



***Relatório de Estágio na Empresa Park Hotel Amsterdam:  
Organização das Operações num Hotel de 4 estrelas***

**Brigite Delfina Alves Oliveira**

2013



***Relatório de Estágio na Empresa Park Hotel Amsterdam:  
Organização das Operações num Hotel de 4 estrelas***

**Brigite Delfina Alves Oliveira**

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira

Relatório de Mestrado realizado sob a orientação da Doutora Anabela Almeida

2013

Relatório de Estágio na Empresa Park Hotel Amsterdam:  
Organização das Operações num Hotel de 4 estrelas

© Copyright: 2013, Brigitte Delfina Alves Oliveira

“A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação/trabalho de projeto/relatório de estágio através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor”

## Resumo

A organização das unidades hoteleiras é, normalmente, constituída por duas grandes áreas: Departamentos Operacionais e Departamentos Auxiliares. Os departamentos operacionais são constituídos pelas áreas de negócio que geram receitas e que estabelecem um contacto direto com os hóspedes. Nesta categoria encontram-se os Departamentos de *Housekeeping* e os Departamentos de Restauração (*Food and Beverage*). Neste sentido, o presente relatório, elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, desenvolver-se-á em torno da organização destes dois departamentos (*Housekeeping* e *Food and Beverage*), numa unidade hoteleira de 4 estrelas.

Para a elaboração deste documento, foi realizado um estágio com a duração de 10 meses na empresa *Park Hotel Amsterdam*, localizada na cidade de Amesterdão, Holanda, Países Baixos. Este estágio desenrolou-se nos departamentos em questão, e neste documento serão descritas as principais atividades e competências adquiridas com o mesmo.

As propostas de melhoria e críticas apontadas à gestão do hotel focam-se na organização de *staff* e na reorganização das operações diárias nestes dois departamentos.

Associado às propostas de melhoria e à visão da promotora deste relatório, é explorado o conceito de sustentabilidade no turismo.

**Palavras-chave:** Departamento de *Housekeeping*; Departamento de *Food and Beverage*; Organização das Operações; Sustentabilidade no Turismo.



## Abstract

The organization of the hotels is usually comprised of two major areas: Operational Departments and Supporting Departments. Parts of the Operational Departments are the business areas that create revenue and establish a direct contact with guests. In this category are the Housekeeping Departments and the Food and Beverage Departments. Therefore, this report, prepared under the Masters Degree in Hospitality Management and Direction, will be developed around the organization of these two departments (Housekeeping and Food and Beverage), in a 4 stars hotel.

For the development of this document, a 10 month's internship was done in the company Park Hotel Amsterdam, located in the city of Amsterdam, Holland, Netherlands. This internship took place in the concerned departments, and this document will describe the main activities and skills acquired with the same.

The proposals and critics to the hotel management focus on the staff organization and on the reorganization of daily operations in these two departments.

Associated with the improvement proposals and the vision of the promoter of this report, is exploring the concept of sustainability in tourism.

**Keywords:** Housekeeping Department, Food and Beverage Department, Organization of Operations; Sustainability in Tourism.



# Índice

1 - Introdução .....	1
2 - Revisão da Literatura .....	3
2.1 - <i>Housekeeping</i> .....	3
2.2 – Food and Beverage .....	4
2.3 - Sustentabilidade .....	4
3 - Caracterização da Unidade Hoteleira.....	6
3.1 - Quartos .....	7
3.1.1 - Superior Rooms .....	7
3.1.2 - Executive Rooms .....	9
3.1.3 - Junior Suites .....	9
3.1.4 - Business Suite.....	10
3.1.5 - Slip Level Loft Suite.....	10
3.1.6 - Tower Suite.....	11
3.2 - MOMO Restaurant, Bar & Lounge.....	11
3.3 - The Living Room .....	12
3.4 - Outros Serviços .....	12
4 - Descrição das Tarefas Desenvolvidas no Estágio.....	13
4.1 - Estágio em F&B .....	13
4.2 - Estágio em <i>Housekeeping</i> .....	14
5 - Propostas de Novas Estratégias de Gestão.....	17
5.1 – Departamento de <i>Food and Beverage</i> .....	17
5.1.1 – Projeto <i>Living Room</i> .....	21
5.1.1.1 – Análise SWOT .....	23
5.1.1.2 – Estratégia do Living Room .....	24
5.1.1.3 - Marketing Mix .....	25

5.1.1.4 – Análise Financeira .....	34
5.1.1.5 – Considerações finais ao projeto .....	34
5.2 – Departamento de <i>Housekeeping</i> .....	35
6 - Conclusão.....	41
Bibliografia.....	43
Anexos.....	45
Lista de Anexos .....	47

## Índice de Figuras

Figura 3.1 -Entrada do hotel.....	6
Figura 3.2 - <i>Superior Rooms</i> .....	7
Figura 3.3 – Base de ligação iPod .....	8
Figura 3.4 - Chuveiro Rainforest.....	8
Figura 3.5 - <i>Executive Room</i> .....	9
Figura 3.6 - Split Level Suite .....	10
Figura 3.7 - <i>Tower Suite</i> .....	11

## Índice de Tabelas

Tabela 5.1 - Exemplo de Horário F&B para a semana 20 e 21 .....	19
Tabela 5.2 - Análise SWOT .....	23
Tabela 5.3 - Plano de limpezas.....	30
Tabela 5.4 - Exemplo de horário para o departamento de <i>Housekeeping</i> .....	36
Tabela 5.5 - Exemplo de horário para supervisores de <i>Housekeeping</i> .....	39



# 1 - Introdução

No âmbito da aquisição do grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira, foi elaborado o presente relatório, referente a um estágio nos departamentos de *Housekeeping* e *Food and Beverage*. A unidade hoteleira selecionada para a realização deste estágio foi o *Park Hotel Amsterdam*. Esta empresa localiza-se na cidade de Amsterdão, Holanda.

A escolha deste país prendeu-se com a ambição de uma experiência internacional, que possibilitasse a vivência com uma cultura de gestão diferente. No que respeita ao hotel, a nomeação deste como o local eleito para o estágio recaiu sobre a sua imagem como hotel *design*, e foi influenciada pelos diversos prémios conquistados relativos ao sector hoteleiro e ao turismo de negócios.

O estágio teve a duração de 10 meses, com início em Agosto de 2012 e término em Maio de 2013, repartidos pelos dois departamentos, e foi dirigido pelo Diretor de *Food and Beverage* Joost Tammeling e pelas *Housekeeping Senior Supervisors* Magda Kaminska e Kudi Adbulai.

Este estágio teve como principal objetivo a aquisição de conhecimentos práticos sobre os dois departamentos operacionais em que se focou, *Food and Beverage* e *Housekeeping*, possibilitando o desenvolver do tema proposto inicialmente: “Gestão das Operações num Hotel de 4 estrelas”.

Após o estágio, é requerido o desenvolvimento de um relatório referente ao mesmo, apresentado agora neste documento, onde será exposta a unidade hoteleira em questão e as principais tarefas desenvolvidas.

Assim, é, primeiramente, feita uma pequena abordagem a estes dois departamentos e ao conceito de sustentabilidade no turismo. Este conceito é algo em que a promotora do relatório apoia a sua estratégia de gestão, visto que este princípio vai ao encontro do que é, até ao momento, a ideologia de vida da mesma. Este conceito foi também um pouco examinado durante os últimos meses de elaboração do relatório, e é, por isso, brevemente explorado no primeiro capítulo, Revisão da Literatura, e nas propostas de melhoria.

Em seguida, é dado a conhecer um pouco do hotel em questão, apresentando-se as principais características do mesmo. E, já no capítulo “Descrição das Tarefas Desenvolvidas no Estágio”, é elaborado um texto descritivo da evolução deste estágio nos dois departamentos.

São ainda sugeridas propostas de melhoria no que respeita à gestão operacional, no capítulo “Propostas de Novas Estratégias de Gestão”. Estas propostas incidem principalmente na organização de *staff* em ambos os departamentos, e na reorganização de algumas atividades diárias indispensáveis para um correto funcionamento operacional. Neste capítulo, foi dado um maior ênfase à secção do bar *Living Room*, uma vez que este foi um dos grandes desafios propostos neste estágio. Para esta secção, é apresentado um projeto resumido, com o que foi exposto como sugestões de melhoria para este ponto de venda, durante o período de estágio, ao Diretor de *Food and Beverage*.

Por fim são apresentadas algumas considerações finais, bem como as limitações e dificuldades travadas durante o período de estágio e elaboração do relatório.

Com a exceção do capítulo referente à Revisão da Literatura, todas as demais informações presentes neste documento são fruto dos conhecimentos adquiridos durante o percurso académico e profissional. Contudo, informações e imagens relativas ao *Park Hotel Amsterdam* foram, também, obtidas através da base de dados interna do hotel e/ou fornecidas pelo Departamento de Recursos Humanos.

## 2 - Revisão da Literatura

Neste Capítulo é apresentada uma pequena revisão da literatura, introduzindo os principais conceitos trabalhados neste relatório. Esta revisão tem também o objetivo de apoiar algumas das sugestões dadas posteriormente no que respeita às ações de melhoria propostas para ambos os departamentos.

As propostas de melhoria irão focar-se nos departamentos de *Housekeeping* e *Food and Beverage* deste hotel, bem como no desenvolvimento de uma estratégia apoiada no conceito de sustentabilidade. De realçar que este hotel já apresenta algumas ações considerando a sustentabilidade, evidenciando-se o projeto “*Green Globe*”<sup>1</sup>, contudo há ainda um grande percurso a percorrer.

### 2.1 - *Housekeeping*

De uma forma geral, *Housekeeping* refere-se à gestão de funções e tarefas que visam a manutenção da ordem, limpeza, organização e segurança nas empresas. “One of the most important, most labor-intensive, and largest cost centers in the hotel is neither universally understood nor respected by the bulk of the hotel’s department managers, their employees, and, to a large extent, the hotel’s guests and clients” Rutherford, Haglund e O’Fallon (2007; 167). Nesta obra é ainda referido que, genericamente, é considerado competência dos administrados de *Housekeeping* a gestão de pessoas, equipamentos e materiais, a preservação dos edifícios, tecidos e mobília, o controlo de custos e a manutenção de registos. Contudo, um estudo realizado em 1984 conclui que estas tarefas são importantes no desempenhar das funções dos responsáveis deste departamento, porém a gestão de pessoas é o mais relevante, realçando-se as seguintes competências:

- ✦ *Leadership*
- ✦ Comunicação
- ✦ Planeamento estratégico
- ✦ Interações organizacionais no hotel
- ✦ Gestão departamental
- ✦ Formação e treino

---

<sup>1</sup> O conceito *Green Globe* assenta na avaliação do desempenho sustentável das empresas e seus parceiros e/ou fornecedores.

Este é um dos maiores e mais complexos departamentos de uma unidade hoteleira, uma vez que está diretamente associado à gestão do principal produto de um hotel, os quartos. Responsável pelo segundo produto mais popular nestes estabelecimentos está o departamento de *Food and Beverage*.

## **2.2 – Food and Beverage**

Já em relação ao departamento de *Food and Beverage*, este refere-se ao fornecimento de produtos alimentícios e bebidas num estabelecimento, como restaurantes e bares.

Rutherford, Haglund e O’Fallon (2007), referem casos de hotéis que optam por se reinventar, disponibilizando uma variedade de artigos, quer para clientes quer para *staff*, diferenciada. Estas organizações posicionam o departamento de *Food and Beverage* como parte integral do sucesso operacional do hotel, ao invés do tradicional “*non profit section view*”. Ainda nesta obra é afirmado que um dos atributos críticos para o sucesso deste departamento é a capacidade de responder de forma apropriada à alteração constate das necessidades do mercado, mantendo, ao mesmo tempo, as operações rentáveis.

## **2.3 - Sustentabilidade**

Aspetos relacionados com a sustentabilidade são cada vez mais relevantes, e sente-se já a necessidade de adaptação do produto e serviço a esta nova tendência.

Segundo Weaver (2007; 62), a sustentabilidade no turismo tem vindo a ser foco de análise nos últimos anos, e não só as novas formas de turismo alternativo devem ter em conta esta problemática, mas também o turismo de massas deve tomar atitudes no que concerne à satisfação do crescente mercado de “*green consumers*”. Este publico é influenciado, no que respeita à aquisição de produtos/serviços, por motivos de origem ética, e não apenas pela localização e/ou custo. Este tipo de consumidor tende a emergir em países desenvolvidos, como é o exemplo dos Países Baixos, “*Green sentiments among conventional tourists, in general, appear to be stronger in countries such as Sweden, Germany, Austria and The Netherlands than in the UK or USA, reflecting a longer tradition of green consumerism in northern Europe*”, Weaver (2007; 66). Estes indivíduos mostram-se mais vulneráveis à aquisição de bens “*environmentally friendly*”, mesmo que com preços mais elevados. “*High levels of green consumerism are characteristic of the USA and UK, as well as similarly developed Canada, Australia and Western Europe*”, Weaver (2007; 64).

*“There are several compelling reasons why eight main sectors of the conventional tourism industry should vigorously pursue policies of environmental and sociocultural sustainability. The most altruistic of these is the argument that it is the right thing to do, although awareness of the negative consequences of not doing so suggests that the adoption of an ethical approach, as with the other reasons, is ultimately a matter of enlightened self-interest for many or most companies. A second reason involves the in situ nature of tourism consumption, which means that industry must be especially sensitive to environmental and social problems in their surroundings that could result in the loss of tourist arrivals as the destination becomes more risky and less attractive.” Weaver (2007; 69)*

Swarbrooke e Horner (2007; 177) afirmam ainda que *“most definitions of the term (Green Globe) focus on the natural physical environment. This is in contrast to the now more fashionable term, sustainable, which tends to be concerned with the future and with the balance between the environmental, society and economic system. In recent years, environment or ‘green’ issues have come to the forefront of public debate in many countries. These have included ‘global warming’, animal welfare and wildlife conservation, organic food, pollution and the recycling of waste products. In the late 1980’s and early 1990’s a view developed that there was now a green consumer, who considered environmental issues when deciding which product to buy or not to buy”*. Os autores referem ainda *“fair trade”* e *“social responsibility”* como aspetos relevantes na satisfação do ego pessoal deste grupo de turistas.

Em suma, atualmente assiste-se a uma alteração no comportamento dos consumidores no que respeita à obtenção de produtos sustentáveis. Verificando-se a tendência para aquisição de produtos e serviços a empresas que se apresentam como apoiantes de causas que se englobam na problemática da sustentabilidade. Como tal, é aconselhado que empresas a operar no sector turístico repensem o seu posicionamento estratégico, apoiando-se no emergente conceito de Sustentabilidade no Turismo, uma vez que este sector se mostra bastante sensível a problemas ambientais e sociais, podendo estes resultar num decréscimo do volume da atividade turística a nível local.

### 3 - Caracterização da Unidade Hoteleira

Para a compreensão e correta análise deste relatório é indispensável que se tenha conhecimento dos aspetos mais relevantes desta unidade hoteleira. Como tal, este capítulo expõe uma resumida apresentação da mesma, dando ênfase aos aspetos mais importantes para o desenvolvimento das críticas conclusivas.

*Park Hotel Amsterdam* é um hotel de quatro estrelas, localizado no centro da cidade de Amesterdão, Países Baixos, num dos bairros mais turísticos e dispendiosos da cidade.

Este hotel caracteriza-se como um hotel de charme, é membro dos “*Wordlhotels*” e esta sobre a gestão do grupo “*Grand City Hotels & Resorts*”. Distingue-se ainda pelas diversas nomeações e prémios relativos ao sector hoteleiro nos últimos anos. Com uma política “não fumadora” em todos os espaços públicos e privados, disponibiliza 189 quartos, 9 salas de reuniões/eventos, sala de jantar privada, um restaurante, dois bares, uma biblioteca, uma galeria, ginásio 24h, parque de estacionamento privado e uma loja de acessórios *design*.

É importante realçar que o *Park Hotel Amsterdam* direcionou a sua estratégia para a classe social média alta, e reúne todos os esforços para ser o melhor hotel de 4 estrelas de Amesterdão, uma vez que oferece todos os serviços e comodidades de um hotel de categoria superior, incluindo *Room Service 24h*. Esta é, portanto, a estratégia de gestão do hotel, visto que, nas palavras do Diretor de *Food and Beverage* Joost Tammeling, “é muito mais proveitoso distinguir-me no mercado de 4 estrelas, do que ser apenas mais um de 5”. Na Figura 3.1 podemos visualizar a entrada principal do hotel.



Figura 3.1 -Entrada do hotel (Fonte: Base de dados da empresa Park Hotel Amsterdam)

### 3.1 - Quartos

O *Park Hotel Amsterdam* tem 189 quartos, divididos em seis categorias. Estes quartos dividem-se, também, por três edifícios, designados por: Noord (Norte), Zuid (Sul) e West (Este). Todos os edifícios foram originalmente construídos por diferentes proprietários, em diferentes anos e com diferentes propósitos, o que torna o interior do hotel um pequeno labirinto.<sup>2</sup>

#### 3.1.1 - Superior Rooms

Os *Superior Rooms* são quartos duplos desenvolvidos com o conceito de “*open bathroom*”, casa de banho em plano aberto, uma vez que foram desenhados sem qualquer divisão no seu interior. Todos os *Superior Rooms* apresentam uma cama de casal *queen size* (200x200cm), com a exceção do único quarto *single* do hotel, que apresenta apenas uma cama de solteiro (90x200cm). A Figura 3.2 que se segue expõe o interior dum quarto desta categoria.



**Figura 3.2 - Superior Rooms**  
(Fonte: Base de dados da empresa Park Hotel Amsterdam)

Estes quartos oferecem as *facilities* comuns a todas as categorias. São elas:

- ◆ Colchões “*original zone system*” da marca *Jensen*®
- ◆ Capa de colchão tipo almofada, com enchimento de penas
- ◆ Lençóis em linho com assinatura *PARK HOTEL*® (“*PARK HOTEL SIGNATURE BEDDING COLLECTION*”)
- ◆ Almofadas XXL
- ◆ Programa de sustentabilidade na muda de roupa de cama e banho
- ◆ Chuveiro *Rainforest*
- ◆ *Amenities* pela *Rituals*® (Sabão, Shampoo, Amaciador, Gel de banho e Creme de corpo), linha *Energy*
- ◆ Secador de cabelo

<sup>2</sup> História do hotel disponível em Anexo I

- ♦ Espelho ampliador (3x)
- ♦ Base de ligação para *iPod*
- ♦ Telefone com *voicemail*
- ♦ Luz ambiente
- ♦ Televisão de ecrã plano
- ♦ Canais *pay-per-view*
- ♦ Minibar
- ♦ *Room Service* 24h
- ♦ Cofre para computador portátil
- ♦ Secretária
- ♦ Comodidades para fazer chá e café
- ♦ Ar-condicionado
- ♦ *Wi-Fi* e Internet por cabo de alta velocidade
- ♦ Peças de arte únicas por George Heidweiler
- ♦ Acesso à *Ironing Room*
- ♦ Ginásio 24h de livre acesso, com possibilidade de utilizar os serviços de um *trainer* de forma gratuita das 7h00 às 11h00, de segunda a sexta (excluindo feriados)



**Figura 3.4 - Chuveiro Rainforest  
(Fonte: Base de dados da empresa  
Park Hotel Amsterdam)**



**Figura 3.3 – Base de ligação iPod  
(Fonte: Base de dados da empresa  
Park Hotel Amsterdam)**

### 3.1.2 - Executive Rooms

Os *Executive Rooms* são ligeiramente mais espaçosos que os *Superior Rooms*, e dividem-se nas categorias *Double e Twin*. Nesta categoria é ainda possível encontrar 4 quartos adaptados para hóspedes com dificuldades de mobilidade. Estes quartos são considerados um *upgrade* relativamente aos *Superiors* visto que a casa-de-banho é separada do resto do quarto e contém uma banheira com chuveiro *Rainforest* incorporado e um telefone. Estes quartos possuem ainda uma tábua e um ferro de engomar. A figura 3.5 que se segue é representativa de um quarto duplo desta categoria.



**Figura 3.5 - Executive Room**  
(Fonte: Base de dados da empresa Park Hotel Amsterdam)

### 3.1.3 - Junior Suites

As *Junior Suites* são compostas por apenas duas divisões, o quarto e a casa-de-banho. Contudo esta categoria distingue-se por apresentar um quarto de maior dimensões, camas *King Size* (220x200cm), sofá que pode ser transformado em cama, entre outros luxos. Das treze *Junior Suites*, apenas uma é *Twin*. Há ainda uma das *Junior Suites* com o conceito de *open bathroom*. Para além do tamanho, as *Junior Suites* diferenciam-se pelas *facilities e amenities* adicionais aos *Executive Rooms*:

- ♦ Roupões e chinelos de banho no quarto (1 conjunto por adulto)
- ♦ Casas-de-banho mais espaçosas, na sua maioria com dois lavatórios, banheira, chuveiro e toalhas extra
- ♦ *JoolCan®* disponível no quarto (Acessórios sexuais)
- ♦ Tratamentos faciais, de mãos ou de pés da *Rituals®* complementares
- ♦ Água mineral e com gás complementar

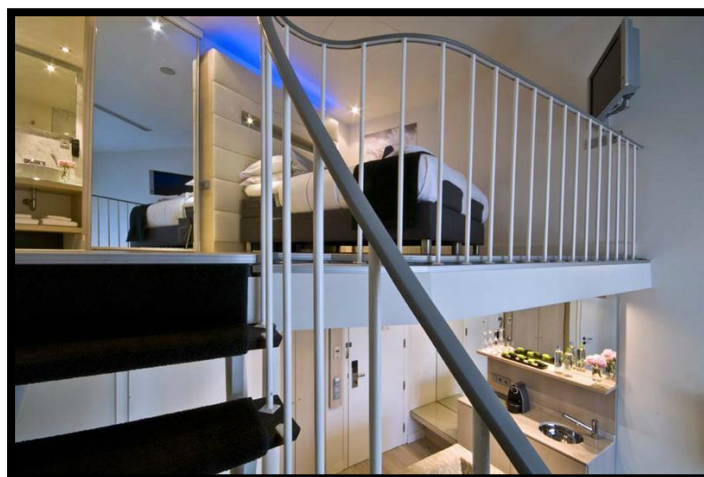
- ♦ Máquina de café *Nespresso*® e seleção de capsulas *Nespresso*® (6 capsulas, 3 tipos de café distintos)
- ♦ Fragâncias pela *Rituals*® em todas as casas-de-banho
- ♦ Extra almofadas

### 3.1.4 - Business Suite

As *Business Suites* são duas, e distinguem-se das *Junior Suites* apenas pelo tamanho. Estas suites são mais amplas, e foram especialmente pensadas para o Turismo de Negócios, com espaços de trabalho mais adequados a este público. Contudo, apenas uma se divide em quarto e sala de estar. Nestes quartos é ainda possível encontrar comodidades para a criação de cocktails.

### 3.1.5 - Slip Level Loft Suite

Como o nome indica, estas suites são compostas por dois pisos. No piso inferior encontra-se a sala de estar, secretária, um pequeno *W.C.* e uma kitchenette. O piso superior destina-se ao quarto e à casa-de-banho principal, como se pode verificar na Figura 3.6. Com camas *King Size*, e colchões ajustáveis por controlo remoto, estes quartos são ideais para longas estadias e/ou famílias. No entanto, as comodidades e *amenities* são as mesmas que nas *Business Suites*, com a exceção do colchão ajustável. As *Split Level Suites* são ainda aproveitadas como salas de reuniões/entrevistas ou *Coffee Breaks* pelo departamento de *Food and Beverage*.



**Figura 3.6 - Split Level Suite**  
(Fonte: Base de dados da empresa Park Hotel Amsterdam)

### 3.1.6 - Tower Suite

Esta suite é bastante particular, e foi pensada especialmente para momentos românticos. Com um conceito de *open bathroom*, este quarto oferece todas as *facilities* e *ameneties* das *Business Suites*. A grande particularidade é o formato redondo da cama, como se observa na figura 3.7, e do quarto em si, apresentando os hóspedes com uma vista panorâmica sobre o mais famoso parque de Amesterdão e um dos principais canais.



Figura 3.7 - Tower Suite (Fonte: Base de dados da empresa Park Hotel Amsterdam)

## 3.2 - MOMO Restaurant, Bar & Lounge

Assim como o hotel, MOMO foi pensado e comercializado como um “estilo de vida”. O restaurante baseia a sua essência numa cozinha asiática moderna e explora o conceito de *open kitchen*. O bar concentra-se na alta qualificação do *staff*, e foi-lhe já atribuído o prémio de melhor *Cocktail Team* nos Países Baixos.

Uma das grandes particularidades deste espaço é, ao contrário do que se observa noutros restaurantes, o facto do *staff*, com exceção dos chefes de cozinha, serem convidados a usar acessórios de bijuteria, maquilhagem e *manicure* o tão audaz e particular como a sua personalidade.

A gestão deste espaço é, contudo, diferenciada do restante departamento de *Food and Beverage* do hotel, uma vez que todo o *staff* é também dividido, e os que têm contrato para operar no departamento de *Food and Beverage* do hotel jamais serão contratados para trabalhar no MOMO, e vice-versa. No entanto, o buffet de pequeno-almoço é servido no restaurante e organizado pela equipa de *Food and Beverage* do hotel.

### 3.3 - The Living Room

No *lobby* do hotel localiza-se o bar *The Living Room*, aberto das 10h30 às 23h00 de domingo a quarta-feira, e das 10h30 às 24h00 nos restantes dias. Esta secção será alvo de análise no capítulo 5, referente às propostas e sugestões de melhoria, desenvolvendo-se um pequeno projeto sobre o bar.

Este pequeno bar integra o departamento de *Food and Beverage* do hotel, e oferece um menu refinado mas bastante simples. A sua grande particularidade é a comercialização de chocolates elaborados no hotel pela equipa de pastelaria do MOMO.

### 3.4 - Outros Serviços

Para além dos serviços de restauração já descritos, os hóspedes podem ainda contar com um serviço de *Room Service* 24h/dia.

É ainda possível alugar bicicletas ou motociclos no hotel. E no caso da requisição de serviços extra, como o aluguer de carros, marcação de massagens, entre outros, a receção tratará de todos os detalhes, até mesmo da compra de bilhetes para museus e outras atrações turísticas.

A compra de produtos disponibilizados nos quartos, como lençóis e almofadas, é também possível. Bem como a compra de artigos expostos para venda no *lobby* do hotel, na sua maioria acessórios de beleza e produtos de higiene.

Em suma, este é um hotel de médias dimensões direcionado para o turismo de negócios e *city-breaks* que, apesar de ser classificado como um hotel de 4 estrelas, disponibiliza todos os serviços e *facillities* dum hotel de 5 estrelas. A gestão de todos estes serviços e a manutenção dos níveis de qualidade dos mesmos é complexa, o que nos remete para a necessidade de uma estratégia de gestão operacional forte. Contudo, para a elaboração/melhoria desta estratégia é necessário ter um conhecimento de todas as operações numa base diária. Assim, o próximo capítulo irá descrever as funções desempenhadas durante o estágio para que este conhecimento pudesse ser obtido.

## 4 - Descrição das Tarefas Desenvolvidas no Estágio

Neste capítulo serão descritas as principais tarefas desenvolvidas durante o estágio, nos dois departamentos operacionais: *Food and Beverage* e *Housekeeping*.

### 4.1 - Estágio em F&B

O estágio no departamento de *Food and Beverage* teve a duração de 5 meses e uma semana, com início a 1 de Agosto e término a 6 de Janeiro.

Uma vez que este foi o primeiro contacto com o departamento de *Food and Beverage*, foi seguido um plano de treino, que se iniciou com o reconhecimento dos diversos sectores do departamento, incluindo salas de eventos e reuniões.

No primeiro mês foi dirigido um treino intensivo no turno de Pequeno-almoço, em funções básicas em Eventos e *Room-service*. Neste período surgiu a oportunidade de aprender e melhorar técnicas consideradas básicas para um empregado de mesa, bem como o “à vontade” para dialogar com clientes. Foi também um período de adaptação à língua inglesa e de aprendizagem de termos até ao momento desconhecidos.

Após uma breve avaliação pelo Diretor de *Food and Beverage* sobre os conhecimentos adquiridos, foi decidido que era altura de avançar para tarefas de maior responsabilidade, começando então o treino como chefe-de-turno. Como tal, o segundo mês focou-se na gestão de tempo, pessoas e tarefas. Foi ainda imprescindível o treino no bar *Living Room* no turno da manhã e da noite.

No terceiro e quarto mês, encontrávamo-nos já perante um elemento totalmente independente na organização. E este foi um período de treino pessoal, visto que foi sentida a necessidade de melhorar competências de comunicação, gestão, e vendas. Durante este tempo, sucedeu ainda a oportunidade de acompanhar supervisores, responsável de eventos e Diretor de *Food and Beverage* nas suas tarefas diárias.

No mês de Dezembro, já com competência para desempenhar o cargo de supervisora, foram desempenhadas tarefas de supervisão. É de realçar que durante este mês a supervisora de

Pequeno-almoço e *Living Room* foi transferida para outro hotel, o supervisor de *Room Service* e Minibar, bem como o Responsável de eventos encontravam-se de férias, o que deixou o Diretor de *Food and Beverage* como único elemento da equipa de gestão. Como tal, a estagiária e outro colega, já a ser treinado para o cargo de supervisor, foram apontados como substitutos da equipa de gestão durante este período.

O mês de Dezembro foi, portanto, uma etapa de enorme crescimento pessoal e profissional, visto que foi, também, a altura com maior discussões sobre a organização de todo o departamento e *staff* com o Diretor de *Food and Beverage*. Algumas das sugestões à mudança foram aceites e encontram-se já postas em prática, outras não são, até ao momento, concretizáveis, pelas mais diversas razões.

Durante o estágio, houve ainda a oportunidade de participar em formações relativas a produtos comercializados no hotel e técnicas de vendas dos mesmos.

Em seguida são apresentadas os pontos relacionados com a gestão mais valorizados, em termos de aprendizagem:

- ♦ Gestão de Pessoas, com foco em ambientes multiculturais;
- ♦ Gestão de Tempo;
- ♦ Organização e Planeamento diário, semanal e mensal;
- ♦ Priorização e divisão de tarefas;
- ♦ Controle de *stocks*, definição de preços e manutenção de menus;
- ♦ Treino e Motivação de *staff*.

#### **4.2 - Estágio em *Housekeeping***

O estágio no departamento de *Housekeeping* teve a duração de 4 meses e 3 semanas, de 7 de Janeiro a 31 de Maio, e recaiu sobre o desempenho da função “*Housekeeping Supervisor*”.

Nos primeiros 3 dias de estágio neste departamento, acompanhou-se 3 empregadas de quartos nas suas tarefas diárias, passando assim por todas as tipologias de quartos. No quarto dia foi atribuída uma lista de quartos para que tivéssemos a oportunidade de provar que eramos já capazes de efetuar autonomamente a limpeza de quartos. Estes quartos foram posteriormente supervisionados por uma supervisora Sénior, para que o trabalho pudesse ser corretamente avaliado.

Durante a primeira semana, acompanhou-se também o turno da tarde, das 16h00 às 24h00, para que se tomasse conhecimento das tarefas a desempenhar neste horário. A pedido, foi também cedida a oportunidade de auxiliar um turno da noite, das 00h00 às 08h00. Desta forma, foi possível tomar conhecimento de todas as tarefas a realizar diariamente pelo departamento, bem como a dificuldade das mesmas.

Na semana subsequente, acompanhou-se os 3 supervisores durante o dia, das 09h00 às 17h00, começando o treino enquanto supervisor. Na terceira semana, foi conferida uma pequena lista com quartos *check-out*<sup>3</sup> e *stay-over*<sup>4</sup> para supervisionar. Este trabalho foi também controlado pelas Supervisoras Seniores, para que estas pudessem decidir que se está apto para trabalhar sozinho.

Uma vez provado que se está capaz de trabalhar desacompanhado, o próximo desafio, especialmente a nível pessoal, foi desenvolver as capacidades de trabalho de modo a desempenhar as tarefas diárias de um supervisor neste hotel, o que significa estar apto para ter a seu cargo cerca de 80 quartos por dia.

Seguiu-se o treino sobre os procedimentos de abertura do departamento, que compreende a organização diária do departamento, com especial ênfase na atribuição de quartos às empregadas de limpeza e aos supervisores. Contudo, neste turno, das 07h00 às 15h00, é também necessário supervisionar o trabalho realizado pela equipa da noite de forma a poder planear o próximo turno, participar na reunião matinal diária com toda a equipa de gestão do hotel, organizar *staff* para resolução de problemas e requisitos de “última hora”, entre outros.

Simultaneamente, foi necessário transmitir conhecimentos sobre o turno de fecho do departamento, das 10h00 às 18h00. O supervisor com este turno está encarregue, para além da supervisão de quartos, de verificar que todos os quartos foram limpos e supervisionados, de organizar o escritório do departamento, organizar e planear o trabalho dos elementos da tarde e da noite, e de transmitir toda a informação necessária ao *Duty Manager*<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Termo utilizado quando se refere a um quarto que deve ser desocupado pelo hospede no dia em questão.

<sup>4</sup> Termo utilizado quando se refere a um quarto que será ocupado pelo mesmo hóspede, ou seja, o *check-out* será efetuado numa data posterior.

<sup>5</sup> É o primeiro ponto de contato na ausência de um Diretor. Na ausência do Diretor Geral, por exemplo, o *Duty Manager* assume o controlo do hotel, estando encarregue de assegurar que toda a atividade decorre conforme as normas da empresa.

Sempre que houve oportunidade, acompanhou-se as supervisoras seniores nas tarefas de gestão do departamento para que se fosse capaz de as desempenhar autonomamente. Assim, quando estas não estavam presentes, mostramo-nos capazes de organizar e planear a atividade diária do departamento, e auxiliar a Diretora de Alojamento sempre que necessário.

Durante o estágio, participou-se ainda, de forma ativa, em entrevistas de selecionamento de novo *staff* para o departamento, e em pequenas intervenções de formação.

O próximo capítulo apresenta as propostas de melhoria para estes dois departamentos, tendo em consideração as dificuldades travadas, durante os meses de estágio, pelos colaboradores e pela equipa de gestão operacional.

## 5 - Propostas de Novas Estratégias de Gestão

Neste capítulo serão apresentadas sugestões de melhoria de gestão para este hotel, tendo como principal foco o aumento da qualidade do serviço prestado e a superação das expectativas dos hóspedes, a satisfação e motivação do *staff* e a organização departamental.

### 5.1 - Departamento de *Food and Beverage*

Relativo ao departamento de *Food and Beverage*, as propostas de melhoria focam-se na superação das expectativas dos hóspedes, na melhoria do atendimento e no aproveitamento dos recursos já disponibilizados com vista à maximização dos lucros.

Com o objetivo de criar um acompanhamento do hóspede e registo das suas preferências, foi discutido com a Diretora de Alojamento a possibilidade da equipa de *Food and Beverage*, principalmente *Room Service*, ter acesso às fichas dos clientes *in house* com informações sobre as estadias anteriores. Contudo, a introdução destes dados nas fichas dos hóspedes não é permitida, uma vez que a gestão do sistema é feita pela *Grand City Hotels & Resorts*. Como tal, é proposta uma diferente abordagem na elaboração do horário do *staff* nos turnos de *Room Service* e *Living Room*.

Esta abordagem considera ser mais proveitoso designar o mesmo elemento do *staff* para um determinado turno pelo menos três vezes consecutivas por semana. Esta abordagem foi já testada com o auxílio de mais dois colaboradores do hotel, chegando-se à conclusão de que é mais fácil a organização do espaço e tempo de trabalho se, por exemplo, a equipa de trabalho for a mesma durante uma semana. O que significa que os elementos de *Room Service* e *Living Room* conseguirão organizar as tarefas diárias de forma mais eficaz tendo assim uma maior margem de manobra quando é necessário despende mais tempo com um hóspede em particular. Outra vantagem desta abordagem é o facto de ser possível aos colaboradores reconhecer os clientes na segunda vez que voltam a requisitar o mesmo serviço, segunda noite da estadia por exemplo. Como tal, e tendo em consideração que, por norma, a sexta-feira é o dia com maior volume de *check-outs* e *check-ins* e o domingo com maior volume de *check-outs*, deve ser feito um esforço para manter as equipas de trabalho intactas durante o fim-de-semana, dando especial atenção aos turnos da tarde.

A reestruturação dos horários considerou, também, ser mais benéfico para o departamento a elaboração dos horários para duas semanas e a contratação de maior número de colaboradores a tempo inteiro do que a tempo parcial, ao contrário do que tem vindo a acontecer, uma vez que em Dezembro de 2012 a equipa de *Food and Beverage* era constituída por 17 *staff* e 4 elementos de gestão. Esta abordagem considera que será suficiente, para um departamento com esta dimensão, a contratação de 7 empregados a tempo inteiro, 1 a tempo parcial, 2 estagiários e 4 elementos na equipa de gestão. Fazendo assim um total de 14 colaboradores ao invés de 21. É de notar que o horário apresentado considera que os estagiários ainda estão em fase de formação, contudo estes deverão estar aptos para assumir um turno autonomamente no prazo de 2 a 3 semanas. De forma a ter algum espaço de manobra em períodos com maior volume de trabalho, é ainda posta a possibilidade da contratação de mais um elemento a tempo parcial. Um exemplo de horário para este departamento com a equipa de trabalho sugerida é demonstrado na tabela 5.1.

Este horário considera já que a secção de Minibar é transferida para o departamento de Housekeeping, e que os horários do bar *Living Room* serão alterados, como se poderá constatar posteriormente neste relatório. É ainda acrescentado um novo horário, x24, que será das 24h00 às 08h00. Este novo turno para supervisores aparece com a necessidade de supervisionar e treinar os colaboradores da noite no serviço de *Room Service* noturno. Este serviço é prestado pela receção e pelos porteiros diariamente a partir das 23h até às 06h30.

Esta abordagem considera ainda que a monotonia no trabalho deve ser quebrada tanto quanto possível de forma a manter os níveis de motivação da equipa. Como tal, é feito um esforço para que o *staff* tenha oportunidade de passar pelos diversos turnos durante o mês, sendo relevante ter em atenção que um elemento não tem mais que duas semanas no mesmo turno e secção. Isto irá também permitir que os conhecimentos adquiridos sobre as diversas secções não sejam facilmente esquecidos, privilegiando a polivalência dos colaboradores dentro do departamento.

Tabela 5.1 - Exemplo de Horário F&B para a semana 20 e 21

Park Hotel		Week 20					
Occupancy Breakfast	60	88	110	110	125	135	150
Date of the week	13-05-2013	14-05-2013	15-05-2013	16-05-2013	17-05-2013	18-05-2013	19-05-2013
Day of the week	maandag	dinsdag	woensdag	donderdag	vrijdag	zaterdag	zondag
Employee 1	16h-24h	16h-24h	OFF	OFF	8h-16h	8h-16h	8h-16h
Employee 2	8h-16h	8h-16h	8h-16h	8h-16h	6h30- 15h	OFF	OFF
Employee 3	15h-23h	OFF	OFF	15h-23h	15h-23h	15h-23h	15h-23h
Employee 4	6h30- 15h	6h30- 15h	6h30- 15h	6h30- 15h	OFF	OFF	6h30- 15h
Employee 5	OFF	OFF	16h-24h	16h-24h	16h-24h	16h-24h	16h-24h
Employee 6	OFF	6h30-15h	6h30-15h	6h30-15h	6h30-15h	6h30-15h	OFF
Employee 7	6h30-15h	15h-23h	15h-23h	OFF	OFF	6h30- 15h	6h30-15h
Part-time 1	11h-19h	11h-19h	9h-17h	OFF	OFF	16h-24h	OFF
Trainee 1	OFF	9h-17h	9h-17h	Office x10	6h30- 15h	6h30- 15h	OFF
Trainee 2	OFF	16h-24h	16h-24h	16h-24h	16h-24h	16h-24h	OFF
Management Team							
F&B Manager	x10	x10	x10	x10	x10	OFF	OFF
M&E Manager	8h-16h	8h-16h	8h-16h	OFF	8h-16h	16h-24h	OFF
Supervisor 1	6h30- 15h	6h30- 15h	OFF	OFF	6h30- 15h	6h30- 15h	6h30- 15h
Supervisor 2	OFF	OFF	6h30- 15h	6h30- 15h	x15	16h-24h	x10
Park Hotel		Week 21					
Occupancy Breakfast	80	120	110	80	100	150	150
Date of the week	20-05-2013	21-05-2013	22-05-2013	23-05-2013	24-05-2013	25-05-2013	26-05-2013
Day of the week	maandag	dinsdag	woensdag	Donderdag	vrijdag	zaterdag	zondag
Employee 1	8h-16h	8h-16h	OFF	OFF	6h30- 15h	6h30- 15h	6h30- 15h
Employee 2	16h-24h	16h-24h	OFF	OFF	15h-23h	15h-23h	15h-23h
Employee 3	OFF	OFF	16h-24h	16h-24h	16h-24h	16h-24h	16h-24h
Employee 4	15h-23h	15h-23h	15h-23h	15h-23h	15h-23h	OFF	OFF
Employee 5	OFF	OFF	8h-16h	8h-16h	8h-16h	8h-16h	8h-16h
Employee 6	6h30-15h	6h30-15h	6h30-15h	6h30-15h	6h30- 15h	OFF	OFF
Employee 7	6h30- 15h	6h30- 15h	OFF	OFF	6h30-15h	6h30-15h	6h30-15h
Part-time 1	OFF	6h30- 15h	6h30- 15h	OFF	OFF	6h30- 15h	6h30- 15h
Trainee 1	OFF	6h30- 15h	6h30-15h	6h30-15h	8h-16h	OFF	6h30- 15h
Trainee 2	OFF	8h-16h	Office x10	6h30- 15h	6h30-15h	6h30-15h	OFF
Management Team							
F&B Manager	x10	x10	x10	x10	OFF	OFF	x10
M&E Manager	8h-16h	8h-16h	8h-16h	8h-16h	8h-16h	OFF	OFF
Supervisor 1	OFF	OFF	6h30- 15h	6h30- 15h	x7	x7	x7
Supervisor 2	6h30- 15h	OFF	OFF	x15	x15	x24	x24

Legenda: Living Room Room-Ser Peq. Alm. Eventos

(Fonte: Própria)

A acompanhar a reestruturação dos horários está a problemática da contratação e seleção de *staff*. Em Dezembro de 2012 a equipa de *Food and Beverage* do hotel era constituída por 2 estagiários, 11 colaboradores a tempo parcial e 8 a tempo inteiro, dos quais 4 pertencem à equipa de gestão. Dos 11 colaboradores a tempo parcial, 10 são estudantes universitários em áreas artísticas. É então proposto que a seleção de *staff* se concentre mais na aquisição de colaboradores a tempo inteiro passíveis de desenvolver de forma eficiente as diversas tarefas em *Food and Beverage*. É ainda considerado relevante que haja um equilíbrio entre colaboradores do sexo feminino e masculino, visto que algumas das tarefas a desempenhar em turnos de Eventos e *Room Service* requerem um maior esforço físico melhor suportado, em regra, por elementos masculinos.

A aparência, capacidade de comunicação e raciocínio são as três características mais importantes a ter em consideração na seleção de *staff* para este departamento. Contudo a experiência em estabelecimentos de *Food and Beverage* e o conhecimento sobre a área é também decisivo. Porém, no caso de não existirem, estes conhecimentos deverão ser transmitidos ao novo colaborador ainda no período de provação.

Tendo em consideração o ambiente multicultural e o conceito em que este hotel se insere. É também considerado essencial o recrutamento de uma equipa tão multicultural quanto possível. A diversidade de culturas no *staff* foi diversas vezes apontada como uma curiosidade pelos hóspedes, o que facultava ao *staff* uma boa razão para desenvolver uma conversa e ligação com o cliente. O bar *Living Room* é o local onde esta ligação se mostra mais evidente e preciosa, uma vez que grande parte dos hóspedes que volta a adquirir este serviço vem já pela proximidade ao *staff*, tendo ainda a liberdade de os tratar pelo nome próprio.

Para todas as secções deste departamento é aconselhado a criação e implementação de horários de limpeza, como o exemplo apresentado no Anexo II para o bar, devidamente controlados pela equipa de gestão numa base diária. O planeamento e controlo da limpeza dos espaços de trabalho deverão ser considerados uma prioridade uma vez que é de extrema importância manter as áreas de trabalho devidamente organizadas e higienizadas. Assim, tarefas de limpeza, reposição de *stock* e organização de armazéns serão delegadas diariamente, diminuindo consideravelmente os riscos de rutura de *stock* e assegurando uma maior higiene e segurança no ambiente de trabalho. Poderá, contudo, ser feita uma exceção

relativamente às salas de reuniões, visto que estas deverão ser supervisionadas todos os dias, criando assim uma lista de afazeres diária distinta para esta secção.

No que respeita à organização dos jantares pelo departamento de Eventos, é sugerida a criação de um *standard* para o *set-up* das mesas, do bar para a *drink reception* e da estação de limpeza. Para tal, a elaboração de um manual com todos os detalhes relevantes para a preparação dos espaços para os diferentes tipos de eventos torna-se importante. Uma cópia deste manual deve ser enviada para todos os elementos do departamento, e uma cópia impressa deve permanecer no *back-office* para consulta do staff.

Outro aspeto de extrema importância, é a reestruturação do organograma do departamento. Até Maio de 2013, este departamento dividia-se em três grandes grupos: MOMO, *Banqueting Kitchen* e *Hotel Food and Beverage*, sendo o Diretor de *Food and Beverage* comum ao *Hotel Food and Beverage* e MOMO, contudo sem autoridade perante as equipas de cozinha. É conveniente que o restaurante e bar MOMO sejam completamente independentes do restante departamento de *Food and Beverage*, reportando diretamente ao Diretor Operacional, visto que as equipas operacionais nesta secção são bastante especializadas e distintas do restante departamento. Contudo, é proposto a reestruturação da hierarquia de forma a dar poder ao Diretor de *Food and Beverage* sobre a restante equipa operacional, incluindo a cozinha.

A secção de Minibar deverá ser responsabilidade do departamento de *Housekeeping*. No entanto, o Diretor de *Food and Beverage* terá de cooperar na seleção dos produtos disponibilizados e na definição dos preços.

Relativo ao *Room Service*, para além da junção com o bar *Living Room* é ainda proposto, como se poderá verificar em seguida, a remoção das taxas de serviço, esperando-se assim uma maior adesão por parte dos hóspedes a este serviço.

### **5.1.1 – Projeto *Living Room***

Quanto ao bar *Living Room*, é aconselhada a criação de uma visão e missão distinta para esta secção, bem como a remodelação da estratégia de gestão e a reformulação do produto/serviço.

É também apontada a união do bar *Living Room* com o *Room Service* com o objetivo de melhorar a qualidade do produto servido no *Room Service* e de aumentar o volume de vendas.

Relativamente ao horário de funcionamento, é sugerido que este seja das 8h30 às 24h00 diariamente, ao invés do horário atual (10h30 às 23h00 de domingo a quarta – 10h30 às 24h00 de quinta a sábado). Respeitante a este bar foi elaborado um projeto para o mesmo com vista a corrigir algumas lacunas existentes.

É ainda sugerido, relativamente ao bar *Living Room*, o desenvolvimento deste conceito em torno dos dois produtos predominantes, o chocolate e o café. Como tal, podem ainda ser implementados cocktails (alcoólicos e não alcoólicos) tendo como base o café, uma vez que esta oferta de cocktails já não seria considerada como concorrência ao bar MOMO e a elaboração dos mesmos não exige elevadas qualificações do *staff*.

É essencial ter em conta que este bar serve clientes bastante racionais e, por outro lado, emocionais, apreciando alguma fantasia. A emoção decide a ação de compra, e estes compram com base no que acreditam que determinado produto os fará sentir.

De forma a aumentar a receita desta secção, são apresentadas algumas alterações na oferta e é desenvolvida uma estratégia apoiada no *Relationship Marketing*, uma vez que clientes leais resultam em maior lucro quando comparados com os *one-time clients*.

O Marketing Experimental também terá um grande impacto neste projeto, uma vez que é esperado que os clientes adquiram este serviço para experimentar sabores únicos oferecidos por esta empresa. O Marketing Experimental baseia-se em lugares reais ou virtuais criados por uma marca, onde os clientes vivem experiências pessoais com os cenários que determinada marca propõe.

### 5.1.1.1 – Análise SWOT

Esta análise é desenvolvida tendo o bar como ambiente interno (*internal enviroment*), e, portanto, todas as restantes instalações do hotel são consideradas ambiente externo (*external enviroment*). A tabela 5.2 apresenta um resumo desta análise e o ponto de partida para a definição do posicionamento estratégico desta secção.

**Tabela 5.2 - Análise SWOT**

	<i>Helpful</i> (to archive the objective)	<i>Harmful</i> (to archive the objective)
<b>Internal</b> (attributes of the organization)	<b>Strengths:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <i>Located on the hotel Lobby</i></li> <li>♦ <i>Experience of Pastry chefs</i></li> <li>♦ <i>International staff</i></li> </ul>	<b>Weakness:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <i>Without smoking area</i></li> <li>♦ <i>Small work area</i></li> <li>♦ <i>Low qualified staff in the area and with few experience in bar service</i></li> </ul>
<b>External</b> (attributes of the environment)	<b>Opportunities:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <i>Medium and High class guests</i></li> </ul>	<b>Threats:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ <i>MOMO bar as competition</i></li> <li>♦ <i>Room Service</i></li> </ul>

(Fonte: Própria)

Os Pontos Fortes (*Strengths*) apresentados nesta análise devem ser usados como uma ferramenta de marketing. Por exemplo, a localização do bar desempenha um papel essencial no marketing, uma vez que o produto é exposto aos hóspedes do hotel mesmo que estes não mostrem curiosidade em conhecer o mesmo. O facto de serem confrontados com a visão de alguém a consumir determinado produto pode influenciar a decisão de aquisição deste.

O fato de que a equipa ser bastante internacional acrescentar algum valor a este bar, uma vez que pode tornar-se numa razão para começar uma conversa com os hóspedes e, desta forma, é possível melhorar o relacionamento, uma vez que os clientes mostram alguma curiosidade sobre o *staff* que os serve.

Sobre os pontos fracos, o único modificável neste momento é o *staff*. A fim de agregar valor ao bar, os funcionários devem ser escolhidos com cuidado. No entanto, mesmo com uma seleção cuidadosa é essencial treiná-los (novos e atuais funcionários) sobre todos os produtos disponíveis e como os servir.

O bar MOMO pode ser visto como uma ameaça, no entanto, nas noites agitadas, o *Living Room* é aceite como uma boa alternativa pelos hóspedes. Mas, a fim de tornar este bar numa opção frequente, há que ser capaz de oferecer o mesmo nível de qualidade que se pode encontrar no MOMO, mas com uma oferta diferente.

Os hóspedes do Park Hotel inserem-se na classe média e alta, o que significa que no bar *Living Room* os clientes têm o poder de compra para adquirir os produtos propostos. Mas, por outro lado, esperam produtos de qualidade superior.

O *Room Service* pode ser visto como concorrência para o bar *Living Room*, mas, o promotor do projeto acredita que este bar e o serviço de quartos devem trabalhar em conjunto, uma vez que alguns dos produtos poderiam fazer sucesso quando implementado no *Room Service*.

### **5.1.1.2 - Estratégia do Living Room**

#### **- Visão**

*The Living Room Bar* baseia o seu conceito em casas de chá europeias, confeitarias francesas e cafés italianos. Foi planeado para oferecer aos seus hóspedes uma área confortável para trabalhar, relaxar e ler. Deve ser visto como a forma que o Park Hotel recebe os seus clientes.

#### **- Missão**

Este bar tem como missão servir, agradar e atrair, da melhor maneira possível, os hóspedes do hotel, nunca esquecendo que se pretende desenvolver o conceito de hotel boutique, e, conseqüentemente, "*Boutique bar*", através do desenvolvimento de um relacionamento amigável com os seus clientes.

#### **- Objetivos**

- 1 - Aumentar a receita do *Living Room Bar* para um mínimo de 12.000€ por mês (média), o que significa um aumento de 30% sobre a receita mensal.
- 2- Aumentar a qualidade do serviço
- 3- Implementar o *Relationship Marketing*

#### **- Posicionamento estratégico**

*The Living Room Bar* posiciona-se como um bar elegante, moderno e luxuoso, onde todos os produtos oferecidos são frescos e de alta qualidade. E onde o cliente é servido com padrões elevados e por um *staff* inteligente.

### 5.1.1.3 - Marketing Mix

#### - Produto

A manhã é, geralmente, o período com o menor lucro. Para aumentar as vendas neste período, foi desenvolvido o conceito de "*Good Morning*". Este conceito envolve a criação de um menu especial para o pequeno-almoço e a inclusão de alguns novos itens de pastelaria, como bolos secos e/ou *cupcakes*. Estes itens devem estar disponíveis todos os dias, mesmo que o sabor ou tipo de pastelaria varie, e devem ser visualmente atrativos, mas, por outro lado, devem ser simples e fácil de consumir. O *Breakfast menu* foi criado com alguns itens que já estão disponíveis neste bar:

*The Living Room Breakfast*, disponível das 8h30 às 12h00, inclui:

- ✦ 1 Copo de sumo (*fresh orange, apple, grapefruit, bio red fruit or multivitamin*);
  - ✦ 1 Café servido com leite quente e *creamer (Espresso or Black coffee)* ou 1 chá, cappuccino ou *latte*;
  - ✦ 1 Item de pastelaria (ex.: *croissants, dry cake or cupcake*) ou 2 panquecas com manteiga e 3 geleias/compotas;
  - ✦ 2 *almond biscuit*
- Preço: 11,50€ por pessoa

Para complementar a oferta durante a manhã e no período da tarde foi criado o conceito "*Living Room Break*". Este conceito é criado para aumentar o consumo de produtos de pastelaria, e deve ser apresentado com o seguinte menu:

*The Living Room Break*, disponível durante todo o dia, inclui:

- ✦ Café servido com leite quente e *creamer (Espresso or Black coffee)* ou 1 chá, cappuccino ou *latte*;
  - ✦ 1 Item de pastelaria (ex.: *croissants, dry cake or cupcake*)
- Preço: 6,50€ por pessoa

É importante notar que o café e chá são sempre servidos com um *macaroon* e uma *truffle*, mas o café e chá servido nestes menus não será acompanhado com esses itens.

Uma vez que o principal ingrediente deste bar é o chocolate, alguns conceitos como "*Love Feeling*" e "*Chef's red carpet*" poderiam ser desenvolvidos. O conceito de "*Love Feeling*" iria começar com a possibilidade de deixar uma mensagem pessoal nas caixas de chocolate.

Esta mensagem pode ser escrita pelos clientes num cartão do *Living Room*, e colocado dentro da caixa. Para complementar este conceito seriam criados pacotes de " *Champagne and chocolate* ". Estes pacotes devem estar disponíveis no menu de *Room Service*:

“*Champagne and Macaroon*” ou “*Champagne and Chocolates*”

- ♦ *1 bottle of Moët&Chandon*
- ♦ *Macaroon plate or box (with 12 pieces) or Chocolates selection (with 4 macaroons and 8 chocolates)*

Preço: 95€

O "*Chef's red carpet*" refere-se aos produtos de pastelaria e padaria únicos criados pela equipe de pastelaria do MOMO. Para desenvolver este conceito é essencial discutir com a equipe de pastelaria o que seria criado e como deveria ser apresentado aos consumidores. Este conceito deve ser desenvolvido em conjunto com a equipa de pastelaria e deve ser visto como uma oportunidade para criar novos produtos.

O conceito *High Tea* é atualmente bastante apreciado por turistas europeus, e é um conceito que pode ser desenvolvido a baixos custos. Para isso propõe-se a criação do "*Parque Hotel Tea*". Assim, o "*Park Hotel Tea*" é criado tendo em vista as condições e os equipamentos do bar. Este pacote tem de ser reservado com, pelo menos, 2 horas de antecedência, para que a equipa de cozinha tenha tempo suficiente para prepará-lo, uma vez que este menu deve conter alimentos doces e salgados. Em seguida é apresentado este menu:

“*Park Hotel Tea*” (por pessoa):

- ♦ *3 macaroons;*
- ♦ *2 chocolates;*
- ♦ *2 bakery items (ex.: 1 cupcake and 1 chocolate pie);*
- ♦ *2 bread triangles (ex.: 1 smoked salmon and 1 chicken);*
- ♦ *Selection of teas (at least 6 different teas to select) served with a pot of hot water and warm milk on the side.*

Preço: 25€ por pessoa

Para aumentar e diferenciar a oferta de bebidas alcoólicas é proposto adicionar alguns elementos simples ao cartão de ofertas especiais. Exemplos destas bebidas são:

- ♦ *Sparkling White Sangria: made with Prosecco, orange juice and apple juice. Price per jug: 35€*

- ♦ *Winter Sangria: made with Pinot Noir, bio red fruit juice, apple juice, Cognac, lemon and lime. Price per jug: 40€*
- ♦ *Salty Dog: made with vodka, grapefruit juice, lime and salt. Price per glass: 8,5€*
- ♦ *Jack and Coke: Jack Daniels and Coke. Price: 9€*
- ♦ *Sparkling apple: made with Prosecco, Cognac and apple juice. Price per glass: 15€. Price per jug: 50€*

### **- Preço**

O preço dos produtos deve cobrir os custos de produção, e deve ser atraente, mas não de tal maneira que deixe o cliente duvidar da qualidade dos mesmos. Todos os preços deverão ser repensados e discutidos por toda a equipa de gestão do departamento.

### **- Localização**

*The Living Room Bar* está localizado no *lobby* do *Park Hotel Amsterdam*, no centro da cidade de Amesterdão, num dos bairros mais exclusivos e dispendiosos da cidade.

Uma vez que está localizado no *lobby* do hotel, em frente á receção, é uma das primeiras instalações que o hóspede vê quando ele entra ou sai do hotel.

A localização é uma vantagem para este bar e pode funcionar como auxílio á estratégia de marketing. Por outro lado, é possível que o hóspede veja este espaço apenas como uma zona de espera.

### **- Promoção**

A promoção deste bar é feita na internet, especialmente no *web-site* do hotel. Este projeto propõe o incremento do *Relationship Marketing*, mostrando a todos os funcionários a importância e o impacto que sua relação com os clientes pode ter sobre a receita diária e, é claro, em suas gorjetas.

O Marketing Experiencial será implementado cada vez que o cliente é confrontado com a imagem de deliciosos chocolates e doces. Mas é necessário que a equipe esteja ciente disso, e seja capaz de servir sempre o cliente de uma forma apelativa, preparando o prato de chocolates, por exemplo, de forma atrativa e luxuosa.

### **- Evidências Físicas**

Criar um espaço adequado para a venda e promoção dos produtos que se pretende disponibilizar deve ser, neste momento, uma das principais preocupações. De forma a

augmentar o consumo de refeições é importante disponibilizar mais comodidades adequadas para tal. Assim, é proposto a implementação de mesas altas o suficiente para uma refeição confortável e/ou uma reunião informal. Estas mesas deverão ser colocadas na *Art Gallery*, e de fácil reposicionamento para grupos de maior dimensão.

A forma como os menus são apresentados deve ser cuidada. Estes devem ser limpos com frequência e a sua leitura deverá ser de fácil interpretação. Menus danificados, com informação incorreta ou sujos são inaceitáveis, e levaram a uma deterioração geral da reputação do estabelecimento. Quanto ao *layout* dos menus, devera ser tido em consideração a forma como os clientes, de forma geral, os leem. Como tal, é proposto que os produtos menos populares sejam colocados na área central do menu, visto que esta é considerada, por vários autores, como o foco da atenção dos consumidores. O tamanho e forma do menu podem, também, acrescentar valor e complementar a singularidade da secção. Este deve ser de fácil leitura e simples. A cor, o *design* e o conteúdo descritivo podem auxiliar na persuasão de aquisição dos produtos. Desta forma, o menu torna-se uma ferramenta essencial de Marketing quando conjugado com uma equipe capaz de promover de forma correta os produtos mais rentáveis para a empresa.

A forma como a comida e as bebidas são servidas ao consumidor final cria um grande impacto na perceção de qualidade do produto e serviço. De forma a aumentar a qualidade de serviço, é sugerida a aquisição de alguns acessórios de qualidade que auxiliem a boa apresentação e o rápido serviço. Como por exemplo, a utilização de porta-copos em vez de guardanapos e a aquisição de tabuleiros para servir cafés e chás. Estes tabuleiros serão uteis, também, para lidar com a escassez de mesas em alguns lugares e/ou o tamanho reduzido das mesmas. No entanto, a disposição dos vários elementos nos tabuleiros deve seguir os *standards* definidos pela equipa de gestão. Todos os *standards* e normas de serviço devem ser descritas e demonstradas, se possível, no “*The Living Room Manual*” para que todo o *staff* tenha acesso a uma correta informação.

### **- Pessoas**

O mercado-alvo deste bar são os hóspedes do hotel, e, uma vez que este é um hotel de direcionado para o turismo de negócios, este bar vai servir clientela inteligente e informada. Porquanto, é importante ter em mente que os clientes da classe executiva são exigentes, e, como tal, é essencial ter o *staff* capaz de responder às suas solicitações e dúvidas.

Os colaboradores de um bar com este conceito têm que ser capazes de acolher os hóspedes da melhor maneira possível, uma vez que este é o primeiro contacto que o cliente tem quando entra no hotel. É, ainda, essencial ser capaz de iniciar uma conversa com os hóspedes quando estes se mostram disponíveis para tal, uma vez que, desta forma, as oportunidades para aumentar as vendas surgem de forma mais natural.

A fim de organizar toda a equipe, é indispensável definir um responsável para esta seção, capaz de implementar os padrões de qualidade de serviço desejados. É essencial que todos os funcionários a trabalhar neste bar entendam o conceito de hotel boutique e a importância da sua relação com os hóspedes. É importante também que toda a equipe seja cuidadosamente selecionada. É extremamente importante atender ao nível de *staff* durante os altos e baixos da procura. Demasiados funcionários irá afetar o nível de moral do pessoal, uma vez que estes podem sentir-se subutilizado. Por outro lado, a escassez de funcionários irá resultar num serviço de baixa qualidade para o cliente, e poderá conduzir a uma baixa na moral do pessoal, o que, inevitavelmente, reduzirá os lucros.

No *Living Room*, um elemento do *staff* é, em regra, suficiente, mas é indispensável ter mais uma pessoa capaz de ajudar quando a procura aumenta, e o tempo de espera para os clientes é demasiado longo. A sugestão para resolver este problema é formar aos demais colaboradores que normalmente não trabalham neste bar. Dessa forma, se for necessário, a segunda pessoa pode ajudar, estando apto para servir café, vinho, licores, uísques, etc., de forma adequada. Esta necessidade é mais acentuada no turno da noite, especialmente às quintas, sextas e sábados. Contudo, o turno de *Room Service* apresenta uma procura reduzida. Como tal, o colaborador com este turno estará disponível para auxiliar o serviço de bar.

A formação do *staff* não pode ser esquecida, e deve ser feita, inicialmente, por um membro da equipa de gestão que tenha todas as informações e conhecimento necessários, de preferência o responsável pela seção. Sempre que possível, todos os colaboradores devem assistir a diferentes formações proporcionadas pelos fornecedores, como é o exemplo de *workshops* sobre café e bebidas espirituosas. Se não for possível, a equipa de gestão deverá certificar-se de que a informação correta é transmitida aos que não estavam presentes. É importante, também, ter sempre disponível o “*Manual of the Living Room Bar*” com as normas mais importantes e procedimentos deste bar para o *staff*. Toda a equipa terá que ler este manual.

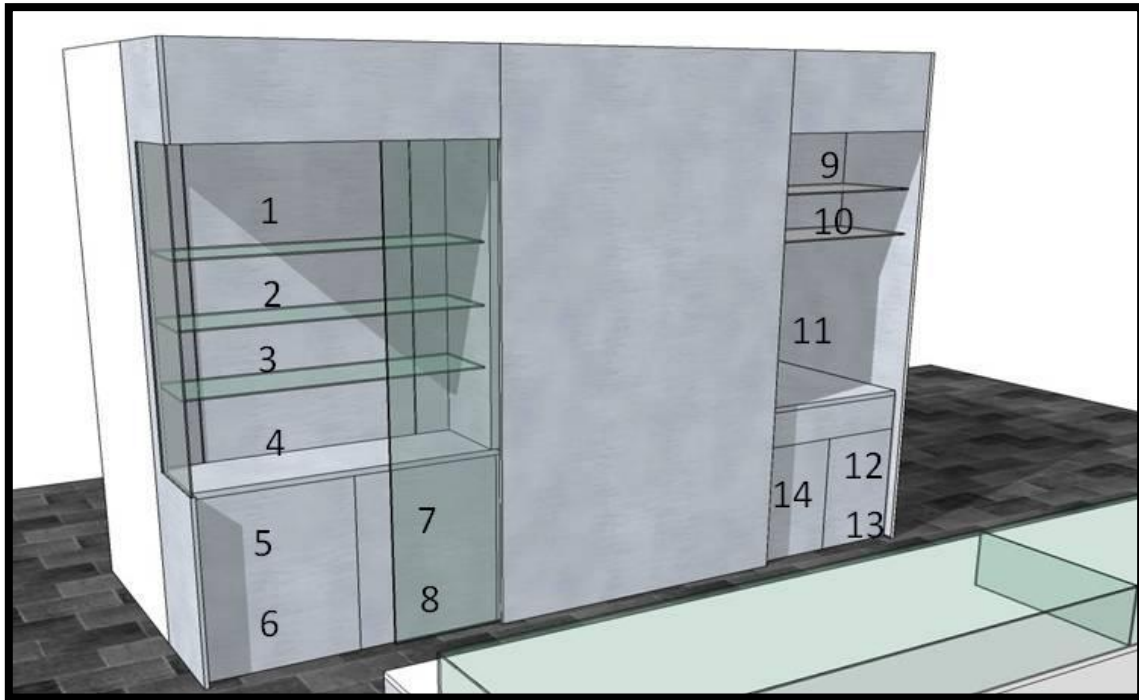
**- Processos**

A fim de ser possível disponibilizar um serviço de qualidade, é essencial ter uma área de trabalho e equipa organizada. Com a organização certa é também possível reduzir os custos. Este projeto propõe o seguinte plano de limpeza e de bar:

**Tabela 5.3 - Plano de limpezas**

<i>Days</i>	<i>Shifts</i>	<i>Duties</i>
<b>Monday</b>	<i>Morning</i>	<i>Deep Clean Coffee Machine and Shelves above</i>
	<i>Evening</i>	<i>Organize LR Shelves on the NY Store</i>
<b>Tuesday</b>	<i>Morning</i>	<i>Deep clean chocolates area</i>
	<i>Evening</i>	<i>Deep clean bottles and glasses shelves (clean all the glasses on the shelve as well)</i>
<b>Wednesday</b>	<i>Morning</i>	<i>Deep clean cups cupboard</i>
	<i>Evening</i>	<i>Deep Clean Fridges (Clean, check all bottles and make store order)</i>
<b>Thursday</b>	<i>Morning</i>	<i>Deep clean drawers, clean and organize shelves on the side (chocolate plates, nuts bowls, cutlery, etc), refill if needed</i>
	<i>Evening</i>	<i>Organize books</i>
<b>Friday</b>	<i>Morning</i>	<i>Deep Clean Coffee Machine and Shelves above</i>
	<i>Evening</i>	<i>Organize books</i>
<b>Saturday</b>	<i>Morning</i>	<i>Deep clean bottles and glasses shelves (clean all the glasses on this shelve as well)</i>
	<i>Evening</i>	<i>Organize books</i>
<b>Sunday</b>	<i>Morning</i>	<i>Deep clean boxes and glasses cupboard (refill if needed, check red wine bottles as well)</i>
	<i>Evening</i>	<i>Deep Clean Fridges (Clean, check all bottles and make store order)</i>
<b>Everyday</b>	<i>Morning</i>	<i>Make sure that menus and LR flyers are nice and clean;          Make sure that chocolates area it's nice and polished;          Take care of all LR area;          Polish enough glasses for the evening shift (especially on Thursday, Friday and Saturday shifts);          Take order list from the store;          Take fresh lemon and lime from the kitchen;</i>
	<i>Evening</i>	<i>Refill enough for the morning shift (espresso cups, regular coffee cups, cappuccino cups, tea cups, latte glasses, chocolate plates, tea spoons, espresso spoons, milk, etc);          Make sure that the chocolates area is tidy and polished;          Take care of all LR area;          Make order list to the store;</i>

(Fonte: Própria)



**Figura 5.1 - Bar Plan (Fonte: Base de dados da empresa Park Hotel Amsterdam)**

Legenda:

- 1- *Champagne Shelve:*
  - ✦ 3 Kinds of Champagne (6 bottles of each)
- 2- *Gin, Whiskey, Cognac, Rum and Vodka Shelve:*
  - ✦ 2 bottles of each
- 3- *Liquors Shelve:*
  - ✦ 2 bottles of each liquor
- 4- *Glasses Shelve:*
  - ✦ 5 glasses of Prosecco (1 queue)
  - ✦ 3 queues of wine glasses
  - ✦ 1 queue of coffee water glasses
  - ✦ 2 queues of juice glasses
  - ✦ 3 queues of water glasses
  - ✦ 2 queues of whisky glasses
  - ✦ 3 queues of beer glasses
- 5- *Extra Glasses Shelve:*
  - ✦ 4 Prosecco Glasses
  - ✦ 8 Wine Glasses
  - ✦ 7 Coffee water glasses
  - ✦ 5 Juice Glasses
  - ✦ 8 Water Glasses
  - ✦ 8 Whiskey Glasses
  - ✦ 8 Beer Glasses

6- *Red Wine Shelve:*

- ✦ 3 bottles of each kind of red wine
- ✦ 1 bottle of Gordon Gin
- ✦ 1 bottle of Smirnoff Vodka
- ✦ 7 “to go” glasses
- ✦ 1 glass with little and big straws
- ✦ 1 glass with drinks mixer stick

7- *Chocolate Boxes Shelve:*

- ✦ 1 box of VIP boxes
- ✦ 3 big boxes
- ✦ 4 small boxes
- ✦ 4 medium boxes
- ✦ 1 box of tape to VIP boxes
- ✦ 2 boxes of tape for normal boxes
- ✦ 1 box with gold paper
- ✦ 5 Brown bags
- ✦ “to go” plastic bags

8- *Macaroon Boxes Shelve:*

- ✦ 1 Macaroon Tower + cover
- ✦ 1 Macaroon Box
- ✦ Boxes of hot chocolate (white, milk and dark chocolate)

9- *Coffee Beans Shelve:*

- ✦ At least 1 full recipient of coffee beans

10- *Decaffe Shelve:*

- ✦ At least 1 full recipient of decaffe coffee

11- *Coffee Machine Shelves:*

- ✦ Coffee plates
- ✦ 4 cups of espresso, black coffee and cappuccino
- ✦ 7 Latte glasses and latte spoons (inside of one latte glass)

12- *Cup's Shelve:*

- ✦ 1 queue of espresso cups
- ✦ 1 queue of black coffee cups
- ✦ 1 queue of cappuccino cups
- ✦ 1 queue of tea cups
- ✦ 10 tea plates and little plates to cover

13- *Extra sugar shelves:*

- ✦ Extra white and brown sugar (1 box)
- ✦ Extra black napkins and white napkins (1 pack of each)
- ✦ 1 box to save the almond biscuit
- ✦ 7 latte plates

14- *Garbage Cupboard:*

- ✦ Garbage bin
- ✦ Clean towels
- ✦ Glass Cleaner spray
- ✦ Plastic to cover the chocolates

15- *Fridges:*

- ✦ 1 fridge with: 2 queues of 0,2L still water, 1 queue of 0,2L sparkling water, 1 queue of Light Coke, 1 queue of Coke

- ♦ *Big fridge: 3 bottles of each white wine, 2 bottles of each champagne, 3 bottles of 1L still water, 3 bottles of 1L sparkling water, 1 creamer, 4 fat milk, 2 semi skin milk, 2 MOMO bottles with tap water*
- ♦ *1 fridge with: 5 bottles of Corona and 27 bottles of Heineken*
- ♦ *1 fridge with: 1 queue of Tonic, 1 queue of Sprite, 1 queue of Ginger Ale, 1 queue of Bitter Lemon, 1 queue of Fanta Orange*
- ♦ *1 Fridge with: a bucket of ice, 2 small metal jugs, 2 big metal jugs, lime and lemon in slices*
- ♦ *1 Fridge with: 6 Red Bull, 6 Ice Tea, and refilled with extra sodas*

16- Drawers:

17- Chocolate plates cupboard:

- ♦ *Chocolate plates*
- ♦ *Nuts bowls*
- ♦ *Box of nuts*
- ♦ *Cutlery (desert fork, soup spoon, big fork and big knife)*
- ♦ *4 milk jugs and 4 creamer jugs*
- ♦ *Trays*

No que respeita à forma como as bebidas devem ser servidas neste bar, esta deve ser definida e bem explicadas pela equipa de gestão a todos os colaboradores. Segue-se alguns exemplos de normas que podem ser aplicadas:

- ♦ Todos os refrigerantes devem ser servidos em copos baixos;
- ♦ Os sumos naturais (*orange, grapefruit, bio red fruit, multivitamin and apple*) devem ser servidos em copos altos com 4 cubos de gelo e uma palhinha;
- ♦ Todas as bebidas alcoólicas devem ser servidas com uma porção de nozes (para grupos, pode ser servida 1 porção por cada 3 pessoas);
- ♦ Para um pedido de whiskey-cola, por exemplo, o whiskey deve ser servido com dois cubos de gelo num copo apropriado, e a *Coca-Cola* deve ser servida à parte (não misturar o refrigerante com o whiskey);
- ♦ Se um cliente pedir uma garrafa de vinho, o *bartender* deve informar-se sobre a quantidade de copos necessários, e abrir a garrafa em frente ao cliente, servindo um pouco de vinho em cada copo (o mesmo para garrafas de água);
- ♦ Água nunca deve ser negada. Se um cliente pedir apenas um copo de água ou água fervida (para chá), estes devem ser fornecidos gratuitamente.

Em seguida são apresentados alguns procedimentos que devem ser realizados no final de cada turno, de forma a dar à equipa de gestão de ferramentas suficientes para analisar a evolução do bar:

- ♦ Imprimir o relatório diário de vendas e colocá-lo no envelope para o diretor;
- ♦ Escrever no diário do bar uma nota no caso de algo errado ou se houver alguma sugestão para melhorar o serviço / produto (no caso do colaborador quer manter esta nota confidencial, poderá ser enviada por e-mail);

- ♦ Informar a equipa de gestão se algum produto está fora de *stock* e/ou não pode ser repostado.

É responsabilidade da equipa de gestão analisar as vendas, por item, e fazer as projeções de vendas, a fim de se adaptar a oferta à procura.

#### **5.1.1.4 – Análise Financeira**

Este projeto pretende aumentar o rendimento do bar em cerca de 30% ao ano, em comparação com o ano de 2012. Para isso, é necessário atingir uma receita média de 400 € por dia.

No entanto, para implementar este projeto é essencial fazer um investimento de cerca de 10.000€. Contudo, este investimento pode ser reduzido para apenas 600 €, se considerarmos a aquisição de mobiliário apenas no longo prazo. Isto significa que o investimento inicial seria pago no primeiro mês, mesmo que o rendimento não aumente. Como tal, estamos perante um projeto com um risco bastante reduzido.

Se considerado um lucro de apenas 20% das vendas, com um facturamento mensal médio de 12.000€, o investimento total de 10.000€ seria pago em apenas 5 meses. Mas a promotora deste projeto acredita que, com este investimento, seria possível aumentar as vendas em cerca de 40% por ano, o que, conseqüentemente, se traduz num aumento do lucro.

#### **5.1.1.5 – Considerações finais ao projeto**

Este projeto foi concedido apenas para o ano de 2013. É essencial ter em mente que este deve ser revisto no final do ano, e ajustado para o período seguinte, sendo ainda aconselhado a adição de novas ideias e a análise dos produtos que devem ser substituídos.

No entanto, este projeto pode ser considerado como incompleto, uma vez que o bar em questão é já muito complexo, traduzindo-se num aglomerado de pormenores que devem ser ajustados. De modo a conseguir uma estratégia completa e coerente com esta secção, será necessário experimentar e estudar novos métodos de trabalho e diferentes abordagens aos potenciais clientes.

O capítulo financeiro está ainda bastante incompleto, uma vez que a promotora do projeto não tem, até ao momento, conhecimentos suficientes sobre o país em questão, tornando-se difícil obter informações corretas para a elaboração de um orçamento preciso.

O ano de 2013 seria um ano experimental para estes novos pacotes, como tal, o seu sucesso ou insucesso deve ser analisado no final do período, e ações corretivas deverão ser planeadas para o início da nova época.

Para desenvolver a longo termo, fica ainda a sugestão da implementação de uma área para fumadores, e a junção do serviço de bar com o *Room Service*.

## **5.2 - Departamento de *Housekeeping***

Como já foi referenciado, uma das principais alterações propostas para este departamento, é a inclusão do Minibar nas responsabilidades do mesmo. Esta alteração tem como principal objetivo uma melhoria da qualidade do serviço, uma vez que, até ao momento, os supervisores de *housekeeping* dão os quartos como limpos independentemente do estado do minibar. Assim, os hóspedes são, frequentemente, encaminhados para os quartos sem que o minibar seja repostado. No entanto, esta situação parece inadmissível num hotel desta categoria.

Para tal, é então necessário proceder a diversas alterações no que respeita aos deveres diários do departamento e seus colaboradores. É assim proposto, como primeiro passo, a contratação de mais um elemento por parte do hotel para a função de “*General Cleaner*”, uma vez que um dos turnos (AD) é, até ao momento, atribuído diariamente a um elemento subcontratado. Visto que este elemento é sempre necessário, independentemente das taxas de ocupação do hotel, torna-se mais proveitoso que este papel seja desempenhado por um colaborador fixo. Desta forma o horário de trabalho do turno AD será também diferente, uma vez que este turno é de apenas 6,5 horas se efetuado por elementos subcontratados e de 7,5h se efetuado por colaboradores do hotel.

Passará a ser responsabilidade dos supervisores verificar se o minibar foi repostado e se este se encontra devidamente limpo e organizado antes de dar o quarto como pronto para que o *check-in* seja feito. Relativamente à reposição de copos nos quartos, esta tarefa será também da responsabilidade das empregadas de quartos, em vez do elemento de minibar, como acontece atualmente. No entanto, nas áreas de serviço de cada piso, deverá ser mantida uma reserva de copos limpos e polidos para rápida reposição na eventualidade destes terem de ser substituídos.

A manutenção dos níveis de *stock* nas áreas de serviço é ainda responsabilidade diária do elemento que efetua o turno de minibar.

O *staff* subcontratado que até ao momento efetua o turno AD (das 8h00 às 15h00) seria reposicionado para a função de minibar. Propondo-se então o seguinte horário, que podemos analisar na Tabela 5.4.

**Tabela 5.4 - Exemplo de horário para o departamento de *Housekeeping***

Park Hotel		Week 20					
Date of the week	13-05-2013	14-05-2013	15-05-2013	16-05-2013	17-05-2013	18-05-2013	19-05-2013
Day of the week	maandag	dinsdag	woensdag	donderdag	vrijdag	zaterdag	zondag
Employee 1	OFF	OFF	Nacht	Nacht	Nacht	Nacht	Nacht
Employee 2	AV16	OFF	OFF	AV16	AV16	AV16	AV16
Employee 3	OFF	AV16	AV16	AV20	AV20	AV20	OFF
Employee 4	Nacht	Nacht	OFF	OFF	AD8	AD8	MiniBar
Employee 5	AD8	AD8	AD8	AD8	OFF	OFF	AD8
IMS 1	OFF	OFF	SB	MiniBar	MiniBar	MiniBar	MiniBar
IMS 2	MiniBar	MiniBar	MiniBar	EXTRA	ROOMS	OFF	OFF

Park Hotel		Week 21					
Date of the week	20-05-2013	21-05-2013	22-05-2013	23-05-2013	24-05-2013	25-05-2013	26-05-2013
Day of the week	maandag	dinsdag	woensdag	donderdag	vrijdag	zaterdag	zondag
Employee 1	Nacht	OFF	AV16	AV20	AV20	AV20	OFF
Employee 2	OFF	Nacht	OFF	AV16	AV16	AV16	AV16
Employee 3	OFF	OFF	Nacht	Nacht	Nacht	Nacht	Nacht
Employee 4	AV16	AV16	OFF	OFF	AD8	AD8	MiniBar
Employee 5	AD8	AD8	AD8	AD8	OFF	OFF	AD8
IMS 1	OFF	OFF	ROOMS	MiniBar	MiniBar	MiniBar	MiniBar
IMS 2	MiniBar	MiniBar	MiniBar	EXTRA	OFF	OFF	ROOMS

(Fonte: Própria)

Os diversos turnos apresentados acima têm os seguintes horários:

- ♦ AD8 – 8h00 às 16h00
- ♦ AV16 – 16h00 às 24h00
- ♦ AV20 – 20h00 às 04h00
- ♦ Nacht – 00h00 às 08h00
- ♦ MiniBar – 09h00 às 17h00
- ♦ Extra e *Rooms* – a definir pela equipa de gestão semanalmente
- ♦ SB – abreviatura para *Stand-by*, a definir pela equipa de gestão semanalmente

Ainda relativo à secção de minibar, é proposta a implementação de postos de reposição selecionados de forma estratégica, visando a rápida reposição de bebidas e copos nos quartos

em *check-out*. Estes postos deverão ser reabastecidos com um *stock* médio de 15 unidades de cada produto exposto para venda no minibar e cerca de 20 copos (10 altos e 10 baixos). Os postos de reposição serão 6, e deverão ser posicionados nas áreas de serviço dos andares com mais espaço, e que possibilitem abastecer pelo menos 3 andares, por exemplo: Área de serviço 6Noord abastece 7Noord, 6Noord e 5Noord. As áreas de serviço que abastecem suites deverão ainda conter *stock* suficiente para repor os extras destes quartos, como os copos e o “*cocktail tray*”. No final de cada turno todos os postos devem ser reabastecidos.

De forma a desenvolver uma metodologia de controlo de volume de vendas e perdas mais concreta nesta secção é ainda criado um documento que deverá ser preenchido diariamente, e disponibilizará, ao final de cada semana, uma visão global sobre a secção. Este documento pode ser visualizado em anexo (Anexo II).

Relativo aos produtos para venda no minibar, é proposto que alguns produtos com menos procura sejam retirados uma vez que exigem que o hotel suporte um elevado custo aquando da aquisição de *stock* não justificando o nível de rotatividade do produto no que concerne aos prazos de validade do mesmo. A seleção das bebidas e dos *snacks* disponibilizados nos quartos deverá ser efetuada pelo departamento de *Food and Beverage*, visto que se pressupõe que a equipa de gestão do departamento de *Housekeeping* não possui conhecimento e qualificações mais adequadas para tal do que um Diretor de *Food and Beverage*. É, no entanto, sugerido que a seleção tenda para produtos exclusivos, como a implementação de sumos orgânicos e *Fair trade*. Deverá, também, ser criada uma brochura para apresentação dos produtos. A ideia desta brochura nasce com a necessidade de aumentar o volume de vendas do minibar, e é sugerido que esta seja colocada de forma a não passar despercebida, como acontece atualmente com o menu de *Room Service* e a lista de preços do minibar. Deve ainda conter sugestões de combinações de bebidas e alternativas disponibilizadas pelo serviço de *Room Service*.

É ainda sugerido a remoção de produtos internacionalizados como a *Coca-cola*, sendo estes substituídos por produtos alternativos, como é o exemplo das marcas *Whole Earth* e *One*. De forma a atender a todos os requisitos dos hóspedes, a taxa de *Room Service* deverá ser retirada. Assim espera-se que a adesão a este serviço aumente, aumentando, portanto, a receita final deste departamento. Esta decisão é justificada aquando da análise dos números relativos às vendas de minibar e *Room Service*, uma vez que no mês de Julho de 2013 o serviço de

*Room Service* foi cobrado 237 vezes, o que resulta numa receita final de 829,50€ (Taxa de *Room Service* é de 3,50€ por pedido). Este valor seria facilmente repostado se apenas 40% dos produtos que se pretende retirar do minibar fossem requisitados ao *Room Service*. Contudo, é preciso ter em conta que é ainda pressuposto que os pedidos de *Room Service* aumentem no geral, uma vez que o hóspede não se vê obrigado a pagar a taxa de serviço.

No entanto, para alterar de forma tão radical o conteúdo do minibar, é preciso rever os contratos com a marca *Coca-Cola*, uma vez que estes renunciam à venda de outras marcas, com a exceção de sabores não fornecidos por esta. Como tal, poderia estar em causa a venda de produtos *Coca-Cola* nos serviços de bar, restaurante e *Room Service* pertencentes ao Hotel.

É ainda sugerido que a hipótese de venda, no minibar, de uma opção sustentável e ecológica às garrafas de água *Take away* seja discutida. Esta ideia tem por objetivo apoiar o projeto *Green Globe* que o hotel se encontra a desenvolver, e marcar a diferença no que considera ao respeito pelo meio-ambiente. Esta alternativa consiste na venda de garrafas de plástico com filtros. Estas garrafas podem ser reabastecidas em qualquer torneira da cidade.

Para aquisição no minibar, poderia ainda ser criado um *kit* com acessórios considerados fundamentais para tirar o maior proveito da estadia na cidade. Este *kit* destina-se a turistas e deverá conter: uma manta de picnic, duas capas para chuva, um bilhete para 2 pessoas num cruzeiro pelos canais, mapa e guia da cidade, desconto no aluguer de bicicletas e/ou *scooter*.

No que respeita à elaboração dos diversos horários para este departamento, é apenas proposta uma diferente organização do mesmo, sendo criado um único documento para a elaboração de todos os horários: supervisores, *General Cleaners*, e subcontratados. Com a realização deste documento pretendeu-se facilitar a elaboração dos horários, reduzindo também a possibilidades de erros. É de realçar que após a apresentação e explicação do mesmo este foi já adotado pelas supervisoras seniores deste departamento. Em seguida será apresentado um exemplo de horário para supervisores. É importante destacar que em dias com taxas de ocupação abaixo dos 60 *check-outs*, dois supervisores são suficientes para coordenar as tarefas básicas, contudo um prolongamento desta situação resultará num decréscimo acentuado da qualidade. É então proposto os seguintes horários de forma a ser possível a realização de trabalhos extra numa base diária, criando-se assim oportunidades para que os

supervisores prestem especial atenção aos quartos e às necessidades dos hóspedes. Os restantes horários e o documento em questão podem ser visualizados em anexo (Anexo II).

**Tabela 5.5 - Exemplo de horário para supervisores de *Housekeeping***

<b>Park Hotel</b>		<b>Week 20</b>					
<i>Occupancy</i>	<b>140</b>	<b>180</b>	<b>189</b>	<b>189</b>	<b>140</b>	<b>189</b>	<b>189</b>
<i>Date of the week</i>	<b>13-05-2013</b>	<b>14-05-2013</b>	<b>15-05-2013</b>	<b>16-05-2013</b>	<b>17-05-2013</b>	<b>18-05-2013</b>	<b>19-05-2013</b>
<i>Day of the week</i>	<i>Maandag</i>	<i>dinsdag</i>	<i>woensdag</i>	<i>donderdag</i>	<i>vrijdag</i>	<i>zaterdag</i>	<i>zondag</i>
<i>Senior Supervisor 1</i>	x7	x7	x7	x7	x7	OFF	OFF
<i>Senior Supervisor 2</i>	OFF	OFF	x10	x10	x10	x7	x8
<i>Supervisor 1</i>	x9	x9	OFF	OFF	x9	x9	x10
<i>Supervisor 2</i>	x9	x9	x9	x9	x9	OFF	OFF
<i>Supervisor 3</i>	OFF	OFF	x9	x9	x9	x10	x10
<i>Trainee 1</i>	x10	x10	OFF	OFF	x9	x9	x9
<i>Trainee 2</i>	TRx7	TRx7	TRx7	TRx7	TRx10	OFF	OFF
<i>Trainee 3</i>	OFF	OFF	TRx10	TRx10	TRx9	TRx9	TRx9

<b>Park Hotel</b>		<b>Week 21</b>					
<i>Occupancy</i>	<b>189</b>	<b>140</b>	<b>170</b>	<b>175</b>	<b>170</b>	<b>189</b>	<b>189</b>
<i>Date of the week</i>	<b>20-05-2013</b>	<b>21-05-2013</b>	<b>22-05-2013</b>	<b>23-05-2013</b>	<b>24-05-2013</b>	<b>25-05-2013</b>	<b>26-05-2013</b>
<i>Day of the week</i>	<i>Maandag</i>	<i>dinsdag</i>	<i>woensdag</i>	<i>donderdag</i>	<i>vrijdag</i>	<i>zaterdag</i>	<i>zondag</i>
<i>Senior Supervisor 1</i>	VAC	VAC	VAC	VAC	VAC	OFF	OFF
<i>Senior Supervisor 2</i>	OFF	x9	x9	CF	OFF	x9	x9
<i>Supervisor 1</i>	x9	OFF	OFF	x9	x7	x7	x8
<i>Supervisor 2</i>	x7	x7	x7	x7	OFF	OFF	x10
<i>Supervisor 3</i>	OFF	OFF	x10	x10	x10	x10	x10
<i>Trainee 1</i>	x10	OFF	OFF	x9	x9	x9	x9
<i>Trainee 2</i>	TRx10	TRx9	TRx9	TRx9	OFF	OFF	x9
<i>Trainee 3</i>	OFF	OFF	TRx7	TRx7	TRx7	TRx7	x9

VAC – Férias

OFF – Folga

X7, x8, x9, x10 – começo às 7h00, 8h00, 9h00, 10h00 respetivamente

CF – Dia de Compensação

TR – Treino e/ou Formação

(Fonte: Própria)

No que respeita à formação de supervisores e estagiários, é proposto que estes sejam, também, formados na limpeza de quartos e nos três turnos de AD (AD8, AD16 e *Nacht*). Desta forma os supervisores terão a possibilidade de conhecer todas as tarefas a realizar pelo departamento, bem como a dificuldade e importância das mesmas. Até ao momento a

formação inicial de supervisores e estagiários é feita apenas na limpeza de quartos e no turno de AD16.

Relativo ao método de trabalho dos supervisores é sugerida a aquisição de *smart phones* que disponibilizem o acesso ao sistema operativo *Opera*. Desta forma os supervisores poupam tempo nas tarefas diárias, tornando ainda a comunicação inter e intra departamental mais eficaz. Atualmente os supervisores vêm-se obrigados a imprimir listas diárias e a deslocar-se constantemente ao escritório para verificar que quartos se encontram vagos. A comunicação é feita através de *paggers*, o que significa que estes recebem uma mensagem com o número que devem ligar, por exemplo 619 para receção ou 637 para Diretora de Alojamento, e têm de se deslocar até um telefone para efetuar o contacto. No entanto, os elementos de AD, AV, *Nacht* e mini bar devem continuar a usar o sistema dos *paggers*. Esta alteração apoia-se não só no projeto “*Green Globe*”, mas também na melhoria da qualidade no trabalho.

Outra sugestão relaciona-se com a organização e planeamento das encomendas de *amenities*<sup>6</sup>. É de extrema importância que as supervisoras seniores dediquem um dia por semana a esta tarefa.

A chamada “*deep cleaning*” nos quartos é neste momento inexistente, o que reduz consideravelmente a qualidade da limpeza e manutenção dos quartos. É então aconselhado o planeamento destas limpezas diariamente, destacando 1 ou 2 elementos do *staff* para tal, e atribuindo-lhe 3 a 4 quartos, variando consoante as taxas de ocupação do hotel. Desta forma, será possível, também, que o departamento de manutenção efetue trabalhos de pintura e reparação de mobília nestes quartos. Para além da limpeza a fundo do espaço e mobília é ainda pretendido que todas as brochuras, almofadas e edredões sejam limpos/substituídos.

---

<sup>6</sup> Nome dado aos produtos de cosmética disponibilizados em todos os quartos do hotel.

## 6 - Conclusão

Com a realização deste relatório pretendeu-se desenvolver técnicas de gestão operacional que têm em vista a melhoria da qualidade de trabalho e serviço, bem como a adição de valor ao produto oferecido por esta empresa.

Para ambos os departamentos, os objetivos do estágio focaram-se no desenvolver de estratégias que fossem ao encontro da satisfação das equipas de trabalho e ao melhoramento do produto e/ou serviço disponibilizado. Como tal, os objetivos que se propuseram inicialmente foram atingidos. Contudo, apenas numa vertente teórica, visto que, na sua maioria, não foram postos em prática pelas equipas de gestão.

No que respeita ao departamento de *Food and Beverage*, um dos maiores desafios propostos foi a organização do bar *Living Room*. Já em relação ao departamento de *Housekeeping*, a reestruturação e inclusão da secção de Minibar neste departamento foi o desafio mais complexo, devido às inúmeras limitações encontradas no desenvolver desta ideia. Todavia, o resultado final mostra-se positivo e passível de ser implementado com sucesso.

As limitações encontradas no desenvolver das propostas de melhoria neste relatório foram bastantes. Contudo, o maior entrave foi o confronto com uma mentalidade bastante fechada no que respeita a alterações nos métodos de trabalho.

A utilização de um sistema operativo que não permite o cruzamento de dados com o departamento de *Food and Beverage* foi desapontante, na medida em que limitou o desenvolver de um sistema de acompanhamento ao hóspede, que auxiliasse na superação das expectativas e na colocação do serviço prestado num patamar de excelência.

Outro grande objetivo deste estágio foi o adquirir de conhecimentos práticos mais aprofundados sobre estes departamentos, de forma a ser-se capaz de apresentar críticas construtivas no que respeita a toda a gestão das operações e consequente desenvolvimento do tema proposto. A identificação dos problemas estruturais e operacionais nesta organização foi espontânea, no entanto, a sua resolução é bastante complexa. Assim, tentou-se abordar apenas

problemas operacionais que poderão ser emendados sem recorrer a alterações estruturais dramáticas.

É importante referir que a análise financeira das alterações propostas não foi efetuada, e visto que estas poderão acarretar custos elevados para o hotel, a equipa de direção do mesmo teria de ponderar se esse custo justificaria as melhorias implícitas. Por outro lado, as alterações propostas apresentam, individualmente, investimentos reduzidos para uma empresa desta dimensão e calibre.

Pode concluir-se que, de um modo geral, os objetivos definidos, tanto a nível pessoal como académico, foram atingidos com sucesso. Uma vez que o estágio proporcionou oportunidades de aperfeiçoamento de competências de gestão estratégica, análise crítica, gestão de pessoas, tempo e conflitos.

## Bibliografia

- ♦ Swarbrooke, J. & Horner, S. (2007). *Consumer behavior in tourism* (2<sup>nd</sup> rev. ed.). Oxford: Heinemann
- ♦ Rutherford, D., Haglund, I. & O'Fallon, M. (2007). *Hotel Management and Operations*(4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Wiley
- ♦ Weaver, D. (2007). *Sustainable Tourism: theory and practice* (1st ed.). Oxford: Heinemann



# Anexos



## **Lista de Anexos**

Anexo I – Park Hotel History

Anexo II – Documentos em formato digital



## Anexo I – Park Hotel history

In the year 1840 a tearoom was build on the Stadhouderskade. In that time the tearoom was mainly used by people who went for a walk and could afford a cup of tea. In the year 1855 luxurious accommodations were built surrounding the tearoom and the Vondelpark was constructed. In 1889 the tearoom became a hotel called Parkzicht.

The Olympic Games were held in Amsterdam in the year 1928. Because of this big event Parkzicht bought the adjoining building at the Hobbemastraat. The buildings were rebuild. But unfortunately the rebuilding was finished in 1930 instead of in the year 1928. When it was finished it has 90 hotel rooms, a number of (meeting) rooms, billiard room, bowling alleys and a bar.

During the Second World War (1942) the hotel was occupied by the German army and was used by the Germans as headquarter of the SS. Because of the occupation one of the walls was painted black, in order not to stand for air attacks. After the war the hotel was renovated in different phases.

At the beginning of the '60 the hotel was sold to a private investor; Mr. Brouwer. The renewed construction was ready in 1964 as was the in-house parking garage; with a capacity of about 65 cars. Up to the year 1971 the hotel was part of the 'Brouwers Exploitation Society' and after that it was sold again to 'Adda International'. Adda International bought the adjoining buildings where 82 rooms were made. The main entrance moved from the Hobbemastraat to the Stadhouderskade.

In 1972 the bowling alleys and the billiard room were closed because they were not profitable anymore. Nowadays the rooms are used for databases and storage. The hotel was bought again in the year 1985 by 'Ladbroke Hotels International' and in the same year the reception, lounge, restaurant and the banquet rooms were renovated. The biggest part of the hotel was renovated in the corporate design of the Ladbroke chain.

The in those days relatively new Pricipal Hotels bought Park Hotel in the year 1989. This chain was a small, primarily English chain with about 20 hotels; mainly in England. The hotel and bar (with the new name: "The Inn At The Park" ) were renovated into an English appearance. Also the reception and lounge were changed into the English style. In 2001 the hotel became part of the acknowledged Le Méridien Hotels & Resorts chain, which became part of Starwood Hotels & Resorts in 2005.

The Park Hotel is from April 2006 again an independent hotel and is no longer part of an international chain. In this time Grand City hotel & Resorts took care of the hotel building

and the management. In 2007 Park Hotel started with an entire renovation; which took place in two stages. The first phase was concerned with the hotel rooms and in the second phase extra split-level-loft suites were created. Also an entire make-over took place at the public areas and the Meeting and Event rooms. With the opening of MOMO, Restaurant, Bar and Lounge and the Park 24 workout the renovated was complete. Park hotel is completely renovated into a hotel where experience, design, fashion, art and culture are the key factors.

## **Anexo II – Documentos em formato digital**