



*A gestão de operações num Resort 5 estrelas no Brasil:
Caso Vila Galé Marés - Bahia*

Daniela Filipa de Jesus Jorge

2014



A gestão de operações num Resort 5 estrelas no Brasil:

Caso Vila Galé Marés - Bahia

Daniela Filipa de Jesus Jorge

Relatório de estágio para obtenção do grau de mestre em Gestão e Direção
Hoteleira

Relatório de estágio de Mestrado realizado sob a orientação do Doutor Paulo Almeida

2014

A gestão de operações num Resort 5 estrelas no Brasil:
Caso Vila Galé Marés - Bahia

Copyright Daniela Filipa de Jesus Jorge/ 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 este relatório de estágio através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

Um profundo agradecimento ao orientador deste relatório, Professor Doutor Paulo Almeida, pela incrível atenção, disponibilidade e segurança em rigorosamente todos os momentos que precisei.

Ao Doutor Fernando Magalhães, diretor dos Recursos Humanos da Cadeia Vila Galé, pela personalidade exemplar, pela motivação que me transmitiu muito antes do início do estágio e por ter permitido que embarcasse nesta aventura.

Ao Doutor Belmiro Pinto, diretor do Vila Galé Marés, pelo apoio, valores e ensinamentos que continuarão a inspirar-me.

Ao Professor Doutor Thyrso Maltez, orientador do Instituto Federal da Bahia, pela empatia que criámos desde o início e por ter contribuído para o sucesso do meu estágio.

Às chefias do hotel, pela recepção e acompanhamento, e a todos os colaboradores em geral pela excelente integração que me proporcionaram desde o meu primeiro dia no Brasil. Lembrar-me-ei sempre do que me permitiram aprender.

A todos os que já me referi como amigos e que inconscientemente me fortalecem.

Como os últimos serão sempre os primeiros: Obrigada Mãe, Obrigada Pai, Obrigada Mano. Sem vocês não teria chegado onde cheguei. Com vocês não ficarei por aqui.

RESUMO

O presente relatório tem como principal objetivo a descrição, explanação e análise das operações do Vila Galé Marés, resort 5 estrelas na Bahia – Brasil, no âmbito do estágio curricular de nove meses do último ano do mestrado de Gestão e Direção Hoteleira.

No desenrolar do relatório, com base na observação participante, são enumeradas e descritas as principais tarefas realizadas em 9 departamentos, sendo o último referente ao acompanhamento e participação da gestão do hotel. Sobre cada um é feita uma análise crítica e sobre todos uma análise geral conclusiva. Com base na observação participante, são sugeridas soluções para os principais problemas com que me deparei na realização do estágio e que se enquadram nos desafios apresentados no 3º Capítulo: Formação de Colaboradores e Controlo de Consumos e Custos de F&B.

De um lado, a realidade de qualificação e formação insuficientes que nem sempre conseguem cumprir uma relação positiva entre as expectativas dos clientes e o real serviço prestado. Este problema agrava-se não só pela elevada rotatividade dos recursos humanos como também pelo constante recurso a trabalhadores temporários. Por outro lado, elevadas ocupações ao longo de todo ano em regime *all inclusive* implica a preparação e confeção de grande volume de alimentos que atendam todos os clientes em todas as refeições. Isto acarreta custos significativos, não só pela matéria-prima como pelo desperdício, proveniente tanto do excesso dos hóspedes como das decisões e operações a que é sujeito até chegar à disposição deste.

Palavras-Chave: Gestão de Operações na Hotelaria, Formação Profissional, POP, Análise de Custos de F&B, Desperdício.

ABSTRACT

The main objective of this report is the description, explanation and analysis of the Vila Galé Marés operations, a 5 star resort in Bahia – Brazil, within the curricular internship of nine months of last year of master in Hospitality Management.

In the course of the report, based on participant observation, are listed and described the main activities developed in 9 departments, the latter referring to the hotel monitoring and management. On each a critical analysis is made and on all general a conclusive analysis. Based on participant observation, solutions to the main problems are suggested in Chapter 3: Training and F&B control and consumption costs.

The reality of insufficient qualification and training, can not always carry a positive relationship between customer expectations and the actual service provided. This problem is exacerbated not only by the high turnover of human resources as well as by the constant use of temporary workers. High occupations throughout the year in all inclusive involves the preparation and quilting large volume of food for all the customers at every meal. This entails significant costs, not only for the raw material as the waste, both from the excess guests as to the operations.

Keywords: Hospitality Operations Management, Training, Standard Operating Procedure, F&B Cost Control, Waste.

ÍNDICE GERAL

Introdução	1
i. Definição do tema.....	1
ii. Objetivos	2
iii. Estrutura do relatório.....	2

Capítulo I

1. Gestão de Operações na Hotelaria.....	7
1.1. Formação Profissional	8
1.1.1. Benefícios da Formação.....	9
1.1.2. Formação na Hotelaria	10
1.1.2.1. Serviço de Qualidade	11
1.1.2.2. Padronização	12
1.1.2.2.1. Procedimentos Operacionais Padrão (POP).....	13
1.2. Custos	15
1.2.1. Classificação	16
1.2.2. Gestão de Custos na Hotelaria	17
1.2.2.1. Informação e Sistema de Custos	18
1.2.2.2. Custos e Desperdício em F&B	19

Capítulo II

2. Vila Galé e o Desenvolvimento do Estágio.....	25
2.1. Grupo Vila Galé.....	25
2.1.1. Vila Galé Brasil.....	26
2.1.1.1. Vila Galé Marés	28
2.2. Desenvolvimento do Estágio	34
2.2.1. Recepção e Eventos	36
2.2.2. Economato (Almoxarifado)	38
2.2.3. Housekeeping (Governança).....	39
2.2.4. F&B.....	41

2.2.5. Cozinha	43
2.2.6. Recursos Humanos.....	44
2.2.7. Lazer	45
2.2.8. Central de Reservas.....	47
2.2.8.1. Central de Reservas de Grupos e Eventos.....	47
2.2.8.2. Central de Reservas Individuais	48
2.2.9. Gerência de F&B, Gerência de Alojamento e Gerência Geral	49
2.2.10. Análise Crítica Geral do Estágio	51
Capítulo III	
3. Formação de Colaboradores e Controlo de Consumos e Custos de F&B	55
3.1. Desafio 1: Formação de Colaboradores e Procedimentos Operacionais	56
3.1.1. Problema	56
3.1.1.1. Desafio 1A: Formação de Inglês	59
3.1.1.2. Desafio 1B: Formação de Procedimentos Operacionais Padrão (POP)	63
3.1.2. Considerações Finais	70
3.2. Desafio 2: Controlo de Consumos e Custos de F&B	71
3.2.1. Problema	72
3.2.1.1. Desafio 2A - Mapa de Consumos	74
3.2.1.2. Desafio 2B - Mapa de Requisições	79
3.2.2. Considerações Finais	85
Conclusão	87
i. Objetivos.....	87
ii. Limitações do relatório/estágio.....	89
iii. Recomendações e trabalhos futuros	89
Bibliografia	91
Anexos	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Introdução

Figura i: Estrutura do Relatório	2
--	---

Capítulo II

Figura 2.1: Grupo Vila Galé	25
Figura 2.2: Localização dos hotéis VGB	26
Figura 2.3: Localização no mapa do VGM	29
Figura 2.4: Vista aérea do VGM	29
Figura 2.5: Organograma do VGM	30
Figura 2.6: Entrada e spa, piscina e sala de convenções do VGM	32

Capítulo III

Figura 3.1: Parte da apresentação da formação de housekeeping	60
Figura 3.2: Fotografias dos participantes da formação de todos os sectores.....	60
Figura 3.3: POP Descritivo de limpeza de Saída/Entrada	64
Figura 3.4: POP Demosntrativo de Saída/Entrada	66
Figura 3.5: POP Produtos	66
Figura 3.6: Metas do Desafio 1	70
Figura 3.7: Valores de Consumo de cada artigo.....	74
Figura 3.8: Relatório geral com subtotais de bebidas brancas	76
Figura 3.9: Relatório custos unitários referente a mariscos.....	77
Figura 3.10: Relatório de maiores custos referente a carnes	78
Figura 3.11: Mapa de requisições do ponto de venda Jubiabar.....	82
Figura 3.12: Mapa de requisições acumulado de queijos	82
Figura 3.13: Mapa de requisições final referente a peixe fresco e salgado	83
Figura 3.14: Metas do Desafio 2	85

ÍNDICE DE TABELAS

Capítulo II

Tabela 2.1: Quadro de Pessoal referente ao mês de Maio de 2014	30
Tabela 2.2: Caracterização das unidades de alojamento do VGM	31
Tabela 2.3: Infraestruturas do VGM.....	31
Tabela 2.4: Descrição das tarefas das tarefas desenvolvidas na Recepção e Eventos.....	36
Tabela 2.5: Eventos acompanhados e tarefas desenvolvidas em cada um deles	36
Tabela 2.6: Descrição das tarefas desenvolvidas no Economato	38
Tabela 2.7: Descrição das tarefas desenvolvidas no Housekeeping.....	39
Tabela 2.8: Descrição das tarefas desenvolvidas nos Restaurantes.....	41
Tabela 2.9: Descrição das tarefas desenvolvidas nos Bares	41
Tabela 2.10: Descrição das tarefas desenvolvidas na Cozinha	43
Tabela 2.11: Descrição das tarefas desenvolvidas nos Recursos Humanos	43
Tabela 2.12: Descrição das tarefas desenvolvidas no Lazer	45
Tabela 2.13: Descrição das tarefas desenvolvidas na Central de Reservas de Grupos ..	47
Tabela 2.14: Descrição das tarefas desenvolvidas na Central de Reservas Individuais .	48
Tabela 2.15: Descrição das tarefas desenvolvidas na Gerência	49

Capítulo III

Tabela 3.1: Descrição da Formação de Inglês	59
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Capítulo II

Gráfico 2.1: Dormidas de Janeiro a Maio de 2014 por hotel VGB	27
Gráfico 2.2: Valor médio da diária de Janeiro a Maio de 2014 por hotel VGB	27
Gráfico 2.3: Receitas de Maio de 2013 e Maio 2014 por hotel VGB	28
Gráfico 2.4: Satisfação dos clientes em Maio de 2013 e de 2014 por hotel VGB	28
Gráfico 2.5: Ocupação de Janeiro de 2012, de 2013 e de 2014 do VGM	33
Gráfico 2.6: Chegadas e dormidas de Janeiro 2012, de 2013 e de 2014 do VGM.....	33
Gráfico 2.7: Diagrama de Gantt referente à evolução do estágio e dos desafios	35

LISTA DE ABREVIATURAS

- **POP:** Procedimento Operacional Padrão
- **VGB:** Vila Galé Brasil
- **VGM:** Vila Galé Marés

INTRODUÇÃO

Sem experiência na operacionalidade dos hotéis dificilmente se conseguirá gerir com verdadeiro conhecimento de causa. O conhecimento empírico adquirido ao longo de quase nove meses num hotel com ocupações elevadas, com variadíssimos serviços, num dos países mais emergentes do mundo e no ano em que os olhos estiveram postos no Brasil devido à Copa do Mundo 2014, foi sem dúvida uma mais-valia. Um *cross training* por todos os sectores com uma parte final de gestão, encaixou-se perfeitamente nos objetivos do estágio no âmbito de um mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, onde todos os conhecimentos adquiridos academicamente puderam ser colocados em prática.

i. Definição do tema

A forma como qualquer sector de economia é gerido tem implicações no seu sucesso. A hotelaria não é exceção. Acompanhar a evolução da procura e as necessidades dos hóspedes, melhorar o serviço e o desempenho geral, pode constituir uma vantagem competitiva.

A gestão hoteleira envolve variadíssimos e abrangentes conceitos e habilidades, em constante planeamento de objetivos, análise, tomada de decisão e orientação, com repercussão nos procedimentos administrativos e operacionais de todas as áreas do hotel. Devido à grande diversidade de serviços oferecidos, a gestão de todos os recursos humanos e de todos os procedimentos torna-se mais complexa. Como todos funcionam num processo, os sectores necessitam de estar orientados e comprometidos para alcançar o objetivo maior que a gestão de qualidade nos serviços pressupõe: performance e serviço de excelência.

A eficaz gestão de operações vai além de um serviço de qualidade e elevado nível de satisfação. O hotel deverá funcionar de modo a alcançar esse objetivo mas com a máxima produtividade e eficiência nas operações, acarretando o menor custo menor desperdício possível.

ii. Objetivos

Desde o primeiro dia na receção que as tarefas realizadas foram de encontro ao objetivo geral traçado para a realização do estágio:

- Perceber e participar ativamente em todos os sectores operacionais para posteriormente analisar a gestão por detrás de toda a operação.

De modo a concretizar com sucesso o objetivo geral, os próximos pontos aclaram os objetivos específicos traçados para alcança-lo:

- Experienciar o serviço hoteleiro noutra continente;
- Conhecer as características inerentes ao regime *all inclusive*;
- Compreender e fazer parte dos procedimentos do departamento de Alojamento, desde as reservas à disponibilização dos quartos, e do departamento de F&B, das encomendas ao serviço ao cliente;
- Analisar a comunicação e relações organizacionais;
- Acompanhar e cooperar no processo de gestão dos diferentes sectores operacionais em conjunto com os gestores de F&B e de Alojamento e o gerente geral.

iii. Estrutura do Relatório

Através da figura que se segue é possível perceber a organização geral do relatório, subdividindo-se em 5 partes essenciais:

Figura i: Estrutura do Relatório



A parte inicial diz respeito à parte introdutória do trabalho, onde é definido o tema e são enumerados os objetivos do estágio. Seguem-se os três capítulos estruturais do relatório:

- Capítulo I, que explana conhecimentos de acordo com autores referenciados, acerca da Gestão de Operações na Hotelaria, Formação Profissional e Custos;
- Capítulo II, que numa primeira instância, aborda a rede portuguesa da qual o hotel faz parte, as suas principais características e serviços, e numa segunda a descrição das tarefas realizadas ao longo da passagem por todos os sectores e análises críticas correspondentes;
- Capítulo III, que se subdivide na sugestão do desafio 1, desenvolvido em dois âmbitos da formação profissional (1A e 1B), e o desafio 2, igualmente desenvolvido de duas formas mas desta vez relativamente aos custos (2A e 2B).

Por último, a conclusão surge como uma reflexão final e aborda ainda a concretização dos objetivos traçados, as limitações do estágio, últimas recomendações e sugestões de trabalhos futuros.

CAPÍTULO I

Gestão de Operações na Hotelaria

1. GESTÃO DE OPERAÇÕES NA HOTELARIA

A gestão do serviço aglomera um conjunto de operações que constituem o foco organizacional global para a qualidade do serviço, sendo a principal força da empresa (Castelli 2001) e que a transforma assim num gigante departamento de atendimento ao cliente. Uma vez que a qualidade do serviço se trata da capacidade de satisfazer as necessidades, a gestão vira-se para o desenvolvimento dessa satisfação de forma proveitosa tanto para a empresa como para o comprador (Mattos 2004).

Petrocchini (2007) reforça que sendo o turismo uma das atividades com maior impacto no mundo, o sector hoteleiro constitui um referencial à qualidade da prestação de serviços, de grande complexidade e diversidade de funções que exige vastos conhecimentos e habilidades para a sua gestão.

Uma gestão que visa a qualidade está diretamente relacionada com a prestação de serviços de performance de excelência, satisfação do cliente, melhoria da produtividade e eficiência, pela redução máxima de custos, e participação mais ativa e reconhecida no mercado (Pimenta 2005).

O papel do gerente geral alavanca esta gestão de sucesso. É da sua responsabilidade concentrar-se na tomada de decisões, estando encarregue da definição de diretrizes e da supervisão geral das operações do hotel. Este planeia e orienta, em conjunto com as outras chefias, o funcionamento do hotel, tendo os procedimentos administrativos e operacionais de serem adequados às políticas e metas da empresa (Mattos 2004).

Para além de habilidades técnicas como as requisitadas à maioria dos colaboradores, Petrocchi (2007) adianta que os gestores necessitam de habilidades conceituais de planeamento estratégico e de estar um passo à frente da procura e mudanças do mercado para garantir o futuro do hotel. A posição de liderança também faz parte das competências do gestor já que tem de acompanhar e orientar os restantes gestores ou gerentes que compõe a estrutura hotel, devendo conhecer o sectores para fundamentar as sua ações (Rogers 1993).

1.1. Formação Profissional

Todas as empresas, com destaque para as que prestam serviços, devem valorizar as qualidades humanas já que a excelência depende da forma como as pessoas prestam o serviço ao cliente (Castelli 2007).

Bernardes (2008) define a formação como o conjunto de toda a formação profissional dada na empresa a um trabalhador ou empregado e que tem como propósito desenvolver transformações positivas que se repercutirão ao nível do seu trabalho. É então o processo pelo qual um indivíduo desenvolve as competências necessárias para a realização das tarefas do seu trabalho.

Moreno (1998) avança mesmo que são várias as empresas que apresentam deficiências pela falta de formação de pessoal e que sem a mesma dificilmente conseguirão alcançar os resultados desejados.

Seguindo a opinião de Caetano (2007), as empresas preocupam-se sobretudo com o aumento das competências que respondam às suas necessidades a curto prazo e não tanto com o desenvolvimento das capacidades e o aumento das qualificações dos trabalhadores enquanto profissionais. Desta forma, é lógico afirmar que os gestores erradamente esperam que os conhecimentos e as competências adquiridas em formação se possam aplicar apenas de forma direta e imediata no trabalho. A formação deve desenvolver os colaboradores em todas dimensões e não apenas as que se relacionam diretamente com os interesses da empresa.

Acerca da abrangência da formação, esta não deverá diferenciar faixas etárias ou sectores, devendo apenas adequar-se aos mesmos, igualando as oportunidades de formação a todos (Kovács 2002 e Parente 2003).

Na tentativa de distinguir as formações temporalmente, a formação inerente à qualificação profissional certificada que permita a aquisição de conhecimentos e competências para o desempenho de uma profissão faz parte da formação inicial. A formação que alia a qualificação inicial e permite desenvolvê-la e adaptá-la às realidades práticas, transformações e técnicas necessárias constitui a formação contínua (Parente 2003) que, para Beni (2002), deverá ir de encontro às transformações e exigências da procura, em constante mutação.

A formação contínua poder-se-á dividir num processo de três fases essenciais: (1) entender a realidade existente e que será objeto de melhoria (2) planear a metodologia mais adequada para cumprir os objetivos da formação (3) verificar e analisar a os resultados obtidos (Coiteiro 2008).

Para investir na conveniente formação dos colaboradores, o diagnóstico de necessidades de formação torna-se relevante já que analisa e discrimina as falhas, limitações e necessidades dos recursos humanos (Cardim 2012). Assim sendo, determinam-se as carências que serão alvo de aperfeiçoamento ao longo do processo de formação.

Durante a realização da ação formativa existem vários fatores que são pertinentes para assegurar o seu sucesso, nomeadamente: (1) a adaptação dos programas de formação às reais necessidades da empresa; (2) o ajuste do material aos formandos; (3) a qualidade e interação dos formadores; (4) e a motivação dos formandos (Gomes 2008). Assim sendo, só se justificam este tipo de iniciativas quando a formação diz respeito às realidades diárias dos trabalhadores, com recurso a material adequado às características dos participantes, num ambiente de interação capaz de promover a motivação.

1.1.1. Benefícios da Formação

A formação profissional tem-se assumido nos últimos anos como um fator crítico para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, tornando-se substancial a sua importância para a qualidade do trabalho e conseqüente sucesso empresarial. Tanto as empresas como os seus colaboradores lucram, uma vez que contribui para a melhoria das competências tanto profissionais como pessoais (Caetano 2007).

Para Coiteiro (2008) a formação vai além dos benefícios organizacionais, explicando que pode ter um cariz de desenvolvimento pessoal e social que contribui não só para o trabalho atual como para o futuro dos colaboradores, no desenvolvimento e satisfação dos mesmos pelo acréscimo de competências, maiores oportunidades de carreira, obtenção de melhores remunerações e realização pessoal e profissional.

Por outro lado, de acordo com o mesmo autor, mesmo que para a empresa não sejam fácil e imediatamente quantificados, os benefícios giram em torno do reforço da qualidade que os colaboradores apresentam na concretização dos objetivos traçados,

maior capacidade de inovação, maior eficácia e eficiência de resultados e mais competitividade.

Também Rogers e Slinn (1993) vão mais além nos benefícios ao assegurarem que a formação permite à empresa aumentar a produtividade e obter melhor capacidade de resposta a vários níveis já que está intimamente relacionada com a motivação. Esta formação permite aos colaboradores a obtenção de maiores competências, mais confiança, propicia um maior compromisso com a organização e maior satisfação no trabalho.

Abordar a formação sem referenciar os efeitos que terá na produtividade torna incompleta esta explanação, não fosse a eficiência do trabalhador um dos principais fatores a influenciar diretamente a produtividade das empresas de serviços (Caetano 2007). Os fatores individuais desenvolvidos e potenciados pelas formações propiciam o aumento da produtividade e consequentemente melhores resultados.

Em suma, a nível prático, todo o processo de formação estabelece a forma de desenvolvimento realista e mutuamente vantajoso das capacidades e características dos recursos humanos, através de estratégias planeadas e adequadas que adaptam as ações aos objetivos de eficiência das empresas.

1.1.2. Formação na Hotelaria

Conseguir oferecer experiências turísticas proporcionais à exigência da procura está diretamente relacionado com a capacidade de um bom atendimento prestado pelos recursos humanos de cada empresa (Ansarah 2002).

A falta de formação das pessoas que trabalham na hotelaria é uma realidade generalizada e facilmente percecionada aos olhos dos clientes (Castelli 2007). Nas reflexões acerca da importância da formação profissional na hotelaria, Silva (2006) alerta para a hotelaria do tempos que correm que não se limita apenas a formar um bom colaborador. A tarefa de bem receber e atender o cliente é tida como garantida. O que não é garantido constituirá então uma oportunidade para acrescentar valor ao serviço.

O Instituto de Hospitalidade (2001) enumera as seguintes competências essenciais para a operação de qualquer estabelecimento turístico: Habilidades Práticas; Iniciativa; Criatividade; e Conhecimento de línguas estrangeiras, sendo a língua inglesa indispensável.

Em contexto de hotelaria, e de acordo com o mesmo, vale a pena abordar, mesmo que de forma sucinta, a extrema importância da comunicação que confere segurança ao hóspede. Seguindo esta linha de pensamento, será impossível manter uma boa comunicação se o profissional apenas conseguir comunicar-se na sua língua materna e esta não for entendida pelos hóspedes. Nestes casos, até os problemas mais simples e frequentes poder-se-ão tornar de difícil resolução.

Na área da hotelaria, e sem descartar a importância da formação académica, Silva (2006) realça a formação para o desenvolvimento das técnicas envolvidas no desempenho das tarefas que cada função requiere justificando como sendo mais pertinente na medida em que é mais realista. Assim sendo, nos sectores mais operacionais, será mais adequada a aposta em formações técnicas, baseadas nos procedimentos diários, na medida em que são virados para as suas necessidades. Deverá ser exatamente nestes sectores, com contacto direto com o hóspede, que se deverá apostar na sua formação.

1.1.2.1. Serviço de Qualidade

Um serviço de qualidade acompanha perfeitamente as expectativas, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente (Campos 1992).

De forma simplificada e de acordo com Castelli (2001), a qualidade no serviço pode ser definida através das seguintes noções: “qualidade é a satisfação do cliente”; “qualidade é conseguir o que o cliente quer”; “qualidade é adequação ao uso”; “qualidade é conformidade com os requisitos”; “qualidade é atender às expectativas do cliente”. O autor acrescenta ainda que o julgamento quanto à qualidade é definido pelo cliente e que é através deste que será medido o nível de qualidade de um serviço.

De acordo com Berry (1985), a satisfação do cliente resultará da diferença entre as expectativas do cliente quanto ao serviço e o serviço que efetivamente será prestado.

Pereira (2005) alerta as empresas que assumem a formação profissional como um custo e não como um investimento proveitoso e conveniente para os sérios riscos de colocar em causa um serviço de qualidade e inevitavelmente a sua competitividade enquanto prestadores de serviços.

1.1.2.2. Padronização

Com a revolução industrial a produção em massa ocupou o lugar da produção artesanal devido à necessidade de produzir elevadas quantidades de produtos com o mesmo nível de qualidade. Surge então a padronização da produção que começa a ser alvo de atenção, cada vez mais estudada e aprimorada ao longo dos tempos. Frederick Taylor é apontado como o grande precursor da padronização, difundido o estudo dos tempos e dos métodos nas empresas. Todavia, Henry Ford foi o primeiro a implementar efetivamente a padronização no processo produtivo em larga escala no ramo automóvel (Liker 2004).

Para Campos (2004), a grande origem dos problemas das empresas viradas para a prestação de serviços provém das diferentes formas de executar a mesma tarefa. De acordo com a linha de pensamento do autor, em todas as multinacionais de renome a padronização é levada a cabo como uma ferramenta de gestão fundamental, sendo o padrão um instrumento essencial para a gestão da rotina do trabalho diário, estabelecendo a meta e os procedimentos para execução das tarefas, de tal forma que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelo seu trabalho.

No entendimento de Arantes (1999), o domínio dos procedimentos do trabalho só é possível através da padronização e dominar os padrões permitirá chegar aos resultados esperados.

A padronização tem como objetivo estabelecer a qualidade uniforme dos serviços ou produtos, propiciando a comunicação entre a empresa e o colaborador sobre a qualidade final esperada (Cooper 2001). Também de acordo com Pimenta (2005), a padronização é essencial na qualidade dos produtos e serviços e esclarece aos empregados o que é pretendido do seu trabalho. Desta forma, percebem e assumem o que é esperado por parte da empresa na realização das tarefas que lhes competem.

No caso da hotelaria, a padronização pode ser aplicada à prestação de serviços de forma a implementar a repetibilidade dos procedimentos assegurando a qualidade que os hóspedes esperam no desenrolar da sua estada (Castelli 2001).

1.1.2.2.1. Procedimentos Operacionais Padrão (POP)

A padronização das tarefas que fazem parte da função de cada colaborador poderá ser alavancada através da implementação de Procedimentos Operacionais Padrão (POP).

Para Colenghi (1997), o POP agrupa descrições detalhadas de todas as tarefas necessárias para a realização de determinado trabalho, constituindo então um guia padronizado para realizar tarefas inerentes a uma função.

Um POP coerente agrupa procedimentos que visam a qualidade e deverão ser cumpridos, independentemente do colaborador e do turno em que se encontra. Ao padronizar, minimiza a ocorrência de desvios na execução das tarefas fundamentais (Duarte 2005).

De acordo com a contribuição de Arantes (1998), para que a execução seja conforme o padrão e para que se verifiquem efetivamente resultados é necessário numa primeira instância um plano para estabelecê-lo e em seguida treinar as pessoas que farão uso do mesmo. Para isso, durante a rotina operacional é essencial perceber quais os procedimentos mais eficientes e generaliza-los a todos os colaboradores afetos às funções em causa (Castelli 2001). Assim sendo, acompanhar e identificar as diferentes formas de proceder nas diferentes tarefas e identificar as que mais se adequam permite reunir as rotinas mais vantajosas.

Arantes (1998) enumera o ciclo da implementação deste processo essencialmente em quatro etapas: (1^a) Planear o Padrão, delineando intervenientes, métodos, durações e metas; (2^a) Executar em conformidade com o Padrão, formando para a rotina de trabalho planeada; (3^a) Verificar a eficácia da execução; (4^a) Aprimorar e atualizar.

De forma mais específica, Castelli (2001) enumera os seguintes pontos de implementação de procedimentos padrão, referindo-se a um hotel como exemplo: Identificar no sector pretendido as tarefas repetitivas possíveis de serem padronizadas;

Definir para cada uma dessas a forma mais adequada de as executar; Estabelecer perceptivelmente os padrões exequíveis a serem cumpridos; Elaborar os documentos que esclarecem os padrões de forma clara e fruto de consenso. Acrescenta ainda que o padrão não poderá contrariar o normal funcionamento de outro sector, já que todos farão parte de um sistema com objetivos comuns e que o seu cumprimento e resultados têm de ser averiguados. Após o processo inicial de implementação os procedimentos devem ser revistos e atualizados de forma continua para não se tornarem obsoletos, não prejudicarem a produtividade ou até mesmo serem ignorados.

Campos (2011) ressalta a importância de alguns princípios que deverão ser tidos em conta antes e depois deste processo: As pessoas que irão colocar o plano em prática deverão ajudar a encontrar a melhor forma de obter os resultados desejados e a documentação desse padrão deve ser simples e de fácil entendimento para todas as pessoas que irão levar a cabo os procedimentos em questão.

A elaboração do POP deve considerar as tarefas que fazem parte da rotina de trabalho e que estarão sujeitas à padronização, tendo em conta que cada caso é um caso. Numa realidade tão peculiar, outros exemplos poderão ser estudados mas dificilmente podem ser adotadas na íntegra. De nada valerão estes esforços se os colaboradores não forem formados para executar as tarefas de acordo com que foi estabelecido (Gourevitck e Morris 2008).

Não existe única e exclusivamente a melhor forma, mas encontrou-se a forma mais adequada. É este o entendimento que deve chegar aos colaboradores no processo da sua formação e também que a padronização gera benefícios em diversos pontos, como na qualidade do serviço, redução de custos, nos prazos de atendimento e no estímulo dos empregados (Campos 1994). A padronização não reunirá então vantagens somente para a empresa, mas também para os que nela trabalham. Para o executante traz benefícios na medida em que lhe é instruída a forma mais fácil de realizar com confiança as tarefas que lhe competem com a certeza de que está a fazer o que a empresa espera de si, sem estar constantemente a ser supervisionado, evitando falhas e sem esforços desnecessários ou perdas de tempo.

O sucesso da implementação do POP pressupõe a colaboração e envolvimento voluntário, não devendo ser interpretado como uma obrigatoriedade. Torna-se de extrema importância o máximo consentimento possível. Também não deverá limitar

imperativamente os procedimentos, mas sim informar aos colaboradores a forma de executar as tarefas que interferem na qualidade mínima aceitável do serviço. Assim sendo, se for exigido algo que não foi padronizado, a autonomia e capacidade de resposta de cada um terá um papel fundamental (Castelli 2001).

O POP agrupa então documentos que expressam o planeamento do trabalho repetitivo que deve ser executado em consenso para o alcance da meta padrão. De forma muito simplista, esclarece a maneira ideal de se fazer algo, que possa servir de base para todos, e que pura e simplesmente facilita a execução das tarefas e alavanca melhores resultados. Em suma, as empresas formam os colaboradores para os procedimentos mais adequados de exercer determinada função, limitando a variabilidade negativa da execução das tarefas fundamentais com impacto na qualidade final esperada, sem inibir a autonomia e a criatividade em situações esporádicas.

1.2. Custos

Para resistirem aos mercados cada vez mais competitivos, as empresas têm de alcançar elevados níveis de qualidade, eficiência e produtividade, reduzindo custos e eliminando desperdícios. Para isso, torna-se indispensável que os gestores recebam informações minuciosas e atualizadas para um apoio eficaz ao processo de decisão (Martins 2000).

De acordo com o pensamento do mesmo autor, os custos dizem respeito aos gastos relativos ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços. Tudo o que se investe para conseguir um produto ou serviço, de acordo com Sá (1995), define-se como custos.

Pertinente será então diferenciar alguns conceitos de acordo com a lógica de Lunkes (2004): Os custos definem-se como os gastos necessários para se produzir um produto ou serviço. Todos os recursos financeiros utilizados para obter esse produto ou serviço denominam-se de gastos, estando então relacionados com o dinheiro pago para consegui-lo. Os gastos relacionados com burocracia ou administração já são considerados como despesas. Quando um material se deteriora ou se perde em situações excepcionais, fora da normalidade da operação, é definido como perda e, por último, a utilização de recursos de forma ineficiente é encarado como desperdício.

1.2.1. Classificação

A determinação do tipo de custos é importante para que se consiga todas as informações necessárias para apurar o custo total de cada produto ou serviço e a partir daí perceber a eficiência do processo (Leone 2000 e Matos 2004).

Para Abreu e Pinto (2011), os custos classificam-se em diretos e indiretos, fixos e variáveis. Os custos diretos são os que se relacionam diretamente com a produção de um produto ou de um serviço prestado, sendo então os custos que não precisam de análise para serem associados ao alvo de custo. Os custos indiretos, tal como o nome sugere, serão então os custos envolvidos indiretamente. Ao contrário dos primeiros, estes são de difícil determinação.

Para os mesmos autores, os custos fixos são os que permanecem constantes ao funcionamento, ao contrário dos custos variáveis que alteram de acordo com o volume de produção, aumentando ou diminuindo de acordo com a maior ou menor quantidade produzida.

De forma sucinta, e tendo como exemplo um hotel, os custos diretos dizem respeito aos alimentos utilizados para a confeção da comida. Já a energia utilizada no processo de confeção do mesmo é considerada um custo indireto. Quanto aos custos fixos, estes são constantes e não variam em função da ocupação do hotel. Exemplo disso são os seguros ou impostos. Os custos variáveis estão sujeitos a uma variação e a título de exemplo, se a ocupação aumentar em 10%, os custos variáveis deverão aumentar proporcionalmente, tal como o contrário, se a ocupação diminuir (Petrocchi 2007).

Leone (2000) defende que os custos diretos e indiretos são úteis para o controlo da operação e os custos fixos e variáveis para o planeamento e tomada de decisões.

1.2.2. Gestão de Custos na Hotelaria

Os custos diretos são os que envolvem maior valor e é através destes que devem ser direcionados os maiores esforços de controlo dos custos (Petrocchi 2007).

Gestão de custos refere-se às práticas utilizadas no processo que identifica, reúne, mede e aclara informações úteis de quanto algo custa para os responsáveis pela gestão (Hansen e Mowen 2003). Estas práticas englobam quaisquer métodos e ferramentas credíveis que se revelem úteis à tomada de decisão dos gestores (Cadez e Guilding 2008).

Para Marques (2003) o controlo pode ser aplicado num hotel de forma simples ou através de métodos sofisticados, tendo em conta que a informação recebida deve ser organizada e posteriormente comparada para perceber divergências. O importante será reunir dados fiáveis para análise.

A gestão de custos pressupõe ações que mensuram os custos de forma a comparar o planeado e o executado, propiciando a identificação de desvios, a correção de erros e o entendimento quanto aos resultados da empresa (Araújo 2001).

Zanella (2001) afirma que a gestão de custos pode ser feita por produto ou serviço isoladamente, ou por sector, quando além do custo do produto se quer saber o custo do sector de produção. Assim sendo, poder-se-á aplicar aos custos diretos, que envolvem a esmagadora maioria dos custos, ou a um sector, de forma a apurar a totalidade dos seus custos, diretos e indiretos.

Castelli (2003) acredita que os hotéis que não adotam de forma alguma um sistema de custos justifica-se com os gastos elevados para a sua implementação e correta manutenção. O autor discorda pois as informações já se encontram disponíveis nos departamentos, bastando apenas recolhe-las, ordena-las e analisa-las. Aquando de justificações dos custos do hotel, existe uma maior segurança baseada em informações criteriosas.

1.2.2.1. Informação e Sistema de Custos

A dificuldade do gestor em perceber os custos aumenta na medida em que oferece mais produtos e serviços no hotel, necessitando de ter em sua posse o máximo de informação possível. Assim sendo, cada departamento ou sector deve coletar dados através do levantamento rigoroso de todas as informações de custos (Castelli 2001).

Por não ser possível gerir eficientemente o que não se sabe, os custos precisam de ser conhecidos e medidos, já que não se controla o que é desconhecido ou dúbio (Carvalho e Lemes 2005).

Vaz (2006) e Pinto (2011) afirmam que mesmo que os gestores do setor reconheçam a importância dos custos, na prática, pouco se faz para obterem dados confiáveis.

Martins (2006) fundamenta a importância das informações de custos no auxílio ao controle e à tomada de decisões de gestão, fornecendo dados que permitem comparar valores anteriormente estabelecidos com valores efetivos.

Segundo Cândido (1982), o sistema de custos constitui uma técnica de apuração e análise dos custos incorridos no processo de produção de um produto ou prestação de serviços.

Sistemas de custos são, por um lado, um conjunto de dados que geram informações que auxiliarão a tomada de decisão e, por outro, um conjunto de procedimentos, técnicas e métodos conjugados para obtenção de melhores resultados (Martins 2006).

O autor referido anteriormente realça o papel crucial das pessoas envolvidas na geração dos dados iniciais, já que estes dependem do seu rigor. Se as pessoas falharem, todo o processo acabará por falhar nos seus objetivos.

De acordo com Horngren, Sunden e Stratton (2004) o sistema de gestão de custos deve ser implantado na empresa pois: permite perceber os custos dos produtos para formar relatórios; informações de custo para decisões de gestão; e informações de custos para controlo operacional. Constitui então um instrumento de revitalização da estrutura interna de controlo da empresa, clareando o que necessita de ser alterado nas operações (Attie 1998).

Para implementar um sistema de custos, é importante adequar as estratégias aos devidos centros de custos. Desta forma, será excluído o que não importa nos objetivos de

apuração de custos. Cada área do hotel corresponde a um centro de custos, que normalmente diz respeito a um departamento ou sector. Em geral, os centros de custos que apresentam custos reais mais significativos para os resultados do hotel são comparados mensalmente pelos gestores responsáveis que depois terão a tarefa de analisar e perceber a normalidade dos valores (Zanella 2001).

Na hotelaria, especificamente nos hotéis que dispõem de maiores serviços de comidas e bebidas, o departamento de F&B é dos mais complexos e deve ser alvo de análise mais aprofundada. Esta complexidade deriva em grande em grande parte da mão-de-obra necessária que chega a ser mais do dobro do departamento de alojamento e a receita pode chegar a quatro vezes menos quando comparado com o mesmo sector (Castelli 2001).

Para os responsáveis pela gestão, estas informações, mesmo úteis, só se justificam se conseguidas a um custo adequado para a entidade (Marion 1998).

1.2.2.2. Custos e Desperdício em F&B

Lidar com alimentos e bebidas envolve diversos processos. As informações geradas na sua operação permitem avaliar o funcionamento de todo o processo e auxiliar nas estratégias de gestão (Garcia 2003).

A produção de refeições envolve essencialmente recursos físicos, recursos humanos e matéria-prima. Todo este processo gera custos (Cyrillo 2001). Vaz (2003⁶) acredita que a matéria-prima compõe em média entre 50% a 60% do custo total da produção. No que concerne à matéria-prima, os produtos de origem animal representam os custos mais elevados.

O controlo de F&B que analise e avalie o desempenho da operação de comidas e bebidas, comparando valores previamente estabelecidos com os valores reais, constitui um instrumento de gestão essencial (Moser 2002).

O conjunto de produtos alimentares que não são consumidos, apesar de estarem perfeitamente comestíveis para consumo humano, e que são deitados fora ou eliminados, sem uso alternativo, denominam-se de desperdício (Augustini, Kishimoto, Tescaro e Almeida 2008).

Castro (2003) acredita que o desperdício varia desde preparações prontas que não são vendidas ou servidas, alimentos que sobram nos pratos dos clientes, ou até mesmo alimentos que não são utilizados.

Texeira, Milet, Carvalho e Biscontini (2007) partilham a opinião quando justificam o desperdício por parte da empresa pelo planeamento não adequado das quantidades de comidas a serem confeccionadas. Ainda assim, essa falta de planeamento não tem de resultar em desperdício na sua totalidade. As sobras podem ser aproveitadas de alguma forma. Para isso, a equipa deve ser formada para um processo de aproveitamento dos alimentos de acordo com critérios que não coloquem em causa a sua qualidade e a segurança do consumidor final. A supervisão revela-se crucial para o controlo das operações nas áreas que lidam diretamente com os alimentos e bebidas.

Não é somente no processo de confeção de alimentos que o desperdício se inicia. A preparação dos alimentos antes de chegar à cozinha deverá basear-se num índice que determina a relação entre o peso bruto do alimento e o peso depois de preparado para ser cozinhado. A percentagem resultante é de extrema importância na medida em que mensura as perdas dos alimentos logo nesta fase inicial (Ornellas 2001).

Os alimentos desperdiçados em boas condições para reaproveitamento são considerados desperdício alimentar evitável. Os alimentos que apenas algumas pessoas ingerem é tido como desperdício parcialmente evitável, já que se relaciona com as distintas formas de preparo e confeção. Já o não evitável é constituído pelos alimentos que não se destinam ao consumo humano (Quested e Johnson 2009).

Augustini, Kishimoto, Tesaro e Almeida (2008) distinguem o desperdício das perdas, justificando que estas são inevitáveis devido à natural ineficiência de determinados processos produtivos. No que se refere a serviços de alimentação, o desperdício pode ocorrer nas diferentes etapas da produção de refeições. Logo na primeira fase de armazenamento, este pode não ser o mais adequado. Na preparação, a quantidade excessiva de ingredientes solicitados. Mais à frente no processo, o desperdício ocorre quando alimentos preparados e pratos confeccionados não chegam sequer aos pratos dos clientes, resultado de planeamento desapropriado e pouco realista e que facilmente é denominado de sobras. Por último, restam as quantidades de alimentos que são servidas mas que os clientes acabam por não consumir na totalidade.

Dependendo do tipo de serviço que prestam, as empresas que lidam com alimentos divergem na importância que atribuem aos custos e ao desperdício. A título de exemplo, num restaurante à la carte as refeições são servidas mediante os pedidos e as quantidades das porções são definidas. Nestes casos tanto os desperdícios da confeção como do consumo do cliente são moderados. No caso de existirem pela parte do hóspede, já estão incluídos no preço pago pela refeição. Desta forma, o cliente paga não só pela quantidade que efetivamente consumiu como também pela que não consumiu, gerando um desperdício de comida mas que é pago por este. O mesmo não acontece com o *buffet* que acaba induzindo as pessoas a servirem-se mais do que realmente necessitam simplesmente porque o valor que pagam é fixo, consumindo muito ou pouco. Neste tipo de serviço, a importância da matéria do desperdício é indiscutível. A quantidade de comida a ser confeccionada é difícil de ser planeada, podendo sobrar bastante ou exigir reposições em último tempo. O cliente só paga o que consome e os custos das quantidades confeccionadas a mais não podem ser embutidas aos clientes (Maistro 2000).

De forma a fundamentar estas diferenças, é de referir o estudo de Saurin, Ribeiro e Marodin (2008) que avaliaram o desperdício de alimentos de um restaurante com serviço de *buffet* livre no estado de S. Paulo, constituído por 20 opções de cardápio, onde o mesmo superou em 71% o que tinham previsto como desperdício. Já em 5 restaurantes à la carte no mesmo estado, as percentagens variaram entre 5 e 12% de desperdício. Conclui-se que os clientes são mais ponderados e desperdiçam menos quando pagam pela totalidade do que é servido.

Não é só o valor pago matéria-prima que é perdido quando ocorre desperdício evitável. Todos os custos associados ao transporte, armazenamento e confeção incorrem no custo de cada bem alimentar mal aproveitado. No caso da comida, a estes custos acresce ainda os recursos humanos necessários para a confeção da mesma (Slack, Chambers e Johnston 2008).

Um sistema de controlo de desperdício facilita a deteção de práticas que geram custos evitáveis. O acompanhamento dos procedimentos que não são questionados poderá levar à criação de mecanismos para redefinir comportamentos menos conscientes. Para isso, Teixeira (2000) aponta a definição de uma margem de segurança previamente estipulada para as sobras consideradas inevitáveis. Sendo os custos dos restaurante

elevados, principalmente no que concerne à matéria-prima, calcular com maior precisão os custos auxilia na tomada de decisão mais consciente e acertada (Vaz 2006).

Uma das preocupações que se estende a todos os gestores de F&B é definir a quantidade de comida a ser produzida, já que produzir a mais gera custos desnecessários e produzir a menos pode gerar problemas no atendimento. Qualquer gestão estratégica de custos sustentável deve acrescentar valor ao serviço por um custo equivalente, ou se possível, valor equivalente por um custo inferior (Martins e Laugeni 2002).

CAPÍTULO II

Grupo Vila Galé e o Desenvolvimento do Estágio

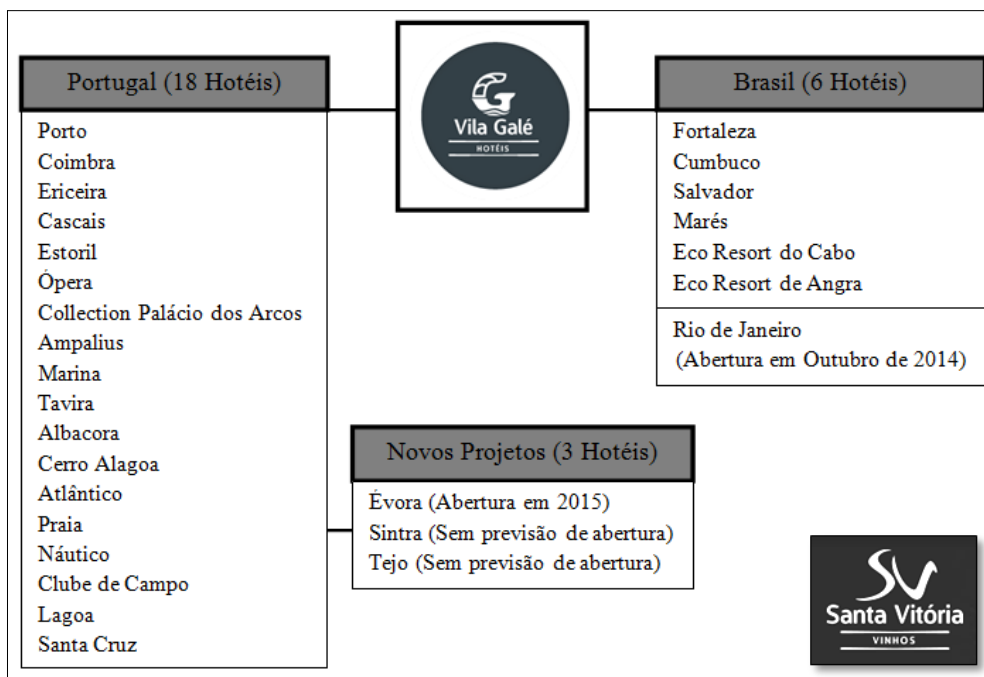
2. GRUPO VILA GALÉ E O DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

O presente capítulo destina-se numa primeira parte à caracterização do Grupo Vila Galé e do Vila Galé Marés, resort onde foi realizado o estágio, e numa segunda parte a descrição das tarefas realizadas e análise dos procedimentos.

2.1. Grupo Vila Galé

O grupo Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos SA entrou em funcionamento a 30 de Maio de 1986, com um capital social 100% português. O nome teve origem na primeira unidade a ser inaugurada, o Vila Galé Praia, na Praia da Galé, no Algarve, e constitui o segundo maior grupo hoteleiro português, superado pela cadeia Pestana. A sociedade é responsável pela exploração e gestão das 24 unidades hoteleiras que integram o grupo, distribuídas pelas regiões do Algarve, Beja, Oeiras, Cascais, Estoril, Lisboa, Coimbra, Porto e Madeira, e no Brasil em Fortaleza, Caucaia, Salvador, Guarajuba, Pernambuco e Angra dos Reis (Figura 1.1). No seu conjunto, os 24 hotéis localizam-se estrategicamente na praia, no campo ou na cidade.

Figura 1.1: Grupo Vila Galé



Para além dos hotéis, o grupo detêm a marca Casa Santa Vitória que se dedica à produção e comercialização de vinhos e azeites alentejanos de qualidade e que fornece todos os hotéis da rede, tanto em Portugal como no Brasil.

2.1.1. Vila Galé Brasil

Desde 2001 que a cadeia está presente no Brasil e constitui a maior rede hoteleira portuguesa no país e também a maior rede de *resorts* com regime *all inclusive* a operar neste destino.

Quatro dos seis hotéis são próprios e os restantes dois Eco Resorts (Cabo e Angra), que também são geridos pelo grupo desde 2009, pertencem à FUNCEF (Fundação dos Economiários Federais), o terceiro maior fundo de pensão do Brasil.

Os seis resorts estão distribuídos pelos estados do Ceará, Pernambuco, Bahia e Rio de Janeiro, tal como é ilustrado na figura que se segue:

Figura 2.2: Localização dos hotéis Vila Galé no Brasil



Fonte: www.vilagale.com

Os dados que se seguem, ilustrados graficamente, permitem comparar valores de cada um dos hotéis no Brasil relativos às dormidas totais desde o início do ano de 2014 até Maio do mesmo ano (Gráfico 2.1), preço médio da diária em igual período (Gráfico 2.2), receitas e satisfação do cliente considerando apenas o mês de Maio (Gráfico 2.3 e Gráfico 2.4, respetivamente).

Gráfico 2.1: Dormidas de Janeiro a Maio de 2014 por hotel VGB

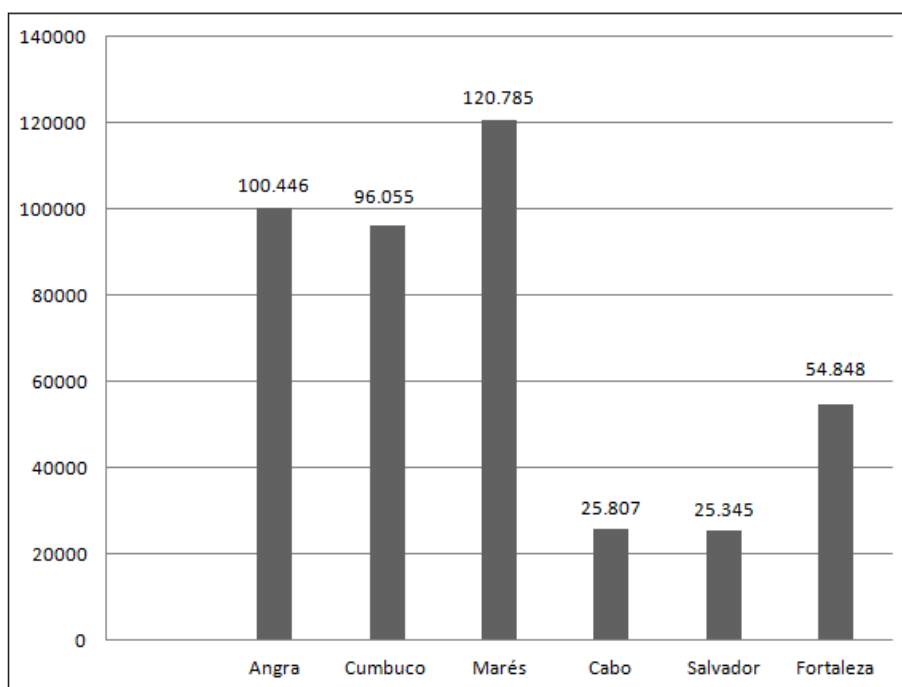


Gráfico 2.2: Valor médio da diária de Janeiro a Maio de 2014 por hotel VGB

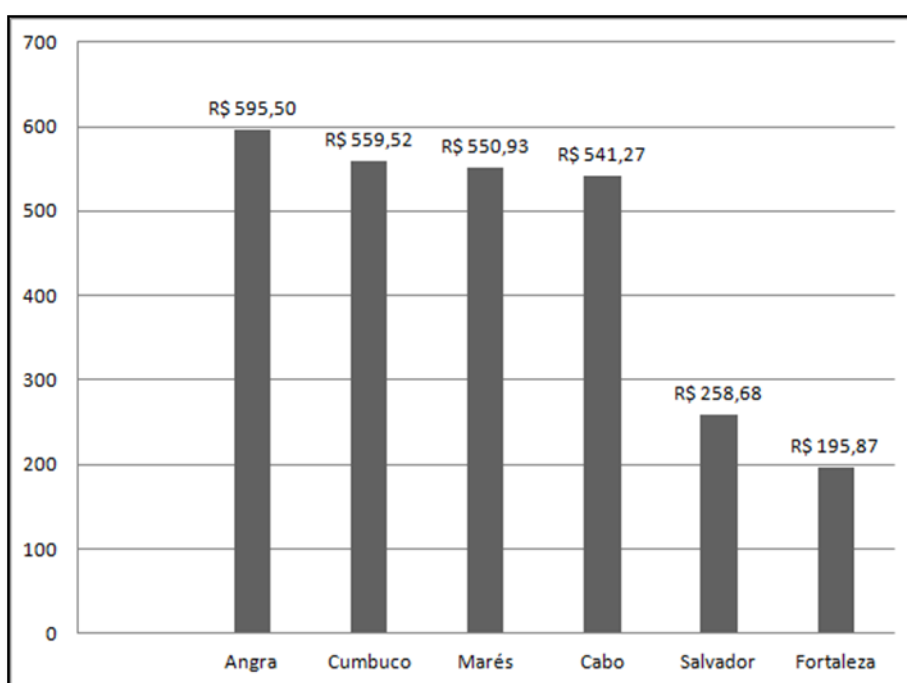
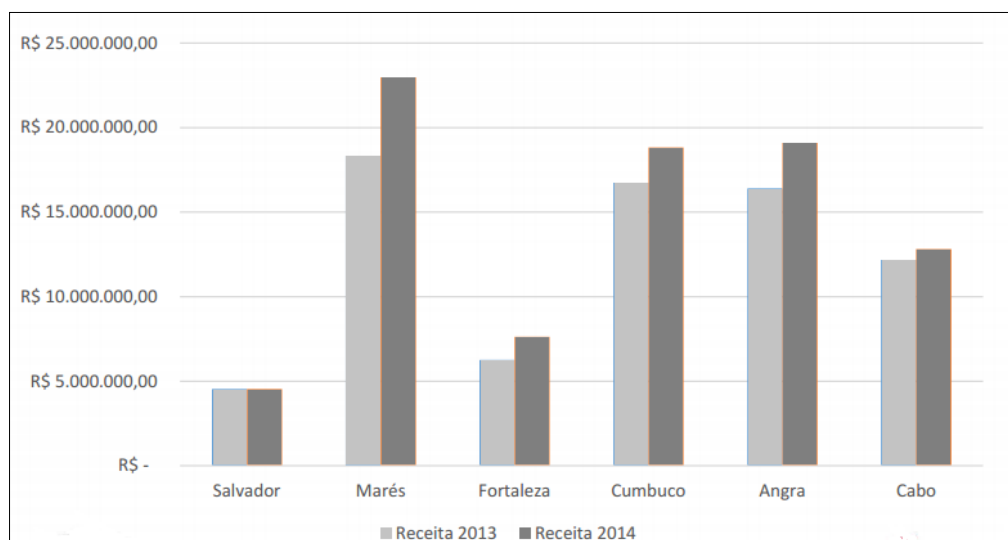
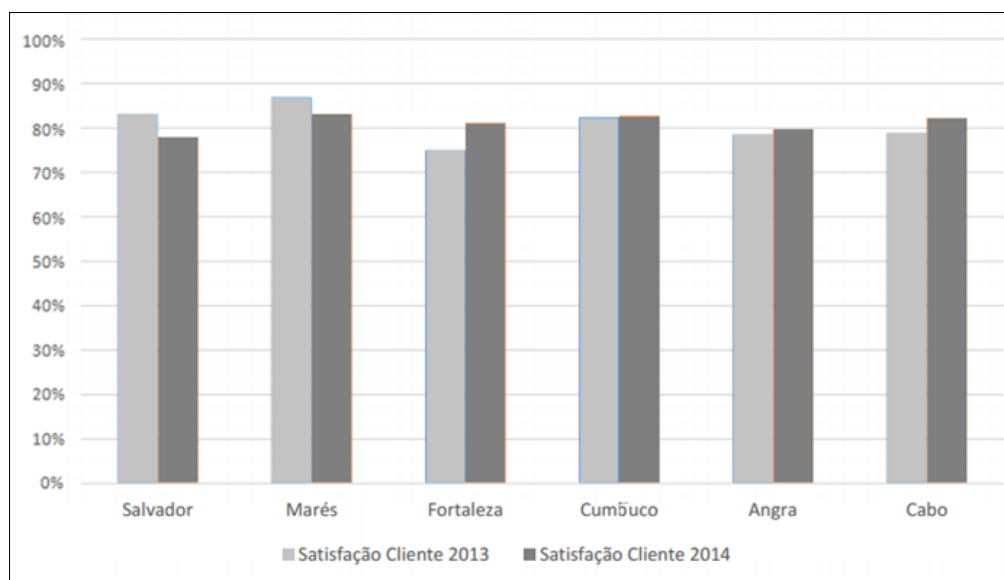


Gráfico 2.3: Receitas de Maio de 2013 e Maio 2014 por hotel VGB



Fonte: Conciliação de Resultados do Vila Galé Marés

Gráfico 2.4: Satisfação dos clientes em Maio de 2013 e de 2014 por hotel VGB



Fonte: Conciliação de Resultados do Vila Galé Marés

2.1.1.1. Vila Galé Marés

O resort Vila Galé Marés abriu portas em 2006 e iniciou a sua atividade com regime de meia-pensão. Após o primeiro ano de atividade, este regime foi alterado estrategicamente para *all inclusive*, tornando-se no 3º resort do litoral norte baiano a adotar este regime.

➤ Localização

Figura 2.3: Localização no mapa do Vila Galé Marés

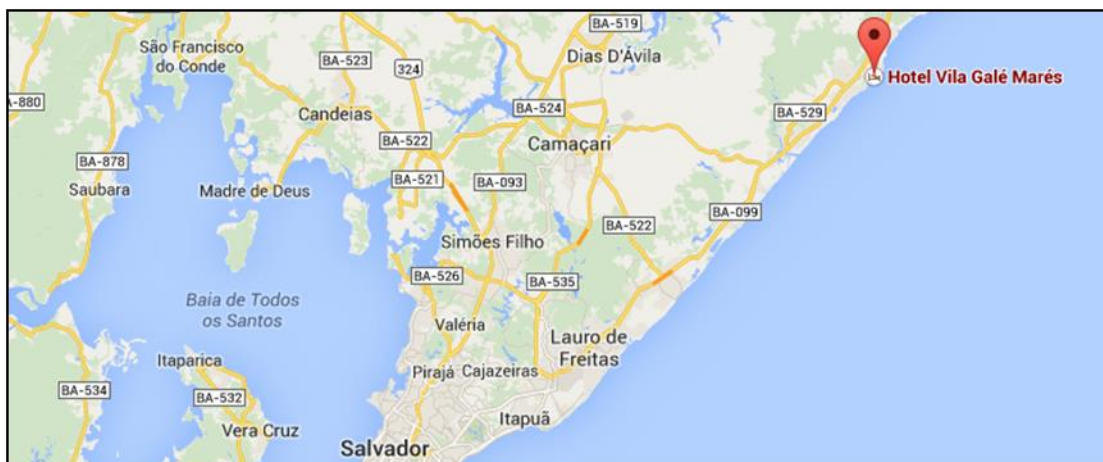


Figura 2.4: Vista aérea do Vila Galé Marés



Fonte: ww.googlemaps.com

Fonte: www.litoralverde.com.br

O resort localiza-se em Guarajuba (Camaçari - Bahia), a aproximadamente 42 km do Aeroporto Internacional de Salvador e a quase 100 km do centro da cidade. Num terreno de 200.000 m² e com uma localização estratégica entre a frente de praia de 460 metros e a lagoa de Guarajuba, as infraestruturas enquadram-se na paisagem natural com o aproveitamento da vegetação local. No resort é possível apreciar não só a flora, como também uma fauna selvagem que vive em harmonia com as pessoas.

Um dado curioso acerca da localização do hotel é a desova de tartarugas que ocorre na praia em frente ao hotel. Para não afetar a fauna existente, o hotel mantém parcerias com vários projetos de proteção ambiental, tal como o conceituado Projeto Tamar reconhecido internacionalmente pela experiência em conservação de espécies marinhas.

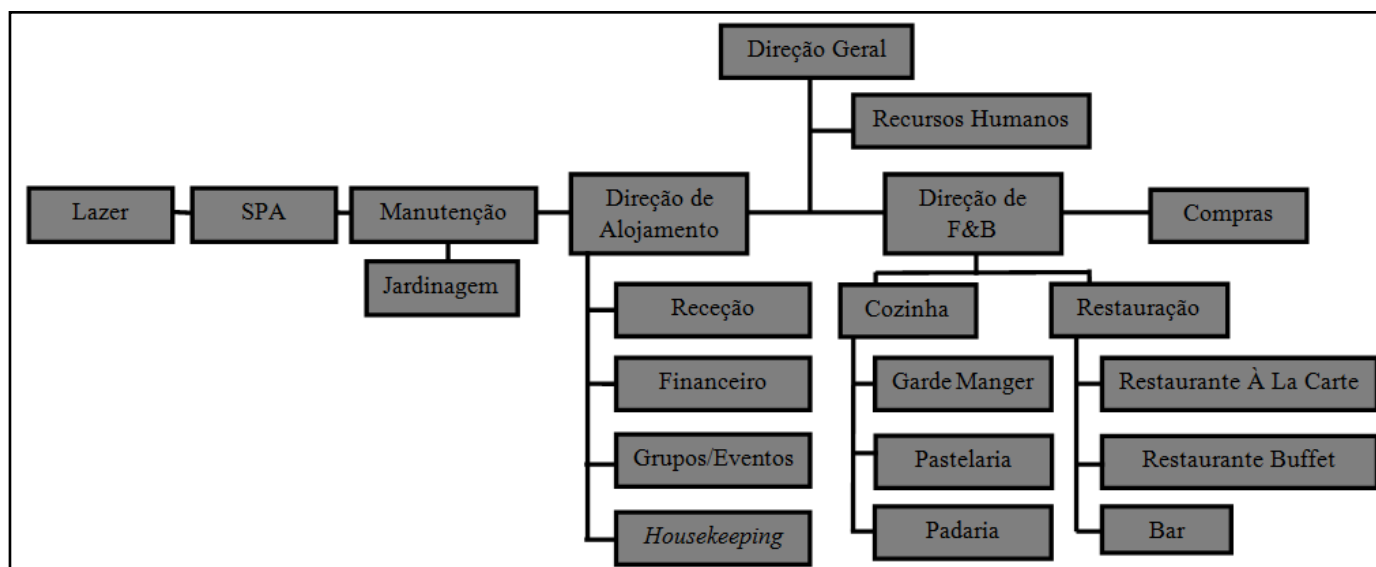
➤ **Organograma da Resort e Quadro de Pessoal**

Tabela 2.1: Quadro de Pessoal referente ao mês de Maio de 2014

Quadro de Pessoal	
Direção	3
Recursos Humanos	3
Compras	8
Recepção/Financeiro/Eventos	15
<i>Housekeeping</i>	46
Restaurante/Bar	62
Cozinha	84
Lazer	21
Manutenção/Jardinagem	30

Fonte: Conciliação de Resultados do Vila Galé Marés

Figura 2.5: Organograma do Vila Galé Marés



➤ **Caracterização das Unidades de Alojamento**

Tabela 2.2: Caracterização das unidades de alojamento do VGM

447 Unidades de Alojamento		
352 Quartos em blocos de apartamentos	95 Chalés	
Extremidades do resort:	Em redor do lago e piscina:	Linha da praia:
174 <i>Twin</i> 172 Duplos 6 Adaptados	37 <i>Twin</i> 37 Duplos	18 Superiores (banheira hidromassagem) 3 Master (banheira hidromassagem, sala e cozinha)
Facilidades gerais das unidades de alojamento:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ar condicionado; ✓ TV Cabo; ✓ Telefone Direto e telefone WC; ✓ Mini Bar; ✓ Cofre; ✓ Ligação para Internet; ✓ Secador de Cabelo; ✓ Sofá; ✓ Mesa; ✓ Varanda com possibilidade de colocar rede de descanso. 		

➤ **Infraestruturas e Serviços**

Tabela 1: Infraestruturas do VGM

Infraestruturas		
Restaurantes	Tenda dos Milagres: Principal espaço de refeições com jantares temáticos; Cravo: Almoço e lanches; Jantar de gastronomia portuguesa à la carte. Canela: Almoço e lanche; Jantar de gastronomia baiana à la carte. Inevitável: Jantar de gastronomia mediterrânea à la carte.	
Bares e Discoteca	Bar-piscina Molhado; <i>Lobby</i> Bar Jubiabar; Bar Soul & Blues.	
Saúde e Bem-Estar	Spa Satsanga: Piscina interior aquecida, jacuzzi, sauna, banho turco, duche <i>vichy</i> , tratamentos e massagens, cabeleireiro.	
Animação/Lazer	Espaço marés (musica ao vivo, circo); Biblioteca; Sala de jogos; Piscina.	
Crianças	Aldeia Nep: <i>Kids club</i> com piscina infantil, zona de recreio e de refeições.	
Congressos e Reuniões	<i>Business Center</i> ; 4 Salas de reuniões e uma sala de apoio; Centro de Convenções e auditório;	
Lojas	Loja de conveniência e Loja de lembranças; Clube Náutico (atividades e desportos marítimos, comércio); Bancas de artesanato; Joalheria;	
Desporto	Quadra de ténis, campo de futebol e de voleibol; Ginásio	
Serviços		
Incluídos	Pagos	
Todas as refeições; Espaços desporto/lazer; Toalha de praia; Baby Copa e fraldário; Míni-bar; Parque de estacionamento.	Resort:	Terceirizados:
	Ligações telefónicas e internet; Spa Satsanga; Lavandaria e engomadaria; Baby-sitting.	Carrinho de bebé; Bicicletas; Passeios turísticos; Tranfers.

Figura 2.6: Entrada e spa (em cima), piscina e sala de convenções (em baixo) do VGM



Fonte: Material promocional do resort disponibilizado em eventos

➤ **Pontos fortes**

Os grandes atrativos do hotel referem-se à localização privilegiada, a poucos metros da praia, com infraestruturas perfeitamente integradas na natureza, aproveitando todo o envolvente natural. Como experiência de alojamento diferenciada, os hóspedes têm a possibilidade de ficar alojados em chalés distribuídos em torno dos lagos, com vegetação tropical e vista privilegiada para o mar. Também o Spa SatSanga com mais de 2.000 m² é um dos pontos fortes para quem usufrui. No interior, existem 14 salas de tratamentos, jacuzzi, piscina aquecida, salão de beleza e loja de produtos naturais. Por último, a piscina com mais de 3.000 m² é reconhecida por estar nos tops das maiores piscinas do Brasil e não deixa ninguém indiferente à sua dimensão.

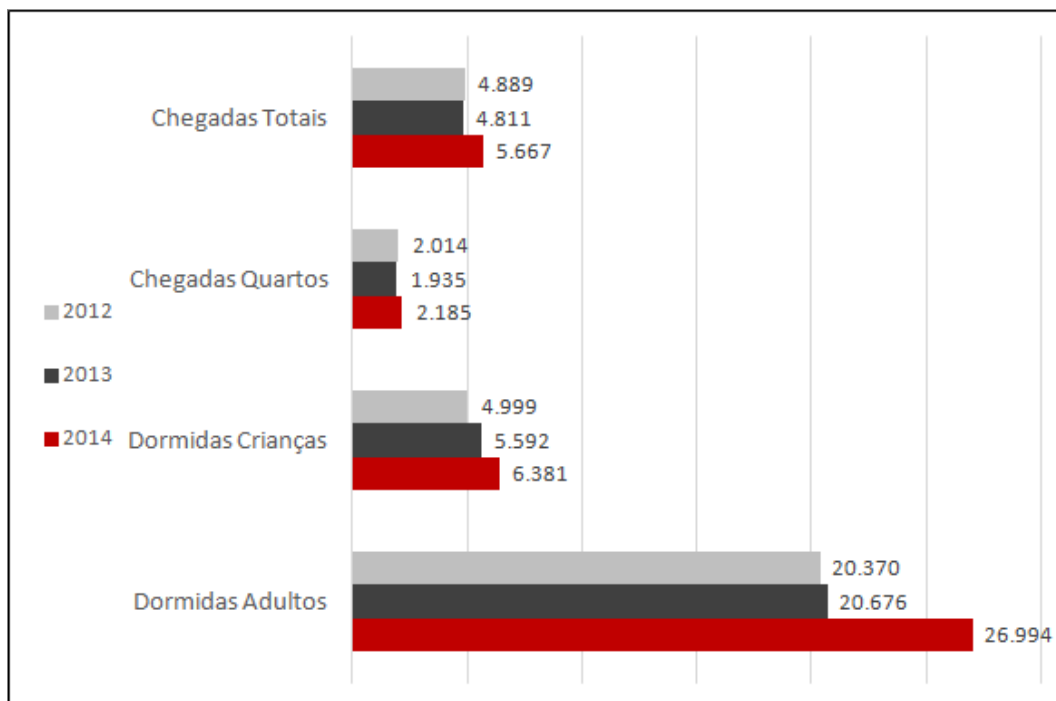
➤ **Clientes**

Os clientes que chegam ao hotel são na esmagadora maioria brasileiros, correspondendo a mais de 90% ao longo de todo o ano. Seguido destes, os portugueses são os estrangeiros que em maior número chegam ao hotel. Quanto ao perfil do cliente, destacam-se dois tipos: por um lado, as famílias em lazer, atraídas pelo regime de *all inclusive* em que não terão de se preocupar com custos adicionais de alimentação e serviços e encontrarão todos os serviços que necessitam sem precisarem de sair; por outro lado, os eventos e convenções, já que o hotel dispõe de todas as infraestruturas para eventos, independentemente do seu carácter, com atividades de entretenimento à medida.

➤ **Estatísticas do hotel**

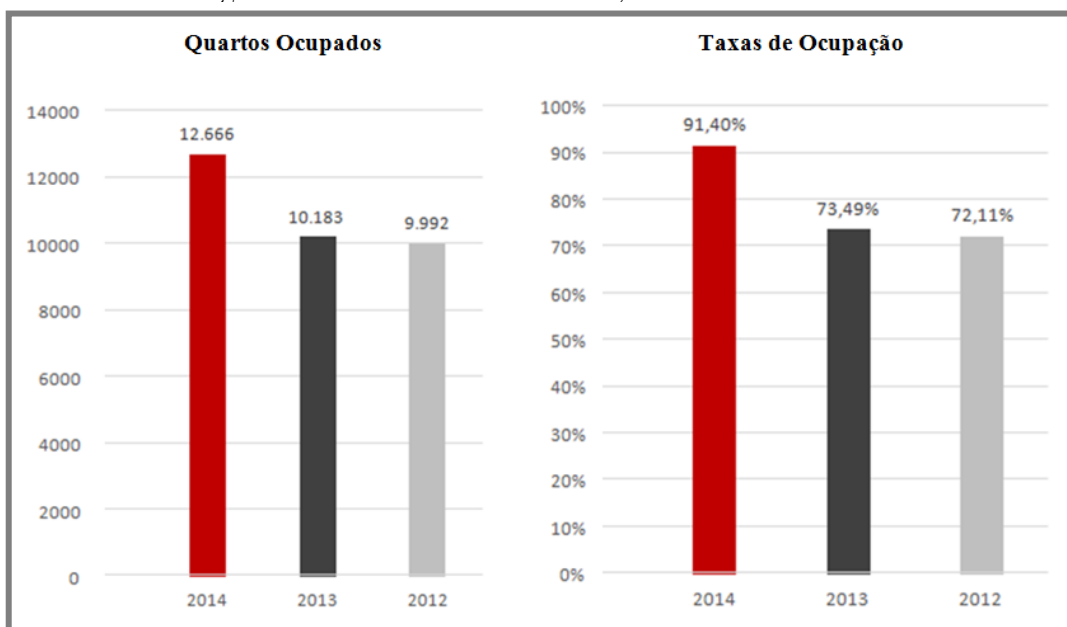
Através dos gráficos que se seguem é possível constatar a evolução de variáveis ao longo dos últimos três anos e perceber a evolução no que concerne a chegadas e dormidas (Gráfico 2.5), quartos ocupados e taxa de ocupação (Gráfico 2.6). Todos os dados referem-se ao mês Janeiro, o pico da época alta na região.

Gráfico 2.5: Ocupação de Janeiro de 2012, de 2013 e de 2014 do VGM



Fonte: Conciliação de Resultados do Vila Galé Marés

Gráfico 2.6: Chegadas e dormidas de Janeiro 2012, de 2013 e de 2014 do VGM



Fonte: Conciliação de Resultados do Vila Galé Marés

2.2. Desenvolvimento do Estágio

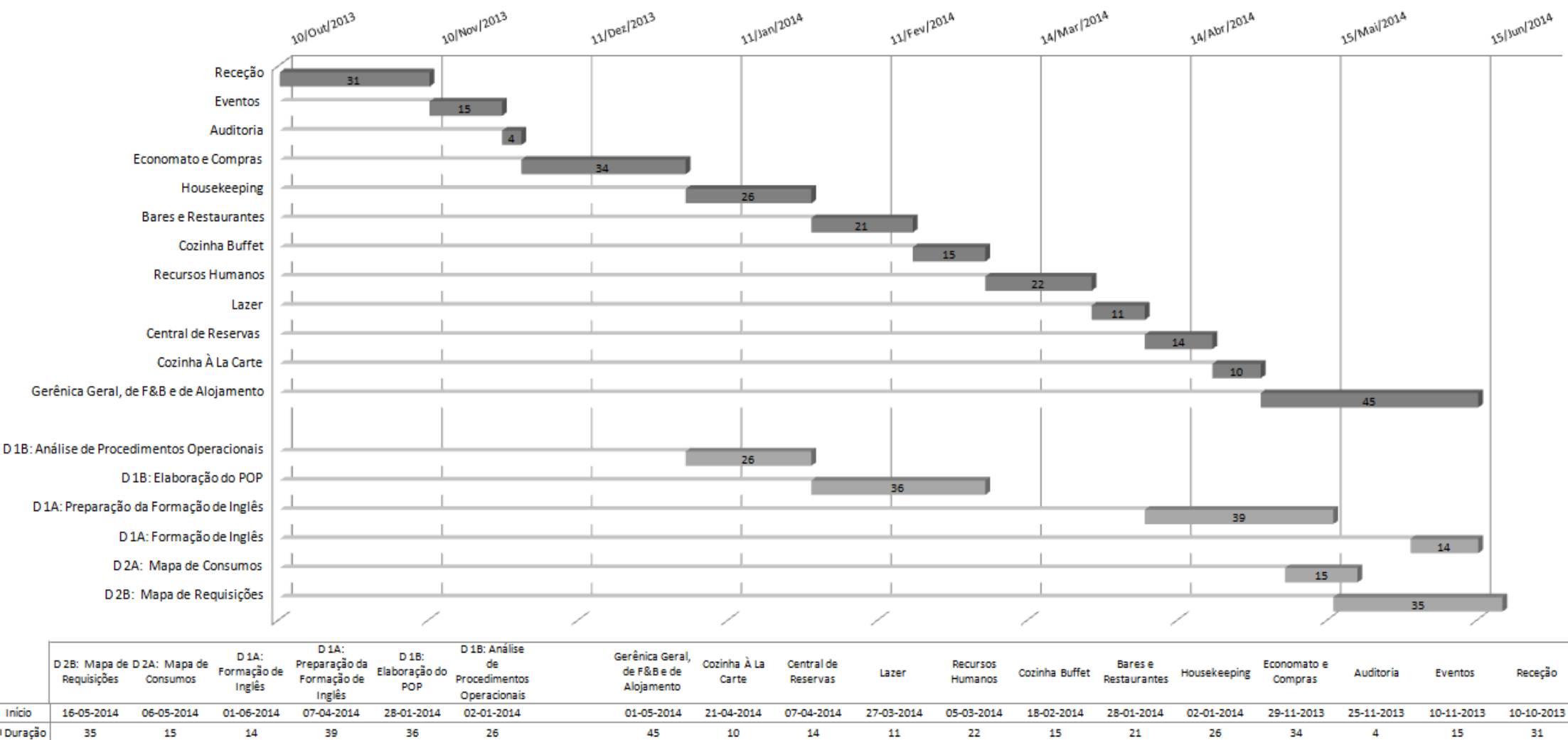
Para obtenção do grau de mestre em Gestão e Direção Hoteleira realizei um estágio ao longo de mais de 8 meses (35 semanas) de modo a completar as 1620 horas protocoladas. O estágio teve início no dia 10 de Outubro de 2013 e prolongou-se até dia 14 de Junho de 2014.

Com base num plano de estágio flexível e relacionando as minhas motivações com a disponibilidade e necessidade do *resort*, desempenhei tarefas nos 8 departamentos previstos no protocolo, à exceção da manutenção. No lugar desse desempenhei funções no departamento dos Recursos Humanos, em Eventos e na central de reservas individuais e de grupos num outro hotel da cadeia, o Vila Galé Salvador, realizando assim um total de 9 departamentos: Recepção/Auditoria e Eventos, Almoarifado (Economato e Compras), Governança (*Housekeeping*), Restaurante e Bar, Cozinha, Recursos Humanos, Lazer, Central de Reservas e Gerência.

A carga horária mínima foi de 8 horas diárias nos departamentos operacionais e 10 horas diárias na administração (Recursos Humanos, Almoarifado e Central de Reservas). No caso do primeiro e no período final como assistente operacional, tive direito a uma folga semanal. No segundo, o fim-de-semana correspondia às folgas.

No seu conjunto poder-se-á dividir o estágio em 10 períodos, representados através do diagrama de *Gantt* que se segue. Ainda através do mesmo, será possível perceber o desenrolar dos desafios. Estes desafios surgem no âmbito do relatório de estágio, como capítulo final, e pretendem colocar em prática a capacidade crítica, de análise e de gestão do estagiário ao apresentar soluções ou iniciativas convenientes e realistas tendo em conta problemas ou necessidades detetadas ao longo do estágio.

Gráfico 2.7: Diagrama de *Gantt* referente à evolução do estágio e dos desafios.



2.2.1. Recepção e Eventos

Este primeiro período do estágio pode ser dividido em três conjuntos de tarefas: (1) serviço de atendimento ao cliente, quer no *front office*, quer no *back office*; (2) recepção de eventos e; (3) auditoria. Para abranger o máximo de tarefas possível, a aprendizagem foi conseguida em três turnos diferentes: 7h40 às 16h; 15h40 às 00h00 e; 23h40 às 8h00.

Tabela 2.4: Descrição das tarefas desenvolvidas na Recepção e Eventos

Serviço de Atendimento ao Cliente	Eventos	Auditoria
<i>Front-Office:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Inserir reservas de grupos e eventos; - Planear e preparar chegadas de grupos e eventos; - Recepção dos grupos e eventos; - Elaborar ordens de serviço; - Comunicação e reunião com os sectores envolvidos; - Acompanhamento dos eventos no terreno; - Contacto direto com os responsáveis dos eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conferir <i>checked-ins</i>; - Conferir os pagamentos processados pela sector; - Apurar inconsistências; - Quando possível, correção de eventuais erros; - Inserção de dados diários em planilhas; - Elaboração de relatórios diários; - Envio de relatórios para administradores e gerentes; - Atender aos pedidos de despertar e de recolha de bagagens; - <i>Check-in</i> e <i>check-out</i>; - Atendimento geral aos hóspedes.
<ul style="list-style-type: none"> <i>Check-in</i>; <i>Check-out</i>; Encaminhar pedidos; Gerir reclamações; Atendimento em geral; Atentar e cuidar do espaço da recepção. 		
<i>Back-Office:</i>		
<ul style="list-style-type: none"> - Preparar chegadas: (conferir listas, fazer chaves, preparar envelopes de <i>check-in</i>); - Atendimento via telefone (ligações internas e externas); - Gerir e encaminhar pedidos; - Gerir reclamações; - Cadastro de hóspedes. 		

Tabela 2.4: Eventos acompanhados e tarefas desenvolvidas

Eventos	Tarefas
<p>Hell & Heaven (14 a 17 de Novembro de 2013) Com uma ocupação de 100%, o hotel fechou portas para o usufruto exclusivo dos participantes do evento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Preparação dos envelopes de <i>check-in</i>; - Entrega de brindes; - <i>Check-in</i> exclusivo para os VIP's no <i>Business Center</i>, com <i>Welcome Drink</i>; - <i>Check-in</i> geral dos participantes do evento; - <i>Check-out</i> geral dos participantes do evento.
<p>UPB: União dos Prefeitos da Bahia – 2º Encontro (18 a 20 de Novembro de 2013) O hotel continuou fechado para o usufruto exclusivo dos participantes deste evento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Preparação dos Camarins da artista Margareth Menezes e do Procurador da Bahia; - Montagem do auditório; - Desmontagem das salas utilizadas para o evento.

<p>Renova Energia (22 e 23 de novembro) Já com portas abertas para outros hóspedes, este evento contou com a participação de 261 colaboradores, num total de 96 apartamentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Montagem de espaços de festas, reunião e apoio; - Preparação dos camarins das bandas de música; - Disponibilização de qualquer material ou serviço necessário para a realização do evento.
--	--

➤ **Análise**

A principal lacuna, experienciada diariamente, relaciona-se com a gestão de pedidos e reclamações. Estes pedidos dizem respeito essencialmente ao sector de *housekeeping* e manutenção, e em menor número com a segurança e restaurante. O tempo que leva até que o cliente tenha uma resposta ao seu pedido é o principal alvo de reclamações, bem como a falta de retorno em algumas situações. Os hóspedes sentem que não lhes é prestada a devida atenção, conseguido apenas a informação de que vão comunicar o sector responsável. Para atenuar, acredito que o retorno para o hóspede em todos as reclamações seja essencial de modo a informa-lo acerca do tempo médio que poderá demorar até que o seu problema seja resolvido. Para isto, a receção deverá ter sempre um feedback dos setores que intervirão para saber o tempo estimado para a entrega do pedido ou resolução do problema. Este procedimento tornar-se-á tão mais importante quanto maior o volume de pedidos, já que o *housekeeping* e manutenção demorarão mais tempo a responder. Outra necessidade imperativa neste sector em conjunto com o sector de *housekeeping* é o bloqueio dos quartos para se possa antecipar ao máximo a limpeza e arrumação dos quartos de acordo com a tipologia vendida de modo a colocar-se cama-extra ou berço com antecedência.

No *check-in*, a ficha de cadastro dos clientes, exigida pelos órgãos responsáveis pelo turismo do Brasil, que deve ser preenchida no ato do *check-in* por quarto, apresenta um modelo extremamente longo, pouco esclarecedor em alguns pontos e que raramente é preenchido com rigor. Um modelo existente em tamanho A5, utilizado já noutros hotéis, poderia facilitar o preenchimento, evitando as longas filas de espera que se fazem sentir principalmente no fim-de-semana. Ainda no momento do *check-in*, considero a atenção dada ao cliente e informações prestadas insuficientes, deixando no ar algumas questões que são esclarecidas apenas quando o hóspede se depara com as mesmas. Como a programação de lazer, horários ou *dress code* para os restaurantes à la carte.

Quanto aos eventos, julgo ser insuficiente o acompanhamento de um único responsável operacional em eventos com reserva de salas e acima de 100 pessoas, principalmente porque após a saída ou dia de folga desse, os participantes deixam de ter o acompanhamento que precisam. Responsabilizar um colaborador da recepção para esses dias seria proveitoso.

Por último, felicito a eficácia da execução do *check-in* no caso de grupos, com recepção privativa e de acordo com um planeamento pensado para que não tenham de esperar para terem acesso aos quartos. A flexibilidade dos colaboradores e a satisfação dos hóspedes é reconhecida e notável.

2.2.2. Economato (Almoxarifado)

A 29 de Novembro dei continuidade ao meu estágio num novo departamento, o economato e setor de compras, designado no Brasil como almoxarifado, tendo terminado passadas 4 semanas. Fazendo parte da administração, o horário foi sempre das 7:40 às 18:00, com o fim-de-semana de descanso semanal. Tal como na recepção, também durante este período realizei tarefas essencialmente através do sistema exclusivo do hotel, o *SoftConcept*. As mesmas são descritas no quadro que segue:

Tabela 2.6: Descrição das tarefas desenvolvidas no Economato

Tarefa	Descrição
Pedidos	- Criada e enviada uma lista via <i>e-mail</i> de todas as frutas e hortícolas necessárias.
Criar encomenda	- Opção através da qual são inseridos os itens a serem encomendados, bem como selecionados os funcionários que ganharam na cotação de preços.
Controlo de entradas	- Verificar quantidades/peso das mercadorias que entram no hotel
Digitalização e classificação de documentos	- Tarefa realizada após todos os documentos das compras serem assinados, tanto de mercadoria como de serviços.
Recepção de Encomendas	- Tarefa realizada aquando da entrada dos produtos solicitados.
Requisições	- Depois de preenchidas pelos diferentes sectores do hotel, são entregues neste departamento e organizadas por sectores.
Controlo de saídas	- Conferir e autorizar a saída de mercadoria do armazém geral
Transferência	- Processo em que se insere no sistema todos os itens requisitados pelos sectores e é definido o armazém para onde será transferida a mercadoria do armazém geral.
Inventário físico	- É realizado no final do mês para os artigos disponíveis em cada armazém.

➤ **Análise**

Apenas entre a primeira semana e a segunda de cada mês é que volta a ser possível a utilização do sistema das compras, devido a questões de fecho do mês pelo departamento de compras em Portugal, ficando as transferências a as notas fiscais pendentes. O atraso da inserção destas no sistema e o conseqüente envio para central financeira em Fortaleza retarda o pagamento a fornecedores. Passado o prazo limite de pagamento, tem de ser paga uma multa que cresce à medida que os dias passam.

A falta de formação de colaboradores quanto ao sistema, conhecimento dos produtos e quantidades leva a alguns erros de disponibilização de mercadoria e dá origem a erros de *stock*. Também os inventários físicos que realizam mensalmente em todos os armazéns carecem de rigor. Sem querer alongar-me, num sector onde a confiança deve ser um pilar entre a gerência e os colaboradores, é da minha opinião que existe uma acentuada discrepância entre o responsável do economato, dos poucos colaboradores que se manteve desde a abertura do hotel, e os chamados almoxarifes que têm livre acesso aos armazéns e que distribuem os artigos pelos sectores. Deveria existir uma supervisão mais acirrada que eliminasse desvios executados por colaboradores.

Tendo em conta o volume de encomendas, a administração do economato consegue manter o controlo geral, sem que nada falta a qualquer sector do hotel, dentro do período previsto.

2.2.3. Housekeeping (Governança)

Primeiro departamento do ano de 2014 e a par da passagem pela receção também o estágio neste departamento foi realizado em dois turnos de supervisão, o da manhã e o da tarde, e ainda um breve período na lavandaria.

Tabela 2.7: Descrição das tarefas desenvolvidas no *Housekeeping*

Função	Tarefas
Supervisão	- Gerir entradas/saídas/ocupados, priorizar quartos e orientar camareiras; - Supervisionar a limpeza e arrumação dos quartos;
Turno da manhã Horário: 7:40 às 16:00 Duração: 6 dias	- Auxiliar e supervisionar as tarefas das camareiras; - Comunicar a manutenção de eventuais necessidades de reparação; - Informar a receção/governante quais os quartos liberados para <i>check-in</i> ;

Supervisão	- Gerir pendências do turno anterior;
Turno da tarde Horário: 15:40 às 00:00 Duração: 6 dias	- Facilitar comas-extra aos hóspedes; - Elaborar a produtividade das camareiras, sumário do dia e relatório de camareiras; - Atendimento de pedidos; - Direcionar pedidos.
Auxiliar	- Controlo de tudo o que entra e sai neste sector;
Lavandaria Horário: 7:40 às 16h Duração: 6 dias	- Providenciar o material necessário para o Housekeeping e restaurante; - Inserção de dados quanto à produção diária; - Dobrar enxoval e arrumar nos devidos lugares; - Atender pedidos de farda dos colaboradores, quer internos, quer externos.

➤ **Análise**

De todos os sectores, é neste que mais se faz notar a ausência de um padrão para as unidades de alojamento, quer nas entradas, quer nas arrumações diárias. Esta falta de padrão abre margem para falhas e desperdício, como o caso das amenidades. Para além destas situações, uma geral despreocupação com a imagem de cada colaborador que é passada por o hóspede também prejudica a qualidade e higiene do serviço. Refiro-me a atitudes como a utilização do telemóvel, não utilização de toucas, realização das tarefas sem calçado adequado, entre outras.

O bloqueio dos quartos fará todo o sentido para que se possa priorizar a limpeza e arrumação dos quartos. A falta de bloqueio dos mesmos influencia diretamente a produtividade das camareiras já que podem ter de retirar ou acrescentar material ao quarto depois de saberem o número de pessoas que irão ficar no mesmo. Por último, a incorreta utilização do relatório de camareiras, servindo apenas como guia para saberem que quartos lhes competem e assinalarem se já executaram a limpeza, não é utilizado devidamente.

Creio ser importante referir, por ter observado por diversas vezes, o atendimento personalizado e a atenção que algumas camareiras têm principalmente com famílias com filhos menores e que marca pela positiva a imagem deste sector do ponto de vista de alguns hóspedes.

2.2.4. F&B

O período de estágio neste departamento foi subdividido em duas fases. A primeira, operacional, que contemplou a passagem por todos os restaurantes e bares do resort, num total de 6, e a de gestão, mesmo na reta final do estágio.

Tabela 2.8: Descrição das tarefas desenvolvidas nos Restaurantes

Restaurantes	Funções	Tarefas
Cravo e Canela (Almoço <i>Buffet</i> e jantar <i>À La Carte</i>)	<i>Hostess</i> Empregada de mesa	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisionar a disposição do <i>Buffet</i>; - Informar a cozinha dos elementos em falta; - Gerir as reservas e o <i>layout</i> da sala; - Decoração do restaurante; - Receção dos hóspedes para o período de jantar; - Gerir e entregar pedidos; - Arrumação da sala e fecho do restaurante;
	07:40 às 16:00 15:40 às 00:00	
Tenda dos Milagres (Almoço e Jantar <i>Buffet</i>)	Supervisora	<ul style="list-style-type: none"> - Decoração da sala; - Montagem do <i>Buffet</i>; - Identificação de cardápio; - Reposição de material e menus em falta; - Supervisionar a disposição do <i>Buffet</i>;
	07:40 às 16:00 15:40 às 00:00	
Inevitável (Jantar <i>À La Carte</i>)	<i>Hostess</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir as reservas e o <i>layout</i> da sala; - Montagem da sala de refeições e bar; - Receção dos hóspedes; - Auxiliar na comanda de pedidos; - Auxiliar na entrega de pedidos; - Arrumação da sala; - Fecho do restaurante.
	15:40 às 00:00	

Tabela 2.9: Descrição das tarefas desenvolvidas nos Bares

Bares	Funções	Tarefas
Jubiabar	<i>Barmaid</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Preparação da <i>Mise en Place</i>; - Confeção de batidos; - Decoração e disposição das bebidas;
	07:40 às 16:00 15:40 às 00:00	
Molhado	<i>Barmaid</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Serviço de atendimento direto ao hóspede; - Atentar ao espaço do bar, lobby, espaço aberto e varandas;
	07:40 às 16:00	
Cravo	<i>Barmaid</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Inventário das bebidas e diversos; - Elaboração de requisições; - Reposições.
	07:40 às 16:00	

➤ **Análise**

A falta de controlo dos jantares que cada reserva dá direito mediante o número de diárias é alvo de reclamações principalmente durante o fim-de-semana. Por cada três diárias o hóspede tem direito a uma reserva à la carte. No entanto, esta informação nem sempre é prestada no *check-in* e nos casos em que é, nem sempre é respeitada. Não existindo controlo no momento em que o hóspede se dirige ao *Business Center* para efetuar a reserva, não lhe é demonstrado qualquer impedimento porque efetivamente não é feita a contagem das reservas. Assim sendo, hóspedes que já não têm direito a usufruir mais do que supostamente é estabelecido no *check-in* acabam por efetuar a reserva e deixam outros sem oportunidade, já que os restaurantes têm uma ocupação máxima. Presenciei casos de hóspedes que ao longo de toda a estada não conseguiram jantar uma única vez nos restaurantes à la carte, estando limitados ao restaurante *Buffet*. Esta lacuna impossibilita a prestação de um serviço personalizado, totalmente diferente do restaurante principal e é perdida a oportunidade de acrescentar valor à experiência do hóspede através dos restaurantes que registam níveis de satisfação mais elevados. Para contornar esta situação bastaria colocar à disposição do colaborador de F&B responsável pelas reservas um computador portátil nas quatro horas diárias previstas para que pudesse estar ocorrente do número de reservas a que cada quarto tem direito e assinalar as que já foram usufruídas.

Na mudança de turno é exigido um maior controlo, principalmente no restaurante da piscina. Para isso não seria necessária a contratação de mais colaboradores, atenuando o problema com a entrada de alguns colaboradores duas horas mais tarde e que sairiam às 18:00 horas, depois de restabelecida a normalidade aquando da mudança de turno.

Relativamente aos bares, o que mais se faz notar é a falta de formação quanto à preparação de bebidas mais elaboradas. Nestes casos, é frequente terem de recorrer à carta disponível no balcão para os hóspedes para perceberem a sua preparação.

A nível geral, são estes os dois sectores alvo de maiores reclamações no que concerne à simpatia e qualidade do atendimento. Considerando o peso que os colaboradores extra têm neste sector, constatei que estas reclamações não advêm apenas desses profissionais e que os do quadro de pessoal também são alvo de descontentamento por parte dos hóspedes. A desmotivação é notória e deverá ser alvo de atenção por parte dos recursos humanos para que se possa interceder de forma benéfica para ambas as partes.

Como última análise a este sector, refiro o restaurante Inevitável como o fator chave que acrescenta valor ao serviço de F&B e que reúne todas as condições para continuar a oferecer uma experiência mais personalizada, num ambiente acolhedor e com uma gastronomia verdadeiramente apreciada.

2.2.5. Cozinha

A passagem por este sector para além de ter sido repartida pelas três cozinhas dos restaurantes, também foi dividida por dois momentos devido à inclusão do departamento dos recursos humanos no período mais conveniente para o hotel. Sendo assim, a primeira fase foi de 18 de Fevereiro a 3 de Março e a segunda de 21 de Abril a 30 de Abril.

Tabela 2.10: Descrição das tarefas desenvolvidas na Cozinha

Cozinha e Subsector	Duração e Horário	Tarefas
Tenda dos Milagres: <i>Garde Manger</i>	3 dias	Padrões de montagem de frios, preparação de saladas e confeção de molhos frios. Criação de elementos decorativos. Montagem e reposição do <i>Buffet</i> da competência deste subsector.
	07:40 às 16:00	
Tenda dos Milagres: Cozinha quente e fria	9 dias	Suporte na reposição do pequeno-almoço em geral. Desmontagem do pequeno-almoço. Suporte na confeção do <i>Buffet</i> para o almoço e jantar, tal como a preparação do <i>sushi</i> para o noite temática. Confeção das sobremesas servidas nos três restaurantes, de acordo com padrões predefinidos para as noites temáticas do restaurante principal e dos restaurantes à carta. Preparação de massas, bolos e pães. Montagem e reposição do <i>Buffet</i> correspondente. Noções básicas de técnicas e funcionamento de equipamentos de panificação.
	07:40 às 16:00	
Cravo e Canela Cozinha quente	4 dias	Montagem e reposição do <i>Buffet</i> dos petiscos, do almoço e do lanche servido durante a tarde. Confeção de pratos quentes tradicionais da cozinha baiana e portuguesa, bem como o seu empratamento.
	07:40 às 16:00 15:40 às 00:00	
Talho e Peixaria	2 dias	Corte e armazenamento das proteínas mediante a receção de encomendas e requisições das cozinhas.
	15:40 às 00:00	
Inevitável Cozinha quente e fria	2 dias	Suporte na confeção dos pratos principais e empratamento de todas as fases do serviço, desde a surpresa do chefe à sobremesa.
	15:40 às 00:00	
Administração e Nutrição	1 dia	Elo de ligação entre os colaboradores da cozinha e o sector de recursos humanos do hotel, em assuntos como alteração de escalas de trabalho ou compensas de horas extra. Noções básicas da atuação do nutricionista nas cozinhas do hotel, tal como a recolha de amostras, controlo de temperatura e relatórios diários de procedimentos.
	07:40 às 18:00	

➤ **Análise**

O problema mais evidente e que deverá ser alvo de grande esforço de controlo é o desperdício evitável de alimentos, quer no processo de preparação, quer nas quantidades desmedidas que são confeccionadas. A política de reaproveitamento da comida é deficiente e tornam-se urgentes medidas de controlo da matéria-prima. Ainda assim, sectores como o *garde manger*, pastelaria e principalmente a padaria, fazem um trabalho exemplar por tentarem aproveitar ao máximo a matéria-prima. No caso da padaria, o que de facto não se consegue realmente servir ao hóspede é embalado e transferido para o refeitório, em perfeitas condições para ser consumido. Este tipo de consciência e procedimentos deveriam ser implementados tanto quanto possível nos restantes sectores, já que neste existe uma evidente preocupação com a redução do desperdício, controlo de custos e onde a criatividade é desenvolvida diariamente.

2.2.6. Recursos Humanos

Apesar de não ter sido contemplada a minha passagem por este sector, no período de férias da coordenadora dos recursos humanos executei tarefas ao longo de quase um mês e que são descritas na tabela que se segue:

Tabela 2.11: Descrição das tarefas desenvolvidas nos Recursos Humanos

Tarefa	Descrição
Admissão	Processo que inclui a preparação de todos os documentos necessários para que o colaborador dê início ao trabalho no hotel, tal como documentos para realização de exames clínicos que atestem a sua aptidão para trabalhar, documentos para abertura de conta, assinatura da carteira de trabalho, questões de fardamentos, entre outros.
Controlo de faltas/suspensões e compensas	Preenchimento de tabela de faltas/suspensões e atestados para apurar a taxa de absentismo mensal; Relacionar as solicitações de compensa por horas extra trabalhadas com as horas que efetivamente estão acumuladas no banco de horas.
Atendimento e comunicados	Entrega de documentos em falta e cedência de voucher aniversário; Esclarecimento de duvidas; Elaboração de recibos; Todas e quaisquer informações do interesse do colaborador são colocadas nos murais de cada departamento. Correspondem essencialmente a informações que o RH pretende fazer chegar aos colaboradores, como aviso de férias, aniversários, avisos de procedimentos a tomar ou procedimentos a contornar, e outras informações que partem da administração.
PAP	Programa de Avaliação Pessoal realizado anualmente a todos os colaboradores, sendo da competência do RH adequar o programa ao quadro de funcionários.
Relatório de banco de horas	Processar o relatório mensal das horas trabalhadas e acumuladas nos banco de horas, organizar por sector e encaminhar à supervisão de cada sector para que cada colaborador tome conhecimento, assine e, se for o caso, conteste juntos dos recursos humanos.

➤ **Análise**

A falta de rigor das escalas de horários, folgas e compensas de todos os departamentos em geral dificulta o trabalho dos colaboradores dos recursos humanos do hotel. Na tarefa de conferir as batidas de ponto com as supostas escalas reais ocorrem variadíssimos casos de incoerência, como a de colaboradores que na escala estão de folga ou mesmo afastados por razões de saúde, no entanto a sua presença é comprovada com a batida. Creio que estes problemas ocorrem essencialmente por não existir uma atualização diária das escalas. Ainda relacionado com as escalas, seria mais eficaz a adoção de um único modelo de escala para todos os sectores já que facilitaria o preenchimento e compreensão independentemente da pessoa responsável. Para uns a letra “F” significa Falta, para outros Folga. Tal como o A serve para “Ausência”, funcionando como falta injustificada, e noutros casos para “Atestado”.

Durante o período de estágio não constatei uma real preocupação com a formação e motivação dos recursos humanos. Apercebi-me sim de relações de extremos entre este departamento e outros, de excelente comunicação, ou por outro lado, desentendimentos e incumprimento de prazos em praticamente todas as tarefas. Porém, a equipa deste departamento já estava a sofrer alguns ajustes para melhorar o seu desempenho na fase final do meu estágio.

2.2.7. Lazer

Num total de 10 dias, a passagem por este sector contemplou todas as partes que do entretenimento fazem parte e em todos os turnos e espaços. A tabela que se segue discrimina as fases e as tarefas desenvolvidas em cada uma delas:

Tabela 2.12: Descrição das tarefas desenvolvidas no lazer

Área de Animação	Duração e Horário	Tarefas
Administração de Lazer/Entretenimento	3 dias	- Atualização do material de divulgação das atividades; Definição das atividades diárias de cada colaborador através de um relatório diário, bem como dos horários de descanso; Supervisionar as atividades.
	07:40 às 16:00	

Lazer/Entretenimento para Adultos Manhã/Tarde	2 dias	-Participação direta nas atividades de desporto, tal como pólo aquático e futebol, e atividades de dança na piscina, como hidroginástica e aulas de danças tradicionais brasileiras (Axé e Samba). - Passagens: entretenimento junto dos hóspedes mantendo sempre uma personagem. - Contacto: interação com os hóspedes. - Atendimento ao hóspede na base de material recreativo e de toalhas. - Animação junto dos hóspedes ao longo dos espetáculos de música e noites de dança com o objetivo de incentivar a participação.
	07:40 às 16:00	
Lazer/Entretenimento para Adultos Tarde/Noite	2 dias	
	15:40 às 00:00	
Lazer/Entretenimento Infantil Manhã/Tarde	3 dias	
	07:40 às 16:00	

➤ **Análise**

Do meu ponto de vista e tendo em conta a realidade hoteleira que vivenciei, o departamento de lazer constitui um dos sectores mais decisivos para a imagem do hotel. Quando por algum motivo o cliente está insatisfeito com os serviços e condições do hotel, o lazer tem a oportunidade de amenizar o seu desagrado de alguma forma e o que acontece no Vila Galé Marés é exatamente isso. Com uma equipa multifacetada e extremamente proactiva, não creio que um único hóspede se esqueça facilmente dos colaboradores do lazer, com destaque para os responsáveis pelo entretenimento das crianças.

Ainda assim, pequenos ajustes poderiam ser feitos ao nível de atividades de lazer com condições climatéricas mais adversas e que impedem a utilização do espaço da piscina. O novo salão poderia ser melhor aproveitado nestes momentos e de acordo com um plano de atividades alternativas.

Por último, considero que poderia ser da competência dos colaboradores que ficam na base de piscina a arrumação da zona da piscina (cadeiras e espreguiçadeiras), sempre que possível, de modo a desafogar as pessoas do restaurante e bar.

2.2.8. Central de Reservas

Para melhor entender o processo que antecede à chegada do hóspede ao hotel, tive a oportunidade de estagiar uma semana na central de reservas de grupos e uma segunda semana na central de reservas individuais, com uma carga horária de 10 horas diárias e duas folgas semanais correspondentes ao fim de semana. Para isso tive de estagiar num outro hotel da cadeia, o Vila Galé Salvador, onde está centralizada a central de reservas de grupos dos seis hotéis no Brasil e as reservas individuais de quatro hotéis, já que as reservas individuais dos eco resorts são feitas diretamente com os mesmos.

Todas as reservas iguais ou superiores a 15 apartamentos são encaminhadas para a central de reservas de grupos e sempre que necessite de reserva de salas. Sempre que exista o bloqueio de salas o grupo passa a denominar-se evento, independentemente do número de quartos ou número de pessoas. Se não existir reserva de salas ou outro espaço, será sempre um grupo, independentemente do número de quartos ou número de pessoas. Estas denominações surgem para facilitar o processo de negociação e compreensão imediata por parte dos departamentos operacionais do hotel.

2.2.8.1. Central de Reservas de Grupos e Eventos

Tabela 2.13: Descrição das tarefas desenvolvidas na central de reservas de grupos e eventos

Tarefa	Descrição
Contacto com o cliente	Esclarecimentos: Quer via <i>e-mail</i> , quer via telefone, o contato com clientes e futuros clientes é uma constante. Ainda assim, tudo deverá ficar formalizado via <i>e-mail</i> com conhecimento das partes envolvidas.
	Controlo de <i>dead line</i>: Entrar em contacto com os clientes que solicitaram cotação e que não deram feedback até à <i>dead line</i> definida no orçamento, que poderá ser cancelado ou prorrogado.
	<i>Fallow-up</i>: Mesmo depois de terminadas as negociações e de contrato assinado, é feito um acompanhamento até à data de entrada
Elaboração de Orçamento/Contrato	De acordo com todas as condições e especificidades enumeradas pelo cliente via <i>e-mail</i> , procede-se à elaboração do orçamento. Este último é elaborado e enviado em formato de contrato com todas as cláusulas para um melhor enquadramento geral.
Negociação de preços/condições	Depois de aceite o orçamento, inicia-se a troca de informações no sentido de chegar a um consenso quanto a todas as solicitações do cliente e mediante as especificidades, estrutura e disponibilidade do hotel/resort.
Reajuste de contrato	A maioria das negociações prolongam-se por várias semanas, ou mesmo meses, principalmente no caso de eventos de grandes dimensões. Desta forma, e mediante o contacto com o cliente, são necessárias várias alterações até que o contrato final seja acordado e assinado. Os reajustes correspondem fundamentalmente a variações do número de participantes, de salas, no caso dos eventos, e solicitações de serviços de F&B.

Reserva de quartos e salas	Quando demonstrado pelo cliente a intenção de trabalhar com a empresa, e mediante a disponibilidade do hotel, é feito o bloqueio de todas as dependências solicitadas. Este bloqueio apenas se mantém até ao <i>dead line</i> e pode ser feito sem contrato assinado e apenas formalizado por <i>e-mail</i> .
-----------------------------------	---

2.2.8.2. Central de Reservas Individuais

Na passagem por este sector, apenas estive diretamente envolvida nas reservas do Vila Galé Salvador e Vila Galé Fortaleza, por apenas existir naquele período uma pessoa responsável por cada um destes dois hotéis com regime de meia-pensão. Ainda assim, acompanhei as reservas para os dois resorts com regime tudo incluído, com especial destaque para as reservas feitas para o Vila Galé Marés.

Tabela 2.14: Descrição das tarefas desenvolvidas na central de reservas individuais

Tarefa	Descrição
Atendimento ao cliente	Esclarecimento de duvidas quer via telefone, quer via <i>e-mail</i> , essencialmente acerca da disponibilidade e serviços prestados nos hotéis.
Inserir reservas	Criar reservas no sistema para o hotel pretendido pelo cliente, de acordo com as suas necessidades. Inserir reservas solicitadas por agências e portais de reservas <i>online</i> .
Confirmar reservas	Depois de inseridas, é revisto o estado de todas as reservas e canceladas no caso de desmarcação ou, se for o caso, falta de pagamento. Conferir <i>rooming list</i> .

➤ Análise

A comunicação entre as duas centrais não era a mais eficaz, abrindo margem para erros. Por várias vezes os hotéis entravam em *overbooking* ou era recusada disponibilidade a um grupo por falta de informações precisas por parte da central de reservas individuais quanto à real disponibilidade dos diferentes hotéis. O *overbooking* alastrava-se também às camas extras (relembrando que o hotel só possui duplos, transformando estes em triplos com recurso a camas extras) e berços. Os colaboradores da central de reservas, por vezes mais que o departamento comercial e de marketing, tem um contacto direto com os clientes e é fundamental que conheçam realmente o que estão a vender. Não só porque será mais perspicaz com conhecimento de causa, como também porque permite evitar incoerências relativamente ao que é informado nas reservas e com os serviços que o hotel presta realmente. A meu ver, material informativo nunca será tão eficaz quanto o conhecimento empírico.

2.2.9. Gerência de F&B, Gerência de Alojamento e Gerência Geral

Foi nesta última fase do estágio que dediquei mais tempo, não fosse a oportunidade de perceber a gestão de todos os sectores operacionais junto dos gerentes. Posto isto, não existiram horários de trabalho rigidamente cumpridos, mas apenas o domingo de descanso que correspondia à folga semanal. Ainda assim, as dez horas diárias foram sempre uma constante, num total de 47 dias.

Tabela 2.15: Descrição das tarefas desenvolvidas na gerência de alojamento, de F&B e geral

Tarefa	Descrição
Gerência de Alojamento	
Acompanhar a operação	Supervisionar procedimentos nas unidades de alojamento e outras áreas afetas ao <i>housekeeping</i> , serviços gerais e manutenção; Suporte no <i>Front Office</i> , bem como nas tarefas de <i>Back Office</i> .
Recepção e acompanhamento de eventos	Atestar que todos os procedimentos estão a ser cumpridos mediante o contrato; Que o hotel presta com rigor e nos horários acordados os serviços acordados; Deixar claro o acompanhamento do hotel com uma pessoa sempre disponível na programação do evento.
Manager Report	Criação de mapa de análise com valores relativos a variáveis pertinentes para o gerente de alojamento ao longo dos últimos quatro anos. Todos os valores foram representados por tabelas e por gráficos que facilitam a compreensão da evolução.
Atualização do mapa da auditoria	Acréscimo de alguns dados interessantes relativos aos concorrentes diretos do Vila Galé Marés. Exclusão de itens desatualizados e que não se justificavam; Reorganização e aprimoramento do mapa de modo a facilitar a sua leitura.
Gerência de F&B	
Acompanhar a operação	Supervisionar as cozinhas, a abertura de todos os restaurantes e os serviços prestados após a abertura; Certificar de que horários e padrões estipulados são cumpridos;
Welcome drinks e coffee-breaks	Definição da ordem de serviço devidamente detalhada a ser entregue aos sectores afetos; Acompanhamento da preparação e do serviço.
Pedido de Colaboradores Extra	Analisar taxas de ocupação previstas e relacionar com a quantidade de colaboradores em escala para a semana seguinte e assim concluir as necessidades de extras para cada dia da semana seguinte, quer de F&B Produção, quer de F&B Serviço.
Direcionar extras	Diariamente, reunir com a supervisão dos restaurantes e bares para quantificar o número de colaboradores presentes para depois distribuir os extras coerentemente.
Restaurantes em funcionamento	Definir quais os restaurantes abertos e qual o tipo de serviço prestado (Buffet ou À La Carte). Esta tarefa justifica-se com a chegada da baixa estação e conseqüente redução das taxas de ocupação.
Gerência Geral	
Acompanhar a operação	Certificar correta operação dos diferentes sectores, em especial a recepção, restaurante, bares e preparação e decorrer de eventuais eventos.

Criação de ordens de serviço	Tarefa desempenhada de acordo com as negociações entre o cliente e a central de reservas de grupos e sempre sujeita a aprovação do gerente geral.
Criação de base de dados dos colaboradores	Tarefa justificada pela criação de um novo sistema de recursos humanos
Conferir inventário	Identificar e analisar as diferenças entre o relatório de inventário disponibilizado pelo sistema e o inventário real realizado no final de cada mês ao armazém geral e armazéns de cada ponto de venda.
Conferir e aprovar solicitações de extras	Analisar e aprovar os pedidos semanais de extras de todos os sectores.
Conferir Serviços em funcionamento	Conferir e aprovar a tarefa da competência do gerente de F&B.
Painel informativo no Restaurante do Staff	Padronização de acordo com os hotéis em Portugal e que agrupa num só painel as principais informações que a empresa pretende fazer chegar aos colaboradores, tais como: parcerias; transcrições de comentários de hóspedes; resultados do hotel (gráficos referentes a índices de satisfação, GOP, receitas); boletins de resposta para a iniciativa “Inovar Motivar”; entre outros.
Avaliação do desempenho dos funcionários	Inserção das avaliações recolhidas junto da supervisão de cada sector acerca de cada colaborador para efeitos de prémios, promoções e outras decisões convenientes por parte direção e administração.
Atualização do A a Z do Vila Galé Marés	Atualização do glossário exposto em todas as unidades de alojamento acerca das instalações e serviços do hotel;
Atualização do Mapa informativo do hotel	Revisão dos dados constantes neste documento informativo, principalmente na versão em língua inglesa, nas observações pertinentes e nos horários em geral.

➤ **Análise**

O facto de os gerentes acompanharem de perto a operação permite-lhes gerir com verdadeiro conhecimento de causa e isso torna-se decisivo na tomada de decisão mais consciente. Sabem o nome dos colaboradores e comunicam diretamente com cada um deles. No entanto, o hotel carece de uma equipa de supervisão qualificada, competente e multifacetada, salvo raras exceções, e em quem possam confiar o serviço. Creio que esta realidade impossibilita o melhor funcionamento da operação e que deverá ser feita uma reestruturação o mais depressa possível.

Foi-me permitido acompanhar de perto as tarefas diárias de cada gerente o que se revelou como uma mais-valia na parte final do estágio em que finalmente pude perceber o que está por detrás de toda a parte operacional dos sectores por onde estagiei. Desempenhar tarefas juntamente com um gerente não impedia que desempenhasse outras junto de outros,

mediante as suas necessidades. Sempre existiu grande flexibilidade e eu sempre concordei com a mesma.

Independentemente da gerência em que me encontrava a trabalhar diretamente, sempre que decorresse um evento era da minha responsabilidade acompanhá-lo desde o momento do *check-in* até à partida do grupo, sendo eu o elo de comunicação entre os organizadores do evento e os diferentes sectores do hotel. Foi nesta fase que tomei consciência da real necessidade da presença de alguém do hotel para acompanhar um evento do princípio ao fim, tanto quanto possível. Em causa estará sempre a devida importância que o hotel prestou ou não no decorrer do evento.

2.2.10. Análise Crítica Geral do Estágio

Felizmente foi-me dada a oportunidade de aprender, acompanhar e desempenhar a grande maioria das funções. É certo que de forma mais aprofundada em determinados sectores e menos noutros, mas sempre ativamente.

No decorrer do estágio algumas realidades de trabalho fizeram-se notar pela negativa. Por um lado, a elevada taxa de absentismo e o constante recurso a trabalhadores extras e, por outro, a falta de preocupação geral quanto aos custos e desperdício. Arrisco generalizar aquando da minha passagem pelos recursos humanos que não existe um único dia em que colaboradores não faltem sem justificação. O número de extras que o hotel necessita de contratar sempre que apresenta taxas de ocupação mais elevadas apenas é vantajoso na medida em que é mais flexível para a empresa. A falta de formação e de conhecimento dos procedimentos destes extras, a falta de brio e o “sentir cliente” que a grande maioria não possui, já que a prestação do serviço pode durar um único dia, é perceptível aos hóspedes e não contribui positivamente para a imagem do hotel. Esta rotatividade é menos dispendiosa e mais flexível na gestão dos picos de ocupação (menores exigências quanto a folgas e horas-extras), mas revela-se negativa no cumprimento dos objetivos do hotel: serviço de qualidade e satisfação do cliente. No que concerne aos esforços de contenção de custos, existe uma resistência tanto maior quanto maior a duração de tempo que tiverem de trabalhar para esse fim. Como para evitar o desperdício em geral envolve muitas vezes o reaproveitamento e esse pode exigir ainda mais trabalho, é mais rápido colocar no lixo.

Creio ser importante realçar o restaurante Inevitável como uma mais-valia do serviço de F&B. Considero que a experiência proporcionada ao hóspede é memorável, capaz de impressionar e elevar o seu nível de satisfação. A par deste, refiro o departamento de lazer, capaz de fazer o que nenhum outro sector do hotel consegue de forma tão natural. A meu ver, vai além do excelente entretenimento que comprovei, funcionando um pouco como “relações públicas” do hotel já que consegue uma aproximação do hóspede benéfica e que pode ser crucial para contornar a sua incompreensão ou insatisfação. Por último, menciono os gerentes, a sua operacionalidade e o contacto exemplar que o gerente geral tem não só com os hóspedes como também com os colaboradores do hotel e que creio estar na essência da melhoria do funcionamento do hotel ao longo dos meses em que estagiei.

É com enorme orgulho e consciência de dever cumprido e expectativas superadas que afirmo não ter desperdiçado a minha passagem por nenhum dos sectores, conseguindo contemplar ainda outras áreas que não estavam protocoladas mas que se vieram a revelar valiosíssimas para perceber a realidade hoteleira no seu todo. Mantive sempre presente a minha predisposição para ajudar e ao mesmo tempo adquiria conhecimentos e colocava-os em prática, independentemente do sector. Para isso, não ter recusado nenhuma tarefa fez a diferença pois tinha a certeza que em qualquer momento essa suposta qualquer tarefa iria conceder-me conhecimento de causa.

CAPÍTULO III

Formação de Colaboradores e Controlo de Consumos e Custos de F&B

3. FORMAÇÃO DE COLABORADORES E CONTROLO DE CONSUMOS E CUSTOS DE F&B

Um dos objetivos do estágio seria o desenvolvimento de desafios ao nível da gestão que se revelassem pertinentes tanto para a empresa como para o estagiário. Como pretendia que os desafios pudessem ser colocados em prática pelo hotel, elaborei desafios práticos em articulação com o gerente geral e de acordo com as necessidades do hotel.

Ao longo dos quase nove meses de estágio deparei-me com várias lacunas ao nível do serviço prestado ao cliente, referindo-me mais especificamente à falta de qualificação dos colaboradores, à gestão dos pedidos de *Housekeeping* e Manutenção e do tempo de resposta, alvo do maior número de reclamações. A par da preocupação referente à dimensão da influência negativa que o serviço prestado no hotel poderá causar na sua imagem, surge ainda outra preocupação para a gerência: os custos.

Os desafios surgem como resposta aos problemas com que me deparei, sendo que no desafio 1 são sugeridas duas soluções, a 1A e a 1B, para a formação de colaboradores. O mesmo acontece com o desafio 2, que sugere duas soluções, a 2A e 2B, para o controlo de consumos e custos de F&B.

Estes desafios visam a melhoria da gestão e dos resultados do hotel, tendo a primeira parte de cada um dos desafios (1A e 2A) surgido por sugestão da gerência geral, no que concerne à formação de inglês e ao mapa de consumos e custos, com todas as fases do seu desenvolvimento ocorridas durante o período de estágio. As restantes soluções (1B e 2B) desenrolaram-se inteiramente por iniciativa própria, de acordo com o que experienciei e com as dificuldades que encontrei principalmente ao nível da gestão de pessoas/procedimentos e gestão de custos e que sugiro como um importante complemento aos desafios que realizei ainda em período de estágio.

3.1. Desafio 1: Formação de Colaboradores e Procedimentos Operacionais

Na grande generalidade dos sectores, os colaboradores do hotel em estudo não são qualificados. Não me referindo aos que integram o corpo de extras e que muito provavelmente deverão fazer parte da mesma realidade, os colaboradores que integram o quadro do pessoal do hotel possuem graus de qualificação muito baixos, tendo a grande maioria completado apenas o ensino médio, que em Portugal corresponde ao 3 ciclo.

Sem aprofundar este assunto e outros fatores como a falta de cultura musical e cinematográfica estrangeira que do meu ponto de vista constituem um incentivo poderosíssimo, o nível escolar restringe de certo modo o acesso a novas línguas ou simplesmente o incentivo à aprendizagem.

A formação será sempre uma mais-valia, independente das funções de cada um. Ainda assim, existem sectores em que as competências desenvolvidas na escola detém importância preponderante e que a ausência da mesma se faz notar no desempenho das tarefas e percepção do hóspede. Exemplo disso é o caso da receção, não fosse o primeiro local onde os hóspedes se dirigem ao chegarem ao hotel e o primeiro a que recorrem quando necessitam de algo. Como tal, os colaboradores da receção terão na grande maioria dos casos um papel decisivo entre o problema do hóspede e a solução que procuram, mesmo que a origem do mesmo advinha de falhas operacionais de outros sectores.

3.1.1. Problema

A equipa da receção do VGM é constituída por 15 pessoas, incluindo rececionistas e bagageiros. Todos prestam serviços de atendimento ao cliente quer no *front office*, quer no *back office* (via telefone). Do total dos colaboradores pertencentes a este sector, e de acordo com as declarações dos mesmos, apenas 5 possuem conhecimentos suficientes da língua inglesa que permitam prestar um serviço adequado a clientes que comuniquem através da mesma.

Apesar da esmagadora maioria dos hóspedes falar a língua portuguesa, o hotel também recebe uma minoria de hóspedes que se expressam em inglês, mesmo não sendo a sua língua materna. De acordo com dados do primeiro semestre de 2014 a que tive acesso,

ficaram hospedados no hotel 1590 estrangeiros neste período, resultando numa média de 265 hóspedes estrangeiros em cada mês. No mês de Junho do mesmo ano, 10% dos hóspedes eram estrangeiros (sem contar com os portugueses), dos quais 336 oriundos de países escandinavos.

Saber expressar-se através da língua universal constitui um requisito mínimo indispensável para qualquer *resort* de 5 estrelas, independentemente da sua localização ou perfil de clientes, e a falta do mesmo gera constrangimentos para os hóspedes. Muito provavelmente o hóspede terá de se dirigir ao *front office* para facilitar a comunicação, recorrer a gestos, repetir-se várias vezes e o *feedback* que finalmente receberá pode não ser o mais explícito. Mas não é só o hóspede que é afetado, também o colaborador em questão e os restantes poderão ser alvo. Ao mesmo tempo que lhes é colocado um problema, surge outro para o colaborador: encontrar um colega que possa facilitar o entendimento e só depois é que se poderá proceder à resolução do problema do hóspede.

No caso dos colaboradores que não entendem a língua inglesa ou que não sabem expressar-se através da mesma, dificilmente serão a solução para um problema e toda a autonomia das tarefas que lhes competem é colocada em causa, aumentando o tempo de resolução do problema e conseqüente tempo de espera do hóspede.

Não sendo apenas a ausência de conhecimentos de outro idioma a influenciar o tempo de resposta em alguns casos, também os procedimentos executados têm relação direta no tempo de resposta, mas desta vez em grande escala. O tempo que leva até que o cliente tenha uma resposta ao seu pedido é o principal alvo de reclamações, bem como a falta de retorno em algumas situações. No caso de reclamações diretas, os hóspedes sentem que não lhes é prestada a devida atenção e acompanhamento e o que inicialmente não passava de um simples pedido de *Housekeeping* ou manutenção passa a tornar-se num transtorno para o hóspede e que por muitas vezes dá origem a uma reclamação junto da supervisão ou até mesmo da gerência.

Os pedidos e reclamações dos hóspedes são feitos de duas formas: diretamente no balcão da receção com os rececionistas, ou por ligação, através do telefone do quarto ou dos telefones de apoio distribuídos pelo hotel. O problema ou pedido é comunicado ao rececionista, que regista o pedido (caso seja via telefone) e solicita por telemóvel o

pretendido aos sectores intervenientes. Estes pedidos relacionam-se essencialmente com o sector de *housekeeping* e manutenção, e em menor número com a segurança e restaurante.

No que diz respeito ao departamento de alojamento, os quartos podem ser ou não bloqueados no dia que antecede à chegada dos clientes ou mais dias no caso dos grupos. No dia anterior, a supervisora do turno da tarde distribui os quartos a serem limpos ou arrumados e no dia seguinte fazem chegar essas informações às camareiras. A limpeza dos quartos efetuada pelas camareiras não segue uma ordem definida, procedendo aleatoriamente mediante a observação que vão tendo em relação às partidas dos hóspedes. Se não existir qualquer movimento, vão batendo à porta até terem permissão no caso de estar ocupado.

A forma como o quarto é limpo e arrumando fica ao critério de cada camareira, sem padrões rigorosamente definidos. Depois de terminado, é da responsabilidade da supervisora averiguar se o quarto está pronto e solicitar a alteração do estado do quarto no sistema.

A aleatoriedade do serviço e diversidade de formas de executar as tarefas aumenta com a grande rotatividade deste sector e com o elevado recurso a camareiras extra. Estes serviços temporariamente contratados caracterizam-se por períodos muito curtos e por mais que tenham experiência, cada hotel tem uma forma de atuar diferente e à qual terão de se adaptar apenas observando o trabalho em conjunto com camareiras do quadro do hotel.

As dimensões do *resort* agravam ainda mais a gestão de pedidos e reclamações, principalmente no turno da tarde, altura em que surge o maior volume de pedidos e reclamações e que o número de camareiras no hotel reduz em aproximadamente 80% quando comparado com o turno da manhã.

3.1.1.1. Desafio 1A: Formação de Inglês

Ter presenciado e ter ajudado colegas a superar as dificuldades inerentes ao conhecimento de um único idioma, facilitou levar a cabo o desafio proposto pelo gerente geral: preparar e formar os colaboradores da recepção para o desempenho de tarefas que exijam a comunicação com recurso à língua inglesa. Na tentativa de despertar o interesse, motivar e formar, a formação estendeu-se também ao sector de *Housekeeping* e serviço de F&B.

➤ Metodologia e Descrição da Formação

Desde a altura mais embrionária da ideia da formação que se definiu a adequação dos conhecimentos da língua inglesa à realidade diária do hotel. Tendo isto como base e considerando a limitação de tempo para a formação, todos os conteúdos foram relacionados com as funções operacionais. O facto do plano de estágio ter abrangido os três sectores alvo de formação facilitou o processo de seleção das reais necessidades de comunicação de cada um destes sectores com os hóspedes.

Tabela 3.1: Descrição da Formação de Inglês

	<i>Housekeeping</i>	Recepção e Eventos	Restaurante e Bar
Local	Sala Náutico (Sala de Apoio a Eventos)		
Montagem	Em escola (8 mesas e 15 cadeiras)		
Material	Projetor; Tela para Projeção; Computador Portátil; 2 Blocos de Folhas de Ofício Vila Galé; 20 Canetas		
Serviço de F&B	<i>Coffee Break</i> Tavira: <i>Petit Fours</i> Doces e Salgados / Café / Leite / Suco de Laranja / Água de Coco Local: Entrada da Sala da Formação Horário: 10:00 e 16:00		
Dia	2/3/4 de Junho de 2014	6/7 de Junho de 2014	9/10/11 de Junho de 2014
Horário	08:00 – 10:00 14:00 – 16:00	08:00 – 12:00	08:00 – 10:00
Carga Horária	6 Horas	8 Horas	6 Horas
Nº de Turmas	2	1	2
Nº de Colaboradores	14	7	14
Conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> - Importância de cada sector, incentivo à formação e à aprendizagem da língua inglesa; - Conhecimentos gerais (Cumprimentos, Horas, Verbos, Adjetivos, Objetos do Hotel); - Diálogo com o Hóspede; - Locais e direções do Hotel; - Exercícios de grupo. 		
	Boas-Vindas, <i>Check-in</i> e <i>check-out</i> , Atendimento e Esclarecimentos; Pedidos e Reclamações.	Quartos do Hotel; Objetos do Quarto; Pedidos e Reclamações.	Atendimento, Comidas e Bebidas; Material de Restaurante e Bar; Pedidos e Reclamações.

Figura 3.1: Parte da apresentação da formação de *housekeeping*.

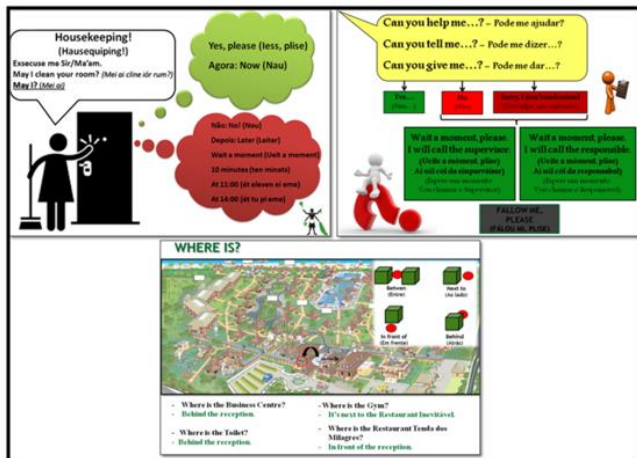


Figura 3.2: Fotografias dos participantes da formação de todos os sectores.



A formação foi realizada sempre no mesmo local, na sala de apoio ao Salão de Convenções, tendo os dias, horários e cargas horárias variado de acordo com a Tabela 3.1.

O processo de seleção dos participantes da formação para o *Housekeeping* e Restaurante/Bar foi levada a cabo pelos responsáveis de cada sector e em conjunto com os supervisores, resultando em duas turmas, denominadas turma da manhã e turma da tarde. No caso da receção, estiveram presentes todos os elementos que consideravam possuir com conhecimentos insuficientes da língua inglesa, ficando então excluídos os colaboradores que a seu ver conseguem prestar um serviço de receção através da língua sem quaisquer limitações.

A definição das datas teve em conta a proximidade do período da Copa do Mundo 2014 e com a receção de um grupo de hóspedes oriundos da Holanda, que ocuparam mais de metade dos quartos disponíveis para venda. Esta ocupação levou à necessidade predominante do inglês como forma de comunicação entre colaboradores e hóspedes ao longo de 4 dias.

Após uma apresentação geral dos objetivos da iniciativa e assinatura de cada colaborador presente, os conteúdos apresentados ao longo da formação foram divididos em 5 capítulos e cada um deles foi desenvolvido em 5 esferas, recorrendo sempre ao *power point*: (1) Motivacional; (2) Teórica; (3) Exemplificativa; (4) Dinâmica; e (5) Conclusiva.

A primeira fase correspondia a uma “injeção de motivação”, referindo-me através desta expressão à motivação tanto profissional como pessoal de carácter temporário. Foi realçada

a importância de cada sector e de cada colaborador para o sucesso da empresa, da instrução e do quão diversificada e benéfica poderá ser. Na tentativa de extrapolar os meros benefícios para a empresa, recorreu-se a vídeos e exposição de casos verídicos.

A segunda e terceira envolviam os conhecimentos teóricos, referenciando exemplos práticos desses mesmos conhecimentos apresentados. Já nestas fases os participantes eram convidados a participar e a colocar a teoria em prática. No entanto, foi na fase seguinte que a participação chegou a todos, sem exceção. Individualmente e em grupo, as dinâmicas permitiam criar situações rotineiras de trabalho mas desta vez colocando em prática os conhecimentos que se pretendia que fossem adquiridos.

Por último, era aberto um debate sobre o que foi falado, de esclarecimento de dúvidas e exposição de opiniões e sugestões.

Para cada capítulo da formação foi disponibilizado a cada colaborador uma sebenta com os conteúdos lecionados, glossários e exercícios. Para o *Housekeeping* foi entregue uma cartilha ilustrativa relativa a pedidos e reclamações, de fácil visualização, e que poderia ser transportada no carrinho de trabalho para eventuais necessidades que pudessem surgir nos primeiros tempos. Também foi elaborado uma espécie de dicionário mais completo para a receção que se destina essencialmente ao atendimento do hóspede via telefone, incluindo versão em inglês-português e português-inglês.

O ambiente pretendido e que veio a efetivar-se para cada formação primava pela descontração, flexibilidade e participação voluntária de cada participante.

➤ **Objetivos**

O objetivo geral da formação consistiu em dotar os colaboradores da Receção, *Housekeeping* e Restaurante/Bar dos conhecimentos básicos da língua inglesa associados às necessidades de comunicação com os hóspedes no desempenho das funções que lhes competem. Ainda assim, os pontos que se seguem enumeram mais especificamente os fins para os quais a formação foi pensada e levada a cabo:

- Preparar para a receção de hóspedes estrangeiros aquando da sua chegada para o período da Copa do Mundo do Brasil em Junho de 2014;
- Incentivar a aprendizagem da língua inglesa, bem como de outras matérias;

- Realçar o papel fundamental de cada um para o funcionamento do setor;
- Demonstrar interesse por parte da empresa na formação dos colaboradores;
- Contribuir para o processo de motivação profissional e pessoal.

➤ **Custos**

Os custos inerentes à formação envolveram a impressão dos exemplares de cada um dos capítulos distribuídos individualmente, traduzidos essencialmente em papel e tinta. A sala utilizada para a formação nunca foi reservada no sistema para que não fosse impossibilitada de ser vendida por parte do departamento comercial e de reservas. Assim sendo, a sala foi montada e o material testado nos dois dias que antecederam à primeira formação, acrescentado custos indiretos de limpeza, energia e mão-de-obra para a montagem.

O período em que os colaboradores estiveram na formação não se traduziu em produtividade do sector porém não prejudicou o normal funcionamento dos sectores a que pertencem já que as datas definidas tiveram em consideração os períodos com ocupação mais baixa (sempre inferior a 20%). De acordo com o gerente de F&B, outros colaboradores do sector asseguraram a continuidade do serviço sem quaisquer problemas.

Sem que tenha sido solicitado para não acarretar demais custos diretos e indiretos, os serviços de *Coffe-Break* prestados nos dias de formação, por iniciativa da gerência, acresceram também aos custos totais da formação.

➤ **Resultados Esperados**

Capacitar os colaboradores para a comunicação na língua universal no desempenho das tarefas que envolvam o contacto com o cliente seria o resultado ambicionado, tal como aumentar a capacidade de resposta individual. Evitar ao máximo falhas de comunicação e constrangimentos, tanto para o colaborador como para o hóspede, e reduzir o tempo de espera do hóspede quando relacionado com problemas de incompreensão do idioma, seria também um dos principais resultados esperados.

O material utilizado, bem como o material entregue a cada colaborador, foi entregue diretamente à colaboradora responsável pela formação dos colaboradores da cadeia no Brasil. Seria benéfico para a formação dos mesmos a continuidade deste tipo de formação e que se estendesse a outros setores, já que a formação em questão constituiu apenas um incentivo à formação e uma preparação básica na altura conveniente da Copa do Mundo 2014.

Por si só a participação nesta formação em específico não conseguirá instruir e motivar por um longo período de tempo. Novas iniciativas deverão surgir para dar continuidade ao estímulo e conhecimentos básicos instruídos, de forma mais aprofundada no caso dos colaboradores de F&B com contacto direto com o cliente, de todos os supervisores deste sector, tal como de toda a equipa de receção, com destaque para estes dois últimos.

3.1.1.2. Desafio 1B: Formação de Procedimentos Operacionais Padrão (POP)


A passagem pelo *Housekeeping* como supervisora logo depois da Receção facilitou a compreensão da operação entre estes os dois sectores e a observação direta dos procedimentos das camareiras. Neste sentido, a partir do mês de Janeiro acompanhei, questionei e analisei os procedimentos, relacionando-os com os problemas que anteriormente me tinha deparado na receção através de pedidos e reclamações de hóspedes, e elaborei documentos que fazem parte dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) a serem aplicados no processo de formação das camareiras.

➤ Metodologia e Descrição do POP

De forma a definir, descrever e ilustrar os procedimentos elaborei três documentos essenciais, apropriados ao português do Brasil, explicados nos pontos que se seguem e que constituem o POP:

- POP Descritivo (Figura 3.3)

Figura 3.3: POP Descritivo de limpeza de Saída/Entrada

		<h1>POP</h1>	Data de Aplicação:
		<h2>Procedimento Operacional Padrão</h2>	Data de Revisão:
- Documento: POP Descritivo - Aplicação: Unidades de Alojamento		- Sector: Governança - Público-Alvo: Camareiras e Supervisão	
<p>1. Objetivo: Estabelecer, padronizar e implementar a devida execução das tarefas de limpeza dos quartos.</p> <p>2. Resultados Pretendidos: Facilitar o processo de formação de novos colaboradores e extras; Reduzir a duração média das tarefas; Aumentar a produtividade das camareiras; Reduzir falhas e consequentes reclamações; Aumentar o rigor e qualidade do serviço.</p> <p>3. Procedimentos:</p>			
Saída/Entrada			
Tarefa	Produtos	Observações	
1	Bater à porta e se identificar dizendo "Governança, Bom dia"		Respeitar o "Não Perturbe"
2	Manter a porta aberta. Verificar se existem problemas de manutenção graves, como infiltração ou vidros quebrados.		Passar problemas de manutenção para a supervisão.
3	Abrir cortinas e janelas. Verificar se ficou algo esquecido e informar a supervisão.		Dobrar e guardar o questionário preenchido para mais tarde entregar à supervisão.
4	Retirar lixo dos cestos, remover loiça e outros artigos do frigobar que não sejam do hóspede.		
5*	Retirar roupas sujas e fazer camas com roupa lavada e sem danos.		
6	Limpar varanda, lavar pavimento, porta e calha.	1/6	Retirar rede.
7	Limpar iluminação, varrer o chão do quarto e do banheiro.		
8*	Fechar as janelas e limpar todo o mobiliário aplicando lustra móveis.	8	Mover os objetos e mobiliário para melhorar a limpeza. Deixar a televisão no canal do Vila Galé - 96.
9*	Verificar material de tipografia e posiciona-lo corretamente.		
10*	Arrumar o quarto na disposição correta e limpar roupeiro.		Limpar todas as prateleiras. Posicionar as cruzetas e guarda-chuva corretamente.










Falha de procedimentos	Ações Corretivas
Enxoval em falta	Qualquer material que não possa ser colocado ou repostado no momento da limpeza deverá ser registado no relatório da camareira para que assim que esteja disponível seja colocado. De preferência, antes do hóspede entrar no quarto e sempre de acordo com o número de pessoas.
Pendências e Reclamações	Todos os procedimentos que por motivos coerentes não foram seguidos deverão ser registados no relatório de camareira, bem como reclamações e pedidos especiais dos hóspedes. Deste modo não falhará a passagem de informação para o turno/dia seguinte e até à partida do hóspede.
Colocar enxoval pedido em local indefinido	Sempre que o hóspede solicitar algo e não se encontrar no quarto no momento da entrega, os objetos deverão ser deixados em locais bem visíveis. Por exemplo, se solicitar toalhas, estas deverão ser deixadas no balcão do banheiro. Se solicitar um travesseiro/edredon/lençol, deverá ser deixado em cima da cama (Ver exemplo “Entrega de Pedidos”). A roupa da lavanderia deverá ser deixada no roupeiro com a porta aberta.
Reposição de lenços faciais e papel higiénico sem retirar da embalagem	Os lenços faciais deverão ser retirados da embalagem e colocados no devido suporte na parede (exceto se o hóspede solicitar que não retire da embalagem). O papel higiénico deverá ser retirado da embalagem de plástico, marcado com recurso à tomeira húmida e colocado suporte (exceto se o hóspede solicitar de outra forma – Ver exemplo “Saída/Entrada e Arrumação 19”).
Cama-extra/Berço no local errado	Nos triplos, a cama-extra deverá ficar posicionada ao lado do aparador da televisão com o travesseiro no lado da varanda. As cadeiras, mesa e candeeiro no lado oposto. Nos duplos, coloca-se a mesa, o candeeiro ao lado e uma cadeira. No lado oposto deverá ficar a segunda cadeira (Ver exemplo 10 da Entrada/Saída). O berço deverá ser colocado junto à cama, do lado do banheiro (Ver exemplo “Posição do Berço”).
<p>Observação geral: Todo e qualquer procedimento poderá sofrer alterações mediante aprovação da supervisão ou em resposta a eventuais necessidades e solicitações específicas. Contudo, esses desvios do padrão geral deverão assegurar sempre a qualidade e satisfação do hóspede.</p> <p>Higienizar as mãos sem recorrer às amenidades.</p> <p>Não é permitido andar descalço, ouvir música, utilizar o celular ou jogar água para lavar o piso dos quartos e varanda.</p> <p>Não é permitido retirar ou trocar mobiliário ou qualquer equipamento do apartamento.</p> <p>Os caminhos deverão ser arumados e deixados na base da governança. Esta deverá estar sempre limpa e organizada. (Ver exemplos “Arrumação do Carinho”, “Arrumação da Base” e “Organização do Enxoval”).</p> <ul style="list-style-type: none"> • - Procedimentos com “*” exemplificados no POP Demonstrativo. 	

Este documento expõe uma parte introdutória com informações relativas à sua aplicação, objetivos e resultados esperados. A partir daí os procedimentos subdividem-se em “Saída/Entrada” e “Arrumação” e para cada um destes é sugerida a ordem de execução das tarefas de limpeza, indicação da numeração dos produtos a serem utilizados e instruções complementares igualmente importantes e que devem ser consideradas.

Na parte final são apontadas algumas falhas analisadas ao longo do estágio e que são esclarecidas através de ações corretivas. Alguns exemplos dessas podem ser analisados através do final da Figura 3.3. É nesta parte que todas as falhas analisadas que se repercutiam nos custos, qualidade e padrão, e que mais tarde chegaria à receção, são abordadas, esclarecidas e solucionadas para que se possa evitar ao máximo a gestão de pedidos e reclamações que mais tarde adviria e ainda a má gestão do material. Este documento constitui a base do POP mas por si só torna-se insuficiente devendo fazer-se sempre acompanhar dos que se seguem já que a sua inteira compreensão depende destes.

- POP Demonstrativo (Figura 3.4)




Figura 3.4: POP Demonstrativo de Saída/Entrada

		<h1>POP</h1> <h2>Procedimento Operacional Padrão</h2>		Data de Aplicação: Data de Revisão:	
Documento: POP Demonstrativo Aplicação: Unidades de Alojamento Sector: Governança Público-Alvo: Camareiras e Supervisão					
Saída/Entrada: 5		Saída/Entrada: 8/9		Saída/Entrada: 10	
					
Saída/Entrada (Duplo): 10			Saída/Entrada (Triplo): 10		
					

Documento que ilustra alguns procedimentos padrão definidos e explicados no documento anterior. É de fácil visualização e facilitam a compreensão dos procedimentos e padrões assinalados com “*” na numeração de cada tarefa.

- POP Produtos (Figura 3.5)

Figura3.5: POP Produtos

	PRODUTO	FINALIDADE / ÁREA	MODO DE USAR
	① HD Foamer C.	Detergente para limpeza pesada de Pisos e paredes	Aplicar na superfície com spray. Espalhar, esfregar e enxáguar
	② MG Block Whitener	Limpador branqueador	Aplicar na superfície com spray. Espalhar, esfregar e enxáguar
	③ OC Odor Counteractant	Neutralizador líquido de odores	Pulverizar com frasco spray nos quartos, corredores e ambientes

Neste documento encontram-se os produtos correspondentes a cada tarefa, respetivas utilidades e a devida forma de serem utilizados. Não sendo os nomes em português, as imagens ajudam a perceber de que produto se trata.

➤ **Objetivos**

O objetivo geral do POP é estabelecer, padronizar e implementar a devida execução das tarefas de limpeza, arrumação e disposição dos quartos. Através do mesmo objetiva-se que facilite a implementação dos principais pontos que se seguem:

- Esclarecer e uniformizar os procedimentos, quer das camareiras, quer da supervisão, quanto à disposição dos quartos triplos e/ou com berço;
- Ordem de tarefas de limpeza de saída/entrada e arrumação recomendada;
- Correta utilização dos produtos e materiais de limpeza na execução das tarefas;
- Padronização da disposição do enxoval e entrega de pedidos com recurso a imagens ilustrativas;
- Ilustrar a correta disposição dos artigos do minibar, das amenidades e do material informativo;
- Evitar aleatoriedade indesejável, falhas e esquecimentos;
- Contribuir para uma melhor comunicação entre sectores e turnos e estabelecer o que o hotel espera com o trabalho de cada colaborador;
- Apelar à forma como cada camareira deverá deixar o carrinho no final do turno, bem como da arrumação geral da base;
- Evitar desperdício de material e reduzir custos;
- Complemento à formação de novos colaboradores e colaboradores temporários.

➤ **Custos e Implementação**

Os custos prendem-se essencialmente com a impressão e plastificação do material que poderá ser feita no hotel e com a disponibilização dos supervisores que ficarão encarregues da impressão, formação inicial e distribuição.

O processo inicial de implementação do POP deverá ficar a cargo do responsável máximo do *Housekeeping* com o apoio dos supervisores de forma a que o material chegue a todas as camareiras, sem exceção, e que as mesmas compreendam a sua execução e os objetivos

dos mesmos. Alguns exemplares deverão estar sempre disponíveis aquando do primeiro dia de algum colaborador. O período de uma semana não deverá ser excedido para o cumprimento da formação de novos colaboradores, que para além de supervisionados de forma mais presente, deverão também estar acompanhados de outra camareira do quadro de pessoal por um período de duas semanas, salvo se já tiverem trabalhado no hotel como serviço extra por um período seguido igual ou superior a um mês, na mesma categoria de quarto e que não tenha sido há mais de 3 meses.

O material em causa deverá ser alvo de revisão anual ou sempre que algum padrão seja aprovado e que não coincida com os estabelecidos nesta primeira versão. O gerente de alojamento, o governante geral e a supervisão deverão ser os principais intervenientes para a atualização e melhoria do POP.

É de extrema importância o acompanhamento dos procedimentos numa fase inicial. Para isso, a supervisão deverá estar atenta à forma como as tarefas são realizadas na rotina diária de modo a evitar incompreensões e resistência à implementação. Com o intuito de perceber os resultados dos procedimentos, após a sua implementação dever-se-á avaliar a eficácia dos procedimentos para que sejam alvo de eventuais correções e revisões.

➤ **Resultados Esperados**

Espera-se que o POP permita reduzir a duração média das tarefas que competem às camareiras e aumentar a sua produtividade. No momento de chegada, principalmente nos fins-de-semana, o tempo para atribuição do quarto e conseqüente tempo de espera do hóspede reduzirá quanto maior for a produtividade das camareiras.

Executando as tarefas de limpeza dos quartos de acordo com as formas mais eficientes, contribui para a redução de falhas, esquecimentos e erros de comunicação e evita na mesma medida as reclamações que advêm dos procedimentos operacionais deste sector e que constantemente recaem sobre a receção. Reduzir os pedidos via telefone para a receção permitiria atenuar o volume de ligações e assim avançar no contacto, retorno e *feedback* aos hóspedes por esta via de comunicação. Evitar ou reduzir o tempo de espera do hóspede no caso de algum pedido passará muitas vezes pelo cumprimento destes procedimentos base. A grande finalidade de todos estes procedimentos no futuro será aumentar a qualidade e rigor do serviço e desta forma elevar a satisfação dos hóspedes.

É de considerar a redução de custos de lavanderia, quer interna quer externa, associados à lavagem de enxoval em geral que era utilizado para limpeza e que muitas vezes teria de ser lavado mais que uma vez seguida, e também pela manutenção do mesmo que não ficará tão danificado e que perdurará mais tempo. Relacionado ainda com o enxoval, a redução de custos com a lavagem da roupa da cama, quando não é solicitada, principalmente dos hóspedes com pacotes promocionais com *check-in* ao dia de semana de quinta ou sexta e partida ao domingo ou segunda e que apenas dormem três noites. Nestes casos também as toalhas de banho e rosto só serão trocadas se o hóspede as deixar no chão ou mediante a sua solicitação.

Quanto às amenidades na limpeza de arrumação (sabonetes sólidos, líquidos, shampoo, condicionador), serão poupadas na medida em que não são substituídas apenas porque já foram utilizadas. A reposição será apenas feita dos que estiverem em falta para cumprir o padrão. Ficará então ao critério do hóspede continuar a utilizar os mesmos produtos de higiene ou dar uso a outros sem que termine os primeiros. No caso do primeiro, permitirá aproveitar na limpeza de saída os que não foram utilizados. O mesmo acontece com o papel higiênico, a não ser que um dos dois definidos no padrão esteja prestes a terminar.

Exemplo prático:

- 100% de ocupação ao fim-de-semana: 448 quartos ocupados.

- Custo médio unitário de sabonetes sólidos de 20g e 40g: R\$ 0,34.

Se recuperado um sabonete em cada limpeza em 70% dos quartos resulta em R\$ 152,32 que num total de 4 fins-de-semana de um mês totaliza R\$ 609,28 e R\$ 7311,36 ao ano, considerando uma única diária por semana e apenas no caso dos sabonetes sólidos.

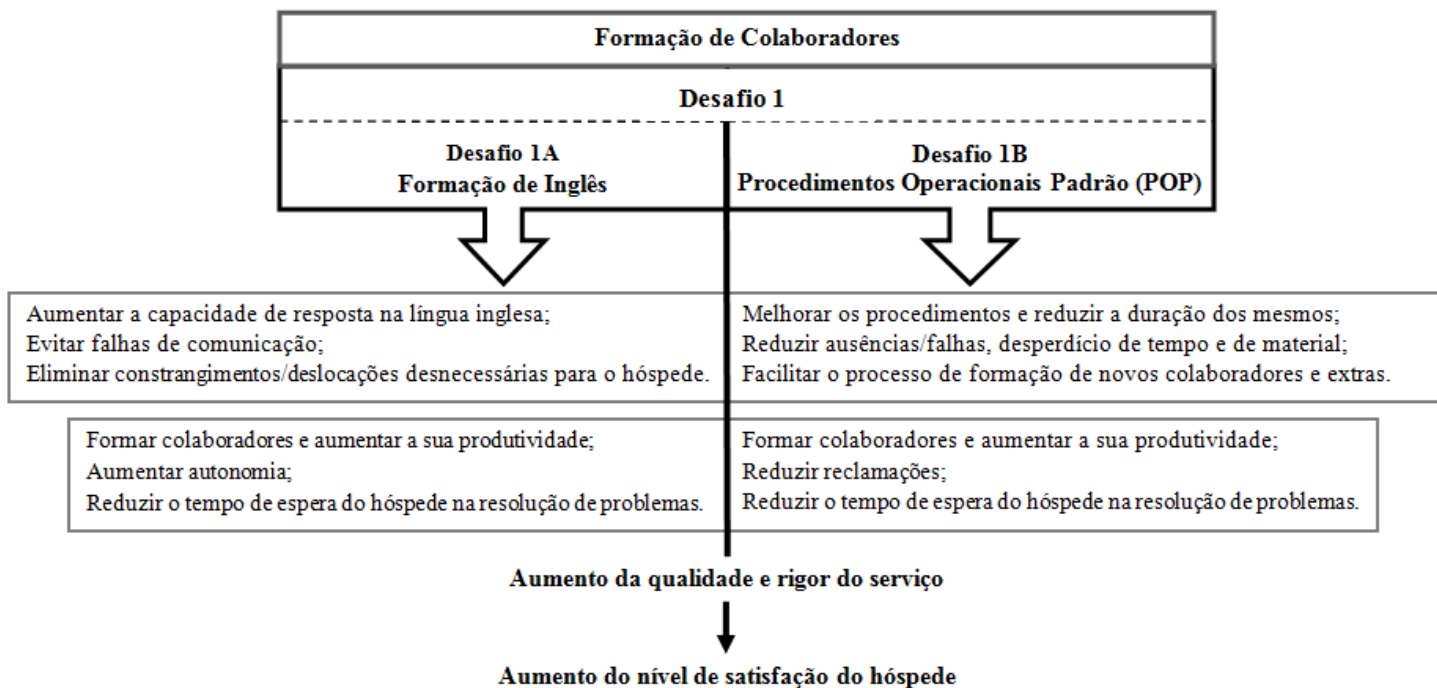
$314 \times 0,34 = \text{R\$ } 106,76$ – Valor poupado pelo total de limpezas diárias

$\text{R\$ } 106,76 \times 4 = \text{R\$ } 427,04$ – Valor poupado mensalmente

$\text{R\$ } 609,28 \times 12 = \text{R\$ } 5124,48$ – Valor poupado anualmente

3.1.3. Considerações Finais

Figura 3.6: Metas do Desafio 1



A formação de inglês, para além do objetivo geral de formar os colaboradores participantes para o contacto com os hóspedes através da língua universal e aumentar a sua autonomia e capacidade de resposta, pretendia também motiva-los e demonstrar que cada colaborador tem um papel fundamental, independentemente das funções que lhe competem. Reforçando a efemeridade da mesma, a “injeção de motivação” que vários participantes utilizaram para descrever a formação constitui uma das várias iniciativas que poderão ser tomadas a pensar no aproveitamento dos colaboradores e que não se limita apenas à melhoria da imagem do hotel. Do meu ponto de vista, os colaboradores revitalizam e isso notar-se-á na predisposição diária de cada um, perceptível também aos olhos dos hóspedes.

Infelizmente, num dos sectores que mais contribui para a imagem do hotel como a receção, não ficaram de fora apenas os colaboradores com conhecimentos suficientes da do idioma. Creio que teria sido proveitoso também para outros membros desta equipa estarem presentes já que o nível que consideram como suficiente é contrariado quando tentam prestar um serviço mais esclarecedor. Este facto não impediu que eu fizesse chegar também a estes o material utilizado na formação.

Também os documentos que do POP fazem parte, servem, no fundo, para fazer chegar aos colaboradores que a gerência encontrou, com base na observação e análise de cada

colaborador, a forma mais eficiente para a realização das suas tarefas e que as vantagens transcendem o mero benefício para a empresa aquando de um melhor serviço. Como quaisquer procedimentos que queiram ser implementados com sucesso é crucial conseguir o entendimento por parte colaboradores quanto aos objetivos do POP e dos benefícios que se farão notar no final do seu turno. Esse entendimento facilitará levar a cabo o que o POP pressupõe por cada colaborador afeto ao mesmo e afastará a ideia de obrigatoriedade e “robotização” na execução de cada tarefa.

De acordo com o provérbio português, como sem ovos nunca poder-se-á fazer omeletes, também nunca se poderá ambicionar um serviço de qualidade se não se priorizar os colaboradores. Acredito que pensar primeiro nos colaboradores para depois chegar ao deleite do hóspede constitui a melhor “receita”.

3.2. Desafio 2: Controlo de Consumos e Custos de F&B

A análise e controlo dos consumos, e essencialmente dos custos que desses advêm, constituem uma das maiores preocupações para a gerência do hotel. Esta preocupação deveria estar presente na consciência de cada colaborador de alguma forma, ainda assim, as tarefas de controlo de consumos e custos são desenvolvidas em larga escala pelos gerentes de cada departamento. Destaca-se a preocupação do gerente geral para este assunto, ou não fosse da sua competência mensurar e justificar mensalmente à administração todos os resultados que o hotel apresentou.

A redução dos custos, ou a contenção dos mesmos, será sempre uma meta para a gerência. Para a análise, o gerente conta com a colaboração dos gerentes de cada departamento, mas essencialmente com os valores reportados pelo *software* exclusivo da cadeia. Todos os departamentos, de forma mais ou menos significativa, contribuem para os custos do hotel. Todavia, o departamento de F&B centraliza a esmagadora maioria dos custos, na sua grande generalidade, e é para este que deverão ser direcionados os maiores esforços.

No caso do Vila Galé Marés, e de acordo com os dados mais recentes a que tive acesso, o custo direto de F&B relativo ao mês de Junho de 2014 foi de R\$ 540.179. Desse valor R\$ 405659 correspondem ao custo direto de comidas e R\$ 134520 ao custo direto de bebidas. Os custos das comidas e bebidas representa 60,54% do valor da receita de F&B e os custos

derivados diretamente da matéria-prima correspondem sensivelmente a 23% do total dos custos operacionais do hotel.

As requisições de alimentos e bebidas são feitas através de um documento preenchido pelos supervisores de cada ponto de venda e entregues ao economato. Nesses documentos consta a quantidade requerida por artigo e a quantidade que realmente foi disponibilizada, conferida posteriormente pelo sector requerente.

As requisições permanecem no almoxarifado e servem de base para que o assistente de almoxarifado, através do sistema do hotel, faça a transferência do armazém geral para os armazéns que fizeram a requisição.

No caso da fruta e dos produtos hortícolas, estes são solicitados pelo chefe de cozinha ou sub chefe com um dia de antecedência através de uma planilha que depois é entregue ao assistente de almoxarifado que no mesmo dia enviará o pedido via *e-mail* para a distribuidora. Esta requisição é válida para todo o hotel, sem especificar para que pontos de venda os alimentos serão distribuídos.

3.2.1. Problema

Sendo tudo incluído, há uma característica inerente a este tipo de regime: difícil controlo de consumos, custos elevados de comidas e bebidas e excessivo desperdício.

No valor que o hóspede paga pela diária uma parte destina-se a cobrir o custo correspondente ao consumo de comidas e bebidas por refeição. O mesmo não acontece com o desperdício. O valor da comida e bebida desperdiçada entrará diretamente para o centro de custo de F&B sem que tenha gerado qualquer receita.

O desperdício não se deve só aos hóspedes que colocam maior quantidade de comida no prato do que aquela que realmente irão consumir. O desperdício começa muito antes disso, logo no momento em que a matéria-prima dá entrada no hotel. No momento da receção da mercadoria, se a qualidade da mercadoria não é conferida, começa a contagem do desperdício com alimentos que não serão confecionados, sendo sem dúvida os mais preocupantes os alimentos perecíveis como a carne, o peixe, fruta e produtos hortícolas.

As requisições mal preenchidas, com valores pouco legíveis, ficam colocadas de parte para posterior esclarecimento junto dos responsáveis. Para além disso, nos primeiros dias de

cada mês, o sistema não permite fazer quaisquer transferências devido a questões de inventário e fecho do mês por parte da administração de compras, em Portugal.

Para combater a acumulação de requisições, foi criada uma tabela que não é preenchida tendo em conta os dias e que assim que o sistema permite, apenas é transferido o valor total das requisições de cada artigo por armazém até à aquela data, sem mensurar dias. Os assistentes de almoxarifado não seguem com rigor as datas das requisições, acumulando durante dias os documentos. Assim sendo, os artigos saem do armazém geral mas na planilha que vão inserindo os dados é como se esses artigos ainda estivessem disponíveis. Nessa altura esse valor confunde-se como uma única requisição. Até poderá facilitar o trabalho para os assistentes mas para a gerência elimina dados mais específicos e que são essenciais para análise e gestão.

Como não é especificado o requerente, as frutas e produtos hortícolas são distribuídos mediante as orientações do chefe e subchefe de cozinha e não fica registado o armazém para onde serão transferidos os alimentos, tornando indefinido os consumos de cada ponto de venda. Só após o fecho do mês é que a gerência tem acesso ao inventário final e aos resultados do hotel, que chega a estar disponível apenas na segunda semana do mês seguinte.

Na análise de consumos e custos, algumas questões poderão ser colocadas e a necessidade de valores para as mesmas poderá surgir, tais como:

- Qual o custo de cada bebida alcoólica por quarto? E o custo por cliente?
- Qual a percentagem de consumo de cada artigo relativamente à família a que pertence?
- Qual a quantidade necessária de carne para o restaurante principal nos dias que os restantes encerram na época baixa?
- Quais as quantidades de bebidas necessárias para o Bar Soul & Blues para atender a um fim de semana com aproximadamente 1000 hóspedes no hotel?

3.2.1.1. Desafio 2A - Mapa de Consumos

Como o sistema está sujeito a algumas falhas, umas por erro do *software* do VG e outras por lançamentos errados, a gerência terá de retificar as discrepâncias manualmente em conjunto com o departamento comercial em Portugal. Não devendo limitar-se apenas aos dados do sistema, deverá basear-se também noutras ferramentas que permitam analisar com exatidão o que pretende para assim poder gerir mais objetivamente. Como tal, fui desafiada pelo gerente geral a elaborar um mapa referente aos consumos e custos de todas as comidas e bebidas do hotel, de acordo com as especificidades que mais lhe convinham para análise.

➤ Metodologia e Descrição do Mapa de Consumos

Depois de delineados os objetivos que o gerente pretendia com a elaboração do mapa, foi necessário aceder à informação necessária: todos os consumos de comidas e bebidas por quantidade e valor desde o primeiro dia de 2014. Assim sendo, os dados constantes no mapa foram obtidos através de “Relatório por Valores”, conseguidos com recurso ao sistema do Vila Galé a que apenas a gerência e chefia de compras têm acesso direto. Estes relatórios por mês foram disponibilizados diretamente pelo gerente geral.

O mapa anual reúne num único documento *excel* dados desde Janeiro de 2014, destinando-se exclusivamente as primeiras folhas para cada mês, com as quantidades de consumo e o valor desse mesmo consumo, e que permitem alimentar o Relatório Geral.

Os pontos que se seguem descrevem as especificidades do mapa:

- Relatório Geral

Figura 3.7: Valores de consumo de cada artigo

Consumo Quantidade		Consumo Valor	
Artigo	Total	Artigo	Total
ABACAXI (BRASIL)	5.779,11	ABACAXI (BRASIL)	8.766,03
ABACAXI EM CALDA 400 GR(BRASIL)	40,00	ABACAXI EM CALDA 400 GR(BRASIL)	206,02
ABOBORA (BRASIL)	20,00	ABOBORA (BRASIL)	19,60
ABOBORA MORANGA (BRASIL)	58,50	ABOBORA MORANGA (BRASIL)	99,45
ABOBORA PESCOCO (BRASIL)	49,00	ABOBORA PESCOCO (BRASIL)	107,80
ABOBRINHA (BRASIL)	479,00	ABOBRINHA (BRASIL)	718,51
ABRACADEIRA (BRASIL)	306,00	ABRACADEIRA (BRASIL)	197,02
ACAFRAO EM PO KG (BRASIL)	6,00	ACAFRAO EM PO KG (BRASIL)	51,54
AÇAFRÃO EM PÓ PCT 500 GR (BRASIL)	4,00	AÇAFRÃO EM PÓ PCT 500 GR (BRASIL)	15,69
ACELGA (BRASIL)	62,50	ACELGA (BRASIL)	131,25
ACEROLA (BRASIL)	627,00	ACEROLA (BRASIL)	1.881,00
ACETONA (BRASIL)	0,00	ACETONA (BRASIL)	0,00
ACHOCOLATADO EM PO DIET PCT 210 GR (BRASIL)	43,00	ACHOCOLATADO EM PO DIET PCT 210 GR (BRASIL)	327,72
ACIDO MURIATICO(BRASIL)	2,00	ACIDO MURIATICO(BRASIL)	7,80
ACUCAR CRISTAL KG (BRASIL)	1.171,00	ACUCAR CRISTAL KG (BRASIL)	1.854,81
ACUCAR DE CONFEITEIRO PCT 500GR(BRASIL)	11,00	ACUCAR DE CONFEITEIRO PCT 500GR(BRASIL)	29,22
ACUCAR MASCAVO KG (BRASIL)	3,00	ACUCAR MASCAVO KG (BRASIL)	20,82
ACUCAR REFINADO KG (BRASIL)	815,00	ACUCAR REFINADO KG (BRASIL)	1.615,71

A função utilizada para transferir somente os valores dos alimentos e bebidas dos relatórios mensais para o relatório consolidado, e excluir todos os valores dos artigos pertencentes a outras famílias, denomina-se “PROCV”, que permitiu assim dispor por artigo todos os valores correspondentes às variáveis Quantidade de Consumo (“Qtd Consumo”) e Valor do Consumo (“Valor Consumo”). Para encontrar o Preço Médio Unitário (“PM UNIT”), foi dividido o segundo valor pelo primeiro, já que o preço de cada artigo é negociado e alterado com alguma frequência.

Tendo em conta o número de artigos, num total de 607, os painéis principais foram fixados de modo a facilitar a visualização. Também de modo a encontrar eficientemente o artigo ou grupo de artigos, aconselha-se a utilização dos filtros de modo a descartar as informações desnecessárias.

Permite então analisar valores por artigo e comparar com outros meses, apresentando ainda o subtotal anual por artigo. Este relatório geral, mais simplista, serve de base aos relatórios que se seguem:

- Relatório de Custos Unitários

Este relatório é direcionado para os custos que cada alimento e bebida acarreta. Para isso, por cada artigo, consta o rácio de Custo por Quarto Ocupado (“Custo p/ UH Ocupado”) e Custo por Cliente (“Custo p/ Cliente”). Para isso, é inserida a quantidade total de quartos ocupados e também a quantidade total de clientes correspondentes ao mês em questão, nas células criadas para esse efeito.

- Relatório de Maiores Custos (Relatório > Custos)

Este último relatório pretende evidenciar apenas os 100 artigos com valor de consumo mais elevado. Para abranger todas as subfamílias de alimentos e bebidas, a seleção integra também artigos que apesar de não serem os que têm os maiores custos, ocupam o primeiro lugar dos mais dispendiosos do grupo a que pertencem. Para além disso, apresenta valores resultantes de um novo rácio, a percentagem de consumo de cada artigo relativamente ao valor total da família (% Consumo p/ Família). Isto é, a percentagem que cada alimento ou bebida apresenta relativamente ao consumo total da família “Comidas” ou da família “Bebidas”

➤ Objetivos

O objetivo geral do Mapa de Consumos é contribuir para a eficiência da análise e controlo de consumos e custos tendo como base valores mais discriminados que facilitem a tomada de decisões de gestão mais objetivas, com base nos pontos e exemplos de análise que se seguem:

- Análise objetiva dos valores de cada artigo pertencente aos alimentos e bebidas:

Figura 3.8: Relatório geral com subtotais de bebidas brancas

 Relatório Geral 2014				TOTAL 2014		
Familia	Sub Familia	Item Grupo	Artigo	Qtd Consumo	Valor Consumo	PM UNIT
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	BEBIDAS BRANCAS	RUM BACARDI CARTA OURO (BRASIL)	24,00	R\$ 539,63	R\$ 22,48
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	BEBIDAS BRANCAS	RUM MONTILLA CARTA BRANCA 1000ML (BRASIL)	445,00	R\$ 6.138,89	R\$ 13,80
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	BEBIDAS BRANCAS	TEQUILA BRANCA 750 ML (BRASIL)	173,00	R\$ 8.645,30	R\$ 49,97
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	BEBIDAS BRANCAS	UNDERBERG (BRASIL)	7,00	R\$ 238,90	R\$ 34,13
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	BEBIDAS BRANCAS	VODKA ABSOLUT 1000ML (BRASIL)	1,00	R\$ 79,90	R\$ 79,90
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	BEBIDAS BRANCAS	VODKA ORLOFF 1000ML (BRASIL)	2.043,00	R\$ 32.213,33	R\$ 15,77
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	BEBIDAS BRANCAS	VODKA RAISKA 1000 ML (BRASIL)	898,00	R\$ 6.400,63	R\$ 7,13
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	BEBIDAS BRANCAS	VODKA TAIGA (BRASIL)	108,00	R\$ 1.004,40	R\$ 9,30

▶ | Janeiro / Fevereiro / Março / Abril | RELATÓRIO GERAL | RELATÓRIO CUSTOS UNITÁRIOS | RELATÓRIO > CUSTOS


Como a figura 3.8 demonstra, no subtotal de 2014, onde estão compreendidos valores de Janeiro a Abril do mesmo ano, o artigo Vodka Orloff apresenta os valores mais elevados de consumo, quer em quantidade, quer em valor. Tanto a Vodka Taiga como a a Absolut apresentam os valores mais baixos em ambos os consumos, existindo o registo apenas de uma unidade consumida no caso desta última, muito provavelmente pelo preço de compra que acarreta. Sobram então as da marca Raiska e Orloff, esta última com 1145 de unidades a mais, um valor de consumo superior sensivelmente a 80% e a mais do dobro de preço unitário.

Após análise dos valores de alguns artigos individualmente, seria interessante apostar mais no consumo da Vodka Raiska em bebidas como Caipiroskas, à base de uma mistura de fruta e vodka e que correspondem à grande maioria das bebidas alcoólicas consumidas e que o hóspede raramente menciona a sua preferência pela marca. Apenas nos casos em que

o hóspede refere a sua preferência pela *Orloff* é que esta seria utilizada. Para isso, estratégias como a disposição mais visível da vodka Raiska em detrimento da Orloff poderá facilitar. Desta forma, a necessidade do hóspede que requer a marca mais cara será satisfeita e nos restantes casos será utilizada a marca com custo substancialmente mais reduzido e que não colocará em causa a qualidade da bebida. O mesmo poderá ser feito relativamente à outras bebidas que envolvam a mistura de *wisky*, por exemplo, optando sempre pela marca mais barata, sendo neste caso o Grant's 8 anos (R\$ 56,02 de custo médio unitário) em detrimento do Red Label 8 anos (R\$ 62,49 de custo médio unitário).

- Comparação da evolução de cada artigo ao longo dos tempos:

Figura 3.9: Relatório custos unitários referente a mariscos

 Relatório Custos Unitários 2014				<table border="1"> <tr> <th>Quartos Ocupados</th> <th>Hóspedes</th> </tr> <tr> <td>9.973,00</td> <td>24.668,00</td> </tr> </table>			Quartos Ocupados	Hóspedes	9.973,00	24.668,00	<table border="1"> <tr> <th>Quartos Ocupados</th> <th>Hóspedes</th> </tr> <tr> <td>8.131,00</td> <td>20.026,00</td> </tr> </table>			Quartos Ocupados	Hóspedes	8.131,00	20.026,00
Quartos Ocupados	Hóspedes																
9.973,00	24.668,00																
Quartos Ocupados	Hóspedes																
8.131,00	20.026,00																
				MARÇO 2014			ABRIL 2014										
Familia	Sub Família	Item Grupo	Artigo	PM UNIT	Custo p/ UH ocupado	Custo p/ cliente	PM UNIT	Custo p/ UH ocupado	Custo p/ cliente								
COMIDAS	MARISCOS	MARISCO CONGELADO	CRUSTACEO CAMARAO 41/50 (BRASIL)	R\$ 35,80	R\$ 2,38	R\$ 0,96	R\$ 38,10	R\$ 4,12	R\$ 1,67								
COMIDAS	MARISCOS	MARISCO FRESCO	CRUSTACEO CAMARAO 61/70 (BRASIL)	R\$ 26,56	R\$ 2,56	R\$ 1,04	R\$ 29,57	R\$ 2,65	R\$ 1,07								
COMIDAS	MARISCOS	MARISCO FRESCO	CRUSTACEO CAMARAO SECO (BRASIL)	R\$ 32,88	R\$ 0,28	R\$ 0,11	R\$ 34,20	R\$ 0,41	R\$ 0,16								
COMIDAS	MARISCOS	MARISCO FRESCO	CRUSTACEO KANI-KAMA (BRASIL)	R\$ 13,05	R\$ 0,03	R\$ 0,01	R\$ 13,74	R\$ 0,02	R\$ 0,01								
COMIDAS	MARISCOS	MARISCO FRESCO	CRUSTACEO MEXILHAO MEIA CASCA (BRASIL)	R\$ 17,04	R\$ 0,07	R\$ 0,03	R\$ 16,87	R\$ 0,08	R\$ 0,03								
COMIDAS	MARISCOS	MARISCO FRESCO	CRUSTACEO MEXILHAO SEM CASCA (BRASIL)	R\$ 15,38	R\$ 0,72	R\$ 0,29	R\$ 15,47	R\$ 0,97	R\$ 0,39								
COMIDAS	MARISCOS	MARISCO FRESCO	CRUSTACEO SIRI CATADO (BRASIL)	R\$ 17,68	R\$ 0,26	R\$ 0,10	R\$ 17,78	R\$ 0,35	R\$ 0,14								
COMIDAS	MARISCOS	MARISCO FRESCO	CRUSTACEO SURURU (BRASIL)	R\$ 10,71	R\$ 0,03	R\$ 0,01	R\$ 11,18	R\$ 0,04	R\$ 0,02								

De acordo com os valores apresentados na figura 3.9, os valores de custo por quarto ocupado e custo por cliente não reduziram na mesma medida do decréscimo de ocupação, tendo pelo contrário apresentado custos mais elevados, com destaque para o artigo pertencente ao Marisco Congelado, o Crustáceo Camarão 41/50, que em Março apresenta R\$ 2,33 e em Abril R\$ 4,12 e um aumento de custo por cliente de R\$ 0,96 para R\$ 1,67. Apesar do número de quartos ter sido inferior em 1842 e o número de hóspedes em 4642, o consumo deste tipo de marisco aumentou 216,3 kg, o que se traduziu num aumento de R\$ 9.762,60. Este valor contribui para um aumento de custos que no final terá de ser justificado pela gerência e como tal deverá ser apurada a razão. É certo que o preço médio regista um aumento desde o primeiro mês do ano, com um preço inicial de R\$ 32,50.

Perceber junto do departamento de compras e do chefe de cozinha poderá esclarecer estes valores para que depois sejam tomadas medidas que atenuem estas divergências.

- Análise dos artigos que acarretam custos mais elevados:

Figura 3.10: Relatório de maiores custos referente a carnes

Vila Galé HOTÉIS				Relatório de Maiores Custos 2014					
				Quartos Ocupados		Hóspedes			
				8.131,00		20.026,00			
ABRIL 2014									
Família	Sub Família	Item Grupo	Artigo	Qtd Consumo	Valor Consumo	PM UNIT	Custo p/ UH ocupado	Custo p/ cliente	% Consumo p/ Família
COMIDAS	CARNES	CHARCUTARIA	PRESUNTO COZIDO (BRASIL)	782,60	R\$ 7.666,76	R\$ 9,80	R\$ 0,94	R\$ 0,38	1,02%
COMIDAS	CARNES	CHARCUTARIA	PRESUNTO PARMA S/OSSO (BRASIL)	51,92	R\$ 2.666,16	R\$ 51,35	R\$ 0,33	R\$ 0,13	0,35%
COMIDAS	CARNES	CHARCUTARIA	SALAME ITALIANO (BRASIL)	199,50	R\$ 5.430,03	R\$ 27,22	R\$ 0,67	R\$ 0,27	0,72%
COMIDAS	CARNES	CHARCUTARIA	SUINO BACON (BRASIL)	612,13	R\$ 5.807,52	R\$ 9,49	R\$ 0,71	R\$ 0,29	0,77%
COMIDAS	CARNES	PORCO	SUINO BISTECA (BRASIL)	415,00	R\$ 3.507,85	R\$ 8,45	R\$ 0,43	R\$ 0,18	0,47%
COMIDAS	CARNES	PORCO	SUINO COSTELA FRESCA (BRASIL)	140,00	R\$ 1.376,48	R\$ 9,83	R\$ 0,17	R\$ 0,07	0,18%
COMIDAS	CARNES	PORCO	SUINO LEITAO (BRASIL)	100,18	R\$ 2.917,60	R\$ 29,13	R\$ 0,36	R\$ 0,15	0,39%
COMIDAS	CARNES	PORCO	SUINO LOMBO CANADENSE (BRASIL)	182,10	R\$ 2.448,92	R\$ 13,45	R\$ 0,30	R\$ 0,12	0,32%
COMIDAS	CARNES	PORCO	SUINO LOMBO FRESCO (BRASIL)	390,13	R\$ 4.243,38	R\$ 10,88	R\$ 0,52	R\$ 0,21	0,56%
COMIDAS	CARNES	VACA	BOVINO ALCATRA COMPLETA (BRASIL)	2.366,76	R\$ 55.667,15	R\$ 23,52	R\$ 6,85	R\$ 2,78	7,38%
COMIDAS	CARNES	VACA	BOVINO CARNE DO SOL (BRASIL)	561,24	R\$ 8.937,11	R\$ 15,92	R\$ 1,10	R\$ 0,45	1,19%
COMIDAS	CARNES	VACA	BOVINO COXAO MOLE (BRASIL)	393,79	R\$ 5.511,53	R\$ 14,00	R\$ 0,68	R\$ 0,28	0,73%
COMIDAS	CARNES	VACA	BOVINO FILE MIGNON LIMPO S/CORDÃO (BRASIL)	1.626,13	R\$ 45.405,20	R\$ 27,92	R\$ 5,58	R\$ 2,27	6,02%
Total Consumo de Bebidas Mês					R\$ 252.915,01				
Total Consumo de Comidas Mês					R\$ 754.052,97				

Através da figura 3.10 é possível constatar primeiramente que os quatro tipos de carne de vaca são os mais consumidos, quer em quantidade, quer em valor, representando estes 15% do total do valor do consumo de todas as comidas. O caso da Alcatra Completa e do File Mignon correspondem à grande maioria da carne que é consumida, com 7,38 % e 6,02 %, respetivamente, do total do valor de consumo da família de artigos a que pertencem.

Tendo em conta a realidade do *all inclusive*, repensar cardápios e investir também noutras variedades de carne de vaca e mesmo noutras carnes com menores custos poderá constituir uma alternativa aos elevados consumos das duas carnes de vaca acima referidas. Acredito que não baixará a qualidade da comida e que até poderá ser interessante para o hóspede já que terá à sua disposição mais variedade.

➤ **Custos e Implementação**

Os custos estão relacionados com a mão-de-obra de alimentação do mapa e a sua implementação passa apenas por explicar os objetivos do mapa de acordo com o ponto anterior, apenas nos espaços para esse feito e que não estão coloridos a cinzento.

Necessitando apenas do recurso ao sistema para conseguir os valores de consumos e os dados referentes ao total de quartos ocupados e total de hóspedes, poderá ser acedido sem que haja ligação à internet.

Este mapa destina-se essencialmente à gerência de F&B e como tal deverá ser preenchido por algum colaborador pertencente a este departamento, no caso de ser explorado por outro colaborador que não seja o gerente geral, já que o mesmo ficou a par de todas as especificidades aquando da minha entrega e apresentação.

➤ **Resultados Esperados**

Tendo sido este mapa elaborado mediante as necessidades e objetivos indicados pela gerência, este poderá incluir outros dados que, tanto mais quanto mais explícita for a análise, servindo de ponto de partida para um desenvolvimento mais aprofundado dos consumos.

Espera-se que este mapa seja realmente uma ferramenta para demonstração de consumos e custos e com este histórico as decisões de gestão relativas aos consumos de F&B sejam tomadas de forma menos ambígua e mais incisiva, tanto quanto possível.

3.2.1.2. Desafio 2B - Mapa de Requisições

Atuar objetivamente no desperdício causado pelo hóspede em *Buffet* será sempre difícil já que o mesmo é livre para se servir da quantidade que desejar, mesmo que no final não consuma na totalidade. Acreditando vivamente que uma das formas mais eficazes de controlar os consumos de alimentos e bebidas do hotel passa por controlar as requisições e possuir um histórico de consumos, desenvolvi um mapa complementar ao anterior que reúne num só documento o que considero ser suficiente para analisar e perceber as necessidades de cada produto por ponto de venda, mediante a ocupação do hotel.

➤ Metodologia e Descrição do Mapa de Requisições

Os dados constantes no mapa serão inseridos de acordo com os documentos de requisição entregues pelos diferentes departamentos, devendo o colaborador responsável do economato registrar a quantidade disponibilizada, mesmo que difira da quantidade requerida, e a data para que pretende as comidas de modo a que sejam associadas as quantidades às ocupações diárias. Assim sendo, na requisição sugiro a introdução de uma nova data de preenchimento, a de confeção, que se justifica no caso das comidas mediante a necessidade de preparar algo no dia anterior mas que apenas será consumido no dia seguinte (de acordo com o Anexo X). Este mapa deve ser guardado na pasta Z para que a gerência possa aceder sempre que lhe for conveniente.

Importante será de realçar que os dados por artigo apresentados no mapa que se segue são meramente exemplificativos, de modo a facilitar a interpretação do mesmo, tendo servido como base apenas os valores totais de cada subfamília do mapa apresentando anteriormente e que são correspondentes ao mês de Maio.

- Requisições por Ponto de Venda

As primeiras folhas do mapa destinam-se exclusivamente ao setores de onde advêm as requisições. Num total de 7 (Jubiabar, Bar Molhado, Soul&Blues, Restaurante e Cozinha Tenda, Restaurante e Cozinha Cravo e Canela, Restaurante e Cozinha Inevitável, e Refeitório), as requisições são lançadas de acordo com as data. Por cada artigo é apresentado um total a que é somado o valor do inventário inicial.

Depois dos inventários físicos a cada armazém, deverá ser inserido o valor por artigo no nas células correspondentes ao “Inventário Real” que com recurso a fórmulas servirá de “Inventário Inicial” para o mês seguinte. O “Consumo” resultará da subtração do “Inventário Real” ao “Inventário Inicial + Requisições”.

- Acumulado

Neste relatório estão apresentados os valores por artigo correspondentes ao total das requisições de cada um dos sete sectores. Este documento não deve ser alvo de preenchimento e através deste será possível constatar também os valores totais de requisições por dia.

- Relatório Final

Neste último relatório deverá ser colocado o número de hóspedes no hotel por dia e deverá ser preenchido o valor das compras de cada artigo disponível em “Relatório por Valores”, mesmo documento utilizado para o Mapa de Consumos. Com esses valores, será encontrado o “Preço Médio Unitário”

No final do mês, as células correspondentes ao total de quartos ocupados e ao total de clientes também deverão ser preenchidas de modo a apurar-se o “Custo por Quarto Ocupado” e o “Custo por Cliente”


➤ **Objetivos**

O objetivo geral do Mapa de Requisições prende-se com a necessidade de controlar as variações diárias de requisições de alimentos e bebidas contribuindo para uma análise de consumos mais detalhada. Para além deste, os pontos que se seguem enumeram outros objetivos de análise do mapa:

Criar um histórico de requisições diário por subsector de F&B:

Apurar as variações de requisições diárias de cada artigo ao longo do mês e controlar de forma discriminada e atualizada o volume de requisições, de forma mais conveniente nos períodos em que o sistema não permite transferências.

Figura 3.11: Mapa de requisições do ponto de venda Jubiabar

 Mapa de Requisições - Jubiabar				JULHO 2014											
				INVENTÁRIO INICIAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Familia	Sub Familia	Item Grupo	Artigo												
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	LICORES	LICOR COINTREAU 700ML (BRASIL)	1				4			1				4
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	LICORES	LICOR CREME CASSIS 700 ML (BRASIL)					2							2
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	LICORES	LICOR CREME DE CACAU 720ML (BRASIL)					1							
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	LICORES	LICOR CREME MARULA 720 ML (BRASIL)	5				10			3				11
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	LICORES	LICOR CREME MENTA 720ML (BRASIL)					1							
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	LICORES	LICOR CURACAU BLUE 720ML (BRASIL)	2				2				1			2
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	LICORES	LICOR CURACAU BRANCO 720ML (BRASIL)	2				2							2
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	LICORES	LICOR DE CAFE 720ML (BRASIL)					1							2
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	LICORES	LICOR DE CHOCOLATE 720ML (BRASIL)												
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	LICORES	LICOR DE COCO 720ML (BRASIL)	1											
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	LICORES	LICOR DE PESSEGO 720ML (BRASIL)	1				1							1
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	VERMUTES	MARTINI BIANCO 900 ML (BRASIL)												
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	VERMUTES	MARTINI DRY 900 ML (BRASIL)												
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	VERMUTES	MARTINI ROSE 900 ML (BRASIL)												
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	VERMUTES	MARTINI ROSSO 900 ML (BRASIL)												
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	WHISKIES	WHISKY GRANTS 8 ANOS 1000ML (BRASIL)	3				4				1			3
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	WHISKIES	WHISKY OLD PARR 12 ANOS 1000ML (BRASIL)												
BEBIDAS	OUTRAS BEBIDAS	WHISKIES	WHISKY RED LABEL 8 ANOS 1000ML (BRASIL)	11				30				15			32

- Controlo da totalidade de requisições diárias por artigo de todos os sectores ou pontos de venda e Perceber quais as quantidades necessárias de cada artigo mediante a ocupação do hotel:

Figura 3.12: Mapa de requisições acumulado referente aos queijos

 Mapa de Requisições - Acumulado				JULHO 2014						TOTAL INVENTÁRIO INICIAL	TOTAL INVENTÁRIO	CONSUMO
Familia	Sub Familia	Item Grupo	Artigo	27	28	29	30	31	TOTAL	+TOTAL REQUISIÇÕES	REAL / INICIAL	QUANTIDADE
COMIDAS	LACTICINIOS	QUEIJOS	CREAM CHEESE BLD 3,6 KG (BRASIL)	0,69	0,57	0,11	0,34	0,34	9,14	9,94	1,50	8,44
COMIDAS	LACTICINIOS	QUEIJOS	CREAM CHEESE KG (BRASIL)	12,26	10,21	2,04	6,13	6,13	163,43	177,73	5,00	172,73
COMIDAS	LACTICINIOS	QUEIJOS	QUEIJO COALHO (BRASIL)	12,59	10,50	2,10	6,30	6,30	167,92	182,61	6,50	176,11
COMIDAS	LACTICINIOS	QUEIJOS	QUEIJO GORGONZOLA (BRASIL)	5,20	4,34	0,87	2,60	2,60	63,37	75,44	4,25	71,19
COMIDAS	LACTICINIOS	QUEIJOS	QUEIJO GOUDA (BRASIL)	11,30	9,41	1,88	5,65	5,65	150,63	163,81	4,00	159,81
COMIDAS	LACTICINIOS	QUEIJOS	QUEIJO MINAS FRESCAL (BRASIL)	22,89	19,08	3,82	11,45	11,45	305,20	331,91	7,00	324,91
COMIDAS	LACTICINIOS	QUEIJOS	QUEIJO MUSSARELA (BRASIL)	75,68	63,07	12,61	38,23	37,84	1009,52	1097,82	28,00	1069,82
COMIDAS	LACTICINIOS	QUEIJOS	QUEIJO PARMESAO FORMA (BRASIL)	4,87	4,06	0,81	2,44	2,44	64,99	70,68	11,00	59,68
COMIDAS	LACTICINIOS	QUEIJOS	QUEIJO PRATO (BRASIL)	44,17	36,81	7,36	22,09	22,09	588,97	640,51	12,00	628,51
COMIDAS	LACTICINIOS	QUEIJOS	QUEIJO PROVOLONE (BRASIL)	5,44	4,53	0,91	2,72	2,72	72,50	78,85	7,00	71,85
COMIDAS	LACTICINIOS	QUEIJOS	QUEIJO RALADO KG(BRASIL)	13,37	11,14	2,23	6,69	6,69	178,29	193,89	6,00	187,89
COMIDAS	LACTICINIOS	QUEIJOS	QUEIJO RICOTA (BRASIL)	11,18	9,32	1,86	5,59	5,59	149,08	162,12	4,00	158,12
COMIDAS	LACTICINIOS	QUEIJOS	REQUEIJAO CREMOSO (BRASIL)	0,94	0,79	0,16	0,47	0,47	12,57	13,67	0,00	13,67

Existindo dados específicos referentes às requisições permite clarear a evolução das requisições mediante as reais necessidades de ocupação do hotel e chegar a valores coerentes, com destaque para o fins-de-semana.

- Apurar os custos por quarto e por hóspede de cada artigo:

Perceber se a coerência da evolução mensal das requisições e consumos de acordo com o número de quartos ocupados e número de hóspedes no hotel.

- Identificar eventuais falhas ou desvios:

O mapa permite comparar a discrepância entre as requisições e o valor pago pela encomenda de cada artigo. Se o preço unitário apresentar uma disparidade pode significar, mediante análise mais aprofundada, que as requisições feitas não acompanham o valor total que o sistema apresenta como valor total de consumo. Esta disparidade pode significar ainda erro do sistema ou lançamento errado por parte de um colaborador no momento em que transferiu do armazém geral para o armazém requerente.

Figura 3.13: Mapa de requisições final referente a peixe fresco e salgado.

Vila Galé HOTÉIS			Mapa de Requisições - Relatório Final								QUARTOS OCUPADOS	HÓSPEDES
			JULHO 2014		TOTAL PAX	TOTAL INVENTÁRIO INICIAL	TOTAL INVENTÁRIO	CONSUMO	CONSUMO	PREÇO MEDIO	CUSTO POR	CUSTO POR
Sub Família	Item Grupo	Artigo	25	26	TOTAL	+TOTAL REQUISIÇÕES	REAL / INICIAL	QUANTIDADE	VALOR	UNITÁRIO	QUARTO OCUPADO	CLIENTE
PEIXE	PEIXE FRESCO	PEIXE CACAÇÃO EM POSTA (BRASIL)	0,00	0,00	10,00	10,00	0,00	10,00	R\$ 109,67	R\$ 10,97	R\$ 0,01	R\$ 0,01
PEIXE	PEIXE FRESCO	PEIXE CACONETE EM POSTA (BRASIL)	5,00	6,00	50,00	50,00	1,00	49,00	R\$ 595,00	R\$ 11,90	R\$ 0,07	R\$ 0,03
PEIXE	PEIXE FRESCO	PEIXE CAVALA EM POSTA (BRASIL)	20,00	22,00	147,00	147,00	4,00	143,00	R\$ 1.624,68	R\$ 11,05	R\$ 0,20	R\$ 0,08
PEIXE	PEIXE FRESCO	PEIXE CORVINA EM POSTA (BRASIL)	25,00	28,00	208,00	208,00	0,00	208,00	R\$ 1.967,94	R\$ 9,46	R\$ 0,24	R\$ 0,10
PEIXE	PEIXE FRESCO	PEIXE FILE DE BACALHAU (BRASIL)	14,00	15,30	712,34	712,34	3,00	709,34	R\$ 12.284,37	R\$ 17,25	R\$ 1,51	R\$ 0,61
PEIXE	PEIXE FRESCO	PEIXE FILE DE MERLUZA (BRASIL)	10,00	10,00	70,00	70,00	0,00	70,00	R\$ 476,00	R\$ 6,80	R\$ 0,06	R\$ 0,02
PEIXE	PEIXE FRESCO	PEIXE FILE DE PESCADA AMARELA (BRASIL)	18,50	20,00	510,00	510,00	0,00	510,00	R\$ 12.342,07	R\$ 24,20	R\$ 1,52	R\$ 0,62
PEIXE	PEIXE FRESCO	PEIXE FILE DE PESCADA BRANCA (BRASIL)	41,00	50,00	1040,00	1040,00	0,00	1040,00	R\$ 13.263,74	R\$ 12,75	R\$ 1,63	R\$ 0,66
PEIXE	PEIXE FRESCO	PEIXE FILE DE SALMAO (BRASIL)	20,00	22,00	570,03	573,03	3,00	570,03	R\$ 15.707,27	R\$ 27,41	R\$ 1,93	R\$ 0,78
PEIXE	PEIXE FRESCO	PEIXE FILE DE SALMAO FRESCO (BRASIL)	12,00	14,00	125,35	125,35	0,00	125,35	R\$ 3.994,21	R\$ 31,86	R\$ 0,49	R\$ 0,20
PEIXE	PEIXE FRESCO	PEIXE FILE DE SARDINHA (BRASIL)	2,00	2,00	5,00	5,00	0,00	5,00	R\$ 85,00	R\$ 13,00	R\$ 0,01	R\$ 0,00
PEIXE	PEIXE FRESCO	PEIXE PITITINGA (BRASIL)	10,00	10,20	109,20	109,20	0,00	109,20	R\$ 1.012,25	R\$ 9,27	R\$ 0,12	R\$ 0,05
PEIXE	PEIXE FRESCO	PEIXE SALMAO INTEIRO (BRASIL)	18,00	20,50	139,18	139,18	0,00	139,18	R\$ 3.331,67	R\$ 23,94	R\$ 0,41	R\$ 0,17
PEIXE	PEIXE FRESCO	PEIXE VERMELHO (BRASIL)	22,80	25,50	280,00	280,00	0,00	280,00	R\$ 4.544,54	R\$ 16,23	R\$ 0,56	R\$ 0,23
PEIXE	PEIXE SALGADO	PEIXE BACALHAU SAITHE 13/15 (BRASIL)	5,00	5,00	50,00	52,00	2,00	50,00	R\$ 1.295,00	R\$ 24,90	R\$ 0,16	R\$ 0,06
PEIXE	PEIXE SALGADO	PEIXE BACALHAU SAITHE 7/9 (BRASIL)	7,00	8,00	100,00	106,00	6,00	100,00	R\$ 2.342,20	R\$ 22,10	R\$ 0,29	R\$ 0,12

➤ **Custos e Implementação**

Por dispor de elevado número de colunas, o mapa faz referência a 6 meses. Findo o semestre, basta copiar o documento, apagar apenas os valores inseridos e manter as fórmulas, e alterar os meses do ano. O “Relatório Acumulado” e o “Relatório Final” atualizarão automaticamente. A par do primeiro mapa, não necessitará do recurso à internet para preenchimento.

Os custos relacionam-se essencialmente com o preenchimento por parte do almoxarifado apenas das primeiras folhas com as requisições diárias por sector e numa segunda fase da supervisão ou gerência de F&B no preenchimento dos dados mensais de inventário e ocupação.

A concretização dos objetivos do mapa prende-se com a necessidade do preenchimento dos meses seguintes ao último mês disponibilizado. Os meses que se seguem já têm as células marcadas para serem preenchidas. Para que faça realmente sentido e se consiga uma análise mais completa, dever-se-á completar no princípio de cada mês com os valores correspondentes ao mês anterior.

De modo a criar um histórico de consumos efetivo, dever-se-á completar com o máximo rigor possível. Depois de terminado o último mês do ano, basta copiar o mesmo documento com o novo ano, eliminar apenas os dados inseridos, deixando as fórmulas, e iniciar o preenchimento do primeiro mês logo no início do segundo.

➤ **Resultados Esperados**

Espera-se a utilização conveniente destes mapas e o seu possível desenvolvimento e atualização mediante as necessidades de análise e o acréscimo e atualização de novos artigos. Não adiar demasiado a inserção dos dados referentes ao mês passado será essencial para que se mantenha sempre um histórico atualizado e apto para análise em qualquer altura pela gerência.

No fundo, pretende-se evitar o desperdício de matéria-prima que começa logo no processo de requisições desmedidas que não evoluem na mesma medida das taxas de ocupação,

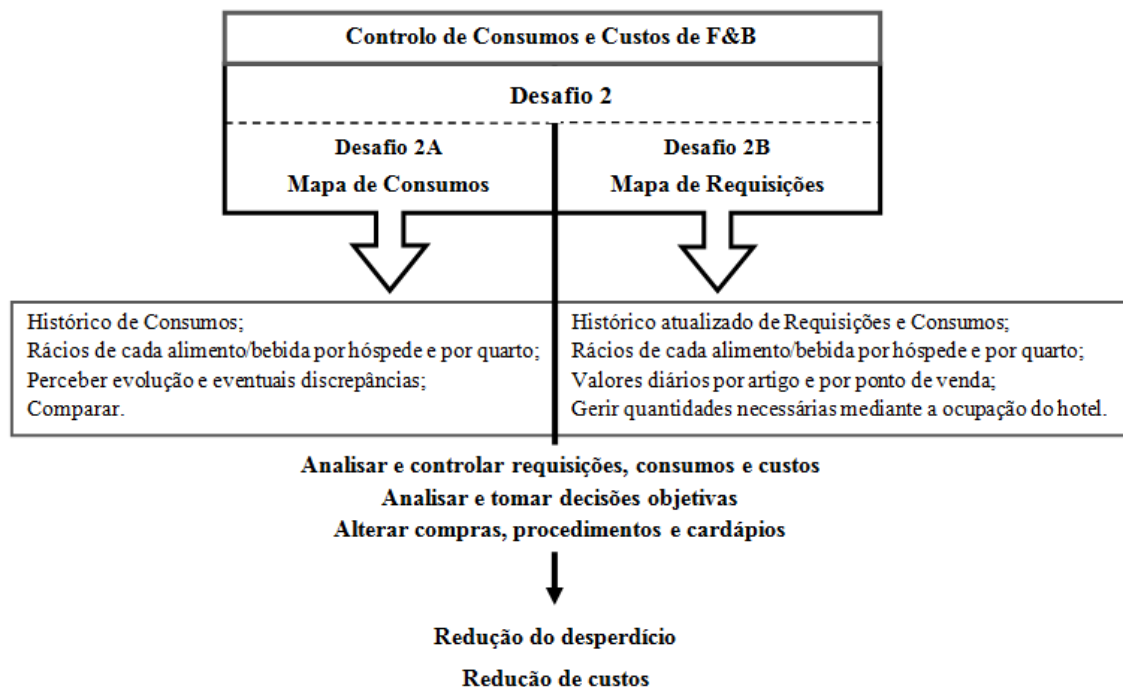
através de um histórico discriminado e atualizado que deixa registado as discrepâncias e desvios.

Tendo informação, o processo de decisão torna-se muito mais consciente e incisivo. Por menores que sejam as áreas de atuação, todas juntas poderão refletir-se em menores custos, que tendo em conta a dimensão e taxas de ocupação do hotel, fará toda a diferença nos resultados do hotel.

Seria importante que o colaborador responsável pelas compras e economato pudesse aceder também a estes mapas de modo a facilitar a análise quanto à forma como gere as negociações, as compras e o *stock*.

3.2.2. Considerações Finais

Figura 3.14: Metas do Desafio 2



Creio que as decisões de gestão serão tão mais objetivas e eficientes quanto maior a diversidade de informação que conseguirem para analisar. Nenhum dos dois mapas dirá como agir relativamente aos valores apresentados, nem será a solução propriamente dita para reduzir custos ou desperdícios. Ainda assim, permitirá com certeza reuni-los e clareá-los para análise e posteriores decisões de gestão. Aquando disso, permitirá abrandar o desperdício e fazer frente ao aumento dos custos.

Conseguir o máximo de percepção de qualidade possível por parte do hóspede mas com os menores custos para a empresa faz todo o sentido principalmente no tipo de regime em que o hóspede pode consumir sem restrições, ao contrário dos outros regimes que apelam ao máximo o consumo e quanto maior o consumo maior a percentagem de vendas.

A consciência dos colaboradores que manuseiam a comida é fundamental para a redução do desperdício. Técnicas de confeção que encaminhem nesse sentido e supervisão mais presente e assertiva ajudarão neste sentido.

Aos colaboradores que terão de preencher o mapa de requisição terão de ser informados quando os seus objetivos para que não aleguem trabalhos redobrados sem necessidade aquando da transferência dos artigos pelo sistema, depois de preencherem as folhas do mapa referentes às requisições enquanto o sistema ainda não permitia. A planilha que antes preenchiam é que se limitava a apresentar um acumulado por artigo e por sector nos dias em que o sistema não permite fazer transferências, completamente desordenado do ponto cronológico, e que nada mais acreditava. Tratando-se de valores, dever-se-á assegurar o correto preenchimento das requisições e legibilidade dos valores que estas atestam. Em caso de dúvidas, é essencial que se esclareça com os colaboradores que facultaram os artigos e com os que receberam as quantidades exatas em causa.

CONCLUSÃO

Foram tantos os conhecimentos e lições que interiorizei neste estágio, nesta experiência enriquecedora para o meu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Senti na pele que a dedicação e predisposição tornam-se fundamentais tal como o desempenho de qualquer tarefa que nos seja proposta. A humildade para aprender e o respeito revelaram-se cruciais, independentemente dos cargos ou setores, e levá-los-ei comigo de igual forma para a próxima experiência. Mesmo com a consciência destes valores posso não chegar onde quero profissionalmente, mas sem eles é que não chegarei com certeza da forma que ambiciono. Regressei com a certeza de que é na hotelaria que quero vingar e este sentimento apazigua todas as minhas inquietações quanto às minhas escolhas para o futuro.

i. Objetivos Geral e Específicos

- A duração do estágio e o plano que foi executado permitiu experienciar o serviço hoteleiro noutra país e continente, que apesar de partilhar a mesma língua, o Brasil tem uma cultura completamente diferente, com destaque para o estado da Bahia. Com valores diferentes e generalizada falta de qualificação, o serviço hoteleiro de topo exige mais esforços no que concerne à formação dos seus colaboradores e, de extrema importância, o seu acompanhamento e supervisão constantes para que se consiga o rigor pretendido. Infelizmente, para minha decepção, a prestação do serviço não se igualou à imagem que tinha da hotelaria no destino, de entre outros aspetos, no que concerne à hospitalidade e que tanto se preza, e bem, na realidade turística portuguesa. Porém, a tipologia e dimensão do resort, com elevadas taxas de ocupação ao longo de praticamente todo o ano acrescentaram valor à minha experiência. Assim sendo, considero o **primeiro objetivo** específico como cumprido.

- As características inerentes ao regime *all inclusive*, anunciado como **segundo objetivo**, tornaram-se realmente notórias na passagem pelo economato, serviço de F&B e cozinha. As pessoas encontram tudo o que precisam no hotel e como já pagaram, não querem deixar escapar nada à experiência. Esta lógica ganha ainda maior dimensão no consumo de comidas e bebidas, completamente desmedido na sua grande generalidade. A gestão de custos é sem dúvida um desafio.

- O **terceiro objetivo** que passava por compreender e fazer parte dos procedimentos do departamento de Alojamento, desde as reservas à disponibilização dos quartos, e do departamento de F&B, das encomendas à disponibilização do quarto, foi possível desde o primeiro departamento, a receção. Apesar de não estar protocolado, também foi possível perceber *in loco* o que antecede à chegada do hóspede no que concerne ao processo de reservas através da central de reservas individual e de grupos. Quanto ao F&B, passei pelo processo de receção de encomenda, armazenamento, requisição, transferência, confeção e serviço, em todas as cozinhas e restaurantes, tendo sido assim uma aprendizagem por etapas e que consegui abranger todo o processo, de forma mais ou menos aprofundada em cada sector.

- Analisar a comunicação e relações organizacionais, que fazia parte do **quarto objetivo**, ocorreu em todas as fases do estágio, independentemente do sector e mesmo quando já não me encontrava no horário de trabalho. Como ficava alojada no hotel, conseguia observar até do ponto de vista de um hóspede. A comunicação e relações que mantêm entre sectores não é de todo a mais conveniente em alguns casos, principalmente no que se refere a turnos diferentes e creio que a falta de comunicação está na origem desse problema. A passagem de informação não é adequada e os colaboradores que iniciam o trabalho ficam desorientados e sem conhecimento de algumas situações que ocorreram no turno anterior e que exigem medidas. Do que analisei, o serviço de F&B, *Housekeeping* e principalmente a manutenção são os mais problemáticos neste sentido. A receção surpreendeu-me pela positiva neste sentido, mantendo uma excelente relação de equipa e comunicação entre si. Com os outros sectores, tem alguma dificuldade já que nem sempre têm o retorno imediato que precisam para esclarecer o hóspede e isso gera alguns conflitos.

Por último, acompanhar e cooperar no processo de gestão dos diferentes sectores operacionais em conjunto com os gestores, que dizia respeito ao **quinto objetivo**, concretizou-se e resultou no auge da minha experiência. Ter passado por tantos sectores operacionais para depois conseguir dar suporte à gestão do hotel na fase final do estágio foi um privilégio, suportado por conhecimento de causa e muito empenho. Na sua grande maioria, a gestão e as decisões faziam finalmente todo o sentido do meu ponto de vista e foi-me dada a oportunidade de agir mediante o que observei e felizmente correu tudo da melhor forma.

Através da conciliação da vertente da operação com a vertente da gestão, foi possível participar na operação de todos os sectores e depois perceber a gestão inerente aos mesmos, através do acompanhamento dos gestores, referido como último objetivo específico. Assim sendo, e tendo em conta a efetiva concretização de todos os outros objetivos específicos traçados, considero que o **objetivo geral** de perceber e participar na operação e na sua gestão foi alcançado com sucesso.

ii. Limitações do trabalho/estágio

A resistência de alguns colaboradores em alguns sectores em que não foi possível ganhar a sua confiança num período de tempo tão curto fez com que não acompanhasse da mesma forma que acompanhei extraordinariamente o trabalho em outros sectores. Exemplos disto foi a passagem pela cozinha do restaurante principal e pela central de reservas individuais.

Não considerando que tenham sido verdadeiros impedimentos à minha aprendizagem geral, mas que reduziram a minha capacidade crítica em sectores com bastante mais para aprender, foi a parte da gestão de *housekeeping* por parte do responsável, que estava contemplado no plano mais discriminado para o sector e que não chegou a ser concretizado pela necessidade da minha presença na supervisão dos quartos. O mesmo aconteceu com o período em que estagiei no economato e do qual não pude acompanhar de perto o trabalho da responsável de compras que dividia o seu tempo entre as compras do Vila Galé Marés e o Vila Galé Salvador.

iii. Recomendações e trabalhos futuros

Em geral, o hotel carece de iniciativas de formação a todos os níveis. Seria motivante a continuidade da formação de inglês para outros sectores, como o de lazer, já que não foi possível o seu enquadramento e os mesmos demonstraram interesse em participar caso surgisse uma outra oportunidade no futuro, e o aprofundamento na receção e serviço de F&B. Seria fundamental já que a incompreensão da língua por parte de alguns colaboradores destes sectores dificulta o contacto com os hóspedes que não falam a língua portuguesa. Ainda em relação aos colaboradores, sugiro a implementação do POP à

manutenção, que a par do *housekeeping* também necessita de procedimentos que melhorem a eficiência do sector. Não restringindo apenas a este, poderia ser criado também para outros sectores operacionais, atenuando as consequências negativas que advêm da falta de padrão e rotatividade que se fazem sentir em F&B, principalmente nos Bares, já que apresenta grandes discrepâncias entre colaboradores e é alvo de reclamações pela demora do serviço. Perceber a melhor forma de proceder e formar os colaboradores permitiria aumentar a produtividade e melhorar o desempenho geral.

O departamento de F&B envolve os maiores custos, todavia seria interessante aplicar também este tipo de ferramentas de análise a outros departamentos, como o de *housekeeping* (governança), para um maior controlo das requisições, essencialmente ao nível das *amenities* e produtos de limpeza. Com o objetivo de abranger ao máximo o controlo do processo referente ao inventário, seria elucidativo reunir num mapa todos os valores quanto à receção de encomendas, perceber o que existe em *stock* e no final do inventário real apurar as diferenças de inventário. O mapa de requisições apresentado poderá constituir um ponto de partida para esse fim.

O estágio possibilitou colocar em prática e desenvolver conhecimentos adquiridos ao longo da minha formação académica, permitindo uma aprendizagem mais realista e a aquisição de experiência em variadíssimos sectores, cada vez mais considerada como requisito mínimo pelos empregadores, que será uma mais-valia para a minha inserção no mercado de trabalho. Aos benefícios inerentes à experiência profissional, num enquadramento turístico de procura e oferta completamente diferente ao que conhecia em Portugal, acrescento o papel enriquecedor ao nível pessoal por ter sido no estrangeiro, constituindo um verdadeiro desafio que aconselho a qualquer jovem.

BIBLIOGRAFIA

ABREU, E.; SPINELLI, M.; PINTO, A. (2011) *Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer*. 4ª Edição, São Paulo: Metha.

ANSARAH, M. (2002) *Formação e capacitação do profissional em turismo e hotelaria: reflexões e cadastro das instituições educacionais no Brasil*. São Paulo: Aleph.

ARANTES, A. (1999) *Padronização participativa nas empresas de qualidade*. São Paulo: Nobel.

ARAÚJO, A. (2001) *Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica*. Tese de Doutorado, FEA/USP, São Paulo.

ATTIE, W. (1998) *Auditoria: Conceito e Aplicações*. 3ª Edição, São Paulo: Atlas.

AUGUSTINI, V.; KISHIMOTO, P.; TESCARO, T.; ALMEIDA, F. (2008) *Avaliação do índice de resto-ingesta e sobras em unidade de alimentação e nutrição (UAN) de uma empresa metalúrgica na cidade de Piracicaba/SP*. Revista Simbio-Logias, Volume 1, nº 1, Maio.

AVEGLIANO, R.; CYRILLO, D. (2001) *Influência do tamanho das plantas de produção nos custos de refeições das unidades de alimentação e nutrição da divisão de alimentação COSEAS/USP*. Revista de Nutrição, Campinas, Volume 14.

BERNARDES, A. (2008). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas - Situação atual e perspectivas futuras*. Revista de Ciências da Educação, Volume 6.

BENI, M. (2002) *O profissional de turismo na sociedade pós industrial*. São Paulo: Contexto.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. (1992) *Serviços de Marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Capítulo 1 a 4.

CADEZ, S.; GUILDING, C. (2008) *An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting*. Accounting, Organizations and Society. Janeiro.

- CAETANO, A. (2007) *Avaliação da formação: estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- CAMPOS, V. (1992) *TQC — Controle da qualidade total*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni - Bloch Editores.
- CAMPOS, V. (1994) *Qualidade total – padronização de empresas*. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Otoni.
- CAMPOS, V. (2004) *Padronização de Empresas*. INDG. 2004.
- CÂNDIDO, Í. (1982). *Controles em Hotelaria: Sistema Mecanizado Para Hotel*. 3ª Edição, Caxias do Sul: Editora EDUCS.
- CARDIM, J. (2012) *Gestão da Formação nas Organizações*. Edição Lidel, 2.ª Edição.
- CARVALHO, N.; LEMES, S. (2009) *Contabilidade Internacional: Aplicação IFRS*. 4ª Edição. São Paulo : Atlas.
- CASTELLI, G. (2001) *Excelência em Hotelaria: uma abordagem prática*. 9ª Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- CASTELLI, G. (2005) *Excelência em Hotelaria: uma abordagem prática*. 5ª Edição, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- CASTRO, M. (2003) *Resto-Ingesta e aceitação de refeições em uma Unidade de Alimentação e Nutrição*. Revista Higiene e Alimentação, Volume 17, São Paulo.
- COITEIRO, C. (2008). *O papel da formação profissional no desenvolvimento do capital humano*. Lisboa: Editora RH.
- COLENGHI, V. (1997) *O&M e qualidade total: uma integração perfeita*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. (2001) *Métodos de pesquisa em administração*. Bookman.
- DUARTE, R. (2005) *Procedimento operacional padrão: a importância de se padronizar tarefas*. Rio de Janeiro: BPLC.

- GARCIA, E.; GARCIA, O. (2003) *A importância do sistema de informação gerencial para a gestão empresarial*. Revista Ciências Sociais em Perspetiva, Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel, Cascavel, Volume 2, Nº1.
- GOMES, J. (2008) *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- GOUREVITCH, P. MORRIS, E. (2008) *Procedimento operacional padrão: uma história de guerra*. São Paulo: Companhia das Letras.
- HANSEN, D.; MOWEN, M. (2003) *Gestão de custos: Contabilidade e Controle*. 3ª Edição, São Paulo: Pioneira.
- HORNGREN, C.; SUDEN, G.; STRATTON, W. (2004) *Contabilidade Gerencial*. 12ª Edição, São Paulo: Prentic Hall.
- INSTITUTO DE HOSPITALIDADE (BA) (2001) *Demanda por capacitação Profissional no Setor de Turismo no Brasil*. Instituto de Hospitalidade de Salvador.
- KOVÁCS, I. (2002) *As Metamorfozes do Emprego – Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação*. Oeiras: Celta Editora.
- LEONE, G. (2000) *Custos: planeamento, implantação e controle*. São Paulo: Atlas.
- LIKER, J. (2004) *O Modelo Toyota*. Bookman.
- LUNKES, R. (2004) *Manual de contabilidade hoteleira*. São Paulo: Atlas.
- MAISTRO, L. (2000) *Estudo do índice de resto ingestão em serviços de alimentação*. Revista Nutrição em Pauta, Campinas, Volume. 8, Número 45, Novembro/Dezembro.
- MARION, J. (1998) *Contabilidade Empresarial*. 8ª Edição. São Paulo: Atlas.
- MARQUES, J. (2003) *Introdução à hotelaria*. Bauru, SP: Educs.
- MARTINS, E. (2006) *Contabilidade de custos*. 9ª Edição, São Paulo: Atlas.
- MARTINS, P.; LOUGENI, F. (2002) *Administração de produção*. São Paulo: Editora Saraiva.

MATTOS, C. (2004) *Gestão Empresarial – Preço e Gestão Estratégica de Custos*. Módulo 7, São Paulo.

MORENO, L. (1998) *Treinamento em serviços: Uma realidade brasileira*. São Paulo.

MOSER, F.(2002) *Manual de Gestão de Alimentos e Bebidas*. Edições CETOP: Centro de Ensino Técnico Profissional à Distância.

ORNELLAS, L. (2001) *Técnica dietética – Seleção e preparo de alimentos*. 7ª Edição, São Paulo: Atheneu.

PARENTE, C. (2003) *Construção social das competências profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metálico*. Dissertação de Doutoramento, Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

PEREIRA, S.; CUNHA, R. (2001) *Capital Humano: Impacto da formação ao nível salarial em dois sectores distintos – a hotelaria e a banca*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.

PETROCCHI, M. (2007) *Hotelaria: Planeamento e Gestão*. 2ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

PIMENTA, M. (2005) *O gerenciamento da qualidade no setor de hospedagem*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

QUESTED, T.; JOHNSON, H. (2009) *Household food and drink waste in the UK*. Banbury K: WRAP.

ROGERS, A. (1993) *Tourism: management of facilities*. London: Longman Group UK Limited.

SÁ, A. (1995) *Custo da qualidade total*. IOB - Temática Contábil e Balanços. Número 2, São Paulo.

SAURIN, T.; RIBEIRO, J.; MARODIN, G. (2010) *Identificação de oportunidades de pesquisa a partir de um levantamento da implantação da produção enxuta em empresas do Brasil e do exterior*. *Gestão & Produção*, Volume 17, Número. 4.

SILVA, J. (2006) *Reflexões sobre o universo da hospitalidade comercial*. Revista Espaço Acadêmico, Número 62, Julho.

SILVA JÚNIOR, E.; TEIXEIRA, R. (2010) *Manual de procedimentos para utilização de sobras alimentares*.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. (2008) *Administração da Produção*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas.

TEIXEIRA, S. (2006) *Administração aplicada às Unidades de Alimentação e Nutrição*. São Paulo: Atheneu.

VAZ, C. (2006) *Restaurantes: controlando custos e aumentando lucros*. Brasília: LGE.

ZANELLA, L. (2001) *Administração de custos em hotelaria*. 2ª Edição, Caxias do Sul: Educs.

Anexo 1: Trechos do POP









1.1: Procedimento Operacional Padrão Descritivo.

Arrumação			
	Tarefa	Produtos	Observações
1	Bater à porta e se identificar dizendo “Governança, Bom dia”		
2	Abrir cortinas, porta da varanda, verificar se todo o equipamento está em perfeitas condições e informar a supervisão se não estiver.		Ter atenção aos detalhes. Ex: Necessidade de mais cruzetas.
3	Retirar lixo, limpar cinzeiros, lavar copos e remover loiça.		Loiça deverá ser levada para a base.
4	Verificar lista e saco da lavanderia.		
5*	Fazer cama. Trocar roupa da cama passadas três noites ou sempre que esteja suja.		
6	Varrer o chão do quarto e banheiro.		Antes de limpar o banheiro.
7	Lavar box/banheira/jacuzzi e respectivos ralos. Lavar divisória de vidro.		
8	Lavar a pia, válvula e respetivo ralo. Limpar bancada, suporte de amenidades e copos.		
9	Higienizar vaso.	5	
10*	Trocar as toalhas, apenas quando deixadas no chão. Posiciona-las corretamente e mediante o nº de hóspedes.		Apenas quando deixadas no chão. Posiciona-las corretamente.
11	Repor amenidades, papel higiênico e lenços faciais em falta.		
12	Repor frigobar.		
13	Colocar “cheirinho” nas cortinas.	3	Deixar as cortinas na posição que o hóspede as deixou.
14	Lavar pavimento do quarto e banheiro, utilizando o mop, sair e fechar porta.		Utilizar o mop e nunca toalhas.
Duração Média		Entre 15 e 20 minutos	

1.2: Procedimento Operacional Padrão Demonstrativo.



1.3: Procedimento Operacional Padrão dos Produtos.


	PRODUTO	FINALIDADE / ÁREA	MODO DE USAR
	① HD Foamer C.	Detergente para limpeza pesada de Pisos e paredes	Aplicar na superfície com spray, Espalhar, esfregar e enxáguar
	② MG Block Whitener	Limpador branqueador	Aplicar na superfície com spray, Espalhar, esfregar e enxáguar
	③ OC Odor Counteractant	Neutralizador líquido de odores	Pulverizar com frasco spray nos quartos, corredores e ambientes
	④ OC 41 Glass C.	Limpador amoniacado para vidros, espelhos e superfícies	Pulverizar com frasco spray no pano limpo e seco
	⑤ Movadol G	Limpador Desinfetante para banheiros, vasos, pias e uso geral	Aplicar solução desinfetante, deixar agir 10 minutos, esfregar e enxaguar
	⑥ OC 110.	Detergente neutro pra piso	Aplicar na superfície com mop
	⑦ ABC	Limpador acido louças sanitarias	Aplicar na superfície com spray, Espalhar, esfregar e enxáguar
	⑧ Behold	Lustra moveis	Aplicar na superfície com spray, Espalhar

Anexo 2: Requisições

2.1: Exemplo de Requisição utilizada pelo restaurante principal.

 REQUISIÇÃO - RESTAURANTE TENDA DOS MILAGRES			
Artigo	Quant. Solicitada	Quant. Atendida	Unidade
AVE FRANGO S/OSSO COXA E SOBRECOXA (BRASIL)			KG.
AVE FRANGO TEMPERADO (BRASIL)			KG.
OVINO CARRE F RACK (BRASIL)			KG.
OVINO PERNIL COM OSSO (BRASIL)			KG.
CACA COELHO (BRASIL)			KG.
BOVINO CHARQUE (BRASIL)			KG.
MORTADELA (BRASIL)			KG.
PRESUNTO COZIDO (BRASIL)			KG.
PRESUNTO PARMA S/OSSO (BRASIL)			KG.
SALAME ITALIANO (BRASIL)			KG.
SUINO BACON (BRASIL)			KG.
SUINO LINGUICA CALABRESA (BRASIL)			KG.
SUINO LINGUICA FINA (BRASIL)			KG.
SUINO LINGUICA PAIO (BRASIL)			KG.
SUINO LINGUICA TOSCANA (BRASIL)			KG.
SUINO SALSICHA HOT DOG (BRASIL)			KG.
SALAME ITALIANO (BRASIL)			KG.
SUINO BACON (BRASIL)			KG.
SUINO LINGUICA CALABRESA (BRASIL)			KG.
SUINO LINGUICA FINA (BRASIL)			KG.
SUINO LINGUICA PAIO (BRASIL)			KG.
SUINO LINGUICA TOSCANA (BRASIL)			KG.
SUINO SALSICHA HOT DOG (BRASIL)			KG.
SOLICITADO:	(SOLICITADO DIA) DATA : ___/___/___		
AUTORIZADO:			
LIBERADO:	(PARA O DIA) DATA : ___/___/___		
RECIBIDO:	ENTREGA NO ALMOXARIFADO Hr : _____		

2.2: Modelo de Requisição sugerido.

 REQUISIÇÃO - Restaurante Tenda dos Milagres			
Artigo	Quant. Solicitada	Quant. Atendida	Unidade
AVE FRANGO S/OSSO COXA E SOBRECOXA (BRASIL)			KG.
AVE FRANGO TEMPERADO (BRASIL)			KG.
OVINO CARRE F RACK (BRASIL)			KG.
OVINO PERNIL COM OSSO (BRASIL)			KG.
CACA COELHO (BRASIL)			KG.
BOVINO CHARQUE (BRASIL)			KG.
MORTADELA (BRASIL)			KG.
PRESUNTO COZIDO (BRASIL)			KG.
PRESUNTO PARMA S/OSSO (BRASIL)			KG.
SALAME ITALIANO (BRASIL)			KG.
SUINO BACON (BRASIL)			KG.
SUINO LINGUICA CALABRESA (BRASIL)			KG.
SUINO LINGUICA FINA (BRASIL)			KG.
SUINO LINGUICA PAIO (BRASIL)			KG.
SUINO LINGUICA TOSCANA (BRASIL)			KG.
SUINO SALSICHA HOT DOG (BRASIL)			KG.
SALAME ITALIANO (BRASIL)			KG.
SUINO BACON (BRASIL)			KG.
SUINO LINGUICA CALABRESA (BRASIL)			KG.
SUINO LINGUICA FINA (BRASIL)			KG.
SUINO LINGUICA PAIO (BRASIL)			KG.
SUINO LINGUICA TOSCANA (BRASIL)			KG.
SUINO SALSICHA HOT DOG (BRASIL)			KG.
SOLICITADO POR:	SOLICITADO DIA: __/__/__ HORA: __/__		
AUTORIZADO POR:	PARA O DIA: __/__/__ HORA: __/__		
LIBERADO POR:	LIBERADO DIA: __/__/__ HORA: __/__		
RECEBIDO POR:	DIA DE CONFEÇÃO/CONSUMO: __/__/__		