



*Proposta de Modelo para Controlo de Stock:
Aplicado ao departamento de Económico e Cozinha*

Tiago José Ramos dos Santos

2015



*Proposta de Modelo para Controlo de Stock:
Aplicado ao departamento de Económico e Cozinha*

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

Relatório de estágio realizado sob a orientação do Doutor João Viljoen de Vasconcelos,
Professor na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico
de Leiria.

Tiago José Ramos dos Santos

2015

Proposta de Modelo para Controlo de *Stock*: Aplicado ao Departamento de Economato e Cozinha

Copyright Tiago José Ramos dos Santos / 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

Realizar um estágio fora do país, provou ser um dos desafios mais difíceis que tive de superar, contribui-o para o meu crescimento pessoal e profissional e não teria conseguido sem a ajuda de todas as pessoas que me apoiaram nesta etapa.

O maior agradecimento vai para a minha família, que me ajudou e apoiou incondicionalmente, deu-me forças para ultrapassar todas as adversidades ao longo da minha vida e durante todo o estágio.

Agradeço ao Professor Doutor João Vasconcelos, por ter aceitado ser o meu orientador de estágio, pelo seu apoio e dedicação. Agradeço ao Dr. Fernando Magalhães, responsável pelo departamento de R.H. do Vila Galé, por ter feito os possíveis e impossíveis, para que o meu estágio se realizasse.

Agradeço a oportunidade há administração do VG no Brasil e a todos os colaboradores do VG Salvador, pelos bons e maus momentos, pelas amizades, por todos os conhecimentos transmitidos e por terem sido a minha família do outro lado do oceano.

Um especial agradecimento para o Tiago Gomes, Mário Fernandes e Fernando Guedes, pela amizade, força, por me terem acolhido tão bem e contribuírem de forma incrível para uma experiência marcante na minha vida.

Com grande afeto e admiração deixo um profundo agradecimento para a Inês Estrela e Ruben Reis que contribuíram de forma incessante para a realização deste trabalho.

Por fim, gostaria de agradecer à Patrícia Costa, Micaela Carvalho, Marta Verde, André Serio, Fábio Fernandes, Ana Carolina Nascimento e Ricardo Rosa pelo apoio e amizade.

Resumo

O seguinte trabalho é fruto do estágio curricular realizado no hotel Vila Galé Salvador, com a duração de nove meses, tendo sido iniciado no mês de Novembro de 2014 e terminado no mês de Julho de 2015. O hotel localiza-se na cidade de Salvador, que pertence ao estado brasileiro da Bahia. Este estágio curricular insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira da Escola Superior de Turismos e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria.

O trabalho inicia-se com a apresentação do grupo Vila Galé e caracterização do Hotel onde foi realizado o estágio. Em seguida, procedesse há descrição de todas as atividades realizadas nos setores do hotel, juntamente com a análise crítica individual. Durante o desenrolar do estágio foi feito uma análise aos principais problemas encontrados e desenvolvida uma ideia para corrigir os mesmos.

A ideia para resolver os problemas encontrados, tem por base métodos que visam aperfeiçoar o desempenho individual para o bem do coletivo. O objetivo passa por alterar o modelo atual de funcionamento da logística interna, desenvolver um modelo novo que permita criar um ambiente de trabalho mais organizado, eficaz para produzir um melhor desempenho e reduzir o desperdício nos setores em questão.

Palavras-Chave

Estágio, Gestão de *stock*, *Lean Management* Vila Galé;

Abstract

The following work is fruit of effort from a curricular internship that was accomplished at Vila Galé Salvador with the duration of 9 months, which started in November 2014 and ended July 2015. The hotel is located in the city of Salvador, which belongs to the Brazilian state of Bahia. This internship fits in the scope of the Master's degree in Hotel Management from the School of Tourism and Maritime Technology, which belongs to the Polytechnic Institute of Leiria.

The work began with the presentation of the Vila Gale Group and characterization of the Hotel where the internship was conducted. Then proceeded to description of all activities undertaken in the hotel sector, along with the individual critical analysis. During the stage of the progress was made an analysis of the main problems found and developed an idea to fix them.

The idea to solve the problems found, is based on methods aimed at improving individual performance for the good of the collective. The goal becomes to change the current model of functioning of the internal logistics, developing a new model that allows to, create a more organized and effective work environment, to produce better performance and reduce waste in the sectors concerned.

Keywords

Internship; Lean Management *Stock* Management; Vila Galé;

Índice de Matérias

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract	ix
Lista de Siglas	xv
Introdução.....	1
Capítulo 1	7
Estudo de Caso – Vila Galé Salvador	7
1.1 - Vila Galé	9
1.2 - Hotel Vila Galé Salvador	12
1.3 - Infraestrutura e Características do Hotel.....	14
1.4 - Tipologia de quartos.....	17
1.5 -Organograma Vila Galé Salvador	19
Capítulo 2	21
Estágio Curricular.....	21
2.1 - Estágio no Hotel Vila Galé Salvador	23
2.2 - Cronologia do Estágio.....	24
2.3 - Recepção	25
2.3.1 - Análise Crítica da Recepção	28
2.4 - Reservas, Grupos e Eventos.....	30
2.4.1 - Análise Crítica Reservas, Grupos e Eventos.....	32
2.5 - Housekeeping.....	33
2.5.1 - Análise Crítica do <i>Housekeeping</i>	37
2.6 - Economato e Compras	38

2.6.1 - Análise Crítica do Economato e Compras	41
2.7 - F&B (Restaurante, Bar e <i>Room Service</i>)	43
2.7.1 - Análise crítica do F&B	46
2.8 - Cozinha e Nutrição.....	48
2.8.1 - Análise crítica da Cozinha e da Nutrição.....	51
2.9 - Direção	54
2.9.1 - Análise crítica da Direção	55
2.10 - Análise Geral do Estágio.....	57
Capítulo 3	61
<i>Lean Management</i> : Ferramenta de Gestão na Hotelaria	61
3.1 - Lean Management.....	63
3.2- Princípios do <i>Lean management</i>	64
3.3 - Desperdício e sua identificação.....	65
3.4 - <i>JUST IN TIME</i> – JIT	67
3.5 - Métodos e Ferramentas do <i>Lean Managemet</i>	68
3.5.1 – Ferramenta 5 S.....	68
3.5.2 - Mapa de Fluxo de Valor – <i>VSM (Value Stream Flow)</i>	68
3.5.3 - Controlo Visual	69
3.5.4 - Sistema <i>Kaban</i>	69
Capítulo 4	71
Modelo de Gestão de <i>Stock</i>	71
4.1 - Importância da Logística e Gestão de <i>Stock</i>	73
4.2 - Metodologia	74
4.2.1 - Análise dos problemas no Sector do Economato e Cozinha.....	75

4.2.2 - Modelo Atual de funcionamento da Distribuição de <i>Stock</i>	77
4.2.3 - Proposta de modelo Controlo de <i>Stock</i> integrado no ERP do Vila Galé para o Departamento de Economato e Cozinha	80
4.2.4 - Alterações necessárias para a implementação do Modelo	83
4.3 - Situação Futura	86
Conclusão	89
Bibliografia.....	93
Anexos.....	97

Índice de Figuras

Figura 1.1 Localização Vila Galé Salvador.....	12
Figura 1.2 Vista aérea do Hotel VGS	14

Índice de Tabelas

Tabela I - Estrutura do Relatório	3
Tabela 1.1 Pontos fortes e fracos das características do hotel.....	15
Tabela 1.2 Tipologia de Quartos	18
Tabela 1.3 Organograma do Hotel Vila Galé Salvador.....	19
Tabela 2.1 Cronograma do Estágio.....	24
Tabela 3.1 Vantagens do <i>Just In Time</i>	67
Tabela 4.1 Etapas da Metodologia	74
Tabela 4.2 Modelo atual da logística de distribuição de produtos dentro do Hotel	77
Tabela 4.3 Modelo <i>Excel</i> , para ser integrado no ERP do VG Salvador	81
Tabela 4.4 Alteração de modelo de logística de distribuição do Economato para a Cozinha.....	83

Lista de Siglas

A&B- Alimentos e Bebidas

ERP - *Enterprise Resource Planning*

ESTM -Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar

F&B - Food and Beverage

FEFO- *First Expire, First Out*

FIFO – *First In First Out*

GDH – Gestão e Direção Hoteleira

IPL-Instituto Politécnico de Leiria

JIT – *Just In Time*

POS – *Point of Sale*

RH – Recursos Humanos

SIGE – Sistema Integrado de Gestão Empresarial

VG- Vila Galé

VGS- Vila Galé Salvador

Introdução

Introdução

No final do primeiro ano de mestrado em Gestão e Direção Hoteleira da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, houve a possibilidade de escolher, entre um estágio, uma dissertação ou um projeto para o segundo ano de mestrado. Optei por realizar um estágio porque me iria permitir adquirir experiência e colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico.

O estágio poderia ser realizado numa organização em Portugal ou no estrangeiro. Depois de muitos contactos estabelecidos e tentativas para encontrar uma organização que nos recebesse, surgiu a oportunidade de estagiar num hotel em Salvador da Bahia. Este hotel pertence ao grupo Vila Galé, o segundo mais influente em Portugal e com o maior número de Hotéis Portugueses no Brasil.

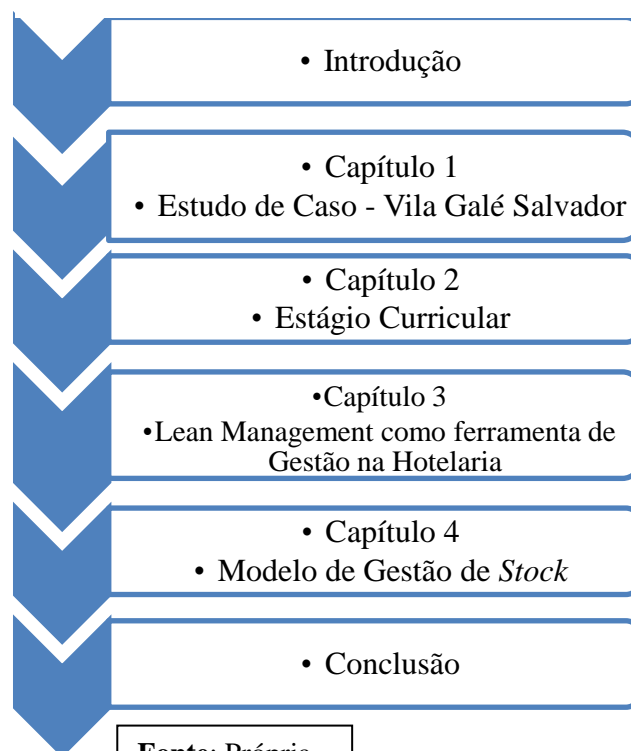
Estagiar no Brasil significa uma oportunidade de adquirir mais conhecimento e ganhar experiência, tanto a nível profissional como a nível pessoal. E neste sentido, desde o início do estágio, que me foi lançado um objetivo: acrescentar valor ao Hotel, que poderia ser alcançado através da resolução de um problema detetado a nível interno ou a nível externo.

A necessidade de acrescentar valor reside no facto do mercado hoteleiro estar cada vez mais competitivo, o que obriga a alterar os padrões de funcionamento para obter um melhor rendimento e criar vantagens competitivas sobre os principais concorrentes.

Durante o estágio foi detetada uma situação que suscitou atenção, devido à urgência de intervenção. O problema de gestão de *stock* afetava o departamento da Cozinha e do Econmato, que devido a falta de rigor de controlo, que originava perdas de produtos.

O presente relatório pretende dissecar passo a passo a origem do problema encontrado até a solução proposta para a resolução do mesmo. Através da visualização

Tabela - I Estrutura do Relatório



Fonte: Própria

da Tabela I, pode-se verificar a estrutura do relatório de estágio, em quatro capítulos, ordenados com a lógica de afunilar todo o processo de estágio, desde a descrição do grupo Vila Galé até a solução estudada para eliminar o problema encontrado no Hotel.

No primeiro capítulo é realizada uma descrição da importância e da influência do grupo Hoteleiro Vila Galé a nível nacional e internacional, tal como as submarcas que o grupo alberga, a missão e os valores que a empresa incute em cada empreendimento hoteleiro. Enquadra-se também neste capítulo, a caracterização do Hotel VGS, focando a infraestrutura do empreendimento, os pontos fortes e fracos a nível interno, a tipologia de quartos e finaliza com a apresentação da estrutura do hotel.

O segundo capítulo descreve o processo de estágio, resume a ordem cronológica e a duração de passagem em cada departamento. Realiza-se a descrição do funcionamento dos setores, apresenta-se uma análise crítica individual que consiste na descrição dos desafios encontrados e na forma como foram ultrapassados. Aqui evidenciam-se os principais problemas que catalisaram a criação do projeto final. O capítulo termina com a análise geral do funcionamento dos departamentos do hotel.

No terceiro capítulo é realizada uma contextualização teórica da temática *Lean Management* e da sua importância na conjuntura das empresas. Evidencia-se a importância de detetar as fontes de desperdício numa empresa e em seguida, explicam-se as ferramentas que, irão ser utilizadas para fomentar a proposta de projeto no próximo capítulo.

O último capítulo começa por analisar os problemas detetados no departamento do Economato e da Cozinha. Feita a análise, realiza-se uma leitura do funcionamento atual do processo logístico interno. Em seguida, descreve-se o modelo proposto, as utilidades, funções e vantagens que a sua implementação poderá trazer. O passo seguinte explica as alterações que devem ser conduzidas nos departamentos em causa, para proporcionar um funcionamento integral do novo modelo.

Na conclusão realiza-se uma análise sucinta do relatório, em seguida, é formulado uma observação das limitações sentidas perante a implementação do projeto e indicada as futuras linhas de investigação que possam suscitar interesse.

Capítulo 1

Estudo de Caso – Vila Galé Salvador

1.1 - Vila Galé

Em 1986 o Dr. Jorge Rebelo de Almeida, o Sr. José Silvestre Lavrador e o Sr. José Ruivo juntaram-se para criar o Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turístico, S.A. Em 1988 é inaugurado na Praia da Galé¹ em Albufeira o primeiro Hotel Apartamento, atualmente com o nome de Vila Galé Atlântico.

Em resposta ao sucesso do primeiro hotel, o grupo decidiu expandir o número de empreendimentos turísticos e na década de 90 abriu mais cinco hotéis em Portugal. No ano de 2001, o grupo tomou decisões estratégicas e arrojadas ao expandir a rede além do Oceano Atlântico, abrindo o primeiro hotel no Brasil.

No ano seguinte, o grupo inicia um projeto de agroturismo, onde adquire uma herdade em Beja com 1620ha que apresenta como o Hotel Rural Vila Galé Clube de Campo. Com este projeto em mãos, decidem cultivar e aperfeiçoar uma gama de azeites e vinhos com vista à produção de produtos de qualidade com intuito de, futuramente vendidos futuramente em todos os hotéis da rede e exportados para todo o mundo. Surge assim a marca Casa Santa Vitoria.

Esta herdade funciona de forma afinada, combinando o passado com presente, onde as mais recentes tecnologias se associam à tradicional técnica de esmagamento de uva² e a vindima manual, produzindo vinhos finos e azeites de acidez equilibrada, ambos de elevada qualidade.

Passados vinte e sete anos desde a inauguração do primeiro empreendimento turístico, o grupo conta agora com vinte e sete hotéis no total, cerca de vinte deles espalhados por Portugal: Beja, Évora, Cascais, Oeiras, Ericeira, Lisboa, Estoril, Coimbra, Porto, Douro, Madeira e Algarve. Os restantes hotéis estão espalhados pelo litoral Brasileiro, mais propriamente em Cabo de Santo Agostinho, Fortaleza, Caucaia, Salvador, Guarajuba, Angra dos Reis, Rio de Janeiro e Pernambuco. No total o grupo possui 6438 quartos, 12.652 camas e uma equipa de 2300 funcionários no total³.

¹ Foi na Praia da Galé que os fundadores se inspiraram para criar o nome do grupo

² Conhecida como pisa a pé

³ <http://www.vilagale.com/pt/grupo/media-kit>

O grupo não tem intenções de abrandar, estando prevista a abertura de mais um *resort* no Brasil em 2016 e a abertura de um empreendimento turístico na zona do Porto ainda este ano.

Ao longo dos anos mostrou o seu valor, com dedicação e muito trabalho, tornando-se tornar no segundo maior grupo Hoteleiro em Portugal, o decimo quinto no Brasil⁴ e encontra-se hoje em dia no ranking das duzentas maiores empresas hoteleiras mundiais.

Parte desde sucesso pode ser justificado pela missão e visão da empresa, a constante preocupação com o cliente e o desejo de querer sempre fazer melhor, traçou o destino do Vila Galé, que ganhou estatuto e notoriedade. A empresa rege-se por um lema “ Sempre perto de você / *Always close to you*”. Esta frase serve de motivação e inspiração para todos os funcionários, um realçar, que o serviço prestado é para o cliente, com o objetivo de o convencer a voltar sempre.

O funcionário da VG tem de conseguir prestar uma espécie de serviço personalizado a cada cliente, ter em atenção aos pormenores e aos detalhes, que no final da estadia podem criar uma sensação de querer repetir a experiência ou na pior das hipóteses não despertar nenhum sentimento e possivelmente levando à não repetição da estadia.

Cada letra do nome da empresa representa um valor que é realçado e transmitido a todos os funcionários:

- **V** Valorização – Motivar e formar, oferecendo possibilidade de progressão.
- **I** Inovação – Procurar melhorar produtos e serviços em prol da satisfação do cliente.
- **L** Lealdade- Honrar compromissos com clientes, fornecedores e funcionários.
- **A** Ambição – Procurar sempre melhorar qualidade de serviços.
- **G** Garantia – Produzir sempre com qualidade o melhor serviço e produto para o cliente.
- **A** Acessibilidade – Atender as necessidades dos clientes, fornecedores e funcionários, sempre que estes estejam a necessitar.
- **L** Liberdade – Promover autonomia e liberdade de exercícios de funções, para incentivar o progresso.

⁴ Maior rede de Resorts no Brasil e o maior grupo hoteleiro Português presente no País.

- **E Eficácia** – Responder com rapidez a solicitações de clientes, fornecedores e funcionários.

O grupo possui ainda quatro submarcas, três delas encontram-se no hotel em estudo, que visam promover a excelência de serviços.

- **Inevitável** - consiste num Restaurante, com *serviço à la carte*⁵, que se inspira na gastronomia Oriental e Mediterrânea, onde se confeccionam produtos de excelente qualidade;
- **Satsanga SPA & Health Clubs** – constitui um serviço de massagens relaxantes e medicinais, acompanhados de óleos naturais, estando à disposição do hóspede, que pretende obter um momento de relaxamento a nível psicológico e físico.
- **Produto da Casa Santa Vitória** – Portugal é conhecido por produzir Azeites e Vinhos de excelente qualidade. A Casa Santa Vitoria localiza-se na região do Alentejo, que é privilegiada com um solo e clima ideal para o cultivo deste tipo de produtos. No Brasil os produtos da marca, são bastante apreciados, e muito procurados pelos clientes que se hospedam no hotel. De momento, ainda não existe acordo com pontos de vendas no território Brasileiro, mas os Hotéis da rede cumprem a função de comercialização e divulgação dos produtos.

A rede VG possui planos de expansão e este crescimento é acompanhado da necessidade de gerir de forma controlada os empreendimentos. Sem as devidas ferramentas de gestão, acumula-se uma maior quantidade de funções, criado pelo aumento de funcionários, departamentos operacionais e clientes. A solução para este problema surgiu com a implementação de um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), ou SIGE (Sistema Integrada de Gestão Empresarial) que possibilitou a junção e integração de todos os dados e processos da empresa num único sistema. Esta ferramenta de gestão foi desenvolvida pela empresa *Softconcept*, que visa ter utilização em todos os hotéis da rede.

Este sistema permite que todos os departamentos do hotel trabalhem na mesma plataforma *online*, toda a informação relevante é de fácil acesso, a atualização dos dados

⁵ Referência a um serviço que trabalha essencialmente com o serviço à mesa, com um atendimento personalizado.

torna-se mais rápida, encurtando o tempo de comunicação entre cada departamento, otimizando a rentabilidade do trabalho.

Com a possibilidade de ter toda a informação dos departamentos em tempo real e na mesma plataforma, permitiu fazer uma gestão mais rápida e eficaz tanto de cada departamento como do Hotel em si, permitiu dar respostas mais rápidas aos clientes, otimizando a interação entre cada departamento. Existem muitas vantagens ao utilizar este sistema, atualmente só se utiliza no interface do programa as ferramentas que são realmente necessárias, tudo o resto é excluído. É possível moldar este sistema consoante as necessidades do hotel, aperfeiçoando e melhorando a operação e gestão. Como é um sistema que funciona *online*, significa que pode ser acedido em qualquer parte do mundo, excelente para quando um gestor se ausenta do hotel. No entanto, caso exista uma falha de internet, inviabiliza o acesso a informação, situação que caso se prolongue por muito tempo, pode impedir o funcionamento correto dos departamentos e do próprio hotel.

1.2 - Hotel Vila Galé Salvador

O VGS foi adquirido pela rede em 2003, localiza-se no estado brasileiro da Bahia, mais propriamente na cidade de Salvador da Bahia como se pode verificar em baixo na Figura 1.1. Esta zona da cidade é bastante privilegiada, visto que fica a poucos quilómetros dos pontos históricos e culturais mais reconhecidos e emblemáticos da cidade, para além disso, um dos principais desfiles de Carnaval, passa ao lado do Hotel, oferecendo uma localização ideal para quem quer usufruir da celebração mais importante do ano.

Figura 1.1 Localização Vila Galé Salvador



Fonte: Google Maps

Existem variadíssimos pontos turísticos para visitar, localizados a poucos minutos do Hotel. Entre eles destaca-se o Pelourinho⁶, onde existe muitas atuações do famoso grupo de Carnaval - Olodum⁷, o Forte de São Marcelo⁸, o Elevador de Lacerda⁹ e a Fundação Casa de Jorge Amado¹⁰. No entanto a cidade também é caracterizada pela alegria e descontração dos seus habitantes. Perto do hotel, localiza-se um bairro boémio, de seu nome Rio Vermelho, com uma vasta variedade de bares, ideal para divertimento noturno.

Salvador da Bahia é uma cidade rica em cultura e com um passado histórico ligado a escravidão, aos direitos dos negros e às religiões Africanas que estão muito enraizadas no povo Baiano. O Hotel alberga quatro Orixás¹¹ como sinal de respeito a cultura e as crenças tanto dos funcionários, hóspedes e habitantes da cidade.

Segundo o manual de recepção do VGS, os principais motivos de visita ao Hotel, focam nos negócios, lazer e eventos. A grande maioria de turistas que visita o Hotel é de nacionalidade Brasileira, no entanto, o empreendimento turístico recebe pessoas de vários países, na sua maioria da Argentina, Uruguai, Chile, Paraguai, Portugal, Estados Unidos, França, Espanha e Alemanha.

⁶ Bairro de Salvador, com características do Barroco Português, que foi classificado como Património Histórico pela UNESCO em 1980.

⁷ Bloco Africano de Carnaval fundado a 25 de Abril de 1979. Sendo uma organização não-governamental, promove ações contra a Discriminação Social, estimulando os direitos Cívicos e Humanos

⁸ Forte circular de estilo renascentista, localizado a trezentos metros da costa de Salvador, inspirado Torre do Bugio em Lisboa. Teve um papel estratégico na História da Independência do Brasil e hoje em dia é uma das figuras de marca da Cidade.

⁹ Primeiro Elevador Urbano do Mundo, idealizado por António de Lacerda, inaugurado em 1873, tinha objetivo de facilitar a deslocação entre a Praça Thomé de Souza, na Cidade Alta e a Praça Cairu na Cidade Baixa. Hoje em dia continua a ter bastante utilidade para os moradores e é o principal cartão postal da Cidade de Salvador.

¹⁰ Localizada de frente para o Largo do Pelourinho, é uma instituição cultural que visa a estudar e a divulgar toda a obra de Jorge Amado e da literatura Baiana em geral. Jorge Amado foi dois escritores mais influentes do Brasil, sendo que este local foi construído para preservar e divulgar toda a sua obra.

¹¹ Os Orixás são deuses Africanos que correspondem a pontos de força da Natureza. Estes deuses da natureza simbolizam a Água, Terra, Fogo e Vento. Os mais conhecidos são Iansã, Oxum e Xangô.

1.3 - Infraestrutura e Características do Hotel

O empreendimento turístico tem a característica de ser um edifício só, com formato retangular. Foi projetado para que uma das metades tivesse vista para o Oceano e a outra metade tivesse vista para os prédios vizinhos, como se pode verificar na Figura 1.2.

O andar térreo e o piso -1 são os andares do hotel destinados ao contacto com o cliente, onde os principais departamentos operacionais e não operacionais se encontram. O Hotel funciona num sistema de Pequeno-Almoço incluído, é possível ser alterado para Meia-Pensão consoante a antecedência do pedido. As refeições principais são servidas no Restaurante Versátil, com a tipologia de pratos padronizada da rede.

Figura1. 2 - Vista aérea do Hotel VGS



Fonte: <http://www.litoralverde.com.br/resort/salvador/vila-gale-salvador.php>

Como em todos os Hotéis da rede, não poderia deixar de existir áreas concebidas especialmente para o lazer e descontração do hóspede. No Piso -1, encontra-se o Ginásio, o Banho Turco, o Jacuzzi, o SPA *Satsanga* (comum em todos os hotéis da rede) a Piscina e o Bar da Piscina.

No piso térreo, localiza-se o Bar do Lobby, o Bar do Opera, uma loja de recordações da Bahia, no *lobby* do hotel encontra-se um balcão de uma agência de viagens local (com a qual o hotel realizou um convénio) com passeios pelos pontos culturais e naturais da cidade e uma agência de aluguer de Veículos. Existe ainda um *Business Center*, que permite aos clientes acederem à Internet mediante o pagamento de um valor base por hora.

O Hotel não sobrevive só de lucro do alojamento e da restauração, desta forma possui ainda cinco salas de eventos com excelentes equipamentos e bom espaço para as empresas locais e extra estado poderem fazer as suas reuniões ou eventos. Existem cinco salas de eventos: Master I (Vinícius de Moraes / Pablo Neruda); Master II (Noel Rosa / Tom Jobim); Ari Barroso.

As salas de Vinícius de Moraes, Pablo Neruda, Noel Rosa e Tom Jobim, podem ser montadas de forma a criarem dois salões grandes – Master I e Master II, ou simplesmente serem usadas como salas individuais. Os nomes das salas foram inspirados em poetas e compositores brasileiros e chilenos mais emblemáticos do século vinte. O hotel possui ainda dois estacionamento subterrâneos privativos, dois elevadores sociais, um elevador exclusivo para o uso da piscina e um elevador de serviço. De forma resumida, identifiquei ao longo do estágio as características internas, que sobressaem positivamente e negativamente, como se pode verificar-se na Tabela 1.1.

Tabela 1.1 Pontos fortes e fracos das características do hotel

Hotel	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quartos Amplos; ➤ Localização frente ao Mar e perto da zona Histórica; ➤ Localização perto do principal desfile de Carnaval da Cidade; ➤ Pequeno-Almoço; ➤ Clima Tropical; ➤ Acesso de Internet em todo o Hotel; ➤ Qualidade do serviço prestado; ➤ Área de Lazer diversificada; ➤ Serviço de atendimento ao cliente disponível 24 horas; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Internet Cobrada para hóspedes que queiram mais de um acesso; ➤ Pouca diversificação de serviços na área de eventos; ➤ Manutenção do Hotel; ➤ Sazonalidade ➤ Falta de Segurança fora do Hotel;

Fonte: Própria

Pontos Fortes:

- Quartos Amplos: Todos os quartos possuem bastante espaço, desde o *standard* até as *suites*. Uma família de quatro ou mais pessoas consegue ficar confortável em qualquer habitação.
- Localização frente ao Mar e perto da zona Histórica: A cidade possui um rico passado histórico, com muitos monumentos datados desde a chegada dos Portugueses ao Brasil. Perto do Hotel, localiza-se a zona mais antiga da cidade, onde se encontra o Pelourinho. O hotel possui vista privilegiada para o mar, além de ter acesso fácil a diversas praias.
- Localização perto do principal desfile de Carnaval da Cidade: Salvador é palco de um dos Carnavais mais emblemáticos do Brasil, todos os anos milhões de pessoas deslocam-se a cidade para a festa e um dos principais desfiles desenrola-se a escassos metros do Hotel.
- Pequeno-Almoço: O hotel, dispõem de uma refeição muito vasta e diversificada. Possui frutas da região, uma secção de frios, produtos de gama saudável, grande seleção de pães e refeições quentes.
- Clima Tropical: O clima em Salvador caracteriza-se por ser Tropical, possuir uma percentagem de humidade elevada, a temperatura ambiente oscilar entre os 32°C e os 25 °C durante o Verão e Inverno.
- Acesso de Internet: Foi feito um investimento de aquisição de routers de internet, que permitiu um acesso mais rápido e fácil em todas as áreas do hotel.
- Qualidade do serviço prestado: Todos os serviços servem um padrão de qualidade típica da Vila Galé.
- Área de Lazer diversificada: O hotel dispõe de jacuzzi, sauna, ginásio com diversos equipamentos e piscina disponíveis das sete da manhã até às nove da noite.
- Serviço de atendimento ao cliente disponível 24 horas: Caso o hóspede necessitar de algum apoio, informação, ou algo para comer a meio da noite, o serviço da receção e da cozinha funciona durante 24 horas, que permite uma resposta imediata em qualquer instância.

Pontos Fracos:

- Internet Cobrada nos apartamentos para mais de um acesso: O sistema VG só permite gerar uma senha por cliente, caso necessite de mais um acesso existirá um custo acrescido. Devido a limitações de qualidade de internet na cidade, o hotel para garantir um serviço de excelência a todos os clientes.
- Pouca diversificação de serviços na área de eventos: A cidade tem dificuldade em captar atenção e fornecer condições para a realização de grandes eventos, o que impõe um desafio maior para o Hotel para conseguir arranjar soluções para fazer face a ocupação fraca durante a época baixa.
- Manutenção do Hotel: Devido a localização frente ao mar, o hotel sofre bastante com o desgaste do salitre. Nota-se nas habitações um desgaste geral devido ao pouco cuidado por parte de antigos hóspedes. Os responsáveis pela manutenção não conseguem acompanhar a tendência diária de incidência de problemas, o que causa desconforto e desilusão para os hóspedes.
- Sazonalidade: A cidade de Salvador tem o seu foco turístico mais importante nos meses de Dezembro a Fevereiro, que coincide com os meses de temperaturas mais elevadas, com o Carnaval e com as férias das pessoas que vivem na região. No resto do ano, existe mais precipitação e as pessoas que normalmente tirão férias nestes meses preferem passar uns dias em resorts.
- Falta de Segurança fora do Hotel: A cidade sofre de muita violência e assaltos, o que cria um clima de insegurança para o hóspede.

1.4 - Tipologia de quartos

O Hotel dispõe de oito andares dedicados exclusivamente ao hóspede, cada andar, possui vinte e oito apartamentos. No total contabiliza-se duzentos e vinte e quatro apartamentos, sendo duzentos deles *Standard* e os restantes vinte e quatro *Suítes*. Todas as *Suítes* são vista mar, oitenta quartos *Standard* possuem vista mar, os restantes cento e vinte *Standard* tem vista para a cidade. Os apartamentos são enumerados de 1 a 28, sendo todos os números pares correspondentes a vista mar (a exceção do apartamento 28) e os números ímpares são vista cidade. Pelo gráfico da Tabela 1.2 podemos verificar, como são distribuídos os apartamentos no Hotel.

Tabela 1. 2 Tipologia de Quartos



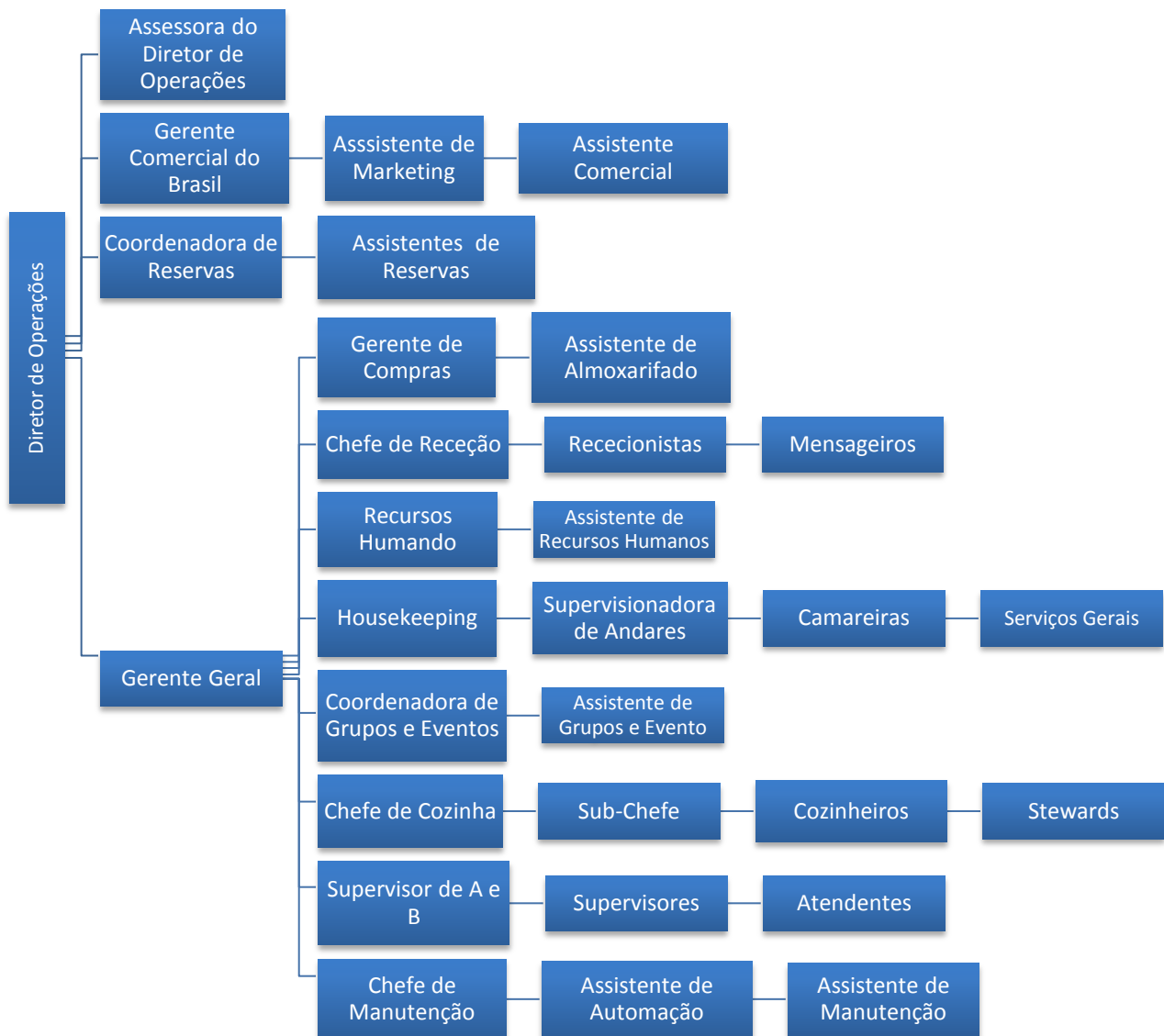
Os apartamentos *Standard* podem ser *Single* (uma cama *King Size*) ou *Twin* (duas camas *Queen Size*), todos possuem uma área de 26 m², não existe diferença em termos de tipologia de apartamento entre o *Standard* com e sem vista mar, o fator diferenciador é apenas a vista que apresentam.

Os apartamentos conjugados estão concebidos a que exista ligação entre um apartamento *Single* e um apartamento *Twin*. Desta forma temos sempre seis pares de apartamentos conjugados por andar, menos no primeiro andar onde a *suite* do 120 possui uma conexão com o apartamento 122. O primeiro andar distingue-se por mais dois motivos, sendo que o apartamento 128 é o único que está adaptado para receber pessoas com mobilidade reduzida, além disso os apartamentos vista mar deste piso (a exceção da *suite* 118 e 120) possuem varanda privativa. Focando agora nas características das Suítes Farol, possuem 34 m² e para além de todos os itens que se encontram nos apartamentos *Standard*, possuem uma cama *King Size*, uma banheira de Hidromassagem e um sofá.

As Suítes oceânicas e Suítes Superiores possuem a dimensão de 42,20 m², a semelhança que as *Suítes* Farol, possuem os mesmos itens que os apartamentos *Standard*, a exceção de que na SO existem duas televisões LCD, uma cama *King Size*, uma banheira de Hidromassagem e uma sala de estar com um sofá. A diferença da SO para a SSU, é que na SSU sala foi substituída por mais um quarto, sendo a única categoria de *Suíte* no hotel com duas camas *King Size*.

1.5 -Organograma Vila Galé Salvador

Tabela 1.3 Organograma do Hotel Vila Galé Salvador



Fonte: Sebenta de recepção do VGS

O quadro de funcionários, está apresentado no organograma da Tabela 1.3. O Hotel serve de sede aos departamentos de reservas e comercial, estes são responsáveis pela parte de vendas, marketing e reservas de todos os hotéis e *resorts* da rede no Brasil. Pode-se verifica-se que o Gerente Geral é o responsável pelas ações desenroladas no empreendimento. Ao descer na hierarquia, encontram-se os responsáveis por cada departamento e sucessiva divisão de cargos.

Capítulo 2

Estágio Curricular

2.1 - Estágio no Hotel Vila Galé Salvador

O estágio serve de preparação para a realidade de trabalho, um treino que permite cometer erros e aprender com eles de forma controlada, para possibilitar a redução dos mesmos e combinar experiência com conhecimento.

No primeiro ano de Mestrado em GDH, informaram-me que existia a possibilidade de fazer um estágio curricular de nove meses no estrangeiro ou em território nacional. Sempre tive o interesse de conhecer novas culturas e países. Além disso, amigos e familiares incutiram-me a ideia de sair do país por uns tempos de forma a alargar horizontes a novas experiências.

Uma experiência fora do país, na minha opinião, iria valorizar o meu currículo e possibilitar um crescimento pessoal e profissional. Com este pensamento, comecei a enviar *emails* para os países que me suscitavam mais interesse. Obtive muitas respostas a rejeitarem a minha candidatura. Entretanto, tinha duas colegas de turma com um objetivo semelhante para o segundo ano de Mestrado que já tinham sido aceites para estágio num Hotel da Rede Vila Galé no Brasil e que mencionaram a possibilidade de eu conseguir da mesma forma. Com informações dos termos do estágio em questão, repassaram-me os contactos do responsável dos Recursos Humanos, o Sr. Fernando Magalhães que, depois de uma troca de *emails* e uma entrevista, me informou que a minha candidatura tinha sido aceite.

Eu e as minhas colegas fomos destacados para Salvador da Bahia. No entanto, enquanto elas iam ficar no mesmo Resort, o meu local de trabalho situava-se a sessenta quilómetros, no centro da cidade, no Hotel Vila Galé Salvador.

Neste capítulo vou explicar como foi definido o meu plano de estágio, resumir as atividades realizadas em cada departamento e expor uma análise crítica de cada sector, com os pontos positivos e negativos que me apercebi ao longo dos nove meses.

Para finalizar, vou fazer uma conclusão do que assimilei ao longo do estágio, elaborar uma opinião construtiva dos fatores cruciais a serem melhoradas, para aumentar o rendimento pessoal dos funcionários e proporcionar uma melhor colaboração entre cada departamento do Hotel.

2.2 - Cronologia do Estágio

Neste estágio de 9 meses, tive a possibilidade de passar por vários departamentos do hotel. Após muitas horas de trabalho, comecei a entender a logística da operação, onde todos os dias surgem novos desafios, que requerem experiência e capacidade de improvisação para os conseguir resolver.

Tabela 2. 1 Cronograma do Estágio

	2014		2015						
	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho
Recepção	20/11 a 28/02								
Housekeeping					01/03 a 22/03				
Economato					23/03 a 30/04				
F&B Restaurante, Room Service e Bar							01/05 a 31/05		
F&B Cozinha								01/06 a 30/06	
Assistente de Operação									01/07 a 30/07

Fonte: Própria

A realidade do mundo de trabalho no Brasil difere da realidade Portuguesa. No entanto, a rede VG possui um sistema de funcionamento padrão em todos os empreendimentos, facilitando assim a operação. Através do cronograma apresentado em cima (Tabela 2.1), é possível verificar o tempo de passagem em cada departamento, seguindo o acordo de estágio de oito horas por dia com um dia de folga. Tive a possibilidade de fazer horas extras o que me permitiu uma passagem rápida por departamentos que não estavam delineados na proposta de estágio. Ao passar em cada departamento fui assimilando o modo de trabalho, a importância individual e de que forma um sector influenciava o restante funcionamento do Hotel. Ao longo do estágio detetei pontos fortes e pontos fracos que eram constantes em vários departamentos, ou pelo modo em que estavam a seguir o padrão de trabalho, ou pela atitude pessoal, que influenciava negativamente os restantes colaboradores. Nas próximas linhas irei fazer uma descrição sobre o que aprendi em cada departamento, apresentando uma análise crítica dos pontos negativos e positivos de cada sector e indicar os fatores em que me baseei para apresentar o desafio ao Hotel.

2.3 - Recepção

Iniciei o meu estágio no departamento da recepção, onde dei os primeiros passos no sistema da Vila Galé e do contacto com o cliente brasileiro. No início, foi uma tarefa árdua porque tive algumas dificuldades em comunicar com o cliente, mesmo falando o mesmo idioma, tive de adaptar a minha forma de falar, para que me conseguissem compreender.

A recepção é o departamento onde o hóspede tem o primeiro contacto com o hotel, sendo a linha da frente que irá proporcionar a primeira impressão. Devido à importância que este departamento possui, é crucial que os seus funcionários transmitam os valores da empresa para o cliente, durante a chegada e ao longo da estadia. É necessário profissionalismo na forma como se transmite informação e durante a prestação dos serviços dado que, se o funcionário não estiver nas devidas condições, poderá influenciar negativamente a percepção do hóspede perante o hotel.

O rececionista tem de ser um bom anfitrião, receber um hóspede da forma como ele próprio gostaria de ser recebido ou ainda melhor. Existem clientes que não gostam de perder muito tempo quando chegam ao hotel, pretendem apenas receber as chaves e ir para o quarto, outros preferem receber todas as informações de uma vez para não terem de fazer uma segunda deslocação à recepção. Em alguns casos, mediante fatores como a personalidade, o temperamento ou feitio do hóspede, a agilidade do rececionista em perceber estas condições é de extrema importância para proporcionar a melhor recepção possível.

O rececionista tem de ser uma pessoa culta, multifacetada, flexível, simpática, cordial, tolerante, imparcial, com domínio em várias línguas e que não seja preconceituoso. Este perfil, resulta num serviço personalizado e profissional a um maior número de clientes.

Conhecer o hotel e o funcionamento de outros departamentos, contribui positivamente para uma informação mais precisa e coerente, evitando assim discursos longos que poderão causar mais dúvidas ao hóspede. Quando o hóspede pede ajuda na reparação de alguma coisa do apartamento, solicita informação de horários do restaurante ou apenas necessita de mais um cobertor na sua cama, é a função do rececionista repassar de imediato a informação para os devidos departamentos.

A recepção é um departamento que funciona 24 horas, onde normalmente consta o turno da manhã, turno da tarde e turno da noite. A hierarquia deste departamento, possui como seu representante o chefe de recepção, esta pessoa coordena a equipa e tem a palavra final na tomada de decisões. A seguir encontramos os rececionistas de primeira e de segunda, terminando nos messageiros.

O Chefe de Recepção, tem a responsabilidade de, todos os dias, verificar o lançamento de diárias, fazer ajustes de última hora e fazer a faturação de reservas individuais e de grupos. Esta operação consiste na impressão de uma folha com informação detalhada dos consumos de serviços e produtos do hóspede durante a estadia. Para a faturação de grupos, é necessário a verificar o contrato da tarifa em acordo. Este contrato localiza-se na própria reserva do grupo, que é inserida pelo departamento de Grupos e Eventos. A faturação é um processo burocrático, mas que requer que todos os documentos estejam em ordem e com informações corretas, para que seja possível realizar o pagamento dos serviços do hotel.

O dia na recepção começa com a saída do cliente do hotel, termo técnico de *check-out*. Durante a saída do hóspede é emitido um extrato do consumo da estadia e de extras consumidos do hotel, juntamente com a emissão de uma nota fiscal eletrônica¹². O horário do *check-out* está estipulado até ao meio dia, no entanto, com o pagamento de uma taxa é possível prolongar a saída por mais umas horas.

Durante a manhã é verificado no sistema, se a responsável do departamento de *Housekeeping*, disponibilizou algum quarto para as entradas do dia. Existe uma cooperação fulcral entre o departamento da Recepção e o departamento de *Housekeeping*. Sem a devida comunicação, não é possível obter um serviço eficaz. A cooperação entre departamentos torna-se indispensável, quando existe o dilema entre quartos disponíveis vs chegadas para o dia. Por exemplo, se existir um número de quartos com previsão de chegada maior do que aqueles que estão limpos, atribui-se os quartos consoante as pessoas que cheguem. Caso contrário, é possível atribuir de uma vez os apartamentos para as devidas chegadas, tornando o serviço mais fácil, sendo apenas necessário fazer pequenas alterações de última hora se o cliente tiver alguma exigência, que não tenha sido confirmada previamente.

¹² A Nota Fiscal de Serviços Eletrônica (NFS-e) é um documento fiscal de existência exclusivamente digital, gerado e armazenado eletronicamente pela Prefeitura do Salvador para documentar as operações envolvendo a prestação de serviços, que irá substituir as tradicionais Notas Fiscais de Prestação de Serviços previamente impressas em talão ou formulário contínuo.
<https://nfse.sefaz.salvador.ba.gov.br/OnLine/Institucional/Nfse.aspx>

No *check-in*, o hóspede preenche a FNRH¹³, recebe as chaves do quarto, uma carta de boas vindas e é acompanhado pelo mensageiro que esclarece qualquer duvida adicional. Na carta de boas vindas, constam as informações relevantes de horários e procedimentos do hotel: horários de *Check-out*, *late Check-out*¹⁴, Pequeno almoço, Almoço, Jantar, *Room Service*, Bares, Piscina, Jacuzzi, Sauna, Spa e Ginásio, ramal dos quarto e da Recepção

No final do turno da tarde, com os *Check-in* realizados e os dados dos hóspedes já inseridos no sistema, chegamos à auditoria. O auditor noturno tem a responsabilidade de fazer o controlo interno, preparar o sistema para o próximo dia e retirar os relatórios de gestão. O auditor retira um relatório do sistema VG, que indica todos os pagamentos que foram efetuados, por cartão de crédito ou dinheiro durante o dia. O objetivo é retirar o extrato de todas as máquinas de cartão de crédito e comparar com os lançamentos no sistema, para verificar se houve, ou não, erros a inserir os dados e, caso existam, efetuar de imediato a correção dos mesmos. Este processo visa em corrigir lançamentos indevidos e impedir que exista acumulação de correções para os próximos turnos.

Durante a noite, o auditor verifica as reservas que não chegaram e efetua o pagamento das mesmas, caso esteja previsto no contrato e inicia o processo de saídas do próximo dia. Existem reservas de algumas agências e operadoras em que é necessário o pagamento durante o *check-in (booking)* e outras indicam o número de cartão de crédito para pagamento da diária (*xpedia*). No entanto, a faturação apenas é realizada quando rodam no sistema, todas as diárias. Desta forma, é feito o lançamento em cartão de crédito ou dinheiro, e deixado em aberto no sistema, e só no final da estadia é que é dado baixa do valor. Na receção, existe um armário com oito gavetas (correspondendo ao número de andares do hotel) e dentro de cada gaveta 28 pastas (corresponde aos apartamentos), onde são arquivadas as FNRH e os comprovantes de consumos. Para finalizar, o auditor prepara os processos com os comprovantes de consumo, que são anexados ao extrato da conta, deixando organizada a faturação para o próximo turno.

¹³ Folha de Registo Nacional de Hospede, obrigatório em todos os empreendimentos Turísticos, possui o objetivo de registar os dados pessoais de cada pessoa que pernoite no estabelecimento.

¹⁴ Horário limite de saída de um hóspede, onde paga uma taxa extra para continuar no apartamento, sem ser necessária o lançamento de mais uma diária.

2.3.1 - Análise Crítica da Recepção

O departamento da recepção estabelece o primeiro contacto com o cliente mas muitos colaboradores não possuem formação adequada para lidarem com todo o tipo de pessoas. A carência de domínio de línguas é inegável, dificulta a troca de informações e pode agravar situações que eram evitáveis logo a partida, com o recurso a um diálogo correto. O principal público do hotel fala português, no entanto, a restante fração fala inglês, espanhol, francês e alemão o que acentua a necessidade de um colaborador dominar pelo menos uma língua estrangeira, evitando a necessidade de ter de chamar o chefe de recepção ou alguém da direção para fazer um *check-in*.

Quando integrei na equipa de recepção, assisti a comportamentos que não eram adequados ao local de trabalho. Verifiquei que existiam rececionistas que influenciavam negativamente outros colegas de trabalho, seja a dar o exemplo errado de postura, de política de trabalho ou a sobrecarregar os demais com trabalhos extra, que não tinham sido realizados no horário devido. Esta sobrecarga de trabalho resultava na não conclusão dos processos, isto é, cada um adia um pouco do seu trabalho para o seguinte e assim sucessivamente, tornando-se num ciclo negativo de profissionalismo e resultava num acumular de processos por concluir.

O mau desempenho nas tarefas da recepção, influencia negativamente o trabalho dos restantes departamentos. Quando chegavam hóspedes ao hotel, era pedido que preenchessem a folha de registo nacional com os dados principais, no entanto, quando existia mais de uma pessoa na reserva, só eram registados os dados da primeira pessoa o que condicionava o trabalho de outros departamentos, quando necessitavam de fazer lançamento de consumo de produtos, visto terem dúvidas no nome de um hóspede e o sistema só indicar o nome de uma pessoa.

Uma situação caricata e frequente, era o constante fluxo de hóspedes à recepção a pedir senhas de internet. Na altura que frequentava o departamento, o hotel ainda não tinha estabelecido limite de senhas de internet, desta forma o hóspede tinha a possibilidade de pedir várias senhas de internet consoante o número de aparelhos eletrónicos que possuísse. Os rececionistas, imprimiam numa folha A4, os dados de *username* e *password*, que me parecia ser um gasto exagerado de papel. Empenhei-me em projetar papéis próprios para a colocação dos dados de forma, a que numa folha A4 coubessem 25 cartões, sendo apenas necessário efetuar o corte. Com estes cartões, bastava aceder ao sistema e escrever os

dados que surgiam no ecrã, sendo uma forma mais prática e com menos gastos para o hotel. Infelizmente, nem todos os rececionistas gostavam da ideia e, devido à força de hábito e falta de interesse, continuaram a imprimir em folhas A4. O sistema só permitia que as senhas durassem 24 horas, o que implicava a impressão de folhas consoante o número de dias da estadia. Passado uns meses o sistema de internet foi alterado, permitindo apenas uma senha por habitação, pondo de lado a necessidade de impressão de folhas A4.

Durante a noite, o auditor não realizava devidamente a correção dos lançamentos em cartão, o que significava que era necessário efetuar novamente o mesmo processo, originando acumulação de trabalho desnecessário e diminuição de tempo para realizar outras tarefas importantes. No mesmo período de tempo, o responsável do turno da noite, não realizava propriamente o arquivo de FNRH de hóspedes, que tinham saída prevista para o dia, dificultando assim o trabalho de quem futuramente, necessitasse de ter acesso a este documento.

Não era dada a devida atenção aos pormenores, que faziam diferença no futuro, agilizando o trabalho dos restantes funcionários. O mesmo acontecia com o desempenho individual de cada funcionário, a falta de pro-atividade, levava a precariedade das funções realizadas e, conseqüentemente, originava desinteresse na função que desempenhavam, o que causava a falha de comunicação, tanto a colaboradores do mesmo departamento, como a colaboradores dos restantes departamentos. A pouca comunicação dos acontecimentos, originava falha na execução das tarefas, que resultava num mau serviço ao hóspede. Situações deste género poderiam ser evitadas com a devida comunicação e feedback entre colaboradores.

Ao longo do tempo que estive no departamento, ensinaram-me a lidar com vários tipos de pessoas e ganhei interesse em resolver situações que surgiam na receção. Ensinaram-me como o sistema VG funciona e comecei a perceber como se realizava a faturação a nível direto com o hotel ou através de agências de viagens e operadoras. Tentei dar o meu melhor e ser pró-ativo durante o meu horário de trabalho, quis assegurar-me que os apartamentos estavam devidamente atribuídos, as chaves estavam nos envelopes e informações relevantes eram passadas para outros departamentos.

Durante a minha passagem pelo departamento, assisti á troca de chefe de departamento. A chegada do novo responsável, trouxe mudanças positivas, tal como a reforma de modos de trabalho, rejuvenescimento da equipa e uma nova mentalidade de

trabalho. O novo Chefe tinha muito trabalho pendente deixado por responsáveis anteriores. Apesar de tudo, encarou bem o desafio e conseguiu faturar muitos processos que estavam pendentes há muitos meses.

O departamento ficou mais organizado, foi imposta ordem e as funções que cada funcionário tinha de cumprir. O não cumprimento e o desleixo das funções era punido, não sendo aceite por parte dos colegas. A mudança de atitude, aumentou a produtividade individual e melhorou o desempenho do departamento, criou uma atmosfera de confiança e profissionalismo que se notava na satisfação dos hóspedes.

2.4 - Reservas, Grupos e Eventos

Durante o meu estágio na receção, existiram situações relativas a reservas de ultima hora, tipologia de quartos, valor a cobrar, que não sabia como resolver. No entanto, como o departamento de reservas estava localizado no hotel, decidi passar algum tempo neste sector, durante e fora de horário laboral, para conseguir resolver as situações. Este departamento é responsável pelo processo completo da reserva. No Brasil existem sete hotéis da rede VG, onde em cinco deles, o departamento insere todas as reservas individuais, de operadores turísticos e agências de viagens. Neste departamento, foi-me explicado a diferença das reservas que eram feitas diretamente com o hotel, e reservas por intermediários. As reservas diretas, tinham o processo facilitado, sendo apenas necessário verificar a tarifa em vigor no sistema VG e passar a inserção da mesma. A central de reservas para além de tratar de reservas *online*, também possuía Serviço de apoio ao Consumidor, mais conhecido por SAC, que tem por objetivo, tirar duvidas dos serviços do hotel e efetuar reservas por contacto telefónico.

Como a rede funciona com o sistema SIGE, é relativamente fácil e pratico para um colaborador deste departamento, indicar na própria reserva, uma especificação ou atenção especial ao cliente, evitando uma situação embaraçosa e constrangedora no momento do *check-in*. Durante o estágio, tive permissão para inserir reservas no sistema do hotel, ajudando as minhas colegas com o grande número pedidos. O sistema VG foi desenvolvido para facilitar o trabalho dos colaboradores da rede. Assim, durante a introdução de reservas, é possível indicar a tarifa acordada, o número de voucher da reserva, a especificação de tipologia de alojamento e alimentação, número de pessoas e informação adicional

relevante. Permite um rápido acesso a informação, resultando numa melhor eficácia do serviço.

Para as reservas de operadores e agências de viagens, é necessário uma atenção redobrada. O colaborador precisa de entrar no sistema da operadora turística, verificar a tarifa correta acordada com o hotel, para evitar o lançamento de diárias com valor díspar e impedir a faturação incorreta. Outro departamento que tive a oportunidade de integrar, fora de horário laboral, foi o de Grupos e Eventos. Este departamento é responsável pela organização de Eventos no hotel, e pela preparação da logística que envolve os restantes departamentos. A pessoa responsável por este departamento no hotel, começa por vender os serviços disponíveis, seja em alojamento para grupos ou venda de salas para eventos. O processo de venda, passa por acompanhar o futuro cliente pelo hotel, mostrar as salas de eventos, a dimensão que possuem, o número de pessoas que consegue albergar, mostrando em seguida as habitações, caso pretenda estadia, finalizando com o orçamento de bebidas e comidas. Após a venda, é emitido um documento, que inclui o plano do evento, com horários e ordens de serviços, que os departamentos operacionais precisam de cumprir, seja a montar salas, preparar *rooming list* de apartamentos, preparação de refeições para almoços, jantares ou *coffee break*.

Com as ordens de serviço emitidas para os departamentos operacionais, a colaboradora responsável pelo departamento no hotel, encarrega-se de acompanhar o evento durante a preparação até a finalização do mesmo, para assegurar que tudo corre como planeado e resolver situações de última hora que possam surgir. Tive a oportunidade de acompanhar vários eventos, desde a prévia montagem de salas, confeção de refeições e preparação de apartamentos para grupos. Durante os eventos era necessário o contacto com o cliente, verificar se estava a correr como estipulado, se era necessário fazer alguma mudança e mostrar interesse para assegurar que tudo se desenrolava com naturalidade. Para além de mostrar qualidade no serviço prestado, um dos grandes objetivos do departamento é conseguir fidelizar clientes, com isto fazer mais edições de eventos que correram bem no hotel. Este departamento possui bastante importância, uma boa gestão e um planeamento bem delineado, traduz-se em mais tempo para organizar e proporcionar melhor qualidade de serviço.

2.4.1 - Análise Crítica Reservas, Grupos e Eventos

Na receção, existia falta de interesse em aprender funções que não correspondiam ao sector, o que significava que quando alguém pretendia fazer uma reserva por telefone ou chegavam sem reserva ou a reserva chegava sexta a noite e não era inserida no sistema, ninguém no departamento sabia como resolver a situação. Sem a ajuda do Chefe de departamento ou do Gerente Geral, ninguém sabia como proceder. Desta forma, tomei iniciativa de querer saber como proceder neste tipo de situações, e no departamento de reservas esclareceram todas as minhas dúvidas. Este departamento é bastante organizado e com as tarefas bem delineadas entre todos os membros da equipa. Achei relevante, duas situações relacionadas com este departamento. A primeira passa pelo facto de a venda de habitações por terceiros, não permitir indicar o nome de todos os hóspedes ou o género dos mesmos, revelando apenas o facto de serem adultos ou crianças, o que dificulta o trabalho da receção quando pretendem atribuir previamente um apartamento. A segunda situação foca em certas companhias que vendem habitações do hotel como triplas, não informando a correta tipologia dos quartos. Assim, quando o hóspede chega, espera uma habitação com três camas, no entanto a terceira cama possui um tamanho menor não estando de acordo com as expectativas do cliente. Este tipo de situações, geram uma experiência negativa, o hotel não teve culpa direta mas permitiu que fosse autorizada esta forma de venda de apartamentos por terceiros.

Relativamente ao departamento de eventos, este possui um objetivo importante de vender as salas e os serviços do hotel, é uma forma eficiente de trazer clientes, principalmente durante a época baixa. A organização de eventos promove o nome do hotel e tenta associar a venda de salas com venda de habitações, proporcionando todas as condições necessárias ao funcionamento sem necessitar de sair do hotel. Todos os meses havia previsão de eventos mas o departamento não respondia de forma eficiente. Durante o fim de semana, não havia ninguém responsável pelo departamento no hotel o que implicava que o Assistente de Direção tinha de atuar rapidamente em caso de algum imprevisto, assegurar o correto desenrolar do mesmo, verificar os itens consumidos e realizar a faturação. Por vezes, a responsável pelos eventos não visualizava o *email* fora do horário de trabalho. Este desligamento de interesse quando terminava o horário de trabalho conduzia a consequências negativas como o caso de um cancelamento de evento enviado por *email* numa quarta feira. Na quinta-feira seguinte, era feriado e na sexta-feira os

colaboradores do departamento de eventos realizaram ponte, aproveitando o fim de semana prolongado.

Como não abriram o *email*, não verificaram que tinha sido cancelado o almoço de grupo, o que implicou a compra e confeção de produtos que não chegaram a ter uso, que correspondeu a uma perda de lucro para o hotel. Quem possui a responsabilidade de eventos, deveria ter mais cuidado e aperceber-se das suas obrigações visto que uma pequena falha pode atrapalhar negativamente a operação dos outros sectores desnecessariamente.

2.5 - Housekeeping

O departamento de *Housekeeping*, mais conhecido por Governança no Brasil, divide-se em andares, serviços gerais e rouparia. No topo da hierarquia deste departamento, encontra-se a Governanta, pessoa responsável pela monitorização e controlo de todas as atividades que se desenrolam no sector. Em seguida, encontram-se as supervisoras de andares, onde por norma, trabalha uma no turno da manhã e outra no turno da tarde. Para finalizar, o departamento possui as camareiras e colaboradores dos serviços gerais. As camareiras são responsáveis pela limpeza e arrumação das habitações. Além disso, existem duas camareiras que ficam responsáveis pelo sector da rouparia onde fica guardado o uniforme dos colaboradores, o enxoval dos apartamentos e outros acessórios de roupa que se utilizam nos apartamentos (protetores de travesseiros, travesseiros, cobertores, camas de berço, toalhas para mesas dos eventos, cortinados, entre outros). Os colaboradores dos serviços gerais, têm a função de assegurar a limpeza e higienização das áreas comuns e dos locais de trabalho do hotel.

O dia-a-dia deste sector tem início às seis horas da manhã e termina às dez e meia da noite. Durante a manhã, existe uma camareira que abre o departamento de Housekeeping e distribui os uniformes aos funcionários que vão entrar ao serviço nesse horário. Cerca das sete e quarenta da manhã, a Governanta reúne a sua equipa (camareiras, supervisora e colaboradores de serviços gerais) faz uma análise da situação do hotel, retira do sistema VG um relatório com o número de saídas, arrumações, entradas, distribui tarefas e traça objetivos para cumprir até ao final do dia. O hotel possui oito andares, em cada andar existe um pequeno armazém, onde são armazenados os carros de trabalho das camareiras e os itens de reposição do minibar. A supervisora de andares reúne vários conjuntos de

enxovais, para distribuir pelos carros das camareiras quando vão fazer as arrumações e saídas de apartamentos.

Ao longo da manhã, a governanta verifica o estado das zonas comuns e indica aos colaboradores do S.G, os locais que merecem atenção especial de higienização e limpeza. No mesmo período de tempo, à medida que os hóspedes fazem *check-out*, as camareiras procedem à limpeza do apartamento. As camareiras seguem um padrão de limpeza para economizar tempo e proporcionar melhores resultados. Começam por retirar o enxoval do apartamento (lençóis, protetores de almofadas, edredons, toalhas de banho, rosto e piso), seguido da limpeza (iniciando no canto oposto a porta e terminando no início da porta), finalizando com a reposição de enxoval, *amenities* (gel de banho, champô e sabonete) e itens do minibar (três águas sem gás, uma água com gás, um refrigerante e um chocolate). O controlo de consumo de minibar é realizado pelas camareiras, que anotam os itens consumidos em cada apartamento. No final de cada turno, os consumos são entregues à supervisora, que por sua vez lança no sistema VG, através de um ponto de venda e entrega o comprovante de consumo no departamento de receção, para serem anexados individualmente nas gavetas correspondentes às habitações.

À medida que as camareiras terminam de limpar os apartamentos, a supervisora inicia o processo de verificação da limpeza dos mesmos. Verifica o funcionamento do cofre, do secador, da televisão e do telefone fixo, caso algum destes itens não se encontrem a funcionar nas devidas condições, é passada a informação ao responsável da manutenção.

Verifica, em seguida, o trabalho realizado pelas camareiras, se existem zonas que devem ser limpas novamente, ou se algum item do enxoval deve ser trocado por não estar em condições. Para finalizar, assegura-se que a disposição do apartamento está de acordo com o padrão da rede, onde em seguida assinala no relatório como estando limpo. O sistema VG, incorpora uma página própria para o departamento do Housekeeping. Esta página indica todos os apartamentos disponíveis do hotel e informa o estado em que se encontram, podendo estar Limpos, Sujos, em Manutenção ou Bloqueados. Quando um quarto é atribuído a uma reserva e é feito *check-in*, o sistema assume automaticamente que se encontra sujo. A Governanta retira um relatório do sistema, que indica os apartamentos que estão sujos, limpos, com arrumação e com previsão de saída. Durante a estadia o apartamento encontra-se no sistema como sujo, que mostra a governanta que deve fazer a arrumação todos os dias. A partir do momento que o hóspede faz *check-out*, e o quarto seja

confirmado como limpo pela supervisora, a governanta pode alterar o estado do quarto de sujo, para limpo. Desta forma, permite ao departamento da receção atribuir esse apartamento a uma reserva que esteja com chegada prevista para o dia. Deve existir uma cooperação entre o departamento da receção e o de Housekeeping. Tendo em conta os apartamentos que o Housekeeping precisa de limpar e arrumar, ainda existe a preocupação da tipologia de quartos com previsão de chegada, que podem ser quartos conjugados, *suites*, vista mar e vista cidade. Assim, a receção precisa de passar o mais rápido possível esta informação para que a Governanta, consiga definir que apartamentos que devem ser limpos primeiro para que fiquem prontos no momento do *check-in*.

O hotel possui um serviço de lavandaria externo, assim, todos os enxovais, uniformes de colaboradores, roupas de hóspedes e guardanapos do restaurante passam por uma contagem, para garantir controlo de peças quando chegam de novo ao hotel. Foram definidos três horários de recebimento e entrega, desta forma, existem entregas nos horários das 07:00, 11:00 e 15:00, no entanto, a empresa contratada só levanta material nos últimos dois horários. Nos carros das camareiras, existe um depósito onde é deixada roupa suja. Uma camareira é responsável pelo recolher de roupa de todos os carros, assim que termina de recolher é feita a contagem dos enxovais, sempre tendo em conta o horário de recolher e entrega da lavandaria. A roupa do hóspede passa por um processo mais cauteloso, a revisão do material é feita com mais atenção, sendo que depois de entregue, é inserido na reserva o valor do serviço prestado. No recebimento, é feita a contagem da roupa e verifica-se se existe algum item em falta. Feita a contagem, é guardado o material. A rouparia é uma espécie de armazém, onde na parte central estão localizadas estantes, onde são guardados os enxovais e, em dois dos quatro cantos, estão localizados os uniformes dos funcionários, divididos por setores e colocados por ordem numérica (cada funcionário possui um número correspondente do sector).

Durante o período da manhã, o departamento de Housekeeping possui mais atividades. Até às duas da tarde, precisa de entregar departamentos limpos para as chegadas do dia, sendo que por vezes, as arrumações podem ser adiadas para a tarde consoante o número de *check-outs* e chegadas previstas. Por volta das três da tarde, com a mudança de turnos de outros departamentos operacionais é feita outra entrega de uniformes para os colaboradores.

Da parte da tarde, é concluída alguma arrumação ou limpeza que não tenha sido feita durante a manhã, realiza-se novamente a contagem de roupa que chega às três da tarde, seguida pela arrumação da mesma na rouparia. Durante a contagem de roupa que segue para a lavandaria, o tipo de peça e o número correspondente ao colaborador, é registado num livro juntamente com a data e hora para, caso haja algum desaparecimento, possa existir um meio que comprove que o item em causa foi devidamente registado na saída. A arrumação do enxoval passa por separar os artigos mais antigos dos mais recentes, sendo os mais recentes destinados aos pisos executivos que correspondem ao sétimo e oitavo andar.

Na receção, existe um depósito onde é deixado um *kit* de enxoval de emergência para ser utilizado durante a noite. Se existir um hóspede a necessitar de uma toalha de banho ou mais uma almofada, o rececionista da noite pode ir entregar sem precisar de esperar que o departamento abra. A camareira da tarde encerra o seu turno verificando se o *kit* de enxoval da receção se encontra completo e distribui uniformes aos funcionários que vão trabalhar de noite.

O sector do Housekeeping é responsável pelos perdidos e achados do hotel. Sempre que é encontrado algum item num apartamento ou numa área comum do hotel, é levado para a governanta. Aqui o item é registado no livro de ocorrências, com data e local onde foi encontrado, fica registado com um número de serie próprio e armazenado no departamento até ser localizada a pessoa que perdeu o item. Para finalizar, este departamento fica responsável pela montagem de salas e limpeza das mesmas quando existe algum evento no hotel. Os colaboradores de S.G, montam as salas com os formatos indicados na ordem de serviço, durante e após o evento ficam encarregues pela limpeza das mesmas.

Durante o meu tempo neste sector, acompanhei a rotina diária de trabalho, onde adquiri competências sobre gestão de andares, rouparia e de serviços gerais. É um sector que depende muito da organização e planeamento, onde o tempo é relativamente curto para as atividades que são realizadas mas, com a devida liderança e espírito de grupo, consegue-se concluir os objetivos diários

2.5.1 - Análise Crítica do *Housekeeping*

É, sem dúvida, um dos sectores com melhor funcionamento, gestão e organização. A líder de equipa possui um papel crítico no departamento, consegue cativar as colaboradoras e cumprir os objetivos propostos. Nos momentos com maior taxa de ocupação, é dos únicos departamentos com preparação adequada para qualquer tipo de situação. Grande parte do sucesso, deve-se à vasta experiência da líder de equipa, uma excelente colaboradora com conhecimento aprofundado das tarefas que se realizam no departamento. Durante o dia, informa cada colaboradora sobre as tarefas a cumprir e sempre com atenção ao prazo de entrega para conseguirem realizar os objetivos no horário normal de trabalho. Coordena e gere o departamento com o intuito de ajudar os restantes colaboradores do hotel, reajusta à última da hora o local de trabalho para agilizar as necessidades da receção.

O sucesso de quem gere o departamento transparece nas senhoras dos andares que desempenham um serviço de excelência no apoio ao cliente. Sempre que um hóspede necessita de ajuda com informações relevantes ao hotel ou manutenção no apartamento, as colaboradoras prestam ajuda com profissionalismo, simpatia e informam rapidamente os departamentos responsáveis.

Um dos pontos importantes que me foi passado reflete a importância dos pormenores, tanto na limpeza dos apartamentos como no kit de enxoval. Deve haver uma atenção redobrada porque a qualidade do serviço do hotel passa também pelos detalhes.

Durante a minha passagem pelo departamento, assisti a situações que dificultavam o trabalho das colaboradoras e não permitiam o aumento de produtividade. Verifiquei que quando a supervisora realizava o recolher da roupa suja que se encontrava no carro de trabalho das senhoras dos andares, não existia uma contagem prévia dos itens. As colaboradoras não realizavam a contagem dos itens que recolhiam dos apartamentos o que significava que era necessário juntar todos os itens primeiro e só depois proceder a contagem dos mesmos. Isto implicava retrabalho das funções e perda de tempo. Fiz uma proposta para criar uma lista de itens, onde cada senhora dos andares anotava o número e tipo de item que recolhia de cada apartamento, no momento do recolher seria apenas necessário apresentar a lista dos itens, fazer o somatório com as restantes listas das colaboradoras para apurar a quantidade de peças de roupa que tinham sido recolhidas. Este processo implicaria um aumento de produtividade e tempo para haver foco em outras tarefas. Infelizmente não houve aceitação para alterar o sistema de recolha de itens, no

entanto, a nova lista que apresentei veio a facilitar o processo de anotação, o que indica i que, futuramente, o departamento poderá abrir mão para novos processos. Outra situação que verifiquei, passa pelo incorreto manuseamento de produtos de limpeza bastante abrasivos. Por vezes, as colaboradoras não utilizavam o devido material de proteção, como luvas e mascarar, o que consistia num risco para a saúde. Por vezes, a necessidade de utilizar estes produtos é inevitável, no entanto, uma correta formação sobre os perigos de manipulação indevida, diminui o risco de exposição a estes materiais e proporciona melhor segurança no trabalho.

2.6 - Economato e Compras

O departamento de Economato é mais conhecido como Almojarifado no Brasil e tem a responsabilidade de, armazenar todo o tipo de géneros alimentares, bebidas, artigos de higiene, escritório e outros artigos necessários ao funcionamento do hotel. Possui a responsabilidade de verificação de mercadorias recebidas, controlo de *stock* e distribuição de produtos para todos os departamentos. Este sector possui a responsabilidade de fazer as compras do Hotel, quer isto dizer, qualquer necessidade de aquisição de produtos por parte dos departamentos hotel fica a cargo do Economato para a comunicação com fornecedores encontrando o melhor produto com base na relação preço/qualidade. No topo da hierarquia do departamento, encontra-se a chefe de compras encarregue dos principais contratos com fornecedores e coordenadora das atividades do sector. Seguidamente, encontra-se o responsável do economato que possui a função de gerir *stock*, distribuir produtos dentro do hotel e avaliar itens em falta, procedendo de imediato à encomenda dos mesmos. Existe um colaborador que acompanha o dia-a-dia do responsável do economato, ajudando na inserção de documentos no sistema, a receber e a conferir as entregas de produtos. O departamento funciona de segunda a sexta, onde as atividades são organizadas da seguinte forma:

- Segunda, Quarta e Sexta, são os dias para distribuir material aos departamentos do hotel;
- Terça e Quinta, são os dias destinados a inserção de documentos no sistema VG;
- Todos os dias é possível receber mercadoria e proceder ao armazenamento;

São verificados, diariamente, os produtos em *stock*, juntamente com uma troca constante de informações com os restantes responsáveis de departamentos, permitindo ao sector do Economato prever as encomendas que serão necessárias efetuar.

O hotel possui poucos acordos com empresas de distribuição local que tenham duração de mais de uns meses, o que implica a contínua troca de telefonemas e *emails* para obter orçamentos de produtos mais em conta para o hotel. Acontece com frequência com produtos alimentares, onde em média, o preço acordado apenas se mantém durante duas semanas, ou até um mês, o que implica um novo acordo de preço ou a troca de fornecedor, com o mesmo produto ou substituto e com preço mais em conta.

Assim que o responsável do Economato encontra a melhor oferta, cria uma ordem de compra. Esta ordem de compra é gerada através do sistema VG, onde é possível indicar os dados do fornecedor, juntamente com os produtos solicitados, preços e quantidades. Seguidamente o documento é enviado para o gerente geral para autorizar encomenda dos produtos. Dada a autorização, os documentos de encomenda são enviados ao fornecedor, que por sua vez, efetua a entrega no Hotel.

Durante a entrega, a primeira ação passa por conferir a nota do fornecedor e comparar com o papel da encomenda, para verificar se a quantidade e preço está de acordo com o que foi pedido. Caso exista uma divergência na quantidade ou preço do produto, que impeça o recebimento total ou parcial do mesmo, é criada uma nota de crédito, que consiste num documento que anula o valor da fatura em causa.

Em seguida, é realizada a contagem, pesagem, verificação do estado de conservação e data de validade, fechando o processo com o carimbo de “recebido”. Nos produtos perecíveis é feito o registo de temperatura e hora no ato da entrega para assegurar que cumprem as normas de segurança alimentar estabelecidas pela rede. O chefe de cozinha acompanha o recebimento destes produtos para assegurar que cumprem os padrões de qualidade pretendidos, ficando a cargo da equipa de cozinha o armazenamento dos mesmos nas arcas frigoríficas e congeladoras.

Feito o recebimento, o responsável do economato, inicia o processo de armazenamento, utilizando o FIFO (first in, first out) onde coloca os produtos com mais validade na parte de trás e os com menos validade na parte da frente das prateleiras. Os itens são armazenados nos seguintes locais:

- Secos 1
- Secos 2
- Bebidas não alcoólicas
- Bebidas alcoólicas
- Material Químico
- Material de uso Geral
- Papelaria
- *Amenities*
- Casa Santa Vitoria

Devido à localização, o Hotel serve de armazém a todos os produtos da Casa Santa Vitoria que chegam de Portugal que são distribuídos para os restantes hotéis da rede. Em todos os depósitos, a armazenagem dos produtos é feita com propósito de facilitar a contagem dos mesmos durante o inventário, rentabilizar o espaço, possibilitar uma limpeza eficaz impedindo o surgimento de pragas.

No final do dia, os documentos fiscais são entregues ao Gerente Geral que verifica o que foi entregue e assina individualmente cada um. No dia seguinte, o responsável do Econmato recolhe os documentos e inicia o processo de introdução no sistema. Todos os documentos de compra de bens ou serviços (de qualquer departamento do hotel) são agrupados por processos, digitalizados, classificados no sistema VG e é gerado um número interno para cada um. Este número interno serve de controlo de localização, onde fica uma copia em sistema digital e o original guardado numa pasta. Na classificação é indicado o fornecedor, os produtos, quantidades e preços. Terminada a classificação, cada processo fica com a indicação de “Pendencia de Pagamento”, os documentos originais são entregues de novo ao Gerente Geral (verifica se os valores no sistema estão de acordo com os valores no papel) que altera o estado dos processos para “Bom para Pagamentos”. A alteração do estado dos processos dá autorização ao departamento financeiro para realizar pagamento dos serviços e produtos. Com autorização de pagamento, os processos originais são arquivados por ordem de número interno.

Todos os itens que se encontram no departamento estão inseridos no sistema VG com uma tipologia de produto, a quantidade encontrada em *stock* e o local onde estão armazenados. Os departamentos do hotel, assinalam na folha de requisição, tipos de produtos e quantidades que é necessário repor. O responsável do Economato reúne os produtos que foram requeridos e transporta-os para os departamentos. Após a entrega dos mesmos, guarda a folha de requisição que pode conter alguma alteração do pedido original.

Quando os documentos de aquisição de produtos são classificados no sistema, indica-se por defeito o sector que serve de armazenamento que, por norma, é o Economato. O responsável do economato indica no sistema os produtos e as quantidades que deslocou para outros sectores.

No final de cada mês realiza-se o inventário onde é feita a contagem de todos os itens que se encontram nos armazéns do Economato. Com o apuramento das quantidades existentes no físico, é feita a comparação com as quantidades existentes no sistema.

Esta comparação serve para averiguar se existiram itens deslocados no físico que não foram deslocados no sistema e vice-versa ou se existem produtos com quantidades mal introduzidas no sistema. Caso exista alguma divergência de quantidades, são ajustados os valores para baterem certo com o físico. A realização do inventário no final do mês é sempre necessária para impedir leituras do sistema que não correspondam com a realidade encontrada nos armazéns do Economato.

2.6.1 - Análise Crítica do Economato e Compras

O departamento do Economato distingue-se dos restantes pela quantidade reduzida de funcionários. Os colaboradores realizam as suas tarefas de forma profissional e eficiente, possuem um grande conhecimento do sistema VG que acelera o ritmo de trabalho. Neste departamento não é frequente o acumular de trabalho, durante a época alta e nos dias com mais movimento no hotel, ocorrem situações que diminuem o tempo para realizar as tarefas, no entanto, graças à boa política de trabalho e gestão, a rotina normal de trabalho não é afetada. O departamento do Economato possui uma janela própria de trabalho no sistema VG que permite inserir documentos, classificar, criar ordens de compra e, sempre que surgia alguma dúvida, os colaboradores estiveram sempre dispostos a ajudar e esclarecer. Este espírito de entreatajuda permitiu que ganhasse conhecimentos e

competências rapidamente, possibilitou a captação de mais experiência e realizar qualquer tarefa sem ser necessário acompanhamento de outro funcionário. Com a devida explicação do lançamento de documentos, o trabalho torna-se mais fácil e, com treino, o tempo necessário para conclusão de tarefas diminui progressivamente. No entanto, eventualmente ocorriam situações que atrasavam o trabalho no departamento. Os fornecedores, muitas vezes, não cumpriam os horários pré-estabelecidos de entrega e as quantidades não estavam de acordo com o que estava na ordem de encomenda o que implicava a criação de uma nota de crédito para devolver o produto.

Durante a distribuição de produtos a nível interno, a prioridade de entrega, por vezes, tinha de ser alterada. Existem poucos carros de transporte de mercadorias e alguns encontram-se em mau estado, o que agrava e dificulta a deslocação dentro do hotel. O sector da cozinha possui a maior quantidade de itens a repor, no entanto, durante a entrega, a arrumação de produtos não é realizada com a devida rapidez o que implica a retenção do carro no sector. Devido a constantes repetições, a prioridade de abastecimento foi alterada. O departamento da cozinha está dependente da reposição de itens mas, como não cooperavam com as necessidades do departamento do economato, acabavam por atrasar a distribuição aos restantes sectores, o que levou a perderem a prioridade da distribuição que só em casos de emergência lhe era devolvida. Devido à localização central do departamento, alguns funcionários do hotel aproveitavam o facto de este fechar as 18h00 e utilizavam os carros de transporte de produtos para transportarem lixo. Por vezes não devolviam os carros ao sítio onde estavam e eram deixados junto da zona de lixo do hotel. Isto criava a contaminação do meio de transporte, que demorava algum tempo a ser descontaminado e alguns ficavam num estado tal que impedia o transporte de produtos que não estivessem devidamente selados e produtos perecíveis. Contudo foram adquiridos novos carros com o único propósito de satisfazer necessidades do departamento, sendo depois devidamente guardados para não terem outras funções.

Sempre que alguns itens começavam a ter uma validade reduzida, o responsável contactava a empresa correspondente e negociava a devolução dos mesmos e troca de outros com maior validade. Isto acontecia devido à pouca rotatividade de alguns itens, pela súbita diminuição de necessidade nos departamentos ou pelo erro de cálculo na previsão de produtos a encomendar. Infelizmente, devido à falta de atenção do responsável, por vezes, alguns produtos passavam de validade o que impossibilitava a troca resultando em

prejuízo para o hotel. Estas situações aconteciam na maioria das vezes com produtos utilizados na cozinha. Foi durante estes acontecimentos que me ocorreu a ideia de um sistema que tinha o objetivo de facilitar a deteção de produtos que possuíssem a data de validade menor, podendo desta forma, avisar prontamente o responsável, que necessitaria de efetuar a troca junto do fornecedor ou enviar o produto para o departamento da cozinha.

Finalizando a minha crítica, posso afirmar que existe um ótimo profissionalismo e conduta de trabalho no departamento, tal como atenção e espírito de entreaajuda.

2.7 - F&B (Restaurante, Bar e *Room Service*)

O departamento de F & B é um dos pilares da imagem do hotel juntamente com o departamento da receção, partilham mutuamente a responsabilidade acrescida de relacionamento com o cliente. No Brasil é utilizado o termo A&B (alimentos e bebidas), recusando o nome que é utilizado a nível mundial. Este departamento fica encarregue da gestão do restaurante, dos bares e da montagem de banquetes durante os eventos. A responsável pela supervisão do departamento fica encarregue de distribuir tarefas pela restante equipa, avalia a necessidade de reposição de produtos, coordena as atividades de cada turno e assegura que a qualidade do serviço prestado está de acordo com os padrões estabelecidos pela empresa. O hotel funciona com sistema de pequeno-almoço incluído o que implica um número certo de refeições, facilitando o processo de gestão de equipa. O departamento possui três turnos: Turno da Manhã, Tarde e Noite.

Durante a manhã, realiza-se no Restaurante Versátil o pequeno-almoço das 06h00 até as 10h30 da manhã. Durante este tempo, a supervisora tem de coordenar a equipa para a realização das seguintes tarefas:

- Limpeza e montagem das mesas;
- Recolha de material e comida para a cozinha;
- Higienização de material para repor;
- Reposição de copos, talheres e pratos;
- Preparação de pequenos-almoços para os quartos;
- Confirmar com os hóspedes o número do apartamento na entrada;

- Reposição de alimentos e bebidas no *Buffet* do pequeno-almoço;
- Preparação de sumos naturais para o Bar, Restaurante e *Room Service*;

Devido a esta refeição se estender durante tantas horas, torna-se difícil prever ao certo, o momento exato em que existirá um maior fluxo de hóspedes que irão tomar o pequeno-almoço. Significa que os colaboradores do departamento precisam de saber agilizar o serviço para conseguirem dar resposta no caso de todos os hóspedes decidirem tomar a refeição ao mesmo tempo.

Terminado o horário de pequeno-almoço, chega a altura de preparar a sala para a próxima refeição, o que implica completar o serviço de talheres, copos, guardanapos de pano e troca de jogos americanos. A montagem e decoração, fica na alçada do departamento de A&B e os colaboradores de S.G finalizam a limpeza geral do restaurante.

Com todos os preparativos concluídos, chega a vez da abertura do Restaurante Versátil. Durante a semana, as refeições por norma são servidas num regime de “A la carte”, no entanto, podem ser servidas em Buffet dependendo da ocupação do Hotel. Durante o fim de semana, os almoços são buffet livre, no sábado existe uma temática inspirada na Bahia e no domingo, a temática é inspirada na gastronomia portuguesa. No decorrer da refeição, os garçons tiram o pedido do cliente e servem as bebidas. Anotam os consumos numa comanda própria, pedem a assinatura do hóspede, juntamente com o nome e número de apartamento para depois ser lançado no sistema. Feito o lançamento através de um ponto de vendas, os comprovativos de consumo seguem para a receção para controlo e arquivo.

Ao fim do turno da manhã, são passadas informações relevantes e indicações a serem cumpridas para os funcionários do período da noite. Entre o Almoço e o Jantar, os colaboradores da tarde, possuem a mesma missão de serviço de sala que os seus colegas do turno da manhã. No entanto, neste turno, o número de colaboradores é inferior, comparativamente com o turno antecedente, o que implica menos espaço para erros e tempo reduzido para a realização das tarefas propostas.

Durante o jantar, o serviço de sala funciona da mesma forma que no Almoço, onde o sistema adotado pode ser à la Carte ou Buffet Livre, o garçon retira o pedido do hóspede e depois lança no sistema o consumo. No final do Jantar, as comandas que foram lançadas

no sistema são entregues na receção e é adiantado serviço de arrumação para o colaborador da noite.

O período da noite regista menos movimento, o colaborador responsável do turno, realiza serviço de *room service*, a ronda de andares (onde recolhe material sujo de prévios serviços), monta a sala para o pequeno-almoço e repõe material em falta. O turno da noite termina quando se inicia a refeição do pequeno-almoço, qualquer acontecimento ou informação relevante é passada à responsável do departamento que se encarrega de dar continuidade ao serviço.

Durante o dia, existe a responsabilidade de gerir a operação dos bares do hotel, nestes subsectores, realiza-se a venda de bebidas com e sem álcool, comidas rápidas e produtos de cafetaria. A supervisora de A&B encarrega dois colaboradores pelas atividades que decorrem nos Bares e o encerramento dos serviços coincide com o retiro do turno da tarde.

Para o subsector de Room Service, a supervisora do departamento encarrega um colaborador por turno de assegurar montagem do serviço (bandeja com serviço de talheres, molhos e bebidas entre outros...) e o transporte até ao apartamento. Este subsector trabalha de acordo com a capacidade de produção da cozinha, que significa:

- Durante a manhã, produção de pequenos-almoços para os apartamentos;
- Do almoço até ao Jantar, confeção de refeições elaboradas (pratos quentes e saladas)
- Serviço funciona vinte e quatro horas para refeições leves (Sandwiches, hambúguer...).

O departamento de A&B possui a responsabilidade de montagem de *coffee-breaks*, *welcome drinks* e serviço de salas nos eventos do Hotel. Sempre que sai uma ordem de serviço relativa à execução de um evento que envolva alimentação ou bebida, cabe ao departamento de A&B, assegurar produtos suficientes e providenciar um serviço de qualidade. Tendo em conta a dimensão do evento ou a possibilidade de se realizar mais de um evento ao mesmo tempo, a Supervisora de A&B, necessita de realizar uma gestão eficaz de funcionários para que nem a rotina normal do departamento ou o decorrer dos eventos pequem em qualidade de serviço.

2.7.1 - Análise Crítica do F&B

No departamento de F&B, tive a oportunidade de assistir a todo o processo operacional, acompanhei a rotina do dia-a-dia e alguns eventos de maior dimensão. Durante o tempo que estagiei neste departamento, pude verificar as diferenças de funcionar com alta e baixa ocupação, a importância que o tempo e preparação prévia possuem sobre o resultado do serviço. Quando iniciei no departamento, não possuía nenhuma experiência na área, por vezes não concordava com ordens da supervisora o que causou um clima de desconforto. No entanto, depois de verificar que a minha discordância me impedia de aprender, comecei a aceitar outros pontos de vista e outras soluções para problemas. Realizei todas as funções do departamento, verifiquei que a gestão de pessoas é um fator crucial, onde não basta um funcionário realizar bem uma função, é necessário saber como deve proceder em qualquer situação.

O horário do pequeno-almoço funcionava com bastante naturalidade, existia muita cooperação entre os colaboradores e serviço era bastante agilizado tendo em conta o grande movimento de hóspedes. Na refeição do Almoço, existia uma boa distribuição de tarefas, eventualmente poderia surgir uma anotação errada de um pedido, que atrapalhava o serviço da cozinha, mas graças aos muitos anos de experiência da supervisora, conseguia evitar uma situação constrangedora.

O período da tarde era o mais desafiante para o Assistente de Direção e para a supervisora de turno. O fator humano pesava muito no desempenho de serviço, existia um padrão de atividades a cumprir e todos os dias era necessário uma explicação teórica para objetivar as funções de cada colaborador. Estas recorrentes chamadas de atenção resultavam do desinteresse por parte de uns quantos colaboradores do turno da tarde. A pro-atividade pecava muito neste horário e acabava por atrapalhar todo o serviço e pôr em causa a qualidade do mesmo.

Tanto a supervisora como o Assistente de Direção mostraram disponibilidade para me ensinarem a trabalhar com o sistema VG na parte de F&B e verifiquei como se lançavam os consumos nas habitações dos hóspedes e como deveria ser cobrado o serviço caso o cliente quisesse pagar no ato.

No sector do Bar, o colaborador responsável, ensinou-me a produzir todas as bebidas e cocktails que estavam no cardápio e a ter atenção aos pormenores de confeção que

diferenciavam uma bebida boa de uma bebida excelente. Os hóspedes muitas vezes deslocavam-se a este sector para relaxar e descomprimir, muitos deles chegavam exaltados e com bastante stress, no entanto, o colaborador do bar, mostrava um talento natural para apaziguar o temperamento do cliente. Esta ação era importantíssima para o Hotel, o colaborador ao cativar o cliente, conseguia que este desse menos importância a um serviço que não tivesse corrido bem e a criar uma experiência agradável, de tal forma que o próprio cliente ganhasse vontade de voltar ao hotel. De facto, nos questionários do hotel, o colaborador do Bar recebia grande parte dos elogios, provando que a hospitalidade Baiana tem o seu encanto.

Muitos hóspedes elogiavam a atenção dos funcionários do F&B, mas infelizmente não existia uma constante de positivismo, em contra partida, alguns hóspedes queixavam-se da falta de atenção e do reduzido número de colaboradores que falassem inglês e espanhol.

Verifiquei que alguns colaboradores davam demasiada atenção a alguns hóspedes o que diminuía o tempo para atender o pedido de outros clientes e realizar as tarefas do turno. Este fato era mais recorrente num número restrito de funcionários, não era comum num modo geral. Devido ao número reduzido de funcionários, bastava um colaborador não cumprir devidamente com as suas funções que punha em causa a qualidade do serviço tal como aumentava a quantidade de funções que os restantes tinham de realizar. Os sectores do restaurante e do *room service* eram os mais afetados com este desinteresse pelo trabalho, que agravavam o resultado do serviço. No *room service*, acontecia com frequência, não prepararem a montagem dos pratos com antecedência o que implicava um aumento na demora da comida para o apartamento. Noutras situações, quando um prato estava pronto para ser levado para o apartamento, os colaboradores preferiam esperar por outro pedido que estivesse a sair para não realizarem duas viagens. De facto, algo que considero uma boa gestão de tempo, não fosse o facto de a outra refeição demorar mais dez minutos a sair. No restaurante, por vezes alguns colaboradores não realizavam com rapidez a preparação das refeições, que implicava um acelerar da montagem dos itens, que poderia implicar a perda de qualidade e o esquecimento de tarefas importantes.

A atenção ao detalhe é algo que não pode falhar no serviço de F&B, sem a devida preocupação de acrescentar algo mais do que o básico, o cliente pode pensar que não

justifica o preço que está a pagar. O serviço precisa de correr segundo planeado, ir de acordo com as expectativas e superado sempre que possível.

Dum modo geral, a equipa de F&B consegue lidar com todo o tipo de situações, durante grandes eventos, a supervisora direciona cada colaborador para o seu devido posto e de forma antecipada consegue assegurar que existem todos os itens requeridos para o evento. Grande parte dos colaboradores consegue assegurar um serviço de qualidade, no entanto existem sempre uns que se destacam pela positiva e outros pela negativa. O departamento possui as funções diárias bem delineadas, no entanto, sugeria que existisse um maior treinamento dos funcionários. O hotel deveria cativar os colaboradores a aprenderem a língua inglesa e espanhola, visto serem as mais requisitadas. A perceção básica de outras línguas ajuda a melhorar a qualidade do serviço prestado. Uma hora antes do serviço, deveria existir uma reunião para definir tarefas e simular situações de stress, para os colaboradores treinarem a forma como devem reagir e proceder à resolução de problemas.

2.8 - Cozinha e Nutrição

O departamento de Cozinha, à semelhança da receção e da restauração, funciona vinte e quatro horas mas acaba por ser o sector mais exigente do hotel em termos de gestão. A Cozinha é responsável pela confeção de todas as refeições do hotel, o que implica um desafio de logística enorme, conseguir produzir consoante as necessidades que surgem, cumprir o tempo de confeção exigido e manter a qualidade. Tive a oportunidade de passar em todos os turnos, experienciei o nível de exigência que é requerido para trabalhar neste sector.

Nas primeiras semanas comecei por trabalhar no turno da manhã, este horário comporta o maior número de colaboradores, aqui acompanhei as atividades dos sectores da padaria, confeitaria, dos quentes e dos frios. Durante o período do pequeno-almoço, devido à grande afluência de hóspedes, era necessário uma constante reposição de alimentos. No sector da confeitaria, aprendi os métodos e técnicas utilizadas na produção de doces e salgados, que eram utilizados nas sobremesas do almoço, jantar e *coffee-breaks* dos eventos. Pela semana existe uma lista fixa de produção mas no fim de semana, os produtos

confeccionados no sábado são baseados nos doces típicos da Bahia e no Domingo nos doces típicos de Portugal.

No sector dos frios, pude acompanhar o trabalho dos colaboradores responsáveis pela confeção de saladas, queijos e enchidos. Aqui a equipa é responsável pela elaboração e montagem de acompanhamentos consoante a temática escolhida que no final de semana possui dois temas principais e durante a semana a preparação é elaborada conforme a ocupação do hotel.

No sector dos quentes, acompanhei o processo de preparação das refeições para os funcionários e para os Hóspedes. O período da manhã comporta o maior número de funcionários no hotel, o que implica a confeção de grande quantidade de refeições, para além disso, existe ainda a preocupação de dar resposta ao almoço dos hóspedes, que pode passar pela confeção de:

- Sandes e hambúrguer (Lobby Bar)
- Serviço *a la Carte* ou *Buffet* (Restaurante Versátil)
- Sandes, Hamburguês e pratos quentes (*Room Service*)
- Almoços e *Coffee break* (Eventos)

Na preparação das refeições, realizei as atividades de corte de carnes, peixe, vegetais e frutas. A preparação das carnes e do peixe era realizada no Açougue (Seção do talho), aqui existem divisões para cada tipo de alimento, onde são deixados os produtos a descongelar e em seguida são realizados cortes que possuem o objetivo de render e evitar desperdício. O corte de vegetais e frutas possui um objetivo idêntico, onde se pretende evitar o desperdício e o produto final seja uniforme e de acordo com o padrão estabelecido.

Os colaboradores do turno da tarde, possuem as mesmas tarefas que os seus antecedentes, que significa que tem de assegurar a montagem de um Buffet ou a realização dos pratos *a la Carte*, consoante o número de hóspedes no hotel.

Ao longo do dia, assisti ao trabalho de Chef de Cozinha, onde realizava o recebimento de produtos perecíveis, verificava se cumpriam as características de qualidade pretendidas e em seguida procedia ao armazenamento. O responsável do departamento, verifica o trabalho da sua equipa, estabelece objetivos e assegura o comprimento dos mesmos, além disso, possui a responsabilidade de gerir o *stock* da cozinha, onde examina a

previsão de chegadas num espaço de uma semana e envia uma lista para o Economato, de quantidades e tipos de produtos que irá necessitar.

Neste sector existem colaboradores responsáveis pelas não relacionadas com a produção de refeições. Os *stewards* são funcionários que têm a responsabilidade de limpar material, recolha de lixo, limpeza e higienização do chão. Estas funções possibilitam a criação de um ambiente seguro de trabalho, sem contribuir para um perigo de contágio de alimentos. A contaminação de alimentos pode ditar o encerramento de estabelecimentos, sendo assim, a função da Nutricionista do hotel passa por assegurar que as normas de higiene e segurança alimentar são cumpridas com rigor. No meu plano de estudo não estava prevista a passagem por este departamento, no entanto fora do horário de trabalho, pedi permissão para acompanhar a rotina diária. A nutricionista realiza as seguintes tarefas:

- Recolhe alimentos para análise laboratorial, com objetivo de detetar alguma anomalia;
- Monitoriza métodos de preparação de alimentos, para impedir contaminação cruzada;
- Verifica se as temperaturas de preservação de alimentos e de confeção dos mesmos estão em níveis aceitáveis;
- Realiza leitura com termómetro a laser dos equipamentos de refrigeração e congelamento, tal como temperatura dos materiais perecíveis recebidos;
- Análise do óleo de fritar alimentos;
- Acompanhamento da criação do cardápio dos funcionários, para assegurar as corretas doses de nutrientes e proteínas recomendados;
- Leitura dos níveis de alcalina da água, para prevenção de *legionella*;
- Controlar validade e assinalar com informações corretas os produtos a armazenar;

A Nutricionista acompanha os turnos da manhã e da tarde, que possuem mais movimento, no entanto, em certos dias chega umas horas mais cedo para poder acompanhar o trabalho do turno da noite.

O turno da noite dá início a um novo ciclo de trabalho no departamento, aqui os colaboradores possuem a responsabilidade de preparar os itens para o Pequeno-almoço. Por norma, esta refeição é bastante diversificada, que implica a confeção de diversos tipos de produtos. A preparação é feita com base na lista de alimentos pré-definida para cada dia da semana. Posto isto, verifica-se a previsão de pequenos-almoços, onde ajuda os colaboradores a terem uma noção das quantidades de itens que serão necessárias confeccionar. No final do turno, os colaboradores da manhã continuam a reposição de itens no pequeno-almoço e fazem a preparação de alimentos para mais um dia de trabalho.

2.8.1 - Análise Crítica da Cozinha e da Nutrição

O departamento da Cozinha possui o ritmo de trabalho mais exigente no hotel. Cada turno necessita de cumprir os objetivos do dia e evitar deixar trabalho para os colaboradores seguintes. O trabalho dos turnos diverge no ritmo, mas a qualidade e a produtividade é constante, independentemente da ocupação do hotel.

Os meus conhecimentos na Cozinha eram muito limitados e devido ao constante trabalho, os colaboradores não tinham muito tempo para me explicar tudo, no entanto, tentei empenhar-me ao máximo e aproveitar as alturas mais calmas para tirar todas as dúvidas. Ao ganhar prática, consegui prestar auxílio com mais facilidade, desde a padaria até aos cozinhados de a la Carte, queria ajudar em todas as tarefas, para conseguir entender todos os conceitos e perceber a dificuldade de gerir uma cozinha.

Quando estava a estagiar no restaurante, verifiquei que por vezes alguns pratos demoravam mais tempo a sair do que outros, não entendia essa razão e questionava-me devido ao aspeto simples que apresentavam. Ao iniciar na elaboração de refeições, apercebi-me no grau de dificuldade que se apresenta. De fato, certos pratos exigiam muita atenção por parte dos cozinheiros, para obter a espessura certa de um molho ou montagem consoante o padrão, é exigido muita concentração e anos de experiência. A noção de tempo e a constante monotização, são fatores que separam um resultado pretendido de um resultado que não pode ser servido ao cliente. Para além da qualidade e aspeto que a refeição deve apresentar, o cozinheiro tem em atenção o tempo estabelecido de confeção, de 30 a 40 minutos, onde possui pouca margem de erros, já que tem de cumprir no horário

limite para o cliente não reclamar e ter em atenção, o atraso que pode causar nas seguintes refeições.

Durante a manhã, existe uma equipa maior, uma melhor distribuição de tarefas e consequentemente mais tempo para realização das mesmas. Realiza-se uma prévia preparação da carne, peixe e vegetais, com intuito de agilizar a operação da cozinha, para que em momentos críticos de produção não exista falha de produtos para trabalhar. Neste período existem dois funcionários que são surdos-mudos, a equipa não possui formação de linguagem gestual para uma comunicação correta, no entanto, conseguem comunicar por expressões corporais e gestuais, que não correspondem a linguagem oficial, mas que na prática possui funcionalidade. Por estarem há muitos anos a trabalhar no hotel, estes dois colaboradores conseguiram associar gestos não convencionais a específicos comandos de trabalho.

A parte da tarde possui menos colaboradores, possuem um número de tarefas reduzido mas não significa que exista muito tempo para as realizar. De fato, todo o tempo disponível é concentrado na preparação do Jantar, eventualmente existem pedidos de Sandes e Hamburguês que atrasam o objetivo principal, mas a equipa possui grande capacidade de adaptação e desenvolvem várias atividades ao mesmo tempo, sem correr o risco de perda de qualidade. O espírito de entreajuda é notável neste departamento, sendo que o turno da noite apenas possui uma pessoa a trabalhar, no entanto os colegas da tarde tentam adiantar o máximo de trabalho possível, seja a cortar fruta ou a trazer material das camaras frigoríficas, o que resulta em menos stress para o trabalho.

Durante os processos de manipulação de alimentos, pude acompanhar o trabalho da nutricionista, que assegura o cumprimento de normas de segurança alimentar e relembra constantemente os colaboradores a forma correta de proceder no local de trabalho. Infelizmente era necessário realizar correções diárias, tanto da forma de armazenar alimentos como na manipulação dos mesmos. Houve uma mudança de nutricionista durante a minha passagem no departamento, e reparei em algumas alterações no departamento da cozinha. A nova responsável da nutrição, realizava as suas funções com mais frequência e comunicava com os colaboradores de forma individual para ter a certeza que a informação era passada corretamente. Continuaram a existir diversas situações que necessitavam de correção diária, mas passado umas semanas, verifiquei um melhoramento no padrão de funcionamento dos colaboradores, mais cuidado no armazenamento e

utilização mais frequente de luvas para confeccionar alimentos. Aprendi muito sobre os cuidados a ter na cozinha e a importância de monitorizar os alimentos desde a chegada ao hotel até à entrega ao cliente.

Ao longo do tempo que estive na cozinha, pude acompanhar o trabalho e rotina do Chef de Cozinha. O responsável do departamento possui muitos conhecimentos da área, derivados de longos anos de experiência, no entanto verifiquei que certas atitudes e condutas de trabalho não iam de acordo com o que é esperado de um representante deste sector. Existia uma atitude autoritária, sendo que a opinião de terceiros era posta de parte. Numa equipa de trabalho, deve existir alguém que represente os interesses do grupo e coordene os esforços individuais para fortalecer o coletivo. Infelizmente não existia liderança neste sector, apenas chefia, o responsável não cooperava nas atividades com a frequência necessária, não exprimia corretamente as suas ideias e exigia formas de trabalhar aos colaboradores que ele próprio não cumpria. O espelho do trabalho era visível na forma de gerir a equipa e o *stock* da cozinha. Existiam alguns membros da equipa, que não acompanhavam o ritmo de trabalho, não devido a incapacidade, mas devido a falta de interesse e falta de disciplina do responsável. Vários comportamentos que atrapalhavam e punham mais trabalho nos restantes colaboradores eram tolerados pelo Chef de Cozinha, não exercia ação disciplinar e quando o fazia já era tarde de mais. O mesmo acontecia com a segurança alimentar, por vezes alguns colaboradores não cumpriam os padrões exigidos, mas como o Chef agia da mesma forma, achavam que estavam a proceder corretamente.

A gestão do *stock* é realizada de forma débil e descontrolada. O espaço de armazenamento da cozinha é muito limitado, no entanto, quando o Chef pede para repor os produtos, não tem em conta o espaço disponível, sendo que impossibilita um correto armazenamento. Exemplo disso, é a retenção do carro do Economato, devido ao fato de não haver preocupação com a organização do *stock* na cozinha, significava que era necessário o carro permanecer na cozinha até ser possível armazenar os itens requeridos. Devido a à má organização e falta de noção de quantidades, acontecia muitas vezes, o depósito da Cozinha conter mais produtos que o depósito do Economato, que originava falhas na reposição e indicava uma ideia errada das reais necessidades do sector da Cozinha.

O mesmo acontece com o armazenamento de produtos perecíveis nas arcas frigoríficas, não é respeitado o processo do FIFO, o que traduz na deterioração de

produtos, que conseqüentemente leva a perda monetária para o Hotel. Esta combinação de fatores, levou-me a idealizar um método de trabalho, que com recurso ao sistema VG, possibilitaria uma ferramenta de gestão de *stock*, que indicava automaticamente a validade e iria ajudar a aumentar o controlo de produtos, para diminuir perdas evitáveis.

A harmonia entre departamentos deve ser estabelecida, o lado profissional deve prevalecer sobre o temperamento pessoal. Aqui o responsável do departamento deve ser mais aberto a outras opiniões e fazer o que é melhor para a equipa e para os restantes colaboradores ao liderar pelo exemplo. Um ambiente de trabalho desagradável agrava a produtividade.

Em suma, a equipa da cozinha é das mais competentes e com um excelente espírito de equipa, existem colaboradores que vestem a camisola da empresa e empenham-se ao máximo para obterem bons resultados individuais e coletivos. Penso que com mudanças em certas atitudes é possível obter melhores desempenhos e um local de trabalho com incrível qualidade

2.9 - Direção

O departamento de administração possui a responsabilidade de encaixar os esforços de todos os colaboradores para obter um melhor desempenho coletivo, criar harmonia de trabalho, monitorizar todos os departamentos, gerir todas as atividades que envolvam o hotel. O Gerente Geral e o Assistente de Direção, necessitam de saber como cada departamento do hotel funciona, as suas necessidades e características, para conseguirem responder da forma rápida e precisa a potenciais falhas em momentos críticos da operação. Este departamento tem a função de planear objetivos com base nos recursos disponíveis e promover a comunicação entre sectores para facilitar a resolução de problemas.

Ao longo do dia, o Gerente Geral entrega no departamento de Económico, os documentos que deu autorização de pagamento, reajusta alguma ordem de compra e verifica se os prazos de entrega são cumpridos pelas empresas com quem o hotel possui acordo. Em seguida, responde a *emails* que tem pendentes, fala com hóspedes que ficaram insatisfeitos com os serviços do hotel, tenta apaziguar situações stressantes e resolver os problemas de forma profissional. Foca a sua atenção em problemas de outros departamentos, reúne os chefes de equipa semanalmente para corrigir pormenores e

concentrar esforços em futuros períodos de maior afluência de hóspedes. No mesmo período de tempo, o Assistente de Direção, acompanha o serviço do Pequeno-almoço, assegura que tanto o departamento do restaurante como o da cozinha, cumprem as tarefas propostas e respondem prontamente as necessidades dos hóspedes. Fica também encarregue de coordenar as refeições do Almoço e Jantar. O assistente de direção, foca mais a sua atenção para o departamento de A&B, visto ser um sector que não pode ter falhas, onde por norma surgem mais desafios e necessita de manter sempre elevado os padrões de qualidade. Possui a responsabilidade de acompanhar o desenrolar de eventos, que se realizam no hotel, com o intuito de afiançar que tudo corre como planeado.

Em suma, este departamento possui a palavra final nas decisões importantes de cada setor e tem o objetivo de assegurar o funcionamento normal do hotel, com o intuito de obter sempre que possível melhores resultados económicos

2.9.1 - Análise Crítica da Direção

A minha análise crítica, foca-se não só no mês em que estagiei no departamento, mas em todas as situações em que acompanhei parte da rotina e das tarefas dos responsáveis do setor. Desde que iniciei o estágio, ganhei uma certa empatia com os responsáveis do departamento da direção e comecei a ter um aumento exponencial de curiosidade sobre vários assuntos relacionados com o hotel. Fora do horário laboral, deslocava-me ao gabinete do Gerente e realizava pequenas tarefas, como introdução de questionários no sistema VG e organização de uma planilha em excel onde constavam as não conformidades do Hotel. Esta planilha consistia num guia de alterações a fazer, que tinham sido anotadas por um especialista da rede VG, na última deslocação ao hotel.

Ao longo dos períodos mais exigentes no Hotel, tentei marcar presença a ajudar em qualquer tarefa, independentemente da dimensão e grau de dificuldade. Acompanhei o trabalho dos responsáveis e verifiquei que nada podia ser feito ao acaso, de facto, as tarefas tinham de ser realizadas com rigor e profissionalismo, não só para obter o resultado pretendido na primeira tentativa, mas para mostrar aos restantes colaboradores a forma correta de fazer as coisas. Depois de passar em todos os departamentos, posso afirmar que o Gerente Geral e o Assistente de Direção possuem os cargos mais exigentes, desafiadores e desgastantes do Hotel. A dedicação, esforço e tempo que cada um põe no seu trabalho é

notável, para além de realizarem as suas funções, por vezes, necessitam de realizar tarefas de outros colaboradores.

Quando existe uma falha num departamento e os colaboradores não possuem conhecimentos para resolverem a situação, os responsáveis da direção intervêm e asseguram a resolução da mesma no menor tempo possível. Exemplo disso, é o caso de reservas para o fim de semana, quando não eram previamente inseridas no sistema, era necessário um colaborador da direção realizar o procedimento, visto que na receção, não sabiam como proceder.

A necessidade de resolver problemas de gestão, de burocracia e de operação do hotel exige muito conhecimento e experiência na área. Desta forma, o gerente encarrega-se da parte burocrática, da gestão da produtividade de cada sector, com recurso a leitura dos relatórios dos departamentos, onde realiza pequenos ajustes para diminuir despesas e perceber os locais com mais necessidade de realizar alterações. O Assistente de direção fica com a missão de monitorizar o desempenho de todos os departamentos, para assegurar um correto funcionamento dos mesmos.

Na maioria dos eventos que realizavam no fim de semana no hotel, ninguém do departamento de eventos marcava presença para acompanhar o desenrolar do mesmo, o que implicava que o Assistente de direção tinha de se encarregar de resolver qualquer situação que pudesse surgir, lançar no sistema os consumos de serviços, produtos e paralelamente tinha de continuar com a sua rotina diária.

Por vezes, aconteceram situações em que o Gerente do Hotel, necessitou de sair do local de trabalho, para realizar compras de itens para a Cozinha. Como foi referido na análise crítica anterior, a péssima gestão de *stock* na cozinha, juntamente com a falta de organização, resultava na escassez de produtos, que implica a compra em supermercados, com valores superiores em comparação, ao que normalmente eram adquiridos.

Em suma, o departamento da Gerência visa harmonizar o funcionamento de todos os departamentos, fazendo ajustes sempre que necessário para assegurar um correto funcionamento do Hotel. Os responsáveis pelo setor demonstram uma incrível dedicação à empresa, uma enorme capacidade de análise de fatores internos e externos, que permite visualizar vários cenários possíveis e dentro deles escolher o melhor para a empresa.

2.10 - Análise Geral do Estágio

O início do estágio no Hotel apresentou dificuldades que não estava preparado para lidar, estar num país de cultura diferente evidenciou ser um entrave para a minha adaptação. No entanto, sobre todas as adversidades tentei aprender o máximo possível e dar a melhor contribuição à empresa.

A estrutura do estágio no VGS, focou bastante a parte operacional do Hotel o que me permitiu perceber a importância individual de cada departamento para o funcionamento geral. A possibilidade de passar em todos os departamentos permitiu que ganhasse mais conhecimentos e competências práticas do funcionamento individual e no final do estágio já tinha capacidades para resolver vários problemas que surgissem nos diversos setores. Ao saber realizar todas as tarefas, funções e necessidades de cada sector, adquiri uma visão mais abrangente da gestão operacional. A teoria na hotelaria difere muito da prática, a capacidade de adaptação e resolução de problemas é essencial para gerir um empreendimento turístico.

Uma grande vantagem que o Vila Galé possui é o seu sistema de gestão, mais conhecido como ERP. Este sistema informático permite poupar horas de trabalho e possibilita o acesso em tempo real a qualquer informação relevante. Ter um contacto com pessoas de culturas diferentes, contribuiu positivamente para o meu crescimento pessoal e presenciei outras realidades e costumes.

Contudo, durante o estágio reparei em situações que eram recorrentes em todos os departamentos. A mão-de-obra constitui um dos principais problemas internos do hotel, devido aos níveis de rendimento não atingirem as expectativas. Existem trabalhadores muito competentes e que possuem bastante orgulho naquilo que fazem, realizam atividades que não lhes competem e estão sempre dispostos a ajudar os outros, Infelizmente, o número de colaboradores com estas características é muito reduzido. A exceção confirma a regra e, na maioria dos casos, existe um desinteresse por parte dos colaboradores em ajudarem os outros ou a realizar tarefas que não lhes competem. Isto origina uma sobrecarga de trabalho para os colaboradores que mostram mais empenho. Como as tarefas não são realizadas propriamente, há um acumular de trabalho que põe em causa não só o funcionamento de um setor, mas o correto funcionamento do hotel.

A falta de rigor faz-se notar em vários departamentos, não são cumpridos as normas de qualidade e o serviço acaba por não atingir os patamares de excelência exigidos.

O choque cultural entre o sistema de trabalho Português e o ritmo de trabalho de alguns colaboradores do hotel é bastante notório, existe uma contante necessidade de intervenção por parte dos responsáveis da gestão do Hotel, para garantir o correto funcionamento do mesmo.

Em suma, foi uma experiencia muito enriquecedora, lidar com constante stress e curtos espaços de tempo para resolver situações, ajudou a desenvolver as minhas competências, aumentar a minha autonomia e a ganhar interesse em aprender mais os vários ramos da gestão.

Capítulo 3

Lean Management: Ferramenta de Gestão na Hotelaria

3.1 - Lean Management

O *Lean management* é uma filosofia de gestão empresarial que tem como objetivo principal criar valor para a empresa através da redução de desperdício. Esta requer uma total separação dos paradigmas existentes e implica uma completa mudança de mentalidade, na forma como se gerem as atividades (Matos 2012: 26).

O *Lean management* ambiciona que o “(...) funcionamento de uma organização seja mais eficiente e o mais eficaz possível a menor custo e a desperdício zero. Esta é uma abordagem que necessita que as empresas façam o uso inteligente dos seus recursos, da sua tecnologia, dos seus equipamentos e acima de tudo, do conhecimento e das habilidades dos seus colaboradores” Jackson (1996 apud Matos,2012:27).

Courtois *et al.* (2003 apud Simões,2013:22) considera que “o principal entrave da implementação do Lean nas empresas é a componente humana”. Como se tenciona trazer mais responsabilidade para a base da pirâmide organizacional, poderá existir uma contrapartida de aumentar o medo de cometer erros, que pode levar a não concretização dos objetivos. Focando ainda no fator humano, a falta de interesse em querer aprender e a indisponibilidade de formação nas empresas, são também fatores que indiciam o entrave da filosofia de gestão.

Simões (2013:22) refere que embora a filosofia seja aplicada no sector industrial com grande sucesso, existe a possibilidade de alargar a outros serviços, que é o caso da Hotelaria, que pode contribuir para a melhoria de resultados, redução de desperdício e criação de valor.

A utilização do *Lean Management* num empreendimento hoteleiro, pode melhorar a qualidade do produto e/ou serviço, através do foco nos fluxos de processo de trabalho. Este modelo serve de suporte melhorar o sistema holístico interno, com objetivos de tornar a empresa mais competitiva. O Lean Management não visa implementar mudanças drásticas nas empresas, tem objetivo de alterar a mentalidade e atitude organizacional. Este processo tem a função de resolução de problemas e melhorar as formas de trabalho.

3.2- Princípios do *Lean management*

Womack e Jones (1996) defendem que para obter uma implementação correta, é necessário seguir os próximos sete pontos:

1. Conhecer *os Stakeholders* (a quem é dirigido o serviço): Focar a atenção no cliente final e não apenas no próximo cliente da cadeia de valor, independentemente do cargo que ocupa na empresa.
2. Especificar **Valor** para cada produto (objetivo de todos na empresa): Especificar e compreender valor tendo em vista o cliente final, este princípio exige um conhecimento claro da tipologia e características do cliente, tendo em conta as exigências e necessidades do mesmo.
3. Identificar **Cadeia de Valor** em cada produto (campo de intervenção): Identificar e eliminar atividades e/ou etapas que não acrescentem valor, ao evidenciar a capacidade de reduzir e eliminar desperdícios nos processos de produção de uma empresa. Uma cadeia de Valor corresponde ao conjunto de ações que se devem realizar com determinada sequência e no tempo necessário, para seja possível criar valor ao cliente.
4. Otimizar o **Fluxo (os meios a aplicar)**: Monitorizar o trabalho através da representação em esquema das diferentes atividades e como cada uma influencia e está dependente das restantes. Permite uma compreensão melhor do sistema atual e pode ser útil para identificar atividades ou processos que não acrescentam valor.
5. Deixar o cliente **Puxar** o valor do produto, sistema **Pull (o sistema a usar)** : Fornecer valor quando o cliente exige, sendo necessário realizar uma análise quantitativa do feedback do cliente.
6. Procurar a **Perfeição (a insatisfação)**: Necessidade de um processo contínuo de aumento de eficiência e eficácia, em busca da perfeição. Terminada a implementação dos pontos anteriores, irá sempre surgir novos desperdícios e obstáculos ao fluxo de valor, o criando assim oportunidades de melhoria. Deve prevalecer um estímulo contínuo pela adaptação e desenvolvimento para atingir o sucesso. No caso da hotelaria, devido ao aumento de competitividade e mudança

de paradigma, deve existir sempre espaço para inovar, de forma a permitir acompanhar as rápidas alterações do setor.

7. Inovação: Para criar valor, novos produtos, processos e serviços.

Os mesmos autores, referem empresas de vários países, que duplicaram os níveis de desempenho e aumentaram a qualidade de serviço ao cliente, ao mesmo tempo que reduziram o seu *stock* e erros. Contudo nem todas as empresas são recetivas a este modelo, devido a exigência de mudança de mentalidade e abordagem de gestão.

3.3 - Desperdício e sua identificação

Para Pinto (2009) *apud* Simões (2013: 25), “ *Desperdício refere-se a todas as atividades que realizamos e que não acrescentam valor*”. Para os Japoneses tem o nome de “muda”, visto que consome recursos e tempo, além disso implica um aumento de preço indesejado para os serviços e produtos.

Pinto (2009 *apud* Simões 2013:25) refere que “(...) *as empresas que estão empenhadas em combater o desperdício ou gordura em excesso devem começar, primeiro, começar por classificar as suas diferentes formas: Puro desperdício, Desperdício necessário, Visível ou Invisível*”.

A identificação do desperdício, tem em conta o objetivo de a quantidade produzida seja igual a quantidade solicitada pelo cliente. Todos os processos, ações e materiais que não sejam de relevância ou acrescentem valor ao cliente, são considerados desperdícios. Existe desperdício necessário que não acrescenta valor ao cliente, mas poderá ser organizado de forma a ser mais rentável e eficiente. Nas empresas, os desperdícios invisíveis existem em elevada quantidade e são os mais difíceis de melhorar ou remover.

A gestão empresarial Japonesa possui palavras próprias para catalogar os desperdícios:

1. **Mura** (inconsistências ou irregularidades): Refere-se as atividades que criam instabilidade e anomalias nos processos de produção. Sobre esta ideia, recai o *JIT- Just in Time*, ferramenta que realiza o necessário apenas quando é solicitado. O objetivo principal é atingir excelência na redução ou eliminação por completo das perdas.

2. **Muda** (desperdício): Todas as atividades que não acrescentam valor, são consideradas desperdício e desta forma devem ser eliminadas.
3. **Muri** (significa insuficiência ou excesso): Ao eliminar o desperdício, deve-se uniformizar o trabalho, com o objetivo de obter processos mais previsíveis e controláveis.

A constante procura em identificar e eliminar desperdícios, enquadra-se num dos pilares mais importantes do *Lean Management*.

Pinto (2008) descreve as setes originais fontes de desperdício (muda), a saber:

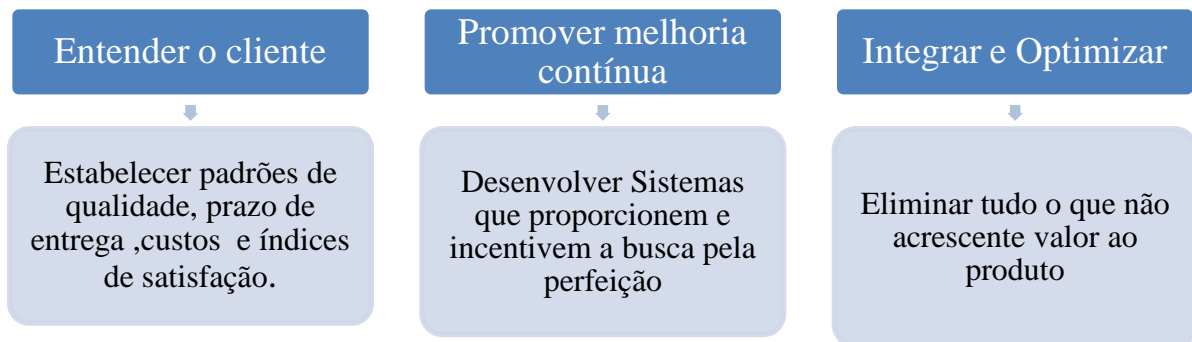
- **Defeitos (qualidade)**: Problemas frequentes nas fases de processo, problemas de qualidade do produto, ou baixo desempenho na entrega;
- **Movimentação desnecessária**: Desorganização dos locais de trabalho, despreocupação por aspetos ergonómicos e pouca atenção às questões associadas ao estudo de trabalho;
- **Excesso de Stock (inventário)**: demasiados tempos e locais de armazenamento, falta de informação ou produtos, origina custos excessivos, fraco desempenho e mau serviço ao cliente.
- **Excesso de Produção**: Produzir em demasia ou com demasiada antecipação, causa fluxos irregulares de materiais e informação, ou em excesso de *stock*;
- **Tempo de espera**: Vastos períodos de paragem de pessoas, equipamentos e matérias, que causa fluxos irregulares;
- **Transporte**: deslocação em demasia de pessoas, materiais e informação resulta em despesa desnecessária de capital;
- **Processos Inadequados**: Incorreta utilização de equipamento, utilização de processos inadequados em certas funções, aplicação de procedimentos incorretos ou demasiado complexos ou sem informação necessária;

3.4 - *JUST IN TIME* – JIT

O JIT possui uma filosofia desenvolvida pela Toyota, que pretende obter nem muita nem pouca quantidade, nem muito tarde nem muito cedo, apenas o necessário no momento certo. Para Pinto (2008:6) “(...)produzir em *Just InTime* requer um fluxo contínuo de materiais e de informação coordenados de acordo com o sistema pull (em que o cliente desencadeia os processos desde a montagem até á matéria-prima) a trabalhar de forma aproximada com um tempo de ciclo definido em função da procura e do tempo disponível”.

Para Gallardo (2007 *apud* Moreira,2011:56) o *Just-In-Time* apresenta diversas vantagens e ferramentas para atingir o objetivo final: pouco desperdício e alto valor agregado. Lubben (1989) indica algumas vantagens deste método (Tabela 3.1).

Tabela 3.1 Vantagens do *Just In Time*



Fonte: Adaptado de Lubben (1989)

Esta filosofia de gestão, pretende obter uma melhoria contínua focando a redução de *stock*, contudo nunca se deve esquecer da envolvimento das pessoas para assegurar a qualidade pretendida.

3.5 - Métodos e Ferramentas do *Lean Management*.

Para a Proposta de Desafio, foram utilizadas algumas ferramentas do *Lean Management*. Em baixo, segue uma pesquisa bibliografia sobre importância e relevância das mesmas para suportar as ideias do Desafio.

3.5.1 – Ferramenta 5 S

Os objetivos principais desta ferramenta são: melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços; melhorar o ambiente de trabalho e de atendimento ao cliente; melhorar a qualidade de vida dos funcionários; educar para a simplicidade de atos e ações; maximizar o aproveitamento dos recursos disponíveis; reduzir gastos e desperdícios; otimizar o espaço físico; reduzir e prevenir acidentes; melhorar as relações humanas e aumentar a autoestima dos funcionários Moreira. (2011:35)

Para Pinto (2008: 11), esta ferramenta é descrita da seguinte forma:

- **Seiri (Organização)** – “senso de utilização”. Consiste em tudo que não for necessário para a atividade, deve ser removido do local de trabalho;
- **Seiton (Arrumação)** – “senso de tudo no seu lugar”. Cada coisa no seu lugar, para que quando surgir necessidade, não seja difícil de encontrar.
- **Seizo (Limpeza)** – “senso que a limpeza é fundamental para a melhoria”. Um local de trabalho limpo transmite a ideia de qualidade.
- **Seiketsu (Uniformização)** – “senso de conservação”. Definição de padrões é fundamental para a manutenção dos progressos.
- **Shitsuke (Disciplina)** – “senso de responsabilidade”. Seguir consistentemente as normas impostas pela empresa para assegurar compromissos assumidos.

3.5.2 - Mapa de Fluxo de Valor – *VSM (Value Stream Flow)*

O mapeamento do fluxo de valor (VSM) é uma ferramenta capaz de representar visualmente todas as etapas envolvidas nos fluxos de material e informação na medida em que o produto segue o fluxo de valor, ajudando na percepção do que agrega realmente valor, desde o fornecedor até ao consumidor (Rother & Shook, 1999) *apud* Moreira (2011:33).

Este processo realiza um mapa da situação atual e situação futura de um produto. Exemplifica de forma simples a realidade atual e assinala no mapa os sítios ou procedimentos que precisam de ser alterados ou removidos. Pinto (2008: 21) refere que o VSM, pode ser entendido como ferramenta de comunicação, planeamento do negócio e ferramenta de gerir o processo de mudança.

3.5.3 - Controlo Visual

A gestão Japonesa optou pela utilização de princípios simples e baseados em pessoas. Esta ferramenta serve de guia para todos os colaboradores, onde são colocados diversos sinais e placas com informação relevante há forma como se processa em cada local de trabalho. Para Pinto (2008:11) o controlo visual deve focar nos seguintes aspetos:

- Mostrar como o trabalho deve ser executado;
- Mostrar como (ferramentas, materiais) são utilizados;
- A forma correta de armazenagem;
- Identificar áreas perigosas;
- Mostrar *status* dos processos;

3.5.4 - Sistema *Kaban*

Kaban significa cartão visual ou registo. Este processo tem o objetivo de controlo visualmente, ou seja, possibilita aos funcionários uma ferramenta simples e eficaz de ordenar o trabalho. Este conceito difere dos anteriormente falados, devido a não se focar na eliminação ou redução de prejuízo.

No sistema *Kaban*, o fluxo de operações é comandado pela linha de montagem final. A linha de montagem recebe o programa de produção e, à medida que ela vai consumindo as peças necessárias, vai autorizando aos centros de trabalho antecedentes o fabrico de um novo lote de peças. Pinto (2008:17)

A ideia do sistema pode ser adaptada para fazer face às necessidades dos Hotéis, contudo necessita de trabalhar mutuamente com as outras ferramentas para conseguir acrescentar valor a empresa.

Capítulo 4

Modelo de Gestão de *Stock*

4.1 - Importância da Logística e Gestão de *Stock*

Um estabelecimento hoteleiro possui as características de produção de bens e serviços. Para obter o resultado final dos produtos que vão ser vendidos aos clientes, necessita de realizar o devido processamento dos mesmos, que mais especificamente passa pela confeção de produtos perecíveis. Existe um desafio enorme de conseguir obter os recursos materiais necessários ao funcionamento do hotel sem por em causa a operação do mesmo.

A logística envolve a procura de materiais, o transporte dos mesmos, o recebimento e a distribuição para as áreas com maior necessidade na infraestrutura. Segundo Ballou (2001:21) “a missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa”. A logística é bem executada quando se consegue conciliar todas as variáveis de forma holística, sendo que o responsável por este processo, consegue antecipar qualquer eventualidade, independentemente da etapa em que possa surgir um contratempo.

Numa das etapas, encontra-se o processo de armazenamento de *Stock*. Para Zermati (1996 *apud* Valente, 2009:29) *stock* é uma provisão de produtos para consumo. Significa que é uma quantidade de material já adquirido a outras entidades e encontra-se armazenado para a disposição da empresa. O responsável pelo *stock* no hotel, tem a responsabilidade de distribuir produtos para os departamentos, assegurando o funcionamento normal dos mesmos e ao mesmo tempo, impedir que exista rutura de *stock*. Além disso, o responsável realiza a leitura de necessidades do hotel, juntamente com os dados de previsão de hóspedes, tenta assegurar um equilíbrio de *stock*, permite que não exista escassez ou excesso. Na hipótese de excesso, poderá acontecer que não surja necessidade de consumo e como os principais produtos são perecíveis, pode levar a perda. O mesmo princípio vale para a quantidade mínima disponível, que pode não ser suficiente para uma necessidade súbita. No caso de não existir quantidade suficiente, pode levar a aquisição de uma certa quantidade só para assegurar o funcionamento normal, contudo esta compra irá ter um acréscimo de preço, visto não ir de encontro com a ideia de economia de escala do Hotel.

Parte de uma boa gestão de *stock*, passa pelo cuidado do responsável em criar uma organização eficaz dos produtos, juntamente com o respeito de princípios de deslocação. No entanto Franchetti (2002 *apud* Valente, 2009:29) afirma que, caso o responsável não

apresente conhecimento de gestão e manuseamento dos produtos, pode criar problemas para quem se utiliza dos serviços prestados. Um responsável com este tipo de perfil, pode levar a um incorreto armazenamento, uma inadequada contagem física, um tardio preenchimento e emissão de documentos de entrada e saída de material. Este conjunto de erros, pode levar a uma leitura incorreta da necessidade do hotel, e falha de material de momentos críticos de produção. A gestão de *stock* é importantíssima para o bom funcionamento dos restantes setores, para além de assegurar que os ativos tangíveis possam gerar lucro, de forma a criar um sistema autossuficiente, impede a necessidade de existir investimento extra para colmatar a perda de produtos.

4.2 - Metodologia

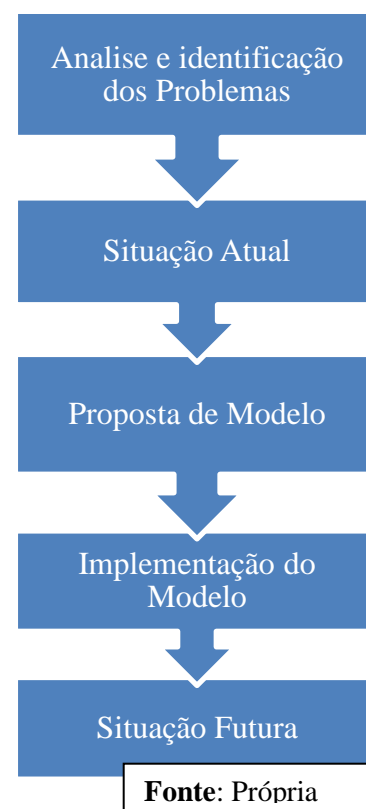
Para desenvolver uma ideia que seja possível de implementar, que acrescente valor e elimine desperdício, é necessário realizar uma leitura ao panorama do processo integral. Feita a leitura, deve se expor as vantagens, desvantagens, perdas e ganhos da ideia a curto, médio e longo prazo, juntamente com a comparação entre todos os cenários possíveis, para verificar se compensa ou não a implementação.

A tabela 4.1 mostra a cronologia das etapas que vão ser seguidas.

Em termos de metodologia, a primeira fase irá realçar os problemas e as divergências encontradas ao longo do estágio. A segunda fase, passa por apresentar uma leitura do funcionamento atual do sistema do Economato e Cozinha. Feita a explicação do funcionamento e utilizando as

ferramentas do *Lean Management*, esclarecidas no capítulo anterior, será apresentada uma proposta para melhorar a gestão de *Stock*. Em seguida, será apresentado um levantamento das vantagens e desafios da implementação do projeto, juntamente com as alterações necessárias para ditar o sucesso do mesmo. Para finalizar serão apresentadas umas questões e ideias, que consoante os resultados do modelo, podem indicar a utilização das ferramentas do *Lean Management* em outros departamentos do VGS.

Tabela 4.1 Etapas da Metodologia



4.2.1 - Análise dos problemas no Sector do Economato e Cozinha

Antes de iniciar o estágio, informaram-me que teria a possibilidade de propor uma ideia para melhorar o hotel, onde a escolha do tema, resultaria de uma análise do funcionamento dos departamentos operacionais. Ao longo do percurso, foquei a minha atenção, em certos métodos e rotinas de trabalho que poderiam ter menos perda e consequentemente mais produtividade para o Hotel.

Reparei em duas situações, uma no departamento do Economato e outra no departamento da Cozinha. Inicialmente, constatei que o responsável do economato, necessitava de executar um controlo manual, da validade do *stock* que tinha armazenado. Este controlo é essencial para impedir que algum produto passe de validade, no entanto, questionei-me, se seria possível, que a realização deste processo fosse feita de forma automática, através de recurso a uma planilha de excel ou através de uma modificação no sistema ERP do Vila Galé. Desta forma com recurso a um programa informático, seria possível verificar em tempo real a validade dos produtos armazenados em *stock*, reduzindo a necessidade de controlo manual.

Durante a minha passagem pelo departamento da Cozinha, verifiquei que existia um número elevado de produtos que tinham de ser deitados fora, devido á perda de validade. Este departamento possuía responsabilidade pela gestão de *stock* no armazém dos secos, nas arcas frigoríficas e congeladoras. Quando os produtos eram requeridos pelo responsável da cozinha, não existia um correto armazenamento, que implicava um acumular de produtos. O princípio do FIFO não era respeitado, que resultava na utilização de produtos com mais validade em vez de produtos com menos validade.

Por vezes, quando se realizava o pedido de reabastecimento do *stock* da Cozinha, o número de produtos pedidos era bastante superior há necessidade real, provocava a existência de uma maior quantidade de produtos no armazém da Cozinha do que no armazém do Economato. Esta situação implicava que o Economato tinha de renovar o seu *stock* de segurança, no entanto, quando a Cozinha necessitava novamente de reposição, a validade dos produtos do Economato já se encontrava muito curta. Este facto levava a que muitos produtos adquiridos, não pudessem ser aproveitados para a linha de confeção para o Hospede, eram utilizados para serem servidos no refeitório. Os produtos não eram servidos aos clientes e dessa forma não existia o lucro para pagar a aquisição, com o reaproveitamento para o refeitório, parte da perda é abatida, no entanto o resultado final

continuava a não ser rentável para o Hotel. Esta alternativa emendava parte do dilema, no entanto não servia de solução.

Existia um ciclo vicioso, que desregulava a gestão de *stock* da Cozinha, implicava a perda de muitos produtos e falta dos mesmos em momentos críticos de operação do Hotel. O Economato também era afetado devido a fraca comunicação entre departamentos, originava atritos no local de trabalho, e a informação sobre o que era necessário repor chegava muito tarde, não permitindo ter espaço de manobra para dialogar com fornecedores e realizar os melhores acordos.

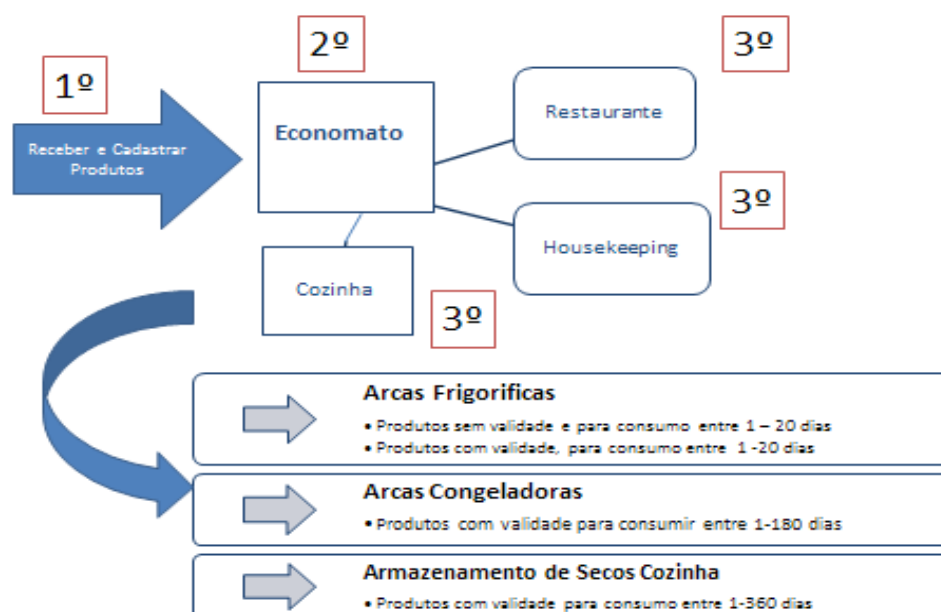
Em situações de emergência, onde existia escassez de material, o departamento tinha dificuldade em repor certos produtos, devido a problemas com a logística de outras empresas e a uma leitura errada da necessidade real, alguns prazos eram impossíveis de cumprir, impedindo a confecção alguns pratos no Hotel que levava a perda de lucro.

Com a identificação da “Muda” no departamento da Cozinha e do Economato, que foca principalmente o excesso de *stock*, o defeito de qualidade e movimentação desnecessário, é necessário criar medidas e planos para eliminar ou reduzir ao máximo os desperdícios encontrados.

4.2.2 - Modelo Atual de funcionamento da Distribuição de *Stock*

O VG Salvador, coloca no departamento do Economato a responsabilidade logística de processamento e distribuição de produtos dentro do Hotel. A distribuição passa pela deslocação de produtos perecíveis e não perecíveis, onde apenas três departamentos ficam responsáveis pelos produtos perecíveis. A Tabela 4.2 consiste num mapa de fluxo (VSM) da logística de distribuição interna, que comporta o departamento do Economato e dos departamentos do F&B, *Housekeeping* e Cozinha. Nesta tabela pode-se visualizar as três fases principais:

Tabela 4.2 Modelo atual da logística de distribuição de produtos dentro do Hotel



Fonte: Própria

1º Fase:

- Receção de todas as mercadorias;
- Pesagem, contagem e cadastro no sistema VG;
- Verificação da mercadoria, quantidade e qualidade.

2º Fase:

- Armazenagem de todos os materiais nos respetivos armazéns do Economato;

Nesta fase, cabe ao Departamento da Cozinha, o armazenamento de produtos que necessitam de ficar em arcas Frigoríficas e Congeladoras.

3º Fase:

- Transferência e distribuição de Produtos que se encontrem nos armazéns do Economato para os armazéns dos restantes setores.

Durante o cadastro, os produtos são inseridos com a devida tipologia e quantidades, sendo que as informações são guardadas de forma virtual na janela específica do sector do Economato. O sistema VG, possui vários armazéns correspondentes aos departamentos do hotel, sendo que sempre que se realiza uma transferência fisicamente, existe um processo virtual obrigatório de transferência de informação. Esta deslocação de informação possui o objetivo de atualizar, acompanhar e controlar as transferências realizadas entre departamentos.

Cada departamento informa o sector do Economato sobre os produtos que são necessários repor. Existe uma lista, que é retirada do Sistema VG, que engloba todos os produtos cadastrados. Desta forma, é informado o tipo de produto e as quantidades necessárias a repor, após a entrega é realizado o deslocamento de produtos no sistema, para que a leitura dos valores seja correspondente ao que se encontra no físico.

Com este método de entrega, só se dá baixa no sistema uma vez, quando os produtos são retirados do Economato para os outros departamentos.

O Economato apenas possui responsabilidade pela gestão dos seus armazéns, o que implica que a cada departamento fica responsável pelo seu *stock*. Com este sistema, pretende-se obter um armazém central, que contenha a maior parte do *stock*, e realizar a distribuição para os armazéns secundários. No armazém principal é feito o armazenamento e controlo, nos secundários o objetivo passa por armazenar um número de produtos suficiente para proporcionar um correto funcionamento da operação. A quantidade de produtos nos armazéns secundários não pode ser muito elevada, deve manter um volume médio para possibilitar um fluxo de entrada e saída aceitável de produtos.

O departamento do Economato realiza o inventário no final do mês, verifica os produtos que se encontram em *stock* físico e compara com o *stock* no sistema para verificar se as quantidades são homogéneas. O objetivo do inventário é apurar possíveis falhas de inserção de dados no sistema, que podem ter acontecido durante o recebimento ou durante

a deslocação de produtos. É ainda possível verificar se existiu perda de *stock*, mas que não se tenha dado baixa.

Os departamentos de *Housekeeping* e Restaurante realizam também o inventário, no entanto, aqui existem três fatores para obter leituras corretas:

1. Quantidade de Material recebido durante o mês
2. Quantidade em *Stock*
3. Produtos vendidos durante o mês

Desta forma, consegue-se perceber o rendimento que cada departamento obteve, no entanto os principais produtos quantificados são águas, bebidas alcoólicas e não alcoólicas.

A realização de inventário na cozinha, implica pesagem de produtos que não sejam vendidos em embalagens (Frutas, vegetais, entre outros) o que dificulta obter valores corretos dos volumes encontrados em armazém.

A leitura das vendas é feita através de relatórios emitidos pelos POS, mais conhecido como ponto de venda. Todos os produtos vendidos encontram-se devidamente catalogados com a seguinte informação: nome e devida quantidade, sendo que o Gerente do Hotel consegue verificar o resultado final de todas as vendas. Com este método é possível verificar se existe irregularidade de números, se a diferença entre os produtos transferidos e os produtos vendidos não corresponder ao volume de *stock*, pode significar que houve perda de produtos ou a venda pode não ter sido devidamente registada.

Relativamente ao departamento da Cozinha, torna-se difícil obter um controlo, visto se tratar de um sector de transformação de produtos. Quando existe venda de produtos confeccionados pela cozinha, o registo é feito no POS do restaurante e no final do mês é contabilizado as vendas. No entanto o resultado final das vem das não permite perceber de forma exata a eficácia da gestão da cozinha, se de fato foram utilizados para venda ao publico, todos os produtos encontrados no departamento.

4.2.3 - Proposta de modelo Controlo de *Stock* integrado no ERP do Vila Galé para o Departamento de Economato e Cozinha

O ERP do VG, permite retirar relatórios de gestão em formato pdf e excel, que facilita o tratamento de dados. Em qualquer departamento do hotel, é possível trabalhar dados relevantes sem ser necessário o recurso a outro programa informático. Desta forma, a ideia de integrar uma tabela de controlo no sistema VG, visa a otimização de produtividade e exclui a necessidade de utilização de vários programas, concentra todos os esforços em um único *software*. Permite um acesso rápido a informação e pode ser acedido por vários setores ao mesmo tempo.

A ideia do modelo, visa em conter os produtos do Economato e Cozinha que possuam rótulos de validade e informar com um esquema de cores o tempo limite de consumo. Este esquema de cores é inspirado no modelo “*Kaban*”, explicado no capítulo anterior, mas a utilização de cartões é substituída pelo recurso a um programa informático. O modelo de controlo inicia as suas funções quando existem recebimento de mercadorias. Sendo necessário o cadastro individual de cada produto, os dados são inseridos no modelo juntamente com o armazém de destino. O modelo da Tabela 4.3, exemplifica visualmente o aspeto e funcionalidades que o programa deve conter.

1. **Quantidades**: Nesta coluna são inseridas as quantidades dos produtos recebidos, que podem vir em caixas, embalagens ou em formato individual. Nas embalagens e caixas existe informação de peso, contudo em termos operacionais, certos produtos que vem em latas são inseridos por unidades para facilitar a gestão.
2. **Produtos**: Aqui são inseridos todos os produtos que possuam validade. No início da utilização do programa, para facilitar a operação, serão apenas inseridos itens com menos rotatividade no *stock*.
3. **Itens da mesma categoria**: Nesta caso podem ser inseridos produtos da mesma categoria, mas que possuem validades diferentes e encontram-se em armazéns distintos. Esta opção ajuda o colaborador a saber que, caso esteja com produtos a terminar a validade num sector, possui ainda mais quantidades em outro armazém. Esta opção permite saber os índices de consumo da Cozinha e informa o departamento do Economato quando deve realizar a reposição de produtos.

Tabela 4.3 Modelo Excel, para ser integrado no ERP do VG Salvador

Controlo de Validade		Vila Galé Salvador		Data atual 01-08-15																		
Quantidade		4		6		7																
2	Unidade	Kg	Início	Fim	Dias Limite	Localização	A u g															
Produtos							8-1	8-2	8-3	8-4	8-5	8-6	8-7	8-8	8-9	8-10	8-11	8-12	8-13	8-14	8-15	8-16
Carne																						
Frango	3	10	22-06-15	05-08-15	4	Economato																
Frango		15	30-07-15	30-09-15	59	Cozinha																
Peixe																						
Bacalhau		20	30-06-15	30-09-15	59	Cozinh																
Panga		15	15-05-15	15-08-15	14	Cozinh																
Frios																						
Queijo		5	22-07-15	04-08-15	3	Cozinha																
Creme de Leite	10		27-07-15	14-08-15	13	Economato																
8		<	5 dias																			
		<	15 dias																			
		>	15 dias																			

Fonte: Própria

4. **Data de Validade:** Aqui são inseridos as datas de validade de cada produto, com a data de produção e data de expiração. Automaticamente o sistema indica o número de dias que o produto possui para ser consumido. Caso o documento não
5. **Data atual:** O sistema realiza atualizações diárias e indica o dia atual para permitir uma leitura de validades correta, para saber que itens possuem mais urgência de consumo. No topo do modelo existe uma opção que indica a data e ao lado, encontrasse uma linha azul que serve como ponto de referência a data atual.
6. **Localização:** Os principais utilizadores deste modelo serão o Economato e a Cozinha, para existir um controlo de produtos, esta opção permite saber a localização exata e sempre que se realiza uma transferência de setor, é indicado no sistema a alteração de localização, para impedir erro na leitura dados e que os conteúdos do sistema não correspondam ao físico. Com cada utilização dos produtos na cozinha, o responsável do Economato pode visualizar em tempo real os produtos que serão necessários repor, contudo a lista oficial de pedido de reposição ira sempre necessitar de uma confirmação do *Chef* de Cozinha.
7. **Calendário:** Esta opção serve de ajuda ao utilizador do modelo, para visualmente perceber os dias que ainda dispõem com os produtos disponíveis em *stock*.
8. **Sistema de Alerta de Cores:** Esta ferramenta permite aos utilizadores saberem quais os produtos que estão em *stock* e que tem urgência de serem consumidos para impedir a perda. É um alerta visual para facilitar o controlo. Sendo que sempre que algum item atingir a tom vermelho, o responsável saberá que terá de utilizar urgentemente o item nos próximos dias. Permite ao departamento do Economato saber quais os produtos que necessita repor, sem correr o risco de repor produtos que o departamento da Cozinha possua com muita quantidade.

Este modelo tem o objetivo de facilitar o trabalho dos responsáveis de ambos os setores, no entanto em termos operacionais é necessário realizar umas mudanças para obter um procedimento eficaz. Fornece um maior controlo, impede a perda ou falta de produtos durante a operação, com a informação disponível através de computador, permite dar margem de manobra a ambos os setores para dar resposta a situações inesperadas. Além disso possibilita que exista um controlo das quantidades de produtos existentes nas arcas de congelação, para impedir a sobrelotação de produtos, que pode causar uma má refrigeração dos mesmos.

4.2.4 - Alterações necessárias para a implementação do Modelo

Em termos teóricos a ideia do modelo funciona, contudo para que a operação do hotel não seja afetada com o novo procedimento é necessário fazer uns ajustes no sistema de distribuição de produtos dentro do hotel. Desta forma, a Tabela 4.4 constitui um mapa de fluxo (VSM) do funcionamento futuro da logística interna, focando no departamento de Economato e Cozinha. Com esta tabela é possível visualizar as mudanças realizadas.

Tabela 4. 4 Alteração de modelo de logística de distribuição do Economato para a Cozinha



Fonte: Própria

1º Fase:

- Nesta fase para além de se registar as quantidades e tipos de produtos, iram ser introduzidas as datas de validade correspondentes a cada produto.

2º Fase:

- O armazenamento dos produtos irá se desenrolar de forma normal.

Entre a 2º Fase e a 3º Fase, o departamento do Economato realiza o primeiro posto de controlo, onde indica no sistema os produtos que transferiu para a Cozinha, no entanto, poderá continuar a ter acesso às quantidades disponíveis. Como se pode ver no

modelo da Tabela 4.3, existe a possibilidade de visualizar os alimentos disponíveis em ambos os departamentos, sendo que o responsável do economato apenas necessita de realizar a troca de informação relevante a quantidades, produtos e localização no sistema. Em vez de realizar a transferência e dar baixo no sistema, apenas necessita de realizar a transferência.

3ª Fase:

- Na terceira fase realiza-se o segundo controlo, onde cada colaborador da cozinha necessita de preencher numa folha os produtos que retirou dos armazéns da cozinha, seja nos secos ou nas arcas frigoríficas e congeladoras.

Durante a receção de produtos, o departamento da Cozinha necessita de seguir rigorosamente o sistema do FIFO e *first expire, first out* (FEFO¹⁵), para permitir que após a leitura no sistema, seja fácil encontrar os produtos guardados. Caso estes dois processos não sejam cumpridos, a proposta de modelo não tem forma de ser implementada.

O modelo da folha onde os colaboradores informam os produtos retirados, encontra-se em Anexo. A indicação dos artigos e quantidades retiradas permite realizar uma atualização, para que as quantidades no físico correspondam com as quantidades no sistema, onde por fim se pode dar baixo dos produtos. O departamento da cozinha possui três turnos de funcionamento, em cada turno deve ser eleito um responsável, que tenha a missão de indicar no sistema todos os produtos que foram retirados dos armazéns da Cozinha. Desta forma permite uma constante atualização dos dados, que permite uma leitura real dos consumos e fornece informação precisa de produtos que o Economato necessita de repor.

O departamento do Economato ao saber o momento e as quantidades exatas que necessita de repor, vai de encontro com a filosofia do JIT (*Just in Time*), onde permite deslocar apenas o necessário quando é verdadeiramente preciso, evitando desta forma o acumular de *stocks* na Cozinha.

Relativamente ao custo de investimento, o *software* já existe, apenas será necessário realizar uma adaptação do modelo da tabela 9 para o ERP do VGS. Com a introdução deste modelo pretende-se fornecer ferramentas para facilitar o trabalho de ambos os setores,

¹⁵ Nem sempre os produtos que estão há mais tempo em *stock* possuem a menor validade, por vezes alguns produtos que chegam possuem uma validade menor que os que já se encontram armazenados, o que implica uma organização consoante a validade e não consoante o tempo que possuem no armazém.

possibilitar uma leitura mais precisa das necessidades de reposição de *stock* e impedir que exista falta de produtos em momentos cruciais da operação.

Para que o modelo proposto possa ser implementado é necessário que toda a diretoria, os membros da equipa e supervisores tenham conhecimento da importância do mesmo e estejam abertos as mudanças organizacionais. O departamento da Cozinha deve focar a sua gestão interna, consoante o método dos “5S”. O responsável do setor, deve transmitir aos restantes colaboradores, a necessidade de existir organização, arrumação, limpeza, uniformização e disciplina no local de trabalho. Se os colaboradores não seguirem este método, o sistema implementado não causara efeito positivo, sendo que apenas iria causar mais trabalho e conseqüentemente mais desperdício.

Antes e durante a implementação do modelo, devem ser criadas horas especiais para realizar o treino aos colaboradores da cozinha. O responsável da Cozinha e do RH do hotel, devem investir parte do seu tempo a assegurar que todos os funcionários entendem a importância do novo modelo, através da realização de auditorias em todos os turnos, para certificar que cada colaborador realiza corretamente os novos processos.

O controlo visual deve estar sempre presente durante todo o processo de implementação do novo modelo. A criação de sinais e placas com informações relevantes é indispensável, para guiar e informar os colaboradores da forma correta como devem proceder com as novas normas. Os trabalhadores devem ganhar consciência de que a ação individual e o seguimento correto da política dos 5S, irá contribuir para o melhor funcionamento do setor, como irá facilitar o trabalho individual. Além disso, o responsável deve insistir que os colaboradores adquiram hábitos saudáveis, assinalando corretamente os itens retirados na folha, criar ambientes organizados e limpos, para garantir um melhor desempenho e qualidade no setor.

A principal dificuldade para a implementação do modelo é a questão das pessoas, que algumas poderão não querer mudar a forma como trabalham e não estarem a favor da mudança. Contudo, deve-se manter um treino contínuo e a implementar ações corretivas para aqueles que tendem em não cumprir com os novos processos.

4.3 - Situação Futura

A implementação do modelo tem o objetivo de corrigir os problemas encontrados, através do recurso a novas ideias e utilização de novas práticas no trabalho. A ideia passa por analisar as dificuldades e encontrar métodos que tragam soluções mais eficazes.

Tal como refere Cruz e Gândara (2003: 107) “A eficácia operacional significa o desempenho de atividades melhor que os concorrentes. É importante ressaltar que cada hotel deve desenvolver sua eficácia operacional de forma distinta dos concorrentes, buscando criar uma vantagem competitiva. O novo mundo requer uma visão diferente dos padrões já estabelecidos. Isso envolve um risco maior, mas as recompensas poderão ser muito maiores”. Desta forma, ao cumprir o objetivo de melhorar o desempenho interno, o Hotel consegue adquirir vantagem competitiva sobre os concorrentes.

O modelo de controlo de *stock* a curto e médio prazo tem o objetivo de reduzir ao máximo o desperdício e possibilitar um controlo melhor dos gastos. Contudo a longo prazo, poderá acrescentar mais valor para o Hotel. A recolha diária de informações sobre os consumos poderá ter utilidade para o departamento da Cozinha e do Economato.

A utilização de dados ao longo de um ano, com valores diários dos consumos da Cozinha, das vendas do Restaurante e da percentagem do Hotel, poderá indicar dados estatísticos interessantes para perceber o comportamento de consumo do cliente. O cruzamento de dados destas três variáveis, poderá indicar padrões de consumo que se repitam ao longo do ano. Desta forma, pode-se tentar perceber se é possível encontrar algum padrão relevante a médias de consumo de alguns pratos específicos ou alimentos com a percentagem de ocupação e com a altura do ano.

A recolha contínua dos dados, poderá ajudar a criar um quadro com médias importantes relevantes a ocupação e época do ano. Com estas médias de consumo, o responsável da Cozinha terá informações importante para se guiar, sendo que poderá observar padrões de segurança estabelecidos para cada ocupação, não correndo o risco de encomendar produtos a mais ou a menos. O objetivo principal passa por conseguir prever da forma mais precisa a quantidade de alimentos que irá necessitar para uma determinada % de ocupação, para conseguir reduzir ao máximo a acumulação de produtos e obter uma maior rotatividade de produtos em *stock*.

Conclusão

O grupo Vila Galé possui uma grande influência a nível nacional e está a realizar fortes investimentos para conseguir uma expansão a nível internacional. Sendo o segundo grupo hoteleiro mais importante em Portugal e o grupo hoteleiro Português mais influente no Brasil, o Vila Galé obtém um constante sucesso através da padronização de métodos de funcionamento em todos os empreendimentos.

O estágio no VGS provou ser desafiador, na medida em que se enquadrava numa cultura diferente e ao mesmo tempo providenciou ensinamentos bastante úteis, que permitiu ganhar confiança e capacidades para resolver vários tipos de problemas no Hotel.

No início do estágio foi proposto a realização de um projeto que tinha como missão a correção ou eliminação de um problema encontrado no Hotel. Foram detetadas várias situações que denunciavam a fragilidade da operação e a desorganização de alguns departamentos, contudo houve uma que se destacou pela sua urgência de intervenção, que foi identificada como a falha na gestão de *stock* nos departamentos do Economato e da Cozinha. Esta lacuna prolongava-se há bastante tempo e verificou-se a existência de hábitos pouco corretos, que prejudicavam o correto desempenho de ambos setores. Um dos principais motivos pelo prolongamento da situação detetada, passava pela falta de rigor no executar de tarefas comuns, que tanto falhava a montante como a jusante do nível hierárquico do setor da Cozinha, que por efeito dominó dificultava o funcionamento do Economato.

Há medida que surgia uma ideia compatível com o problema em questão, reparávamos que não bastava focar apenas no núcleo da missão, seria necessário alterar o paradigma do funcionamento logístico de ambos os setores. A ideia principal passava por criar um modelo de controlo das validades dos produtos, para impedir ao máximo a perda do alimento. No entanto, há medida que verifiquei as lacunas nos setores, apurei que o modelo proposto poderia ter mais utilidades e vantagens a longo prazo para o departamento de economato e o de cozinha.

Com recurso bibliográfico a vários estudos de caso e a autores da área da gestão e hotelaria, analisei a possibilidade de utilizar métodos conhecidos nas empresas industriais e de serviços para o melhoramento do desempenho dos departamentos em que a presente proposta incide.

Como foi o caso do *Lean Management* é uma filosofia bastante útil para eliminar o desperdício e acrescentar valor a empresa. Esta filosofia de trabalho, indica que os produtos ou serviços que não acrescentem valor a empresa são considerados desperdício, que no caso do hotel, identifica-se como o principal fator de desperdício a má gestão de *stock*.

Existem ferramentas incorporadas no *Lean Management*, que permitem complementar e colocar em prática as ideias programadas para reduzir ou eliminar o desperdício. No caso do problema em questão, foram utilizadas as ferramentas do 5S, Controlo Visual, Mapa de Fluxo e *Kaban* para servirem de complemento a ideia principal de controlo de *stock*.

Estas ferramentas possuem o objetivo de facilitar a introdução da ideia para melhorar a gestão do *stock* e assegurar que cada funcionário contribui da melhor forma para manter o correto funcionamento do novo sistema. Com todos os dados disponíveis, foi possível delinear e exemplificar uma visão futura, onde se explora a utilidade e vantagens competitivas da utilização deste modelo e em recurso às ferramentas do *Lean Management*. Além disso, indicou-se as principais dificuldades que se obteriam e a respetiva solução.

Infelizmente não foi possível implementar a ideia durante o período de estágio no Hotel Vila Galé Salvador. No entanto, a ideia foi recebida com interesse por parte do Gerente do Hotel, onde futuramente poderá ser utilizada ou servir de exemplo para criação de um modelo semelhante, com o mesmo objetivo de melhorar o desempenho e reduzir o desperdício. Existe bastante dificuldade em implementar com sucesso grandes mudanças, devido a inercia da força de hábito e do modo de estar das pessoas, mudanças pequenas e graduais, podem ajudar a aumentar a rentabilidade e criar hábitos de trabalho mais prolíferos a médio e longo prazo.

Onde será possível obter um melhor desempenho coletivo, que irá resultar num aumento da qualidade do serviço para o cliente em todas as áreas. Possibilitando ainda o melhoramento do rendimento pessoal e profissional dos funcionários e cativando o espírito

de equipa, o que se apresenta como essencial para fornecer o melhor desempenho em toda a cadeia logística do Hotel, acompanhando a competitividade crescimento do mercado hoteleiro. A inovação deve prevalecer no núcleo das empresas de forma constante para oferecer um melhor serviço ao cliente e para que seja possível acompanhar a competitividade crescente que se faz sentir no setor da Hotelaria.

Limitações do trabalho

De um modo geral a unidade hoteleira carece de iniciativas criativas que promovam o melhoramento do serviço e o aumento da formação. A relutância que os funcionários do hotel têm à mudança pode dificultar a implementação da proposta referida no relatório.

No entanto, não considero que seja impossível proceder à sua implementação, a vantagem de termos acompanhado de perto o trabalho dos responsáveis pelos setores de economato e cozinha, permitiram-nos a criação de um modelo de controlo de *stock* seja de manuseio intuitivo e de soluções promissoras quanto ao desperdício de alimentos.

Recomendações e Trabalhos Futuros

Apesar do hotel sofrer com a falta de formação dos alguns colaboradores, seria importante para a unidade hoteleira alertar para as implicações que uma gestão de *stock* deficiente pode causar no decorrer da operação. Assim, reconheci a importância e vantagem da implementação deste modelo inicialmente no hotel VGS, percebendo a receptividade que os colaboradores têm ao mesmo e as dificuldades que sentem ao manuseá-lo, verificando quais devem ser as melhorias a efetuar.

Após verificado as vantagens do modelo, seria interessante a sua implementação nos outros hotéis corporativos da rede, com o objetivo de abranger ao máximo o controlo do processo referente ao *stock*.

Bibliografia

BALLOU, Ronald H. - *Gerenciamento da cadeia de suprimentos : Planejamento, organização e logística empresarial*. Porto Alegre : Bookman, 2001.

CRUZ, Gustavo da; GÂMDARA, José M. G. - O turismo, a hotelaria e as tecnologias digitais. *Revista Turismo Visão e Ação* [em linha]. Itajaí. Vol.5, n.º 2, 2003. [Consult. 22 set. 2015]. Disponível em WWW:<URL: <http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/rtva/article/viewFile/1135/898>>.

ERP [Em linha]. [Consult. 30 ag. 2015]. Disponível em WWW:<URL: <http://hotelarianacional.blogspot.pt/2012/02/erps-na-hotelaria.html>>.

Guia Viagem – *Clima da Salvador* [em linha]. [Consult. 20 ag. 2015]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.guiaviagem.org/salvador-clima>>.

História do Candomblé [em linha]. [Consult. 25 ag. 2015]. Disponível em WWW:<URL: <https://ocandomble.wordpress.com/os-orixas/>>.

LUBBEN, Richard T. - *Just in time: uma estratégia avançada de produção*. São Paulo : Mc Graw-Hill, 1989.

MATOS, Inês Monteiro - *Lean Managment : Sistema de Gestão Aplicado à Hotelaria* [em linha]. Peniche : IPL, 2012. Dissertação de Mestrado. [Consult. 22 set. 2015]. Disponível em WWW:<URL:https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/663/1/Mestrado%20Gestao%20Sust.Turismo_Ines_Matos.pdf>.

MOREIRA, Sónia Patrícia - *Aplicação das Ferramentas Lean : Caso de Estudo* [em linha]. Leiria : ISEL, 2011. Dissertação de Mestrado. [Consult. 22 set. 2015]. Disponível em WWW:<URL:<http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/1167/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>>.

PINTO, João Paulo - *LEAN Thinking : introdução ao Pensamento Magro* [em linha]. 2008. [Consult. 22 set. 2015]. Disponível em WWW:<URL:

http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2009-11/QTGO_0911/Artigos/Pensamento%20magro/Introdu%C3%A7%C3%A3o%20ao%20pensamento%20magro.pdf>.

SALVADOR. Prefeitura Municipal - *Nota final* [em linha]. [Consult. 22 ag. 2015]. Disponível em WWW:<URL:<https://nfse.sefaz.salvador.ba.gov.br/OnLine/Institucional/Nfse.aspx>>.

SANTA VITÓRIA – *A empresa* [em linha]. [Cons. 1 set. 2015]. Disponível em WWW:URL:<<http://www.santavitoria.pt/pt/empresa/valores.html>>:

SIMÕES, Luís Manuel: *Sistema Lean management* aplicado ao F&B das Pousadas de Portugal [em linha]. Peniche : ESTM-IPL, 2013. Dissertação de Mestrado [Consult. 22 set. 2015]. Disponível em WWW:<URL:<https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/1109/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Lu%C3%ADs%20Sim%C3%B5es.pdf>>.

Softconcept – *Estudo de caso* [em linha]. [Consult. 20 Ag. 2015]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.softconcept.pt/pt/caso-de-estudo>>.

Turismo em Salvador – *Os principais pontos turísticos* [em linha]. [Consult. 2 Set. 2015] Disponível em WWW:<URL:www.vaibahia.com.br/2008/04/pontos-turísticos-mais-visitados-da.html>.

VALENTE, Licínio - *Gestão de Stock de Material Clínico no Contexto da CliRIA* [em linha]. Universidade de Aveiro, 2009. [Consult. 22 set. 2015]. Disponível em WWW:<URL: <http://core.ac.uk/download/pdf/15561998.pdf>>.

VILA Galé – *Hotel Vila Galé* [em linha]. [Consult. 10 set. 2015]. Disponível em WWW:<URL:https://www.google.pt/maps?q=vila+gale+salvador&bav=on.2,or.rcp.&bvm=bv.103073922,d.d24&biw=1366&bih=643&dpr=1&gs_rn=64&gs_ri=psy-ab&tok=2uO5wtF2H0COkMnAxh_pEA&cp=10&gs_id=13&xhr=t&um=1&ie=UTF-8&sa=X&sqi=2&ved=0CAcQ_AUoAmoVChMIiZblremFyAIVAxjbCh1ERg6V>.

VILA Galé – *Hotel Vila Galé Salvador* [em linha]. [Consult. 22 set. 2015]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.vilagale.com/pt/hoteis/brasil/vila-gale-salvador/>>.

VILA Galé – *Rede de hotéis Vila Galé* [em linha]. [Consult. 22 set. 2015]. Disponível em WWW:<URL: www.vilagale.pt>.

Vila Galé – *Manual do colaborador*. Acessível no Hotel Vila Galé Salvador, Salvador da Bahia, Brasil.

WOMACK, James; JONES, Daniel - *Lean Thinking : Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Nova Iorque : Simon&Schuster, 1996.

Anexos

Itens utilizado no dia : 10/10/15 Turno: Manha				
Localização	SALVADOR			
Armazém	Cozinha SAL			
			Quantidades	
Sub-Famíl	Item Grupo	Artigo	Cozinha SA	Unidade
ÁGUAS	ÁGUAS SEM GÁS	AGUA MINERAL 20 L (BRASIL)		UND.
CARNES	PORCO	SUINO PE SALGADO (BRASIL)		UND.
CARNES	PORCO	SUINO ORELHA SALGADA (BRASIL)		UND.
CARNES	VACA	BOVINO CARNE MOIDA (BRASIL)		UND.
CARNES	AVES	AVE FRANGO S/OSSO COXA E SOBRECOXA (BRASIL)		UND.
CARNES	CHARCUTARIA	SALAME ITALIANO (BRASIL)		UND.
CARNES	CHARCUTARIA	BOVINO CHARQUE PONTA AGULHA (BRASIL)	5	KG
CARNES	CHARCUTARIA	SUINO SALSICHA HOT DOG (BRASIL)		UND.
CARNES	PORCO	SUINO SALPRESA (BRASIL)		UND.
CARNES	PORCO	SUINO COSTELA FRESCA (BRASIL)	10	UND.
CARNES	PORCO	SUINO LOMBO CANADENSE (BRASIL)		UND.
CARNES	AVES	AVE PATO INTEIRO (BRASIL)		UND.
CARNES	AVES	BLANQUET DE FRANGO (BRASIL)		KG
CARNES	CHARCUTARIA	SUINO LINGUICA PAIO (BRASIL)		UND.
CARNES	PORCO	SUINO TOUCINHO SALGADO (BRASIL)		UND.
CARNES	AVES	AVE FRANGO FILE DE PEITO (BRASIL)		UND.
CARNES	VACA	BOVINO COXAO MOLE (BRASIL)		UND.
CARNES	BORREGO / CABR	OVINO PERNIL COM OSSO (BRASIL)	4	UND.
CARNES	PORCO	SUINO LOMBO FRESCO (BRASIL)		UND.
CARNES	AVES	AVE CODORNA (BRASIL)		UND.
CARNES	VACA	BOVINO ALMONDEGA (BRASIL)		UND.
CARNES	CHARCUTARIA	SUINO LINGUICA TOSCANA (BRASIL)		UND.
CARNES	PORCO	SUINO LEITAO (BRASIL)	3	UND.
CARNES	VACA	BOVINO FILE MIGNON LIMPO S/CORDÃO (BRASIL)		KG
CARNES	VACA	BOVINO ALCATRA (BRASIL)		UND.
CARNES	VACA	BOVINO ALCATRA COMPLETA (BRASIL)		UND.
CARNES	CHARCUTARIA	SUINO BACON (BRASIL)		UND.
CARNES	VACA	BOVINO CARNE DO SOL (BRASIL)		UND.
CARNES	CHARCUTARIA	MORTADELA (BRASIL)		UND.
CARNES	AVES	AVE FRANGO INTEIRO (BRASIL)		UND.
CARNES	VACA	BOVINO PEITO (BRASIL)	8	UND.
CARNES	CHARCUTARIA	PRESUNTO PARMA S/OSSO (BRASIL)		UND.
CARNES	VACA	BOVINO HAMBURGUER (BRASIL)		UND.
CARNES	PORCO	SUINO LINGUIÇA PORTUGUESA (BRASIL)		UND.
CARNES	AVES	AVE FRANGO C/OSSO COXA E SOBRECOXA (BRASIL)		UND.
CARNES	VACA	BOVINO BUCHO (BRASIL)		UND.
CARNES	CHARCUTARIA	PRESUNTO COZIDO (BRASIL)		UND.
CARNES	PORCO	SUINO TOUCINHO FRESCO (BRASIL)	1	UND.
CARNES	PORCO	SUINO BISTECA (BRASIL)		UND.
CARNES	CHARCUTARIA	SUINO LINGUICA FINA (BRASIL)		UND.
FRUTAS	FRUTA FRESCA	MACA VERMELHA (BRASIL)		UND.
LACTICINI	MANTEIGA	SACHET MANTEIGA SEM SAL (BRASIL)		UND.

Itens retirados no dia 10/10/15

Localização	SALVADOR		
Armazém	Economato		
Sub-Família	Artigo	Hotel	Unidade
VEGETAIS	FEIJAO PRETO PCT 500GR (BRASIL)	SALVADOR	UND.
VEGETAIS	FEIJAO BRANCO KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
VEGETAIS	FEIJAO FRADINHO PCT 500GR (BRASIL)	SALVADOR	UND.
VEGETAIS	FEIJAO CARIOQUINHA KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
VEGETAIS	GRAO DE BICO 500G (BRASIL)	SALVADOR	UND.
VEGETAIS	PALMITO INTEIRO 1.8KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
VEGETAIS	LENTILHA PCT 500 GR (BRASIL)	SALVADOR	UND.
VEGETAIS	MILHO VERDE EM CONSERVA 2KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
VEGETAIS	AZEITONA VERDE 2KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
VEGETAIS	FUNGHI SECO KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
VEGETAIS	FEIJAO BRANCO PCT 500GR(BRASIL)	SALVADOR	UND.
VEGETAIS	AZEITONA PRETA 2KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
VEGETAIS	COGUMELO EM CONSERVA 2KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
VEGETAIS	ALCAPARRAS 2KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
VEGETAIS	PICLES EM CONSERVA 2KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
VEGETAIS	MINI MILHO EM CONSERVA 1.5 KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
PEIXE	ATUM EM CONSERVAS 500G (BRASIL)	SALVADOR	UND.
PADARIA E PASTI	GELATINA EM PO DIVERSOS SABORES KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
PADARIA E PASTI	MISTURA INTEGRAL P/ PAO PRETO 5 KG (BRASIL)	SALVADOR	Pacote
PADARIA E PASTI	FUBA DE MILHO PCT 500GR (BRASIL)	SALVADOR	UND.
PADARIA E PASTI	MISTURA PARA PAO CENTEIO 5 KG (BRASIL)	SALVADOR	Pacote
PADARIA E PASTI	CHOCOLATE BRANCO EM BARRA PCT 2,3KG(BRASIL)	SALVADOR	UND.
PADARIA E PASTI	MELHORADOR PARA PAO PCT 5KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
PADARIA E PASTI	COBERTURA SORVETE DE CARAMELO 1,3KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
PADARIA E PASTI	GELATINA EM PO SEM SABOR 500 GR (BRASIL)	SALVADOR	UND.
PADARIA E PASTI	MISTURA PARA PAO INTEGRAL PCT 5KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
PADARIA E PASTI	COBERTURA SORVETE DE CHOCOLATE 1,3KG(BRASIL)	SALVADOR	UND.
PADARIA E PASTI	MISTURA PARA PÃO DE QUEIJO KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
PADARIA E PASTI	FERMENTO BIOLOGICO 500GR(BRASIL)	SALVADOR	UND.
MERCEARIA	CAFE EM PO 250G (BRASIL)	SALVADOR	UND.
MERCEARIA	BISCOITO CREAM CRACKER (BRASIL)	SALVADOR	UND.
MERCEARIA	BATATA PALHA 500G (BRASIL)	SALVADOR	UND.
MERCEARIA	CEREAL MATINAL NESFIT PCT 300 GR(BRASIL)	SALVADOR	UND.
MERCEARIA	SAL GROSSO KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
MERCEARIA	CHA DE HORTELA (BRASIL)	SALVADOR	UND.
MERCEARIA	CHA DE BOLDO (BRASIL)	SALVADOR	UND.
MERCEARIA	FARINHA DE TRIGO FINA (BRASIL)	SALVADOR	UND.
MERCEARIA	BATATA CHIPS 150 GR (BRASIL)	SALVADOR	UND.
MERCEARIA	MAIONESE 3KG (BRASIL)	SALVADOR	UND.
MERCEARIA	CEREAL CORN FLAKES PCT 240 GR (BRASIL)	SALVADOR	UND.