivo desta aquisição era dar continuidade ao crescimento, ao mesmo tempo que se

providenciava um excelente serviço e se garantiam contratos de gestão em novos hotéis e resorts internacionais. *“In 1998, Marriott International purchased The Ritz-Carlton. The main strategy of The Ritz-Carlton was to continue to grow by providing excellent service as well as obtaining management contracts for new international hotels and resorts (Sucher & McManus, 2001)”*.

Atualmente, The Ritz-Carlton Hotel Company é um operador independente da Marriott International. O mesmo atua em 30 países espalhados pelo mundo, num total de 97 hotéis e resorts, mantendo o seu padrão de serviço bem definido nos conceitos de luxo, elegância e glamour. *“Nowadays, The Ritz-Carlton operates in 30 countries worldwide with 97 hotels and resorts. The Ritz Carlton Hotel Company stands for luxury, elegance and glamour.”*

Entrando agora numa vertente mais aprofundada daquilo que The Ritz-Carlton é e aquilo que a marca representa, é importante ter uma breve noção da Missão, da Visão, dos Valores e dos Fatores Críticos de Sucesso.

A missão centra-se em *“prestar um cuidado genuíno, produtos e serviços excepcionais que resultem na liderança dos lucros”*.

A visão do Ritz Carlton é a de que o mesmo *“inspira as viagens mais significativas da vida”*. No fundo, o principal objetivo é conseguir ser o melhor fornecedor de experiências de luxo. A visão surge com a combinação dos valores e da missão.

No Ritz Carlton existem 3 valores que ajudam a solidificar o conceito base: 1) Princípios de um negócio responsável; 2) Compromisso com os direitos humanos; 3) Padrões éticos e legais.

Fatores Críticos de sucesso consistem em pilares que sustentam a estratégia definida e que facilitam o cumprimento dos objetivos principais por todas as unidades da cadeia hoteleira. Os mesmos subdividem-se em cinco: 1) Fortalecer a mística Ritz-Carlton através dos Standards de Ouro; 2) Inspirar senhoras e senhores excepcionais; 3) Criar hóspedes para a vida; 4) Oferecer excelência em produtos e serviços; 5) Maximizar o desempenho financeiro.

2.7.2 GOLD STANDARDS (Standards de Ouro)

No Ritz Carlton existem os Gold Standards, também conhecidos como padrões de ouro. O Ritz-Carlton é muitas vezes reconhecido pela sua mística, a qual deve estar enraizada nos seus funcionários, servindo de guia no seu dia-a-dia. Como forma de

facilitar a interiorização por parte de todos os funcionários, existe o Livrete do Empregado.

Neste livrete estão introduzidos os Gold Standards. Estes padrões são os pilares principais que sustentam os valores e a filosofia que operam nesta cadeia hoteleira. Os mesmos estão totalmente interiorizados nas estratégias da empresa, revelando-se como o propósito da mesma de forma a manter o foco naquilo que é a essência da The Ritz Carlton. Os mesmos subdividem-se em 6 pontos: **1) O Credo; 2) O Motto; 3) Os três passos de serviço; 4) Os Valores de Serviço; 5) O Sexto Diamante; 6) A Promessa ao empregado.**

O credo subdivide-se em três partes que juntas ajudam a consolidar o foco que existe na cultura da cadeia hoteleira: a) O Ritz-Carlton é um lugar onde o cuidado genuíno e o conforto de nossos hóspedes são nossa maior missão; b) Comprometemo-nos a fornecer as melhores instalações e serviços personalizados aos nossos hóspedes, que irão sempre desfrutar de um ambiente acolhedor, descontraído, mas requintado; c) A experiência Ritz-Carlton aviva os sentidos, infunde bem-estar e atende até mesmo os desejos e necessidades não expressos de nossos hóspedes. No The Ritz-Carlton Hotel Company, LLC, "Somos senhoras e senhores servindo senhoras e senhores." Este **lema** exemplifica o serviço antecipado prestado por todos os colaboradores. **Os três passos de serviço:** 1) Uma saudação calorosa e sincera; 2) Use o nome do convidado. Antecipação e atendimento às necessidades de cada hóspede; 3) Despedida afetuosa. Dê um adeus caloroso e use o nome do convidado. **Os valores de serviço:** 1) Construo relacionamentos fortes e crio hóspedes do Ritz-Carlton para o resto da vida. 2) Estou sempre atento aos desejos e necessidades expressos e não expressos de nossos hóspedes. 3) Tenho o poder de criar experiências únicas, memoráveis e pessoais para os nossos hóspedes. 4) Eu entendo meu papel em alcançar os fatores-chave de sucesso, adotando as pegadas da comunidade e criando o The Ritz-Carlton Mystique. 5) Eu procuro continuamente oportunidades para inovar e melhorar a experiência do The Ritz-Carlton. 6) Eu possuo e resolvo imediatamente os problemas dos hóspedes. 7) Crio um ambiente de trabalho em equipe e serviço lateral para que as necessidades de nossos hóspedes e de cada um sejam atendidas. 8) Tenho a oportunidade de aprender e crescer continuamente. 9) Estou envolvido no planejamento da obra que me afeta. 10) Tenho orgulho da minha aparência profissional, linguagem e comportamento. 11) Eu protejo a privacidade e a segurança de nossos hóspedes, meus colegas de trabalho e as informações e ativos

confidenciais da empresa. 12) Sou responsável por níveis inflexíveis de limpeza e pela criação de um ambiente seguro e livre de acidentes. **O 6º Diamante** formado pela Mística; Engajamento Emocional; Funcional. **A promessa ao empregado:** No The Ritz-Carlton, nossas damas e cavalheiros são o recurso mais importante em nosso compromisso de serviço aos hóspedes. Ao aplicar os princípios de confiança, honestidade, respeito, integridade e comprometimento, nutrimos e maximizamos talentos para o benefício de cada indivíduo e da empresa. O Ritz-Carlton promove um ambiente de trabalho onde a diversidade é valorizada, a qualidade de vida é aprimorada, as aspirações individuais são realizadas e o The Ritz-Carlton Mystique é fortalecido.

Resumidamente, a cadeia Ritz Carlton procura proporcionar um ambiente de luxo e conforto para os seus clientes ao mesmo tempo que promove uma mística de proteção e reconhecimento para os seus colaboradores, uma vez que os mesmos são uma peça essencial para alcançar os objetivos da empresa.

3 Estágio

3.1 Atividades e tarefas desempenhadas

Nos primeiros dois dias em contacto com o hotel, fomos introduzidos a uma sessão de orientação/formação liderada pelo Departamento de Recursos Humanos. A mesma orientação serviu tanto para novos estagiários como para novos colaboradores. A orientação providenciou todo o tipo de informação e detalhes em relação ao hotel. Desde informação relacionada com os valores e a cultura Ritz-Carlton, procedimentos internos até aos aspetos relacionados com os benefícios em ser colaborador tanto do hotel, como também, da cadeia hoteleira. Ao longo da orientação, foi possível entrar em contacto com os membros do Comité executivo que partilharam informação sobre o seu departamento em questão, salientando também aspetos relacionados com a mística Ritz Carlton e o que a mesma espera dos seus novos colaboradores/estagiários.

Foi ainda realizada uma visita guiada aos pontos principais do hotel, focando-se maioritariamente nas zonas de staff.

Após as primeiras 3 semanas em contato com o hotel e a exercer funções no mesmo, todos os colaboradores e estagiários dos primeiros dois dias voltámos a reunir-nos na “Orientação dos 21 dias”. A mesma serviu para reforçar as ideias previamente fornecidas,

aprofundando alguns aspetos inerentes aos diferentes departamentos com que cada colaborador/estagiário estava envolvido. A essência destas formações é conseguir informar todos os seus colaboradores acerca da forma como devem proceder na execução do serviço e a forma como devem se integrar no funcionamento da unidade como um todo, alinhando-se com a estratégia Ritz-Carlton.

No dia 11 de março, tanto estagiários como novos colaboradores voltaram a encontrar-se para a “Orientación 21”. Neste dia, foram reafirmadas as informações fornecidas na primeira orientação dando-se continuidade à formação correspondente à organização e função de todos os departamentos do hotel. No final de cada orientação, cada estagiário e colaborador recebeu um certificado de formação. Desta forma, a empresa Ritz-Carlton garante que os seus colaboradores estão instruídos relativamente aos procedimentos técnicos e de serviços do seu posto de trabalho. Estas formações procuram atingir o principal objetivo que se centra em garantir que todos os procedimentos são realizados de forma uniforme, não só no Hotel Arts Barcelona, mas em todos os hotéis da companhia.

O estágio foi desenvolvido, num âmbito geral, no Departamento de Compras. O estágio decorreu principalmente no departamento de compras do Hotel Arts Barcelona. Existiu ainda a oportunidade de participar num Lateral Service (nome atribuído pela organização a todos os serviços feitos fora do departamento principal de trabalho), no departamento de finanças. O Lateral Service ajudou a compreender o funcionamento de outros departamentos e a sua interligação.

Relativamente ao departamento de compras, foram várias as atividades realizadas, aprofundar conhecimentos e adquirir experiência relativamente às responsabilidades inerentes à categoria de alimentos e de non-food. Quanto às categorias de bebidas foi apenas adquirido conhecimento teórico.

Entre as atividades realizadas diariamente podem salientar-se as seguintes: **1)** avaliar o estado geral dos produtos rececionados; **2)** verificar se a quantidade dos produtos recebidos corresponde à quantidade pedida e à quantidade faturada; **3)** verificar faltas na receção de mercadorias; **4)** realizar pesagens aleatórias para verificar se o peso pedido e recebido corresponde ao faturado; **5)** medir a temperatura dos produtos congelados e verificar se se encontram dentro dos valores recomendados; **6)** introduzir faturas no sistema “Materials Control”; **7)** corrigir incidências; **8)** rececionar e controlar ordens de compra; **9)** pedir orçamentos a fornecedores.

Semanalmente, era realizado um controlo dos preços de frutas e vegetais que variavam semanalmente e mensalmente e era realizado o inventário de todas as matérias-primas existentes no hotel. Abaixo encontra-se organizada de forma cronológica a tabela 1 que representa as mesmas tarefas acima referidas.

TAREFAS DIÁRIAS					
TAREFA	SEG	TER	QUA	QUI	SEX
Receção e controlo da mercadoria	8:00h - 11:00h	8:00h - 11:00h	8:00h - 11:00h	8:00h - 11:00h	8:00h - 11:00h
Verificar produtos em falta; realização dos pedidos de segunda hora	11:00h - 13:00h	11:00h - 13:00h	11:00h - 13:00h	11:00h - 13:00h	11:00h - 13:00h
Introdução das faturas no sistema Materials Control	14:00h - 15:00h	14:00h - 15:00h	14:00h - 15:00h	14:00h - 15:00h	14:00h - 15:00h
Realização do pedido geral para o dia seguinte; Realização de relatório de Food Cost diário.	15:00- 16:00h	15:00- 16:00h	15:00- 16:00h	15:00- 16:00h	15:00- 16:00h
Correção de incidências; receção e controlo das ordens de compra; Pedido de orçamentos a fornecedores.	16:00-17:00h	16:00-17:00h	16:00-17:00h	16:00-17:00h	16:00-17:00h

Tabela 2 - Tarefas diárias Departamento de Compras Hotel Arts Barcelona (Fonte: Elaboração própria)

Relativamente às tarefas periódicas as mesmas consistiam nas seguintes:

- Atualização semanal dos preços praticados pelos três principais fornecedores de fruta e verdura na tabela de excel destinada ao pedido geral diário;
- Revisão mensal dos inventários (armazém geral e os diferentes restaurantes e bares)

Ao longo dos seis meses de estágio realizado no Hotel Arts Barcelona, desenvolveram-se competências tanto pessoais, como profissionais.

Primeiramente a competência linguística, sendo usada constantemente ao longo de todo o dia de trabalho, tanto para interagir com maior parte dos colaboradores como também para estabelecer contacto com os fornecedores do hotel.

A nível das relações interpessoais e visto que neste estabelecimento as relações humanas são extremamente valorizadas, percebeu-se a influência que poderá ter, no sucesso de uma empresa hoteleira, o bem-estar de todos os seus colaboradores e o facto de se sentirem valorizados e acarinhados.

No dia-a-dia do departamento de compras desenvolveram-se capacidades de trabalho em equipa com os restantes colegas de departamento, de trabalho sob pressão, de comunicação com os trabalhadores da empresa, de organização a nível informático, de criatividade na procura de soluções para problemas relacionados com o fornecimento de matérias-primas, de autonomia relativamente a assuntos da responsabilidade do departamento de compras e de adaptabilidade a uma cultura diferente e a um trabalho novo. A nível profissional, no que se refere à experiência em gestão de compras, foi possível aclarar a relevância de uma gestão eficiente e eficaz ao participar no dia-a-dia do departamento de compras do Hotel Arts Barcelona.

A nível profissional, no que se refere à experiência em gestão de compras, foi possível aclarar a relevância de uma gestão eficiente e eficaz ao participar no dia-a-dia do departamento de compras do Hotel Arts Barcelona. A companhia Ritz-Carlton foi uma excelente escolha para a realização do estágio por permitir o desenvolvimento das várias competências referidas e por mostrar a eficiência da utilização de um método de gestão de compras centralizado numa grande empresa hoteleira - o Hotel Arts Barcelona.

Pelo seu lado, o estágio no Hotel Arts Barcelona ofereceu uma experiência notável, desde logo, com os seus lemas, salientando que os estagiários merecem o mesmo tratamento que qualquer outro trabalhador e que o bem-estar de cada um se reflete no bem-estar de todos. Os seus lemas (referidos anteriormente) têm um profundo impacto na aprendizagem de qualquer profissional do setor. A valorização dos profissionais que este hotel preconiza motiva os trabalhadores a serem mais empenhados e produtivos.

O Hotel Arts Barcelona prima pelo requinte, pelo luxo e pelo cuidado extremo com o bem-estar dos seus hóspedes, No que se refere à gestão de compras, o Hotel Arts Barcelona tem um serviço muito organizado, fruto de anos de experiência e de atenção com qualquer pormenor; o trabalhador sabe o que deverá fazer e como responder às exigências do dia a dia dos vários departamentos da unidade. O hotel adota um método de gestão de compras centralizado que lhe permite estar ciente de todos os gastos com compras de cada departamento, realizar uma previsão de necessidades que previne a insuficiência de stock e prever gastos futuros.

3.2 Entrevistas

3.2.1 Objetivos das entrevistas

As realizações destas entrevistas têm em vista alcançar uma perspetiva mais aproximada da realidade relativamente à importância da comunicação interna numa unidade hoteleira e nos departamentos que a constituem. As mesmas procuram entender de que forma a comunicação influencia os resultados e objetivos de um hotel de luxo. Para isso as entrevistas foram realizadas a pessoas experientes no campo, uma vez que adquiriram ao longo de vários anos conhecimento que lhes permite fornecer uma visão mais sólida daquilo que é necessário implementar ou alterar no hotel a fim de garantir uma melhoria nos seus resultados.

3.2.2 Objetivos das questões

1. **Considera essencial uma unidade hoteleira possuir um departamento de compras?** Esta questão tem o objetivo de perceber se um departamento de compras é algo que deve estar presente em qualquer unidade hoteleira ou se apenas deve estar inserido em casos específicos.

2. **Quais as principais vantagens em existir um departamento de compras no hotel?** Esta pergunta procura salientar os atributos em existir um departamento de compras numa unidade hoteleira.

3. **O que mudaria no departamento de compras do hotel?** Procura-se perceber quais os aspetos que devem estar sujeitos a uma mudança, analisando se as mesmas mudanças estão relacionadas com a comunicação interna.

4. **Está familiarizado com os sistemas de gestão centralizado, descentralizado e híbrido?** Esta pergunta é fechada, com o fim de ajudar a consolidar o que foi descrito previamente na revisão de literatura

5. **Qual o sistema utilizado pelo hotel?** Entender qual o método de gestão utilizado pelo hotel.

6. **Entende que o sistema de gestão utilizado pode influenciar a comunicação entre departamentos?** Compreender a visão do especialista em relação à ligação entre comunicação interna e sistema de gestão utilizado.

7. **Como vê a comunicação interdepartamental do hotel e de que forma lhe parece influenciar o hotel na obtenção dos seus resultados?** Estabelece-se aqui um objetivo em conseguir entender qual a perspectiva da pessoa entrevistada relativamente à forma como os resultados do hotel são influenciados pelo nível de comunicação interna praticada.

8. **O que mudaria no seu departamento para melhorar a comunicação?** Esta pergunta surge com o intuito de explorar mais profundamente quais os aspetos essenciais a mudar no departamento em questão, analisando as falhas existentes no mesmo no que toca à sua comunicação com os restantes departamentos.

9. **Com que departamento sente existir uma melhor e uma pior comunicação? O que gera essa distinção?** O intuito desta pergunta passa por conseguir entender que aspetos num relacionamento entre departamentos podem ser cruciais na criação de uma boa ou má ligação ao nível da comunicação.

10. **Algum exemplo de um momento em que a falta de comunicação fez toda a diferença entre um bom resultado e um mau resultado?** A última pergunta tem o objetivo de obter um exemplo vivido pelo especialista obtendo assim uma visão mais realista e consistente.

3.2.3 Interpretação das respostas obtidas nas entrevistas

Nos Apêndices (Apêndice A) encontram-se as respostas fornecidas pelos entrevistados.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Com a realização do presente relatório pretendeu-se responder à questão: O fluxograma de comunicação interdepartamental e de gestão de compras utilizado pelo hotel será o mais indicado, ou existem alternativas que apresentem maiores benefícios?

Através da revisão de literatura e da realização do estágio foi possível concluir que atualmente o sistema de gestão que o hotel utiliza, sendo o mesmo o centralizado, é o mais indicado. Ainda que os sistemas descentralizados e híbrido apresentem as suas vantagens, na prática não conseguem produzir tantas vantagens como o sistema centralizado. Este último é essencial, principalmente, quando a dimensão de uma unidade hoteleira é média ou grande, que é o caso. Para além de permitir um maior controlo dos gastos, possibilita que cada departamento se foque nas suas principais funções, estando o departamento de compras totalmente centrado em conseguir adquirir os melhores produtos aos melhores preços, realizando uma gestão mais eficiente.

Com as respostas obtidas nas entrevistas foi possível obter uma visão mais realista e aprofundada de como realmente funciona o hotel e de que forma o mesmo pode melhorar o seu rendimento, tendo em conta a perspetiva dos dois especialistas entrevistados.

No que toca à comunicação entre departamentos, o sistema utilizado pelo hotel é o mais recomendando. Na revisão de literatura foi possível entender que a comunicação nos sistemas descentralizado e híbrido está menos presente entre os departamentos, uma vez que os pedidos são realizados de uma forma mais independente. Para além de reduzir a comunicação entre departamentos, aumenta o risco de descontrolo de gasto, resultando numa gestão pouco eficaz.

Relativamente ao sistema centralizado para além do controlo de gastos ser claramente superior, permite a comunicação entre departamentos, o que ajuda a perceber se os produtos e materiais adquiridos vão de encontro às necessidades do hotel. Ainda assim, através do estágio e das entrevistas foi possível entender que existem diversos problemas relativamente à comunicação interdepartamental.

Uma das desvantagens do sistema centralizado é que o mesmo obriga a um feedback constante da situação dos pedidos, colocando o departamento de compras numa

posição exaustiva de controlo de todos os pedidos. Desta forma o controlo dos custos e análise de preços e fornecedores fica em segundo plano, quando deveria ser o seu foco principal. Ainda assim, esta desvantagem pode ser ultrapassada se existir um maior investimento na quantidade de staff existente no departamento de compras. No caso do Hotel Arts Barcelona, motivado em grande parte pela pandemia Covid-19, todos os departamentos sofreram uma redução de recursos humanos abrupta, causando sobrecarga de funções para o staff que se manteve presente na unidade. No caso do departamento de compras o mesmo ficou reduzido a quatro funcionários. Este facto obrigou a uma racionalização dos processos, sendo que as tarefas mais administrativas passaram para segundo plano, passando as tarefas operativas a assumir o controlo do departamento. Futuramente, um investimento no staff do departamento possibilitará um regresso das tarefas administrativas ao primeiro plano, suavizando a questão do controle exaustivo dos pedidos.

Agregando toda a informação obtida, é possível concluir que o sistema centralizado continua a ser o que traz maior consistência a uma unidade hoteleira de grandes dimensões, pelas vantagens financeiras e comunicativas que consegue proporcionar.

5 Conclusão, limitações e sugestões de melhoria

Com a finalidade de concluir o presente documento terminamos com as considerações finais. Começando por entender se os objetivos propostos foram alcançados.

O objetivo geral foi obter conhecimentos através de especialistas profissionais na área hoteleira a fim de poder utilizar estes novos conhecimentos futuramente. Este mesmo objetivo foi alcançado através das entrevistas numa perspectiva mais específica. Numa perspectiva geral, o mesmo objetivo foi alcançado ao longo do estágio, motivado pelas mais diversas interações proporcionadas com os diversos colaboradores com os quais tive a possibilidade adquirir experiências das mais variadas formas.

Em relação aos objetivos específicos, os mesmos passaram por perceber a influência que o departamento de compras tem numa gestão bem-sucedida de um hotel de luxo, bem como perceber a correlação existente entre o departamento de compras e os restantes departamentos do hotel. Ambos os objetivos específicos foram atingidos, principalmente através da entrevista com o Diretor do Departamento de Compras que me permitiu obter uma visão mais ampla de tudo o que engloba um departamento de compras, como também do funcionamento de um hotel a partir do mesmo departamento. Ainda sobre os objetivos específicos, a experiência obtida em seis meses de estágio possibilitou a criação de uma ideia sólida da influência que as tomadas de decisão num departamento de compras podem ter no futuro de uma empresa. A responsabilidade de poder controlar os gastos, através da análise de preços e fornecedores, facilitou o desenvolvimento de uma visão mais realista daquilo que um departamento representa numa unidade hoteleira e da importância que tem.

O presente trabalho apresentou algumas limitações ao longo da sua elaboração que passarei a explicar de seguida.

Uma das entrevistas foi toda realizada através da resposta direta do entrevistado através do seu computador, enquanto uma das entrevistas foi possível realiza-la pessoalmente, tendo a mesma sido gravada. Devido às pessoas selecionadas possuírem uma agenda bastante repleta tornou-se impraticável a realização de ambas as entrevistas de forma presencial. A limitação adjacente a este tipo de entrevista (resposta direta) é o facto de a mesma não apresentar flexibilidade, impossibilitando o surgimento de

perguntas pertinentes no momento, limitando a informação adquirida tornando o trabalho menos rico.

Outra limitação foi a realização do estágio ainda durante a pandemia Covid-19. Esta situação impossibilitou poder estar em contacto com outros departamentos de forma mais direta adquirindo experiência e conhecimento que posteriormente poderiam servir o presente trabalho tornando-o mais sólido e consistente.

Por último, e ainda relacionado com a pandemia Covid-19, o facto de o departamento se ter apresentado, durante largos meses, com pessoal reduzido a fim de combater o impacto financeiro causado pela pandemia. Apesar de poder ter trabalhado num departamento com menos recursos humanos, promovendo o meu rápido crescimento e desenvolvimento dentro do mesmo adquirindo experiência de uma forma mais direta, esse facto impossibilitou que pudesse explorar com mais profunda e detalhadamente algumas questões que iam surgindo ao longo do estágio, uma vez que as responsabilidades que me foram passadas ocupavam maior parte do tempo laboral.

Ainda assim, estas limitações não se constituíram como um entrave para a realização do trabalho, tendo sido contornadas de uma forma positiva.

Por fim, pretendo encerrar este capítulo sugerindo algumas melhorias. Ficou bem cimentada, especialmente através das entrevistas, a ideia de que o hotel pode desenvolver a sua comunicação entre departamentos. Uma das sugestões de melhoria seria possibilitar uma experiência de Lateral Service mensal a todos os colaboradores. No fundo, a ideia é de que os colaboradores possam visitar os restantes departamentos do hotel, adquirindo uma perspetiva mais detalhada do funcionamento do hotel. Desta forma, para além de desenvolver a comunicação entre departamentos, ajuda no desenvolvimento de colaboradores mais experientes e versáteis. Outra melhoria seria um investimento em recursos humanos no departamento de compras. Neste momento o departamento executa funções reativas uma vez que, por falta de staff e de tempo para executar tarefas essenciais para o normal funcionamento do hotel, existe a necessidade de tornar o processo mais prático e objetivo. A existência de poucos recursos é compreensível no sentido em que se atravessa uma crise económica. Ainda assim, esse investimento em staff seria vantajoso a longo prazo, uma vez que o controlo de gastos seria mais detalhado e eficiente, proporcionado uma maior receita para o hotel.

Conclui-se que um departamento de compras assume um papel basilar na gestão de uma unidade hoteleira. A sua posição está bem assente e, por esse motivo, o mesmo não pode ser visto simplesmente como um complemento ao hotel, mas sim como mais uma peça do puzzle, essencial para alcançar os resultados pretendidos pela empresa.

6 Bibliografia

- Ali, B.J. (2021) Assessing (The impact) of advertisement on customer decision making: Evidence from an educational institution. *Afak for sciences journal*, 6(1): 425-439.
- Anwar, K., & Louis, R. (2017). Factors Affecting Students' Anxiety in Language Learning: A Study of Private Universities in Erbil, Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(3), 160.
- Anwar, K., & Qadir, G. H. (2017). A Study of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction in Private Companies in Kurdistan. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(12), 239944.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). Inspiring future entrepreneurs: The effect of experiential learning on the entrepreneurial intention at higher education. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6.
- Arnold, J. R. (1999). *Administração de materiais: uma introdução (Vol. 1)*. São Paulo: Atlas.
- Araujo, E. (2001). *Contribuição ao Estudo de Indicadores Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros, sob o Enfoque da Gestão Estratégica*. São Paulo.
- Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. 1998. *Purchasing Principles and Management*
- Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., & Jones, D. (2000). *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Atlas.
- Bedey, L., Eklund, S., Najafi, N., Wahrén, W., & Westerlund, K. (2008). *Purchasing Management*. Chalmers University of Technology.
- Botelho, D. (2010). *Satisfação e Fidelidade dos Turistas no Sector Hoteleiro: Uma Aplicação à Ilha de são Miguel*. Dissertação de Mestrado. Universidade dos Açores.
- Burgess, C. (2007). Is there future for hotel financial controllers. *International Journal of Hospitality Management*, 161-174.
- Carvalho, J. 2017. *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

- Clampitt, P.G. (2001). *Communicating for managerial effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Cooper, C.; Fletcher, J.; Gibert, D. & Wanhill, S. (2008). *Tourism: Principles and Practice*. Edinburgh: Pearson Educations.
- Corina, P. S., & Subsidiary, I. (2010). *Purchasing Management and Its Important Role in Providing Value Added To Organizations*. *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, 1(1), 1046–1051.
- Craveiro, A. R. P. (2013). *O Departamento Financeiro de uma unidade hoteleira de Cinco Estrelas - O caso do Sheraton Lisboa Hotel & SPA*. 106.
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao turismo*. 5^a ed. [s.l.]: Lidel
- Dias, M., & Aurélio, P. (2007). *Administração de materiais: uma abordagem logística*. São Paulo: Atlas.
- Gelderman, C. J. & van Weee, A. J., 2005. *Purchasing Portfolio Models: A critique and update*. *Journal of Supply Chain Management*, p. 19.
- Gronroos, C. (2001), *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*, 2nd Edition, New York: John Wiley and Sons.
- Hald, K. & Ellegaard, C., 2009. *Supplier evaluation processes the shaping and reshaping of supplier performance*. *International Journal of Operations & production Management*, Volume 31, pp. 888-910.
- Heinritz, S. F., & Farrell, P. V. (1988). *Compras: princípios e aplicação (Vol. 5)*. São Paulo: Atlas.
- Henrique, D., & Sousa, P. De. (2017). *ANÁLISE DE PORTFÓLIO DE COMPRAS : ESTUDO DE CASO - Lombada -*.
- Hotel Arts Barcelona—Script.pdf. (2019). Marriott International. HotelShop
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/172093/Thesis_%20Tran%20Ha%20My.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Jesus, J. da S. (2013). *A Qualidade na Prestação de Serviços Hoteleiros : o impacto da satisfação na fidelização de clientes*.

- Lambert, D. M., 2004. The eight essential supply chain management processes. Supply chain management review, pp. 18-26.
- Leenders, M. R., Johnson, P. F., Flynn, A. E. & Fearon, H. E. 2006. Purchasing and Supply Chain Management: With 50 Supply Chain Cases, New York, McGraw-Hill.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). Services Marketing – People, Technology, Strategy. 6^a ed. Pearson International.
- Luxury Hotels & Resorts: Business Values. (2020). The Ritz-Carlton. <https://www.ritzcarlton.com/en/community-footprints/our-commitment/values>
- Luxury Hotels & Resorts: Community Footprints. (2019). The Ritz-Carlton. <https://www.ritzcarlton.com/en/community-footprints>
- Luxury Hotels & Resorts: Gold Standards. (2019). The Ritz-Carlton. <https://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards>
- Maria Flora Pinto Seixeira de Matos. (2015). A Gestão Estratégica de Operações no Desempenho das Unidades Hoteleiras de Cadeia em Portugal. 2015. <http://weekly.cnbnews.com/news/article.html?no=124000>
- Mariano, M. (2013). Gestão partilhada e comunicação numa liderança de sucesso (Dissertação de Mestrado). Disponível em <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/5961>
- Marques, J. A. (2006). Introdução à hotelaria. Porto: Civilização Editora
- McIvor R. T., 2000. A case-based reasoning approach to the make or buy decision. MCB University Press, pp. 295-310.
- Monzcka, R. M., Handfield, R. B., Guinipero, L. C., Patterson, J. L. & Waters, D. 2010. Purchasing and Supply Chain Management.
- Moreira, S. M. da R. (2013). Definição de estratégias para a gestão de compras: estudo de caso. 155.
- My, T. H. (2019). Improving Purchasing Activities with a Hybrid Purchasing Structure [Bachelor's thesis, JAMK - University of applied sciences].

- Neely , A., Gregory, M. & Platts, K., 1995. Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 15, pp. 80-116.
- Nogueira, N.S. Análise Delphi e SWOT das Matérias-primas de Produção de Biodiesel: Soja, Mamona e Microalgas. 2010. 74 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2010.
- Pavia, N., & Ivanovic, S. (2007). The procurement process in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 13(3), 637–642.
- Peter Baily; David Farmer; Barry Crocker; David Jessop & David Jones. (2015). *Procurement Principles and Management* (PEARSON (ed.); 11th ed.).
- Quintas, M. A. (2006b). *Organização e Gestão Hoteleira* (Vol. II). Lisboa: Oteltur, 363.
- Rego, A. (2013). *Comunicação Pessoal e Organizacional - Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Rodrigues, Jorge Nascimento; et al. *50 Gurus para o Século XXI*. 1. Ed. Lisboa: Centro Atlântico. PT, 2005.
- Silva, Luciano Luz. Análise SWOT. Disponível em: <<http://agenda-digital.blogspot.com.br/2009/07/matriz-de-analise-de-swot.html>>. Acesso em 19 agosto de 2017.
- Silva, M. C. C. da. (2018). *Gestão da comunicação em hotelaria e o seu impacto na reputação das organizações*.
- Simões, E.; Michel, M.; – Importância da gestão de compras para as organizações. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis*, Vol. 2 (2004). Stevenson
- Stock, J. R. & Lambert, D. M., 2001. *Strategic logistics management*. 4ª edição ed. s.l.:McGraw- Hill International Editions.
- Top, C., & Ali, B. J. (2021). Customer satisfaction in online meeting platforms: Impact of efficiency, fulfillment, system availability, and privacy. *Amazonia Investiga*, 10(38), 70– 81.
- Van Weele, A., (2005), *Purchasing and supply chain management; analysis, planning and practise*, 4th edition. Thomson

van Weele, A. J., 2010. Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planing and practice. 5ª ed. New York: Cengage Learning.

Vieira, M. (2009). “Hotel Tryp Coimbra”. Relatório de Estágio. Universidade de Coimbra.

Apêndices

Apêndice A – Entrevistas

Entrevista 1 - Diretor do Departamento de Compras (Entrevista gravada pessoalmente)

- Considera essencial uma unidade hoteleira possuir um departamento de compras?

R: É o ideal, mas depende da dimensão do hotel. Ou seja, em hotéis com um número de quartos e um volume de vendas elevados, é necessário que exista um departamento de compras.

Em hotéis pequenos muitas vezes os diretores departamentais encargam-se de fazer os pedidos respetivos aos seus departamentos. O problema nesta forma de gestão é que, por exemplo, uma diretora do Departamento de HouseKeeping não deveria ocupar-se de fazer os pedidos do seu departamento, uma vez que a sua posição pede outro tipo de responsabilidades, como verificar que todos os quartos estão em condições para trabalhar, que seguem todas as normas de limpeza, etc.

Ou seja, tem sentido num hotel de médias ou grandes dimensões existir um departamento de compras que se dedique essencialmente a analisar os melhores preços e melhores fornecedores para que o hotel possa usufruir dessas vantagens? Totalmente. Num hotel pequeno deve existir? Se o mesmo já estiver inserido numa central de compras, onde grande parte dos acordos já estão negociados (Ex: Marriott e Entegra) não será necessário. Caso contrário, é sempre benéfico possuir um departamento de compras.

- Quais as principais vantagens em existir um departamento de compras no hotel?

R: Uma das vantagens é o desenvolvimento da supply chain (Cadeia de valor). Ou seja, no final das contas não é o mesmo ter um departamento de compras que apenas passe pedidos, quando existe um departamento de compras que negocia preços, está presente no mercado, que vai a feiras de novos fornecedores, procura os melhores fornecedores a fim de valorizar a empresa etc. É muito importante estar continuamente no mercado procura dos melhores produtos e preços. E para além disso, o departamento dedica-

se ao controlo de gasto, verificar o orçamento disponível, controlo de gastos, desvios, etc.

- O que mudaria no departamento de compras do hotel?

R: Reduzir tarefas administrativas para realmente dedicar mais tempo e esforço nas coisas que realmente traem mais benefícios. Ou seja, muitas vezes passamos tanto tempo a controlar as ordens de compra, que acabamos por não ter tempo de analisar todos os preços de tudo o que compramos, procurando outras alternativas.

Intervenção do entrevistador: Isso também acontece pela falta de staff disponível, correto?

R: Correto. Seria muito mais benéfico procurar novos fornecedores e analisando preços, do que apenas passar pedido e controlar ordens de compra. Esse é um dos pontos principais.

Outro ponto que nos condiciona bastante é a necessidade que o Departamento de compras funcione de forma proactiva e não reativa. Por exemplo, se nós sabemos que temos um evento com muito movimento, podemos reunir-nos com os departamentos, com os fornecedores e comentar aquilo que se prevê gastar, aquilo que se pretende consumir, planificar as devoluções sempre que termine um evento, etc. A forma reativa passa por receber um pedido e passá-lo diretamente ao fornecedor. A pratica é vantajosa porque se antecipa. Se tens tempo de poder analisar (Stocks, Fornecedores alternativos, preços) pode evitar problemas desnecessários, sendo mais eficiente. Mas, atualmente o nosso departamento funciona à base da forma reativa.

Por último, permite negociar grandes quantidades de produtos a um preço muito mais em conta. Com estes acordos, a empresa beneficia a longo prazo.

- Está familiarizado com os sistemas de gestão centralizado, descentralizado e híbrido?
- **R: Sim, estou.**
- Qual o sistema utilizado pelo hotel?
- **R: O nosso sistema é centralizado.**

- Entende que o sistema de gestão utilizado pode influenciar a comunicação entre departamentos?
 - **R: Sem dúvida. Nós aqui utilizamos o software Materials Control. Por onde são executados os pedidos de cada departamento do hotel. O mesmo, aparte do controlo de receitas de todos os departamentos, permite retirar informação ao máximo detalhe. Por exemplo, consegue-se obter informação exata de todos os meus, o custo por menu, informação do que vendem, com que margens, qual a rentabilidade por prato, etc. Ou seja, este tipo de sistema permite que exista um controlo ao mínimo detalhe, o que evita igualmente gastos desnecessários. Desta forma, tendo esta informação, podemos passar a mesma ao departamento em questão e indicar-lhe se está a ter uma boa ou má rentabilidade, algo que nos outros sistemas é mais difícil de conseguir controlar. Ainda acrescentar, que o Materials Control permite controlar stocks, ter históricos de consumo por departamento, etc. O conhecimento é poder. Logo podemos tomar melhores decisões com este sistema centralizado.**
 - Uma das queixas que mais recebemos, fruto do sistema utilizado, é a chegada dos pedidos e o estado das ordens de compra. Basicamente, como controlamos tudo o que entra no hotel, os restantes departamentos necessitam de feedback constante da entrada dos materiais que solicitam. A solução que encontramos a fim de amenizar este problema foi a mudança futura ao sistema informático Birchstreet. Neste mesmo, qualquer departamento vai poder aceder ao estado atual do seu pedido (Se já foi aprovado, se está em processo de chegada, etc). Isto irá facilitar não só no aspeto comunicativo entre os departamentos, como nos dará mais tempo para fazer aquilo que realmente é a nossa função, neste caso, controlar gasto e analisar preços.
 - Como vê a comunicação interdepartamental do hotel e de que forma lhe parece influenciar o hotel na obtenção dos seus resultados?
- R: O maior problema não só neste hotel, mas na maioria dos hotéis é sem dúvida o tema comunicação. Comunicação pura e dura. Por exemplo, sempre que pretendes implementar uma nova medida no hotel, há sempre pessoas que se impõem. Neste sentido, o que deves fazer é identificar todos os**

stakeholders, informar os mesmos das mudanças que pretendes aplicar e os benefícios que essa mudança vai atrair. Ou seja, comunicação é a base para o progresso. Outro exemplo, a falta de comunicação com o departamento de cozinha e a falta de comunicação no próprio departamento de cozinha. Tema dos pedidos que passamos diariamente. Continuam a existir problemas ao passar os pedidos com as referências corretas aos fornecedores, porque para além de não avisarmos diariamente o departamento de cozinha das atualizações das referências (fazendo-o apenas esporadicamente), o próprio diretor do departamento não comunica aos seus colaboradores que existem novas referências e que as mesmas se devem passar da forma atualizada a fim de receber o produto esperado. Isto é simplesmente falta de comunicação.

- O que mudaria no seu departamento para melhorar a comunicação?

R: Reuniões semanais com os departamentos a fim de saber tudo o que é necessário pedir, indo de encontro ao que referi anteriormente de manter um estilo de compras proativo. Isto permite um maior controlo dos pedidos que são urgentes e o que não são. Se não existe essa comunicação, nós podemos estar a gerir os pedidos de forma errada, pedindo o que é urgente mais tarde. Outra forma de melhorar a comunicação seria sair do próprio departamento, visitando os restantes departamentos (Lateral Service num catering de Cozinha, por exemplo). Isto dá-nos outra perspetiva da forma como funciona o hotel, o que nos permitirá compreender de forma mais aprofundada como podemos solucionar problemas que apenas são compreendidos quando os vemos de uma “perspetiva elevada”.

- Com que departamento sente existir uma melhor e uma pior comunicação? O que gera essa distinção?

R: Lamentavelmente, com o nosso próprio departamento, o de Finanças. A comunicação entre mim e o diretor financeiro não é fluída. Com os mais diretos (Cozinha, F&B e Rooms) penso que de forma geral temos uma comunicação boa. Claro que sempre existem problemas, com Cozinha um pouco mais é verdade, também devido à personalidade dos “Chefs” que tem uma forma de trabalhar muito própria, mas não acredito que exista uma má comunicação com nenhum departamento em concreto. Penso que existe a

oportunidade de melhorar a comunicação no nosso Departamento Financeiro.

- Algum exemplo de um momento em que a falta de comunicação fez toda a diferença entre um bom resultado e um mau resultado?

R: Existem diversos exemplos. Muitas vezes porque se tomam várias decisões sem seguir os processos normativos da Marriott. Um exemplo em concreto, quando negociámos o contrato de champagne do hotel eu negocieei os preços, reuni-me com as marcas, tenho acesso aos consumos, negoceio a proposta, etc. Neste caso eu estou a negociar para o departamento de Rooms e não para o nosso. Tenho de ter muito claro que o meu objetivo é apoiar o departamento de Rooms, devendo olhar desde fora para tomar a minha decisão. Sendo assim, devo compreender aquilo que é o hotel, o que representa e o que necessita. Sempre que tomamos decisões deste género devemos entrar em contacto com o departamento de F&B, procurando o seu consenso, procurando igualmente a perspetiva do diretor geral, etc. Ou seja, o que pretendemos é que a decisão seja tomada de diferentes pontos de vista, a fim de obter a decisão mais correta. Isto seria o processo normal de comunicação para uma boa decisão. Um exemplo de uma má decisão, por não seguir os processos normais, é o facto de neste momento termos produtos que se compraram para um evento em específico e que agora nem se podem devolver por ter terminado o tempo de devolução e porque o hotel não os pretende utilizar. Ou seja, é dinheiro mal investido que poderia servir outros propósitos do hotel, mas por um tema de orçamento, não se pode fazer outros investimentos até à entrada do novo orçamento. Tudo isto porque houve um salto nos processos normativos e a decisão foi direta para o diretor financeiro, que não comunicou com os restantes departamentos da sua tomada de decisão.

Entrevista 2 - Diretor do Departamento de Cozinha Chef Executive (Resposta direta)

1. Considera essencial uma unidade hoteleira possuir um departamento de compras?

R: Sim, eu penso que seja essencial. Devendo sempre considerar-se o tamanho do hotel.

2. Quais as principais vantagens em existir um departamento de compras no hotel?

R: Ponto de comunicação para o nosso departamento e ponto de comunicação para os nossos fornecedores. Procura de produtos para o hotel, controlo dos pedidos e da chegada dos produtos.

3. O que mudaria no departamento de compras do hotel?

R: O departamento de compras deve entender a necessidade do cliente. Não é a nossa decisão procurar automaticamente produtos mais caros. Mas o departamento de compras deve focar-se em conseguir produtos de qualidade e em ir de encontro ao que o nosso cliente procura. Isto significa que o departamento de compras deve ter um extenso conhecimento de produtos, devendo igualmente ser bons comunicadores.

4. Está familiarizado com os sistemas de gestão centralizado, descentralizado e híbrido?

R: Sim, estou.

5. Qual o sistema utilizado pelo hotel?

R: Sem resposta.

6. Entende que o sistema de gestão utilizado pode influenciar a comunicação entre departamentos?

R: Não, os sistemas não influenciam a comunicação, as pessoas sim.

7. R: Mais comunicação, compreender o cliente final, e compreender o impacto da posição de suporte.

8. O que mudaria no seu departamento para melhorar a comunicação?

R: Ter o Sistema de pedidos em ordem e falar pessoalmente sobre a compra de novos produtos.

9. Com que departamento sente existir uma melhor e uma pior comunicação? O que gera essa distinção?

R: Sem resposta.

10. Algum exemplo de um momento em que a falta de comunicação fez toda a diferença entre um bom resultado e um mau resultado?

R: Não existir acompanhamento dos pedidos, não existindo uma comunicação decente, resultando em frustrações para todos.