



Relatório de Estágio
PESTANA VILA SOL, VILAMOURA
PREMIUM GOLF & SPA RESORT:
A Envolvência Organizacional no Processo de Seleção de
Fornecedores

João Bernardo Domingos de Oliveira Fernandes

2017



Relatório de Estágio
PESTANA VILA SOL, VILAMOURA
PREMIUM GOLF & SPA RESORT:
A Envolvência Organizacional no Processo de Seleção de
Fornecedores

João Bernardo Domingos de Oliveira Fernandes

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

Relatório de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Paulo Almeida

2017

Relatório de Estágio
PESTANA VILA SOL, VILAMOURA
PREMIUM GOLF & SPA RESORT:
A Envolvência Organizacional no Processo de Seleção de
Fornecedores

© Copyright: João Bernardo Domingos de Oliveira Fernandes/Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e Instituto Politécnico de Leiria.

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação 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.

Agradecimentos

O sucesso que obtive ao longo do Mestrado e do estágio deve ser repartido por todos os que contribuíram positivamente para o mesmo sendo importante para mim destacar:

- A minha família porque sem eles nada disto era possível;
- A minha namorada e melhor amiga simplesmente porque é a melhor;
- O meu colega David Agostinho, pelo companheirismo e amizade incondicional ao longo da licenciatura e do mestrado;
- Os meus amigos;
- Os meus colegas do Pestana Vila Sol e do Departamento Comercial por me terem recebido tão bem e por me envolverem em todos os seus projetos;
- Os docentes da ESTM tanto na licenciatura como no Mestrado com especial destaque para o Dr. Paulo Almeida por toda a ajuda que deu ao longo deste percurso;
- Ao Grupo Pestana por me receber mais uma vez;

Resumo

As alterações que vivemos no plano do turismo são amplamente desafiantes a todos os departamentos de uma Unidade Hoteleira. Como destaque temos as alterações no perfil do turista, por estar, nos dias de hoje, sujeito a uma elevada quantidade de informação que o tornam mais exigente e também o crescente aumento interno do número de turistas. O facto de vivermos num mundo cada vez mais competitivo faz com que os nossos recursos sejam mais restringidos e emergindo a necessidade das organizações reforçarem a sua capacidade para atingir objetivos transversais a todos os setores.

A elaboração deste documento foi realizada com base num estágio realizado num hotel de cinco estrelas no Algarve. O objetivo principal foi desenvolver competências da profissão de Gestor Hoteleiro e contribuindo também com melhorias na Organização nomeadamente através da realização de fichas técnicas do restaurante *Green Pines Bistro* e identificando quais os pratos com maior margem de rendimento comparativo do mesmo.

Palavras-chave: Turismo, Hotelaria, Seleção de Fornecedores, Food Cost

Abstract

The changes that we are living in the tourism plan are very challenging for all the departments of a Hotel Unit. As a highlight we have the changes in the profile of the tourist, as it is currently subject to a high amount of information that makes it more demanding and also the increasing internal growing in the number of tourists. The fact that we live in an increasingly competitive world means that our resources are more restricted and that organizations need to reinforce their capacity to achieve across-the-board objectives.

This document was prepared based on a five-star hotel internship in the Algarve. The main objective was to develop competencies of the Hotel Management profession and also contributing to improvements in the Organization, namely by making technical data sheets of the Green Pines Bistro restaurant and identifying which dishes have the highest comparative performance margin.

Keywords: Tourism, Hospitality, Selection of Suppliers, Food Cost

Índice

Introdução.....	1
Capitulo I - Revisão Literária.....	3
1.1 A Evolução do Processo de Seleção de Fornecedores	3
1.2 A Seleção de Fornecedores na Hotelaria	5
1.3 A importância do controlo de custos na Hotelaria e Food Cost.....	5
Capitulo II - Caso de Estudo – Pestana Vila Sol Premium Golfe & Spa Resort.....	7
2.1 O Grupo Pestana	7
2.2 PESTANA VILA SOL, VILAMOURA PREMIUM GOLF & SPA RESORT *****	8
Localização e Envolvente.....	9
Organização Interna e Organograma	9
Alojamento e Facilidades	11
Salas de Reunião.....	12
Restaurantes e Bares.....	13
Piscinas e jardins	14
Lazer e Serviços	15
Golfe - Club House.....	15
Locais com Interesse Turístico.....	16
Capitulo III - Apresentação dos Departamentos e Atividades Desenvolvidas no Estágio	17
3.1 Housekeeping	17
3.2 GSM – Relações Públicas	20
3.3 F&B –Serviço e Produção	22
3.4 Logística- Económico.....	25
3.5 Compras.....	26
3.6 Comercial Algarve	28
3.7 Golfe	33

3.8 Night Audit e Recepção.....	35
3.9 Manutenção	37
Capitulo IV - A envolvência Organizacional no processo de seleção de fornecedores.....	39
4.1 Escolha do Tema	39
4.2 Análise do Departamento de Compras.....	39
4.3 O Processo de Contratação	42
4.4 Carta do Green Pines Bistro.....	46
4.5 Fichas Técnicas da Carta.....	47
4.6 Estratégias	48
4.7 Análise Geral Final	49
Conclusão.....	50
Bibliografia.....	51
Anexos	53

Índice de Ilustrações

Figura 1 – Pestana Vila Sol.....	8
Figura 2 – Logótipo Pestana Vila Sol	9
Figura 3 – Organograma Pestana Vila Sol	10
Figura 4 – Suíte Jardim.....	12
Figura 5 – Quarto Clássico.....	12
Figura 6 - SuitePresidencial	12
Figura 7 – Restaurante Green Pines	13
Figura 8 – Piscina Exterior	14
Figura 9 – Piscina Interior	14
Figura 10 - Serviço para Pequeno Almoço.....	23
Figura 11 - Serviço à la Carte	23
Figura 12 - Buffet de Sobremesas e Queijos.....	24
Figura 13 - Buffet de Saladas Frias.....	24
Figura 14 - Organograma Departamento de Compras	26
Figura 15 – Comercial Vendas Algarve	28
Figura 16 - Organograma Manutenção	37
Figura 17 - Vazia de vaca – metades.....	44
Figura 18 - Lombo de Vaca.....	44
Figura 19 - Peru Peito Congelado.....	44
Figura 20 - Frango Quartos Traseiros	44

Índice de tabelas

Tabela 1 - Os 23 Critérios de Dickson (1966)	3
Tabela 2 - Os Critérios de Ho, Xu, & Dey (2010)	4
Tabela 3 – Plano de Estágio.....	17
Tabela 5 – Utilização de Panos	18
Tabela 6 – Utilização de Esponjas.....	19
Tabela 7 - Níveis de Tarifas.....	31
Tabela 8 - Matriz Swot Departamento de Compras	40
Tabela 9 - Comparação de Preços	43
Tabela 10 - Folha para comentários dos Chefes de Cozinha	44

Tabela 11 - Informação após o teste	45
Tabela 12 - PVP Carta	46
Tabela 13 - Food Cost Carta	47

Introdução

Este relatório de estágio é realizado com o objetivo de obter o grau de Mestre em Direção e Gestão Hoteleira. A Unidade no qual foi desenvolvido o estágio foi o Pestana Vila Sol em Vilamoura. A oportunidade de voltar a colaborar com o Grupo Pestana foi o que mais me motivou para a realização do estágio por este ser o maior Grupo português e, consequentemente pelas características implícitas na sua dimensão.

O estágio foi realizado através um percurso interdepartamental no qual também se inclui uma passagem pelo departamento comercial do Grupo. Este teve a duração de 9 meses repartidos pelos seguintes departamentos: Housekeeping, GSM, F&B Serviço e Produção, Compras, Logística – Economato, Vendas (Alvor), Golfe, Recepção e Manutenção.

A experiência que tinha vindo a adquirir ainda não me tinha dado a possibilidade de interagir com um departamento de compras com a dimensão do Grupo Pestana uma vez que, só tinha tido contacto com organizações de menor dimensão e com diferentes características. A escolha do tema prendeu-se com o facto de este ser um tema do meu interesse e por ter constatado que existem vários objetivos em comum nos diferentes departamentos.

O objetivo principal do meu estágio foi incrementar os meus conhecimentos na área da hotelaria, mais propriamente, adquirir mais capacidades para dirigir uma Unidade Hoteleira. Para tal, e por acreditar que a chave estaria na convivência com as pessoas certas, procurei durante este tempo trabalhar o mais próximo das chefias para que pudesse aprender e conhecer profissionais com um percurso rico e variado. Assim, e por ter tido a oportunidade de realizar as fichas técnicas da carta do restaurante *Green Pines Bistro* e por ter colaborado nos departamentos de F&B (cozinha e serviço) e Compras, o objetivo principal foi dar o meu contributo à Unidade identificando quais os pratos com maior margem de rendimento comparativo e formulando algumas estratégias realçando a importância do envolvimento de vários departamentos no cumprimento de objetivos comuns

Numa primeira fase é exposta a evolução do processo de seleção de fornecedores na indústria em geral e na hotelaria, quais as características mais importantes dos fornecedores identificadas ao longo dos anos e também é feito um estudo sobre importância do controlo de custos na hotelaria. Numa segunda fase é feita uma breve caracterização do Grupo Pestana,

com o objetivo de conhecer um pouco da sua história e compreender a sua dimensão seguido de uma apresentação da Unidade Hoteleira, no qual foi realizado o estágio, onde nos é possível conhecer a sua organização bem como a sua oferta de serviços.

De seguida, é feita uma apresentação dos departamentos onde foi realizado o estágio bem como as atividades pertinentes neles realizados. Por último, é discutido a envolvência Organizacional no processo de seleção de fornecedores no qual são expostos alguns exemplos de contratação de fornecedores e onde é feita uma análise à carta do restaurante com o objetivo de integrar vários colaboradores no mesmo propósito

Capítulo I - Revisão Literária

O processo seleção de um fornecedor é uma tomada de decisão estratégica que afeta toda a cadeia de fornecimento (Onder & Kabadayi, 2015). É cada vez maior o interesse neste tema uma vez que, a importância das compras é transversal a todas as atividades económicas. A seleção dos fornecedores recebeu uma atenção considerável pelo seu efeito significativo na cadeia de fornecimento e logística (Chai J. et al, 2012). A escolha dos melhores fornecedores é hoje um tema bastante atual muito por causa da globalização pois, segundo Onder & Kabadayi (2015) “ela fez com que a gestão estratégica de fornecedores ganhasse importância” e permite mostrar todos os dias, novos produtos em diferentes locais. A hotelaria é um excelente exemplo disso uma vez que, existem diversos restaurantes que, hoje em dia, conseguem adquirir produtos frescos, diariamente, com uma origem bastante distante dos locais onde estes se encontram. De seguida iremos abordar a evolução do processo de seleção de fornecedores e discutir o tema na área da hotelaria.

1.1 A Evolução do Processo de Seleção de Fornecedores

A primeira referência que existe em relação a critérios para a seleção de fornecedores foi de Dickson (1966) que estabelece 23 critérios conforme a tabela abaixo.

Tabela 1 - Os 23 Critérios de Dickson (1966)

	Qualidade	Importância Extrema
1		
2	Fornecimento (Nível de Serviço)	
3	Histórico de Desempenho	
4	Tratamento de Reclamações e Garantias	
5	Recursos e Capacidade de Produção	Importância Considerável
6	Preço	
7	Capacidade Técnica	
8	Posição Financeira	
9	Cumprimentos Processuais	
10	Sistema de Comunicação	
11	Reputação e Posição no Mercado	
12	Interesse no Negócio	
13	Gestão e Organização	
14	Controlo Operacional	Importância Média
15	Assistência pós Venda	
16	Atitude	
17	Impressão	
18	Qualidade do Emblamento	
19	Historial do Negócio	
20	Localização Geográfica	
21	Histórico do Volume de Negócios	
22	Formação	

Fonte: Dickson (1996)

Dickson (1966) consegue chegar a estes critérios e ordena-los por ordem de importância através de questionários que realizou a profissionais de departamentos de compras. Weber et al. (1991) dão continuidade ao estudo efetuado e verificam que entre os anos de 1966 e 1991, foram os critérios de Dickson (1966) os mais utilizados não havendo outros estudos relevantes. Estes readaptam o modelo alterando a importância dos critérios definindo o preço como o mais importante seguindo a entrega e a qualidade. Zhang et al. (2003) defende que a qualidade é mais importante do que a entrega contrapondo os estudos anteriores. Bros e Zhao (2004) destacam que na evolução dos modelos foi o preço que ganhou mais importância e, segundo Silva (2008), justifica-se “face à crescente globalização dos mercados e ao consequente aumento da concorrência internacional e esmagamento de preços”. Ho, Xu, & Dey (2010) defendem que a qualidade e o tempo de entrega tornaram-se mais importantes que o preço invalidando a tese de que o melhor fornecedor é o que tem o menor preço. Estes propõem outra ordem de critérios conforme a tabela abaixo:

Tabela 2 - Os Critérios de Ho, Xu, & Dey (2010)

Ranking	Critério
1	Qualidade
2	Fornecimento (Nível de Serviço)
3	Preço de Custo
4	Recursos e Capacidade de Produção
5	Serviço
6	Gestão e Organização
7	Tecnologia
8	Investigação e Desenvolvimento
9	Posição Financeira
10	Flexibilidade
11	Reputação e Posição no Mercado
12	Relacionamento
13	Risco e Segurança
14	Ambiente

Fonte: Ho, Xu, & Dey (2010)

Estes critérios têm sempre de ser adaptados consoante a realidade da empresa e a sua dimensão pois, segundo Deng, Hu, Deng, & Mahadevan (2014), “Empresas diferentes têm diferentes estruturas organizacionais, diferentes estratégias e diferentes requisitos que dependem do produto ou serviço”.

1.2 A Seleção de Fornecedores na Hotelaria

No setor dos serviços, mais propriamente na Hotelaria, a seleção de fornecedores é um processo complexo e um pouco diferente das indústrias convencionais pois, segundo Onder, E. & Kabadayi, N. (2015), “os fornecedores têm um impacto significativo na satisfação do cliente porque os seus produtos ou serviços têm contacto direto com o cliente.” Este contacto mostra que, segundo Cho et al., (2012), “a gestão do relacionamento com os fornecedores é um dos critérios mais importantes da cadeia de fornecedores de um hotel”. As características inerentes aos serviços têm de ser consideradas no processo de seleção pois, Cho et al., (2012) defendem que “para se tem um bom desempenho na industria de serviços, as empresas e os seus fornecedores têm de colaborar para que o serviço seja prestado rapidamente e ao melhor preço”. Para evitar falhas e não conformidades é importante abrir sempre várias opções para se ter um bom leque de fornecedores pois, segundo Calvi et al. (2010) “nos dias de hoje, ter uma serie de fornecedores capazes e qualificados é crucial para competir no mercado”. A envolvência de vários colaboradores de diferentes departamentos nos processos de compra é bastante importante pois, é possível recolher mais informações sobre o serviço ou produto em questão e de diferentes prespetivas. Segundo com Arnold (2009), o processo de compras de uma empresa não é unicamente da responsabilidade do departamento de compras, mas sim de grande parte dos departamentos da organização. Um chefe de cozinha terá à partida uma formação mais técnica sobre alimentos e assim pode ser um interveniente bastante pertinente no processo.

1.3 A importância do controlo de custos na Hotelaria e Food Cost

A importância do controlo de custos é uma temática bastante presente no dia-a-dia dos gestores hoteleiros e das chefias com vista a atingir os seus objetivos orçamentados e também garantir o desenvolvimento das Unidades Hoteleiras. É importante compreender o que pretendemos quando falamos de controlo de custos pois este “não faz bons reviews ou elogios na imprensa. O que faz é moldar a linha de fundo do restaurante e compensar a administração e os funcionários por muitos anos” Letchinger C. (2017). Segundo Sun J. (2017), existem “duas perspetivas principais em relação ao controlo de custos na hotelaria”. A primeira, “não presta

apenas atenção em reduzir custos diretamente mas, através de ferramentas científicas de gestão, controlar o custo do hotel, melhorando a eficiência do uso de fundos”. A segunda, defende que “ ir de encontro à procura do cliente é a premissa e fundação do controlo de custos de um hotel” sendo, “ o controlo de custos real de um hotel não é a mesma coisa que custo absoluto” defendendo que “ providenciar serviço de qualidade sob a premissa de eficiência na operação, tem o propósito de atrair clientes, melhorando o benefícios económicos do hotel”. O papel do controlo de custos na Hotelaria é, segundo Sun J. (2017):

- Conduzir para uma gestão financeira clara dos objetivos estratégicos;
- Ser capaz de providenciar melhor serviço aos clientes;
- Implementar conceitos e medidas de gestão avançada.

O Food Cost é o custo de comidas e bebidas que um restaurante usa para produzir a sua receita de comidas e bebidas. Juntamente com o custo de pessoal, representam as duas categorias principais de custos e são as que normalmente representam maior peso. Segundo Letchinger C. (2017), a importância do Food Cost remete-se ao facto de “este representar uma porção significativa da receita”. Normalmente os pratos da entrada têm um Food Cost mais alto que os das sobremesas mas nem sempre isto acontece. Os pratos com elevados Food Cost não trazem à partida grandes benefícios mas, nem sempre é necessário abandonar um produto por este ser algo dispendioso. O segredo está na porção dos produtos pois “ reduzir o tamanho da porção para minimizar o custo ou aumentar o preço do prato alterando a apresentação do mesmo e os seus acompanhamentos” pode ser uma estratégia a utilizar. Letchinger C. (2017).

Capítulo II - Caso de Estudo – Pestana Vila Sol Premium Golfe & Spa Resort

Será feito, neste segundo capítulo, uma abordagem sobre a história do grupo Pestana e uma caracterização sobre o que este tem para oferecer. Será posteriormente exposto alguns dados relativos ao desempenho do hotel.

2.1 O Grupo Pestana

A fundação da sociedade M & J Pestana- Sociedade de Turismo da Madeira marcou o início do grupo Pestana. O primeiro projeto foi o emblemático Pestana Carlton Madeira, desenhado pelo famoso arquiteto brasileiro Óscar Niemeyer. Ao longo dos anos, o grupo expandiu-se com a aquisição e construção de hotéis na Ilha da Madeira que, nos dias de hoje, conta com 15 hotéis do grupo. A aquisição da empresa Salvor- Sociedade de Investimentos Hoteleiros, em 1992, por parte do grupo permitiu alargar o mesmo para Portugal Continental uma vez que esta era proprietária de quatro hotéis no Algarve. A Internacionalização do grupo deu-se em 1998 com um hotel em Maputo.

Desde 2003 que o Grupo gere através de uma concessão com o Estado português as Pousadas de Portugal. Este património inclui palácios e castelos e gera aproximadamente 10% do volume de negócios.

Atualmente, os números produzidos pelo grupo são impressionantes tornando-o em larga vantagem o maior grupo hoteleiro do país: mais de 90 hotéis em 4 continentes, em 15 países, com mais de 7000 colaboradores. O volume de negócios atingido em 2016, que foi o melhor ano de sempre do grupo, foi aproximadamente de 360 milhões de euros dos quais 75% correspondem aos hotéis em Portugal e 25% correspondem aos hotéis localizados em países estrangeiros.

O grupo estabeleceu como meta 100 unidades hoteleiras em 2018 com a marca Pestana e para isso desenvolveu algumas estratégias como a famosa parceria com o jogador da Seleção Nacional Cristiano Ronaldo criando a marca *Pestana CR7 Lifestyle Hotels*. Esta tem como

objetivo a aposta em novos segmentos de mercado nunca outrora explorados fortalecendo a internacionalização do grupo.

O Grupo tem também outras empresas, não ligadas ao turismo, como a Empresa de Cervejas da Madeira, mas que representam apenas 10% do volume de negócios anual.

2.2 PESTANA VILA SOL, VILAMOURA PREMIUM GOLF & SPA RESORT *****

A 1 de fevereiro de 2011, o Grupo Pestana passa oficialmente a gerir o complexo Vila Sol, Golfe and Resort tornando-o no Pestana Vila Sol, Vilamoura Premium Golf & Spa Resort.

Figura 1 – Pestana Vila Sol



Fonte: <http://www.pestanavilasolgolfresort.com>

Figura 2 – Logótipo Pestana Vila Sol



Fonte: <http://www.pestanavilasolgolfresort.com>

Localização e Envolvente

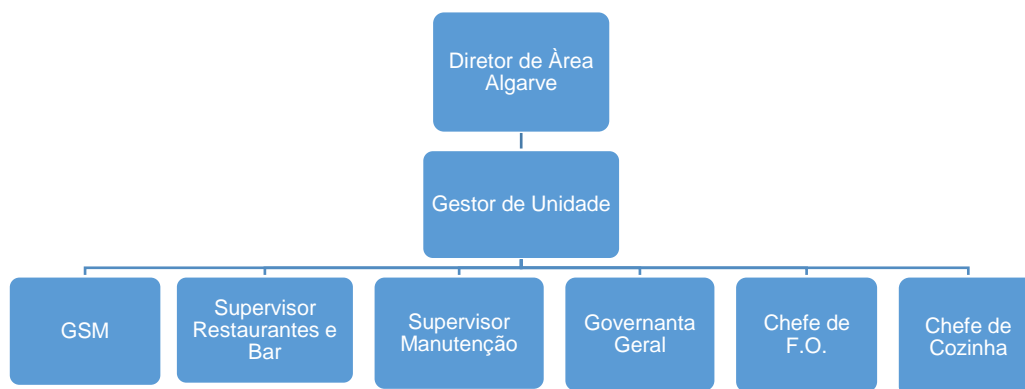
O hotel está inserido no complexo Vila Sol em Vilamoura. A sua localização permite estar a 10 minutos de carro da Marina de Vilamoura e a 20 minutos de Faro (aeroporto) e Albufeira. No complexo está também localizado o campo de golfe Pestana Vila Sol. Inaugurado em 1991, este campo é um dos mais procurados no Algarve pois tem a dimensão de 30 hectares. Para percorrer o campo todo são necessárias pelo menos 72 tacadas (PAR¹) uma vez que o campo tem 27 buracos.

Organização Interna e Organograma

O Grupo Pestana, na área Algarve, aposta na acumulação de cargos especialmente ao nível das chefias. Na figura abaixo temos o organograma geral do Pestana Vila Sol.

¹PAR - Número mínimo de pancadas esperadas até por a bola no buraco. Quanto maior for o PAR de um buraco, maior será a dificuldade do mesmo.

Figura 3 – Organograma Pestana Vila Sol



Fonte: Própria

De seguida irei expor a importância de cada cargo e também quem o representou durante a realização deste estágio:

Diretor de Área Algarve: Dr. João Martins – Este é o cargo operacional mais importante da zona Algarve uma vez que este é responsável pela gestão de 7 unidades hoteleiras (Pestana Vila Sol, Pestana Alvor Praia, Pestana Delfim, Pestana D. João II Village, Pestana Viking e Pestana Alvor South Beach);

Gestor de Unidade: Dr. Fernando Carriço e Dr. António Rosa – É o responsável máximo do hotel. Desempenha alternadamente o papel de Dutty². Durante a realização deste estágio o hotel ficou sem gestor de unidade de fevereiro a julho e fez aumentar a responsabilidade da GSM e da chefe de F.O.;

GSM (Guest Service Manager) : Beatriz Silva – Esta figura é a relações públicas do hotel e é o cargo com maior abrangência dentro do hotel uma vez que é a principal ligação entre as

² Dutty Manager -É sempre necessário ter uma figura no hotel para a resolução de eventuais problemas que possam surgir. Como não é possível ter só uma pessoa a desempenhar esta função, ela é repartida entre algumas chefias.

chefias, Gestor de Unidade e Diretor de Área. Desempenha também alternadamente o papel de Dutty;

Chefe de Front Office: Lígia Messias- É a responsável pelos departamentos de receção e bagageiros. Por desempenhar o cargo à alguns anos e por ser das mais experientes do hotel é muitas vezes envolvida na gestão operacional do hotel, dando apoio às chefias dos outros departamentos. Desempenha também alternadamente o papel de Dutty;

Chefe de Cozinha: Chefes Sérgio Guerreiro, Jorge Sancho e Antunes – Responsável pelas cozinhas do hotel e respetivo pessoal. É o maior responsável pelo food cost (custo da comida).

Supervisor de Restaurantes e Bar: José Carapinha e Ramiro Veladas – Responsável pelo serviço de bares e restaurantes e respetivo pessoal. É o maior responsável pelo beverage cost (custo da bebida);

Supervisor de Manutenção: José Santos e José Paliotes – Responsável pela manutenção ativa (ligada à operação) e passiva (manutenção de infra estruturas, maquinas e materiais);

Governanta Geral: Joaquina Santos - Responsável por 4 hotéis na zona Algarve: O Pestana Vila Sol, O Pestana South Beach, O Pestana Alvor Praia e o Pestana Algarve Race.

Alojamento e Facilidades

O Pestana Vila Sol, Vilamoura Premium Golf & Spa Resort tem 189 quartos incluindo:

- 48 Quartos no edifício principal:
 - 10 Quartos clássicos;
 - 37 Quartos superiores;
 - 1 Suite presidencial.
- 141 Quartos no exterior (villas):
 - 24 Quartos clássicos jardim;
 - 69 Quartos superiores jardim;
 - 45 Suites jardim;
 - 3 Suites Vila Sol.

Figura 5 – Quarto Clássico



Fonte: <http://www.pestanavilasolgolfresort.com>

Figura 4 – Suíte Jardim



Fonte: <http://www.pestanavilasolgolfresort.com>

Figura 6 - SuitePresidencial



Fonte: <http://www.pestanavilasolgolfresort.com>

Salas de Reunião

O hotel tem boas condições para a realização de eventos pois, além de salas mais pequenas ideais para *break outs*³, tem uma sala principal modular divisível em seis permitindo a realização de eventos em simultâneo. Estas apresentam seguinte dimensão:

- Ballroom Atlântica - 480 m²:
 - Atlântica A - 84 m²;
 - Atlântica B - 105 m²;
 - Atlântica C - 42 m²;
 - Atlântica D - 55 m²;
 - Atlântica E - 84 m²;

³ Salas para Break Outs - Salas de reunião de reduzida dimensão normalmente utilizadas para pequenas reuniões.

- Atlântica F - 105 m²;
- Trafal - 18 m²;
- Ria Formosa - 18 m²;
- Ancão - 18 m²;
- Almargem - 36 m².

Restaurantes e Bares

Green Pines

O *Green Pines* é utilizado para o serviço de jantares, entre as 19h e as 23h, e pequenos-almoços, entre as 7h e as 11h. Este tem capacidade para 218 lugares sentados. No serviço de jantares é dividido em dois sendo que, o serviço à carta é apresentado como *Green Pines Corner Bistro* e realizado no primeiro *turno*⁴ do restaurante. Nos restantes turnos, e dependendo da ocupação o jantar é servido em buffet.

Figura 7 – Restaurante *Green Pines*



Fonte: Própria

⁴Turno de Restaurante - Alguns restaurantes são divididos em partes iguais ou distintas para poder aumentar ou reduzir a capacidade dos mesmos. Essas partes têm o nome de turno.

Bar Prime

O *Prime* funciona a partir das 11h em horário de inverno e a partir das 17h em horário de verão até as 24h. Isto acontece porque, durante o verão o serviço de bar é assegurado pelo bar da piscina. Este em uma capacidade para 64 lugares sentados.

Pool Bar

O bar da piscina funciona apenas em metade do ano (de maio a outubro) com o objetivo de dar apoio à piscina do hotel. A carta deste é a mesma do Prime.

Piscinas e jardins

O hotel tem ao dispor dos seus clientes uma piscina exterior para adultos, uma piscina exterior para as crianças, uma piscina interior para adultos e ainda sauna, banho turco e jacuzzi.

Os jardins do hotel são de grande dimensão com vários lagos onde é possível observar peixes e até algumas aves. Muitos dos animais já estão habituados à presença dos hóspedes contribuindo para um clima muito tranquilo e animador. Estes jardins unem-se com o campo de golfe tornando a cor verde uma presença destacada.

Figura 8 – Piscina Exterior



Fonte: Própria

Figura 9 – Piscina Interior



Fonte: Própria

Lazer e Serviços

O hotel tem ao serviço dos seus hóspedes um ginásio, uma sala de jogos e um Kids Club (durante os meses de verão) e ainda um Spa (Magic Spa by Pestana⁵). É oferecido um serviço de shuttle⁶ do hotel para a praia nos meses de verão.

Golfe - Club House

O campo de golfe está dividido em 3 (Prime, Challenge e Prestige) fazendo o total de 27 buracos. Com jardins e lagos enormes e juntando o clima do Algarve, este campo enche as medidas dos seus associados.

Durante a realização deste estágio, mais propriamente no dia 1 de Janeiro de 2017, a gestão do Club House passou a não depender da direção do hotel uma vez que passou para uma sociedade que gere os campos de golfe no grupo Pestana. Esta mudança teve um impacto significativo no hotel em três pontos:

- Colaboradores de F&B - Antes deste acontecimento, trabalhavam em qualquer output do hotel e depois da mudança ou trabalharam exclusivamente para o hotel ou para o Club House o que provocou uma grande alteração das equipas;
- Orçamento de 2017 - O Club House é um output bastante interessante pelo volume de comidas e bebidas que vende que entram diretamente nas contas do hotel.
- Oferta de espaços do hotel -, Anexo ao Clube House existe o antigo restaurante *L'Olive*. Este espaço tem capacidade para 160 lugares sentados em banquete⁷ e é usado essencialmente para almoços e jantares de membros do clube do golfe. A sua vista para o campo de golfe tornam-no numa sala especial e bastante apetecível para eventos temáticos. A perda deste espaço retirou ao hotel a possibilidade de fazer

⁵ A Magic SPA by Pestana - Marca instalada nas unidades hoteleiras do grupo que tenham Spa.

⁶ Serviço de Shuttle - Serviço providenciado gratuitamente para que os hóspedes possam ir para a praia sem ter que recorrer a outros serviços pagos.

⁷ Disposição em Banquete - É normalmente utilizada para refeições dispendo a sala com mesas redondas.

eventos como casamentos e almoços e jantares corporate que tinham um peso significativo nos orçamentos anteriores.

Locais com Interesse Turístico

A localização do hotel não é a mais apropriada para um hotel com estrita vocação de sol e mar. Mesmo assim, a proximidade da estrada nacional nº125 permite chegar a alguns dos melhores pontos de interesse do Algarve em pouco tempo:

- Aquashow – 2 min;
- Casino de Vilamoura – 5 min;
- Marina de Vilamoura – 5 min;
- Praia da Falésia – 15 min;
- Mercado de Loulé – 20 min;
- Aeroporto de Faro – 25 min;
- Faro – 30 min;

Capítulo III - Apresentação dos Departamentos e Atividades Desenvolvidas no Estágio

De seguida irei fazer uma apresentação dos fatos relevantes dos departamentos onde colaborei, com a descrição das tarefas efetuadas e também uma reflexão crítica para cada um deles.

Tabela 3 – Plano de Estágio

Data de Início	Data de Final	Serviço	Observações
12.10.2016	31.10.2016	Housekeeping	feito
01.11.2016	04.01.2017	GSM	feito
05.01.2017	04.02.2017	F&B - Serviço	feito
05.02.2017	19.02.2017	F&B - Produção	feito
20.02.2017	28.02.2017	Logística - Economato	feito
01.03.2017	15.03.2017	Compras	feito
16.03.2017	09.04.2017	Vendas (Alvor)	feito
10.04.2017	16.04.2017	Golfe	feito
17.04.2017	30.04.2017	Cozinha - Fichas técnicas	feito
01.05.2017	14.05.2017	Night Audit	feito
15.05.2017	28.05.2017	Recepção	feito
29.05.2017	04.06.2017	Manutenção	feito
05.06.2017	11.06.2017	Housekeeping - Joaquina	feito
12.06.2017	12.07.2017	GSM	feito

Fonte: Grupo Pestana

3.1 Housekeeping

A limpeza dos hotéis no Algarve é feita através de uma empresa de outsourcing⁸, a Serlima. Este serviço é monitorizado por governantas pertencentes ao grupo ou à empresa, dependendo dos casos. A limpeza inclui também, no valor pago pelo grupo, a lavagem de roupa dos alojamentos.

⁸ Outsourcing - Atribuição do serviço a uma empresa externa à organização.

O serviço prestado tem como base um sistema de créditos em que a uma determinada função (limpeza de áreas, quartos, suites, apartamentos, etc...) lhe é atribuído um número de créditos consoante a dificuldade e tempo despendido no serviço, sendo:

- 27 Créditos por permanência⁹ de um quarto;
- 30 Créditos por saída de um quarto ou permanência de uma suite;
- 42 Créditos por saída de uma suite;

Cabe à governanta geral avaliar as reclamações feitas à Serlima, que podem ter 3 fontes:

- Da própria governanta;
- Dos gestores de unidade, duttys e diretor zona Algarve;
- Dos hóspedes;

Estas reclamações podem surgir de diferentes situações mas visam quase sempre a qualidade do trabalho desempenhado pelos colegas do departamento pois, existem algumas regras que estes têm de cumprir como:

- A arrumação de carros de serviço e o seu posicionamento aquando a elaboração da limpeza do quarto;
- A arrumação da roupa suja nos sacos devidos sem que esta fique à mostra do cliente especialmente na zona das vilas;
- A boa utilização dos panos e esponjas de limpeza pois, estes têm diferentes cores para diferentes propósitos (ver abaixo);

Tabela 4 – Utilização de Panos

Panos	
Cor	Utilização
Azul	Vidros e espelhos
Amarelo	Pó
Verde	Casa de Banho
Rosa	Varandas e calhas

Fonte: Própria

⁹ Permanência de um Quarto – Limpeza de um quarto sem saída.

Tabela 5 – Utilização de Esponjas

Esponjas	
Cor	Utilização
Amarelo	Copos WC e mini-bar
Azul	Loiças WC
Vermelho	Lavagem da sanita

Fonte: Própria

A governanta faz visitas ocasionais a quartos que já estejam inspecionados por governantas para ver se está tudo conforme. Sempre que alguns problemas de limpeza se possam acumular ou sempre que por acaso se deparem com situações não conformes devem também reportar à Serlima. Essas reclamações são feitas através de email para a esta possa aferir a causa do problema. Normalmente após estas reclamações o hotel é beneficiado com créditos extras.

A passagem pelo departamento de Housekeeping teve 2 momentos. O primeiro, e logo no início do estágio, com as Governantas Fátima Gonçalves e Celeste Lázaro do Pestana Vila Sol e a segunda com a D^a Joaquina Santos, governanta geral de 4 hotéis na zona Algarve

No Pestana Vila Sol, a função principal foi o supervisionamento de quartos com entrada, uma vez que este nunca é entregue ao cliente sem antes ser supervisionado, e também supervisão de limpeza de áreas. Esta tem como objetivo diminuir o risco de eventuais falhas que possam existir pois, muitas vezes as colaboradoras do departamento têm de fazer um elevado número de quartos e com uma velocidade considerável o que pode dar aso a esquecimentos e falhas potenciadoras de reclamações. Outras funções foram desenvolvidas como a contagem da roupa do hotel (atividade característica no final do ano) e contagens de fardas de colaboradores a enviar para a lavandaria (atividade diária).

Com a D^a Joaquina Santos e juntamente com a Gestora de Unidade do Pestana South Beach, Daniela Bergado, auxiliei na elaboração das SOP (Housekeeping Standard Operating Procedure) que define standards diversos para as colaboradoras do departamento como a arrumação do carrinho de serviço, como agir na presença de clientes ou em situações de emergência.

Reflexão Crítica

Este departamento é algo instável por todo o Algarve pois é um grande desafio dar formação a colaboradores que trabalhem através de uma empresa outsourcing. Esta é uma questão que desgasta bastante as Governantas pois as colaboradoras nem sempre são fixas o que obriga a “ensinar” dezenas de colaboradoras durante todo o ano. Apesar de algumas destas colaboradoras terem formação, quando começam, não conhecem o hotel e demoram algum tempo até atingir a autonomia devida.

3.2 GSM – Relações Publicas

O departamento de GSM é um dos mais importantes no Pestana Vila Sol. Esta importância difere de acordo com a estrutura dos hotéis do grupo. Este é o departamento que faz a comunicação entre o Gestor de Unidade/zona e as chefias do hotel. Em alguns hotéis, o GSM chega mesmo a ser a segunda figura com mais importância. No caso do Pestana Vila Sol, e por este se ter encontrado sem gestor de unidade durante fevereiro e julho do ano atual, a Sra. Beatriz Silva, *Guest Service Manager*, era a maior responsável do hotel, fazendo a ponte com o Gestor de zona. A sua responsabilidade é tão ampla como as funções do seu departamento:

- Duty;
- Receber hóspedes ao pequeno almoço – Esta é uma tarefa importante pois é uma oportunidade de comunicar com os hóspedes e compreender se estão satisfeitos ou insatisfeitos com algo. Muitas das vezes ao chegar à sala, especialmente se for em

alturas de grande afluência, pode acontecer que existam poucas mesas limpas para sentar clientes e é necessário ajudar os colegas da sala para não comprometer o bom funcionamento do pequeno almoço.

- Gerir reclamações- Este departamento é responsável por agir sempre que um determinado hóspede desejar falar com alguém da gestão do hotel;
- Responder a reviews – O grupo tem uma plataforma que junta todas as reviews e nele é possível responder a todos os clientes. Esta tarefa despende algum tempo mas é bastante importante para a imagem do hotel;
- Fazer a organização e coordenação dos eventos – Todos os grupos que estão no hotel são da responsabilidade da GSM. Estes podem vir da parte dos Grupos Algarve, se forem superiores a 9 room nights, ou são negociados pela própria.
- Apoio a todos os departamentos – Especialmente se estiver a representar a função de duty, pode por diversas razões ter que ajudar colegas em alguma função.

O trabalho desenvolvido neste departamento consistiu no apoio à GSM. Assim, pude acompanhar todo o trabalho da mesma e, tive também a oportunidade de fazer um mês autonomamente. Em anexo é possível visualizar algumas notas de serviço de eventos em que apoiei na monitorização.

Reflexão Crítica

Este departamento é o mais completo e abrangente por interagir frequentemente com todos os departamentos. Seria interessante num futuro próximo ter mais colaboradores ou estagiários a receber os clientes no restaurante durante as refeições do pequeno almoço e jantar.

3.3 F&B –Serviço e Produção

O departamento de F&B do hotel é liderado pelo Chefe de cozinha Jorge Sancho e pelo responsável de sala Ramiro Veladas sendo o primeiro responsável por tudo o que envolve a cozinha e o segundo responsável por tudo o que envolve a sala.

Responsabilidades do chefe de cozinha:

- Horários do pessoal de cozinha e copa que assegurem o bom funcionamento dos outputs e requisição de eventuais serviços outsourcing – (O pequeno almoço começa as 7h e o bar prime deixa de servir comida as 23h sendo que entre serviço e limpeza o horário da cozinha é das 5.30 até às 23.30 dependendo da quantidade de serviço ao longo do dia;
- Organização do trabalho, uma vez que este tem à sua disposição cozinheiros de primeira, segunda, terceira, estagiários e extras – de acordo com a ocupação e eventuais eventos
- Compras de produtos afetos às suas responsabilidades: (Desde carnes até sacos do lixo)

Responsabilidades do responsável de sala:

- Horários do pessoal de sala e requisição de serviços extra (diariamente necessários devido ao reduzido numero de quadros);
- Organização do pessoal de sala
- Organização do trabalho através da distribuição de colaboradores pelos diferentes outputs sendo eles barmans (que só fazem bar), empregados de primeira, empregados de segunda, estagiários e extras;
- Compras de produtos afetos às suas responsabilidades.

F&B- Serviço

Na altura em questão, o hotel, por ser uma época com pouco calor, ainda não tinha em funcionamento o bar da piscina e participei essencialmente no serviço de jantares, pequenos almoços, bar e room service.

Nos serviços de jantares e pequenos almoços, o objetivo era dar apoio aos turnos consoante a afluência de clientes levantado loiça das mesas, servir bebidas, tirar pedidos e dar apoio à cozinha no serviço de buffets.

No serviço de bar o objetivo era servir as bebidas e os snacks pedidos pelos clientes e ajudar em eventuais serviços uma vez que o Bar Prime fazia alguns bares abertos (vendidos pelo departamento de vendas) a grupos de golfe o que provocava bastante afluência no mesmo.

Figura 11 - Serviço à la Carte



Fonte: Própria

Figura 10 - Serviço para Pequeno Almoço



Fonte: Própria

O serviço de Room Service pode surgir a qualquer hora do dia e é da responsabilidade do pessoal de sala e de cozinha ao serviço, não havendo ninguém exclusivamente para o efeito. Dentro do edifício principal este serviço é normalmente simples. O mesmo não acontece quando este tem de ser levado para as vilas o que pode muitas vezes originar algumas demoras.

Reflexão Crítica

O serviço de sala nos hotéis do Algarve é bastante complexo e o Pestana Vila Sol não foge de todo à regra. O hotel acorda muitos dias com cerca de 400 pequenos-almoços o que envolve uma grande organização. A falta de comunicação entre os responsáveis das empresas de outsourcing e o Supervisor de Restaurantes e Bar leva a que haja algum descontrolo do serviço devido a faltas, aparentemente injustificáveis, por parte de colaboradores outsourcing.

F&B- Cozinha

Durante a passagem pelo serviço de cozinha do hotel, a função que mais tempo desempenhei foi nos pequenos almoços. Os pequenos almoços do Grupo Pestana em hotéis de cinco estrelas têm sempre um serviço de show cooking com ovos (frtos, cozidos, escalfados ou omeletes) feitos no momento. É necessário ter alguma destreza e bastante organização na mise-en-place pois a afluência de clientes pode ser enorme e estes não devem esperar muito pelos pedidos. Após terminar o serviço de pequeno almoço é necessário dar apoio aos colegas de cozinha para emprar os produtos para o dia seguinte. A partir das onze da manhã, começam-se a servir refeições no bar da piscina (consoante a época) e no bar Prime. Estas são normalmente simples e de fácil preparação.

Figura 13 - Buffet de Saladas Frias



Fonte: Própria

Figura 12 - Buffet de Sobremesas e Queijos



Fonte: Própria

Reflexão Crítica

A organização deste departamento assenta numa só pessoa e isto faz com que, o departamento fique sem chefia em diversos momentos. Apesar de haver organização, existem sempre alguns conflitos leves entre os colaboradores por não haver uma chefia sempre representada. É muitas vezes o Supervisor de Restaurantes e Bar que se vê obrigado a entrevir e a assinalar alguma coisa que lhe pareça menos correto.

3.4 Logística- Economato

O departamento de economato tem como responsabilidade a receção de mercadorias do hotel não tendo responsabilidade na armazenagem das mesmas sendo esta responsabilidade imputada aos departamentos de cozinha e sala, dependendo dos produtos. Pelo conhecimento que tem sobre os produtos normalmente utilizados e dos fornecedores, o Sr. Rui Pardal, que é o responsável pelo departamento, faz também um acompanhamento do processo de entrega a partir do momento em que um produto é requisitado pois, o sistema utilizado permite ver requisições de produtos e saber se um determinado produto estará a tempo ou não de acordo com as especificidades dos fornecedores (dias normais de entrega, etc...) O trabalho desenvolvido consistiu na ajuda às funções do ecónomo.

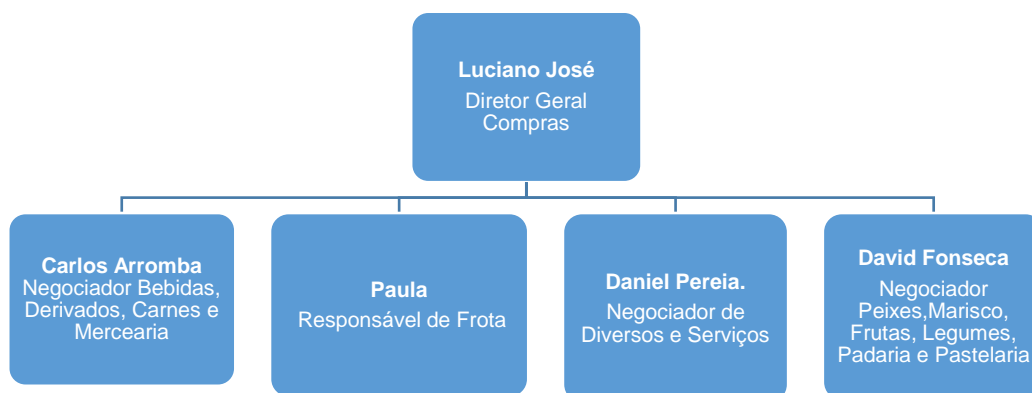
Reflexão Crítica

É um grande desafio gerir os horários de entrega de produtos uma vez que, cada fornecedor tem os seus horários de fornecimento e naturalmente o seu próprio serviço. Como consequência, existem dias em que o tempo de espera para entrega dos produtos é elevado o que provoca algum entupimento de fornecedores que pode ser visível até por clientes.

3.5 Compras

O departamento de compras atua em Portugal sendo que, no estrangeiro, cada hotel é responsável por fazer as suas compras nos fornecedores locais. O organograma abaixo mostra a organização do departamento:

Figura 14 - Organograma Departamento de Compras



Fonte: Própria

O responsável máximo, deste departamento é o Dr. Luciano José. Sobre a sua responsabilidade estão os negociadores que são os responsáveis pela contratação de produtos. O processo da contratação é cada vez mais envolvente uma vez que fazem parte dela os seguintes agentes:

- Negociadores – Um novo negócio pode surgir por duas razões:

1. Um produto atualmente contratado pode não estar conforme por indicação de um colega de operação (chefe de cozinha, gestor de unidade, etc...) e é da responsabilidade do negociador arranjar alternativas;
 2. O surgimento de um fornecedor que tenha a capacidade de fornecer determinado produto com melhor preço e eficácia;
- Chefes de Cozinha – Quantos mais (em número) forem consultados, maior é o consenso na escolha de determinado produto. São eles que vão ter mais contacto com o produto e este tem maior influência no seu trabalho pois pode aumentar/diminuir o food cost e o número de reclamações;
 - Gestores de Zona/Unidade – Existem alguns produtos de grande importância pois podem influenciar a imagem de um hotel. O Grupo Pestana aposta numa grande coerência de produtos em todos os segmentos. Normalmente estes conhecem todos os produtos e costumam interrogar o departamento de compras sempre que lhes surge uma dúvida de rendimento ou qualidade dos mesmos.

Após o consenso, que é mais ou menos participativo consoante o impacto financeiro e na operação que este possa ter, o produto é disponibilizado na plataforma de CRM substituindo o produto antigo. São os negociadores que disponibilizam os produtos no CRM podendo bloquear instantaneamente qualquer um. A sua responsabilidade é muito grande uma vez que o volume de consumo do grupo é muito alto e pequenas alterações podem ter grandes impactos nos orçamentos.

Neste departamento, o trabalho efetuado foi com o Sr. Carlos Arromba. Felizmente para mim, por uma questão de logística, o seu escritório encontra-se no Pestana Vila Sol e assim tive a oportunidade de absorver mais sobre o departamento. Durante este tempo foram-me pedidos alguns trabalhos de introdução de novos fornecedores e produtos nas bases de dados e a seleção dos mesmos para que o hotel ou hotéis em questão os pudessem começar a utilizar.

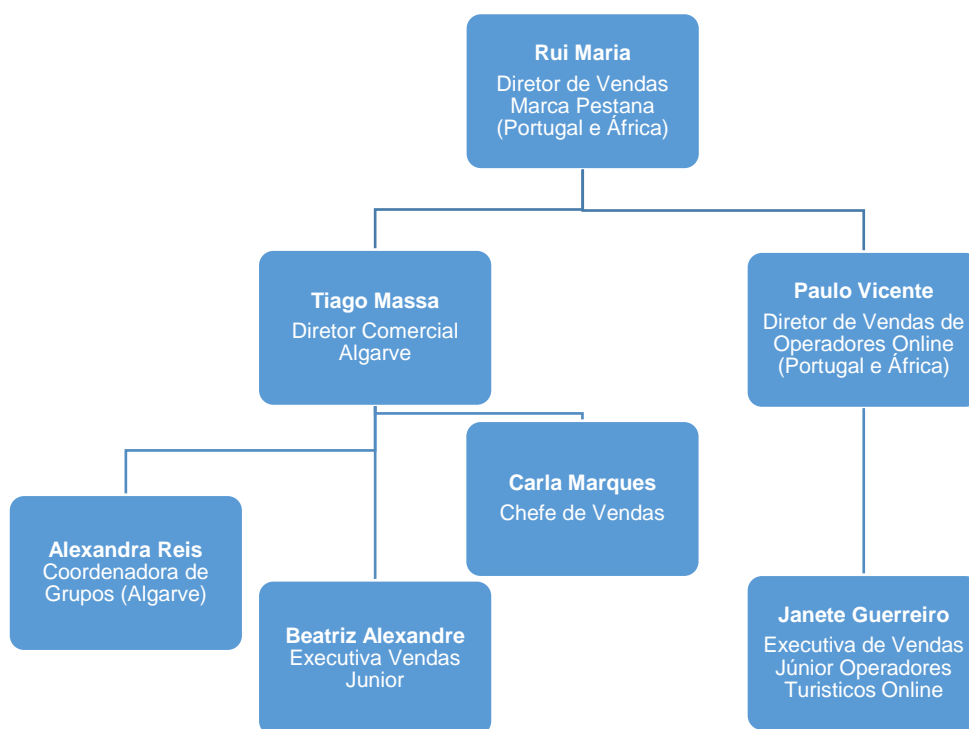
Reflexão Crítica

A quantidade de produtos a negociar e contratar é imensa e, devido ao volume de compras do Grupo seria expectável um reforço de colaboradores para mais e melhores negócios se fazerem.

3.6 Comercial Algarve

No departamento comercial do Algarve, chefiado pelo Dr. Tiago Massa, está também instalado o Diretor de Vendas da Marca Pestana em Portugal e África, o Dr. Rui Maria, e também, o Diretor de Vendas dos Operadores Online em Portugal e África, o Dr. Paulo Vicente conforme o organograma a baixo:

Figura 15 – Comercial Vendas Algarve



Fonte: Própria

A experiência no departamento Comercial do Algarve foi dividida em três departamentos. Primeiro na coordenação de grupos, seguindo a contratação de agências e por último na gestão de operadoras online.

Grupos Algarve

A primeira parte da experiência foi com a Sra. Alexandra Reis, coordenadora de grupos na zona Algarve. Já tinha contactado com este departamento, uma vez que, ele é responsável pela contratação dos grupos com mais de 9 room nights¹⁰. A contratação de grupos pode ser dividida em 4 fases:

1. Contacto;
2. Orçamentação;
3. Reserva de Alojamento/Espaço;
4. Comunicações Internas;

O contacto é essencialmente feito por clientes diretos ou agências de viagem. Os diretos podem ser empresas ou particulares. Como a oferta de hotéis do Grupo no algarve é vasta, os contactos que surgem podem ter o mais variado objetivo. Nesta fase é necessário compreender se o potencial cliente já tem um hotel em vista ou se necessita de apoio para a escolha do mesmo. Isto é influenciado pelo número de participantes, pelo tipo de atividades que procuram e pela eventual disponibilidade que os hotéis tenham ou não.

A segunda fase, a orçamentação, é a fase que envolve maior negociação pois esta pode causar algum mau estar entre as partes envolvidas. Se neste ponto não ficar tudo bem esclarecido e documentado pode dar origem a problemas graves para a operação. Assim, é necessário negociar todos os valores, definir o que está incluído e o que não está (material extra, músicos, animação decoração, alojamento extra, etc...Fica nesta fase também definido o que é necessário em termos de pagamentos para dar a reserva como confirmada.

A terceira fase surge com a confirmação da reserva ao cliente e é necessário fazer o bloqueio dos eventuais quartos e/ou espaços para o grupo fechando as vendas nas datas alusivas.

A quarta e última fase é essencialmente resumida na ordem de serviço que transmite todas as instruções para a operação sendo elas:

- Instruções de faturação;
- Instruções de débitos;

¹⁰ Room Night - Diária

- Número de salas (se existirem);
- Número de quartos (se existirem);
- Ementas;
- Estado do pagamento dos serviços;
- Etc...

Contratação de Operadoras e Agências

A segunda parte da experiência foi com Dra. Carla Marques que tem como função principal a contratação de operadoras e agências. Os contratos na área Algarve são normalmente de novembro a outubro do ano seguinte sendo que, e não tendo em conta os hotéis que não aceitam reservas o ano inteiro, no ano atual (16/17), os contratos são válidos de 01.11.2016 a 31.10.2017. Estas datas podem variar ao longo dos anos devido às alterações de datas de feriados e férias. No Algarve existem de forma geral 6 épocas:

- LOW (Baixa) de:
 - 13.11.16 a 23.12.16
 - 02.01.17 a 27.02.17
- LOW+ (Baixa +) de:
 - 01.11.16 a 12.11.16
 - 24.12.16 a 01.01.17
 - 28.02.17 a 14.03.17
 - 01.10.17 a 31.10.17
- MID (Média) de:
 - 15.03.17 a 12.04.17
 - 16.04.17 a 31.05.17
 - 03.09.17 – 30.09.17
- MID+ (Média +) de:
 - 13.04.17 a 15.04.17
 - 01.06.17 – 30.06.17
- HIGH (Alta) de:
 - 01.07.17 a 31.07.17

- 26.08.17 a 02.09.17
- PEAK (Pico) de:
 - 01.08.17 a 25.08.177

Existem também alguns suplementos e descontos que alteram o preço a aplicar como as camas extra para adulto ou crianças, que neste caso irão aumentar o preço final, ou as reservas antecipadas (early booking) e estadias longas (long stay), que irão diminuir o preço final.

Os preços não alteram só consoante a época em que a reserva se insere mas também com a origem reserva pois os vários tipos de operadores têm diferentes tarifas que são também diferentes das reservas ao balcão ou online. Cada um destes tem um código de tarifa, antes negociado que se aplica da seguinte forma:

Tabela 6 - Níveis de Tarifas

Tarifas	Uso Geral	Variação
Rack 1	Balcão/Tabela	+
Rack 2		
Rack 3		
SPR 1 (BAR)	Website	-10%
SPR 2		
SPR 3		
OPE 0	Operador Turístico	-20%
OPE 1		
		-

Fonte: Própria

A tarifa de OPE 1 é normalmente aplicada a *key accounts*¹¹ e a operadoras online.

¹¹ Key Accounts – Designação dada a Operadores com maior volume de vendas

O preço negociado em B2B pode ser de duas formas:

- COM (Comissionável) – Inclui uma comissão para o intermediário;
- NET (Líquido) – Não inclui a comissão para o intermediário, é no fundo o que o hotel recebe.

O novo mundo do comércio online aplicado à hotelaria.

A última parte da experiência com o Dr. Paulo Vicente, que é o responsável pelas operadoras online B2B do grupo em Portugal e África.

As operadoras online vieram revolucionar o mercado pois, além das inúmeras vantagens que estas apresentam, trouxeram também alguns problemas como a paridade dos preços. Este assunto provoca um grande desgaste não só no grupo mas também nas operadoras uma vez que existem centenas de reclamações semanais por parte das mesmas alegando diferenças de preços entre as suas concorrentes. Na prática, existem alguns operadores que têm contratos OPE1 e, abdicam de grande parte da sua comissão vendendo a outros operadores, maioritariamente operadoras online só para beneficiarem do aumento do volume de vendas o que provoca algum mau estar aos concorrentes. Para combater isto, na contratação a preços não comissionáveis, existe uma cláusula que obriga o uso de Markup¹² no preço com dois objetivos:

1. Que o cliente e os concorrentes não saibam qual o preço sem comissão;
2. Para garantir a paridade entre todos os preços disponíveis ao consumidor.

Nesta modernização, o Grupo Pestana optou por utilizar um Chanel Manager ¹³que é o Site Minder. A tendência é nos próximos anos acabarem os contratos convencionais e estar tudo ligado neste canal. Os contratos convencionais são estáticos e não preveem um aumento ou diminuição de preços consoante o aumento ou diminuição da procura e/ou da oferta. Isto irá

¹² Markup – Máscara aplicada ao preço

¹³ Chanel Manager – Plataforma onde se reúnem todas as extranets

permitir ter um maior controlo sobre os preços e desenvolver estratégias de Yield Manager. O grupo já tem um sistema de Yield em teste que é o Duetto. O processo agora é instantâneo pois os sistemas estão todos interligados:

- O preços são definidos pelo departamento de revenue;
- São alterados pelo Duetto e carregados no Opera e no Myfidelio;
- As agências ligam-se ao site minder para os poderem começar a distribuir.

Este ciclo está em constante mudança pois os preços podem desta forma serem alterados muito rapidamente.

Reflexão Crítica

O departamento em questão funciona maioritariamente em dias uteis o que dificulta a resolução de eventuais problemas que possam surgir durante os fins de semana nas Unidades.

3.7 Golfe

O segmento de Golfe é o mais importante no hotel pois assegura clientes praticamente o ano inteiro sendo a sua época alta em alturas em que o produto sol e mar do Algarve não é tão forte (entre abril e maio e outubro e novembro). O campo Vila Sol é bastante conhecido na região pelos turistas e especialmente por residentes ingleses sendo que o numero de associados ronda os 400 entres os quais, alguns deles, residem mesmo no Algarve como primeira ou segunda habitação. Isto acontece pelo bom nome do campo, pelos níveis de preços praticados que são bastante competitivos em relação a outros campos (anexo) e pelo fato de esses mesmo associados poderem jogar em todos os outros campos do grupo no Algarve (Gramacho, Vale de Pinta, Silves Golfe e Alto Golfe). Outra grande vantagem do campo e também motivo de grande afluência por parte dos golfistas é o preço de Twilight¹⁴

¹⁴ Twilight – Jogo obrigatoriamente iniciado após as 15.30h de preço reduzido.

(45€ em vez de 90€) que, a partir das 15.30h permite jogar até não haver luminosidade e fazer se possível mais do que um campo de 9 buracos.

O trabalho desenvolvido neste departamento foi dividido em duas fases sendo que a primeira foi nos campos e a segunda foi desenvolvida na recepção.

Em campo auxiliei:

- O Starter¹⁵, dando autorização aos golfistas para iniciarem o jogo;
- O Marshall¹⁶, monitorizando os tempos de jogo;
- O Caddy¹⁷, entregando carrinhos de transporte de sacos, buggys e lavagem dos mesmos e apanhando as bolas no driving range;

Na recepção de golfe:

- Marcação de jogo a golfistas em horários disponíveis;
- Apoio a golfistas e indicação de tea times;
- Venda de material para a prática do golfe (tacos, bolas, equipamento, etc...);
- Venda de bolas para o driving range.

Reflexão Crítica

Quando a gestão do Clubhouse deixou de ser responsabilidade do hotel, perdeu alguns colaboradores que começaram a trabalhar exclusivamente neste output. O departamento que mais se ressentiu foi o de F&B serviço pois, houve a necessidade de contratação de novos colaboradores e, até à data do término do meu estágio, o departamento ainda não estava recomposto. Especificamente no departamento de Golfe, é necessário formar mais os colaboradores pois nem todos têm um conhecimento amplo da modalidade.

¹⁵ Starter – Responsáveis por dar autorização para os jogadores iniciarem.

¹⁶ Marshall – Responsável pelo ritmo dos jogadores em campo.

¹⁷ Caddy – Responsável pelo apoio ao jogo e aos golfistas.

3.8 Night Audit e Recepção

O departamento de Front Office, liderado pela Sra. Lígia Messias, é constituído pela recepção e pelo serviço de bagagens. A segurança não se inclui neste departamento pois faz parte dos serviços centrais do Algarve, localizados no Alvor, monitorizando e assegurando o hotel através de camaras de vigilância e intervindo sempre que haja alguma ocorrência. A experiencia neste departamento foi dividido em duas partes sendo que a primeira foi como apoio ao nightauditor do hotel e a segunda como rececionista diurno.

O nightauditor tem durante o turno da noite diversas funções para desempenhar. Este tem normalmente o apoio de um bagageiro para facilitar o seu trabalho. As funções variam de noite para noite mas, de uma maneira geral podemos dizer que as principais são:

- O fecho do dia;
- O processamento e impressão dos relatórios afetos a cada departamento;
- O processamento e envio por email dos relatórios para as chefias;
- Chek in de chegadas tardias;
- Preparação do dia seguinte;
- Atualização das informações de massagens e atividades para os clientes;
- Atualização e processamento do BI Diário* (anexo)

Além destas e de outras funções existe também à sua responsabilidade e do bagageiro o room service uma vez que a cozinha não funciona durante a noite e têm de ser estes a preparar e a entregar os pedidos.

A segunda parte da experiência foi desenvolvida na recepção. Os clientes do Vila Sol

O trabalho desenvolvido foi:

- Check in e check out de clientes – recebimento de clientes e acerto de contas;
- Preparação dos processos de chegadas do dia seguinte – este procedimento é normalmente da responsabilidade do turno da tarde e envolve reunir toda a documentação relacionada com a reserva e verificar o estado de pagamento da mesma;

- Venda de Quartos ao balcão – apesar de ser um ato cada vez menos recorrente na hotelaria, ainda acontece fazerem-se reservas ao balcão em regime presencial. Muitas das vezes é necessário mostrar os tipos de alojamento disponíveis para auxiliar o cliente na escolha da tipologia ideal.
- Reportar e resolver problemas com quartos – Pode haver alguns problemas com ares condicionados, televisões ou até de limpeza. Essas situações devem ser reportadas a chefias ou a colegas e rapidamente resolvidas.
- Marcação de atividades – existem diversas atividades que os clientes podem fazer como mergulho, passeios, visitas a monumentos, etc.;
- Marcação de Tea Times – O hotel pode vender marcações para o campo de Golfe;
- Aluguer de Veículos – como o hotel ainda e encontra a uma distancia relativa dos locais de interesse, o aluguer de veículos é muito comum mais especificamente carros e bicicletas.
- Receber pedidos de Room Service - Se os clientes ligarem a partir do seu quarto para a receção, esta tem de fazer chegar o pedido ao pessoal de sala;
- Reserva de restaurantes – Para facilitar a vida aos turistas muitas das vezes faze-se reservas por telefone para o Green Pines Bistro ou para o Green Pines Buffet e ainda para restaurantes no exterior do hotel;

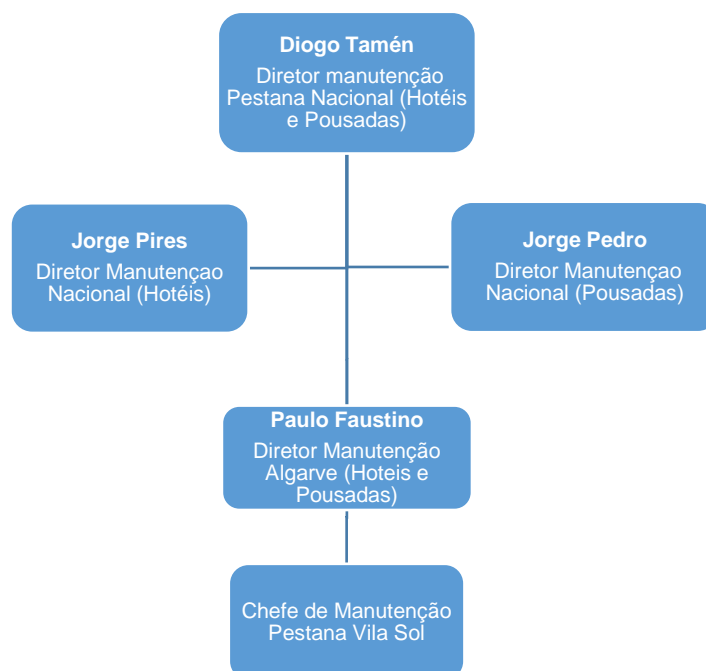
Reflexão Crítica

Quando fui para o departamento comercial, e ao falar com outros colaboradores do grupo, fiquei a compreender que a receção do Pestana Vila Sol era destacada pela sua competência. Infelizmente, durante a realização deste estágio, alguns dos elementos mais antigos mudaram de Unidades e provocou algum alarmismo em relação aos seus antecessores. Felizmente, e por este departamento ter uma chefia de grande nível, o departamento foi melhorando. Um dos problemas deste departamento, são as responsabilidades conjuntas que têm com o departamento de F&B que, muitas vezes gera alguma confusão, principalmente devido aos serviços de Room Service pois têm apoio da parte dos bagageiros.

3.9 Manutenção

A manutenção do hotel é um departamento que não responde diretamente aos gestores/diretores de alojamento pois, tem uma chefia própria abrangente a todos os hotéis do Grupo Pestana em Portugal (organograma):

Figura 16 - Organograma Manutenção



Fonte: Própria

Diogo Tamén – Diretor manutenção Pestana Nacional (Hotéis e Pousadas)

Jorge Pires- Diretor Manutenção Nacional (Hotéis)

Jorge Pedro- Diretor Manutenção Nacional (Pousadas)

Paulo Faustino- Diretor Manutenção Algarve (Hotéis e Pousadas)

Chefe de Manutenção Pestana Vila Sol

Para requisitar a Manutenção, os colaboradores dos departamentos, terão de aceder, ou pedir às suas chefias, a um portal próprio desenvolvido pela empresa Gemax (software de gestão de manutenção) para o Grupo.

O objetivo do portal é a rápida comunicação entre os departamentos e a manutenção assim como a qualidade da mesma, pois, é possível ver quem fez o pedido, as horas a que este foi inserido no portal e a situação da realização do trabalho (em espera, por concluir e concluído). Outra das vantagens do portal é o envio de um sms para o telemóvel de serviço da manutenção logo após a introdução do pedido.

Os pedidos para a manutenção podem ser os mais variados e podem surgir de qualquer departamento. Estes podem ser mais urgentes ou não de acordo com o grau de gravidade de cada situação ou problema uma vez que, um pedido pode ser respondido mais rapidamente se este estiver diretamente relacionado com um cliente não satisfeito (por vezes uma primeira intervenção a um problema poderá não ter sido suficiente o que pode provocar insatisfação) ou se for uma caldeira (que se não estiver em bom funcionamento pode retirar a capacidade de produzir agua quente num núcleo).

Reflexão Crítica

O Pestana Vila Sol é um hotel que exige bastante cuidado pois encontra-se algo desgastado. Isto faz com que seja necessário despende muito tempo em fazer manutenção preventiva apesar de terem algum apoio de empresas externas nesta matéria. O número de colaboradores é insuficiente pois, na maior parte dos turnos, este departamento não tem a capacidade de resolver duas avarias em simultâneo.

Capitulo IV - A envolvência Organizacional no processo de seleção de fornecedores

Nos dias de hoje, a performance de um colaborador é medida e avaliada por rácios que não transmitem mais do que objetivos previamente delineados com o fim de obter resultados. Estes resultados, bons ou menos bons, transmitem esforço, dedicação e principalmente estratégia que permite tomar boas decisões. Neste capítulo iremos constatar a importância da envolvência de um grupo de colaboradores para atingir resultados através da seleção de fornecedores e da análise de fichas técnicas e como estes dois temas podem estar relacionados.

4.1 Escolha do Tema

A escolha do tema está relacionada com o fato de nunca ter tido contacto com uma central de compras com a dimensão do Grupo Pestana e também por me ter sido pedido, durante o estágio, pelo Diretor de Área, o Dr. João Martins, a realização das fichas técnicas da carta do restaurante *Green Pines Bistro*.

4.2 Análise do Departamento de Compras

A dimensão do Grupo Pestana permite sem dúvida fazer grandes negócios especialmente devido ao elevado consumo de uma grande variedade de produtos. Contudo existem algumas dificuldades como se pode constatar na matriz SWOT abaixo:

Tabela 7 - Matriz Swot Departamento de Compras

Swot	Positivos	Negativos
Internos (Organização)	<i>Pontos Fortes</i>	<i>Pontos Fracos</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Elevados volumes de compras; • Grande poder negocial; • Pouca acumulação de stocks; 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada variedade de produtos; • Várias Unidades Hoteleiras e todas com diferentes características; • Pouco contacto com mercados locais;
Externos (Ambiente)	<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Crescente Globalização; • Abertura de novas Unidades Hoteleiras; 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescente interesse na prática de estilos de vida saudáveis;

Fonte: Própria

Pontos fortes:

- Grande poder negocial – O grupo tem históricos de consumos bastante elevados o que permite comprar a preços bastante competitivos e ainda conseguir aproveitar benesses de rappel¹⁸ devido ao grande volume transacionado. Também a imagem do Grupo Pestana, cada vez mais vista como uma história de sucesso, alicia os fornecedores a quererem participar e fazer negócios com o grupo;

- Pouca acumulação de stocks – Esta é cada vez mais uma tendência na hotelaria. Segundo Schonberger R. (1983) “ o inventário esconde uma série de custos adicionais” e defende também que “ a permanência de inventário mascara ineficiência e problemas de qualidade”. Assim não é necessário impingir a confeção de um produto por este se aproximar da sua data de validade pois, o Chefe de cozinha apenas requisita produtos quando necessário e ajuda também a diminuir os danos provocados por eventuais avarias de equipamentos. Para se garantir bons preços não é necessário recorrer a

¹⁸ Rappel – Desconto previamente acordado normalmente aplicado sob o valor total de compras

promoções de hipermercados pois, o fator determinante na definição do preço é o volume de consumo. Assim, os distribuidores/fornecedores só fazem entregas quando é necessário o consumo de um produto.

Pontos fracos:

- Elevada variedade de produtos – O elevado número de produtos e serviços que uma determinada unidade hoteleira necessita nem sempre permite fazer a melhor compra. São muitos os itens a negociar e por isso, é necessário dar uma maior importância a negócios que envolvam produtos com um elevado volume de consumo para que se possam atingir resultados de maior peso;
- Várias Unidades Hoteleiras e todas com diferentes características – Este ponto fraco contribui diretamente para a complexidade que envolve o departamento de compras do Grupo. Porém, existem alguns fatores que ajudam a combater este problema como as diferentes marcas que o grupo detém pois, normalmente os produtos que estas consomem estão uniformizados. Mesmo assim, existem exemplos de Unidades em que é necessário escolher um leque de fornecedores específicos para essa mesma Unidade e que por diversas razões não podem fornecer outras. Ora, devido ao elevado número de Unidades da responsabilidade deste departamento é necessário fazer um elevado número de negócios para garantir os fornecimentos necessários;
- Pouco contacto com mercados locais – É difícil ter algum contacto com mercados locais mesmo que estes se localizem próximos das Unidades Hoteleiras. Isto acontece porque nem o Grupo nem esses mercados têm um sistema de distribuição próprio deixando assim ao cargo do fornecedor/distribuidor a entrega de produtos nas Unidades.

Oportunidades:

- Crescente Globalização – Este será sempre uma oportunidade para poder negociar com fornecedores internacionais. Isto pode dar a oportunidade de continuar a fazer bons negócios e também a garantir produtos exclusivos. Convém lembrar que o cliente está cada vez mais informado e nem sempre vê com bons olhos o consumo de produtos que tem ao seu dispor no supermercado.

- Abertura de novas Unidades Hoteleiras – A abertura de novas Unidades cria um conjunto de oportunidades. De efeito imediato o aumento de consumo de produtos de fornecedores com área de distribuição de nível nacional, reduzindo assim o preço de aquisição de produtos. Este impacto é ainda maior se essas unidades se instalarem em zonas com a do Algarve ou da Madeira pois à partida irão ser fornecidos pelos mesmos fornecedores dos outros hotéis.

Ameaças:

- Crescente preocupação e prática de estilos de vida saudáveis – Não tenho de todo o objetivo de desincentivar esta prática, muito pelo contrário. Esta temática surge mais como um desafio pois, irá abandonar uma série de produtos em detrimento de outros, mais saudáveis, com maior custo de aquisição.

4.3 O Processo de Contratação

No capítulo anterior, podemos constatar os agentes envolvidos no processo de contratação e forma como os produtos são disponibilizados para compra. De seguida é possível ver alguns exemplos práticos de contratação.

Os negociadores podem ser abordados de diversas formas. Estes recebem diariamente, nas suas caixas de email, folhas de Excel com produtos e preços para os aliciarem a contratar novos produtos. A figura abaixo mostra uma tabela de comparação de preços em que temos quatro possíveis fornecedores (A,B,C e D), o preço atual de compra e a eventual poupança ou perda que temos ao mudar de fornecedor.

Tabela 8 - Comparação de Preços

	Volumetria	Quantidade	Histórico Preço LT	Fornecedores				Total Histórico	Total/MO	Poupança
				A	B	C	D			
				Preço LT	Preço LT	Preço LT	Preço LT			
4 Condições comerciais (Referências)										
4.1 Azeite Virgem ou Virgem Extra - Acidez								80.488	82.033	1.545
4.1.1 Azeite Virgem ou Virgem Extra - 75cl a 1,5l	75cl a 1,5l	1.600	3,58	3,72	3,93	3,68	3,95	5.728	5.653	-75
4.1.2 Azeite Virgem ou Virgem Extra - 2l a 10l	2l a 10l	18.000	3,40	3,59	3,77	3,51	3,93	61.200	63.180	1.980
4.1.3 Azeite Virgem ou Azeite Virgem Extra - 250cl	250cl	3.000	4,52	4,48	4,40	4,82	1,32	13.560	13.200	-360
4.2 Óleo Alimentar										
4.2.1 Óleo Alimentar - 75cl a 1,5l	75cl a 1,5l	6.000	0,84	0,90	0,94	1,003	1,09	5.040	5.400	360
4.2.2 Óleo Alimentar - 2l a 10l	2l a 10l	15.000	0,84	0,90	0,90	0,97	1,07	12.600	13.500	900
4.3 Óleo Alto Rendimento										
4.3.1 Óleo Alto Rendimento - 5l a 10l	5l a 10l	12.000	1,35	1,29	1,35	0,97	1,21	16.200	11.688	-4.512
4.4 Óleo de Tempero										
4.4.1 Óleo de Tempero - 75cl a 1,5l	75cl a 1,5l	3.000	1,40		1,29		2,2	4.200	2.040	-2.160

Fonte: Própria

É possível constatar, através desta comparação, que existe em alguns itens a possibilidade de fazer melhores negócios que os atuais. A comparação de preços é um trabalho diário neste departamento. Infelizmente, muitas das vezes, este trabalho é um pouco inglório pois, existem produtos com alterações de preço semanais o que faz com que estes consumam muito tempo que podia ser aproveitado para fazer outro tipo de negócios.

É habitual fazerem-se testes de produtos. Consoante a importância do negócio em questão, muitas das vezes é pedido a chefes de cozinha e Gestores de Unidade para participarem nestes testes. O exemplo seguinte mostra um teste realizado a alguns tipos de carne. Para este teste específico foram convidados todos os Chefes de Cozinha da Zona Algarve. A cada um deles foi distribuído uma folha com a descrição dos produtos, o seu peso, instruções de confeção e comentários a fazer. O objetivo foi recolher as suas reações aos produtos por eles confeccionados. Era importante testar não só a qualidade mas também a sua confeção para não originar problemas futuros. Muitas vezes alguns produtos podem à partida parecer uma boa aposta mas a sua confeção pode comprometer a qualidade do mesmo. Os testes servem também para aferir os eventuais desperdícios que os produtos possam ter.

Tabela 9 - Folha para comentários dos Chefes de Cozinha

Fornecedor	Ref	Descrição	Tarefa	P. Recepção	Comentários
XXXXX	XXX	Lombo de vaca	Limpar	2,8	
XXXXX	XXX	Vazía de vaca, metades	Limpar	5,35	
XXXXX	XXX	Frango Quartos Traseiros A Cong.	Grelha	10,2	
XXXXX	XXX	Peru- Peito Cong.	Grelha	3,2	

Fonte: Própria

Figura 18 - Lombo de Vaca



Fonte: Própria

Figura 17 - Vazia de vaca – metades



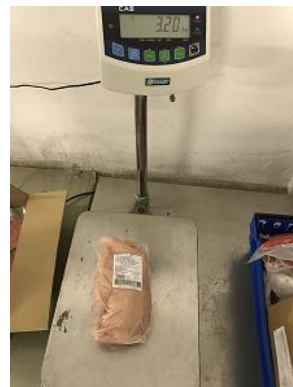
Fonte: Própria

Figura 20 - Frango Quartos Traseiros



Fonte: Própria

Figura 19 - Peru Peito Congelado



Fonte: Própria

Tabela 10 - Informação após o teste

Fornecedor	Ref	Descrição	Tarefa	P. Recepção	P. descong.	Despedição	Peso limpo	Comentários
XXXXX	XXX	Lombo de vaca	Limpar	2,8	2,52	0,82	1,76	
XXXXX	XXX	Vazia de vaca, metades	Limpar	5,35	4,5	1,4	3,1	Ok, macia, bom sabor, tenra, suco, mas saborosa, boas, Inferioir à anterior
XXXXX	XXX	Frango Quartos Traseiros A Cong.	Grelha	10,2				ok
XXXXX	XXX	Peru- Peito Cong.	Grelha	3,2	2,38			ok

Fonte: Própria

Ao ser escolhido um novo fornecedor, é necessário conhecer a sua rede de distribuição/fornecimento pois, é necessário aferir que Unidades podem beneficiar de eventuais bons negócios uma vez que, a maior parte dos fornecedores não cobre as Unidades do grupo na totalidade.

4.4 Carta do Green Pines Bistro

Em anexo é possível visualizar a carta do Green Pines Bistro. Na tabela abaixo podemos verificar quais os preços praticados para cada prato:

Quando se pensa numa carta de restaurante, à partida, os pratos de valor mais elevado seriam os mais rentáveis sendo estes:

- Nas entradas: Carpaccio de Atum, Pesticada e o Pastel de Pato;
- Nos pratos principais: Tornado do Lombo, Camarão de Tigre Grelhado e T-Bone de Novilho;
- Acompanhamentos: Todos com o mesmo preço (3 €);
- Sobremesas: O nosso Crumble, Panacotta e Seleção de Queijos;

Tabela 11 - PVP Carta

Pratos	P.V.P (€)
Entradas	
Creme de Tomte	5
Carpaccio de Atum	8
Queijo de cabra	7
Pesticada	8
Pastel de Pato	8,5
Cool Alternatives	
Carbonara	9
Risoto	10
César	9
CheeseBurger	11
Bacalhau	16
Camarão Tigre	21
Frango	11
Pernil	12
Entrecote	16
Tornado	18
T-Bone	26
Acompanhamentos	
Batata	3
Batata 2	3
Arroz	3
Linguini	3
Legumes	3
Misto de Alface c/ Cebola Nova	3
Coração de Boi c/ Flôr de Sal	3
Sobremesas	
Crumble	7
Queijos	9
Fruta	4,5
Gelado	4,5
Panacota	7

Fonte: Própria

4.5 Fichas Técnicas da Carta

Infelizmente e por razões de sigilo não é possível a divulgação das fichas técnicas. Estas contêm alguma informação que deve ser protegida nomeadamente ao nível de preço de compra de produtos. Porém é possível expor o Food Cost dos pratos conforme a tabela abaixo.

Como podemos constatar existem pratos que, apesar de terem o preço mais baixo que outros, têm um Food Cost também inferior (caso 1). Isto significa que a venda destes pratos irá influenciar positivamente o rácio geral de Food Cost que, como visto anteriormente, é o rácio mais importante para os Chefes de Cozinha. Existe também alguns casos de produtos com um preço elevado de venda e um baixo Food Cost (caso 2). Estes produtos deverão ser uma prioridade na venda. Assim, podemos destacar:

- Nas entradas: Creme de Tomate e Queijo de Cabra (caso 1) e Pastel de Pato em massa tenra (caso 2);
- Nos pratos principais: Carbonara, Risoto de Cogumelos, Cheeseburger e o Nosso Franguinho (caso 1) e Tornado do Lombo e T-Bone de Novilho (caso 2);
- Acompanhamentos: Linguini Caseiro, Batata Nova assada e Coração de Boi c/ Flôr de Sal (caso 1) e Arroz a Vapor (caso 2);
- Sobremesas: O nosso Crumble e Panacotta e Seleção de Queijos (caso 2);

Se observarmos os produtos do caso 2 podemos constatar que estes têm um preço de venda dos mais elevados e um Food Cost dos mais baixos. Isto significa que a conceção do prato e a escolha de fornecedores foi de grande qualidade. Os produtos do caso 1 devem ser vendidos como alternativas. As questões mais imediatas após esta análise são o prato do Pastel de Pato em massa tenra que se destaca pelas suas vantagens em relação às outras entradas e

Tabela 12 - Food Cost Carta

Pratos	Food Cost (%)
Entradas	
Crema de Tomte	8,8
Carpaccio de Atum	39,4
Queijo de cabra	22,7
Pestiscada	39,9
Pastel de Pato	14,7
Cool Alternatives	
Carbonara	9,2
Risoto	9,2
César	24,4
CheeseBurger	16,8
Bacalhau	29,5
Camarão Tigre	30,4
Frango	17,5
Pernil	31,4
Entrecote	26,9
Tornado	18,4
T-Bone	22,9
Acompanhamentos	
Batata	11,8
Batata 2	20
Arroz	3,8
Linguini	11,5
Legumes	20,1
Misto de Alface c/ Cebola Nova	40
Coração de Boi c/ Flôr de Sal	12,6
Sobremesas	
Crumble	5,3
Queijos	15,8
Fruta	18
Gelado	12,5
Panacota	7,4

Fonte: Própria

os acompanhamentos. Por serem vendidos todos ao mesmo preço, são uma fonte perfeita de comparação. Por se destacar também, o Arroz a Vapor é sem dúvida o acompanhamento que deveria ser mais comercializado.

4.6 Estratégias

Com esta constatação de resultados é possível desenvolver uma estratégia de venda que impulse as vendas dos produtos desejados. Como poderemos aumentar a venda de determinado prato em detrimento de outros? A fórmula mais imediata é através dos colaboradores, nomeadamente os colaboradores de sala. A credibilidade que estes têm por parte dos clientes é elevada uma vez que, estes deduzem que, os colaboradores podem ver o que o cliente não vê porque este não terá acesso, ou seja, a sua opinião é importante e verdadeira. Segundo Ojugo C. (2010), muitos clientes estão à procura do conhecimento e opinião do empregado”. Assim, e como o colaborador de sala é o que tem mais contacto com o cliente, é preciso forma-lo e dar-lhe as bases para que possa e consiga comercializar os pratos certos. Algumas vezes estes são mesmo vistos como comerciais de comidas e bebidas. Quanto mais o colaborador tiver envolvido melhor pois, segundo Ojugo C. (2010) “ comunicar estratégias com o Staff e discutir como eles podem up-seel ou cross sell. O conhecimento que ganham pode ser aumentar a confiança e lidar com os clientes” e obviamente atingir os resultados pretendidos.

4.7 Análise Geral Final

A envolvimento de vários departamentos e chefias no processo de contratação/escolha de fornecedores no Grupo Pestana é uma das grandes características. Isto acontece porque os resultados individuais de cada departamento, estão muitas das vezes dependentes de outros e faz com que o objetivo final de cada um deles seja similar. Assim, negociadores, chefes de cozinha e gestores de Unidade/Área trabalham em conjunto.

A principal dificuldade do departamento é o desgaste a que obriga a grande variedade de produtos a contratar, sendo necessário estabelecer alguns produtos como prioritários pressupondo que terão um maior impacto orçamental.

Através da análise à carta do Green Pines Bistro do Pestana Vila Sol e das suas fichas técnicas podemos constatar que existem pratos que deveriam ser prioridade na promoção e venda pois trazem maiores benefícios especialmente na redução do Food Cost.

A estratégia encontrada tem de ser implementada com o contributo dos colaboradores de sala do restaurante pois são eles que irão ser responsáveis pelo contacto com o cliente e consequentemente pela venda de pratos.

Conclusão

Com a realização deste relatório pretendeu-se desenvolver competências adquiridas ao longo da fase curricular do Mestrado.

A passagem pelos diversos departamentos permitiu-me conhecer a realidade dos hotéis do Grupo Pestana no Algarve e conhecer uma rede de colaboradores nas mais diversas áreas.

O facto de ter tido a oportunidade de ter contacto com os diversos departamentos do hotel e com o departamento comercial, enriqueceu bastante o estágio pois pude por em prática conhecimentos já obtidos e absorvi muito de como é o funcionamento atual das operações do Grupo Pestana especialmente no Algarve.

O trabalho de maior relevo, desenvolvido durante o estágio foi a realização das fichas técnicas da carta do restaurante Green Pines Bistro que serviram como base para o tema desenvolvido neste relatório.

O maior objetivo proposto com a realização deste relatório foi a identificação dos pratos com maior margem de rendimento comparativo e a formulação de algumas estratégias realçando também a importância do envolvimento de vários departamentos no cumprimento de objetivos comuns. Neste caso específica o objetivo em comum era o Food Cost que pode ser influenciado por vários departamentos.

O objetivo foi cumprido pois foi possível identificar esses mesmos pratos entre entradas, pratos principais e sobremesas que dão um maior rendimento. É possível também constatar que para o cumprimento deste objetivo é necessário o envolvimento dos colaboradores de sala pela confiança que o cliente tem para com estes.

As maiores limitações registadas não foram propriamente na realização do relatório mas durante o estágio pois, e como o hotel ficou sem Gestor de Unidade durante algum tempo, houve alguma falta de acompanhamento que infelizmente não se fez só sentir no meu estágio mas também na gestão do hotel.

Bibliografia

Arnold, J. (1999). Administração de materiais: uma introdução. Atlas

Bross, M. & Zhao, G. (2004), Supplier Selection Process in emerging markets - The Case Study of Volvo Bus Corporation in China. Gotemburgo: Graduated Business School - School of Economics and Commercial -Tese de Mestrado em Negócios Internacionais

Calvi, R., Le Dain, M., Fendt, T. & Herrmann, C. (2010) Supplier selection for strategic supplier development. Hall Archivres-Ouvert

Chai, J., Liu, J. & Ngai, E. (2012) Application of decision-making techniques in supplier selection: A systematic review of literature. Expert Systems with Applications.

Cho, D., Lee, Y., Ahn, S. & Hwang, M. (2012). A framework for measuring the performance of service supply chain management. Computers& Industrial Engineering

Deng, X., Hu, Y., Deng, Y., & Mahadevan, S. (2014). Supplier selection using AHP methodology extended by D numbers. Expert Systems with Applications

Dickson, G., (1966) An analysis of vendor selection systems and decisions. Journal of Purchasing.

Ho, W., Xu, X., & Dey, P. (2010). Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. European Journal of Operational Research

Ojugo, C. (2010). Pratical Food&Beverage Cost Control. Delmar. Cengage Learning

Onder, E. & Kabadayi, N. (2015) Supplier Selection in Hospitality Industry Using ANP. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences

Schonberger R. (1982). Japanese Manufacturing Techniques – Nine hidden lessons in simplicity. The free Press

Silva, F. (2008), Desenvolvimento da Atividade de Qualificação de Fornecedores na empresa CaetanoBus – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto – Tese de Mestrado

Weber, C., Current, J. & Benton, C. (1991) Vendor selection criteria and methods. European Journal of Operational Research

Zhang, Z., & Lei, J. (2003), Evolution of Supplier Selection Criteria and Methods. European Journal of Operational Research

Sun, J. (2017), Analysis on Cost Control in Hotel Financial Management. 3rd International Conference on Social Science, Management and Economics

Letchinger C., (2017), Restaurant Cost Control – Part 1: A Nickel-and-Dime Business. Menucoverdepot

Endereços Eletrónicos

Pestana, G. (2017) Grupo Pestana. www.pestana.com.

Golfe, F. P. (2017) Federação Portuguesa de Golfe. www.fpg.pt.

Anexos

Anexo 1 – Carta Green Pines Bistro

GREEN PINES CORNER BISTRO

Os Favoritos | The Favorites

CREME DE TOMATE ASSADO COM PESTO BAKED TOMATO CREAM WITH PESTO	5,00€
T – BONE DE NOVILHO T – BONE OF VEAL	26,00€
PANACOTA DE GINJA COM CHOCOLATE E CHANTILLY CHERRY PANACOTA WITH CHOCOLATE AND CHANTILLY	7,00€

Entradas | Starters

CARPACCIO DE ATUM TUNA CARPACCIO	8,00€
QUEIJO DE CABRA COM GRANNY SMITH GOAT CHEESE WITH GRANNY SMITH	7,00€
PETISCADA DE ATUM COM BATATA DOCE TUNA WITH SWEET POTATO	8,00€
PASTEL DE PATO EM MASSA TENRA DUCK PASTELS	8,50€

Cool Alternatives

ESPARGUETE CARBONARA CARBONARA	9,00€
RISOTO DE COGUMELOS SELVAGENS WILD MUSHROOM RISOTTO	10,00€
SALADA CÉSAR COM FRANGO CÉSAR SALAD WITH CHICKEN	9,00€
CHEESEBURGUER 200GR	11,00€

Molhos | Make it special

MOLHO DE COGUMELOS MUSHROOMS SAUCE
MOLHO DE PIMENTA VERDE GREEN PEPPER SAUCE
MOLHO DE ALHO E PRESUNTO GARLIC AND HAM SAUCE

Sobremesas | Desserts

O NOSSO CRUMBLE, MORANGO E MAÇÃ OUR CRUMBLE STRAWBERRIES AND APPLES	7,00€
SELEÇÃO DE QUEIJS SELECTION OF CHEESES	9,00€
FRUTA FRESCA LAMINADA LAMINATED FRESH FRUIT	4,50€
TAÇA DE GELADOS CUP OF ICE CREAM	6,00€

Couvert

Pão, azeite com alho, manteiga de ervas e pasta de azeitona Selection of bread, olive oil with garlic, herbal butter and olive paste	2,50€
---	-------

The Target

BACALHAU COZIDO A VÁCUO COM GRELOS E BATATA BAKED CODFISH WITH SPROUTS AND POTATOES
CAMARÃO TIGRE GRELHADO COM MANTEIGA DE ERVAS GRILLED TIGER PRAWN WITH BUTTER AND HERBS
O NOSSO FRABGUINHO ASSADO ROASTED CHICKEN
PERNIL DE BORREGO BRESEADO ROASTED LAMB SHANK
ENTRECOTE DE NOVILHO 200GR VEAL ENTRECOTE 200GR
TORNEDÓ DE LOMBO TORNEDÓ OF TENDERLOIN

Acompanhamentos | A good partner

BATATA NOVA ASSADA ROASTED POTATO
BATATA ESTALADIÇA CRUNCHY POTATO
ARROZ A VAPOR STEAMED RICE
LINGUIÇA CASEIRO LINGUINI
LEGUMES ASSADOS ROASTED VEGETABLES
LEGUMES A VAPOR STEAMED VEGETABLES
SALADA COLORIDA COLORFUL SALAD

3,00€ cada complemento


Nenhum prato, produto alimentar ou bebida incluído no couvert, pode ser cobrado se não for solicitado pelo cliente ou por este inutilizado. (Any item of this menu, including the couvert, can't be charged if not ordered or unusable by customer)


Lista de ingredientes: alergénicos disponíveis mediante pedido. | Allergic ingredients list available upon request

Anexo 2 – Torneio Sir Bobby Robson Celebrity Golf XIV

ARE INVITED TO
THE SIR BOBBY ROBSON CELEBRITY GOLF CLASSIC XIV
IN AID OF THE REFUGIO ABOIM ASCENSAO
 At Pestana Vila Sol | 16th and 17th June 2017

Celebrating a man truly
"In a League of his Own"





THIS IS YOUR INVITATION TO THE
SIR BOBBY ROBSON CELEBRITY GOLF TOURNAMENT XIV AT PESTANA VILA SOL

We will be celebrating the fact Bobby Robson was truly **"In a League of his Own"**. Iconic and legend are words used freely in this day and age, Bobby Robson lives up to that status in so many ways whether playing, coaching or managing football teams around the world.

We will be celebrating Bobby's legacy, the fact that eight years after his death his presence is still evident with his Cancer Foundation in the UK having now raised over £10million, and in Portugal Bobby's charity tournament should reach 1 million Euros for the Refugio Aboim Ascensao in 2017.

The tournament will be played on Pestana Vila Sol's Championship course on the Algarve which has twice hosted the 'Portuguese Open'

We are delighted to invite you to play with one of the corporate teams in the Sir Bobby Robson Celebrity Golf Classic and we look forward to welcoming you and your wife/partner.

The weekend comprises a Private Celebrities dinner on the Friday night followed by the tournament on Saturday and a Gala dinner on Saturday evening with cabaret and auction.



A truly wonderful weekend awaits you with the chance to relax in the sun and enjoy the delights of the Algarve with accommodation at the 5* Pestana Vila Sol hotel.

We would be grateful if you would complete the enclosed form and return it in the envelope provided to Jill Chandler or email jillchandler@re-a.co.uk or telephone Jill on 07976 171269.

Can we ask you to respond as soon as possible please, by no later than 7th December, as we wish to book your air flights at the earliest opportunity to avoid the costly increases we incurred over the last year. As you know this is a 'not for profit event' and every £ we can save will benefit the children of the Refugio.

We very much hope you are both able to accept the invitation to join me and my family at the Sir Bobby Robson Golf Classic XIV to celebrate Bob's life on and off the pitch, it will be as ever a fun weekend helping to raise money for a wonderful cause.

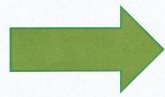
Bobby M. Robson
 Lady Elsie Robson


Anexo 3 – Material realizado na participação dos eventos da Associação Portuguesa de Greenkeepers e Goldwell.

PESTANA
VILA SOL, VILAMOURA
ALGARVE, PORTUGAL

Congresso



NOVOS DESAFIOS, NOVAS SOLUÇÕES
23, 24 e 25 de Novembro 2016



PESTANA
VILA SOL, VILAMOURA
ALGARVE, PORTUGAL

APRESENTAÇÃO

StyleSign


GOLDWELL.

28-11-2016

Anexo 4 – B. I. Diário

78,9

MOD: João Martins



BI DIARIO PVS

28/03/2017

HISTORY & FORECAST				PREVISAO DO TEMPO									
	Ontem	Hoje	Amanhã	28 Ter	29 Qua	30 Qui	31 Sex	1 Sáb	2 Dom	3 Seg	4 Ter	5 Qua	
Chegadas	3	17	26										
Partidas	15	1	7										
No. In House - Rooms	77	93	112										
No. In House - Guests	130	157	178										
Ocupação%	40,47%	49,21%	59,26%										
ADR	59,30 €	63,40 €	66,22 €										
Room Revenue	4.566 €	5.896 €	7.417 €										
Food Revenue	1.803 €												
Beverage Revenue	782 €												
Complimentary Rooms	3	3	3										

QUARTOS INSPECTED E TARIFAS DO DIA		
TIPOLOGIA	RATE WEB PESTANA	SHOW ROOM
DCL	99 €	
DSP	114 €	
DCLG	108 €	1201
DSPG	124 €	1011
DSUG	163 €	1206
DSUVS	237 €	
DSUPRE	464 €	

HOTEL JOURNAL - FO/F&B/HSK/MNT/IT			
Em dificuldade em contactar as reservas pelo nº normal ligar para o seguinte nº 210193029			
OPERA+INTERNET Entre as 18h e 09h, sempre que haja problema GRAVE, ligar: 210407655			
Preços de Golfe Março 2017: 18 buracos = 63€ — 9 buracos = 44€			
312 + 317 + 320 + 0416 + 0417 + 1207 estão como Twins neste momento			
Núcleos fechados: 11B, 14, 16 e 17. AC do # 1806 ao #1812 não funciona -Quartos 005			
ROOM SERVICE: Nova taxa 15€ - A partir das 18:30 ligar para o numero 962021869			
A partir de 09.03.2017, só se coloca roupões e chinelos nas suítes e VIPs			
Sauna e Banho Turco ligados das 11H00 às 20H00			

VIPS IN HOUSE / A CHEGAR / OUTRAS INFOS/ NO-SHOWS/COMPLIMENTARY ROOMS					
Name	Quarto	VIP	Chegada	Partida	Comentários
Mr. Magnusson , ULF	325	VIP 5	25/03/2017	08/04/2017	Cliente Repetido
Mr. Wolfgang, Schmid	1506	VIP 3	25/03/2017	01/04/2017	Cliente Repetido
Mr. Hutri , Yrjö	1012	VIP 2	26/03/2017	05/04/2017	Cliente Repetido
Mr. Lahtinen Jouko	1804	VIP 2	26/03/2017	05/04/2017	Cliente Repetido
Mr. Steuermagel , Klaus	409	VIP 5	26/03/2017	05/04/2017	Cliente Repetido
Sr. Almas , Joaquim	1007	VIP 2	28/03/2017	04/04/2017	Cliente Habitual
Mr. Smink , Hessel	426	VIP 2	28/03/2017	30/03/2017	Cliente Repetido

GRUPOS IN HOUSE / A CHEGAR / OUTRAS INFOS			
PM	NOME	COMENTÁRIOS	SALAS/TIPOLOGIAS/IN/OUT
9050	GRUPO POKE	09:00 - Academy Vila Sol [2Hr.Unlimited R.balls] 16 Pax + 2 pros 36040/5 12:54 - VILA SOL [18 holes] 16 Pax + 2 PGA PROS 36040/6	Entrada: 25.03.17 Partida: 01.04.17 11quartos (18 pax)
9056	GRUPO THOMAS FRICK	09:00 - Academy Vila Sol [2Hr.Unlimited R.balls] 16 Pax	Entrada: 25.03.17 Partida: 02.04.17 11 quartos (18 pax)
9059	GRUPO TTI	CHECK-IN 4 Quartos	Entrada: 28.03.17 Partida: 31.03.17 11 quartos (11 pessoas)

F&B			
GREEN PINES		CABANA BAR	
PA	07:00 - 10:30 Jantar	19:00 - 22:30 Menu Buffet: "Sugestão do Chef"	09:00 - 16:30
PRIME BAR		POOL BAR	
11:00 - 00:00		CLOSED	
Happy Hour - 16:00 - 18:00		L'OLIVE	
CLUB HOUSE		CLOSED	
07:00 - 19:00 - BAR / 08:30 - 18:00 - COZINHA		Room Service	24 HORAS


LOJA / RECEPÇÃO GOLFE			
07:00 - 19:00			
PISCINA EXTERIOR / SPA		PISCINA INTERIOR	
08:00 - 20:00	SAUNA / BANHO TURCO	08:00 - 20:00	TEMPERATURAS: Piscina 28° C Jacuzzi 34° C
GIFT SHOP		KIDS CLUB	
CLOSED		CLOSED	
FITNESS STUDIO / BUSINESS CENTER / SALA DE JOGOS		FARMÁCIA DE SERVIÇO	
24 HORAS		FARMÁCIA ALGARVE - Tel: 289314884	
EVENTOS E SUGESTÕES DO DIA NO ALGARVE -TOURS/ACTIVIDADES		HORÁRIO	PREÇO/PAX
ALGARVE LANDSCAPES & WINERY		08H45	46 €
		SPA - PROMOS DO DIA	
		Magic Sports Back (30') & Facial "a la carte" (30')	
		80 €	

VALORES PESTANA GROUP	
Atitude positiva e proativa/ Entusiasmo e Simpatia/Espírito de Equipa/Ética e Responsabilidade/Qualidade Superior/Renovação e Ousadia	
VISÃO PESTANA GROUP	
CRESCER COM SOLIDEZ E PAIXÃO NOS 5 CONTINENTES	
STANDARD PESTANA DA SEMANA	
***** Trate os seus hóspedes com Respeito *****	

Anexo 5 – Etiquetas para Pequeno Almoço




Anexo 6 – Formulário para inscrição de sócios



Vila Sol
PESTANA GOLF RESORT

2017 Membership Application Form



PESTANA
GOLF RESORTS

Personal Details

Last & First Name:

Hicap: Current Golf Club:

Home Address:

E-mail:

Telephone: Mobile: Gender: M F

Birth Date: Nationality: VAT:

Membership Class

Membership	Annual Fee			
	Up to 69 yrs	70 - 79 yrs	80 - 84 yrs	85 yrs & above
Single Full	€ 2.250,00	€ 1.999,00	€ 1.799,00	€ 599,00
Couple Full	€ 4.150,00	€ 3.799,00	€ 3.299,00	N/A

All Ages			
Pay & Play	**€ 599,00	Storage Cage	
Buggy at Home	€ 500,00	€ 200,00	
Buggy at Vila Sol	€ 700,00	Storage Cage w/ Trolley	
Junior (up to 18yo)	€ 599,00	€ 250,00	

* a. The Annual Fee payable is for the year in which you attain the 'Age Range'.
 b. For a Couple in different 'Age Ranges', the Annual Fee payable is the Fee for the Elder Spouse's age plus €100.

** The Green Fees are unchanged at €39 High & €29 Low Season
 High Season (Fields Mar-Apr-Oct & Nov 2016)
 Low Season (Jan, May, Jun, Jul, Aug, Sep & Dec 2016)

Membership Privileges

- 6 courses (Vila Sol, Gramacho, Pinta, Alto Golf, Silves Golf & Beloura).
- A member can introduce 3 guests per day at 50%, guests must be accompanied by the Member.
- Discounts – F&B, proshop, practice area & buggy.
- Special prices on Pestana Hotels and Pestana Pousadas de Portugal.
- 14 Day Tee Time Privileges at your Membership Course. 3 Day on the other Courses.
- Free Tennis at Gramacho.

Please note: The above privileges are correct at the time of printing but may be subject to alteration/cancellation without prior notice. **December 1st, 2016**. Membership fees includes VAT at 23%.

SIGNATURE

DATE

I confirm that all of the information I have supplied is true and accurate. My signature above indicates that I understand and agree that Pestana Vila Sol (Pinheiro Mar SA) has the right to rescind my membership and/or playing privileges at anytime for conduct deemed unreasonable or for repeat offense of rules and/or policies set forth by the golf course and/or its employees. I also understand no refund of my membership will be given for any reason, and that my membership is non-transferable. Please make cheque payable to: **PINHEIROMAR, SA**. A 2.5% surcharge will be added for all credit card payments. We strongly recommend bank transfer for payment
Beneficiary: PINHEIROMAR, SA * Banco: BANCO PORTUGUÊS INVESTIMENTO (BPI) * NIB 0010.0000.48413450001.18
IBAN PT50 0010 0000 4841 3450 0011 8 SWIFT BBPIPTPL

For further assistance please contact: Rui Gago: rui.gago@pestana.com | tel: (+351) 282 340 900 | www.pestanagolf.com