

Diogo Maria Albuquerque Cabaceira

Anantara Hotels & Resorts: A Gestão Operacional Integrada



2019

Diogo Maria Albuquerque Cabaceira

Anantara Hotels & Resorts: A Gestão Operacional Integrada

Relatório de Estágio

Mestrado em: Direção e Gestão Hoteleira

Trabalho efetuado sob a orientação de Prof.º Adjunto convidado Mestre e Especialista Carimo Rassal e coorientado pelo Assistente convidado Mestre Abílio Guerreiro



2019

Anantara Hotels & Resorts: A Gestão Operacional Integrada

Declaração de autoria de trabalho

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

Assinatura

Diogo Maria Albuquerque Cabaceira

Anantara Hotels & Resorts: A Gestão Operacional Integrada

©*Copyright*: em nome de Diogo Maria Albuquerque Cabaceira

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

A entrega deste trabalho expressa o final de uma etapa onde aprendi, trabalhei e cresci, enquanto pessoa e profissional. A todos os envolvidos, um Muito Obrigado!

Um forte e sentido agradecimento aos meus pais, pelo apoio, compreensão, incentivo, dedicação e motivação, entregues ao longo de todo o percurso. Sem eles nada teria sido possível!

Um especial obrigado aos meus orientadores, por todo o processo de orientação, que incluiu apoio, sugestões, disponibilidade e críticas. Tornaram-se um elemento fundamental para que tudo isto fosse possível.

Um sincero obrigado à minha namorada, que me apoiou, compreendeu e deu força ao longo desta jornada.

Por último e não menos importante, agradeço igualmente a todas as pessoas que se cruzaram comigo durante o percurso de estágio, pelas oportunidades, ensinamentos e partilhas de conhecimento.

A todos vós estou enormemente grato!

Resumo

O presente relatório enquadra-se no âmbito do estágio de segundo ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, da Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo, da Universidade do Algarve. Tem como intuito ilustrar a realização do estágio na modalidade *cross training* no Anantara Vilamoura Algarve Resort.

Este relatório apresenta como principal objetivo dar a conhecer as diferentes operações realizadas nos diversos departamentos, alvo da atuação do estagiário. Os conceitos abordados derivaram da aprendizagem obtida ao longo do percurso académico, incidindo no primeiro ano de mestrado, por forma a interligar a teoria à prática profissional.

Ao longo desta etapa foi possível adquirir e desenvolver conhecimentos ao nível da gestão e direção de diversos departamentos do empreendimento, nomeadamente, Económico, Manutenção, Alimentação e Bebidas, Alojamentos, Comercial, Relações Públicas e *Revenue Management*.

Os objetivos gerais do estágio passaram pela real aproximação ao quotidiano e desafios inerentes à prática da direção e gestão hoteleira. Foi possível compreender diferentes teorias que dominam o exercício profissional, recorrendo aos conteúdos académicos e sob um processo de supervisão.

O presente trabalho fornece uma caracterização da unidade hoteleira, uma elaboração teórica de cada departamento, as atividades efetivamente realizadas em cada um e respetiva reflexão crítica. Finalmente são apresentadas algumas limitações e conclusões.

Em suma os objetivos propostos foram cumpridos e este percurso permitiu um amadurecimento a nível pessoal e profissional.

Palavras chave: Relatório de Estágio, Anantara Vilamoura Algarve Resort, Gestão Operacional, *Cross Training*, Hotelaria.

Abstract

This report is part of the internship developed as a component of the second year of the master's degree in Hospitality Management and Administration of the School of Management, Hospitality and Tourism of the Algarve University. Its aim is to present the work developed through the internship in the field of cross training at the Anantara Vilamoura Algarve Resort.

This report's main goal is to clarify about the different operations carried in the various departments being the object of the internship. The concepts approached were a result of the academic learning process of the first year of the master, as a way of connecting theory and professional practice.

Throughout this process it was possible to acquire and develop knowledge in the area of management and administration of various departments of the resort, namely, Store Management, Maintenance, Food and Beverage, Accommodation, Commercial, Public Relations and Revenue Management.

The general purposes of this internship were the immersion in the working day-to-day life and the challenges associated with hospitality management and administration. It was possible to understand the different theories that lead the job, using the academic contents and under a supervision process.

This work provides a characterization of the hotel unit, a theoretical elaboration of each department and the activities performed in each one, and a critical reflection. Finally, some limitations and final conclusions will be presented.

To conclude, the proposed goals were achieved, and this process granted a personal and professional growth.

Keywords: *Internship Report, Anantara Vilamoura Algarve Resort, Operational Management, Cross Training, Hospitality.*

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento do estágio	2
Objetivos e motivações do estágio	2
Capítulo II – Caracterização da empresa	3
2.1. Contextualização histórica do Minor Internacional (MINT).....	3
2.2. Caracterização do Minor Hotel Group	3
2.2.1. As marcas Minor Hotels (MH)	4
2.2.1.1. Avani Hotels & Resorts.....	4
2.2.1.2. Elewana Colection.....	4
2.2.1.3. Oaks Hotels Resorts & Suites	4
2.2.1.4. Tivoli Hotels & Resorts.....	5
2.2.1.5. Anantara Hotels & Resorts.....	5
2.3. Minor Hotels em Portugal	5
2.4. Minor Hotels no Algarve	6
2.5. Anantara Vilamoura Algarve Resort	7
2.5.1. Facilidades do Resort.....	8
2.5.2. Anantara Gurus	13
2.5.3. Caracterização dos alojamentos do <i>Resort</i>	14
2.5.4. Organograma.....	15
Capítulo III – Descrição do estágio	16
3.1. Plano de estágio	16
3.2. O estágio no Anantara Vilamoura Algarve Resort.....	17
3.2.1. Gestão de Operações no Economato.....	17
3.2.1.1. Gestão de encomendas	18
3.2.1.2. Receção de mercadorias	19
3.2.1.3. Gestão dos locais de armazenamento de mercadorias	21
3.2.1.4. Gestão de <i>stocks</i>	24
3.2.1.5. Gestão de requisições internas	26
3.2.1.6. Funções e tarefas desempenhadas no Economato.....	27
3.2.1.7. Reflexão crítica sobre o Economato.....	30
3.2.2. Gestão de Operações no Departamento de Serviços Técnicos de Manutenção.....	33
3.2.2.1. Gestão da Manutenção	34
3.2.2.2. Contratos de Manutenção.....	39

3.2.2.3. Medidas de autoproteção - Segurança Contra Incêndios em Edifícios (SCIE)	39
3.2.2.4 Funções e tarefas desempenhadas no Departamento de Serviços Técnicos de Manutenção	52
3.2.2.5. Reflexão crítica sobre o Departamento de Serviços Técnicos de Manutenção	55
3.2.3. Gestão de Operações no Departamento de Alimentação e Bebidas	57
3.2.3.1. <i>Benchmarking</i>	58
3.2.3.2. Gestão do <i>Point of Sale</i> (POS)	60
3.2.3.3. Gestão das fichas técnicas de produção de comida	61
3.2.3.4. Funções e tarefas desempenhadas no Departamento de A&B	62
3.2.3.5. Reflexão crítica sobre o Departamento de Alimentação e Bebidas	66
3.2.4. Gestão de Operações no Departamento de Alojamentos	69
3.2.4.1. Operações de <i>Front Office</i>	70
3.2.4.2. O sistema de gestão da propriedade (PMS)	71
3.2.4.3. Operações de <i>Back Office</i>	72
3.2.4.4. Operações de <i>Housekeeping</i>	73
3.2.4.5. Operações de <i>Night Auditor</i>	74
3.2.4.6. Operações de <i>Costumer care</i>	75
3.2.4.7. Funções e tarefas desempenhadas no Departamento de Alojamentos	76
3.2.4.8. Reflexão crítica sobre o Departamento de Alojamentos	80
3.2.5. Gestão de Operações no Departamento Comercial	83
3.2.5.1. Funções e tarefas desempenhadas no Departamento Comercial	84
3.2.5.2. Reflexão crítica sobre o Departamento Comercial	87
3.2.6. Operações do Departamento de Relações Públicas	89
3.2.6.1. Funções e tarefas desempenhadas no Departamento de Relações Públicas	90
3.2.6.2. Reflexão crítica sobre o Departamento de Relações Públicas	91
3.2.7. Operações do Departamento de <i>Revenue Management</i>	93
3.2.7.1. Funções e tarefas observadas no Departamento de <i>Revenue Management</i>	94
3.2.7.2. Reflexão crítica sobre o Departamento <i>Revenue Management</i>	94
IV Conclusões	96
V Referências Bibliográficas	99
Anexos	103

Índice de Figuras

Figura 1 - Logotipos das cinco marcas do grupo Minor Hotels.....	4
Figura 2 - Minor Hotels em Portugal	6
Figura 3 - Minor Hotels no Algarve.....	7
Figura 4 - Anantara Vilamoura Algarve Resort	7
Figura 5 - Sala de tratamento do Anantara SPA	8
Figura 6 - Restaurante Victória	9
Figura 7 - Restaurante Ria	9
Figura 8 - Restaurante EMO	9
Figura 9 - Anantara Lounge & Bar	10
Figura 10 - Bar Palms.....	10
Figura 11 - Bar Cascades	11
Figura 12 - Dining By Design	11
Figura 13 - Salas de Reuniões e Eventos	12
Figura 14 - Serviço Tuk Tuk	12
Figura 15 - Golf Guru.....	13
Figura 16 - Organograma Anantara Vilamoura Algarve Resort	15
Figura 17 - Tipos de Manutenção	36
Figura 18 - ANPC - Categorias de Risco - Medidas de Autoproteção de Segurança Contra Incêndios em Edifícios	45
Figura 19 - Simbologia gráfica de SCIE - Sinalização de Emergência	50
Figura 20 - Simbologia gráfica de SCIE - Bloco Autónomo Permanente	50
Figura 21 - Simbologia gráfica de SCIE - Bloco Autónomo não Permanente	50
Figura 22 - Simbologia gráfica de SCIE - Extintor Portátil de Pó Químico ABC.....	51
Figura 23 - Simbologia gráfica de SCIE - Extintor Portátil de CO2.....	51
Figura 24 - Simbologia gráfica de SCIE - Manta Ignífuga	51
Figura 25 - Simbologia gráfica de SCIE - Boca de Incêndio Armada Tipo Carretel	51
Figura 26 - Ciclo das mercadorias.....	58

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização dos alojamentos do Resort.....	14
Tabela 2 - Câmaras de Refrigeração para armazenamento de mercadorias.....	23
Tabela 3 - Horário de Expedição das Requisições.....	27
Tabela 4 - Constituição do Regime Jurídico de Segurança Contra Incêndios em Edifícios	42
Tabela 5 - Utilizações Tipo de Edifícios e Recintos	43
Tabela 6 - Categorias de Risco da Utilização - Tipo VII "Hoteleiros e Restauração"	45

Lista de Abreviaturas

A&B – Alimentação e Bebidas;

ANPC – Autoridade Nacional de Proteção CIVIL;

AVAR – Anantara Vilamoura Algarve Resort;

DLC – Data Limite de Consumo;

DS – Delegado de Segurança;

FEFO – *First Expire First Out* (Primeiro a Expirar, Primeiro a Sair);

FIFO – *First In First Out* (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair);

GSC – Guest Service Center (Serviço de Atendimento ao Cliente);

LIFO – *Last In First Out* (Último a Entrar, Primeiro a Sair);

LMER – Lista de Mercado;

MC – Margem de Contribuição;

MH – Minor Hotels;

MINT – Minor International;

OT – Ordem de Trabalho;

PMS – *Property Management System* (Sistema de Gestão de Propriedades);

POS – *Point Of Sale* (Ponto de Venda);

RJSCIE – Regime Jurídico de Segurança Contra Incêndios em Edifícios;

RM – Revenue Management;

RP – Relações Públicas;

SCIE - Segurança Contra Incêndios em Edifícios;

SPA – Saúde Pela Água;

UT – Utilização Tipo.

Introdução

O estágio curricular é a fase culminante no que concerne à formação de uma identidade profissional, bem como a descoberta e consciencialização das competências e dificuldades que lhe estão inerentes. O estágio foi desenvolvido com o objetivo de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo de todo o percurso académico, na perspetiva de alcançar experiência profissional no contacto com a realidade.

O presente relatório foi elaborado a partir de todas as vivências, registos e avaliações do estágio curricular no Anantara Vilamoura Algarve Resort (AVAR), no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, lecionado pela Universidade do Algarve, na Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo, entre 16 de janeiro e 23 de agosto de 2018, totalizando 1260 horas. Pretende ainda, este trabalho, tornar claras algumas das funções de direção e gestão de departamentos, bem como todas as atividades desenvolvidas pelo estagiário.

O respetivo estágio decorreu sob a orientação do Prof^o Adjunto convidado Mestre e Especialista Carimo Rassal e sob a coorientação do assistente convidado Mestre Abílio Guerreiro, bem como dos diferentes diretores dos vários departamentos.

De modo a ilustrar de uma forma organizada e de fácil compreensão o percurso realizado, o seguinte relatório encontra-se dividido em capítulos. Primeiramente é efetuada uma caracterização bastante informativa e cronologicamente organizada da empresa em questão. Posteriormente é realizada uma descrição do estágio, onde para além de uma descrição do que foi efetuado, é também feita alguma reflexão e relacionamento entre os conteúdos teóricos e práticos aprendidos nesta fase. Todo o capítulo é subdividido em subcapítulos, cada um representante de cada departamento alvo deste *cross training*. Finalmente é realizada uma conclusão, que motiva uma reflexão geral acerca de expectativas, oportunidades, conceitos desenvolvidos, limitações, prática adquirida e todo o percurso académico.

Capítulo I – Enquadramento do estágio

Objetivos e motivações do estágio

Tendo em consideração que o objetivo primordial do estágio curricular, no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, se centra na estreita relação entre os conhecimentos consolidados ao longo do percurso académico e a efetiva prática profissional, o AVAR, foi, de entre um diversificado conjunto de empreendimentos turísticos, selecionado para o efeito.

Esta decisão baseou-se no facto de ter sido esta unidade, a única capaz de se comprometer em fornecer um estágio na modalidade de *cross training*, centrada na gestão de diversos departamentos. Tendo em conta a premissa acima mencionada, esta oportunidade proporcionou a prática e relacionamento dos mais variados conceitos, estratégias e capacidades fornecidas ao longo de todas as unidades curriculares. A aliciar a mesma, ainda se juntou o carácter de prestígio do grupo onde se insere, a marca Anantara e a expressão desta cadeia internacional em Portugal. A possibilidade de realização da prática hoteleira neste grupo foi, desde logo, tida como uma excelente oportunidade de adquirir uma valiosa bagagem profissional no ramo da direção e gestão hoteleira, devido ao facto de este *resort* se inserir num grupo com 50 anos de experiência, o que pressupõe uma boa e competitiva estrutura organizacional.

Partindo do que foi supramencionado e de um modo específico, os objetivos deste contacto com a realidade profissional foram uma mais valia, porque passaram pela capacidade de gerir recursos humanos, materiais e operacionais, tomar decisões assertivas e de carácter lucrativo para a unidade hoteleira, a real aproximação ao quotidiano e desafios recorrentes na prática da direção e gestão hoteleira, bem como a capacidade de os detetar e solucionar, ilustrando o carácter prático-pedagógico desta etapa de consolidação de conhecimentos.

Em súpula, este foi um processo de preparação para a futura realidade laboral, guiado e supervisionado, por forma a preparar o estagiário, apoiando a construção de um sólido e eficaz percurso, através do acompanhamento da rápida inovação e crescente mudança dos dias correntes, numa grande exigência competitiva e de qualidade.

Seguidamente é então apresentada a unidade hoteleira em questão, de forma a enquadrar o local de estágio.

Capítulo II – Caracterização da empresa

O AVAR está integrado num vasto leque de 44 hotéis Anantara, espalhados pelo mundo. Todos estes empreendimentos pertencem ao grupo *Minor Hotels* (MH), sendo este o primeiro Anantara em Portugal e na Europa (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).

2.1. Contextualização histórica do Minor Internacional (MINT)

O grupo MINT foi fundado em 1968 na Tailândia e surgiu com a abertura do seu primeiro empreendimento, o Royal Garden Resort Pattaya. Relatando as principais intervenções do MINT, em 1980, fundou o Minor Food Group através da abertura do primeiro restaurante da marca The Pizza Company, que é atualmente uma cadeia de restaurantes de franquia internacional. Crescendo, essencialmente no mercado Asiático, em 1999 iniciou os seus negócios na área da saúde e bem-estar com a aquisição de um prestigiado SPA na Tailândia. Mais tarde, em meados de 2010, iniciou-se no ramo da moda com o lançamento da marca GAP na Tailândia (Minor Hotels, 2018; Minor International, 2018).

Através da criação, investimento e gestão de várias empresas em diferentes mercados e setores de atividade ao nível internacional, o grupo tem vindo a desenvolver ao longo dos seus 50 anos de existência, negócios na área da hotelaria, comidas e bebidas, saúde e bem-estar, mercado imobiliário, comércio eletrónico, moda e entretenimento. O MINT representa na sua totalidade um valor de mercado superior a cinco biliões de euros e emprega dezenas de milhares de funcionários em 63 países (Minor Hotels, 2018; Minor International, 2018).

2.2. Caracterização do Minor Hotel Group

O Minor Hotel Group, parte integrante do MINT, é um grupo hoteleiro internacional que explora novas possibilidades de hospitalidade, através da oferta de um portfólio diversificado, de propriedades projetadas de forma estratégica, para atrair uma variedade de viajantes, atendendo às novas tendências e necessidades pessoais. O grupo detém hotéis sob propriedade, operação e investimento, compostos pelas marcas Avani, Oaks, Elewana, Tivoli, Anantara, Four Seasons, Marriott, St. Regis, Radisson Blu, The Estates Samui, entre outras. Opera em 63 países inseridos em Ásia-Pacífico, Médio-Oriente, África, Oceano Índico, Europa e América do Sul. As diferentes marcas que o constituem estão representadas em diferentes mercados e segmentos alvo, ao nível internacional, sendo este formado por 530 propriedades. É ainda de notar que o grupo integra o padrão global *Green Growth 2050*, isto é, cumpre uma série de padrões ambientais e de sustentabilidade da indústria hoteleira internacionalmente reconhecidos (Minor Hotels, 2018; Minor International, 2018).

2.2.1. As marcas Minor Hotels (MH)



Figura 1 - Logotipos das cinco marcas do grupo Minor Hotels (Elaboração Própria) – (Adaptado do site Minor Hotels, 2018)

Entre a variada gama dos MH, existem em 2018 cinco diferentes marcas Minor, sendo que, cada marca tem as suas características diferenciadoras e uniformes a todas as unidades que a representam.

2.2.1.1. Avani Hotels & Resorts

A marca Avani está presente em 15 países com um conjunto total de 24 empreendimentos. Esta oferece nas suas unidades, uma combinação entre a genuína hospitalidade e os modernos recursos de estilo de vida, aliados a um design e estilo contemporâneos. Seja para um descanso em família ou para um passeio a dois, os hotéis e *resorts* Avani oferecem um conforto relaxado através da prestação de um serviço atencioso (Avani Hotels & Resorts, 2018; Minor Hotels, 2018).

2.2.1.2. Elewana Colection

Espalhadas pelo continente Africano, a marca Elewana Colection, conta com 15 propriedades em três países. As suas unidades oferecem alojamentos únicos, nos seus diferentes acampamentos, pousadas e hotéis. Com localizações excepcionais, proporcionam experiências junto do panorama que é o espetáculo da vida selvagem e da cultura africana. Os alojamentos prezam pelo seu design e conforto superiores, aliados a padrões de serviço elevados. A marca agrega em si uma forte responsabilidade, por reduzir o impacto ambiental, através da utilização de recursos energéticos renováveis, materiais locais e uma boa política de gestão de resíduos (Elewana Collection, 2018; Minor Hotels, 2018).

2.2.1.3. Oaks Hotels Resorts & Suites

Oaks Hotels Resorts & Suites é um dos maiores fornecedores de alojamento em apartamentos na Austrália, agregando um portfólio de mais de 56 propriedades em cinco países, incluindo Austrália, Nova Zelândia, Tailândia, Emirados Árabes Unidos e Índia. A sua oferta combina uma mistura de hotéis de cidade em locais centrais e *resorts* em destinos turísticos, na Ásia-Pacífico e Médio Oriente. Preparados para famílias e grupos, apresentam um alojamento

superior e instalações de lazer, aliados à qualidade dos locais onde estão inseridos (Minor Hotels, 2018; OAKS Hotels Resorts & Suites, 2018).

2.2.1.4. Tivoli Hotels & Resorts

Fundado no ano de 1933 em Portugal, os hotéis e *resorts* Tivoli abrangem um portfólio diversificado de empreendimentos de quatro e cinco estrelas, com personalizações e instalações exclusivas. A marca conta com 10 unidades em Portugal, duas no Brasil e 11 no Qatar. Seja em cidades cosmopolitas, refúgios românticos ou praias paradisíacas, a marca Tivoli combina conjuntos de serviços locais e experiências únicas, com o intuito de revelar a autenticidade de cada destino (Minor Hotels, 2018, Tivoli Hotels & Resorts, 2018).

2.2.1.5. Anantara Hotels & Resorts

O conceito Anantara surgiu em 2001, com a abertura da primeira propriedade de luxo no retiro histórico à beira-mar de Hua Hin, na Tailândia. Desde então, a marca Anantara expandiu por todo o mundo, estando hoje presente no Camboja, China, Emirados Árabes Unidos, Indonésia, Maldivas, Moçambique, Omã, Portugal, Qatar, Sri Lanka, Tailândia, Vietname e Zâmbia (Anantara Hotels and Resorts, 2018; Minor Hotels, 2018).

Todos os hotéis e *resorts* de luxo Anantara, são pormenorizadamente projetados e oferecem experiências de caráter genuinamente moderno, adaptado e relacionado com cada destino em questão. É uma marca de luxo superior, que oferece, através da hospitalidade o que é característico em cada região, com o objetivo de proporcionar a melhor experiência possível aos seus clientes, dando a conhecer o que as regiões e culturas têm de melhor (Anantara Hotels and Resorts, 2018; Minor Hotels, 2018).

2.3. Minor Hotels em Portugal

Em Portugal o Minor Hotel Group opera através de 13 empreendimentos de quatro e cinco estrelas. As suas unidades estão espalhadas de Norte a Sul de Portugal, sendo que seis delas estão localizadas no Algarve (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018; The Residences at Victoria Algarve, 2018; Tivoli Hotels & Resorts, 2018).



Figura 2 - Minor Hotels em Portugal (Elaboração Própria) – (Adaptado dos sites do Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018, The Residences at Victoria Algarve & Tivoli Hotels & Resorts, 2018)

2.4. Minor Hotels no Algarve

Especificamente na região do Algarve, o grupo opera através de seis unidades distribuídas desde Lagos até Vilamoura. Estas unidades dispõem de um trunfo ímpar, caracterizado pela proximidade do mar. No entanto esta valência é qualificada pela sazonalidade sentida em toda a região do Algarve. Um outro fator que representa um elemento fulcral no aumento do número de visitantes nesta região, é a totalidade das ligações aéreas efetuadas, em especial, pelo aeroporto de Faro durante os meses de Verão (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018; The Residences at Victoria Algarve, 2018; Tivoli Hotels & Resorts, 2018).



Figura 3 - Minor Hotels no Algarve (Elaboração Própria) – (Adaptado dos sites do Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018, The Residences at Victoria Algarve & Tivoli Hotels & Resorts, 2018)

2.5. Anantara Vilamoura Algarve Resort

O AVAR surge da remodelação do antigo Hotel Tivoli Victoria, através de um forte *rebranding*, feito pelo Minor Hotel Group, na marca Anantara. Abriu as portas em abril de 2017 e encontra-se entre os melhores hotéis de cinco estrelas em Vilamoura. Rodeado de campos de golfe, localiza-se numa zona privilegiada de Vilamoura, em frente ao icónico Victoria Golf Course, desenhado pelo famoso Arnold Palmer, a cerca de cinco quilómetros da marina de Vilamoura, a 12 km de Albufeira e a perto de 25 km do Aeroporto Internacional de Faro (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).



Figura 4 - Anantara Vilamoura Algarve Resort – (Adaptado do Site Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018)

2.5.1. Facilidades do Resort

SPA – O Anantara SPA Vilamoura, SPA de luxo premiado, baseia-se nas tradições de cura das culturas de bem-estar mais ricas do mundo. Entre os vários tipos de tratamentos, a sua oferta define-se pelas terapias mediterrânicas centenárias, rituais *Ayurveda* holísticos e tratamentos asiáticos exóticos. O SPA dispõe de sete salas de tratamento, piscina de vitalidade interior, sauna, banho turco e duche *Vichy*. Todas as terapeutas são altamente qualificadas, por forma a oferecer um excepcional padrão de qualidade nos tratamentos prestados (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).



Figura 5 - Sala de tratamento do Anantara SPA – (Adaptado do Site Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018)

Kids Club – O *Kids Club* do resort integra a Worldwide Kids, líder mundial em cuidados infantis na indústria hoteleira. Todas as suas atividades são implementadas por profissionais acreditados pela City and Guilds, que preza por ser líder global no desenvolvimento de habilidades e processos de aprendizagem. O *Kids Club* do Anantara Vilamoura, destaca-se ainda por ser o único resort no Algarve com serviço de creche para crianças dos quatro meses aos 18 anos de idade, através de clubes divididos por faixas etárias (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).

Ginásio – O resort dispõe de um ginásio totalmente equipado com serviço de *personal training* (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).

Restaurante Victoria – O restaurante baseia-se no serviço de *Buffet gourmet*, com espaço para *Show Cooking*. Aqui são servidos os pequenos almoços e jantares através de um variado buffet temático semanal (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).



Figura 6 - Restaurante Victória – (Adaptado do Site Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018)

Restaurante Ria – Estimado por prestar homenagem ao Parque Nacional da Ria Formosa, o Restaurante Ria usufrui de uma variada oferta de peixes e mariscos locais. Normalmente, aberto apenas para almoços, oferece um espaço interior e um espaço exterior com vista para a piscina e campo de golfe (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).



Figura 7 - Restaurante Ria – (Adaptado do Site Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018)

Restaurante Emo – Remetendo para o conceito de *Fine Dinning*, o restaurante de assinatura une a gastronomia com o vinho. Todo o cardápio foi pormenorizadamente desenvolvido, através de um trabalho conjunto entre o Chefe Executivo e o especialista em vinhos, por forma a oferecer a melhor harmonia entre os produtos locais e o vinho. O restaurante está aberto cinco dias por semana exclusivamente para jantares (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).



Figura 8 - Restaurante EMO – (Adaptado do Site Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018)

Anantara Lounge & Bar - O Anantara Lounge & Bar localiza-se no *Lobby* da entrada do *resort* e oferece uma excelente vista sobre o campo de golfe Victoria. Composto por espaços interiores e exteriores, serve bebidas e comidas (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).



Figura 9 - Anantara Lounge & Bar – (Adaptado do Site Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018)

Bar Palms - Este é o bar da piscina principal, formado por uma ampla área. Serve toda a zona envolvente à piscina, incluindo as espreguiçadeiras, as cabanas e ainda um espaço completo por mesas e cadeiras onde se pode apreciar um *snack* ou uma bebida (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).



Figura 10 - Bar Palms – (Adaptado do Site Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018)

Bar Cascades – Localizado junto da piscina exclusiva a adultos, o Bar Cascades serve toda a zona que envolve a piscina, composta por espreguiçadeiras, cabanas e um plano relvado onde se pode estender a toalha. Aqui são servidas diversas bebidas e petiscos de excelência (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).



Figura 11 - Bar Cascades – (Adaptado do Site Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018)

Spice Spoons – Mostrando o que é característico da região, esta é uma experiência de culinária que dá aos participantes a oportunidade de aprender a cozinhar um prato local, desde Cataplana, Arroz de Marisco, até, figos recheados com amêndoa. A experiência inicia com a visita ao Mercado de Loulé, os participantes, acompanhados por um chefe de cozinha, vão adquirir os mais frescos produtos para a confeção do prato selecionado. De seguida, os participantes regressam ao *resort*, vão para uma cozinha aberta e têm uma aula de culinária interativa, onde vão aprender a elaborar o prato. Após a sua elaboração, os participantes vão desfrutar e saborear o prato confeccionado, numa das mesas do restaurante (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).

Dining by Design – Esta experiência oferece uma refeição de excelência num local reservado, com um ambiente a rigor, para uma ocasião especial. Os participantes poderão escolher, entre variados menus, a refeição que pretendem e o local onde a refeição vai ser servida. Poderão escolher desde uma vista para o campo de golfe, acompanhada de uma serenata ao som da guitarra Portuguesa, até ao menu especial no *Rooftop* da Suite Presidencial. A experiência é prestada por dois elementos exclusivos para o momento, um chefe de cozinha e um elemento responsável pelo serviço à mesa (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).



Figura 12 - Dining By Design – (Adaptado do Site Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018)

Salas de Reuniões e Eventos – Estas englobam um conjunto de espaços, facilmente adaptáveis, onde se podem realizar vários tipos de reuniões e eventos, contando com uma equipa de profissionais que irão coordenar todos os processos. Os espaços podem acolher até 950 pessoas e estão equipados com diferentes tecnologias (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).



Figura 13 - Salas de Reuniões e Eventos – (Adaptado do Site Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018)

Room Service – O Resort tem ao dispor dos seus hóspedes o serviço de *Room Service* 24 horas por dia (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).

Casamentos – Ao nível regional, o resort conta com uma secção responsável pelo planeamento de casamentos nos MH. Aqui são realizados casamentos feitos por medida, organizados por uma equipa experiente e especialista nesta área. Este serviço engloba casamentos ao nível internacional, tendo em consideração os gostos dos noivos e as tradições dos países de que são oriundos (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).

Serviço Tuk Tuk – De modo a proporcionar uma experiência aos hóspedes, estes podem requisitar o transporte gratuito num *Tuk Tuk* que faz a ligação entre o resort e a marina de Vilamoura (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).



Figura 14 - Serviço Tuk Tuk – (Adaptado do Site Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018)

Serviço de *Butlers* – Mordomos - Para os clientes mais exigentes, o *resort* tem ao dispor uma equipa de mordomos para os acompanhar. Estes, são conhecedores da região e primam por prestar um serviço de alto nível. Desde serviço de motorista particular, até ao acompanhamento numa atividade, os mordomos são responsáveis por ir ao encontro da realização das melhores experiências para os clientes (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).

2.5.2. Anantara Gurus

Cada um com profundo conhecimento na área que representa, os Anantara Gurus são responsáveis por prestar experiências indígenas aos clientes (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).

Golf Guru – Situado em frente ao icónico campo de golfe Victoria, o *resort* tem uma área exclusivamente dedicada à prática de golfe, que conta com o seu próprio departamento. A par das instalações totalmente equipadas para golfistas, aqui, na loja de golfe, os clientes podem reservar partidas de golfe nos diversos campos de todo o Algarve. Para complementar esta oferta existe o *Golf Guru*, que, para além de dar aulas de golfe, ajuda os seus clientes a planear as férias de golfe desejadas (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).



Figura 15 - Golf Guru – (Adaptado do Site Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018)

Wine Guru – Especialista em vinhos, é o intendente por aconselhar os clientes na escolha do melhor vinho para acompanhar as suas refeições. É de notar, que o *resort* conta com uma cave onde reúne mais de 600 diferentes referências de vinhos (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).

Experience Guru – Desde passeios de balão de ar quente com direito a piquenique à chegada, visitas de cariz cultural à região, até, passeios de barco pela Ria Formosa, o *Experience Guru* proporciona experiências únicas, feitas à medida dos gostos e preferências de cada cliente, em qualquer altura do ano (Anantara Vilamoura Algarve Resort, 2018).

2.5.3. Caracterização dos alojamentos do *Resort*

Tabela 1 - Caracterização dos alojamentos do *Resort* (Elaboração própria) – (Adaptado do site Anantara Vilamoura Algarve *Resort*, 2018)

Tipo de quarto	Tipo de cama	Área do quarto (m2)	Cama extra	Ocupação máxima
<i>Deluxe Room</i>	Dupla ou twin	40	Sim	3 pax
<i>Deluxe Garden View Room</i>	Dupla ou twin	40	Sim	3 pax
<i>Deluxe Pool View Room</i>	Dupla ou twin	40	Sim	3 pax
<i>Deluxe Golf View Room</i>	Dupla ou twin	40	Sim	3 pax
<i>Family Rooms</i>	Dupla ou twin	80	Sim	4 pax + 2 crianças
<i>Golf Suite</i>	Dupla	80	Não	3 pax + 1 criança + 1 bebé
<i>Family Suites</i>	Dupla ou twin	120	Sim	4 pax + 2 crianças
<i>Victoria Suite</i>	Dupla	120	Não	3 pax + 1 criança + 1 bebé
<i>Presidential Suite</i>	Dupla	250	Sim	2 pax

Considerando o elevado padrão de serviço prestado pela marca, o *resort* dispõe de 280 espaçosos quartos e suítes que incluem nove diferentes categorias, onde todas elas atendem às seguintes características (Anantara Vilamoura Algarve *Resort*, 2018):

- Cama dupla ou duas camas individuais com luzes de leitura individuais;
- Varanda privada com sofá-cama;
- Menu de Almofadas;
- Casa de banho com chuveiro, banheira e espelho de aumento;
- Minibar completo;
- Anantara SPA *amenities*;
- Secador de cabelo;
- Roupões de banho de algodão e chinelos;
- Máquina de café;
- TV LCD com canais de vídeo e vídeo a pedido;
- IHome com *hub* e rádio para iPod;
- Internet Wifi;
- Ar condicionado;
- Serviço noturno de abertura de cama;
- Telefone com linha externa direta;
- Cofre.

2.5.4. Organograma

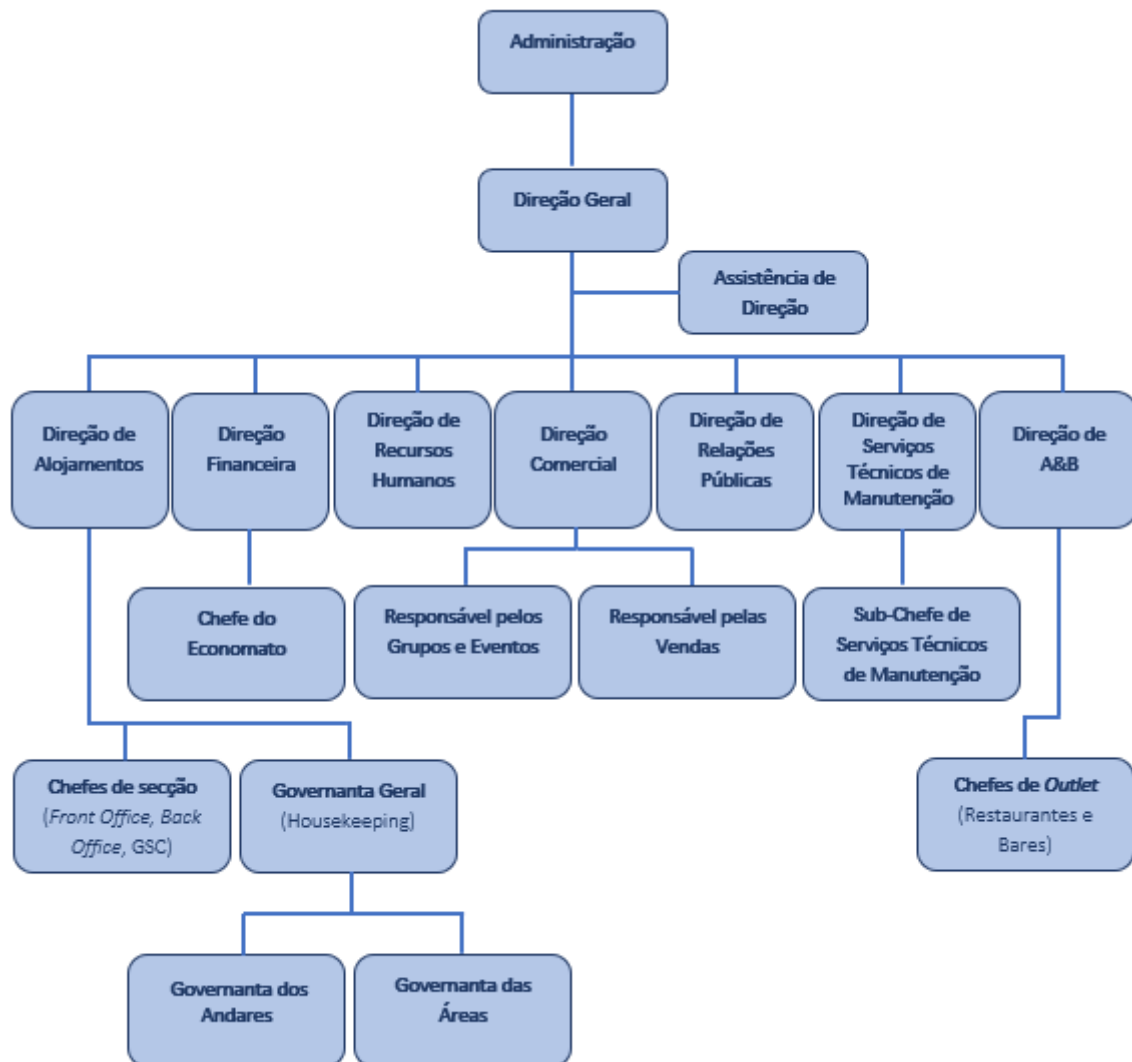


Figura 16 - Organograma Anantara Vilamoura Algarve Resort (Elaboração Própria)

Após a informativa e pormenorizada descrição dos serviços e características do AVAR, segue agora uma detalhada e pertinente descrição do percurso e oportunidades do estagiário, durante a passagem curricular por este *resort*.

Capítulo III – Descrição do estágio

O presente capítulo aduna e descreve, tudo o que foi desenvolvido durante o decorrer do estágio. Numa primeira fase é apresentado o plano de estágio, que se baseia no modelo *cross training*, isto é, na passagem por diferentes departamentos e no desempenhar de diferentes tarefas dentro dos mesmos. De seguida é feita uma caracterização ao estágio na unidade onde foi realizado, expondo a consistência e o desenvolvimento do mesmo. Na fase seguinte é elaborada uma descrição para cada uma das diferentes atividades desenvolvidas. Este ponto é completo por quatro etapas principais, nomeadamente, o enquadramento teórico para cada uma das diferentes áreas, a apresentação do departamento e caracterização técnico-científica das atividades desenvolvidas, a descrição das tarefas desempenhadas e por fim é feita uma reflexão crítica.

3.1. Plano de estágio

Respeitando as minhas aspirações, gostos e interesses em desenvolver o estágio em determinadas áreas, o plano de estágio foi desenhado nesse sentido, juntamente com os meus orientadores. Inicialmente definimos os departamentos por onde iria passar (Economato, Manutenção, Alojamentos e Alimentação e Bebidas) e de seguida o que poderia vir a desenvolver dentro dos mesmos. Posteriormente, o plano foi entregue junto da direção de recursos humanos da entidade acolhedora que, em concordância com a direção dos quatro departamentos, aceitou a minha proposta de estágio (Consultar anexo 1).

Durante o decorrer do estágio, após demonstrar o meu trabalho, proatividade e estabelecidas as redes de comunicação interna, foi-me dada a oportunidade de passar por mais quatro departamentos, nomeadamente, o Departamento Comercial, o Departamento de Relações Públicas (RP) e o Departamento de *Customer Care*. Por fim e não menos importante, consegui também passar um dia no Departamento de *Revenue Management* (RM), situado no Hotel Tivoli Marina Vilamoura, que trata da gestão da receita de todos os hotéis do grupo na região do Algarve. A passagem por estes quatro departamentos não teve uma carga horária tão pesada quanto a carga dos quatro iniciais, uma vez que o objetivo era conhecer o seu normal funcionamento e as tarefas desenvolvidas, sem prejudicar o aprofundamento e o desenvolvimento dos conhecimentos dos quatro iniciais (Consultar Anexo 2).

3.2. O estágio no Anantara Vilamoura Algarve Resort

Elaborado um detalhado enquadramento teórico referente à unidade onde foi efetuado o percurso prático curricular, nomeadamente ao nível da evolução histórica, especificações de todo o grupo e da unidade em questão, elaborado de uma forma macro, partindo do nível internacional até à caracterização ao nível regional onde se insere o AVAR, é agora possível fazer uma descrição do estágio. Tendo este sido efetuado na modalidade *cross training*, seguidamente, através de subcapítulos será tratado cada departamento.

3.2.1. Gestão de Operações no Economato

Enquadramento teórico

A importância deste departamento assenta no conhecimento interno e na compreensão da necessidade de conhecimento acerca dos envolventes neste processo, como nos alerta Odoom (2012), afirmando que é importante ter visibilidade e controlo para conseguir implementar práticas de logística na cadeia de fornecimentos, de modo a auxiliar a tomada de decisões. A hotelaria viu um aumento na necessidade de obter maior percetibilidade e controlo acerca das decisões tomadas por fornecedores, que por sua vez, ajudarão os gestores a tomar decisões bem informadas sobre a logística e sobre a cadeia de fornecimentos (Odoom, 2012; Quintas, 2006a).

Consequentemente, a má integração dos processos, é um obstáculo para a implementação de boas práticas na cadeia de fornecimentos na indústria hoteleira. Esse facto, afeta as operações do hotel, quando existe uma fraca integração entre contas a pagar, compras a efetuar e inventário a gerir. O que, por sua vez, torna mais difícil para os hotéis obterem os melhores preços e produtos do fornecedor (Gunasekaran & Ngai, 2004).

A importância e impacto do Economato no rumo de toda a unidade hoteleira, é muito bem ilustrado através da seguinte citação de David Depkon, vice-presidente das operações de compras da Hilton, “Um programa de gestão da cadeia de fornecimentos adequadamente gerido pode economizar um hotel entre 8% a 15%” (Odoom, 2012, p. 32).

Apresentação do Departamento

O Economato caracteriza-se por ser o departamento responsável pela consecução das variadas mercadorias, necessárias para o funcionamento do hotel. No fundo, a sua atividade passa pela identificação das mercadorias a encomendar, pelo recebimento das mesmas, consoante as normas pré-estabelecidas, pela sua distribuição nos diferentes locais de armazenamento, assegurando sempre uma boa conservação dos produtos, pelo processamento dos dados no sistema e por fim pela distribuição aos diversos departamentos.

O departamento localiza-se próximo do local de receção de mercadorias, bem como, numa zona de fácil acesso para os restantes serviços internos do hotel, por forma a facilitar todas as transferências. O Economato subdivide-se em três zonas principais, sendo elas, a zona de receção de mercadorias, as zonas de armazenagem e o escritório. O departamento era constituído por um chefe e três ecónomos, caracterizados pela polivalência no desenvolvimento de todas as atividades inerentes ao funcionamento do mesmo.

3.2.1.1. Gestão de encomendas

O processo de encomenda das mercadorias realiza-se conforme a necessidade sentida, ou seja, o volume de compras é determinado consoante o número de hóspedes no hotel, as necessidades de reposição de *stocks* e os serviços/eventos a serem realizados. As compras chegam diariamente, sendo que às terças-feiras e às sextas-feiras, são os dias de maior afluência. Esta ocorrência é justificada pela necessidade de abastecimento de mercadorias para o fim-de-semana (sexta-feira) e pós fim-de-semana (terça-feira), uma vez que, durante o fim-de-semana a ocupação do hotel costuma ser mais elevada. As etapas do processo de gestão de encomendas serão seguidamente especificadas.

Neste sentido, Gomes (2017), afirma que, além de ter conhecimento sobre as quantidades disponíveis em armazém, para determinar as necessidades das compras é necessário ter conhecimento sobre:

- Capacidade de armazenamento;
- Pedidos de compra das diferentes secções;
- Avaliação permanente dos *stocks*:
 - Rotação dos *stocks*;
 - *Stocks* máximos e mínimos de cada produto;
 - O prazo de entrega dos produtos;
 - A data limite de consumo (DLC) de cada produto.

Pedido de compra ou Lista de Mercado (LMER)

Define-se como a lista de mercadorias que o Economato necessita de encomendar para dar resposta às requisições solicitadas pelos diversos departamentos e ao reabastecimento de *stocks*.

Feita a análise dos *stocks* e dos pedidos especiais, a LMER é elaborada e introduzida no sistema onde segue automaticamente para a central de compras que, por sua vez, dá o devido seguimento ao processo de encomenda através da requisição das mercadorias aos diferentes

fornecedores. Esta lista pode também ser enviada individualmente por cada departamento diretamente para a central de compras, quando estes necessitam de mercadorias pontuais que, por norma, não existem em *stock* (compras diretas).

De acordo com Gomes (2017), o objetivo das compras passa pelo aprovisionamento dos produtos necessários para o funcionamento de todos os departamentos, adquirindo-os ao melhor preço e fomentando a relação com os fornecedores, de forma a obter as melhores condições de entrega e pagamento.

Listagem da entrega diária de mercadorias

Este é um documento, enviado pela central de compras, que chega todas as manhãs ao Economato. O documento discrimina todas as encomendas que irão chegar ao longo do dia, permitindo aos ecónomos uma previsão das mercadorias a chegar, o que facilita o planeamento da gestão dos locais de armazenamento. Com este documento é ainda possível fazer a comparação entre os produtos encomendados e os produtos recebidos, através da confirmação dos detalhes da fatura.

Devoluções

As devoluções ocorrem quando as mercadorias, vindas diretamente do fornecedor, se encontram com defeitos ou anomalias. Estas também podem ocorrer quando as mercadorias recebidas não coincidem com a encomenda ou com a faturação.

3.2.1.2. Receção de mercadorias

As mercadorias chegam diariamente, através dos diferentes fornecedores, ao Economato. Todo este processo requer um planeamento e gestão, para que, através da aplicação dos métodos mais eficientes, as funções sejam devidamente desempenhadas.

De acordo com Gomes (2017), este trabalho deve ser feito por uma pessoa que tenha conhecimento sobre as mercadorias e que consiga manter uma boa relação com os fornecedores. No caso dos produtos perecíveis, estes devem ser alvo de observação por parte de um chefe de cozinha. O mesmo autor defende que os objetivos da receção de mercadorias focam-se em planificar e organizar a receção dos fornecedores, confirmar se as entregas estão em conformidade com as encomendas, bem como, registar as mercadorias recebidas.

Deve existir um horário para a receção de fornecedores e estes devem estar informados sobre as horas de entrega. Esta planificação permite regular a hora das chegadas das mercadorias evitando sobrecargas, monitorizar melhor o seu controlo, prever as zonas de armazenamento de acordo com as quantidades a receber, bem como respeitar suas as normas de higiene e conservação, por exemplo evitar a rotura da cadeia de frio (Gomes, 2017).

Para rececionar e encaminhar as mercadorias, existe o local de receção das mesmas. Localizado perto do Economato e dos respetivos armazéns, este está equipado com diferentes elementos, que auxiliam o recebimento das mercadorias e o consequente controlo de qualidade, nomeadamente (Gomes, 2017):

- **Balança** – Utilizada para a pesagem das mercadorias que chegam, permite a confirmação do peso e das quantidades solicitadas ao fornecedor, bem como a confirmação das quantidades faturadas entregues pelo mesmo.
- **Carros de carga** – Os carros de carga auxiliam o descarregamento e transporte das mercadorias até ao seu local de armazenagem.
- **Termómetro** – Este instrumento é utilizado para medir a temperatura das mercadorias frescas e congeladas. Esta ação permite um maior controlo de qualidade sobre os produtos rececionados.

Segundo Gomes (2017), o processo de receção de mercadorias incorpora um controlo quantitativo e qualitativo das mesmas. Este controlo incide sobre a sua contagem e pesagem, bem como, sobre a qualidade que as mesmas apresentam verificada através do aspeto, condições de transporte e conservação.

As normas de receção, definem-se por um conjunto de procedimentos a cumprir desde a chegada das mercadorias ao Economato, até à sua alocação nos respetivos locais de armazenamento, nomeadamente (Gomes, 2017):

- **Condições de higiene** – Objetivam a implementação dos requisitos de HACCP, através do cumprimento do Plano de Higiene existente para a área.
- **Condições de descarga** – As descargas devem ser feitas com os devidos cuidados para que a qualidade das mercadorias seja assegurada, tornando-se importante verificar as condições de transporte.
- **Características a verificar** – Estas ações destinam-se a verificar as condições do transporte, rotulagem, temperaturas, estado da embalagem, estado do produto, prazos de validade e quantidades. Em cada tipo de verificação anteriormente enumerada, são seguidos diversos requisitos que devem ser compatíveis com o estado das mercadorias. No fundo, todo este conjunto de verificações tem como finalidade a identificação da qualidade e das quantidades a estas inerentes.

É relevante referir que, quando são rececionados produtos frescos deve-se proceder ao registo da temperatura a que estes chegam. No caso dos peixes e mariscos frescos, é solicitado a um chefe de cozinha que confirme o estado dos alimentos na presença do fornecedor.

Durante a receção das mercadorias, após a entrega da fatura por parte dos fornecedores, é feita a confirmação entre os produtos encomendados e os produtos recebidos, através da comparação dos detalhes da fatura com a listagem de entrega diária de mercadorias.

Registo das mercadorias recebidas

É o processo de confirmação em sistema das mercadorias adquiridas, feito através da introdução dos detalhes das faturas no *software* de planeamento de recursos corporativos da unidade. Depois da chegada das mercadorias encomendadas e da inserção dos dados no sistema, é atribuído um código para cada fatura, por forma a identificar e confirmar o recebimento das mesmas.

3.2.1.3 Gestão dos locais de armazenamento de mercadorias

Os locais de armazenamento têm como objetivo, proceder ao aprovisionamento e armazenamento das diversas mercadorias necessárias ao funcionamento regular dos diferentes departamentos que constituem o hotel. De acordo com Gomes (2017), os objetivos do armazenamento devem evidenciar a organização e arrumação das mercadorias, por forma a evitar perdas desnecessárias devido a desperdícios ou deteriorações, tal como, gerir as quantidades armazenadas de modo a conhecer as disponibilidades e seguir o seu fluxo.

Feitas as compras, devidamente rececionadas, as mercadorias são ordenadas consoante a sua natureza e as suas características, nos respetivos locais de armazenamento. Usualmente este processo é responsável pela maior ocupação de tempo nos armazéns, uma vez que se têm de ordenar os produtos por local e ordem de chegada. Neste sentido, torna-se fundamental por parte dos ecónomos, o conhecimento das respetivas normas e condições de conservação de cada produto (Moser, 2002).

Para reforçar este conhecimento, as normas encontram-se devidamente expostas no escritório do Economato e como tal poderão ser consultadas em qualquer momento. Relativamente aos produtos que necessitam de refrigeração, existem diferentes câmaras frigoríficas, consoante diferentes temperaturas, tipo e estado dos produtos. Importante será dizer que as câmaras pertencem à zona da cozinha, sendo que são os ecónomos os responsáveis pela receção e transporte das mercadorias até às mesmas. Sobre a gestão destes locais, cabe ainda destacar que a secção de *Housekeeping*, concretamente a secção dos andares, faz a sua limpeza semanalmente.

Os diferentes locais de armazenamento de mercadorias

O Economato é constituído por diversos armazéns, que se distinguem pelas suas diferentes características, adaptadas à especificidade de armazenamento de cada tipo de produto (Gomes, 2017; Moser, 2002).

De acordo com Guedes et al. (2017), o *layout* de um armazém deve ter como objetivo minimizar a distância total percorrida pelos colaboradores ou o tempo gasto nas deslocações.

Armazém de bebidas – Aqui são armazenadas todas as águas com e sem gás, refrigerantes, cervejas na forma de garrafa e barril, bem como as respetivas botijas de CO₂. Este local está equipado com paletes de plástico, onde se colocam os diferentes tipos de bebida.

Armazém de vasilhame – O local está apenas destinado ao depósito e armazenamento de todo o vasilhame que, após consumo, necessita de ser entregue ao fornecedor. O local está equipado com paletes de plástico, que servem como base para colocar o vasilhame.

Armazém geral – No que toca à dimensão, este é o maior armazém. Estão aqui armazenados diferentes tipos de mercadorias, como produtos químicos, *amenities* (shampoos, géis de banho, sabonetes, toucas de banho, chinelos, etc), sacos de plástico, papel, velas, entre outros. O local está equipado com paletes de plástico e estantes de inox para disposição dos diferentes produtos. Existe também um sistema de ventilação que facilita a remoção de odor criado pelo aglomerar de tantos produtos, especialmente dos químicos.

Armazém de géneros alimentícios – Este armazém reúne todos os tipos de alimentos que não necessitam de refrigeração, como: arroz, massas, cereais, enlatados, enfrascados, azeite, óleo, café, chá, farinhas, compotas, molhos, entre outros. Para além destes alimentos, são também aqui guardados os sumos de frutas sem gás e o leite. O local está equipado com paletes de plástico e várias estantes em inox para alocação dos alimentos.

Armazém de vinhos e espirituosos – O hotel conta com centenas de referências de vinhos, aqui armazenadas, desde vinhos nacionais a vinhos internacionais. Para além da enorme quantidade de vinhos, aqui estão também outras bebidas alcoólicas como, gim, vodka, whiskey, *cognac*, champanhe, tequila, licorés, rum, entre outras. Por forma a conservar todas as bebidas, está equipado com um sistema de refrigeração que mantém a temperatura ambiente a 18º graus Celcius. As bebidas estão todas armazenadas em estantes e aglomeradas pelo seu género.

Armazém de produtos de papelaria – Este é o armazém que ocupa a menor área e reúne todo o material de escritório, como, canetas, blocos de notas, folhas de várias dimensões, envelopes, cartões de oferta para clientes, brochuras, entre outros. Todos os materiais estão dispostos através de estantes de inox.

Câmaras de refrigeração

Há que haver responsabilidade no que diz respeito ao armazenamento de todos os produtos que têm necessidades especiais de conservação no que toca à temperatura, existindo seis diferentes câmaras de refrigeração, as quais se distinguem pelo tipo de produtos que armazenam e pela temperatura a que conservam os mesmos.

Tabela 2 - Câmaras de Refrigeração para armazenamento de mercadorias (Elaboração Própria)

Câmara de refrigeração de carnes	Entre 0 e 7 graus centígrados
Câmara de refrigeração de charcutaria e laticínios	Entre 0 e 7 graus centígrados
Câmara de refrigeração de frutas	Entre 0 e 7 graus centígrados
Câmara de refrigeração de legumes	Entre 0 e 7 graus centígrados
Câmara de congelação de carnes e legumes	Entre -17 e -20 graus centígrados
Câmara de congelação de peixe	Entre -17 e -20 graus centígrados

Normas de Armazenamento de mercadorias

As normas de distribuição determinam-se por um conjunto de medidas a tomar no ato de alocar as mercadorias nos armazéns, existindo diferentes métodos para esse efeito, dos quais destaco:

First In First Out (FIFO) – Este método assegura o aproveitamento dos produtos que se encontram há mais tempo armazenados, por forma a evitar desperdícios. Na prática, quando os novos produtos chegam e estão a ser armazenados, colocam-se atrás dos que já existem em armazém, para que no próximo momento de expedição, sejam os mais antigos a sair (Gomes, 2017).

First Expire First Out (FEFO) – Em conformidade com o método anterior, o FEFO tem como objetivo rentabilizar os produtos e evitar desperdícios. Este método atua sobre as DLC e requer um controlo sobre as mesmas, isto é, os produtos com a DLC mais curta devem ser os próximos a ser consumidos, pelo que deverá existir um registo de todas as DLC (Hertog, Uysal, McCarthy, Verlinden & Nicolai, 2014).

Last In First Out (LIFO) – Este método é por norma aplicado nos produtos que devem ser consumidos com a maior frescura possível, como: marisco, pão, peixe fresco, entre outros. Este método assegura um maior controlo sobre a qualidade dos mesmos, bem como a garantia da conservação dos seus nutrientes essenciais (Guedes et al., 2017).

3.2.1.4. Gestão de *stocks*

Partindo da premissa, que os *stocks* são o conjunto de unidades de cada tipo de mercadoria armazenada em diferentes locais, consoante diferentes características de conservação e que estes são inerentes ao funcionamento de todo o hotel, torna-se necessário um grande controlo e gestão sobre os mesmos. Poder-se-á dizer que o principal objetivo da gestão dos *stocks* é garantir que nenhum produto entre em rutura de *stock* e por sua vez, venha a afetar o normal funcionamento do hotel.

A gestão dos *stocks* é composta por um conjunto de funções que se tornam fulcrais para o normal funcionamento do Economato. Estas funções, passam pela aplicação e análise de determinados cálculos, nomeadamente, a definição do *stock* mínimo, *stock* médio e *stock* máximo para cada produto, permitindo a identificação do ponto de encomenda, bem como, a rotação de *stocks*, até à realização de inventários. Para o cumprimento destas funções é necessário a implementação de diferentes e correlacionadas tarefas, no sentido de controlar todos os parâmetros que compõem a gestão dos *stocks* (Gomes, 2017; Moser, 2002).

Ponto de encomenda

O ponto de encomenda designa-se pelo momento em que se deve proceder à encomenda de um determinado produto. Este momento é definido quando se atinge do *stock* mínimo (Moser, 2002).

Definição do *Stock* Mínimo

O *stock* mínimo representa o número mínimo de cada artigo que se deve ter armazenado, para satisfazer as necessidades normais de consumo. Este valor é definido através do cálculo do consumo médio diário, em função do tempo de aprovisionamento (expresso em número de dias), desde o momento da encomenda até à entrega no Economato. Contudo deve também ser suficiente para abranger eventuais roturas de *stock* (Gomes, 2017; Moser, 2002).

$$\mathbf{Stock\ Mínimo = Consumo\ Médio\ Diário \times Período\ de\ Aprovisionamento} \quad (1)$$

É ainda de referir, que esta é uma análise feita para os produtos não perecíveis como: bebidas, enlatados, produtos de higiene, produtos de limpeza, entre outros. Os produtos perecíveis como o pão, os vegetais, certos derivados de laticínios, as frutas, as carnes e peixes frescos, têm uma compra diária, pois necessitam de ser consumidos de imediato.

Stock Médio

O cálculo deste valor traduz qual o valor médio de um determinado *stock*, evitando a possibilidade de um *stock* ser excessivo ou diminuto (Gomes, 2017).

$$\text{Stock Médio} = \frac{\text{Stock Inicial} + \text{Stock Final}}{2} \quad (2)$$

Stock Máximo

Este representa a quantidade que já não justifica, de forma física e económica, a compra de mais artigos do produto. O excesso de produtos pode incitar perdas ou custos de armazenamento elevados devido à ocupação de espaços e empate de capital (Gomes, 2017).

Rotação de Stocks

O cálculo mensal da rotação de *stocks* é um indicador que mede a quantidade de vezes, que um produto roda no armazém durante um mês. É importante que as rotações sejam elevadas, uma vez que deste modo, o empate de capital nestes produtos é menor e que o seu risco de deterioração é reduzido (Gomes, 2017; Moser, 2002).

$$\text{Rotação de Stocks} = \frac{\text{Consumo Mensal}}{\text{Stock Médio}} \quad (3)$$

Preço Médio Ponderado

As entradas de produtos são feitas com os preços exatos de custo (preço de compra acrescido das comissões e do preço de transporte). Deste modo os preços de compra são variáveis ao longo das diferentes encomendas, tornando-se necessário calcular o Preço Médio Ponderado. Este é o mais utilizado, particularmente pelos sistemas de informatização (Gomes, 2017).

$$\text{Preço Médio Ponderado} = \frac{\text{Valor do Stock do Produto}}{\text{Número de artigos em stock}} \quad (4)$$

Registo e controlo de quebras

No desenrolar de todos os processos, desde a receção das mercadorias até à sua entrega aos diferentes departamentos, por vezes existem quebras de produtos. Estas devem ser registadas através do preenchimento de uma folha existente para esse efeito, que identifica o motivo e o sujeito da quebra. Mais tarde este registo deve ser introduzido no sistema para que este atualize os valores em *stock* (Moser, 2002).

Realização de inventários

Os inventários podem ser considerados como permanentes ou físicos. Em relação aos permanentes, estes vão sendo atualizados à medida que são praticadas entradas e saídas de produtos no *stock*. Este é um método muito utilizado no controlo de bebidas espirituosas e vinhos. Os físicos são efetuados no final de pré-determinado período, no mínimo uma vez por mês, avaliando todos os produtos em *stock* (Gomes, 2017).

A realização de inventários é um processo que visa o controlo sobre os *stocks*. Este, traduz-se na contagem periódica e individualizada de todos os *stocks* existentes nos armazéns e nas demais secções do hotel. O principal objetivo é identificar eventuais desvios entre o inventário físico e os registos existentes no sistema, isto é, os dados resultantes dos lançamentos das entradas (compras) e das saídas de armazém (requisições). Para além disso, a tarefa permite também corrigir erros contabilísticos de entradas e saídas de produtos no sistema. Esta tarefa é usualmente elaborada pelos ecónomos, juntamente com o departamento de controlo de custos. Resume-se à contagem dos produtos existentes em armazém e à comparação dos mesmos com os registos existentes em sistema (Gomes, 2017; Moser, 2002).

$$\mathbf{Existências} = \mathbf{Inventário Inicial} + \mathbf{Compras (Entradas)} - \mathbf{Consumos (Saídas)} \quad (5)$$

$$\mathbf{Diferenças de Inventário} = \mathbf{Existências (Contabilística)} - \mathbf{Inventário Final (Físico)} \quad (6)$$

3.2.1.5 Gestão de requisições internas

Requisições internas

As requisições internas são documentos elaborados pelos diferentes departamentos, onde estão discriminadas todas as mercadorias, que os mesmos necessitam para repor os seus próprios *stocks* e realizarem o seu normal funcionamento. Depois de elaboradas, as requisições são entregues no Economato com o objetivo de serem expedidas numa determinada data. Este documento consente a existência de um registo de todas as mercadorias disponibilizadas pelo Economato aos outros departamentos, permitindo que seja feita a confirmação entre os produtos em *stock* e os produtos consumidos (Gomes, 2017; Moser, 2002).

Expedição de requisições

Numa primeira fase, o ecónomo avalia a requisição e desloca-se aos armazéns onde se encontram todos os produtos requisitados. Já no armazém, reúne-os e transporta-os num dos carros de cargas até à zona do escritório. De seguida, contacta o departamento que solicitou os

mesmos, estes deslocam-se ao Economato, assinam a requisição que solicitaram, por forma a comprovar o seu recebimento e transportam os produtos para os seus departamentos (Moser, 2002)

As requisições internas surgem diariamente, sendo que, em alguns casos são requisitadas mercadorias, que não existem em *stock* e implicam a deslocação ao exterior por parte do ecónomo responsável por essa tarefa. Para a resolução destes casos, existe o fundo de caixa, que se designa por um montante de dinheiro que está guardado no Economato, com o objetivo de suportar o pagamento deste tipo de compras.

Horário de Expedição das requisições

As requisições podem ser solicitadas todos os dias, contudo existem dias específicos para a sua entrega aos departamentos que mais requisitam. Dependendo da urgência, existem casos que justificam a sua entrega num dia que não seja o estipulado. Desta forma, o horário de expedição poderá ser ordenado da seguinte forma:

Tabela 3 - Horário de Expedição das Requisições (Elaboração Própria)

Segunda-feira	Cozinhas, Restaurantes e Bares
Terça-feira	<i>Housekeeping</i>
Quarta-Feira	Restaurantes e Bares
Quinta-Feira	Cozinhas e <i>Housekeeping</i>
Sexta-feira	Restaurantes e Bares

Transferências

Por vezes torna-se necessário transferir produtos entre secções, sendo indispensável registar essa transferência interna para que no fim do mês se consiga apurar rácios e o custo de cada secção (Gomes, 2017).

Registo de mercadorias fornecidas

Define-se como o processo de introdução no sistema, das quantidades de mercadorias fornecidas pelo Economato aos outros departamentos. Este registo permite um maior controlo e gestão dos *stocks* através do registo diário de todas as mercadorias que saem dos armazéns e câmaras frigoríficas, para as diversas secções.

3.2.1.6 Funções e tarefas desempenhadas no Economato

O período de desenvolvimento do estágio no Economato teve a duração de 272 horas, exercidas no horário de segunda a sexta-feira, das 09h00 às 18h00, com uma hora de almoço. Durante a passagem pelo Economato não existiu o privilégio de contar com a chefia, o que

acresceu a responsabilidade de observar e tentar identificar possíveis melhorias nos processos desempenhados. O departamento estava naquele momento sob a supervisão do responsável pelo Departamento Financeiro, que na hierarquia estava acima do chefe de Economato.

Desde o primeiro dia de estágio, foi-me atribuído um email para que pudesse, não só contactar com os colegas, como também proceder às diferentes tarefas nos diferentes departamentos (consultar anexo 3).

O percurso pelo Economato iniciou no escritório, onde pude observar as tarefas desempenhadas ao longo de todo o dia e obter especificações sobre as mesmas, através dos colegas que me foram explicando como tudo funcionava.

Por coincidência, estava nessa altura a ser instalado o novo *software* de gestão de recursos corporativos SAGE, onde obtive uma formação fornecida pelos especialistas do mesmo. A formação foi realizada em grupos, consoante o departamento e as funções que os mesmos iriam necessitar de elaborar no programa. Foi possível aprender a elaborar todo o trabalho informático feito pelo Economato, o que se tornou uma mais valia no desempenhar das funções. Esta formação permitiu a aquisição de novos conhecimentos, que foram integrados ao longo de todo o estágio, visto que este *software* era utilizado em diferentes vertentes por todos os departamentos, ou seja, era uma chave comum a todos.

Feita a formação, iniciei o trabalho de escritório através da primeira elaboração de uma LMER. A tarefa consistiu em avaliar as necessidades de reposição de *stocks* e de seguida proceder à requisição das mesmas, através da construção da LMER no sistema SAGE. Comecei por iniciar a tarefa de uma forma autodidata através dos conhecimentos aprendidos na formação e das explicações que os colegas deram, aquando do pedido de realização desta, por parte dos mesmos. Posteriormente a mesma era revista por um colega, mais tarde, fi-la sempre de forma autónoma e sem necessidade de supervisão.

Ainda na primeira semana, acompanhei e iniciei a tarefa de receção de fornecedores, que englobava uma série de procedimentos. A tarefa iniciava-se com o recebimento da fatura do fornecedor, onde estava discriminada a mercadoria que este trazia. De seguida comparava-se com o documento das mercadorias encomendadas e se estivesse correto o fornecedor poderia proceder ao descarregamento. Neste momento era necessário conferir os produtos entregues com os detalhes da fatura, para que não existissem discrepâncias entre produtos faturados e produtos entregues. É importante referir, que existiam produtos que careciam da necessidade de pesagem e da avaliação das suas características de transporte.

Na sequência do recebimento dos fornecedores, elaborei todo o trabalho de escritório necessário para o término do processo, isto é, procedi à elaboração do registo das mercadorias

recebidas no sistema SAGE, de acordo com o processo suprarreferido. Numa fase inicial obtive a explicação dos colegas, que fortaleceu os conceitos aprendidos na formação e a partir daí exerci sempre a tarefa autonomamente.

A tarefa que sucedeu, foi a gestão dos locais de armazenamento de mercadorias. Quando um fornecedor entregava a mercadoria, deixava-a no armazém e eram os ecónomos que mais tarde, estavam responsáveis pela sua arrumação. Desta forma, procedi à alocação das mercadorias nos diversos armazéns consoante os procedimentos supramencionados. Nesta tarefa era necessário ter em atenção os métodos de armazenagem e deste modo confirmar todas as DLC no momento da alocação dos produtos nas prateleiras. Um outro fator a ter em consideração, era o posicionamento do corpo no momento em que se estava a carregar mercadorias com maior peso, sendo muitas vezes necessário o uso de uma escada para chegar às prateleiras superiores, porque no caso de não haver um certo cuidado, podia-se facilmente sofrer uma lesão.

Mais tarde, nas tarefas referentes à gestão dos *stocks*, existiu a oportunidade de conhecer os diferentes tipos de *stock* associados a cada produto. Um elemento importante no desenrolar desta tarefa, foi ter o conhecimento sobre os *stocks* mínimos já estipulados para cada produto, que quando atingidos devem ser repostos, através da encomenda ao fornecedor. Nas alturas de maior fluxo era uma tarefa que requer mais esforço, pois os *stocks* estão em constante reposição. No entanto esta atividade permitia o controlo e garantia de um bom funcionamento, no que toca á gestão dos *stocks*.

No decorrer de toda a passagem pelo departamento, participei na realização de dois inventários. O processo era elaborado mensalmente, antes do fecho do mês por parte do departamento de controlo de custos, entre os ecónomos e os controladores de custos. O primeiro passo deste processo, por parte dos ecónomos, era imprimir uma listagem do sistema, sem o *stock* físico, onde apenas constavam o nome dos produtos. No passo seguinte, o departamento de controlo de custos, imprimia a listagem física dos produtos que existiam em *stock* no sistema e não a partilhava com os ecónomos.

Seguidamente, os ecónomos reuniam com os controladores de custos, deslocavam-se aos armazéns para fazer a contagem física dos produtos e anotavam-nos na lista, que apenas tinha o nome dos produtos.

No final, os controladores de custos reuniam todas as listas com as contagens físicas e comparavam-nas com as listagens em sistema, com o objetivo de identificar a compatibilidade entre ambas. No caso de existirem discrepâncias, entre o *stock* no sistema e o *stock* físico nos

armazéns, os ecónomos eram responsáveis pela justificação das mesmas. Na maior parte dos casos estas existiam devido a quebras e deteriorações de produtos não registadas.

Em referência às requisições internas, todas as semanas procedia à expedição das mesmas e em algumas ocasiões, na sua elaboração, pois o Economato também requisitava produtos para o seu próprio funcionamento. Após a expedição das mercadorias para os diversos departamentos, tornava-se necessário rever os *stocks* e proceder à encomenda dos que necessitam ser repostos.

Considero importante referir que, todas as tarefas acima mencionadas, foram desempenhadas diariamente durante todo o tempo que lá passei. A minha função era já a de um ecónomo, uma vez que desenvolvia todas as tarefas inerentes ao departamento, chegando até a substituir um colega que ficou de baixa médica.

3.2.1.7. Reflexão crítica sobre o Economato

A passagem pelo Economato foi caracterizada pela polivalência no desempenhar das diferentes atividades, as quais estavam implícitas no normal funcionamento do departamento. Este era composto por poucos colaboradores e todos deviam conseguir desempenhar qualquer tarefa que fosse necessária, na medida que quando surgisse uma ausência, era bem sentida e o desenvolvimento das tarefas não podia parar. Este não tinha qualquer contacto com o hóspede, por outro lado tinha muito contacto com os elementos dos outros departamentos e com os fornecedores. O diversificado leque de atividades desempenhadas, foi sem dúvida uma mais valia neste percurso, pude realmente estar inserido no funcionamento deste setor, observar, refletir, realizar tarefas e até perspetivar melhorias ao nível de um serviço mais rentável.

No que concerne à aplicação dos procedimentos pré-estabelecidos e ao desempenhar das tarefas por parte da equipa, identifiquei alguns aspetos que poderiam ser melhorados.

É de salientar que o cumprimento das normas de receção de mercadorias, nem sempre foi respeitado na íntegra, pois não era feita a pesagem das mesmas compradas ao quilograma, que chegavam diariamente, como era o exemplo das frutas e legumes. Por duas vezes, em diferentes períodos, tomei a iniciativa de proceder à pesagem das mercadorias no momento da sua descarga, junto do fornecedor e em dois tipos de mercadoria os quilogramas faturados não correspondiam com a mercadoria entregue. A diferença não era muita e o fornecedor de seguida repôs o que faltava. A verdade, era que esta pequena diferença a multiplicar pelo número de entregas mensais tornava-se maior, representando um acréscimo monetário gasto desnecessariamente. É verdade, que esta pesagem ocupava tempo aos ecónomos, mas por outro lado permitia um controlo rigoroso das quantidades de produtos entregues.

Outro lapso identificado no cumprimento das normas de receção de mercadorias, foi, apesar de existir um termómetro no escritório, a medição da temperatura a que os alimentos chegavam não era feita. Em vez disso, os ecónomos optavam por perguntar ao fornecedor a que temperatura fora transportada, ao que, estas muitas vezes respondiam sem sequer confirmar através do termómetro existente no veículo.

Uma outra falha reconhecida foi a inexistência de fichas de fornecedor, que no fundo deveriam identificar cada fornecedor e agregar o seu historial, tornando-se um elemento fulcral na gestão dos mesmos. Esta questão foi devidamente abordada na unidade curricular de Gestão Avançada de Alimentação Bebidas (A&B), constituindo um pormenor de grande importância a que não deixei de prestar atenção. Este rigor foi incutido teoricamente e na prática, através do contacto com a realidade, a sua função era devidamente justificada, para que fosse feita uma boa gestão dos fornecedores.

Para além disso, as regras que os fornecedores deviam cumprir também não estavam bem estabelecidas. Existiam fornecedores que se deslocavam diretamente aos armazéns, descarregavam a mercadoria à sua porta e dirigiam-se ao Economato, para que os ecónomos assinassem a fatura, confirmando o seu recebimento. Quando isto acontecia, existia perda de tempo, pois o ecónomo iria ter que se deslocar ao armazém acompanhado pelo fornecedor para confirmar as quantidades.

Durante o desempenho desta tarefa, senti uma grande importância nos conceitos aprendidos sobre este tema na disciplina de Gestão Avançada de A&B. Baseando-me nesses conceitos, pude compreender todo o processo e identificar as lacunas existentes.

Em relação à gestão das mercadorias armazenadas, assisti várias vezes à deterioração de produtos, uma vez que o controlo sobre a DLC dos produtos não perecíveis, não estava a ser feito. Apenas era cumprido o método de armazenagem FIFO, neste caso, colocando os produtos com a DLC mais longa atrás dos que tinham a DLC mais curta, em vez de, no momento de armazenagem, ser feito um registo das DLC dos produtos. Se existisse este registo, além de ser possível efetuar o método FEFO, à medida que a DLC se ia aproximando, os departamentos que utilizam os produtos poderiam ser informados por forma a utilizarem os mesmos e evitar desperdícios.

Referenciando a gestão do armazém dos vinhos e espirituosos, senti que existia falta de organização no mesmo. Os vinhos apenas estavam dispostos por tipo, isto é, tintos, brancos, roses, verdes e espumantes. No final de cada mês, no momento de fazer a sua contagem para a realização dos inventários, existia sempre dificuldade em encontrar alguns vinhos menos comuns, o que levava a uma perda de tempo desnecessária. Desta forma, penso que se

estivessem ordenados não só por tipo, mas também por ordem alfabética, tornaria mais fácil a sua identificação, uma vez que as listagens retiradas do SAGE para a elaboração dos inventários, são impressas por ordem alfabética. Esta seria uma tarefa que, inicialmente despenderia de algum tempo para a sua realização, no entanto com a continuação seria algo automatizado, que a médio prazo levaria a uma otimização do tempo de procura e identificação destes produtos.

Relativamente às quebras, presenciei, que estas nem sempre eram registadas e consequentemente contabilizadas. Esta inexistência de registo, levava a que na contagem dos inventários houvesse incompatibilidade entre o *stock* no sistema e o *stock* físico nos armazéns. Esta era uma falha difícil de corrigir, uma vez que cabe aos ecónomos a responsabilidade de registar as mesmas.

Analisando a realização dos inventários, considero-a um ponto imprescindível no que toca à gestão dos *stocks*, pois estes permitiam um controlo sobre os mesmos e a identificação de eventuais discrepâncias.

No que respeita ao registo das mercadorias recebidas, este era um processo que requeria muita atenção, pois consistia na confirmação e inserção de valores no sistema, onde qualquer número mal digitado representava um erro, tanto no valor das mercadorias rececionadas como no valor a pagar ao fornecedor. A elaboração destas tarefas foi importante, no sentido em que pude compreender como todo o processamento de faturas era feito numa unidade hoteleira.

Gostaria de referir, o facto de existir falta de comunicação entre cozinhas, restaurantes e bares para com o Economato. Isto é, por várias vezes foram solicitadas grandes quantidades de produtos, que não existiam em armazém, para dar resposta a determinados consumos em eventos. Os diferentes departamentos apenas se limitavam a fazer a requisição de quantidades volumosas de alguns produtos, na generalidade alimentos e bebidas, um ou dois dias antes de precisarem dos mesmos. Nestas ocasiões, o ecónomo tinha que fazer um pedido de entrega especial ao fornecedor, ou, no caso de o fornecedor não ter disponibilidade para fazer a entrega, este teria que se deslocar ao exterior para comprar os produtos. Na minha opinião, estas situações podiam ser evitadas se existisse antecipadamente mais comunicação entre os departamentos envolvidos.

Sobre as encomendas, concretamente o fator de ultrapassar o *stock* máximo, cabe destacar que este apenas poderia ser ultrapassado no caso de existir uma promoção, por parte do fornecedor do produto, que pressupusesse um preço de compra reduzido, com um prazo de validade mais extenso, por forma a valorizá-lo.

Como nota final a esta reflexão crítica, quero mencionar que algumas das falhas acima enunciadas, como a não pesagem das mercadorias, a não medição da temperatura dos alimentos e o não registo de algumas quebras, se podiam dever ao facto de naquele momento não existir um chefe de Economato e assim não existir um controlo tão rigoroso sobre os procedimentos. Identifiquei também algumas falhas estruturais ao nível da gestão do departamento, tais como: a elaboração das fichas de fornecedor, a organização dos armazéns, o não cumprimento das regras por parte dos fornecedores e o deteriorar de produtos devido a inexistência do registo das DLC. No entanto, é de referir que estas falhas, sendo mínimas, não afetavam o funcionamento do serviço, mas, se colmatadas otimizavam a sua função que estava diretamente relacionada com todos os departamentos da unidade hoteleira. O rigor, organização, comunicação e reflexão são elementos primordiais para a gestão de qualquer departamento em qualquer área.

Em suma, considero que desempenhei todas as tarefas da melhor forma, sendo que estas foram essenciais na correlação entre os conceitos lecionados no primeiro ano e a sua prática na realidade hoteleira.

3.2.2. Gestão de Operações no Departamento de Serviços Técnicos de Manutenção

Enquadramento Teórico

Como descrito na norma NP EN 13306:2007, a manutenção define-se como, “a combinação de todas as ações técnicas, administrativas e de gestão, durante um ciclo de vida de um bem, destinadas a mantê-lo ou repô-lo num estado em que possa desempenhar a função requerida” (Instituto Português da Qualidade, 2007). Todo o edifício, independentemente da finalidade a que se destina, exige manutenção, ao longo da sua vida útil. A manutenção desenrola o papel de preservar as características físicas do edifício e dar condições de uso com segurança e sustentabilidade (Prata, 2014).

De uma forma genérica, é importante tornar claro para os gestores hoteleiros a importância e impacto da função da manutenção nas unidades hoteleiras, bem como, a prática de modelos de gestão da manutenção, que atendam à evolução das tecnologias, nomeadamente na implementação de ferramentas informáticas de apoio à sua gestão. A qualidade do serviço prestado pelo Departamento de Serviços Técnicos de Manutenção, influencia a satisfação e conforto do cliente. Neste sentido, torna-se importante refletir sobre como gerir a manutenção em função das condições dos ocupantes e utilizadores (Gonçalves & Mortal, 2005).

Segundo refere Quintas (2006a), o Departamento de Serviços Técnicos de Manutenção é responsável por executar os trabalhos necessários à conservação e reparação do edifício, bem

como, instalações e equipamentos que são afetos ao funcionamento do hotel. De acordo com Cabral (2006), esses trabalhos surgem com o objetivo de aumentar o rendimento e devem garantir que os problemas sejam rapidamente solucionados, através de boas condições de operacionalidade.

Apresentação do departamento

O Departamento de Serviços Técnicos de Manutenção é responsável pela manutenção de todos os bens inerentes ao funcionamento do hotel, sendo esta uma responsabilidade que abrange variadíssimas funções. A sua atividade vai desde pequenas ações de manutenção corretiva, como por exemplo a troca de uma lâmpada, até a ações como a certificação do funcionamento de todo o Sistema de Segurança Contra Incêndios.

Na unidade, as zonas de trabalho do departamento estão localizadas no piso -1, este é composto pelo escritório do chefe responsável, pelo escritório do subchefe e dos colaboradores, pela oficina, por um armazém e ainda por toda a área, ao longo do piso -1 e de todo o piso -2, onde estão dispostas várias maquinarias. Na verdade, poder-se-á dizer, que a área de atuação dos serviços técnicos é todo o edifício, pois em qualquer local poderá existir uma ocorrência. Este é constituído pelo Engenheiro chefe, subchefe e por uma equipa de técnicos polivalente.

3.2.2.1. Gestão da Manutenção

A gestão da manutenção visa sobretudo o empenho na aplicação de técnicas de engenharia, para assegurar o bom funcionamento das máquinas e instalações, por forma a obter o seu melhor rendimento e segurança, evitando avarias (Cabral, 2013).

O responsável pela manutenção tem como principal responsabilidade determinar os objetivos a atingir, estabelecer as estratégias a seguir e gerir as atividades da mesma nesse sentido. Além disso, os serviços de manutenção devem definir procedimentos e datas para as intervenções a executar (Gonçalves & Mortal, 2005).

Segundo a norma NP EN 13306:2007, o conceito de gestão da manutenção compreende “todas as atividades desenvolvidas no âmbito da gestão que definem as estratégias, os objetivos e as responsabilidades relativas à manutenção” (Instituto Português da Qualidade, 2007).

Através desta norma é possível definir os princípios a ela associados, nomeadamente: **Fiabilidade** – “Aptidão de um bem para cumprir uma função requerida sob determinadas condições, durante um dado intervalo de tempo”.

Manutibilidade – “Aptidão de um bem, sob condições de utilização definidas, para ser mantido ou restaurado, de tal modo que possa cumprir uma função requerida, quando a manutenção é realizada em condições definidas, utilizando procedimentos e recursos prescritos.”

Disponibilidade – “Aptidão de um bem para cumprir uma função requerida sob determinadas condições, num dado instante ou durante um dado intervalo de tempo, assumindo que é assegurado o fornecimento dos necessários recursos externos”.

Objetivos da Manutenção

De acordo Pitéu (2011), os objetivos da manutenção definem-se por:

- Preservar os equipamentos com uma disponibilidade adequada;
- Conservar os equipamentos com uma fiabilidade adequada;
- Reduzir ao mínimo os custos totais, em coerência com os objetivos anteriores;
- Preservar os equipamentos num estado de funcionamento seguro e eficiente.

No fundo, estes devem contribuir para melhorar a Fiabilidade dos equipamentos, diminuindo o número de avarias, melhorar a Manutibilidade dos equipamentos, diminuindo os tempos de reparação e conseqüentemente aumentar a Disponibilidade.

Estratégia de Manutenção

Cabe aos responsáveis pela organização da manutenção, o dever de estabelecer a estratégia da mesma e desta forma definir os métodos para atingir os objetivos.

Para tal a norma NP EN 13306:2007 aponta três critérios fundamentais, sendo estes:

- Assegurar a disponibilidade do bem para a função requerida a custos otimizados;
- Considerar os requisitos de segurança relativos ao bem e ao pessoal da manutenção, tendo em conta, quando necessário, o impacto ambiental;
- Melhorar a durabilidade do bem e/ou a qualidade do produto ou do serviço, tendo em conta os custos, se necessário.

Tipos de Manutenção

Na perspetiva da gestão, a manutenção necessita de distinguir os trabalhos planeados dos não planeados. A manutenção planeada possibilita uma marcação antecipada dos trabalhos a realizar e que deverá ser efetuada de forma a não afetar o normal funcionamento das atividades. Já a manutenção não planeada, é efetuada depois da deteção de uma avaria e destina-se a repor o bem num estado em que possa realizar uma função requerida. Desta forma, segundo

a norma portuguesa 13306:2007, os tipos de manutenção definem-se da seguinte forma (Instituto Português da Qualidade, 2007):

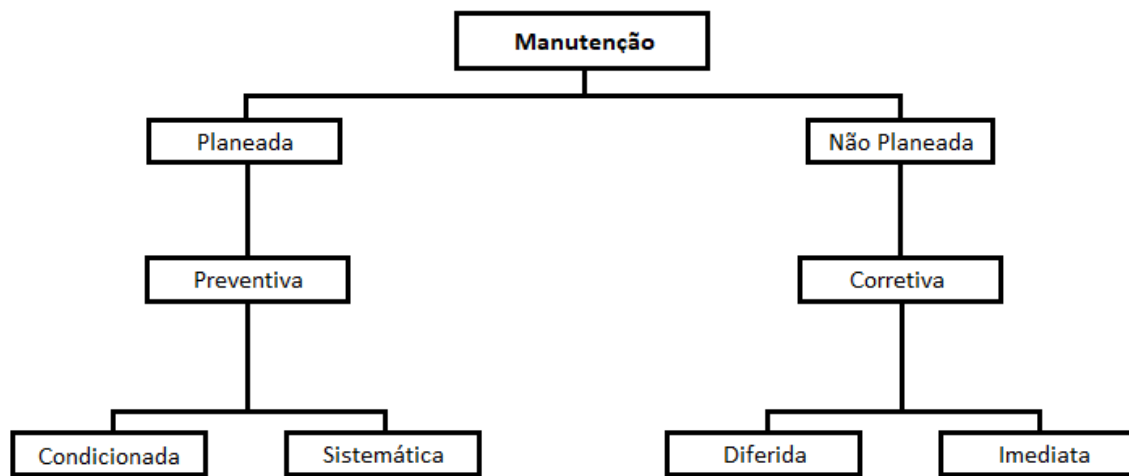


Figura 17 - Tipos de Manutenção (Elaboração Própria) – (Adaptado de NP EN 13306:2007)

Manutenção Preventiva - É uma manutenção realizada em intervalos de tempo predeterminados ou de acordo com critérios prescritos pelo fabricante, de modo a reduzir a probabilidade de avarias ou a degradação de um bem.

- **Condicionada** – É um tipo de manutenção preventiva que se baseia na vigilância do funcionamento do bem, integrando as ações daí decorrentes. No fundo, surge no sentido de identificar indícios da necessidade de alguma intervenção de acordo com a previsão de chegada a um determinado patamar de degradação.
- **Sistemática** – A manutenção preventiva sistemática é efetuada em intervalos de tempo pré-estabelecidos ou segundo um número definido de unidades de utilização, mas sem controlo prévio do estado do bem. Esta prática permite diminuir a taxa de avarias, uma vez que este é alvo de uma manutenção prévia à ocorrência da avaria.

Manutenção Corretiva – Esta é uma manutenção efetuada depois da deteção de uma avaria e destinada a repor um bem num estado em que possa realizar a função requerida.

- **Diferida** – É um tipo de manutenção corretiva, que não é efetuado imediatamente após a deteção de um estado de falha, mas que é retardada de acordo com o seu grau de importância e com as regras de manutenção determinadas.

- **Imediata** – Conhecida como a manutenção de “urgência”, é um tipo de manutenção corretiva que se efetua imediatamente após a detecção de um estado de falha, para evitar consequências maiores. Desta forma, este tipo de manutenção assume prioridade sobre todas as outras.

Níveis da Manutenção

Na perspectiva da gestão, existem vários níveis de manutenção, a cada nível estão associadas diferentes ocorrências e o respetivo técnico/serviço adequado à sua resolução. Este tipo de discriminação permite tipificar de imediato o tipo de problema e agir em conformidade com a necessidade do mesmo, poupando tempo e agilizando a sua resolução.

De acordo com a norma AFNOR FD X 60-000 de 2002, existem 5 níveis de manutenção:

1º Nível - Afições simples previstas pelo construtor, sem desmontagem do equipamento ou substituição de elementos acessíveis com toda a segurança (Operador de máquina);

2º Nível - Reparações através da substituição de elementos *standard* previstos para o efeito ou operações menores de manutenção preventiva (Técnico habilitado);

3º Nível - Identificação e diagnóstico de avarias, reparações por substituição de componentes funcionais ou reparações mecânicas menores (Técnico especializado ou equipa de manutenção);

4º Nível - Trabalhos importantes de manutenção corretiva ou preventiva (Equipa de manutenção);

5º Nível - Trabalhos de renovação, de construção ou reparação importantes numa oficina central ou através de subcontratação (Equipa completa de manutenção polivalente).

Indicadores de desempenho da manutenção (KPI)

A norma, NP EN 15341:2009 - Indicadores de desempenho da manutenção, descreve um conjunto de indicadores, que prestam apoio à gestão no sentido de tornar possível quantificar e medir o desempenho da mesma, sobre ação de fatores económicos técnicos e organizacionais.

Os indicadores têm como principais objetivos (Instituto Português da Qualidade, 2009):

- Medir a realidade da manutenção com clareza, contribuindo para a tomada de decisões no contexto da manutenção;
- Controlar os objetivos da manutenção;
- Atingir a excelência na manutenção dos ativos técnicos;
- Avaliar a evolução dos fenómenos relevantes para a gestão da manutenção;

- Avaliar a aplicação de uma política de manutenção;
- Ajudar a identificar problemas na gestão da manutenção.

Guia para a Implementação de um Sistema de Gestão da Manutenção

A norma portuguesa 4483:2009, especifica requisitos para um sistema de gestão da manutenção, em que uma organização necessita demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, proporcionar um serviço, que vá ao encontro dos requisitos do cliente, das exigências legais e regulamentares aplicáveis. Esta Norma visa aumentar a satisfação do cliente, através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para uma melhoria contínua, tendo como base os requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis (Instituto Português da Qualidade, 2009).

Durante o ciclo de vida, todos os equipamentos estão sujeitos a processos de desgaste e de deterioração, que modificam as suas condições normais de funcionamento. Por forma a evitar falhas e avarias, é necessário que todos eles sejam mantidos nas melhores condições de funcionamento. Neste sentido, é necessário aplicar técnicas de manutenção que visam contrariar ou adiar os processos de degradação e repor os adequados níveis de operacionalidade. Para este efeito, existem diferentes técnicas, como substituições de peças suscetíveis de desgaste, mudanças de óleo, calibrações, limpezas, inspeções programadas entre outras, que devem ser aplicadas. Todo este conjunto de técnicas requer uma estruturada gestão, que vai deste o planeamento das intervenções até à sua execução (Cabral, 2013).

Software de gestão da Manutenção

Com a evolução tecnológica cada vez mais desenvolvida, os sistemas informáticos direcionados para o apoio à gestão da manutenção de hotéis, têm como objetivo a sua organização e a otimização. Consistem no processamento de dados relativos aos equipamentos e instalações, através de planos sistemáticos para as ações de manutenção preventiva, na emissão de ordens de serviço, no registo de ocorrência de falhas, na constituição de histórico, etc. A versatilidade destes sistemas informáticos pode propiciar também a emissão de relatórios técnicos e de custos, bem como auxiliar desta maneira, as funções de gestão da organização (Gonçalves & Mortal, 2015).

Em virtude da crescente complexidade da manutenção, têm vindo a ser desenvolvidos *softwares* no sentido de auxiliar a sua gestão. Estes, encontram-se caracterizados pela sigla, GMAC – Gestão da Manutenção Assistida por Computador, ou em inglês, CMMS – *Computerized Maintenance System* (Gonçalves & Mortal, 2015).

Através deste recurso é possível obter muitas informações específicas de cada equipamento, como por exemplo: garantias e recomendações do fabricante, momento das avarias, tempo gasto nas intervenções, manuais de utilização, entre outros. Outra vantagem da utilização deste tipo de *software* é facilitar um maior controlo sobre o consumo de peças e respetivos custos, a gestão das equipas de trabalho para cada tipo de intervenção e o registo das horas gastas nas mesmas.

3.2.2.2. Contratos de Manutenção

Os Contratos de Manutenção com empresas externas são frequentes, sendo desta forma importante ter em consideração as normas existentes.

NP EN 13269:2007 - Instruções para a elaboração de contratos de manutenção.

Esta norma define a estrutura para elaborar um contrato de prestações de serviços de manutenção, através da menção dos aspetos que devem estar presentes num documento. Importante será dizer, que não tem um carácter vinculativo, apenas assinala aspetos que devem ser previstos na elaboração de um contrato de manutenção (Instituto Português da Qualidade, 2007).

NP 4492:2010 - Requisitos para prestação de serviços de Manutenção.

A norma define os requisitos para que os prestadores de serviços de manutenção possam oferecer aos seus clientes soluções, que vão ao encontro das suas necessidades e objetivos, bem como, das exigências legais e regulamentares aplicáveis (Instituto Português da Qualidade, 2010).

Subcontratação de empresas externas

É comum o recurso à subcontratação de serviços de manutenção em determinadas áreas de atuação, quer seja para o apoio a trabalhos de melhoria ou para manutenção de equipamentos. Alguns dos trabalhos comprometem tarefas muito específicas, que requerem um profundo conhecimento e a utilização de instrumentos próprios nos seus processos de manutenção. Desta forma, a gestão subcontrata um fornecedor de serviços externo, transfere a responsabilidade pelo fornecimento (total ou parcial) dos trabalhos para o mesmo. O objetivo desta estratégia é aumentar a eficiência na resolução deste tipo de trabalhos de manutenção e consequentemente, reduzir os custos com os mesmos.

3.2.2.3. Medidas de autoproteção - Segurança Contra Incêndios em Edifícios (SCIE)

A segurança contra incêndio em edifícios não depende somente de um bom projeto e da boa execução do mesmo na fase de construção do edifício. A entrada em vigor do Regime Jurídico da Segurança Contra Incêndios em Edifícios (RJSCIE), veio colmatar uma importante

lacuna no que se refere à segurança contra incêndio em edifícios e assegurar a manutenção das condições de segurança, definidas no projeto, ao longo do tempo de vida dos mesmos. Este objetivo é conseguido através da implementação das designadas Medidas de Autoproteção (Associação Portuguesa de Segurança, 2019).

As Medidas de Autoproteção, dispostas no artigo 21.º do Decreto-Lei n.º 220/2008 de 12 de novembro, alterado pelo Decreto Lei n.º 224/2015 de 09 de outubro, a concretizar segundo artigo 198º da Portaria n.º 1532/2008, de 29 de dezembro, traduzem-se num conjunto de procedimentos e medidas (de organização e gestão da segurança), destinadas a prevenir e controlar os riscos que possam afetar as pessoas e bens, de modo a garantir a salvaguarda destes em caso de ocorrência de uma situação de perigo, nomeadamente de incêndio. Estas medidas têm como objetivo a preparação e organização dos meios existentes, no sentido de estes garantirem a estrutura mínima de resposta a emergências (Ministério da Administração Interna, 2008; Ministério da Administração Interna, 2015).

Existem diferentes medidas de autoproteção exigíveis, nomeadamente:

Medidas de prevenção: Estas definem-se como os procedimentos de prevenção ou planos de prevenção, que devem ser acompanhados por formação em segurança contra incêndio e simulacros.

Procedimentos de prevenção: São um conjunto de ações preventivas a ser estabelecidas e que devem ir ao encontro dos aspetos mencionados no artigo 202º, da Portaria n.º 1532/2008, de 29 de dezembro (Ministério da Administração Interna, 2008).

Plano de prevenção: Ao abrigo do artigo 203º da Portaria n.º 1532/2008 de 29 de dezembro, é um documento que identifica a organização e os procedimentos a adotar para evitar a ocorrência de incêndios, assegurar a manutenção do nível de segurança decorrente das medidas de autoproteção adotadas e garantir a preparação para fazer face a situações de emergência. A elaboração de um plano de prevenção deverá ter em conta as condições gerais de autoproteção, dispostas no artigo 21.º do Decreto-Lei n.º 220/2008 de 12 de novembro, alterado pelo e no artigo 198º da Portaria n.º 1532/2008 de 29 de dezembro (Ministério da Administração Interna, 2008; Ministério da Administração Interna, 2015).

Ações de formação: São destinadas aos funcionários e colaboradores da entidade exploradora, incluindo também a formação específica destinada aos elementos que lidam com situações de maior risco de incêndio, ou que pertençam às equipas da organização de segurança. As ações formativas devem ter como base a mentalização, a formação e a sensibilização dos utilizadores para a correta utilização dos espaços e para a sua intervenção nas diferentes fases

e níveis de segurança, em caso de incêndio. Estas encontram-se estabelecidas no artigo 206º da Portaria n.º 1532/2008, de 29 de dezembro (Ministério da Administração Interna, 2008).

Simulacros: Definem-se como testes do plano de emergência interno e treino dos ocupantes. Em conformidade com o estabelecido no artigo 207.º da Portaria n.º 1532/2008, de 29 de dezembro, as utilizações-tipo que possuam plano de emergência interno, devem realizar exercícios com os objetivos de testar o referido plano e de treinar os ocupantes, a fim de criarem rotinas de comportamento e de atuação, bem como criar o aperfeiçoamento dos procedimentos em causa (Ministério da Administração Interna, 2008).

Medidas de Intervenção em caso de Incêndio: Regem-se pelo cumprimento dos procedimentos de emergência ou planos de emergência internos, cumprindo os procedimentos e técnicas de atuação em caso de emergência, ao abrigo do estipulado no artigo 204.º, da Portaria n.º 1532/2008, de 29 de dezembro (Ministério da Administração Interna, 2008).

Registos de Segurança: São o conjunto de relatórios de vistoria ou inspeção, auditáveis pela ANPC ou pelos seus agentes, onde devem constar todas as ações de manutenção e as ocorrências direta ou indiretamente relacionadas com a SCIE. Para além dessas ações, os registos devem incluir, entre outros elementos, a medição e monitorização dos pontos críticos de controlo e de boas práticas de segurança, os registos das ações formativas e simulacros e os registos de verificação que incluam a manutenção e a conservação dos equipamentos e instalações. Os registos de segurança encontram-se estabelecidos artigo 201.º, da Portaria n.º 1532/2008, de 29 de dezembro (Ministério da Administração Interna, 2008).

Regime Jurídico de Segurança Contra Incêndios em Edifícios

O RJSCIE, aprovado pelo Decreto-Lei 220/2008, de 12 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 224/2015 de 09 de outubro, determina as disposições regulamentares de segurança contra incêndios aplicáveis a todos os edifícios e recintos, sendo este constituído por cinco capítulos e seis anexos (Ministério da Administração Interna, 2008; Ministério da Administração Interna, 2015).

Tabela 4 - Constituição do Regime Jurídico de Segurança Contra Incêndios em Edifícios (Elaboração Própria)

Capítulos	I	- Disposições gerais
	II	- Caracterização dos edifícios e recintos
	III	- Condições de SCIE Segurança Contra Incêndios em Hotéis
	IV	- Processo contraordenacional
	V	- Disposições finais e transitórias
Anexos	I	- Classes de reação ao fogo para produtos de construção
	II	- Classes de resistência ao fogo para produtos de construção
	III	- Quadros relativos às categorias de risco
	IV	- Elementos do projeto da especialidade de SCIE exigidos
	V	- Fichas de segurança
	VI	- Equivalência entre as especificações do LNEC e as Euroclasses

De acordo com artigo 4.º deste Decreto-Lei, os principais objetivos baseiam-se nos princípios gerais da preservação da vida humana, do ambiente e do património cultural. Este procura, através do cumprimento dos seus princípios, que todas as utilizações de edifícios e recintos (Ministério da Administração Interna, 2008; Ministério da Administração Interna, 2015):

- Reduzam a probabilidade de ocorrência de incêndios;
- Limitem o desenvolvimento de eventuais incêndios, circunscrevendo e minimizando os seus efeitos, nomeadamente a propagação do fumo e gases de combustão;
- Facilitem a evacuação e o salvamento dos ocupantes em risco;
- Permitam a intervenção eficaz e segura dos meios de socorro.

Utilizações Tipo (UT)

Segundo o artigo 8.º, a divisão dos diferentes edifícios e recintos é feita em 12 utilizações tipo, sendo a UT VII onde se inserem os hotéis e a restauração (Ministério da Administração Interna, 2008; Ministério da Administração Interna, 2015).

Tabela 5 - Utilizações Tipo de Edifícios e Recintos - (Elaboração Própria) – (Adaptado do D.L. 220/2008 de 12 de novembro artigo 8.º, alterado pelo D.L. Decreto-Lei n.º 224/2015 de 09 de outubro)

Tipo I	Habitacionais	Tipo VII	Hoteleiros e Restauração
Tipo II	Estacionamentos	Tipo VIII	Comerciais e Gares de Transporte
Tipo III	Administrativos	Tipo IX	Desportivos e de Lazer
Tipo IV	Escolares	Tipo X	Museus e Galerias de Arte
Tipo V	Hospitalares e Lares de Idosos	Tipo XI	Bibliotecas e Arquivos
Tipo VI	Espectáculos e Reuniões Públicas	Tipo XII	Industriais, Oficinas e Armazéns

A UT VII, que se aplica à hotelaria e restauração, enquadra-se nos edifícios que acolhem pessoas, fornecem alojamento ou exercem atividades de A&B. Esta UT abrange assim, empreendimentos turísticos, alojamento local, estabelecimentos de A&B e dormitórios (Ministério da Administração Interna, 2008; Ministério da Administração Interna, 2015).

Classificação dos locais de risco

No presente Decreto-Lei, alterado e republicado, de acordo com o artigo 10.º, todos os locais dos edifícios e dos recintos, com exceção dos espaços interiores de cada fogo, e das vias horizontais e verticais de evacuação, são classificados, de acordo com a natureza do risco que poderão variar entre seis categorias, de A a F, respetivamente (Ministério da Administração Interna, 2008):

Local de Risco A – Local que não apresenta riscos especiais, no qual se verifiquem simultaneamente as seguintes condições:

- O efetivo não exceda 100 pessoas;
- O efetivo de público não exceda 50 pessoas;
- Mais de 90% dos ocupantes não se encontrem limitados na mobilidade ou nas capacidades de perceção e reação a um alarme;
- As atividades nele exercidas ou os produtos, materiais e equipamento que contém, não envolvam riscos agravados de incêndio.

Local de Risco B - Local acessível ao público ou ao pessoal afeto ao estabelecimento, com um efetivo superior a 100 pessoas ou um efetivo de público superior a 50 pessoas, no qual se verifiquem simultaneamente as seguintes condições:

- Mais de 90 % dos ocupantes não se encontrem limitados na mobilidade ou nas capacidades de perceção e reação a um alarme;

- As atividades nele exercidas ou os produtos, materiais e equipamentos que contém não envolvam riscos agravados de incêndio;

Local de Risco C - Local que apresenta riscos agravados de eclosão e de desenvolvimento de incêndio devido, quer às atividades nele desenvolvidas, quer às características dos produtos, materiais ou equipamentos nele existentes, designadamente à carga de incêndio. Sempre que o local de risco C se encontre numa das condições referidas no n.º 3 do artigo 11.º, designa-se como local de risco C agravado;

Local de Risco D - Local de um estabelecimento com permanência de pessoas acamadas ou destinado a receber crianças com idade não superior a seis anos, ou pessoas limitadas na mobilidade ou nas capacidades de perceção e reação a um alarme;

Local de Risco E - Local de um estabelecimento destinado a dormida, em que as pessoas não apresentem as limitações indicadas nos Locais de Risco D;

Local de Risco F - Local que possua meios e sistemas essenciais à continuidade de atividades sociais relevantes, nomeadamente os centros nevrálgicos de comunicação, comando e controlo.

Categorias de Risco

Relativamente ao risco de incêndio, as UT podem ser de 1ª, 2ª, 3ª e 4ª categorias, dependendo dos diversos fatores de risco, como a altura, o efetivo (número máximo de pessoas que pode ocupar em simultâneo um dado espaço do edifício), o efetivo em local de risco, a existência de pisos abaixo do plano de referência, entre outros abaixo referidos, nos termos previstos no artigo 12.º, do Decreto-Lei n.º 220/2008, de 12 de novembro, alterado pelo Decreto Lei n.º 224/2015 de 09 de outubro (Ministério da Administração Interna, 2008; Ministério da Administração Interna, 2015).

Desta forma, está associado a cada categoria, o risco reduzido, risco moderado, risco elevado e risco muito elevado, respetivamente.

UTILIZAÇÕES TIPO	FACTORES DE RISCO											
	I - Habitação	II - Estacionamento	III - Administrativo	IV - Escolar	V - Hospitalar e Lar de Idosos	VI - Espetáculo e Reunião pública	VII - Hoteleiros e Restauração	VIII - Comercial e Gares	IX - Desportivo e Lazer	X - Museu e Galeria de Arte	XI - Bibliotecas e Arquivos	XII - Industrias, Oficinas e Armazém
Altura das UT	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Área bruta		•										
Saida Direta ao Exterior Locais D, E				•	•		•					
Coberto / ar livre		•				•		•				•
Efetivo total das UT's			•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Efetivo local D, E				•	•		•					
N.º de pisos abaixo plano de referência	•	•				•		•	•		•	•
Densidade de Carga de Incêndio											•	•

Figura 18 - ANPC - Categorias de Risco - Medidas de Autoproteção de Segurança Contra Incêndios em Edifícios (Pinheiro, 2012)

A aplicabilidade desta categorização nos edifícios Hoteleiros e de Restauração, mais concretamente na unidade em estudo, pode observar-se na tabela abaixo.

Tabela 6 - Categorias de Risco da Utilização-Tipo VII "Hoteleiros e Restauração" (Elaboração Própria)

Categorias	Critérios referentes à Utilização-Tipo VII			Locais de Risco E com saídas independentes diretas ao exterior no plano de referência
	Altura da UT VII	Efetivo UT VII		
		Efetivo	Efetivo em Locais de Risco E	
1ª	≤ 9 m	≤100	≤50	Aplicável a todos
2ª	≤ 9 m	≤500	≤200	Não aplicável
3ª	≤ 28 m	≤1500	≤800	Não aplicável
4ª	> 28 m	>1500	>800	Não aplicável

Avaliando todos os critérios desta unidade, pode dizer-se que esta corresponde à 3ª Categoria de Risco da UT VII (Hoteleiros e Restauração), apresentando por isso um nível de risco elevado, de acordo com o n.º1 do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º220/2008 de 12 de

novembro, alterado pelo Decreto Lei n.º 224/2015 de 09 de outubro (Ministério da Administração Interna, 2008; Ministério da Administração Interna, 2015).

Licenciamento e Fiscalização

Como disposto na alínea d) do n.º 2 do Decreto-Lei n.º 75/2007, de 29 de março, a Autoridade Nacional de Proteção Civil (ANPC), é a entidade responsável por proceder ao licenciamento e fiscalização da segurança contra incêndios. A Autoridade tem competência para proceder às vistorias e inspeções necessárias, para a avaliação do cumprimento dos procedimentos necessários para a concessão do licenciamento. No caso da 3ª Categoria de Risco, referente ao caso em análise de UT VII (hoteleiros e restauração), o processo de vistoria deve integrar obrigatoriamente um representante da ANPC, ou de uma entidade credenciada por ele, de acordo com o n.º 3 do artigo 18.º, do Decreto-Lei n.º 220/2008 de 12 de novembro, alterado pelo Decreto Lei n.º 224/2015 de 09 de outubro (Autoridade Nacional de Proteção Civil, 2007; Ministério da Administração Interna, 2008; Ministério da Administração Interna, 2015).

Em conformidade com a alteração feita pelo Decreto-Lei n.º224/2015 ao artigo 19.º do Decreto-Lei n.º 220/2008 de 12 de novembro, todos os edifícios e recintos estão sujeitos a inspeções regulares e extraordinárias (com exceção aos de UT I, II, III, VI, VII, VIII, IX, X, XI e XII da 1ª categoria de risco bem como os da UT I da 2.ª categoria de risco), a realizar por parte da ANPC ou por entidade por ela credenciada, por forma a verificar a manutenção das condições de SCIE, previamente aprovadas e a fiscalizar a forma como as medidas de autoproteção estão implementadas pelos responsáveis e delegados de segurança. As inspeções são realizadas com menor ou maior espaçamento de tempo, consoante a categoria de risco a que os edifícios ou recintos se inserem, devendo ser solicitadas pelas entidades responsáveis referidas nas alíneas 3 e 4 do artigo 6.º (Ministério da Administração Interna, 2008; Ministério da Administração Interna, 2015).

Desta forma, as inspeções regulares são obrigatórias e devem ser realizadas no prazo máximo de:

- 6 anos na 1ª categoria de risco;
- 5 anos na 2ª categoria de risco;
- 4 anos na 3ª categoria de risco;
- 3 anos na 4ª categoria de risco.

Plano de Emergência Interno

Como previsto no artigo 198.º da Portaria n.º 1532/2008, de 29 de dezembro, o Plano de Emergência Interno deve ser parte integrante da gestão de um hotel. O Plano de Emergência

Interno disposto no artigo 205.º da Portaria n.º 1532/2008, de 29 de dezembro deve ser elaborado consoante o disposto na legislação específica relativa à categoria de risco onde este se insere, bem como à sua utilização tipo (UT) e restantes requisitos exigidos no regulamento SCIE. Numa fase seguinte, o plano deve ser apresentado à ANPC para que esta faça uma apreciação e possa ou não validar o mesmo. Os objetivos do plano passam por sistematizar a evacuação enquadrada dos ocupantes da UT, que se encontrem em risco, assim como limitar a propagação e as consequências dos incêndios, recorrendo a meios próprios (Ministério da Administração Interna, 2008).

Equipas de intervenção

Parte integrante do Plano de Emergência Interno são as diferentes equipas de intervenção em caso de incêndio. Constituídas por elementos da organização, estas são responsáveis por realizar as diferentes tarefas necessárias em todo o processo de emergência. Desta forma e como elemento fulcral no que toca à temática de SCIE, devem existir as equipas abaixo descritas (Ministério da Administração Interna, 2008; Pinheiro, 2012).

Responsável de Segurança

Este papel deve ser atribuído ao responsável máximo da instituição. É o elemento que tem a maior responsabilidade na implementação e atualização constante do Plano de Emergência Interno. O Responsável de Segurança pode também atribuir tarefas ao Delegado de Segurança (DS). As suas funções passam por (Ministério da Administração Interna, 2008; Pinheiro, 2012):

- Declarar a ativação do alarme geral;
- Ordenar a execução do Plano de Evacuação;
- Solicitar ajuda externa;
- Coordenar, desde o Posto de Segurança, as chamadas;
- Receber e informar as ajudas externas solicitadas;
- Declarar o fim da situação de emergência.

Delegado de Segurança

O DS deve efetivar as tarefas atribuídas pelo Responsável de Segurança, bem como acorrer ao local da emergência e coordenar as equipas de intervenção na resolução da emergência (Ministério da Administração Interna, 2008; Pinheiro, 2012).

Equipa de alarme e evacuação

Como o próprio nome indica, é a equipa responsável pelo processo de saída ou desalojamento do edifício, realizado conforme as instruções do Plano de Emergência.

Esta equipa atua em situação de emergência de acordo com instruções gerais, nomeadamente (Ministério da Administração Interna, 2008; Pinheiro, 2012):

- Dar o alarme na sua zona;
- Orientar e dirigir o fluxo de evacuação para as saídas;
- Socorrer os ocupantes da sua zona/ala;
- Auxiliar a evacuação dos ocupantes com dificuldade de mobilidade ou outro tipo de condicionalismo;
- Comprovar que a sua zona de atuação está vazia;
- Controlar as pessoas evacuadas no(s) ponto(s) de reunião.

Equipas de primeira e segunda intervenção

Estas equipas atuam com o objetivo de obter o controlo da situação de emergência. Todos os seus membros têm formação em técnicas de uso e manuseamento de extintores e bocas de incêndio armadas (Ministério da Administração Interna, 2008; Pinheiro, 2012).

A equipa de primeira intervenção atua no sentido de controlar o risco com os meios instalados na zona e coopera com as ajudas externas (Ministério da Administração Interna, 2008; Pinheiro, 2012).

A equipa de segunda intervenção age com o objetivo de colaborar com as equipas de primeira intervenção no controlo do risco com os meios considerados de segunda intervenção e coopera também com as ajudas externas (Ministério da Administração Interna, 2008; Pinheiro, 2012).

Equipas de primeiros socorros

Esta equipa presta os primeiros socorros às pessoas que se encontrem feridas e ajuda-as a evacuar o local (Ministério da Administração Interna, 2008; Pinheiro, 2012).

Equipas de corte de energia e combustíveis

Os membros da equipa são responsáveis por efetuar os cortes, após a ordem do DS, dos quadros elétricos e dos dispositivos de controlo de combustíveis. Se necessário, poderá também proceder ao corte da água de consumo de rede, mas nunca à rede que abastece os equipamentos de segurança contra incêndios (Ministério da Administração Interna, 2008; Pinheiro, 2012).

Coordenador de Piso/Ala

É o membro responsável por coordenar toda a intervenção e evacuação na área que lhe corresponde. Tem como principal objetivo melhorar as atuações sobre as causas e consequências derivadas da emergência, visando o controlo das mesmas. Está também encarregue de entrar em contacto com o DS e transmitir-lhe as informações pertinentes que

possam surgir. Deve auxiliar as equipas externas, munindo-as de toda a informação relativa aos meios de segurança disponíveis. Deste modo as suas funções são (Ministério da Administração Interna, 2008; Pinheiro, 2012):

- Dirigir a equipa de alarme e evacuação por forma evacuar toda a zona em causa;
- Controlar com a equipa de alarme e evacuação as pessoas evacuadas da zona que lhe pertence;
- Comprovar juntamente com a da equipa de alarme e evacuação que a sua zona está evacuada;
- Dar toda a informação sobre as incidências da evacuação da sua zona.

Equipamentos e sistemas de SCIE

A composição dos edifícios com equipamentos e sistemas de SCIE, é uma preocupação essencial no que respeita à gestão da segurança. A função destes sistemas e equipamentos passa por diminuir o impacto da ocorrência de um incêndio. No caso da existência de uma situação de risco, estes devem orientar de forma correta as ações de combate a incêndio, facilitar a localização dos equipamentos de combate a incêndio e indicar os caminhos de evacuação.

De acordo com Anexo IV do Decreto-Lei n.º220/2008 de 12 de novembro, alterado pelo Decreto Lei n.º 224/2015 de 09 de outubro, estão dispostas as características que devem compor os edifícios e recintos relativamente à SCIE. No que toca à composição dos equipamentos e sistemas de segurança, estes estão enunciados na alínea VII do mesmo anexo e regulamentados pela Portaria n.º 1532/2008 de 29 de dezembro. Segundo a legislação presente no Decreto-Lei acima enunciado, existem 11 equipamentos e sistemas de segurança primordiais. Tendo em consideração toda a temática supramencionada e o trabalho desenvolvido durante o estágio neste tema, torna-se importante destacar os equipamentos e sistemas com que trabalhei, nomeadamente (Ministério da Administração Interna, 2008; Ministério da Administração Interna, 2015):

Sinalização

A sinalização tem como objetivo a identificação de todos os elementos que se destinam à prevenção e ao auxílio em caso de incêndio. No caso da sinalização de evacuação, esta possibilita a saída do edifício da forma mais rápida possível para que os danos causados ao nível humano sejam os menores possíveis. Pode estar representada através de pictogramas fotoluminescentes que indicam perigo, emergência, proibição e meios de intervenção, diferenciados pelos seus diferentes formatos e cores (Autoridade Nacional de Proteção Civil, 2013).

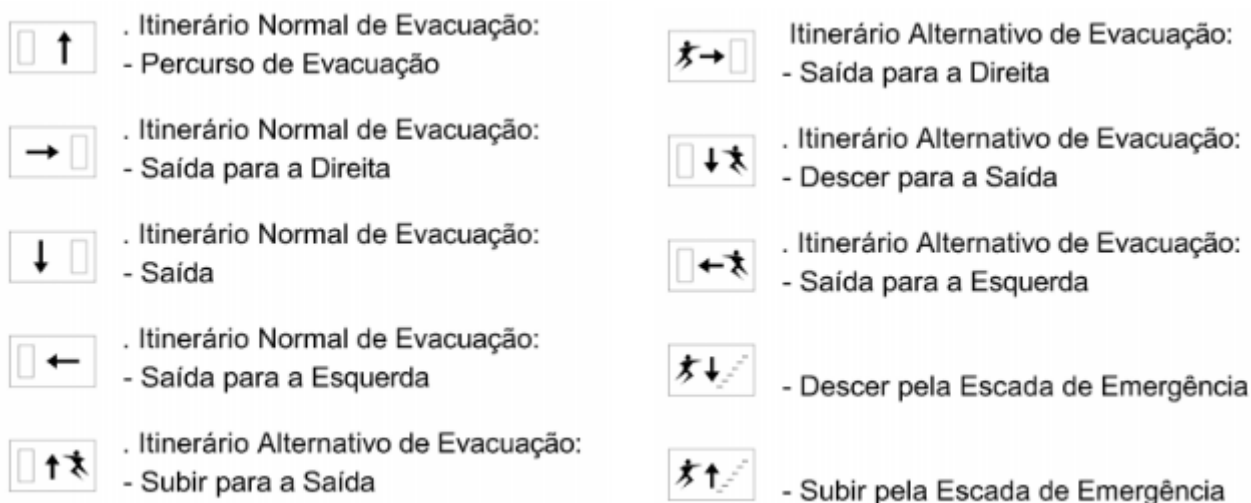


Figura 19 - Simbologia gráfica de SCIE – Sinalização de Emergência – (Adaptado de Autoridade Nacional de Proteção Civil, 2013)

Iluminação de emergência

A iluminação de emergência deve ser composta por um sistema de blocos autónomos (suportados por pilhas ou baterias), que se encarreguem de iluminar a sinalização das vias de evacuação e respetivas saídas de emergência, bem como os meios de intervenção em caso de incêndio. Relativamente a este tipo de iluminação cabe ainda destacar os seus dois tipos (Autoridade Nacional de Proteção Civil, 2013; Ministério da Administração Interna, 2008).

- **Blocos autónomos permanentes** – Estão sempre ligados, independentemente de a rede pública de alimentação de energia estar ou não em falha.

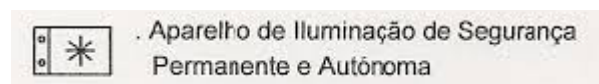


Figura 20 - Simbologia gráfica de SCIE - Bloco Autónomo Permanente – (Adaptado de Autoridade Nacional de Proteção Civil, 2013)

- **Blocos autónomos não permanentes** – Ligam apenas em caso de falha da rede pública de alimentação de energia.

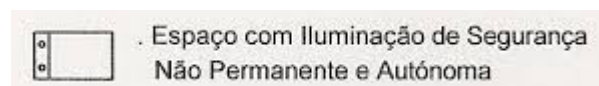


Figura 21 - Simbologia gráfica de SCIE - Bloco Autónomo não Permanente – (Adaptado de Autoridade Nacional de Proteção Civil, 2013)

Meios de Intervenção

Os Meios de Intervenção são um conjunto de equipamentos que têm como objetivo possibilitar uma atuação imediata sobre os focos de incêndio. Existem assim os meios de primeira e segunda intervenção.

Relativamente aos meios de primeira intervenção do caso em estudo, estes traduzem-se em dois tipos, nomeadamente:

- Extintores móveis;

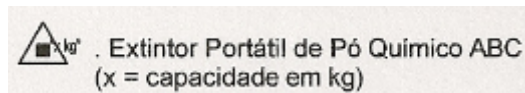


Figura 22 - Simbologia gráfica de SCIE - Extintor Portátil de Pó Químico ABC – (Adaptado de Autoridade Nacional de Proteção Civil. 2013)

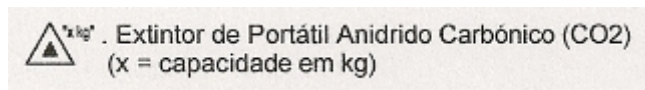


Figura 23 - Simbologia gráfica de SCIE - Extintor Portátil de CO2 – (Adaptado de Autoridade Nacional de Proteção Civil. 2013)



Figura 24 - Simbologia gráfica de SCIE - Manta Ignífuga – (Adaptado de Autoridade Nacional de Proteção Civil. 2013)

- Bocas de Incêndio Armadas tipo Carretel;

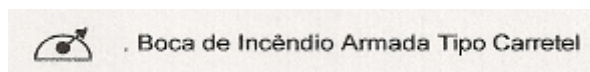


Figura 25 - Simbologia gráfica de SCIE - Boca de Incêndio Armada Tipo Carretel (Adaptado de Autoridade Nacional de Proteção Civil. 2013)

A cerca dos meios de segunda intervenção, uma vez que o edifício em estudo pertence à terceira categoria de risco, este é composto por uma rede húmida. A rede está permanentemente em carga e ligada a uma rede de água exclusivamente destinada ao combate a incêndios. Tendo em atenção que a rede pública nem sempre poderá conseguir assegurar as condições mínimas de pressão, a alimentação da mesma é feita através de um reservatório de acumulação, alimentado pela rede pública, suportado por um sistema de bombagem, que funciona através de geradores alimentados por gásóleo (Pinheiro, 2012).

3.2.2.4 Funções e tarefas desempenhadas no Departamento de Serviços Técnicos de Manutenção

O período de desenvolvimento do estágio no Departamento de Serviços Técnicos de Manutenção teve a duração de 280 horas, exercidas no horário de segunda a sexta-feira, das 09h00 às 18h00, com uma hora de almoço. Este é constituído por um Engenheiro chefe, um subchefe e uma equipa de técnicos caracterizados pela polivalência no desenvolvimento de todas as atividades inerentes ao mesmo.

A passagem pelo departamento iniciou-se no escritório do Engenheiro chefe, que viria a constituir o meu local de trabalho durante todo o percurso nesta divisão. O Engenheiro apresentou-me todos os elementos presentes, bem como todas as áreas inerentes à sua atuação: oficina de trabalho, escritório dos colaboradores, armazém de *stocks* e todas as zonas de maquinarias.

Após o conhecimento do *software* GEME, utilizado na gestão da manutenção, Engenheiro criou um perfil para que eu pudesse utilizar, seguindo-se uma breve apresentação do mesmo, deixando-me explorá-lo. Revelou-se fundamental, porque foi uma base utilizada ao longo de todo o estágio, uma vez que, em qualquer departamento que estivesse, quando identificava algo a intervir, no âmbito da manutenção corretiva, acedia a este *software* elaborando um pedido de manutenção e emitindo uma ordem de trabalho (OT).

Foi solicitado pelo Engenheiro chefe a revisão de um contrato de manutenção com a empresa que geria os elevadores, nomeadamente uma cláusula referente à taxa de variação do índice de preços do consumidor, que tinha sido alterada. Para a execução desta tarefa foi necessário recorrer a uma pesquisa na página do Instituto Nacional de Estatística, a fim de verificar a alteração deste valor e redigir a cláusula conforme esta mudança efetuada em 2018. Consultei ainda conteúdos abordados na unidade curricular de Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria.

Como unidade integrante do grupo MH, o responsável pelo Departamento de Serviços Técnicos de Manutenção estava encarregue de redigir relatórios mensais que quantificavam e avaliavam diversos aspetos geridos por esta estrutura. O Engenheiro incumbiu-me de uma tarefa importante na gestão do departamento, a qual consistiu em realizar esses mesmos relatórios, em inglês, com a sua supervisão, elucidando-me sobre como os elaborar. Para tal, tive acesso aos diversos valores e cálculos de comparação dos mesmos com os meses e anos anteriores, entre outros elementos. Posteriormente estes relatórios seguiram para a Direção do grupo MH. Esta tarefa revelou-se bastante interessante e importante, uma vez que foi uma atividade intimamente relacionada com a gestão do departamento.

Assisti a uma reunião da manhã, realizada diariamente, onde todos os diretores de departamento reuniram com a Direção Geral, para fazer um *briefing* do dia anterior e reportar eventuais acontecimentos. Considerei esta presença essencial, uma vez que permitiu ter a noção generalizada do que se passava diariamente ao nível de todos os departamentos, assim como eram resolvidas algumas intercorrências.

Durante o percurso por este departamento, foi-me dada a oportunidade de fazer algumas formações, nomeadamente, uma formação em equipamentos de proteção individual, que me instruiu acerca da importância do uso destes na prevenção de eventuais perigos; uma formação em ergonomia, que possibilitou adquirir conhecimentos relativos às diferentes posições a adotar em determinadas situações, por forma a evitar lesões (como por exemplo no levantamento de cargas, postura correta, quando se estava sentado em frente a uma secretária); outra formação em SCIE, onde pude conhecer determinados procedimentos a adotar em caso de incêndio, a correta utilização de um extintor, tal como os diferentes equipamentos e sinalizações de emergência. Estas formações foram um ponto bastante interessante e uma mais valia deste estágio, pois permitiram-me adquirir e aprofundar conhecimentos essenciais de atuação na área da hotelaria.

Juntamente com o Departamento de Controlo de Qualidade, participei em três diferentes simulacros, nomeadamente de incêndio em quartos, incêndio na garagem e avaria de elevador. Foi de suma importância a presença nestes simulacros, na medida em que forneceram ferramentas para uma boa atuação, visando os procedimentos a tomar nestas situações de crise e risco.

No âmbito da aplicação dos *Minor Engeneering Standarts* (conjunto de procedimentos padrão que todos MH deviam cumprir), foi solicitado pelo Engenheiro a resolução de uma problemática para a aplicação de um dos *standarts*. O *standart* a cumprir definia que o segurança tinha que conferir mensalmente o correto funcionamento dos equipamentos de SCIE, nomeadamente a correta posição da sinalização de emergência, o correto funcionamento da iluminação de emergência e a disponibilidade dos meios de intervenção em caso de incêndio. O Engenheiro facultou-me cópias das plantas de todos os pisos do edifício e ensinou-me a ler as mesmas, onde constava a sinalização de todos estes equipamentos. Seguidamente, através da leitura das plantas, percorri autonomamente todas as áreas do hotel sinalizando a presença ou falta dos equipamentos SCIE nos devidos locais sinalizados, tal como aqueles que estavam danificados (quando detetava elementos danificados ou inexistentes tinha que recorrer ao *software* GEME e emitir uma OT para que os técnicos procedessem à devida reparação). Durante esta fase, foi também necessário identificar todas as datas de validade dos extintores,

bem como o tipo de lâmpada associado a cada bloco autónomo. Todas teriam que vir a ter lâmpada LED. Para o controlo e registo destes dados, elaborei inventários destes elementos com recurso ao *Microsoft Office Excel*. No processo de construção dos inventários, construí um por cada piso, dividindo os equipamentos por alas, conforme as plantas (Consultar anexo 4).

Importante será dizer, que por vezes a tarefa se tornou mais complexa, nos momentos em que tive de percorrer as condutas, ao longo de toda a extensão do edifício nos pisos -1 e -2, uma vez que, nessas áreas a temperatura era superior, existia menor luminosidade, as zonas de passagem por vezes eram estreitas e de alguma forma labirínticas. Contudo, um elemento positivo, foi o facto de ter ficado a conhecer com pormenor todo o edifício e as suas características.

Posteriormente, através das sinalizações feitas nas plantas no momento em que as percorri e com recurso à ferramenta *Paint* do *Microsoft Office*, construí 27 diferentes mapas de todas as alas e pisos do edifício. Sinalizei todos os equipamentos que mensalmente necessitavam de ser revistos pelo segurança, por forma a que este tivesse uma orientação durante esta verificação e pudesse facilmente identificar cada equipamento de SCIE.

Através do programa *Excel* do *Microsoft Office*, construí as fichas de controlo interno para cada ala e piso. Estas continham todas as características que o segurança tinha que verificar na sua ronda (consultar anexo 5).

A elaboração das fichas de controlo interno, foi uma tarefa que requereu alguma criatividade, foi necessário esquematizar numa ficha todos os equipamentos presentes em cada ala e piso. O facto da sua construção ser através de um documento *Excel*, que pudesse ser impresso em folhas A4, por forma a que o segurança conseguisse levar no momento das verificações e mais tarde arquivar num dossier construindo um registo, tornou-se também um elemento criativo.

Após a conclusão e impressão dos elementos que desenvolvi (mapas e fichas de controlo interno), reuni com o segurança e fizemos um “*test drive*” pelo edifício, verificando e registando o estado de todos os equipamentos SCIE. Durante esta primeira aplicação, foi explicado ao segurança todos os pormenores das fichas e mapas, pelo que a meio da verificação, o segurança já tinha entendido, fazendo a verificação de forma autónoma.

Durante o desenvolvimento de todo o trabalho, discutiu-se e afinou-se, os aspetos e pormenores, com Engenheiro chefe, por forma a obter o melhor resultado possível.

Concluída a tarefa que se tornou perceptível para o segurança, o Engenheiro chefe valorizou-a.

Todo o trabalho desenvolvido em SCIE tornou-se bastante intensivo, pois decorreu durante praticamente todo o tempo que estive neste departamento. Ao mesmo tempo, este teve um carácter imprescindível para a unidade visto tratar-se de algo obrigatório e de extrema importância ao nível das medidas de segurança. Desta forma obtive um profundo conhecimento das medidas e dos equipamentos de SCIE desta UT, bem como na leitura da sinalética inerente.

3.2.2.5. Reflexão crítica sobre o Departamento de Serviços Técnicos de Manutenção

O Departamento de Serviços Técnicos de Manutenção tinha uma forte relação com todos os outros, tal facto permitiu ter uma visão geral de cada um.

O tema do *software* de gestão da manutenção já tinha sido abordado, na unidade curricular de Gestão da Manutenção e Segurança em Hotelaria, onde inclusive realizei um trabalho de grupo sobre um *software*. Este contacto prévio constituiu uma base fundamental que facilitou o enquadramento do *software* GEME durante o estágio curricular. No decorrer do percurso, identifiquei que existia pouco aproveitamento na utilização das diversas funções que um *software* de gestão da manutenção atualizado pode potenciar. Considero o GEME, um pouco desatualizado, em detrimento, por exemplo, do Manwinwin (abordado na disciplina acima mencionada), pois este possibilita: a gestão das funções dos colaboradores (controlo sobre as tarefas efetuadas e o tempo gasto por cada colaborador nas mesmas, por forma a avaliar a produtividade de cada um), a gestão dos *stocks* em armazém, bem como outras especificações que auxiliam o aproveitamento na gestão da manutenção preventiva.

Devido ao tempo ocupado no trabalho desenvolvido em SCIE, não foi possível como inicialmente solicitado ao Engenheiro chefe, debruçar-me sobre as fichas de manutenção preventiva. Contudo, foi possível ter a perceção que estas não eram regularmente utilizadas pelos técnicos, aquando da intervenção neste tipo de manutenção. Deste modo, poderão existir lapsos no que toca ao cumprimento integral das intervenções de manutenção preventiva, adequadas a cada tipo de equipamento e consoante as especificações do fabricante.

Pela revisão do contrato, avaliou-se esta realidade e desenvolveu-se outro conteúdo lecionado na mesma unidade curricular acima referida. Através desta atividade existiu contacto direto com um contrato de manutenção e abordou-se o tema da revisão de cláusulas. A constante atualização de leis, requer a constante revisão de cláusulas nos contratos.

A possibilidade de efetuar relatórios mensais (supervisionados pelo Engenheiro chefe) dirigidos à Direção do grupo MH, permitiu o acesso a dados confidenciais, que possibilitaram a perceção do quão importante era esta verificação mensal e reflexão sobre a mesma, para a identificação de eventuais melhorias e formas de gestão otimizadas.

O contacto com a reunião da manhã revelou-se uma grande aprendizagem, proporcionando a observação da interação entre os gestores dos diversos departamentos, a forma como por vezes estes se relacionavam, trabalhavam em equipa e solucionavam ocorrências.

As formações e simulacros forneceram a aquisição de novos conteúdos e formas de atuação essenciais, que considero de suma importância a qualquer funcionário, gestor de departamento e diretor geral do hotel como responsável máximo.

A SCIE, definia-se como um elemento fulcral no que dizia respeito à gestão do edifício, pois estavam em causa vidas humanas, prejuízos materiais e económicos, que podiam estender-se em grande escala. A realização da tarefa inerente a este tema, consentiu um completo conhecimento do hotel bem como das regras e procedimentos a cumprir. Fez-se ainda um grande trabalho autónomo a nível do mapeamento e fichas de controlo interno de equipamentos SCIE. Através deste trabalho, ficou uma bastante subjetiva, uma vez que estes documentos continuam e continuarão a ser utilizados. Mesmo que daqui a uns anos sejam eventualmente revistos (as leis e procedimentos estão em constante alteração), servirão de base para a sua atualização. É estimulante a construção de algo!

As tarefas realizadas para a elaboração de todos os conteúdos relativos à SCIE, autonomamente cogitadas (inventários, mapas e fichas de controlo interno de todas as áreas do hotel), revelaram-se intensas e trabalhosas. Contudo, no final os resultados justificaram o esforço, principalmente pela importância que congregaram ao nível da segurança.

É ainda importante referir, que ao longo do desenvolvimento destas metodologias, identificaram-se extintores fora do prazo de validade, lâmpadas de iluminação de saídas de emergência fundidas, uma saída de emergência obstruída e sinalizações de emergência que não correspondiam com o ilustrado na planta. Todo o trabalho desenvolvido, contribuiu para a segurança do edifício, através dos conteúdos desenvolvidos para o controlo de SCIE e da reparação dos elementos que se encontravam em inconformidade.

Os Serviços Técnicos de Manutenção, são um departamento infelizmente muito descorado, mas importantíssimo na gestão de um empreendimento. A sua gestão assenta na coordenação de todo processo, que engloba acima de tudo recursos humanos e materiais. No fundo, deve garantir que todos os equipamentos, máquinas e instalações se encontrem em perfeitas condições de funcionamento, de modo a colmatar eventuais ocorrências.

Poder-se-á dizer, que a subcontratação de serviços de manutenção, faz parte do processo da gestão, no qual se adjudica a terceiros serviços, que não seriam feitos internamente com a mesma qualidade. Aumentando desta forma a produtividade, consolidada numa relação de

parceria, que permite ao gestor da manutenção, reunir esforços em busca da melhoria contínua das suas atividades.

3.2.3. Gestão de Operações no Departamento de Alimentação e Bebidas

Enquadramento Teórico

Na indústria hoteleira adotou-se o termo F&B (*Food and Beverage*), em Português A&B, por forma a identificar todas as atividades relacionadas com a produção, serviço e comercialização de comidas e bebidas (Moser, 2002).

O controlo de A&B, segundo Moser (2002), é uma ferramenta de gestão que permite avaliar o desempenho das operações de comidas e bebidas, relacionando indicadores de gestão previamente estabelecidos com valores reais.

Segundo Ribeiro (2011), o gestor é responsável por analisar os gastos, as receitas, bem como o nível de compras e colocar em prática procedimentos eficazes de controlo de custos. O papel do gestor em A&B abrange a superação de desafios, aproveitamento das oportunidades, culminando no êxito financeiro para a empresa. Um elemento fundamental no papel do gestor passa por estabelecer uma boa comunicação e um bom relacionamento com todos os colaboradores, pois são estes que estão diariamente na operação e que, por sua vez, podem reportar aspetos a melhorar ao gestor. Nesta sequência, o gestor tem a responsabilidade de implementar políticas, que visem a melhoria e eficácia da operação, por forma a fomentar o aumento da rentabilidade.

Para os gestores de A&B o controlo de custos é essencial no processo de gestão. Este caracteriza-se por descobrir alternativas para gastos desnecessários, ou seja, reduzir os gastos ao mínimo, ao mesmo tempo que se obtém o máximo de benefício. Desta forma, uma boa gestão de A&B, deve ter como princípios elementares: a manutenção de baixos custos nas compras que efetua, uma adequada administração dos recursos humanos e um elevado grau de satisfação dos clientes (Ribeiro, 2011).

Apresentação do departamento

O funcionamento integral do departamento abrange variadíssimas funções, desde os elementos da direção até aos elementos que prestam o serviço ao cliente. É constituído por diferentes secções, onde existem equipas especializadas que desempenham funções específicas e essenciais, no local onde se inserem. Poder-se-á dizer que a sua área de operação abrange todo o hotel, uma vez que, dispõe de serviço de *Room Service*, do serviço de *Dining By Design* e que realiza eventos em diferentes áreas. O departamento é composto pelo escritório da Direção, pelo escritório do Chef Executivo e por seis diferentes *outlets*, nomeadamente, Restaurante

Victoria, Restaurante Ria, Restaurante EMO, Anantara Lounge & Bar, Bar Palms e Bar Cascades. Cada *outlet* é constituído por diferentes locais de serviço, zonas de *Back Office* que dão apoio à operação e ainda por duas cozinhas. Além destas áreas, existe ainda a zona dos banquetes, que serve como local de apoio para o trabalho de *Room Service*, dois armazéns e toda a zona das câmaras frigoríficas (mencionadas no Economato).

Ciclo de Mercadorias (Moser, 2002):



Figura 26 - Ciclo das mercadorias (Elaboração Própria) – (Adaptado de Moser, 2002)

3.2.3.1. Benchmarking

Um outro elemento utilizado na gestão deste departamento é o *benchmarking*.

Para alguns autores o *benchmarking*, resume-se à comparação de indicadores de desempenho, excluindo a consequente otimização dos processos. Para outros, este processo, anteriormente visto como único, converte-se em contínuo, que pode ser aplicado em qualquer área que pretenda comparar o desempenho e/ou aprender com os outros (Stapenhurst, 2009).

O *benchmarking* baseia-se num processo de comparação, que pode ser feito entre vários elementos como procedimentos, produtos, serviços, entre uma instituição e os seus principais concorrentes. Este processo constitui um importante instrumento de gestão, especialmente no que toca à gestão de competitividade. Desta forma Joppe (2004), refere que o *benchmarking* é uma metodologia de gestão, que proporciona às organizações identificar os seus pontos fortes

e fracos, comparando-os com os seus concorrentes e conseqüentemente estabelecer bases de referência para possíveis melhorias.

No entanto, no *benchmarking*, a avaliação e comparação não revelam um fim em si, mas um meio para apoiar o processo de otimização, tornando-se uma forma de aprendizagem, pois incita a procura de melhores práticas, envolve uma análise cuidada das diferentes formas de implementação dos processos, das metodologias de trabalho e das distintas combinações organizacionais (Joppe, 2004).

Assim sendo, como refere PMELINK (2019), a sua aplicação resulta de um processo que envolve várias etapas, nomeadamente:

- **Planeamento**
 - Definir sobre que conteúdo irá incidir o *benchmarking*. Para tal, é necessário definir com critério a missão que conseqüentemente sucederá;
 - Selecionar os alvos neste momento, é fundamental para determinar como se vão comparar e quais os possíveis ajustes que poderão ser indispensáveis.

- **Recolha de dados**
 - Este processo consiste em avaliar a informação que pode ser encontrada em fontes de domínio público, publicada na imprensa genérica ou em revistas especializadas, assim como a informação resultante do contacto direto com empresas, através de questionários, de entrevistas ou de visitas.

- **Análise dos dados**
 - Deve ser executada tendo em consideração a determinação das diferenças de desempenho entre as empresas, bem como o reconhecimento dos responsáveis pelos bons resultados das melhores empresas.

- **Adaptação e melhoria**
 - Este é o processo final que consiste em definir a ação, que irá melhorar o desempenho da empresa, de acordo com as conclusões do estudo.

De acordo com PMELINK (2019), o *benchmarking* pode ser classificado através de três diferentes tipologias, nomeadamente:

- **Interno** – Este é o tipo de *benchmarking* comumente utilizado. Como o próprio nome indica, comporta a comparação das operações internas da empresa, com as de um departamento da mesma ou de outras empresas pertencentes ao mesmo

grupo. O objetivo é identificar internamente o modelo a seguir. Esta tipologia manifesta como desvantagem um processo de âmbito unicamente interno.

- **Competitivo** – O alvo do *benchmarking* competitivo é a concorrência direta, que labora uma atividade orientada para o mesmo público alvo. Este aponta para a comparação de produtos, serviços e métodos de trabalho. O objetivo passa por identificar lacunas e superar os resultados dos concorrentes. A sua aplicação por vezes não é fácil, devido à dificuldade de obter os dados dos concorrentes.
- **Genérico ou multissetorial** – Este tipo de *benchmarking* é feito entre empresas de diferentes setores de atividade, distintas por serem líderes na sua área. Tem como finalidade conhecer as práticas a adotar para determinada área. Esta prática pode também sugerir para as empresas a troca de informações.

3.2.3.2. Gestão do *Point of Sale* (POS)

Parte integrante da gestão de A&B é feita com recurso a dados fornecidos pelo POS. O sistema é administrado por computador e está presente em vários terminais, ligados em rede. Em cada POS, estão dispostos todos os artigos disponíveis para venda, de modo a que o operador consiga proceder ao registo do que está a ser consumido e mais tarde efetuar a faturação, expressa através de um talão, que o próprio sistema emite (Gestão de empresas, 2019; Iqware, 2019).

Um elemento de suma importância, aquando da utilização deste sistema, é o facto de este permitir a constituição de um histórico, através do registo de todas as transações. O histórico define-se como fundamental para o gestor na gestão das vendas e *stocks*. Através da avaliação das vendas, o gestor pode chegar a conclusões como, quais os produtos mais vendidos e a consequente rentabilidade dos mesmos, quais os menos vendidos e se estes são suscetíveis a ser substituídos, a gestão de preços de cada produto em função da sua popularidade, entre outros aspetos. Em relação à gestão dos *stocks*, existem programas que permitem o registo dos mesmos e a sua relação com as vendas. Desta forma, os *stocks* estão em constante atualização e quando atingem o *stock* mínimo, o programa alerta para esse efeito (Gestão de empresas, 2019; Iqware, 2019).

Através do POS é possível registar, com precisão, todas as vendas no momento em que ocorrem. O sistema pode ainda controlar níveis de variações de *stocks*. Outra vantagem da utilização deste sistema, é o facto de permitir uma fácil gestão dos itens e preços aplicados uniformemente em todos os terminais (Gestão de Empresas, 2019; Iqware, 2019).

3.2.3.3. Gestão das fichas técnicas de produção de comida

Com a aplicação de fichas técnicas de produção, é possível garantir a manutenção de um controlo de qualidade permanente ao longo de toda a produção de A&B (Moser, 2002). São essenciais para o cálculo do preço de venda e para a avaliação dos menus, existindo já *software* especializado para a sua elaboração (Ribeiro, 2009).

A ficha técnica é um instrumento de gestão, onde estão padronizados todos os pratos de uma ementa, garantido desta forma, um rigoroso controlo sobre as quantidades, modos de confeção e apresentação, sempre que são elaborados (Ribeiro, 2011). Deste modo, torna-se um elemento fulcral na gestão de A&B, pois permite equacionar, passo a passo, todas as métricas que devem ser geridas quanto à elaboração de um prato. Para a construção das fichas técnicas, é necessário reunir todos os dados que lhe são inerentes, como as quantidades de cada ingrediente e respetivos custos em função do número de doses (Gomes, 2017). É ainda de destacar que estas se podem expressar em duas tipologias, sendo elas, a ficha técnica de produção, para controlo e gestão, onde estão discriminadas todas as capitações e cálculos ou a ficha técnica de produção onde estão discriminados os ingredientes, quantidades e modo de preparação utilizada na confeção dos pratos (Akutsu, Botelho, Camargo, Sávio & Araújo, 2005).

Cálculos

Segundo Moser (2002), o Rácio de *Food Cost* Unitário e a Margem de Contribuição (MC) são indicadores indispensáveis na gestão de A&B.

$$\text{Rácio de Food Cost Unitário} = \frac{\text{Custo Total Unitário}}{\text{Preço de Venda Líquido}} \times 100 \quad (7)$$

$$\text{MC Unitária} = \text{Preço de Venda Líquido} - \text{Custo Total Unitário} \quad (8)$$

Desta forma:

- O Custo Total Unitário é calculado através da soma dos custos parciais de cada ingrediente que compõe o prato.
- O Preço de Venda Líquido significa que ao preço de venda ao público deverá ser deduzido o respetivo IVA.

A análise dos supra indicadores, numa perspetiva individual, permite avaliar o custo variável de cada item, bem como a sua margem unitária de lucro bruto. Assim sendo, se tivermos como referência um rácio de custo padrão para uma operação de A&B, podemos compará-lo com o rácio de cada item e concluir se estamos ajustados ou desajustados com o referencial estabelecido e a partir daí, tomarmos as necessárias medidas para aproximar os valores obtidos em cada item com os valores projetados. Desta forma torna-se pertinente a importância dos cálculos de modo a obter um maior controlo sobre os custos e lucros das vendas em A&B (Moser, 2002).

De acordo com Gomes (2017), as fichas técnicas devem ser atualizadas com a maior frequência possível, pois caso contrário perdem a credibilidade, uma vez que os custos não são reais. O autor alerta também para o facto de existirem sistemas informáticos que permitem a atualização das fichas técnicas após cada entrega de mercadorias, sendo esta feita com base no custo médio ponderado.

3.2.3.4. Funções e tarefas desempenhadas no Departamento de A&B

O período de desenvolvimento do estágio no Departamento de A&B teve a duração de 304 horas, exercidas no horário de segunda a sexta-feira das 09h00 às 18h00 ou durante outro período, das 10h00 às 19h00, com uma hora de almoço. Durante duas semanas exerci o horário de quarta-feira a domingo, por forma a poder observar a diferença das operações durante o fim-de-semana, uma vez que as chefias não tinham uma presença tão assídua.

O percurso pelo Departamento de A&B, iniciou no escritório da Direção, foi-me atribuída uma secretária, bem como um computador com acesso à internet e a outros dados que se tornaram fundamentais no desenvolvimento das tarefas.

Foi feita a apresentação pelo Gestor de A&B, de todas áreas que compõem o departamento, nomeadamente, restaurantes, bares, zonas de *Back Office*, banquetes e cozinhas. Ao longo da visita, recebi uma explicação sobre o conceito e características de cada uma das zonas, além da apresentação dos elementos das equipas, que estavam presentes, incluindo os chefes de cada uma. Posteriormente, foram apresentados diferentes *standarts* da marca, para que obtivesse conhecimento dos mesmos e conseguisse dessa forma compreender “bases”, que deviam ser cumpridas nas diferentes fases das operações.

A Direção solicitou a impressão dos menus, para as novas capas que tinham chegado. Facultaram-me o ficheiro em formato Word, ajustei-o para que o *layout* dentro da nova capa fosse o melhor e procedi à impressão. Mostrei à Direção, que aprovou os ajustes feitos e no fim

coloquei as ementas dentro das novas capas. Quando terminei, substituí os antigos menus juntamente com o chefe presente no restaurante.

Por iniciativa própria, após perguntar à Direção se o podia fazer, iniciei um processo de *benchmarking* competitivo relativo às ofertas de A&B. A Direção passou-me todos os menus dos diferentes *outlets*. Conhecidos os principais concorrentes, elaborei um trabalho de pesquisa e recolha de dados referentes a ementas, disponíveis ao público nos diferentes sites das unidades. Na sequência da recolha dos dados, construí um ficheiro Excel, onde foram agrupados todos os dados por família e tipologia, consoante as diferentes ofertas. Este foi um trabalho contínuo, desenvolvido ao longo da passagem pelo departamento, com base nos conceitos supramencionados. No final o documento foi apresentado à Direção, onde se puderam constatar algumas discrepâncias entre valores na venda de determinados produtos nos diferentes locais.

Partindo da necessidade de identificação e reposição do *stock* de copos dos bares, trabalhei em parceria com o responsável presente. Anotou-se a marca e modelo de cada copo em falta, juntamente com a fotografia e a quantidade a encomendar. Nesta sequência elaborou-se uma listagem, que foi entregue à Assistente de Direção, para que pudesse proceder à encomenda dos mesmos.

A pedido do responsável pelo Restaurante Victoria, confirmei todas as etiquetas das refeições servidas no *Buffet* durante a semana, consoante o tema de cada dia. Após a confirmação, identifiquei etiquetas em falta e outras que se encontravam danificadas. Houve a necessidade de atualizar os documentos que continham as mesmas, para de seguida proceder à sua impressão e reposição no restaurante.

A passagem pelo departamento coincidiu com a abertura da época balnear, tornando-se indispensável repor os *stocks* de gelados disponíveis nos Bares das duas piscinas. Juntamente com o responsável pelos Bares, avaliámos quais as necessidades de reposição, tendo em conta os *stocks* existentes e os gelados que mais se vendiam. Conhecidas essas necessidades, elaboraram-se listagens com o nome dos gelados em falta e a quantidade a encomendar de cada tipo e posteriormente a Assistente de Direção procedeu à encomenda junto do fornecedor.

Foi-me solicitado que atualizasse todos os POS, com os produtos disponíveis para venda em cada *outlet*, desde comidas a bebidas. Esta tarefa ocupou algum tempo, pois houve necessidade de reunir com a chefia de cada *outlet*, a fim de identificar produto a produto, através da leitura das cartas e da busca em cada POS, quais os que não constavam no POS e quais não tinham preço ou tinham o preço incorreto. Terminada esta intensa tarefa, procedeu-se à atualização de todas as incompatibilidades, através da conta do Gestor de A&B, na plataforma que gere todos os POS. A inserção de cada produto no sistema foi complexa, pois requereu a

elaboração de vários passos, até que o produto ficasse disponível nos POS, tais como: definir a família do produto, consoante a sua tipologia, o preço, a taxa de IVA a aplicar e os locais onde iria estar disponível. Para a inserção de cada passo, por vezes foi necessário preencher vários campos no programa, até ser aceite. Para além disso, no momento de inserir um novo produto, era necessário procurar em todo o sistema se esse produto já existia, confirmar o seu preço e colocá-lo disponível no correspondente POS. O problema desta procura foi o facto de, por várias vezes, o nome dos produtos não estar redigido de forma correta ou estar com um nome diferente do que estava na carta. Foi um desafio bastante enriquecedor no sentido de ficar a conhecer com pormenor um *software* desta dimensão.

Com a finalidade de responder a um evento de um batizado, foi-me solicitada a elaboração do *layout* do menu. A Direção passou o nome dos pratos que iriam ser servidos e fiquei responsável pela elaboração da “ementa” (documento que iria estar nas mesas durante o evento). Este trabalho revelou-se muito criativo, no sentido de desenhar todo o *layout*, através da colocação de uma imagem de felicitação, identificação da pessoa em causa, com o logotipo do hotel e a respetiva data.

Durante a realização de um almoço de um grupo, existiu a oportunidade de observar toda a operação no Restaurante Victoria, desde o seu recebimento até à despedida. Nesta atividade, além da observação, desempenhou-se também o papel de receber os elementos do grupo, dando-lhes as boas vindas e encaminhando-os para os seus lugares.

No decorrer de todo o percurso pelo departamento identifiquei três necessidades de intervenção por parte da Manutenção, nomeadamente, uma mesa do Bar Palms, duas lâmpadas do Restaurante Victoria e ainda a necessidade de pintar parte do balcão do Bar Palms, que estava raspado. Dado o exposto, através da conta que tinha no programa de gestão da manutenção, emiti três OT's de Manutenção Corretiva, para que os técnicos procedessem às devidas intervenções.

Identificada a necessidade, procedi à requisição de produtos ao Economato, através da conta que tinha no programa SAGE, nomeadamente, águas para os colaboradores, folhas de papel A4, canetas e micas.

Tornou-se possível assistir a todas as reuniões semanais entre a Direção e as chefias de cada *outlet*. Esta foi uma componente muito importante, onde pude observar várias situações que faziam parte da gestão do departamento. Durante uma reunião, o Diretor delegou-me a tarefa de passar uma ordem de serviço para um evento, que se iria realizar. Informar todos os presentes, enunciando os pormenores acordados com o grupo, por forma a que estes tomassem as devidas diligências.

A “segunda parte” do desempenhar de tarefas no departamento, estabeleceu-se no escritório do Chefe Executivo, dentro da cozinha principal. Por solicitação da Direção, desenvolvi as fichas técnicas de produção valorizada dos menus de três *outlets*. Desta forma, fez sentido estar junto do Chefe Executivo e dos Subchefes, para esclarecer as eventuais dúvidas relativas aos ingredientes e quantidades utilizadas em cada prato.

Quando me instalei no escritório, o Chefe Executivo apresentou-me todas as áreas da cozinha, explicando o que se fazia em cada uma, bem como as diferentes equipas que lá operavam. O Chefe passou-me as fichas técnicas que tinha, importante será dizer que não existiam fichas de todos os pratos vendidos nos restaurantes, para além de que, as que existiam estavam incompletas e desatualizadas.

Numa fase inicial, apreciei as fichas existentes, logo comecei por desenvolver uma “ficha modelo” com os cálculos que considerei necessários e indispensáveis para o controlo desta temática na Gestão de A&B. Aquando da elaboração da “ficha modelo”, mostrei-a ao Diretor, ao Gestor de A&B e ao Chefe Executivo. Estes concordaram em pleno com o modelo que desenvolvi, incluindo os cálculos. A partir desta ficha, comecei a desenvolver todas as outras.

O desenvolvimento das fichas foi uma tarefa realizada em várias fases. Comecei por utilizar as fichas existentes, para passar os dados que continham (Código do Produto no sistema, Ingredientes, Unidade de Medida, Quantidade, Preços, Custos e Rácio de *Food Cost*) para as “fichas modelo” que desenvolvi. Em relação às fichas que não existiam, através da leitura dos menus de cada um dos três *outlets*, consegui identificar quais os pratos em falta e desta forma iniciar a elaboração destas mesmas. Todas as fichas necessitaram da revisão do Chefe Executivo e em alguns casos dos dois Subchefes, de modo a confirmarem se os ingredientes e as quantidades utilizadas em cada prato correspondiam à realidade. Em relação às fichas que não existiam, estes comunicaram-me quais os ingredientes e quantidades utilizados em cada prato. Na fase seguinte, através da conta que tinha no SAGE, procedi à pesquisa e atualização dos custos de cada ingrediente. Esta tarefa foi em alguns casos complexa, pois muitos ingredientes não existiam no sistema com o nome que estava nas fichas e outros não tinham valores no SAGE, pelo que, me desloquei várias vezes ao escritório do Economato e ao Departamento Financeiro com o objetivo de obter esses mesmos valores. Em certos produtos, foi impossível encontrar o preço em sistema, desse modo optei por avaliar os detalhes das faturas presentes no Economato e no Departamento Financeiro, onde encontrei alguns valores em falta.

Dado o exposto, consegui terminar os cálculos e conseqüentemente as correspondentes fichas técnicas de produção valorizada. Contudo, existiu um reduzido número de valores

referentes a custos impossíveis de determinar por ausência desses dados no sistema, pelo que, no final houve cerca de seis fichas técnicas que ficaram incompletas, devido à inexistência de valores referentes ao custo de ingredientes.

Durante a passagem pela cozinha desenvolvi todas fichas de produção valorizada dos menus de três espaços, perfazendo um total de 104 fichas, nomeadamente, 42 do Restaurante Ria, 34 do Restaurante EMO e 28 do Anantara Lounge. Estas fichas incluíam todos os pratos disponíveis para venda, desde *couverts*, entradas, pratos principais, sobremesas, petiscos e *snacks*.

A pedido do chefe da pastelaria, desenvolvi também 11 fichas técnicas de produção de sobremesas, as quais não continham cálculos, pois já tinham sido elaborados nas fichas anteriores, continham sim, os ingredientes, quantidades e modos de preparação de receitas referentes a 11 sobremesas. O chefe anotou os dados numa folha, de seguida desenvolvi as fichas, que eu próprio estruturei e personalizei, com os campos para Ingredientes, Quantidades, Modo de Preparação e ainda um campo opcional denominado de Notas (consultar anexo 6).

3.2.3.5. Reflexão crítica sobre o Departamento de Alimentação e Bebidas

O Departamento de A&B presta um serviço essencial naquele que é o leque de serviços que completam a oferta de um hotel. A receita gerada é, em muitos casos, a segunda maior dentro de uma unidade hoteleira, uma vez que o alojamento é a principal fonte de rendimento. Este departamento no que respeita à sua multifacetada gestão, tem em atenção as métricas a coordenar que são distintas e envolvem vários elementos desde a gestão até à operação.

Quando procedi à impressão de menus, após ter definido o *layout* dos mesmos, senti que era importante fazer uma única impressão, antes de avançar para a impressão total das ementas. Isto porque, caso as dimensões da folha não se adequassem à capa do menu, iria existir um gasto desnecessário de papel. Outro fator a ter em conta, era a confirmação de todos os nomes dos pratos, bem como a sua tradução. Basta um erro ortográfico para que todos os menus tenham que ser novamente impressos, acarretando gastos desnecessários.

A tarefa referente ao *benchmarking*, revelou-se muito importante em duas grandes vertentes. Em primeiro lugar, porque foi um tema abordado em contexto de aula, o qual consegui desenvolver através desta prática na realidade hoteleira, em segundo lugar, através da pesquisa e construção do documento, tomei consciência dos produtos que são comumente vendidos nos diferentes restaurantes e bares dos hotéis desta categoria, bem como o preço associado a cada produto. Além disso, como já referi, esta tarefa serviu também para apresentar à Direção, os preços praticados pelos concorrentes.

Sobre a criação do inventário dos copos, apesar de esta não parecer significativa, fiquei a conhecer diferentes copos utilizados no serviço de bar, as quantidades e as marcas associadas.

Durante a elaboração das etiquetas de identificação dos pratos no *buffet*, foi importante confirmar a tradução das mesmas, pois qualquer erro iria ser identificado pelos clientes, o que, não causaria uma boa imagem. Outra questão foi a confirmação diária das etiquetas que se encontram danificadas, para não causar uma imagem negativa.

Com a criação da listagem dos gelados concluí que é importante conhecer os gelados que mais se vendem, para que no momento da encomenda dos mesmos ao fornecedor, se torne fácil identificar quais e que quantidade encomendar. Não é rentável ter gelados que raramente se vendem. Fiquei ainda a saber, que no cartaz dos gelados, provido pelo fornecedor, que iria ser exposto aos clientes, poderiam estar os preços que o hotel quisesse aplicar a cada gelado, bastando informar o fornecedor antes de este proceder à impressão do expositor.

O trabalho desenvolvido na gestão do POS revelou-se uma mais valia para o departamento e para o meu enriquecimento de conhecimentos sobre esta temática. O acesso à gestão do POS era exclusivo à Direção (Diretor, Gestor de A&B e Assistente de Direção), só estes tinham o poder de fazer alterações no mesmo. Os chefes e respetivas equipas já há algum tempo que reclamavam a desatualização do POS, isto porque, existiam produtos com preços incorretos e outros que estavam no menu, mas não estavam disponíveis no POS, pelo que, dificultavam o processo faturação dos itens consumidos pelos clientes. Até às minhas alterações, os itens em causa eram registados através de uma tecla livre denominada de “outros”, que permitia introduzir qualquer valor na fatura. Era necessário ir à carta ver o preço do item consumido e depois através da tecla livre colocar o valor. Contudo este processo era moroso e nas alturas de maior afluência atrasava o serviço, fazendo com que o cliente tivesse de esperar. Toda a atualização dos itens requereu muita atenção, pois à mínima distração poderia estar a alterar o preço do produto, bem como a sua disponibilidade em todos os hotéis do grupo que o tinham disponível.

Durante a observação do almoço de grupo, pude concluir que, quando estes chegavam e se deslocavam para ir buscar comida, era necessária muita atenção por parte dos cozinheiros e dos empregados de mesa, visto que os clientes formavam uma “avalanche” dirigindo-se todos ao mesmo tempo para o *buffet*. Consequentemente, era necessária atenção redobrada por parte dos cozinheiros, para reporem a comida que previamente já haviam preparado. Já os empregados de mesa deviam estar sempre atentos na reposição de bebidas e ao levantamento da loiça. Terminado o almoço existia ainda um robusto trabalho na copa, com a lavagem de toda a loiça, talheres e copos, que chegavam ao mesmo tempo.

Durante todas as reuniões a que assisti, o Diretor ou o Gestor de A&B, questionavam-me se tinha algo a referir, pelo que, em uma das ocasiões, comentei que se deveria informar o Economato com a maior antecedência, quando se necessitavam de grandes quantidades de determinados produtos. Pois, na passagem pelo Economato senti a dificuldade que era responder a pedidos volumosos de produtos, que não existiam nessa quantidade em *stock*.

O trabalho que desenvolvi através da atualização e construção das fichas técnicas de produção valorizada, constituiu um importante pilar para a gestão do departamento. Com a análise que fiz das fichas existentes e com base na revisão de literatura, senti a necessidade de completar as fichas o cálculo da MC Unitária. Para tal, tive também de acrescentar o cálculo do Custo Total Unitário por substituição ao Custo Total C/IVA que existia nas fichas antigas desnecessariamente (consultar anexo 7). Além disso, calculei também a percentagem de *Food Cost*, que já existia nas fichas, mas com o nome de Percentagem. No final da elaboração de todas as fichas técnicas de produção valorizada, cheguei à conclusão de que quatro pratos tinham um *Food Cost* muito elevado e conseqüentemente uma baixa MC Unitária. A Direção, tomou conhecimento, através da exposição desses valores, pelo que aumentou o preço de venda dos pratos, por forma a baixar o *Food Cost* e a aumentar a MC.

A inexistência de determinados custos de produtos no sistema SAGE, pode ter tido origem na troca do sistema que tinha sido feita há pouco tempo e no facto desses produtos ainda não terem sido comprados, por existirem em *stock*.

O processo de atualização e construção das fichas técnicas de produção valorizada foi árduo e envolveu muito trabalho, contudo foi um fator positivo para a gestão do departamento e para o meu enriquecimento profissional. Foi uma oportunidade de trabalhar conceitos e temas abordados na disciplina de Gestão Avançada de A&B.

Ter passado várias semanas no escritório dentro cozinha principal, permitiu-me ter uma visão sobre as diferentes zonas e operações. Desde as zonas de armazenagem de alimentos, passando pelas zonas de preparação dos mesmos, até à zona da cozinha onde são confeccionados todos os pratos. Além disso, consegui também observar outras operações, como o recebimento dos pedidos na cozinha através do POS, a entrega dos pratos aos colegas do restaurante que seguidamente iriam servir aos clientes, bem como toda a zona da copa onde eram lavados todos os objetos afetos ao funcionamento da cozinha e dos restaurantes (loja, talheres, copos, tachos, panelas, entre outros).

Após a observação das operações de serviço de mesa, executadas pelos extras, colaboradores contratados a uma empresa de *outsourcing*, consegui perceber que estes não prestavam um serviço com a mesma qualidade que os colaboradores internos. Para além de não

estarem formalizados com tarefas rotineiras nem com as áreas do hotel. O atendimento que faziam, não tinha a mesma atenção e pormenor em comparação com o atendimento prestado pelos colaboradores internos. Numa outra perspetiva, estes colaboradores tinham um custo à hora superior aos colaboradores internos, pois a empresa de *outsourcing* também ganhava as suas margens. Tendo em conta estes fatores, a qualidade do serviço prestado e o custo mais elevado, presumivelmente, seria mais rentável contratar diretamente um ou outro colaborador a curto termo, formá-lo, avaliar a sua progressão e se fizesse sentido, fazer um novo contrato.

Todos sentimos que o trabalho realizado constituiu uma aprendizagem.

3.2.4. Gestão de Operações no Departamento de Alojamentos

Enquadramento Teórico

Segundo Quintas (2006a), o alojamento é um elemento fundamental e a base de exploração dos empreendimentos hoteleiros. Podemos concluir que o Departamento de Alojamentos constitui o suporte para que todo o hotel funcione e absorva o maior número de clientes possível, contribuindo assim, para o desenvolvimento de todos os serviços ao mesmo inerentes.

De acordo com O'Fallon e Rutherford (2010), o Departamento de Alojamentos é responsável pela gestão das atividades interligadas ao mesmo. Será cada hotel a organizar as próprias dinâmicas como: efetuar o *check-in*, manter atualizado o estado dos quartos (ocupado, sujo, em manutenção, entre outros), providenciar a entrega rápida de mensagens dirigidas aos hóspedes, confirmar a limpeza do hotel (áreas públicas, quartos e áreas interiores), responder com prontidão a qualquer pedido do cliente, gerir as reservas, entre outras.

A maioria dos clientes pretende mais do que apenas um local para passar a noite. A serenidade, limpeza e a segurança de um hotel estabelecem elementos base que se refletem no bem-estar e satisfação dos clientes, constituindo dois elementos chave para um aliciamento saudável (Pinto, 2006).

Apresentação do departamento

Por forma a suprir a sua função, este é composto por diversas secções que em simultâneo operam para produzir o serviço final, nomeadamente, *Front Office* (Receção), *Back Office* (Reservas e *Guest Service Center*), equipa de *Night Auditors*, *Housekeeping* (Andares e Áreas), Lavandaria e ainda de uma forma isolada o *Customer Care*. A Direção do departamento é o elemento responsável pela certificação do correto funcionamento de todas as secções. Essa função é feita essencialmente através do contacto com os chefias dos mesmos. O Departamento de Alojamentos apresenta na sua gestão a Diretora de Alojamentos e o Assistente de Direção

de Alojamentos, depois, cada uma das secções é composta por uma chefia e respetivas equipas. Relativamente ao *Housekeeping* este tem na sua estrutura a Governanta Geral assistida pela governanta das Áreas e pela Governanta dos Andares. De um modo isolado, o de *Costumer Care* é liderado pela *Duty Manager*.

Em relação à sua área, o Departamento de Alojamentos é constituído pelas secções acima descritas, que incorporam o gabinete da Direção, balcões da receção, gabinete de reservas, gabinete de *Guest Service Center* (GSC), zona de *Housekeeping* (gabinete das governantas, armazém), lavandaria e zonas adjacentes, bem como o gabinete de *Costumer Care*.

3.2.4.1. Operações de *Front Office*

O *Front Office* representa na verdade a Receção do hotel. Esta é a zona onde os colaboradores mantêm permanente contacto direto com os clientes, que aqui se dirigem, não só para as ações de *check-in* e *check-out*, mas também para pedir informações e opiniões sobre os mais variados assuntos. Por vezes a Receção serve também como um meio, entre o cliente e um prestador de serviços, que efetua reservas. Quintas (2006a), refere que o pessoal da Receção deve conhecer na íntegra a organização e funcionamento do hotel, em especial naquilo que diz respeito à relação com os clientes, por forma a poder prestar-lhes assistência em quaisquer circunstâncias.

O profissional da Receção deve, com cortesia e delicadeza, impor ao cliente, sem deixar transparecer, o que mais interessa ao hotel, levando-o a aceitar, sem que de tal ele dê conta, as diretrizes e os pontos de vista da Direção (Marques, 2007).

O rececionista desempenha um papel fundamental na gestão da imagem do hotel, porque tem do seu lado a possibilidade de alcançar e até superar a expectativa do cliente na sua solicitação. De acordo com Quintas (2006a), o desempenho eficiente da Receção contribui para a satisfação dos clientes. O objetivo é proporcionar-lhes uma experiência agradável, levando-os a desejar e repetir a visita.

Check-in

Os clientes que se dirigem ao hotel para fazer o *check-in*, representam “dois formatos”, os clientes com reserva e os clientes *Walk in*. Estes últimos surgem sem previamente ter feito reserva.

O procedimento de *check-in*, compreende o registo dos documentos do cliente através da introdução dos seus dados no sistema ou da confirmação dos mesmos com os dados da reserva. É importante nesta altura manter o contacto com o cliente, tratando-o pelo seu nome. Após a inserção dos dados, é necessário verificar a disponibilidade no sistema do quarto

escolhido pelo mesmo. Se disponível, poder-se-á então proceder à entrega das chaves e ao chamamento de um bagageiro para o acompanhar.

Há que tornar este contacto o mais personalizado possível e apelativo. Com este objetivo cada Hotel Anantara tem o seu próprio “Ritual” de *check-in*. No caso do AVAR, o cliente quando chega é encaminhado para uma sala, onde pode usufruir de uma bebida oferecida e ao mesmo tempo realizar o *check-in* comodamente instalado num ambiente mais descontraído.

Check-out

O *check-out* é o momento em que se fazem as despedidas do cliente, sem a adição de novas tarifas até às 12h00. Caso queira ficar até mais tarde, *late check-out*, está sujeito ao pagamento de tarifas, pois está a ocupar um quarto que já poderia estar a ser limpo, para de seguida ser atribuído a um novo cliente. Aqui, reúnem-se as despesas feitas pelo cliente na unidade, conferem-se junto do mesmo e de seguida procede-se à emissão da fatura. Este momento é muito importante. Consiste no último contacto com o cliente, no sentido de obter a perceção do seu grau de satisfação em relação à experiência na unidade e desta forma retirar ilações sobre aspetos a melhorar.

Bagageiros

O serviço dos bagageiros é uma tarefa que passa por acompanhar os clientes, transportando as suas bagagens, até aos locais onde irão ficar alojados e vice-versa. No decorrer do percurso é também importante, que estes vão transmitindo informações favoráveis e aliciantes sobre o hotel e os seus serviços. São eles que são responsáveis pelo estacionamento das viaturas dos clientes (Quintas, 2006a).

3.2.4.2. O sistema de gestão da propriedade (PMS)

Como o próprio nome indica, este é um sistema através do qual se gerem vários recursos no hotel. É importante referir que este sistema, crucial na gestão do Departamento de Alojamentos, não serve apenas para a inserção de *check-in* e *check-out* ou para a gestão das reservas. Este é utilizado por outros departamentos e secções, na gestão e administração de determinados parâmetros, como é o caso do *Housekeeping*, concretamente a divisão dos Andares, que tem a função de atualizar o estado dos quartos à medida que estes estão limpos e disponíveis para a entrega ao cliente. Outro exemplo é a secção de Grupos e Eventos que gere a disponibilidade dos espaços afetos à sua atividade através deste sistema.

O sistema desempenha várias funções, essencialmente relacionadas com a gestão dos alojamentos. Exemplo disso é a gestão da disponibilidade dos quartos, feita através *Room-Rack*. Esta é uma funcionalidade que permite observar o estado de todos os quartos (Ocupado, Sujo,

em Manutenção, entre outros), a partir da qual se podem atribuir os mesmos aos clientes. Há ainda a salientar: a identificação da localização dos quartos, a atribuição e alteração das tarifas associadas a cada tipologia de quarto, gerar interface com os outros sistemas auxiliares, como os mecanismos de reservas da Internet, gerir as contas dos clientes, bem como a consulta e alteração dos detalhes das reservas dos mesmos. O PMS (*Property Management System*) é um sistema de gestão hoteleira, que tanto executa as funções do *Back Office* como de *Front Office*, apoiando ainda as funções de *Housekeeping*, Vendas e Contabilidade (Pizam & Holcomb, 2008).

3.2.4.3. Operações de *Back Office*

A zona de *Back Office* inclui as áreas que não estão à vista do cliente e que trabalham em prol da sua agradável estada. A zona é composta pelo escritório, onde se localiza a secção de reservas e os serviços de atendimento ao cliente GSC.

Aqui existe um enorme esforço e responsabilidade, no sentido de processar todos os dados relativos a reservas e pedidos de clientes, através do contacto com os diferentes canais de distribuição, com prestadores de serviços e com os outros departamentos/secções. No fundo todas as ações que aqui se realizam são no sentido de cuidar dos pedidos dos clientes e dessa forma alcançar aquilo que procuram.

Reservas

As reservas constituem um processo de grande importância na gestão do Departamento de Alojamentos. Para além do normal processo de elaboração de uma reserva no sistema com os dados do cliente, estabelecem-se contactos com ele e com os meios que utilizou para efetuar a sua reserva. A grande parte das vendas dos alojamentos advém das reservas. Nesta secção, para além de se venderem quartos, vendem-se também outros serviços do hotel. Desta forma, a sua gestão tem um papel fundamental no sucesso de todo o departamento.

A função das reservas deverá visar a maximização da ocupação, ilustrada através da receita da venda dos quartos. Neste sentido, a secção de reservas deverá estabelecer como principais objetivos, vender quartos, assegurar o controlo permanente do inventário e garantir as condições de satisfação dos clientes (Quintas, 2006a).

Guest Service Center

Esta é uma secção que trata do atendimento aos clientes, através de chamadas telefónicas e via email. A secção trabalha 24 horas por dia respondendo a um diversificado leque de solicitações, que vão desde o contacto apenas para informar acerca de especificidades dos serviços que o hotel disponibiliza, passando pelo cliente que está alojado, mas que pretende

reservar uma mesa no restaurante, ou o cliente que liga para reservar um *Tuk Tuk*, até ao cliente que pretende realizar e reservar uma atividade fora do hotel. De acordo com Marques (2007), os colaboradores encarregues por atender as chamadas devem ter em atenção que os clientes os procuram, com frequência, para solicitar informações, portanto é necessária paciência e atendimento amável, com respostas breves, calmamente pronunciadas. É o tipo de atuação que se deseja. Sempre que no painel acender a luz de contacto, o telefonista deve atender de imediato, mesmo que seja só para informar que retomará a chamada dentro de alguns momentos, tranquilizando-o para que este que lhe vai ser prestado o serviço, pois sabe que repararam nele (Marques, 2007). Caetano e colaboradores (2008), afirmam que, o e-mail é um ótimo veículo de comunicação à distância, pois permite rapidez e fiabilidade (Caetano et al., 2008).

Passagem de turno

A cada troca de turno existe uma “reunião” entre os colegas que vão deixar o serviço e os colegas que vão entrar ao mesmo. Esta é uma operação de elevada importância e responsabilidade. Todos os acontecimentos, normais e atípicos, relacionados com o departamento são comunicados. Durante a passagem de turno os elementos que vão dar continuidade ao serviço ficam informados sobre o trabalho que foi desenvolvido, o que está por desenvolver, nomeadamente, o número de *check-ins* e *check-outs* a realizar, pedidos especiais, clientes especiais em casa, particularidades, entre outros.

3.2.4.4. Operações de *Housekeeping*

O *Housekeeping* é a secção responsável por fazer toda a limpeza do hotel, desde áreas públicas, quartos, *outlets*, zonas de staff, gabinetes de Direção, entre outras zonas. Esta secção é gerida pela Governanta Geral. A atividade da secção divide-se em duas grandes áreas, sendo elas, as Áreas e os Andares. A vertente das Áreas é responsável pela limpeza de todas as áreas do hotel, exceto os quartos e zonas afetas, como é o caso dos ofícios, que estão a cargo dos Andares.

Cada secção dispõe de uma equipa comandada, respetivamente, por duas governantas. As governantas, além de gerirem todo o processo relacionado com a requisição e disposição de produtos necessários para o exercício da atividade, têm como função organizar as tarefas das respetivas equipas de limpeza, supervisionando-as sempre que possível. De acordo com Quintas (2006a), o trabalho das governantas assume grande importância para o bom funcionamento do empreendimento hoteleiro, independentemente da sua categoria. É necessário manter os locais permanentemente limpos e as roupas mudadas com a frequência necessária (estipulada pela

Direção ou pedida pelo cliente). Deve-se proporcionar aos hóspedes uma total assistência para que tudo corra de maneira exemplar. É de realçar a importância da orientação da governanta aos seus colaboradores (Quintas, 2006a).

Em relação à vertente dos Andares, a governanta tem uma responsabilidade acrescida, após a limpeza dos quartos por parte da equipa que comanda, deve supervisionar com rigor a limpeza dos mesmos e de seguida contactar o *Back Office*, informando que o quarto já está disponível. A revisão dos quartos deve ser feita de forma a garantir todos os detalhes, verificar se algo está danificado (lâmpadas, quadros tortos, adereços em lugares errados, etc). Uma boa forma de ter a certeza de que nada fica para trás e que tudo é revisto, é ter o auxílio de uma lista com todos os itens a analisar. É possível considerar os quartos como o produto principal, o mais vendido e, desta forma talvez, aquele que merece mais atenção. Assim, o a secção de Andares prepara o produto mais importante que o hotel tem de vender (Marques, 2007; Quintas, 2006a).

Operações da lavandaria

A lavandaria é a secção responsável pelo tratamento de todas as roupas inerentes ao serviço do hotel, bem como as roupas dos clientes que o solicitarem. Para além de lavar e engomar as roupas, o tratamento das mesmas inclui também o serviço de costura. A lavandaria divide-se em duas zonas principais, a zona das máquinas e a zona da armazenagem das roupas já tratadas. De acordo com Marques (2007), de forma a garantir um bom funcionamento, esta secção deve estar bem equipada com máquinas de alto rendimento, na maioria, totalmente automáticas, que permitam lavagem e engomagem de muitos quilos de roupa diários, nas horas normais de funcionamento, tornando-se indispensável existirem também, equipamentos para efetuar limpeza a seco, máquinas próprias, tira-nódoas, prensas, entre outros. É também importante, existir uma zona de costura, onde se possam efetuar arranjos nas roupas que se mostrem necessários. Nesta zona devem existir todos os utensílios necessários para a costura, como, máquinas, agulhas, linhas de várias cores, tesouras, fita métrica, etc. (Marques, 2007).

Segundo Quintas (2006a), é frequente as unidades hoteleiras terem a necessidade de optar por lavanderia integrada ou por externalizar este tipo de serviço. Desta forma, tendo em conta as oscilações de ocupação ao longo do ano, as despesas com o pessoal da lavandaria e os preços praticados pelas lavandarias externas, muitas empresas optam por externalizar estes serviços.

3.2.4.5. Operações de *Night Auditor*

Os auditores da noite representam um papel fulcral no Departamento de Alojamentos. Para além de desempenharem o papel de rececionista, bagageiro, GSC, fazem todo o

processamento e análise, das operações feitas durante o dia, antes de efetuarem o fecho do mesmo. Muitas das tarefas que realizam só podem ser exercidas no final do dia, momento em que obtêm os dados necessários. As tarefas aqui desempenhadas passam pelo tratamento dos talões de todos os consumos diários, recebimento dos fechos de caixa de outros departamentos, contagem da caixa, verificação das chegadas, extração e elaboração de relatórios (PMS, Anulações), elaboração do mapa de produção, até, à passagem de turno. Representado assim, a última frente que pode combater alguma inconformidade feita durante o dia.

3.2.4.6. Operações de *Costumer Care*

O *Costumer Care*, como o nome indica, é uma secção ligada aos cuidados com o cliente. O seu principal objetivo é fazer a gestão do relacionamento com o mesmo, procurando uma melhoria continua da sua satisfação para com o serviço. Aqui abordam-se os temas de gestão das reclamações, gestão dos comentários nas plataformas eletrónicas e também algumas atenções especiais a ter com determinados clientes. A secção é liderada pela *Duty Manager*, pessoa encarregue de substituir a Direção Geral na sua ausência, que desempenha o papel principal na gestão da imagem do hotel, no sentido em que é a pessoa que dá a cara, para resolver o que menos correu bem. Segundo Aldrigui (2007), todos os tipos de problemas que surgem devem ser tidos em consideração, tal como as sugestões de melhoria devem ser encaminhadas aos responsáveis, por forma a garantir a sua avaliação e implementação para que se alcancem os melhores níveis de qualidade.

Gestão de Reclamações

A gestão das reclamações revela-se um excelente instrumento na preservação da boa imagem no hotel. A gestão do processo de reclamação, seja ela verbal ou escrita, inicia com o registo da mesma, de seguida esta é avaliada, para mais tarde ser resolvida através do diálogo. No resolver de uma reclamação, há que manter a calma e preservar uma linguagem passiva, uma vez que, a conduta do queixoso pode estar a ser incorreta, mas o seu motivo pode ser pertinente. Por vezes existem situações que justificam uma oferta que deve ser enquadrada com o motivo que o levou a reclamar. Solucionado o problema é necessário manter um acompanhamento especial com o cliente durante a sua estadia, pois demonstra importância e atenção pelo mesmo.

Lovelock e Wirtz (2010), afirmam que, existe um aumento na satisfação do cliente que se repercute na sua retenção, quando este é incitado a dar o seu feedback. Ao reclamar, indica que algo está errado e que espera que a empresa o corrija. Há que tomar atitudes e comportamentos específicos sempre que surjam problemas com os clientes: saber ouvir,

valorizar o ocorrido e tentar a melhor solução, sempre com cordialidade. Ao existir uma boa gestão de reclamações dos clientes insatisfeitos, em vez de reclamarem e mudarem de empresa, irão reconsiderar dando outra oportunidade à mesma.

Gestão de comentários nas plataformas eletrónicas

As plataformas eletrónicas que permitem o acesso a comentários representam nos dias de hoje uma ferramenta muito importante na gestão da imagem de um hotel, visto que muitas pessoas dão importância às opiniões de quem já frequentou o local. A boa gestão dos comentários é um ponto a ter em conta, permitirá uma maior satisfação dos clientes, que por sua vez incutem melhores comentários e atraem mais interesses positivos. De acordo com Lee e Song (2010), o surgimento de sites e redes sociais permitiu aos clientes discutirem assuntos de interesse comum, pesquisarem opiniões de outros sobre produtos/serviços e partilharem opiniões e experiências com os mesmos, assim como também permitiu aos mais insatisfeitos, articular facilmente as suas opiniões e comentários sobre os produtos, os serviços ou até sobre as próprias empresas.

3.2.4.7. Funções e tarefas desempenhadas no Departamento de Alojamentos

O período de desenvolvimento do estágio no Departamento de Alojamentos teve a duração de 292 horas exercidas de segunda a sexta-feira e durante uma semana de quarta-feira a Domingo. Os horários laborados foram distintos, consoante as funções, nomeadamente, das, 09h00 às 18h00 ou das 10h00 às 19h00 no caso do *Front Office* e *Back Office*, das 08h00 às 17h00 no caso no *Housekeeping*, das 15h00 às 24h00 no acompanhamento da *Duty Manager*, das 23h00 às 08h00 nas funções de *Night Auditor*, com uma hora de almoço, respetivamente.

As boas-vindas apresentadas pelo Assistente de Direção e restantes equipas, proporcionaram um acolhimento agradável. O conhecimento das áreas de *Back Office*, a abertura de uma conta e a criação de um perfil para ter acesso ao PMS, com a partilha dos colegas sobre o funcionamento programa, foram pontos de partida e de motivação para iniciar o trabalho.

No *Front Office* tive oportunidade de observar todas as ações ali exercidas, desde *check-ins* a *check-outs*, esclarecer dúvidas a clientes, reservar mesas no restaurante, bem como, reservar o serviço de Tuk-Tuk.

Nas operações de *Back Office*, além de observar o seu normal funcionamento, desenvolvi diferentes funções alternadamente. Auxiliei o Assistente de Direção na requisição de produtos ao Economato, fui com o mesmo receber e fazer a contagem do novo fardamento para os colaboradores e fiz uma LMER para a encomenda de uns novos produtos de limpeza.

No que concerne às reservas observei como as mesmas eram processadas pelos colegas, isto é, o cliente via email, via telefónica ou via plataforma eletrónica, fazia a reserva, depois existia todo um trabalho de verificação de disponibilidade e inserção dos dados no PMS. Diariamente acompanhava o processo de preparação de chegadas, que consistia na verificação dos detalhes das reservas inseridas no dia anterior por forma a minimizar erros, independentemente de a data de *check-in* ser ou não nos próximos dias. Em relação ao cliente que tinha reserva para esse mesmo dia, confirmava-se no sistema se estava tudo em conformidade (cancelamentos, tarifas, tipologia de quarto e pedidos especiais). Um fator importante na gestão das reservas era ter em atenção os quartos que tinham saída com entrada, isto é, o cliente “x” saiu às 12h00 do quarto 001 e o cliente “y” tinha *check-in* no quarto 001 às 15h00. Tornava-se assim importante assegurar com a Governanta dos Andares, que o quarto estaria pronto a horas.

Na secção de GSC, parte integrante do *Back Office*, desenvolvi várias tarefas. Após a explicação por parte dos colegas, iniciei o atendimento de chamadas respondendo a pedidos como o esclarecimento de dúvidas, reservas de restaurante, pedidos de transporte e também reservas de atividades. É importante dizer que existiam várias atividades que eram comissionáveis, ou seja, existia uma parceria entre o hotel e as empresas prestadoras de serviços, que fomentava a vendas dos mesmos. Ainda no GSC respondi a vários emails de clientes com pedidos de reservas e de informação. Durante a presença nesta secção assisti a várias passagens de turno, tendo intervindo por duas vezes. As intervenções foram na alusão a um objeto que encontrei, que o cliente ainda não tinha reclamado e também na menção de um serviço que o cliente pretendia reservar, mas que ainda não tinha sido confirmado por parte do prestador do serviço, estando desta forma, o cliente à espera da resposta.

A fase seguinte foi na secção de *Housekeeping*, as minhas tarefas passaram por acompanhar a Governanta das Áreas e a Governanta dos Andares na sua atividade diária. Assim que as governantas chegam, extraem do PMS um relatório, onde constam as chegadas e saídas previstas, por forma a gerir os quartos e as zonas a limpar.

Numa fase inicial, acompanhei o processo matinal de gestão das equipas de trabalho que consiste na definição dos grupos de trabalho e na atribuição dos locais onde iriam laborar. Depois, acompanhei as mesmas no processo de registo das empregadas de *outsourcing* presentes.

Como tinha experiência em trabalhar com o programa SAGE, foi-me solicitado que procedesse à requisição de vários produtos ao Economato, os quais, mais tarde, transporte e aloquei no armazém das governantas. Durante a manhã eram feitos os relatórios das

governantas, estes consistiam em registar os recursos humanos presentes, quais as equipas formadas, bem como os respetivos trabalhos que iriam desenvolver ao longo do dia, tanto nas Áreas como nos Andares.

Sobre a parte das Áreas, cabe referir, que era importante existir um planeamento das zonas a limpar, isto era, certas zonas deviam ser limpas nas horas de menor afluência por parte dos clientes ou mesmo quando estavam encerradas, como os restaurantes, as casas de banho para clientes, corredores, entre outras. Existiam zonas que careciam de limpeza várias vezes ao longo do dia, ficavam sujas com facilidade, como por exemplo os elevadores, zonas de acesso aos *outlets* de restauração, casas de banho na zona da piscina e a zona que dá acesso ao campo de golfe.

Nos Andares a tarefa principal foi o acompanhamento da governanta na revisão de quartos, que assentou na supervisão de todos os pormenores relativos à limpeza dos mesmos. A governanta expôs os pontos base que deveriam ser revistos e de seguida iniciei com a mesma todo o processo.

Muitas vezes os clientes já se encontravam à espera dos quartos, ou porque chegavam mais cedo, ou porque devido ao excesso de trabalho já estava na hora do *check-in* e o quarto ainda não estava pronto. Um fator importante era, cada vez que um quarto estava limpo e revisto, informar os colegas da sua disponibilidade, para que pudesse ser entregue ao cliente.

A passagem pela lavandaria teve uma curta duração, uma vez que os seus serviços eram reduzidos. Por decisão da Direção, toda a roupa era lavada fora do hotel por uma empresa externa, à exceção dos aventais da cozinha, da roupa do SPA e de algumas roupas de clientes. Ali observei todo o processo de agrupamento da roupa em cestos para que a empresa que lavava a mesma, pudesse rapidamente descarregar a roupa lavada e carregar a roupa por lavar. Neste momento era necessário arrumar toda a roupa lavada por divisões para que no momento da sua solicitação a identificação fosse fácil. Já a roupa referente aos Andares (roupa das camas e roupa das casas de banho) era diretamente distribuída pelos ofícios.

A função de *Night Auditor* teve a duração de duas noites, iniciou com o conhecimento da equipa e dos procedimentos ali realizados. A primeira tarefa realizada foi a separação dos talões do dia, que consistia em agrupar os mesmos, consoante a sua origem. Fazia a sua contagem e procedia ao processo de comparação dos mesmo com os respetivos valores dos fechos de caixa entregues pelos diferentes *outlets* e pelo SPA. Após a confirmação dos valores separava os talões por processo de cliente e acompanhava o processo de contagem de caixa.

Seguia-se o processo de verificação de chegadas, que consistia em confirmar se ainda havia clientes por chegar (*check-ins* a fazer), clientes a sair (*check-outs* a fazer) e a ainda a confirmação de *no-shows*.

Durante as duas noites, apesar do responsável pelo *Room Service* ter o próprio telefone, surgiram vários pedidos no atendimento do GSC, pelo que se teve de entrar em contacto com o colega para satisfazer os mesmos.

Depois, iniciei a preparação das chaves eletrónicas dos quartos que tinham *check-in* do dia seguinte. A tarefa consistia em digitar o número do quarto e as respetivas datas de *check-in* e *check-out* no programa que automaticamente codificava cada cartão.

Ao longo da noite chegaram clientes, pelo que foi necessário estacionar os seus veículos na garagem, tendo efetuado essa tarefa.

Durante a madrugada acompanhei o colega na ronda da noite, esta consistia em percorrer todo o hotel no sentido de encontrar alguma anormalidade, como por exemplo loiça de *Room Service* à porta dos quartos ou copos em alguma zona do hotel. Outra tarefa feita de madrugada foi a abertura do ginásio às 06h00. Antes da mesma era necessário limpar as máquinas, arrumar objetos que estivessem fora do local e repor as toalhas lavadas na zona de entrada.

Às 08h00 foram feitas as passagens de turno, as quais acompanhei.

A função desempenhada pela secção de *Customer Care*, traduzia-se muito na gestão da satisfação dos clientes. A minha presença na secção teve a duração de três dias e consistiu no acompanhamento da *Duty Manager*. Numa fase inicial tive conhecimento de todo o processo de gestão de reclamações. Quando um cliente reclamava, registava-se a ocorrência e de seguida avaliava-se a mesma. Após esta fase era altura de falar com o cliente e tentar resolver o que correu menos bem. Quem fazia este papel era normalmente a *Duty Manager*. Por vezes, quando o cliente tinha razão, era justo que, para além do pedido de desculpas, se oferecesse algum serviço complementar. As ofertas deviam sempre ir ao encontro da razão da reclamação, contudo as mais praticadas eram o *upgrade* para um quarto de uma tipologia superior à que o cliente se encontrava, a oferta de uma noite extra, ou a oferta de refeições num dos restaurantes. Este diálogo era importante, mas ao longo da estada dever-se-ia interagir com o mesmo, para que sentisse uma atenção especial.

Durante este período procedi ao registo de uma reclamação acompanhando o processo de gestão da mesma.

Acompanhei o processo de preparação das chegadas, que consistia em verificar se existiam clientes especiais a chegar, por forma acompanhar a sua receção.

Em relação à gestão dos comentários, esta era feita através de uma plataforma eletrónica que registava os comentários de todos os sites e possibilitava a resposta aos mesmos. O processo de resposta era sempre fundamental, independentemente de o comentário ser positivo ou negativo.

Outra tarefa, da *Duty Manager*, realizada foi a ronda pelo hotel, onde encontrei carros de *Room Service* nos corredores e comida no chão dos mesmos. De seguida contactei a governanta das Áreas e o *Room Service*, que de imediato ordenou a sua limpeza.

3.2.4.8. Reflexão crítica sobre o Departamento de Alojamentos

A presença no Departamento de Alojamentos foi marcada pela versatilidade no desempenhar de funções, construindo dessa forma uma mais valia para a aprendizagem dos diferentes conteúdos.

Além das tarefas rotineiras de *check-in* e *check-out*, a receção funcionava como “o posto de informações do hotel”. Qualquer dúvida ou pedido que um cliente solicitasse durante a sua estada, era à receção que se dirigia. Tornava-se de suma importância, que os profissionais de *Front Office* conhecessem todas as áreas do hotel, bem como todos os serviços e suas especificidades, tal como os horários de funcionamento. Revelava-se igualmente importante conhecer a região do Algarve, as suas áreas envolventes e os vários serviços que o completavam.

A exploração do PMS foi um fator de elevada importância, pois nunca tinha tido contacto com o mesmo. Consegui ficar com a noção de como funcionava este tipo de programa, bem como os parâmetros que permitia controlar.

O processo de preparação de chegadas revelava-se um componente importante no sentido em que, por vezes, se encontravam erros nos detalhes da reserva e ainda havia tempo para corrigir.

Considero as tarefas do GSC, atendimento de chamadas e resposta a emails, um elemento fundamental no que concerne à desobstrução das operações das outras secções. Se este não existisse, as chamadas iriam para as reservas ou para a receção. Além disso o GSC prestava um serviço de atendimento personalizado 24h, dando resposta a inúmeros pedidos. Tal como na receção, era igualmente importante ter conhecimento sobre a região do Algarve e serviços que continha. Para o perfeito desempenho deste serviço, era imperativo conseguir obter contacto com todos os serviços externos ao hotel e ter conhecimento sobre os mesmos.

As passagens de turno revelavam um componente muito pertinente. Por vezes, existiam assuntos pendentes que necessitavam de ser abordados com o devido pormenor, por exemplo,

quando existia um cliente especial no hotel era necessário passar essa mesma informação aos colegas ou quando um cliente, por algum motivo, reclamava era necessário sinalizá-lo e colocar os colegas dentro da situação.

Uma tarefa que não exerci, mas que observei e refleti, foi a dos bagageiros. Além de transportarem as malas dos clientes e de estarem encarregues de estacionar os seus veículos, estes representavam um papel importante na estada do cliente. Os bagageiros revelavam-se um dos primeiros contactos que o cliente estabelecia no hotel. Durante a viagem até ao local de alojamento, o bagageiro poderia aproveitar para dar algum tipo de explicação sobre o hotel ou os seus serviços. Já no transporte para *check-out* o mesmo podia utilizar a viagem para obter pormenores sobre a satisfação do cliente durante a estada.

Em suma, deduzi que, tanto no *Front Office* como no *Back Office*, a polivalência era necessária, visto que em caso de necessidade deveriam conseguir desempenhar as tarefas uns dos outros. Fosse porque em determinado momento existiam muitos *check-ins* ou porque em outro momento se estavam a receber muitas chamadas telefónicas.

No que dizia respeito ao *Housekeeping*, torna-se relevante referir que no processo matinal de gestão das equipas era importante, por parte das governantas, conhecer as colaboradoras. Isto porque ao colocar na mesma equipa pessoas que se conheciam, iria fazer com que estas passassem mais tempo a conversar, o que consequentemente diminuía a rentabilidade das mesmas. Várias das colaboradoras eram contratadas a uma empresa de *outsourcing*. Através da observação das suas atividades, identifiquei que estas não revelavam a mesma rentabilidade que as colaboradoras internas, pois não tinham tanta experiência no desenrolar das tarefas. Dado o exposto, era preferível que no momento da definição das equipas se intercalassem colaboradoras de *outsourcing* com colaboradoras internas. Esta observação foi partilhada com a governanta dos Andares, sobre a qual, a mesma referiu já estar alerta, valorizando a minha observação.

A planificação, por parte da governanta das Áreas, das zonas a limpar diariamente, requeria especial atenção para as zonas que eram mais frequentadas pelos clientes. Algumas só podiam ser limpas em determinadas horas. No caso específico da limpeza *outlets* de restauração, era necessária uma forte coordenação entre a governanta e os responsáveis por cada *outlet*, pois este não iria ser limpo no momento em que os clientes usufruíam do mesmo. Em relação ao SPA a situação repetia-se, este não era limpo enquanto estavam a ser feitos tratamentos. Neste sentido era importante haver muita comunicação entre os departamentos por forma a colmatar estas divergências.

Em relação à secção dos Andares, concretamente a revisão de quartos, cabe ainda referir que esta era a última oportunidade de identificar alguma anormalidade, tanto no quarto como na sua limpeza, antes do mesmo ser entregue ao cliente. Nesta tarefa, à medida que eram revisados, a governanta devia rapidamente informar a receção para que estes prosseguissem à atribuição aos clientes. Desta forma, a secção dos Andares assumia um papel fundamental na estrutura hoteleira, apesar de muitas vezes ser desvalorizado, na medida em que se um quarto não estivesse limpo e pronto, não podia ser vendido.

O facto de o hotel ser muito extenso, tem 280 quartos distribuídos ao longo de três pisos, dificultava muito as operações de limpeza, principalmente ao nível dos Andares. Este fator requeria uma boa gestão por parte da governanta, no sentido de estruturar o trabalho das equipas de acordo com as diferentes zonas.

A forma como o serviço de lavandaria estava estruturado, concretamente o facto de a roupa ser lavada fora do hotel, por vezes, dificultava as tarefas dos Andares. Em certas ocasiões os quartos já estavam limpos, mas a roupa ainda não se encontrava no hotel, razão para o quarto não ser terminado e conseqüentemente entregue ao cliente. Outra inconformidade com que me deparei, referia-se ao desaparecimento de fardas, por parte do pessoal contratado através de *outsourcing*. Muitos destes colaboradores não traziam a roupa de volta. Deveria existir um registo que relacionasse as peças de roupa à pessoa que as levou.

Fazendo referência às operações de *Night Auditor*, considero que estas têm um papel fundamental tanto nas operações finais de cada dia, como nas de início de um novo. Quando menciono as operações finais do dia, refiro-me, por exemplo, à responsabilidade do trabalho desempenhado na tarefa de contagem e fecho de caixas ou à confirmação de cancelamentos, que representavam a “última barreira” onde se podiam identificar anomalias, antes do fecho do dia. Já nas tarefas de início de dia, refiro-me à codificação das chaves dos quartos para o dia seguinte ou até mesmo à abertura do ginásio.

A tarefa de separação de talões por processo de cliente, representava também um elemento muito importante. Se o cliente no momento do *check-in* afirmava que não consumira algum dos itens que estavam na sua conta final, os talões assinados pelo mesmo estavam junto ao seu processo por forma a confirmar esses consumos.

Quando estacionei o carro do cliente senti que era uma tarefa que acarretava bastante responsabilidade, pois, para além de normalmente serem carros topo de gama, o estacionamento subterrâneo tinha contornos mais estreitos.

No que concerne à última secção, *Costumer Care*, torna-se relevante afirmar que tinha uma importância acrescida na retenção de clientes, visto que a sua ação focava-se em fortalecer a relação entre o hotel e o cliente.

A gestão das reclamações tornava-se, portanto fundamental, uma vez que fazia a ponte entre o cliente insatisfeito e o cliente satisfeito. Sobre esta temática entendi também que, por vezes, existiam clientes que procuram “regalias extras”, isto é, tentavam encontrar motivos para reclamar com o objetivo de serem compensados. Por esta razão tornava-se imprescindível avaliar o motivo da reclamação com pormenor, tentando entender ambas as partes. Contudo a gestão das reclamações era valorosa, pois demonstrava preocupação com o cliente, o que causava a este uma sensação de conforto e segurança.

Através de uma conversa com a *Duty Manager*, pude constatar que era indispensável responder aos comentários dos clientes, pois estes apreciavam bastante o facto de o hotel responder aos seus comentários, especialmente se a resposta viesse de alguém com um cargo superior. Esta atenção reforçava mais uma vez o sentido de preocupação que o cliente sentia.

3.2.5. Gestão de Operações no Departamento Comercial

Enquadramento Teórico

É comum que se confunda o Departamento Comercial com o Departamento de Marketing, sendo que, na verdade são departamentos muito distintos, mas ao mesmo tempo complementares. Neste sentido é relevante referir que o Departamento Comercial está estreitamente relacionado com as vendas realizadas, tanto ao nível individual como de grupo. É responsável por estabelecer relações comerciais e parcerias com os diferentes canais de distribuição ao nível internacional, com o objetivo de fazer a oferta do hotel aos diversos mercados (Quintas, 2006b).

Os hotéis, agentes de viagens e operadores turísticos celebram contratos de *allotment* com frequência. Estes resumem-se ao bloqueio de um pré-acordado número de quartos por parte do hotel, que ficarão à disposição dos clientes que pretendam reservar pelo intermediário. Com o contrato de *allotment*, o intermediário pode vender os quartos que conseguir, sem que tenha de informar o hotel nem averiguar a disponibilidade. Contudo deve respeitar o *release*, ou seja, a data até à qual o intermediário tem que tentar vender o maior número de quartos e informar o hotel sobre a venda dos mesmos. Regularmente este é um período entre três e sete dias, antes da data de *check-in* do cliente (Quintas, 2006b).

Everard (2010), reconhece que os eventos são considerados como o segmento de mercado que mais receita proporciona a muitas das atuais unidades hoteleiras, ao aprovisionar

negócio a todos os departamentos do hotel, desde o alojamento, aluguer de salas, serviços de A&B, assim como a outros pontos de venda presentes nas unidades hoteleiras.

De acordo com Palácio, Grechi e Silva (2005), os eventos no setor hoteleiro estão a desenvolver-se cada vez mais, uma vez que são considerados uma fonte de receita alternativa para muitas unidades.

3.2.5.1. Funções e tarefas desempenhadas no Departamento Comercial

A passagem pelo Departamento Comercial não estava estabelecida no meu cronograma inicial, durante o decorrer do estágio e após a minha solicitação, surgiu a oportunidade de passar pelo mesmo.

O período de desenvolvimento do estágio no Departamento Comercial teve a duração de 80 horas, 40 horas na secção de Grupos e Eventos mais 40 horas na secção das Vendas respetivamente, exercidas no horário de segunda a sexta-feira das 09h00 às 18h00.

O Departamento Comercial, constituído pelo Diretor Comercial, pela Coordenadora de Grupos e Eventos e pelo Gestor de Desenvolvimento de Negócios, era responsável por estabelecer diversas ações que impulsionavam o aumento da ocupação, a venda de serviços e o conseqüente incremento da receita. As suas ações iam desde a definição dos canais de distribuição, passando pelo desenvolvimento de *follow up's* junto das diversas entidades que se pretendia obter feedback, até à concretização de contratos. Todas estas ações eram efetuadas através de duas secções, sendo elas, os Grupos e Eventos e as Vendas.

Relativamente à secção de Grupos e Eventos, a coordenadora começou por apresentar os locais onde se realizavam eventos. Aquando do regresso ao gabinete, acompanhei a coordenadora no desempenhar das suas tarefas rotineiras e ao mesmo tempo obtive uma explicação sobre o primeiro conjunto de tarefas, que viria a desenvolver desde então. Relacionaram-se com a gestão das propostas e respetivos *follow up's*, que irei explicar de seguida.

O interesse na realização de um evento e/ou reserva de um determinado número de quartos para acolher um grupo, surgia normalmente de duas formas, isto é, através de um intermediário (Operadores Turísticos, Agências de Viagens e também empresas organizadoras de eventos), ou de forma direta por um cliente que tinha determinado interesse em realizar um evento.

Aquando do recebimento de um pedido para a realização de um evento, era verificada e avaliada no PMS SIHOT, a disponibilidade de alojamento e de reserva das salas para as datas solicitadas. Na fase seguinte este era abordado com as chefias dos departamentos envolvidos.

No seguimento, existia uma troca de contactos, no sentido de acertar pormenores, como quais os espaços onde se iria realizar o evento, qual seria a disposição dos mesmos, que serviços complementares seriam necessários, entre outros. No fundo procuravam ajustar ao máximo o evento às preferências do cliente.

No próximo passo, era elaborada uma proposta, através do ajuste de um documento base, onde estavam discriminados e ilustrados todos os serviços do hotel. O documento adaptava-se às preferências do cliente, consoante os pormenores já acordados e de seguida era enviado via email.

Um outro elemento presente neste processo, foi a negociação entre serviços a disponibilizar e preços. Por vezes o solicitador do evento estabelecia um determinado orçamento que não coincidia com o custo real das preferências que optara. Neste sentido a negociação estabelecia-se, não só entre a coordenadora de Grupos e Eventos e quem solicitava o evento, mas também entre os outros departamentos envolvidos.

Todo este processo de negociação com o cliente estabelecia-se via email e através de chamadas telefónicas, pelo que requeria um pormenorizado acompanhamento de todas as ocorrências.

Antes ou depois da confirmação por parte do cliente, tornava-se possível, se o mesmo fizesse questão, oferecer uma visita de inspeção. Esta consistia no recebimento da pessoa responsável/organizador e tinha como objetivo mostrar todo o hotel. Nesta fase era importante tentar que a pessoa ficasse alojada no hotel, pois, para além de constatar a qualidade das instalações, criava desde logo uma afiliação.

Juntamente com a coordenadora desenvolveram-se tarefas, que consistiram sobretudo em avaliar as propostas em aberto, os detalhes das mesmas e todo o seu envolvimento. Após esta apreciação e esclarecimento sobre os procedimentos a tomar, começámos por falar diretamente com os departamentos envolvidos, no sentido de atender às solicitações dos clientes, sendo que o departamento que estava normalmente mais envolvido era o de A&B devido ao tipo de serviço que prestava.

Durante todo este processo, a pedido da coordenadora e uma vez que tinha o meu próprio email no hotel, enviei vários emails *follow up* para os diversos clientes, no sentido de obter respostas. O envio de emails tinha como base uma linguagem passiva, podendo surgir na troca de informações, no acerto de pormenores sobre determinada proposta e também como meio de obter a resposta final no momento em que se estava a aproximar a data limite pré-estabelecida. É ainda importante salientar, que para cada cliente existia uma pasta onde estavam guardadas todas as informações relativas ao mesmo, no sentido de organizar os respetivos processos.

Seguiu-se a elaboração de faturas proforma. A fatura proforma consistia num documento base, de caráter informativo e sem validade fiscal, que se adaptava facilmente, de acordo com as especificidades de cada evento. Servia como um elemento onde estavam discriminados todos os detalhes dos serviços a prestar, respetivos valores parciais e totais, bem como as datas em que o cliente devia proceder ao pagamento periódico do valor total do evento. A fatura proforma era elaborada numa fase mais avançada do processo para o recebimento de um evento, ou seja, após todos os pormenores relativos às especificidades do mesmo, estarem esclarecidos e haver a sua confirmação. Preenchi várias faturas onde descrevi os produtos, serviços e respetivos valores associados a cada evento. No final a coordenadora confirmou os detalhes e procedeu-se ao envio das mesmas para os clientes, tarefa que repetia diariamente.

Foi igualmente possível presenciar a receção de um grupo, o que se tornou importante no sentido em que consegui supervisionar, participando por vezes, todo o trabalho de montagem de salas, preparação de serviços, recebimento e acompanhamento dos elementos, decorrer do evento, até ao término. Seguindo-se todo o reprocesso de desmontagem de salas, recolha de todos os elementos necessários para o serviço de A&B, bem como a limpeza dos espaços pela secção das Áreas.

A segunda semana, passada no Departamento Comercial, foi dedicada à secção de Vendas, concretamente, no acompanhamento de tarefas, durante esse período, desenvolvidas pelo Gestor de Desenvolvimento de Negócios dos MH na região do Algarve e pelo Diretor Comercial.

Procedeu-se a atualização das apresentações referentes às seis unidades de alojamento dos MH na região do Algarve, que eram constituídas por documentos de formato digital, utilizados para apresentar os hotéis aos parceiros ou possíveis parceiros, nos diferentes encontros (reuniões, feiras, eventos, convenções e até mesmo via email). O seu conteúdo reunia, através de textos e imagens, todos os elementos que constituíam cada unidade, desde quartos, *outlets* de restauração, facilidades, até às salas de reuniões e eventos.

Seguidamente, iniciou-se a atualização da informação disponível nas plataformas eletrónicas dos Operadores Turísticos parceiros, relativa às seis unidades de alojamento. Comecei por conhecer os diferentes operadores, através dos documentos que já haviam sido atualizados sobre cada unidade. Visitei cada uma das diferentes plataformas eletrónicas e analisei a informação que continham. Elaborada a análise da informação, desenvolvi um ficheiro em formato Word com as alterações a fazer em cada uma das mesmas. O Gestor analisou os ficheiros e enviou-os aos parceiros para que estes procedessem às alterações. Esta

tarefa requereu atenção redobrada no sentido de analisar com pormenor a informação que estes dispunham, maioritariamente em Inglês.

Atualizei os mapas de produção mensais por Mercado e por Operador Turístico, que determinavam quanto faturava cada operador por mercado, durante um determinado mês. No fundo, baseou-se em inserir valores num documento Excel já formatado, que automaticamente gerou os valores finais. Foi também possível, através da inserção dos valores, ver qual era a representação de mercado de cada país e que percentagem de vendas representava.

Ainda na secção das Vendas, a Coordenadora de grupos teve de se ausentar durante um dia e delegou-me que assumisse algumas das suas funções, facilitando-me o acesso ao seu email. Enviei vários emails *follow up*, respondi a emails de pedidos de informação e também a um, que requereu a alteração de um serviço na proposta, pelo que, tive de entrar em contacto com o Departamento de A&B e pedir informações sobre o menu de um evento para dar a resposta correta ao cliente. Respondendo a um pedido do Diretor Comercial, procedi à requisição interna, através da minha conta no SAGE, de águas e material escritório (blocos de notas, canetas, micas, agramos, pastas e dossiers).

3.2.5.2. Reflexão crítica sobre o Departamento Comercial

O Departamento Comercial constituía um elemento estratégico na divulgação do hotel, aos diversos mercados/segmentos, sendo responsável por fazer chegar a oferta, do hotel junto de todos os potenciais clientes ao nível internacional.

A visita aos locais onde se realizavam eventos, a par da explicação dada pela coordenadora, esclareceram-me, tornando claro que todos os locais disponíveis eram adaptáveis para a realização dos diferentes eventos que se pretendessem vir a realizar: casamentos, reuniões, conferências, apresentações, entre outros.

A tarefa relativa ao *follow up* de propostas, revelou-se muito importante e consegui ter a perceção que era através da mesma que se acertavam todos os pormenores, criavam relações, obtinham cancelamentos e celebravam contratos. Foi possível compreender, que na maior parte das vezes os clientes enviavam pedidos para vários hotéis com o objetivo de comparar. Surgiram algumas desistências, por não ser possível realizar os seus pedidos detalhados, de acordo com os valores que estavam dispostos a pagar, sendo mais rentável para o hotel não aceitar essas contrapropostas.

Sobre a elaboração de faturas proforma, é de realçar que no momento da sua elaboração, teria que existir uma determinada atenção na digitação dos valores, confirmando, mais que uma vez, todos os detalhes, pois qualquer erro na sua elaboração representava encargos financeiros.

O acompanhamento da receção de um grupo, revelou que se tornava prioritário confirmar com todos os meios envolvidos, se tudo estava a correr dentro do planeado, para no caso de surgirem imprevistos, serem contornados da melhor forma. Já na altura do *check-out*, no momento das despedidas, é de salientar que a Coordenadora de Grupos e Eventos obtivesse o feedback dos clientes sobre o mesmo, identificando lacunas e possíveis melhorias.

No acolhimento de grandes grupos, existia a possibilidade de estes reservarem o hotel em exclusividade e conseqüentemente durante esse período, todo o hotel trabalharia em exclusivo para o grupo sem receber clientes individuais. Não era comum que acontecesse, contudo, no regime de exclusividade, a gestão de todos os espaços dentro do hotel, em função do evento, tornava-se mais fácil.

Outro elemento que se torna importante referir, eram as alterações de última hora às propostas já estabelecidas, como, o atraso do grupo na chegada ao hotel ou a alteração de um local do evento. Era urgente e necessário, que existisse uma boa comunicação entre todos os departamentos envolvidos. Por vezes, devido à afluência da operação, alguns elementos não consultavam o email, pelo que se tornava necessário transmitir as informações pessoalmente.

De um outro ponto de vista, ao longo de todo o percurso pelo hotel, foi possível perceber, que em certos momentos, os grupos representavam um entrave à satisfação do cliente individual. Sempre que existisse a presença de um grupo no hotel, estes deslocavam-se sempre em grandes aglomerados. Chegavam a um bar ou restaurante, obstruíam o serviço, obstruíam as zonas de passagem e faziam demasiado ruído ao confraternizar. Deste modo, o cliente individual, que procurava acima de tudo um ambiente calmo, com esta situação, sentia-se insatisfeito em diferentes sentidos.

A tarefa de atualização dos documentos alusivos à apresentação das unidades hoteleiras da região do Algarve aos potenciais parceiros, permitiu-me ficar a conhecer as unidades com maior rigor e quais os conteúdos dos documentos. A pormenorização de todas as características, evidenciava o que se tinha de melhor e de diferente, comparativamente aos concorrentes.

A atualização das plataformas eletrónicas, demonstrou ser imprescindível, visando o alerta a todos os parceiros, que raramente atualizam as plataformas. A informação que continham já não estava atualizada, ou as fotos que apresentavam eram antigas, em detrimento de outras mais recentes. Outro elemento relevante refere-se ao conhecimento de diferentes canais de distribuição presentes nos diversos países.

Numa conversa com o Diretor Comercial, fiquei a saber quais eram os principais mercados e algumas das suas características. O principal mercado, apesar do *Brexit*, continuava a ser o Inglês. Em segundo lugar estava o mercado Alemão, seguido do mercado Francês, que

tinha vindo a crescer, em consequência da desvalorização de outros destinos como a Tunísia, Grécia e Egito. A presença do cliente Americano, tinha-se tornado gradualmente mais expressiva, com uma estada entre três dias a uma semana. O Cliente oriundo da Noruega, Suécia, Finlândia e Dinamarca tinha preferência pelos destinos com forte ligação ao fator cultural/natural e procuravam hotéis nas áreas onde existissem essas ligações. O início da época alta do golfe era ditado pelo Evento Portugal Masters, que atraía muitos turistas à região do Algarve.

Entre outubro e abril existia a prioridade de receber grupos e realizar eventos, consequência da menor procura, por parte dos clientes individuais.

O desempenho de tarefas nas duas secções do Departamento Comercial, numa atitude de parceria e aprendizagem, proporcionou-me dar seguimento ao trabalho do quotidiano, permitindo-lhes desenvolver outros assuntos.

Considero a passagem pelo Departamento Comercial interessante, apesar de não ter desenvolvido um leque diversificado de tarefas, devido ao pouco tempo que lá estive. Consegui perceber como funciona o departamento, através das suas duas secções e funções. Constituiu um passo importante no complemento da minha aprendizagem, através dos conhecimentos adquiridos.

3.2.6. Operações do Departamento de Relações Públicas

Enquadramento Teórico

O Departamento de RP assume-se como um processo estratégico de comunicação, que desenvolve benefícios mútuos, nas relações estabelecidas entre as organizações e o seu público (Cardwell, Williams & Pyle, 2017). Assim as RP têm como objetivo criar uma estratégia de comunicação, que gere ligações entre elas e o público-alvo, conquistando a atenção do mesmo (Petrovici, 2014).

O setor hoteleiro trabalha com diferentes segmentos de mercado, tornando-se função das RP, ter a capacidade de transmitir diferentes mensagens de acordo com os diferentes “públicos” que pretende atingir, sem ter que recorrer à publicidade paga (Quintas, 2006b).

De acordo com Kotler, Wong, Saunders e Armstrong (2005), as RP de uma organização, são quem estabelece favoráveis relações com os diversos meios de comunicação, conquistando uma publicidade favorável e construindo uma boa imagem corporativa.

Kotler e Keller (2012), defendem que os objetivos das RP passam por:

- Estabelecer uma forte relação com a imprensa de modo a que estes exibam notícias e informações sobre a empresa de uma forma favorável para a mesma;

- Providenciar a comunicação da organização para a existência de uma boa percepção quando esta comunica ao nível interno e externo;
- Executar esforços publicitários com o objetivo de apresentar produtos específicos;
- Aconselhar a gestão sobre questões públicas, posição da organização e imagem da mesma.

Construir relações com os diferentes meios de comunicação, constitui uma tarefa fulcral para a subsistência de uma organização. Este tipo de relações possibilita aos hotéis transmitir valor aos clientes e ao mesmo tempo diferenciarem-se dos concorrentes (Suhong, Bhanu, Ragu-Nathan & Rao, 2006).

3.2.6.1. Funções e tarefas desempenhadas no Departamento de Relações Públicas

Este foi um outro departamento que inicialmente não estava estabelecido no meu cronograma de estágio. O departamento tinha a responsabilidade de gerir as RP de todos os MH na região do Algarve. A passagem pelo departamento teve a duração de três dias, cerca de 24 horas, pois a disponibilidade de quem o geria era reduzida. O horário laborado foi das 10h00 às 19h00, sendo que no segundo dia se prolongou até mais tarde. Os principais objetivos consistiram em obter uma visão geral, sobre a importância do departamento na gestão da imagem e dos relacionamentos das unidades, sobre a forma como era gerido e as tarefas desenvolvidas. Acompanhei a Diretora de RP dos MH na região do Algarve e a sua assistente no desempenhar das tarefas, que naquele momento estavam a desenvolver.

Gostaria de referir, que a minha presença no departamento foi simultaneamente estabelecida com um estagiário interno do Grupo Minor, que lá se encontrava, dando-nos a possibilidade de trocar opiniões.

Inicialmente a Diretora pediu-nos que fizéssemos uma pesquisa sobre as RP. De seguida, iniciou uma seção informativa sobre em que consistem as RP e qual a sua importância, em Inglês, uma vez que o outro estagiário era tailandês.

Foi feita uma análise com a sua assistente a duas ferramentas essenciais da gestão das RP, nomeadamente:

Press Release - Consistia num documento, elaborado pelas RP, onde constava toda a informação sobre determinado tema que se pretende comunicar. Consoante o tema, o *Press Release* era remetido para o meio de comunicação, que iria fazer a publicação, tornando-se assim necessário desenvolver especificamente cada *Press Release* adaptado ao meio e à notícia que se pretendia;

Press Trip – Traduzia-se numa viagem, individual ou em grupo, oferecida ao meio de comunicação em causa, com o objetivo de mostrar fisicamente as instalações do hotel, as suas facilidades, os seus serviços, a área envolvente, entre outros elementos que poderiam ser alvo de atenção. No fundo, além de fortalecer o relacionamento entre o hotel e o meio de comunicação, a viagem serviria para evidenciar todos os pormenores que poderiam vir a ser um alvo diferenciador e com visibilidade na publicação.

O segundo dia no departamento consistiu na visita a três empreendimentos, nomeadamente, Vilalara Thalassa Resort, Vila Vita Parc e Tivoli Carvoeiro Algarve Resort. O objetivo foi observar a oferta destes empreendimentos ao nível das instalações e serviços. Em cada empreendimento participámos numa visita guiada, por elementos de cada entidade, aos diferentes espaços que os compunham, desde quartos, restaurantes, bares, jardins até às zonas da piscina. Já no Tivoli Carvoeiro Algarve Resort, pertencente ao Grupo MH, fomos recebidos pelo Diretor Geral que nos acompanhou durante a visita e que no final nos ofereceu o jantar.

No dia seguinte, a Diretora de RP pediu que elaborasse uma pesquisa na internet sobre as publicações existentes relativas aos diversos empreendimentos que visitámos no dia anterior, para que comentássemos o que tínhamos visto em comparação com essas mesmas publicações.

Durante a tarde, surgiu a oportunidade de assistir a uma reunião com a Direção Geral e a Direção de diversos departamentos, tendo como objetivo abordar assuntos relativos à receção de um grupo.

3.2.6.2. Reflexão crítica sobre o Departamento de Relações Públicas

Tendo em consideração o Enquadramento Teórico supra referido e a experiência obtida, posso deduzir que este é o departamento responsável pela comunicação de forma indireta, através dos diferentes meios (blogs, revistas, redes sociais, publicações de pessoas importantes, *influencers*, entre outros), de conteúdos informativos aos diversos públicos-alvo, com o objetivo de captar a sua atenção e interesse para os diferentes hotéis do grupo na região do Algarve (consultar anexo 8). Aqui são desenvolvidas todas as tarefas necessárias ao longo de todo o processo de comunicação, desde a definição do público-alvo, definição da mensagem, definição das publicações a efetuar, criação de *Press Release*, até ao trabalho com os meios de comunicação (*stakeholders*).

Em relação aos *Press Releases*, foi possível reter que o seu conteúdo devia ser elaborado com detalhe, pois era sobre esse conteúdo que os meios de comunicação vão trabalhar. Tornava-se importante descrever todos os conteúdos de acordo com as publicações internas e com as apresentações feitas aos canais de distribuição pelo Departamento Comercial, no sentido de

manter um discurso coeso. Outro elemento relevante nestes documentos era a qualidade das fotografias, devendo haver a preocupação que estas fossem de elevada qualidade e com boa resolução, trabalhadas por fotógrafos.

Sobre as *Press Trips*, o planeamento da receção ao elemento ou elementos representantes, de cada meio de comunicação, tinham uma acrescida importância, no sentido de definir quais os componentes, que durante a apresentação deveriam merecer maior relevo por parte de quem estava a mostrar a unidade.

A visita aos três diferentes empreendimentos evidenciou uma forte componente sobre a perceção dos serviços que estes ofereciam em comparação com as publicações feitas sobre os mesmos. No fundo cada unidade destacava o que de melhor tinha, sendo um fator muito importante transmitir tudo o que era novo, fosse um novo serviço ou a remodelação de uma área. Através da pesquisa na internet, foi também possível reconhecer os meios de comunicação que estas unidades utilizavam e identificar quais existiam em comum. Uma vez que todas as unidades estavam relacionadas com o segmento de luxo, muitos dos meios utilizados eram comuns.

Sobre a reunião que presenciei, com a Direção Geral e a Direção de cada departamento, em relação ao recebimento de um grupo, torna-se relevante destacar que era de elevada importância antecipar acontecimentos e definir procedimentos de atuação para cada departamento.

Através dos conteúdos transmitidos e da observação das tarefas laboradas no departamento, apercebi-me que as RP são um elemento fulcral na constituição da imagem do hotel e na promoção do mesmo junto dos diferentes mercados. Era essencial definir que mercados e respetivos segmentos se pretendiam atingir, de modo a estabelecer parceiros junto deles.

As RP são desta forma uma função estratégica, fundamental na gestão organizacional de cada unidade, no sentido em que ajudam a traçar o caminho para atingir os objetivos.

Cito ainda uma frase dita pela Diretora de RP que considero um bom exemplo da importância das RP, “*A grande diferença entre as ações de Marketing e as RP, é que no Marketing “tu” dizes o que queres, enquanto que nas RP tens uma pessoa importante com quem o público se identifica/entidade credível a dizer bem sobre ti*”. Esta afirmação identifica bem a importância das RP no sentido em que é muito mais fiável para o público acreditar neste tipo de publicações, de forma indireta, elaboradas pelos diferentes meios de comunicação, em detrimento das publicações, muitas vezes pagas, feitas pelo Marketing.

Resumindo a passagem pelo departamento constituiu uma importante base na aprendizagem dos conteúdos relacionados com as RP na indústria hoteleira, não só pelo facto de ter tido conhecimento sobre os diferentes processos laborados, mas também por ter obtido todo este “*coaching*” através de uma pessoa com muita experiência na área.

3.2.7. Operações do Departamento de *Revenue Management*

Enquadramento Teórico

Segundo Curtis e Zahrn (2014), o RM representa uma atividade de gestão, onde a sua essência passa pela maximização da receita obtida a partir de um determinado conjunto de recursos, particularmente quartos disponíveis, no caso específico da hotelaria. As suas funções concentram-se essencialmente na definição do conjunto exato de produtos, na determinação de preços da melhor forma e por controlar, também da melhor forma, a disponibilidade do produto.

Aplicar RM, implica ir para além da definição de políticas de preço e da aplicação de estratégias à venda. O RM deve também saber aplicar estratégias de cancelamento e políticas de penalidades, que conduzam o consumidor a agir de uma forma mais controlada e benéfica para as empresas hoteleiras.

O RM, no caso da hotelaria, deverá procurar, vender o quarto certo, ao cliente correto, no momento exato, ao preço apropriado, no canal de distribuição adequado, com a melhor tarifa de comissão possível (xotels, 2019).

Um *software* de RM consegue controlar o inventário do hotel, com o objetivo de obter o máximo de retorno ou lucro, gerindo a disponibilidade, os tipos de quartos, padrões de estadia, entre outros (Ideas, 2019)

Relativamente à sua aplicação, subsiste um conjunto de elementos chave para que um hotel possa avançar com uma estratégia de RM, entre eles, a Segmentação dos Mercados, Histórico da Procura e das Reservas, Previsão da Procura, Gestão de Overbooking, bem como a Gestão de Preços e de Inventário. Todos estes elementos, após uma análise e uma aplicação estratégica, permitem uma Gestão da Receita, estrategicamente aplicada e com objetivos em comum (Hayes & Miller, 2011).

Por outras palavras, o objetivo primordial do RM, é o aumento significativo dos lucros, que consequentemente aumentam o ROI (Retorno do Investimento) dos proprietários/acionistas, através da utilização das técnicas e estratégias de preços adequadas (Hayes & Miller, 2011).

3.2.7.1. Funções e tarefas observadas no Departamento de *Revenue Management*

A presença neste departamento não tinha sido equacionada em algum momento, pois este localiza-se no Hotel Tivoli Marina de Vilamoura. Durante a passagem pelo Departamento de A&B, numa conversa com o Diretor do mesmo, partilhei o interesse que tinha nesta temática, impulsionado pelos conteúdos trabalhados na disciplina de RM no primeiro ano do Mestrado. Após esta partilha, por sua iniciativa, o Diretor de A&B contactou o responsável pelo Departamento de RM e questionou-o se existiria a possibilidade de eu passar por lá um dia. A possibilidade foi de imediato aceite e de seguida informei o Departamento de Recursos Humanos do Anantara para agendarmos o momento que lá iria passar.

A permanência no departamento teve a duração de um dia, 8 horas, com o horário das 09h00 às 18h00. O departamento era responsável por gerir, através da aplicação dos conceitos de RM, a receita proveniente dos alojamentos de todas as unidades dos MH na região do Algarve. Tendo em consideração o pouco tempo que lá estive, o principal objetivo foi desde logo absorver ao máximo como funcionava e que conceitos eram aplicados na gestão das funções do mesmo.

Toda a coordenação e utilização de cálculos era feita através do *software* de RM Ideas. Todos os dias os *Revenue Managers* laboravam as diversas funções. Os procedimentos no departamento passavam por: avaliação do histórico das vendas relativas ao mesmo período do ano anterior, análise do mapa diário de ocupação, gestão das tarifas de cada unidade (BAR – *Best Available Rate* – Melhor Tarifa Disponível), gestão do inventário (quartos), contacto com os diferentes parceiros com objetivo de definir comissões, extração de dados para a construção dos mapas de produção de cada unidade, atualização diária dos preços nas diferentes plataformas eletrónicas, para que existisse paridade de preços, análise das reservas canceladas pelos clientes de modo a verificar se as unidades estavam a cumprir as políticas de cancelamento, bem como, o contacto com o Departamento Comercial das diferentes unidades no sentido de dar suporte a dúvidas como quais os melhores preços a aplicar no recebimento de grupos em determinadas datas.

3.2.7.2. Reflexão crítica sobre o Departamento *Revenue Management*

Como referido na revisão de literatura e através da constatação dos factos, o departamento representa um papel fundamental na gestão da receita proveniente dos alojamentos, através, essencialmente, da gestão do preço em função da ocupação. Por outras palavras, o preço é determinado consoante a procura, existindo diferentes preços para diferentes níveis de procura, construindo assim um equilíbrio entre a oferta e a procura.

Um fator muito importante na aplicação dos conteúdos de RM é a segmentação dos mercados, pois aplicam-se diferentes preços para diferentes mercados. Desta forma é necessário conhecer as características, o poder de compra e a sensibilidade ao preço de cada mercado.

O RM apoia-se na definição e aplicação de estratégias e táticas, empregues, com o objetivo de gerir estrategicamente a procura, tendo como principal objetivo o aumento do proveito dos resultados. Circunscrevendo-se, por um processo que vai desde a recolha e tratamento da informação dos mercados, o que ajuda a prever a procura e a otimizar o inventário, até à aplicação de tarifas estrategicamente definidas com o objetivo de intencionar uma atitude proactiva e não reativa, de modo a gerir a oferta da maneira mais apropriada e rentável.

Um fator que considero relevante referir, é o facto de grande parte do conhecimento que tenho nesta área, ter sido obtido através da disciplina de RM e dos conceitos abordados na mesma. Além disso, ao instruir-me, esta disciplina incentivou-me a aprofundar os seus conhecimentos.

IV Conclusões

Tendo em consideração os objetivos de estágio traçados, as atividades e tarefas propostas por mim, pelos orientadores e pelos responsáveis dos departamentos por onde passei, consideramos que o percurso de estágio na Unidade Hoteleira foi bem conseguido e cumpriu o propósito máximo da aplicação dos conhecimentos teóricos à prática da direção e gestão hoteleira. Tendo sido atingidos os objetivos conforme enuncia o regulamento do guião de trabalhos de mestrado da Universidade do Algarve.

Ao longo do estágio foi possível reforçar o desenvolvimento da formação em situação efetiva de prática de trabalho, o complemento das competências e dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica. Foi ainda possível através do trabalho realizado, a unidade hoteleira beneficiar com as atividades desenvolvidas no âmbito desta etapa do percurso académico.

Os objetivos gerais do estágio inicialmente descritos no documento referente à proposta de estágio, tendo em conta o grau académico e o conhecimento lecionado durante o primeiro ano de mestrado, foram direcionados para a aplicação e monitorização dos conceitos e métricas lecionadas. Assumindo este processo um caráter prático-pedagógico, que teve como objetivo a real aproximação ao quotidiano/realidade e desafios recorrentes na área da direção e gestão hoteleira. Este processo contribuiu para a compreensão das diferentes teorias que dominam o exercício profissional sob um processo de supervisão.

De uma forma pormenorizada, as aprendizagens e treinos efetuados através do contacto real e efetivo da prática, dos conhecimentos e ensinamentos fornecidos ao longo do percurso académico, bem como ao longo do estágio pelos orientadores e responsáveis dos diferentes departamentos, foram os seguintes:

- Desenvolvimento de competências relacionadas com a gestão do Departamento do Econmato;
- Desenvolvimento de competências relacionadas com a gestão do Departamento de Manutenção;
- Desenvolvimento de competências relacionadas com a gestão do Departamento de A&B;
- Desenvolvimento de competências relacionadas com a gestão do Departamento de Alojamentos;
- Desenvolvimento de competências relacionadas com a gestão do Departamento Comercial;

- Desenvolvimento de competências relacionadas com a gestão do Departamento de RP;
- Desenvolvimento de competências relacionadas com a gestão do Departamento de RM.

Considero a realização do meu estágio no AVAR uma experiência profissionalmente muito enriquecedora a vários níveis. A possibilidade de realizar o estágio num modelo de *cross training*, foi uma excelente oportunidade, porque permitiu-me observar e intervir na gestão de diversos departamentos, algo de suma importância, pois para dirigir qualquer unidade hoteleira é fundamental conhecer o modo de gestão dos diversos departamentos que a integram. Foi possível trabalhar ao longo de todo o percurso a capacidade de adaptação, assimilação de diversos conteúdos e relacionamento entre eles, revelando-se fundamental o conhecimento adquirido, durante a formação académica. A realização de formações no decorrer do estágio, permitiu-me ampliar o conhecimento nas diferentes temáticas em que incidiram. Os programas de gestão, com os quais tive contacto possibilitaram o primeiro contacto com estes instrumentos de extrema importância, inerentes ao funcionamento de qualquer unidade hoteleira.

Ao longo do estágio, o empenho, dedicação, capacidade de autonomia, cumprimento das tarefas propostas, capacidade de organização, capacidade de iniciativa, oferta de ajuda quando oportuna e necessária, interesse, curiosidade profissional e humildade, foram características que me orientaram, permitindo o sucesso e feedbacks positivos ao longo do estágio.

De uma forma global consegui desenvolver os objetivos traçados no plano de estágio e muitos para além desses. Contudo houve limitações por parte da entidade no que toca ao desenvolvimento integral de todas as alíneas do plano de estágio, no sentido em que não desenvolvi todas as atividades inicialmente programadas em detrimento de outras mais urgentes.

Numa outra perspetiva, o facto de a dinâmica do estágio ter abrangido tantas áreas, tornou mais complexa e morosa a pesquisa pelos conteúdos abordados, bem como a redação do relatório.

Considero o balanço, entre a execução do que estava delineado no plano de estágio e o que fiz na realidade, muito positivo e enriquecedor, tendo em conta que desenvolvi várias tarefas para além das que programadas inicialmente e uma vez que passei por mais departamentos do que os previamente estabelecidos. Sendo esta uma marca de luxo, associada a um grupo bem estruturado internacionalmente na área da hotelaria e que oferece excelentes práticas de hospitalidade, posso dizer que coloquei em prática o melhor, junto dos melhores. O

facto de me ter sido atribuída a oportunidade de trabalhar junto de quem gere cada departamento, foi realmente o ponto forte desta experiência, permitindo-me desenvolver na prática muitos dos conceitos adquiridos durante o primeiro ano da minha formação académica.

Concluindo, aprendi o significado real e sentido das palavras “reciprocidade e solidariedade”, no meio laboral. Cresci como profissional, como pessoa e ser social.

Foi gratificante a honestidade, o trabalho, o empenho e o respeito mútuo.

V Referências Bibliográficas

- Aldrigui, M. (2007). *Meios de Hospedagem*. São Paulo: Aleph.
- Anantara Hotels and Resorts. (2018). Disponível em <https://www.anantara.com/pt>
- Anantara Vilamoura Algarve Resort. (2018). Disponível em <https://www.anantara.com/pt/vilamoura-algarve>
- Anantara Vilamoura Algarve Resort. (2018). Disponível em <https://www.anantara.com/pt/vilamoura-algarve/gallery>
- Anantara Vilamoura Algarve Resort. (2018). Disponível em <https://www.anantara.com/pt/vilamoura-algarve/rooms>
- Associação Portuguesa de Segurança. (2019). Segurança Contra Incêndio - Medidas de Autoproteção. Disponível em <https://www.apsei.org.pt/areas-de-atuacao/cidadao/o-que-precisa-saber-sobre-as-medidas-de-autoprotecao/>
- Autoridade Nacional de Proteção Civil. (2013). Segurança contra incêndio em edifícios - nota técnica n.º 04 - simbologia gráfica para plantas de SCIE. Disponível em http://www.prociv.pt/bk/SEGCINCENDEDEF/Normas%20Técnicas/04_NT-SCIE%20SIMBOLOGIA%20GR%C3%81FICA%20PARA%20PLANTAS%20DE%20SCIE.pdf
- Avani Hotels & Resorts. (2018). Disponível em <https://www.avanihotels.com/en/>
- Akutsu, R., Botelho, R., Camargo, E., Sávio, K. & Araújo, W. (2005). A ficha técnica de preparação como instrumento de qualidade na produção de refeições. *Nutrição*, 2 (18). doi: [org/10.1590/S1415-52732005000200012](https://doi.org/10.1590/S1415-52732005000200012).
- Cabral, J. P. (Ed.6) (2006). *Organização e Gestão da Manutenção: dos conceitos à prática*. Lisboa: Lidel.
- Cabral, J. P. (Ed.3) (2013). *Gestão da Manutenção de Equipamentos, Instalações e Edifícios*. Lisboa: Lidel.
- Cardwell, L. A., Williams, S., & Pyle, A. (2017). Corporate public relations dynamics: Internal vs. external stakeholders and the role of the practitioner. *Public Relations Review*, 43(1), 152-162. doi: [10.1016/j.pubrev.2016.11.004](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.11.004).
- Caetano, J., Fernandes, A., Rasquilha, L., Nunes, M. I., Vasconcelos, P., Beirão, I. & Vasconcelos, M. (2008). *Manual de Comunicação Empresarial*. Porto: Plátano Editora.
- Curtis, M. & Zahrn, F. (2014, 1 julho). Forecasting for Revenue Management: An Introduction. *The International Journal of Applied Forecasting*, p.32-37.
- Diário da República. Decreto-Lei n.º 220/2008 de 12 de novembro. Diário da República, 1ª série - N.º 220. Ministério da Administração Interna. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/439866/details/normal?q=Decreto-Lei+n.%C2%BA%20220%2F2008+de+12+de+novembro>
- Diário da República. Decreto Lei nº 224/2015 de 09 de outubro. Diário da República, N.º 198. Ministério da Administração Interna. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/70497202/details/normal?q=Decreto+Lei+n%C2%BA%20224%2F2015+de+>

Diário da República. Decreto-Lei n.º 75/2007 de 29 de março. Diário da República, N.º 2. Autoridade Nacional de Proteção Civil. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/520461/details/normal?q=Decreto-Lei+n.%C2%BA%2075%2F2007>

Diário da República. Portaria n.º 1532/2008 de 29 de dezembro. N.º 250. Ministério da Administração Interna. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/444380/details/normal?q=Portaria+n.%C2%BA%201532%2F2008+de+29+de+deze+mbro>

Elewana Collection. (2018). Disponível em <https://www.elewanacollection.com/>

Everard, J. (2010). *O segmento de mercado MICE nos hotéis de luxo em Lisboa*. (Dissertação de Mestrado em Turismo). Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2400/1/2010.04.07_.pdf

Gestão de Empresas. (2019). Software de gestão POS. Disponível em <http://gestaodeempresas.net/vantagens-do-software-pos>.

Gomes, V. (2017). *Introdução à Gestão de Alimentação e Bebidas*. Lisboa: Lidel,

Gonçalves, C. & Mortal, A. (2005). *Gestão da Manutenção nos Hotéis de 4 e 5 Estrelas no Algarve*. Departamento de Engenharia Mecânica, Escola Superior de Tecnologia, Universidade de Algarve, Portugal.

Guedes, A. P., Arantes, A. J.M., Martins, A.L., Póvoa, A.P.B., Luís, C.A., Dias, E.B., Dias, J.C.Q., Menezes, J.C.R.D., Carvalho, J.C.D., Ferreira, L.M.D.F., Carvalho, M.D.S., Oliveira, R.C., Azevedo, S.G., & Ramos, T. (Ed. 2) (2017). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Lisboa: Sílabo.

Gunasekaran, A. & Ngai, E.W.T. (2004). Information systems in supply chain integration and management, *European Journal of Operational Research*, Volume 159(2), 269-295. doi: [org/10.1016/j.ejor.2003.08.016](https://doi.org/10.1016/j.ejor.2003.08.016)

Hayes, D. K., & Miller, A.A. (2010). *Revenue Management for the Hospitality Industry*. Wiley: Canada.

Hertog, M.L.A.T.M., Uysal, I., McCarthy, U., Verlinden, B.M., & Nicolai, B.M. (2014). Shelf life modelling for first-expired-first-out warehouse management. *Philosophical Transactions Of The Royal Society*. doi: [org/10.1098/rsta.2013.0306](https://doi.org/10.1098/rsta.2013.0306).

Ideas. (2019). Use our quick glossary of revenue management terms to help refresh your memory. Disponível em <https://ideas.com/tools-resources/glossary/>

Iquare. (2019). The Point of Sale Features Your Hotel Needs. Disponível em <http://www.iquareinc.com/blog/point-sale-features-hotel-need>.

Joppe, M. (2004). Benchmarks in hospitality and tourism. *Book reviews / Tourism Management*, 25, 811-814. doi: [10.1016/j.tourman.2003.09.008](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.008)

Kotler, P., & Keller, K. L. (Ed.14) (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (Ed.4) (2005). *Principles of Marketing*. Edinburgh: Pearson.

Lee, Y.L. & Song, S. (2010). An empirical investigation of electronic word-of-mouth: Informational motive and corporate response strategy. *Computers in Human Behavior* 26 (5), 1073-1080. doi: 10.1016/j.chb.2010.03.009.

Lovelock, C., Wirtz, J. (Ed.7) (2010). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Wilmington: Pearson.

Marques, J. A. (2007). *Introdução à hotelaria*. Porto: Civilização.

Minor International. (2018). Disponível em <https://www.minor.com/en>.

Minor Hotels. (2018). Disponível em <https://www.minorhotels.com/en>.

Moser, F. (2002). *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*. Lisboa: CETOP.

Norma Portuguesa NP EN 13306:2007 (2007). “Terminologia da Manutenção” – Instituto Português da Qualidade.

Norma Portuguesa NP EN 15341:2009 (2009). “Manutenção. Indicadores de desempenho da manutenção (KPI)” – Instituto Português da Qualidade.

Norma Portuguesa NP 4483:2009 (2009). “Guia para a implementação do sistema de gestão de manutenção” – Instituto Português da Qualidade.

Norma Portuguesa NP EN 13269:2007 (2007), “Manutenção. Instruções para a preparação de contratos de manutenção” – Instituto Português da Qualidade.

Norma Portuguesa NP 4492:2010 (2010), “Requisitos para a prestação de serviços de manutenção” – Instituto Português da Qualidade.

Normalisation Française. (2002). Maintenance industrielle Fonction maintenance. Norme AFNOR FD X 60-000. Saint-Denis La Plaine Cedex - Association Française de Normalisation.

OAKS Hotels Resorts & Suites. (2018). Disponível em <https://www.oakshotels.com/en/>.

Odoom, C.K. (2012). *Logistics and Supply Chain Management in the Hotel Industry: Impact on Hotel Performance in service Delivery* (Bachelors Dissertation). Disponível em <https://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2343&context=thesesdissertations>

O'Fallon, M. & Rutherford, D. (Ed.5) (2010). *Hotel Management and Operations*. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.

Palácio, K., Grechi, D. & Silva, L. (2015). Eventos e a hotelaria: o cenário no município de Dourados/MS. *Hospitalidade*, 12 (1), 463-487.

Petrovici, A. (2014). Public Relations in Tourism. A Research on the Perception of the Romanian Public Upon Responsible Tourism. *Social and Behavioral Sciences*, 163, 67-72. doi: org/10.1016/j.sbspro.2014.12.287.

Pinheiro, J. (2012). *Medidas de Autoproteção de Segurança Contra Incêndios em Edifícios*. (Vol 1). Carnaxide: Autoridade Nacional de Proteção Civil.

Pinto, J. P. (2006). *Gestão de operações na indústria e nos serviços*. Lisboa: Lidel.

Pitéu, J. T. V. (2011). *Manutenção de Edifícios, Manutenção das Instalações Técnicas de um Grande Edifício* (Tese de Mestrado). Disponível em <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/1173/1/Disserta%3%a7%c3%a3o.pdf>

Pizam, A. e Holcomb, J. (2008). *International Dictionary of Hospitality Management*. Florida: Elsevier.

PMELINK. (2019). Como fazer Benchmarking. Manuais de Gestão – Planeamento e Estratégia. Disponível em <http://www.pmelink.pt/manuais/planeamento-e-estrategia/como-fazer-benchmarking>

Prata H. (Ed.2) (2014). *Manual de Manutenção de Edifícios – Guia Prático*. Porto: Publindústria.

Quintas, M. A. (2006a). *Organização e Gestão Hoteleira – Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros*. (Vol .2). Lisboa: Oteltur.

Quintas, M. A. (2006b). *Organização e Gestão Hoteleira - Marketing e Vendas dos Empreendimentos Hoteleiros*. (Vol .3). Lisboa: Oteltur.

Ribeiro, J. M.A., (2009). *A Ementa como fonte de rentabilização do negócio da restauração* (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.

Ribeiro, J. M.A. (2011). *Introdução à Gestão da Restauração*. Lisboa: Lidel.

Stapenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book*. United Kingdom: Butterworth-Heinemann.

Suhong, L. Bhanu, RN., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34, 107-124. doi: [org/10.1016/j.omega.2004.08.002](https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002).

The Residences at Victoria Algarve. Disponível em <https://www.tivolihotels.com/pt/the-residences-at-victoria>

Tivoli Hotels &Resorts. (2018). Disponível em <https://www.tivolihotels.com/en/>

Xotels (2019). Disponível em <https://www.xotels.com/en/>

Anexos

Lista de Anexos

Anexo 1 – Cronograma de estágio Inicial

Anexo 2 – Cronograma de estágio Final

Anexo 3 – Imagem representativa do Email

Anexo 4 – Exemplo de Ficha do Inventário de equipamentos SCIE

Anexo 5 – Exemplo de Ficha de controlo interno de equipamentos SCIE

Anexo 6 – Exemplo de Ficha Técnica de Produção de Sobremesas

Anexo 7 – Exemplo de Ficha Técnica de Produção Valorizada

Anexo 8 – Exemplos de publicações derivadas do trabalho das RP

Anexo 1

Cronograma de Estágio Inicial

Cronograma do Plano de Estágio - MDGH - 2018 - Diogo Cabaceira				
Planeamento	Departamento	Data	Horário	Nº de Horas
Integração e estudo do departamento (acompanhamento da pessoa responsável pelo departamento) Receção de Mercadorias (Normas de receção, registo diário de entrada de mercadorias) Gestão de Stocks Gestão de requisições Gestão dos locais de armazenamento Participação na implementação de um novo software de planeamento de recursos corporativos (ERP)	Economato	De 16 de Janeiro a 02 de Março	09:00 - 18:00	272
Integração e estudo do departamento (acompanhamento da pessoa responsável pelo departamento) Prevenção e análise da qualidade dos equipamentos Trabalho nas fichas técnicas de manutenção preventiva e respetiva calendarização para a emissão de OT's Participação na implementação dos Minor Engineering Standarts Segurança e eficiência do equipamento hoteleiro (medidas de autoproteção, planos de manutenção, periodicidade, gestão do inventário)	Manutenção/Direção	De 05 de Março a 20 de Abril	09:00 - 18:00	280
Integração e estudo do departamento (acompanhamento da pessoa responsável pelo departamento) Acompanhamento do Dir. A&B nas diversas secções: PA; Almoço; Jantar; Banquetes; Grupos e Eventos Gestão de stocks Análise do menú de A&B Trabalho nas fichas técnicas de produção Cálculos de Food Cost Gestão de equipa	A&B/Direção	23 de Abril a 22 de Junho	09:00 - 18:00	360
Integração e estudo do departamento (acompanhamento da pessoa responsável pelo departamento) Supervisão das atividades, reportando-as ao seu Diretor: Front Office - (Receção, Night auditor, Concierge) Back Office - (Reservas, Serviço de Andares, Housekeeping, Lavandaria) Política comercial de Vendas do departamento de alojamento Gestão de grupos e eventos Análise e gestão dos indicadores de desempenho do alojamento	Alojamento/Direção	25 de Junho a 23 de Agosto	09:00 - 18:00	348

Anexo 2

Cronograma de Estágio Final

Planeamento	Departamento	Data	Horário	Nº de Horas
Integração e estudo do departamento (acompanhamento da pessoa responsável pelo departamento) Participação na implementação de um novo software de planeamento de recursos corporativos (ERP) Gestão de encomendas Receção de mercadorias Gestão dos locais de armazenamento de mercadorias Gestão de stocks Gestão de requisições internas	Economato	De 16 de Janeiro a 02 de Março	09:00 - 18:00	272
Integração e estudo do departamento (acompanhamento da pessoa responsável pelo departamento) Contacto com o software de gestão da manutenção Revisão de cláusulas de contrato de manutenção Elaboração de Relatório Interno Participação na implementação dos Minor Engineering Standarts - Medidas de Autoproteção - Segurança Contra Incêndios em Edifícios: - Criação de Inventários; - Criação de Fichas de Controlo Interno; - Criação de Mapas.	Manutenção/Direção	De 05 de Março a 20 de Abril	09:00 - 18:00	280
Integração e estudo do departamento (acompanhamento da pessoa responsável pelo departamento) <i>Benchmarking</i> Realização de inventários Atualização de documentos Impressão de Ementas Elaboração de Menu Gestão do POS Desenvolvimento de fichas técnicas de produção: - Aplicação de cálculos	A&B/Direção	23 de Abril a 13 de Junho	09:00 - 18:00 ou 10:00 - 19:00	304
Integração e estudo do departamento (acompanhamento da pessoa responsável pelo departamento) Operações de Front Office Operações de Back Office Exploração do PMS Tarefas de Guest Service Center Operações de Housekeeping Operações de Night Auditor Operações de Customer Care	Alojamento/Direção	14 de Junho a 03 de Agosto	08:00 - 17:00 ou 09:00 - 18:00 ou 10:00 - 19:00 ou 15:00 - 24:00 ou 23:00 - 08:00	292
Integração e estudo do departamento (acompanhamento da pessoa responsável pelo departamento) Grupos e Eventos: - Follow Up de propostas -Elaboração de faturas proforma - Acompanhamento de grupo Vendas: - Atualização de apresentações - Atualização de informações disponíveis em plataformas eletrónicas - Atualização de Mapas de produção	Comercial/Direção	06 de Agosto a 18 de Agosto	09:00 - 18:00	80
Integração e estudo do departamento (acompanhamento da pessoa responsável pelo departamento) Análise de Press Release e Press Trip Visita a empreendimentos Observação de publicações	Relações Públicas/Direção	20 Agosto a 22 de Agosto	10:00 - 19:00	24
Observação das operações	Revenue Management	23 de Agosto	09:00 - 18:00	8

Anexo 3

Imagem representativa do Email

Diogo Cabaceira | Administrative Trainee

Anantara Vilamoura Algarve, AV.dos Descobrimentos Nº0 8125-309 Vilamoura, Portugal

T: +351 289 317 379

E: dcabaceira@anantara.com | W: www.vilamoura.anantara.com



Anexo 4

Exemplo de Ficha do Inventário de equipamentos SCIE

Ficha de controlo interno de equipamentos SCIE - Inventário - Piso 2													
	Blocos Autónomos	Aceso (S/N)	Pictograma (B/A/P)	Lâmpada (H/L)	Observações	Extintores	Pressão OK (S/N)	Cavilha (S/N)	Pictograma (S/N)	Observações	B.J.A.	Desobstruído (S/N)	Bom estado de conservação (S/N)
P2 - C2	1					1					1		
	2					2					2		
	3					3					3		
	4					4							
	5												
	6												
	7												
P2 - C1	1					1					1		
	2					2					2		
	3					3					3		
	4					4							
	5					5							
	6												
	7												
	8												
	9												
	10	S	B	H									
P2 - B	1					1							
	2					2							
	3												
	4												
	5												
	6												
	7												
	8												
P2 - A	1					1					1		
	2					2					2		
	3					3							
	4					4							
	5					5							
	6					6							
	7					7							
	8												
	9												
	10												
	11												
	12												
	13												
	14												
	15												
	16												
	17												
	18												
	19												
P2 - D3	1					1					1		
	2					2					2		
	3					3					3		
	4					4					4		
	5					5							
	6					6							
	7					7							
	8					8							
	9												
	10												
	11												
	12												
	13												
	14												
	15												
	16												
P2 - D2	1					1					1		
	2	S	A	H		2					2		
	3	S	B	H		3					3		
	4	S	B	H		4							
	5	S	B	H		5							
	6	S	B	H		6							
	7	S	B	H									
	8	S	B	H									
	9	S	B	H									
	10	S	B	H									
	11	S	B	H									
	12	S	B	H									
	13	S	B	H									
P2 - D1	1					1					1		
	2					2					2		
	3					3					3		
	4					4							
	5					5							
	6					6							
	7												
	8												
	9												

Legenda:											
B - Bandeira											
A - Autocolante no bloco											
P - Pictograma Fotoluminescente											
H - Halogénio											
L - Led											
S - Sim											
N- Não											

Anexo 5

Exemplo de Ficha de controlo interno de equipamentos SCIE

Ficha de controlo interno de equipamentos SCIE - Piso 2												
	Blocos Autónomos	Aceso (S/N)	Pictograma (S/N)	Observações	ExtIntores	Pressão OK (S/N)	Cavilha (S/N)	Pictograma (S/N)	Observações	B.I.A.	Desobstruído (S/N)	Bom estado de conservação (S/N)
P2 - C2	1				1					1		
	2				2					2		
	3				3					3		
	4				4							
	5											
	6											
	7											
P2 - C1	1				1					1		
	2				2					2		
	3				3					3		
	4				4							
	5	X	X		5							
	6											
	7											
	8	X	X									
	9	X	X									
	10	X	X									
P2 - B	1				1							
	2				2							
	3											
	4											
	5											
	6											
	7											
	8											
P2 - A	1				1					1		
	2				2					2		
	3				3							
	4	X	X		4							
	5	X	X		5							
	6	X	X		6	X	X					
	7	X	X		7							
	8											
	9	X	X									
	10	X	X									
	11											
	12											
	13	X	X									
	14	X	X									
	15	X	X									
	16	X	X									
	17											
	18											
	19											
P2 - D3	1				1					1		
	2				2					2		
	3				3					3		
	4	X	X		4					4		
	5	X	X		5							
	6				6							
	7				7							
	8				8							
	9											
	10											
	11											
	12	X	X									
	13	X	X									
	14	X	X									
	15	X	X									
	16	X	X									
	17											
P2 - D2	1	X	X		1					1		
	2	X	X		2					2		
	3				3					3		
	4				4							
	5				5							
	6				6							
	7											
	8											
	9											
	10											
	11											
	12											
	13											
P2 - D1	1	X	X		1					1		
	2	X	X		2					2		
	3				3					3		
	4				4							
	5				5							
	6				6							
	7											
	8											
	9											
Executado por:										Data: / /		
										Legenda:		
										S - Sim		
										N - Não		

Anexo 6

Exemplo de Ficha Técnica de Produção de Sobremesas

LOGO
Hotel

Nome da sobremesa

Qtd.	Ingredientes

Modo de preparação:

Nota:

Exemplos de publicações derivadas do trabalho das RP

O Anantara Vilamoura é (oficialmente) um dos melhores resorts da Europa

O primeiro hotel da cadeia tailandesa em Portugal, que abriu no ano passado, é agora reconhecido internacionalmente.

22/10/2018 às 17:45

A vista da suite delícia.

texto
Patrícia Neves

É o primeiro resort da cadeia tailandesa Anantara em Portugal e é também oficialmente um dos melhores da Europa. O Anantara Vilamoura, no Algarve, foi eleito nos prémios da reputada revista "Condé Nast Traveler" como umas das melhores 25 unidades dentro do seu género.

Com um total de 96.43 pontos, o Anantara Vilamoura Algarve Resort surge no Top dos Resorts no continente europeu dos Condé Nast Traveler 2018 Readers' Choice Awards, onde o público é, no fundo, quem escolhe.

Estes são os mais antigos e os mais respeitados prémios de excelência na indústria hoteleira, que resultam de uma ponderação entre reviews, ratings e experiências partilhadas pelos milhões de leitores da revista norte-americana.

artigos relacionados

Marriott elimina amenities dos seus hotéis

5 hotéis maravilhosos para comer, dormir e vindimar (na brincadeira)

Hotéis portugueses faturaram 7,7 milhões de euros por dia em 2018

escapadinhas

pesquisa livre

estilo

zona

preço

comer & beber

pesquisa livre

estilo

zona

preço

CONTACTOS geral@oturismo.pt 210 117 790

O TURISMO.PT
TURISMO NACIONAL E INTERNACIONAL/LIFESTYLE

ALMOJAMENTO - FERIAS & EVENTOS GASTRONOMIA - LIFESTYLE TRANSPORTES - TURISMO - VIAGENS

Restaurante Emo, do Anantara Vilamoura vence Wine Spectator's Restaurant Awards



O EMO, o restaurante do Anantara Vilamoura, acaba de ser considerado pelos Wine Spectator's Restaurant Awards 2018 como "um dos restaurantes com uma oferta vínica de excelência a nível mundial."

O EMO, na sua variada oferta gastronómica, celebra "a cozinha nacional com pratos harmonizados com as várias referências da sua estufa adega."

SUBSCREVA A NEWSLETTER OTURISMO.PT

Nome

Sobrenome

SUBSCREVER

Publicidade

Hotel Check: Anantara Vilamoura Algarve Resort and Spa

Published: 24/07/2017
By Ramsey Qubain



HOW MANY ROOMS? 280 rooms and suites

PROPERTY HIGHLIGHTS This resort property fronts a beautiful golf course and rolling Portuguese hillside that takes your breath away. While it is not beachfront, the pools, golf course views, and exceptional service give away the secret of why so many people love the Algarve region.

PRICE Internet rates for a traditional room on the random dates we checked start at \$205

CONTACT Anantara Vilamoura Algarve, Avenida dos Descobrimentos 0, Vilamoura, Portugal 8125-309, tel +351-289-317-000, <http://vilamoura.anantara.com/>

VERDICT Come here to relax, but prepare to enjoy exquisite views and service that are part of Anantara's well-recognized service. The guest rooms, all of which have been reworked to serve the modern traveler, are beautiful with the latest technological amenities and open-plan bathrooms. This is quite the spot for a laid-back vacation with delicious food and ample recreation at your fingertips.