

Instituto Politécnico de Leiria

Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar



Mestrado de Gestão e Direção Hoteleira

***Relatório de Estágio no The Vintage House Lisboa Hotel:
Proposta de análise da satisfação do cliente***

Mariana Figueiredo

Março de 2016

Instituto Politécnico de Leiria

Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar



***Relatório de Estágio no The Vintage House Lisboa Hotel:
Proposta de análise da satisfação do cliente***

Mariana Figueiredo

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

Relatório de Mestrado realizado sob a orientação da Doutora Júlia Fonseca

Março de 2016

Relatório de Estágio no The Vintage House Lisboa Hotel:

Proposta de análise da satisfação do cliente

Mariana Figueiredo

Março de 2016

***Relatório de Estágio no The Vintage House Lisboa Hotel:
Proposta de análise da satisfação do cliente***

Mariana de Sousa Figueiredo

Copyright Mariana de Sousa Figueiredo – 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 o 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

Os meus agradecimentos em primeiro lugar à minha família, pelo apoio e compreensão que demonstraram ao longo do meu percurso académico e, acima de tudo, por sempre me incitarem a lutar pelos meus objetivos. Sem vocês, nada disto teria sido possível.

Expresso a minha gratidão à Professora Júlia Fonseca pela sua disponibilidade, enorme compreensão, orientação e aconselhamento. Mas essencialmente por sempre me motivar a ultrapassar os obstáculos e a concluir esta etapa da minha vida de estudante.

Um grande agradecimento aos meus amigos e namorado, pela motivação que me transmitiram, por sempre acreditarem em mim e por nunca me deixarem desanimar, mesmo nos maus momentos. Obrigado por toda a paciência, carinho e força.

Por fim, agradeço a todos os colaboradores do *The Vintage House Lisboa*, por todo o tempo que disponibilizaram a transmitir-me o vosso conhecimento. Sem a vossa confiança não teria sido possível crescer tanto como profissional.

A todos, que de uma forma ou de outra contribuíram para que concluísse este relatório, um muito obrigado.

Resumo

O presente relatório refere-se a um estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira. O estágio decorreu no hotel *The Vintage House Lisboa*, com início a 18 de agosto de 2014 e término a 31 de maio de 2015, consistindo num *cross-training* pelos departamentos: *Housekeeping*, F&B, *Front-Office*, “Célula”, Económico e Direção.

O principal objetivo deste relatório é descrever as tarefas realizadas ao longo do estágio, bem como as competências adquiridas, as contribuições dadas a cada departamento, e sugestões de melhoria; que juntamente com a caracterização do hotel possibilitam um melhor entendimento de todo o trabalho.

Foi através da observação e participação nas várias funções da unidade hoteleira que foi possível realizar uma intensa análise para, posteriormente, descrever os vários departamentos e, por fim, propor a melhoria da análise da satisfação dos clientes do hotel. A análise à satisfação do cliente é realizada através de três questionários, cada um dirigido a um público diferente: clientes externos dos *outlets* de F&B, clientes MICE, e hóspedes. Através desta análise, a unidade hoteleira poderá obter bastantes vantagens como o acréscimo da qualidade do serviço, o aumento da satisfação dos seus clientes, e a sua retenção e lealdade.

Ao terminar este relatório, constatou-se a forte importância que o conhecimento das necessidades, perceções e expectativas dos clientes tem para o desenvolvimento e distinção de uma empresa ou unidade hoteleira; traduzindo-se numa extrema necessidade de uma contínua adaptação às transformações do sector hoteleiro e dos seus consumidores, para conseguir um maior destaque da feroz concorrência.

Palavras-chave: Satisfação do consumidor, Questionários, Departamentos Operacionais, Hotelaria.

Abstract

This report refers to a curricular internship performed within the Master Degree in Hotel Management. The internship took place at *The Vintage House Lisboa*, starting on August 18, 2014, and ending on May 31, 2015. It consisted of a cross-training through some of the hotel's departments: Housekeeping, F&B, *Front-Office*, "Célula", Provision, and Management.

The main objective of this report is to describe the tasks carried out during the internship, as well as the acquired skills, contributions made to each department, and suggestions for improvement. Together, these descriptions enable the characterization of the hotel and a better understanding of this report.

Through the observation and participation in multiple positions of the hotel, it was possible to carry out an intensive analysis to further describe the various departments and propose an improvement to the hotel customer satisfaction analysis. This latter analysis is carried out through three surveys, each directed at specific targets: external customers of F&B outlets, MICE clients, and guests. In this manner, the hotel can get many benefits in terms of quality of service and customer satisfaction, retention and loyalty.

Through the information provided in this report, it is possible to observe the strong importance of the awareness of needs, perceptions and expectations of customers for the development and distinction of a company or hotel. This awareness enables a continuous adaptation to the changes of the industry and its consumers, which is extremely important to achieve a greater detachment from the fierce competition.

Key words: Customer satisfaction, Surveys, Operational Departments, Hospitality

Esta página foi deixada propositadamente em branco.

Índice

Agradecimentos	V
Resumo	VI
Abstract.....	VII
Índice	IX
Índice de Figuras	XII
Índice de Quadros e Tabelas.....	XIII
Lista de Siglas.....	XIV
Introdução.....	1
i. Objetivo do Relatório de Estágio	3
ii. Metodologia	3
iii. Estrutura do Relatório	4
Capítulo I. Revisão da Literatura.....	5
1.1. Hotelaria.....	5
1.2. Qualidade do serviço	6
1.3. Satisfação do Consumidor	7
1.4. Questionários de Satisfação	9
1.5. Insatisfação	11
Capítulo II. The Vintage House Lisboa Hotel	13
2.1. O Grupo NAU.....	13
2.2. <i>The Vintage House Lisboa Hotel</i>	16
2.2.1. Descrição do Hotel	16

2.2.2. Serviços Complementares.....	17
2.2.3. Estrutura Organizacional	20
2.2.4. Dados dos clientes.....	20
2.2.5. Segmentos de Mercado	21
2.2.6. Política de Vendas e de preços.....	22
2.3. Análise Micro Ambiental	23
2.3.1. Análise do Sector Hoteleiro	24
3.2.2. Análise da Concorrência do VHL.....	25
2.4. Análise Macro Ambiental - PEST	32
2.4.1. Fatores Político-Legais	33
2.4.2. Fatores Económicos	34
2.4.3. Fatores Socioculturais	35
2.4.4. Fatores Tecnológicos	35
2.5. Análise SWOT.....	36
Capítulo III. Descrição das tarefas desenvolvidas no estágio	43
3.1. Departamento de <i>Housekeeping</i>	43
3.2. Departamento de F&B.....	49
3.3. Departamento de <i>Front-Office</i>	55
3.4. Departamento a “Célula”.....	59
3.5. Departamento de Economato.....	63
3.6. Assistente das chefias e da Direção	67
3.7. Limitações Gerais do Estágio	71
Capitulo IV. Análise da Satisfação do Cliente	73

4.1. Identificação do problema: débil análise da satisfação do cliente	74
4.2. Apresentação da proposta – Análise da Satisfação do Cliente	76
4.3. Benefícios da proposta – Análise da Satisfação do Cliente	80
Conclusão	83
i. Limitações.....	85
ii. Sugestões para estudos futuros	86
Bibliografia.....	87
Anexos	91
Apêndices	101

Índice de Figuras

Figura 1 - Logotipo Nau Hotels & Resorts	15
--	----

Índice de Quadros e Tabelas

Quadro 1 Distribuição da cadeia hoteleira NAU.....	14
Quadro 2 - Salas Multifuncionais do VHL.....	19
Quadro 3 - Análise SWOT do VHL.....	37
Gráfico 1 - Tarifa de semana da concorrência e do VHL.....	29
Gráfico 2 - Tarifa de fim de semana da concorrência e do VHL.....	29
Gráfico 3 - Divisão do departamento de Economato.....	64

Lista de Siglas

F&B - *Food and Beverage*

FIFO - *First in first out*

HACCP - *Hazard Analysis and Critical Control Point* ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos

MICE - *Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions*

PENT - Plano Estratégico Nacional de Turismo

PIB - Produto Interno Bruto

RH - Recursos Humanos

RevPar - *Revenue per Available Room* ou Receita por Quarto Disponível

SEF - Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

TIC -Tecnologias da Informação e Comunicação

VHL - *The Vintage House Lisboa*

.

Introdução

Segundo o PENT, o sector turístico assume uma verdadeira importância para a economia portuguesa devido à sua capacidade de criar riqueza e emprego. Sendo a hotelaria parte integrante deste sector, tornou-se igualmente essencial para o desenvolvimento económico do nosso país, gerando investimento, criando postos de trabalho e aumentando os proveitos.

A oferta hoteleira em Portugal tem vindo a crescer, tornando-se cada vez mais rica e distinta, graças à diversidade do nosso país. Esta diversidade patrimonial, cultural e paisagística faz das nossas terras lugares a conhecer. Lugares que suscitam a curiosidade dos mercados externos; em especial, a região Metropolitana de Lisboa. Segundo o Turismo de Portugal, esta é a segunda região que mais turistas recebe e a que gera mais proveitos. Complementando esta informação, o Publituris (2016) revela que, no ano de 2015, o RevPar na cidade de Lisboa aumentou em 11,1% face ao ano passado, fixando-se nos 63,35 euros. Já a taxa de ocupação fixou-se nos 75,29%, o que revela um aumento de 3,4% face ao ano anterior. E o Preço Médio por Quarto Vendido aumentou 7,5% face a 2014, ficando nos 84,15 euros. O que demonstra que a capital portuguesa está sem dúvida nas luzes da ribalta aos olhos dos turistas, o que poderá ser traduzido num contínuo crescimento do sector turístico e dos proveitos que este traz para a cidade e para o país.

Com este “boom” turístico que ocorreu na cidade de Lisboa não aumentou apenas o número de turistas, mas, também, a oferta hoteleira. Gerando, assim, uma concorrência cada vez maior para as unidades que já se encontravam na capital. Deste modo, pode afirmar-se que esta cidade – rica e diversa – está a assumir um papel de grande importância para o turismo português, despertando um forte interesse nas empresas turístico-hoteleiras que pretendem investir neste mercado.

Posto isto, a área metropolitana de Lisboa foi, desde o início, o local eleito para a realização do estágio integrado no Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, ministrado pela Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche (ESTM). Estágio esse que foi desempenhado na unidade hoteleira *The Vintage House Lisboa*, entre 18 de agosto

2014 e 31 de maio de 2015. Sendo requerido, após este, o desenvolvimento de um relatório para a conclusão do mencionado grau de mestre.

A escolha do hotel prendeu-se com o facto da cadeia hoteleira estar em fase de reestruturação, isto é, a atravessar um *rebranding* da marca. O que poderia vir a contribuir, certamente, para uma experiência empolgante e enriquecedora. Ao longo do estágio foi possível adquirir competências e conhecimentos que, complementados com toda a teoria obtida em contexto académico, resultam numa profissional mais completa e capaz, tendo esse sido o objetivo primordial aquando da candidatura a este mestrado.

O tema incide sobre a análise da satisfação do cliente VHL, uma lacuna que foi percecionada ao longo da realização do estágio. Uma vez que a unidade hoteleira menosprezava esta análise, não obtendo a informação necessária sobre as avaliações dos clientes em relação ao serviço que presta. Deste modo, é realizada uma sugestão de melhoria da análise da satisfação, tendo como propósito, avaliar as expectativas, perceções e opiniões dos que usufruem dos serviços da unidade hoteleira. Explicando a importância deste estudo e propondo a implementação de três questionários que possibilitem a aquisição da informação necessária para atingir um serviço de qualidade, conduzindo os clientes, antigos e novos, à satisfação. Posto isto, através da implementação da proposta o hotel conseguirá aproximar-se dos objetivos da assinatura “*Leading Guest Happiness*” (satisfazer, deleitar e fidelizar os clientes) e aumentar a sua avaliação no que diz respeito a plataformas como a Booking.com.

A elaboração deste relatório de estágio foi realizada com base na observação pessoal ao longo da passagem pelos vários departamentos– *cross-training* – e da realização de entrevistas informais aos colaboradores do hotel, bem como da consulta do *site* da cadeia hoteleira e de documentos públicos relacionados com a mesma. No entanto, não foi possível publicar a grande maioria dos dados relacionados com valores financeiros, estatísticas e documentos de gestão, uma vez que são considerados confidenciais pela administração do VHL.

i. Objetivo do Relatório de Estágio

Este relatório de estágio teve como principal objetivo apresentar o *The Vintage House Lisboa* e realizar uma proposta de análise da satisfação dos clientes da unidade hoteleira. Interligando os conhecimentos obtidos academicamente e através da elaboração da revisão da literatura, com a experiência adquirida ao longo do estágio.

Neste estágio, foi possível participar ativamente nos vários departamentos operacionais do hotel, compreendendo as suas hierarquias e funcionamento, bem como entender e analisar a gestão que é realizada para que toda a operação ocorra de forma eficaz e eficiente. Ao longo do *cross-training* realizado foi possível verificar várias lacunas na gestão do VHL, possibilitando a nomeação de várias sugestões de melhoria para cada departamento. Contudo, decidiu-se aprofundar a sugestão que seria transversal a todo o hotel – análise da satisfação dos clientes, com o intuito de incitar uma crescente qualidade dos serviços prestados, através do apuramento de quais as expectativas, perceções e opiniões dos clientes.

ii. Metodologia

A metodologia utilizada na realização deste relatório de estágio divide-se apenas em duas ferramentas: o uso de referências bibliográficas para a fundamentação da revisão da literatura. E a observação e participação pessoal nas várias atividades e funções dentro da unidade hoteleira, com a finalidade de compreender a dinâmica de cada departamento, bem como conhecer as várias funções que são atribuídas a cada posto de trabalho.

Em suma, à exceção da revisão da literatura, todas as informações presentes neste trabalho são resultado dos conhecimentos adquiridos no processo académico, e da passagem pelas várias secções, ao longo do estágio na unidade hoteleira *The Vintage House Lisboa*. Onde o método de observação-participação, permitiu um forte conhecimento operacional dos vários departamentos, assim como da gestão realizada por de trás de cada operação, possibilitando a realização deste relatório.

iii. Estrutura do Relatório

O relatório de estágio encontra-se estruturado em 6 partes essenciais: a **introdução**, onde é apresentado o trabalho que será elaborado ao longo do referido relatório. O **primeiro capítulo**, que se debruça sobre a revisão da literatura e onde estão aprofundados temas como a qualidade do serviço, a satisfação e insatisfação do consumidor, e a importância dos questionários de satisfação. O **segundo capítulo**, que apresenta o Grupo NAU Hotels & Resorts, de onde faz parte a unidade hoteleira *The Vintage House Lisboa*, descrevendo-a e caracterizando-a. O **terceiro capítulo**, onde é feita uma descrição das tarefas desenvolvidas ao longo do estágio e onde são explanadas as várias funções desenvolvidas, as competências adquiridas e as limitações sentidas em cada departamento. O **quarto capítulo**, que identifica o problema que levou à realização desta sugestão, apresentando uma proposta de melhoria e demonstrando os seus benefícios. Por último, a **conclusão** expõe as considerações finais, as limitações e dificuldades sentidas ao longo da elaboração deste relatório, bem como algumas sugestões para futuros temas a desenvolver.

Capítulo I. Revisão da Literatura

Neste capítulo propõe-se desenvolver a importância da análise da satisfação dos consumidores na indústria hoteleira. Inicialmente, é feita uma breve introdução que resume o panorama atual da Hotelaria em Portugal seguida de uma revisão da literatura que recorre a definições, perspectivas e estudos de autores ligados ao tema.

1.1. Hotelaria

A indústria hoteleira vive numa contínua transformação e evolução devido aos fatores que a influenciam – pessoas, tecnologia, ambiente, economia, etc. – estarem, também, em constante mudança. Após a Era dos transportes o mundo tornou-se numa aldeia global; quebraram-se fronteiras, reduziram-se trajetos e aproximaram-se pessoas e empresas. Mais tarde, com a Era da informação e do conhecimento, apareceram novos canais de comunicação (por exemplo, as redes sociais) e comercialização (por exemplo, a booking.com) ainda mais rápidos e eficazes que vieram estreitar estas relações, disponibilizando informações cada vez mais detalhadas e atualizadas a nível global. Mas também, resultante das inovações destas duas Eras, verificou-se uma melhoria geral nas condições de vida da população mundial devido ao maior acesso à educação, à saúde, à cultura, entre outros. Que, por sua vez, gerou um aumento do tempo dedicado ao lazer e do poder de compra, culminando num aumento da procura turística e do fluxo de pessoas. Consequentemente, o sector hoteleiro vivenciou um forte crescimento, assistindo ao aparecimento de novos concorrentes e distribuidores, que originou uma competição cada vez mais agressiva. Suscitando, assim, a necessidade de criar novos sistemas de reservas e formas de pagamento, bem como estratégias cada vez mais ambiciosas para se destacarem das restantes empresas.

Esta mudança constante influencia, essencialmente, as diretrizes de gestão que os diretores hoteleiros devem ter nos dias que correm. Devendo ter plena consciência da importância de realizar métodos de diferenciação, tendo sempre em conta a satisfação e retenção dos clientes. Uma vez que, através das novas tecnologias, os clientes conseguem comparar

preços e produtos assim como partilhar e aceder a opiniões *online*; atribuindo ao marketing digital e relacional uma forte importância. Pois se antigamente a melhor estratégia de marketing era a atração constante de novos clientes e a “conquista de mercado”, hoje em dia isso já não é suficiente para assegurar um bom desempenho da unidade hoteleira (Maroco & Maroco, 2011). Visto que as vantagens competitivas neste setor passam por dois tipos de estratégias: a redução de preços e o desenvolvimento de lealdade através de benefícios únicos ao cliente (Kandampully & Suhartanto, 2000). Desta forma, pode afirmar-se que a lealdade do consumidor está diretamente ligada à sua satisfação, que por sua vez está ligada à qualidade dos serviços prestados. Influenciando, também, possíveis novos clientes que através da internet procurem antecipadamente informações sobre os serviços hoteleiros (características e *feedback* de outros clientes), gerando expectativas através desse conhecimento prévio.

Em suma, é imprescindível conhecer as necessidades, expectativas e opiniões dos clientes que usufruem dos serviços do hotel. Conseguindo, deste modo, não só a satisfação dos consumidores, mas também um serviço de qualidade que se distinga da restante concorrência.

1.2. Qualidade do serviço

A qualidade do serviço, apesar de ser um conceito completamente distinto da satisfação do consumidor, está intimamente relacionada com a mesma. Visto que a qualidade percebida é um dos principais fatores que afetam a satisfação dos clientes de serviços (Tinoco, 2006).

Parasuraman *et al.* (1985) consideram que o termo qualidade é bastante difícil de definir devido às suas características únicas – intangibilidade e heterogeneidade – e ao facto do processo de produção e consumo serem inseparáveis, fazendo com que a avaliação da qualidade seja realizada durante o fornecimento do serviço. No entanto, o autor define qualidade do serviço como a discrepância entre a percepção do consumidor e as suas expectativas. Isto é, a noção da qualidade do serviço é medida através da lacuna entre as expectativas e as percepções do consumidor, pois quanto menor essa lacuna melhor a qualidade do serviço e conseqüentemente a satisfação do consumidor.

Assim, as organizações do ramo hoteleiro, que são prestadoras de serviços, devem dar especial atenção à satisfação dos seus clientes ao longo de todo o processo de serviço. Porém, muitas das vezes a percepção dos gestores relativamente a um serviço de qualidade é completamente diferente da do consumidor, daí ser tão importante realizar uma análise da satisfação. Procurando, assim, garantir a exata percepção do que é um serviço de qualidade e excelência para o cliente da unidade hoteleira. Fundamentando a afirmação anterior, Barsky (1996) considera os consumidores uma excelente fonte de informação para que a gestão consiga melhorar a qualidade dos seus serviços. Por esta razão, os consumidores, através dos questionários de satisfação, podem informar à gestão quais as áreas do serviço que devem ser melhoradas.

Deste modo, Lewis & Booms (1983) contextualizam qualidade do serviço como sendo o quão bem se conhece as necessidades dos consumidores. Conseguindo, através desse conhecimento, realizar um serviço que atinja as expectativas de cada cliente; alertando os gestores, da enorme importância de conhecer o perfil do consumidor para que, em função desse conhecimento, possam dirigir os serviços em prol da satisfação. Cimentando esse pensamento, “fica evidente que, quanto mais o setor hoteleiro investir na qualidade dos seus serviços e os consumidores conseguirem percebê-la, mais satisfeitos ficarão” Lima *et al.* (2013, p.14). Levando-nos a concluir que para se atingir um serviço de qualidade é necessário perceber quais as expectativas e necessidades dos consumidores, podendo assim planejar e coordenar a unidade hoteleira com o intuito de realizar um serviço acima do esperado - atingindo, assim, a satisfação do consumidor.

1.3. Satisfação do Consumidor

Hoje em dia, os consumidores não procuram apenas preços justos e convenientes, tendem a encontrar o que se aproxima mais da qualidade-preço. O que juntamente com a feroz concorrência faz com que a satisfação dos consumidores se torne num fator de extrema importância para as empresas hoteleiras.

Satisfação do consumidor é um conceito psicológico que envolve os sentimentos de prazer e bem-estar que resultam das expectativas e da obtenção do que se espera por um produto e/ou serviço atraente (Organização Mundial de Turismo, 1985).

De acordo com Lam & Zhang (1999), a satisfação do consumidor é diferente da qualidade percebida relativamente ao serviço adquirido. Visto que a qualidade do serviço é a atitude ou o julgamento do consumidor em relação ao serviço da empresa ao longo do tempo. Enquanto que a satisfação se refere a uma transação específica: serviço - pagamento. Complementando esta ideia, Blanchard & Galloway (1994) e Heskett *et al.* (1990) referem que a satisfação do consumidor é o resultado da percepção do valor recebido na transação ou relação com a empresa, onde o valor deve ser equivalente ao serviço de qualidade compreendido em relação ao preço e ao custo de aquisição para o consumidor. Já Churchill e Suprenant (1982) relatam que a satisfação é o resultado da comparação entre os benefícios e os custos de compra em relação às expectativas prévias. E essas mesmas expectativas são influenciadas pelas necessidades pessoais, a comunicação boca-a-boca, as experiências anteriores e as comunicações externas (Gianesi & Corrêa, 2006). Paralelamente, Gunderson *et al.* (1996) definem satisfação do consumidor como a avaliação pós-consumo de um produto ou serviço, que pode ser medida através do acesso à avaliação relativamente à performance e aos atributos específicos deste.

Reuland *et al.* (1985) observam que os serviços oferecidos em hotelaria são uma mistura de 3 elementos: o produto (exemplo: a comida do restaurante); o comportamento e a atitude daqueles que prestam o serviço; e o ambiente em que o cliente se encontra quando usufrui do serviço (exemplo: decoração, luminosidade, conforto). Já Czepiel *et al.* (1985) sugerem que a satisfação em relação a um serviço é influenciada por dois elementos: o elemento funcional (que será o produto, ou seja, a refeição ou a bebida consumida no restaurante, por exemplo) e a performance do serviço. Mencionando, também, que estes são totalmente independentes pois o cliente pode ficar completamente satisfeito com um e não com o outro. Demonstrando, assim, a enorme fragilidade do serviço hoteleiro, que deve atingir a satisfação através dos vários elementos.

Consequentemente, Su (2004) afirma que um dos grandes desafios da indústria dos serviços é proporcionar e manter a satisfação dos clientes, pois a qualidade do serviço e a

satisfação são cada vez mais importantes no que diz respeito à diferenciação e retenção de clientes. Os autores Grönroos (1990) e Parasuraman *et al.* (1988) consolidam a ideia anterior afirmando que entre as necessidades e exigências dos consumidores, a qualidade do serviço tem sido sem cada vez mais reconhecida como um fator de sucesso em qualquer negócio. Tornando a satisfação do consumidor um fator chave que determina o sucesso da empresa em relação ao consumidor e sua prestação em relação à concorrência (Reichheld 1996).

Podemos afirmar, desta forma, que a satisfação dos clientes é fundamental para a sobrevivência de uma empresa. Isto é, internamente, a satisfação é um fator essencial para realizar lucros futuros (Anderson *et al.*, 2004; Homburg, Koschate, & Hoyer, 2005), para além de que irá aumentar a lealdade e retenção dos clientes. Situação que também aumenta os proveitos da empresa uma vez que custa 5 vezes mais tempo, dinheiro e recursos atrair novos clientes do que reter os já existentes (Naumann & Giel, 1995; Helm *et al.*, 2010; Xu & Goedegebuure, 2005). Não esquecendo que, de forma externa, a satisfação dos clientes pode também significar recomendações através do *word-of-mouth*, traduzindo-se numa promoção “gratuita”.

Através das considerações anteriores, conclui-se que as unidades hoteleiras devem focar-se cada vez mais na satisfação dos seus clientes como meio de aumentar a qualidade dos seus serviços, distinguindo-se da concorrência. Pois, segundo Kotler *et al.* (1991), rácios de satisfação altos são seriamente aceites como um dos melhores indicadores de receita e progresso de uma empresa.

1.4. Questionários de Satisfação

Uma vez que é indubitável a importância da satisfação dos consumidores, é necessário realizar a sua medição para que, posteriormente, os gestores possam agir em função da informação obtida através dessa.

De acordo com Pizam *et al.* (2016), medir a satisfação do consumidor proporciona às empresas dois grandes benefícios: angariar informação sobre as necessidades, expectativas e opiniões dos clientes; criar uma forma de comunicação com os mesmos. Ou seja, através

dos questionários, a empresa demonstra interesse na opinião daqueles que usufruem dos seus serviços, o que poderá desenvolver um importante elo de ligação. Complementando o raciocínio dos autores anteriores, Naumann & Giel (1995) indica as 5 principais razões para se realizar a medição da satisfação dos clientes:

- aproximação com o cliente;
- verificação da existência de uma melhoria contínua da prestação do serviço;
- medição dos pontos fracos e fortes em relação à concorrência;
- orientação para a melhoria do serviço;
- ligação da informação obtida (através dos questionários) a um sistema interno.

Logo, medir a satisfação dos clientes dá a possibilidade aos gestores de identificarem as suas oportunidades de melhoria, comparar a performance e os standards internos e externos (Oakland & Oakland, 1998).

Segundo Feciková (2004) o sucesso de uma empresa está claramente ligado à retenção de clientes, o que depende fortemente do nível de satisfação dos mesmos. Deste modo, será um grande suporte para a gestão perceber se os clientes se encontram satisfeitos, medindo a qualidade do serviço através da avaliação dos clientes. Esta autora afirma, também, que existem algumas questões que devem ser tomadas em consideração quando se decide começar a medir a satisfação dos clientes:

1. Quem é o nosso consumidor?
2. O que está incluído na satisfação do nosso consumidor e o que isso significa?
3. O que necessitamos para medir a satisfação dos clientes?
4. Como vamos medi-la?

Na prática, muitas das unidades hoteleiras não seguem o exemplo dado pela autora anterior, colocando à disposição dos clientes questionários incompletos ou com informação imprecisa. Questionários, esses, que raramente conseguem ajudar os gestores hoteleiros a perceberem as reais expectativas e necessidades dos clientes, bem como tomar decisões (Lewis & Morris, 1987; Lewis & Pizam, 1981).

Segundo Barsky (1992) existem dois graves problemas neste tipo de questionários: primeiro porque as questões não são realizadas com o objetivo de adquirir uma

determinada informação, segundo porque muitas das vezes a realização dos mesmos não é feita de modo aleatório. Assim, Lewis & Pizam (1981) afirmam que o propósito essencial de um questionário deve ser fundamentalmente a percepção da satisfação dos clientes e se esses irão regressar, o que muitas das vezes não é assimilado através da leitura dos questionários realizados pelas várias unidades hoteleiras.

Em função destas afirmações, é importante esclarecer que para obter a satisfação e lealdade dos clientes é necessário realizar uma gestão focada nesse objetivo. Isto é, criando questionários adequados e analisando sistematicamente os seus resultados, trabalhando em função das conclusões que destes advêm. Para que, posteriormente, seja delineado e coordenado um percurso com o objetivo de proporcionar um serviço de máxima qualidade, que satisfaça as necessidades e supere as expectativas dos clientes.

1.5. Insatisfação

É importante referir que existe a possibilidade de, através dos questionários, verificar situações de insatisfação por parte dos clientes. Esta poderá ser demonstrada através de avaliações ou comentários negativos que poderão desvendar algumas falhas no serviço prestado. Branco *et al.* (2010) afirmam que “atributos de insatisfação são aqueles que os clientes consideram como requisitos básicos do serviço, ou seja, um bom desempenho nesses atributos não é capaz de melhorar a avaliação da organização pelo cliente, porém um desempenho fraco irá gerar insatisfação nos consumidores.” Referindo, também, que os pontos críticos para a insatisfação dos clientes de um hotel são: a limpeza; a qualidade do serviço; o desempenho dos funcionários; e a tranquilidade da zona. Em concordância, Kotler e Keller (2006) explicam que um cliente insatisfeito é aquele que verifica um desempenho inferior ao esperado, isto é, o produto ou serviço esteve abaixo das expectativas que este tinha. Deste modo, podemos entender que a insatisfação é o sentimento negativo causado pela não confirmação do que era esperado pelo cliente detinha em relação ao produto ou serviço.

Hirschman (1970) afirma existirem três possíveis respostas à insatisfação: abandono (*exit*), vocalização (*voice*) e lealdade (*loyalty*). O abandono será não voltar a usufruir dos serviços

do hotel; a resposta por vocalização significa que o cliente tenta obter retorno ao expor a situação; e a lealdade que significa que o cliente não irá tomar qualquer atitude, retornando à unidade hoteleira. Já Day & Landon (1977) dividem as ações pós-insatisfação em privadas e públicas. As ações públicas existem quando o cliente procura a compensação da unidade hoteleira, reclamando nos órgãos competentes e tomando ações legais. Enquanto que as ações privadas incluem parar de comprar e/ou utilizar o *word-of-mouth* para expor a sua insatisfação e avisar amigos, família e conhecidos do sucedido. Esta última situação pode – e deve – ser evitada através da análise dos questionários de satisfação.

É importante não esquecer que a insatisfação é uma ameaça à lealdade e retenção de clientes, devendo ser analisada e resolvida da melhor forma para que a unidade hoteleira não perca o cliente. Impedindo, igualmente, a comunicação negativa através do *word-of-mouth* (ação privada). Através da análise dos questionários os gestores hoteleiros podem verificar as situações de insatisfação por parte dos seus clientes, procurando a melhor forma de reverter a situação. Pois, como afirma Kotler (2008), os clientes insatisfeitos e desapontados não são necessariamente clientes perdidos, desde que as empresas criem procedimentos eficientes para a recuperação da boa vontade do cliente. Podendo, assim, conseguir o retorno dos clientes insatisfeitos e aperfeiçoar o serviço em prol da melhoria contínua, impedindo a repetição da falha.

Logo, só é possível encontrar casos de insatisfação se a unidade estiver atenta à satisfação do cliente – analisando-a. Pois, se a unidade hoteleira diagnosticar e resolver a situação de forma eficiente é possível inverter a situação e impedir a perda do cliente.

Este capítulo serve de introdução para o capítulo IV, onde é sugerida à unidade hoteleira em que foi realizado o estágio uma reestruturação dos seus questionários e análise da satisfação dos clientes. O que, através da leitura desta revisão da literatura, confirma e consolida a enorme importância que esta tem para qualquer empresa, justificando e incentivando a adoção da sugestão realizada.

Capítulo II. The Vintage House Lisboa Hotel

2.1. O Grupo NAU

NAU *Hotels & Resorts* é um grupo recente, lançado a 18 de dezembro de 2014 pela ECS Capital – a maior gestora de fundos de reestruturação em Portugal. A cadeia hoteleira foi assim reestruturada e rebatizada pela empresa, tendo a finalidade de “amparar” os empreendimentos que faziam parte do portfólio da antiga marca CS.

Segundo o diretor do grupo e antigo secretário de estado do Turismo, Pedro Almeida (2014, Conferência de imprensa para o lançamento da nova marca), “ao agregar todos os ativos debaixo de uma mesma marca conseguimos mais parcerias, mais eventos e mais vantagens do que se os hotéis estivessem a ser geridos de forma individual”. Atitude essa, que será uma tentativa de acabar com o tóxico passado associado à antiga marca, com o objetivo de crescer e melhorar o seu posicionamento na hotelaria nacional.

O grupo NAU *Hotels & Resorts* torna-se, assim, um novo e forte operador hoteleiro em Portugal, capaz de melhorar a oferta turística portuguesa e de atrair os mais exigentes mercados nacionais e internacionais. A marca conta com 10 unidades de 4 e 5 estrelas distribuídas pelo centro e sul do país e três campos de golf situados no Algarve: Salgados, Morgado e Álamos Golf Course. Uma marca distinta com 1300 unidades de alojamento, cerca de 3300 camas e aproximadamente 850 colaboradores.

Quadro 1 Distribuição da cadeia hoteleira NAU

Portugal	Lisboa	The Vintage House Lisboa
		Palácio do Governador
	Alentejo	Lago Montargil e Vilas
	Algarve	São Rafael Suites
		São Rafael Atlântico
		Salgados Dunas Suites
		Salgados Palace
		Salgados Palm Village Apartments & Suites
		Salgados Vila das Lagoas Apartments
	Morgado Golf & Country Club	

Fonte: NAU Hotels / Elaboração Própria

Como se pode ver no quadro 1, a cadeia hoteleira tem hotéis no centro e sul do território português conseguindo, deste modo, abranger a cidade, o campo e a praia: o hotel do Alentejo encontra-se na categoria de campo, dando a possibilidade aos seus clientes de aproveitar a natureza e a serenidade da região; os hotéis do Algarve são destinados ao mercado de Sol & Praia, colocando-se na categoria de praia e transportando os clientes a um ambiente de férias e calor; por último, os hotéis cidade são os que se situam em Lisboa, onde os seus clientes podem usufruir de toda a cultura e vivacidade da metrópole.

A marca irá diferenciar-se através do enfoque no cliente por meio da assinatura “*Leading Guest Happiness*”, referência que tem como objetivo despertar no cliente um sentimento de felicidade e deleite aquando da utilização dos serviços NAU. Comprometendo-se a cumprir os níveis de serviços pré-estabelecidos e a responder às necessidades e desejos dos seus clientes através da competência e capacidade das suas equipas e infraestruturas de elevada qualidade. Conduzindo, desta forma, a uma crescente fidelização dos antigos e novos clientes da marca.

O conceito NAU remete para a descoberta de novos mercados e territórios tal como foi feito, em tempos, pelos ancestrais portugueses. A escolha do nome, para além de abarcar o conceito essencial da marca, foi feita mediante a sua sonoridade, fácil dicção e memorização. Além de que permitiu, assim, uma dupla interpretação da palavra pois em inglês poderá soar a “now”, que traduzida conduz aos novos atributos da marca: nova e moderna. Criando, deste modo, o lema utilizado pelo grupo: “O Presente e o Futuro, agora, são NAU!”. O seu logotipo (figura 1) representa a curva da vela de uma nau, na sua simplicidade, ao mesmo tempo que tenta realçar a serenidade, força, estabilidade, harmonia e dinamismo da marca. Sentimentos que a ECS pretende transmitir aos futuros clientes NAU, com o objetivo de liquidar todos os aspetos negativos que ainda poderão estar presos à antiga marca.

Figura 1 - Logotipo Nau Hotels & Resorts



Fonte: Base de dados do hotel, 2015

Com uma nova cultura empresarial, a NAU criou valores como: Confiança, Dedicção, Dinamismo e Inovação, que foram inculcados aos seus colaboradores e devem traduzir-se no serviço que é prestado aos seus clientes. Valores esses, que são complementados com formação técnica e comportamental das várias equipas.

Segundo Nuno Leandro (diretor do hotel) a visão da NAU traduz-se em: “*Ser um grupo pioneiro na conceção de um mercado hoteleiro customizado e diferenciado no sector, com vista a um desempenho de excelência no preenchimento das necessidades de todos os stakeholders*”.

E a sua missão é definida da seguinte forma: “*O grupo NAU Hotels & Resorts pretende afirmar-se como grupo líder nacional de hotelaria numa relação de confiança e qualidade para todos os stakeholders com o objetivo de abrir mercados, construir novos*

consumidores e oferecer produtos que a concorrência não pode alcançar na customização especializada de cada unidade hoteleira.”.

O que nos faz concluir que, através da marca NAU *Hotels & Resorts*, a ECS pretende entrar no mercado destacando-se, desde início, pela diversidade das suas unidades de alojamento e pela oferta distinta de experiências únicas e enriquecedoras. Readquirindo, então, a confiança dos mercados e dos *stakeholders*.

2.2. *The Vintage House Lisboa Hotel*

2.2.1. Descrição do Hotel

The Vintage House Lisboa é uma unidade hoteleira classificada com 5 estrelas, inaugurada em 2010 pela antiga marca CS e pertence, de momento, à cadeia hoteleira NAU *Hotels & Resorts* – gerida pela ECS Capital.

O hotel situa-se numa zona privilegiada no centro de Lisboa, entre a Avenida da Liberdade e o Príncipe Real. Esta localização possibilita um fácil acesso por parte dos clientes não só à chegada/partida, mas, também, quando tentam deslocar-se para outros pontos da cidade ou do país; uma vez que se encontra junto de vários pontos de autocarros, de duas estações de metro, de um ponto de táxis e a, aproximadamente, 8km do Aeroporto de Lisboa. O hotel localiza-se, também, junto de vários locais emblemáticos da cidade, tais como: o Bairro Alto, o Miradouro de São Pedro de Alcântara, a Praça Marquês de Pombal, o Parque Eduardo VII e, como já foi referido, a famosa Avenida da Liberdade. Outras atrações turísticas como teatros, museus e monumentos também se encontram relativamente perto e com fáceis acessos.

Este *boutique* hotel, tal como o nome sugere, tem um ambiente sofisticado e acolhedor onde o *design* moderno é contrastado com uma decoração *vintage* inspirada na Lisboa de há décadas atrás. Esse apontamento *vintage* é feito em todos os recantos da unidade hoteleira através de um mobiliário contemporâneo com fortes alusões ao passado e uma especial atenção ao detalhe. As imagens a preto e branco de locais emblemáticos da Lisboa

antiga, espalhadas por todo o hotel, fazem despertar nos hóspedes e clientes externos uma forte paixão e curiosidade pela cidade.

O *The Vintage House Lisboa* é um hotel de médias dimensões com 56 unidades de alojamento, que perfazem um total de 93 camas. Os quartos estão divididos nas seguintes categorias: 41 quartos superiores, 12 quartos *deluxe* e 3 suites. Onde somente um quarto está preparado para hóspedes de mobilidade reduzida.

Dos 53 quartos indicados, é importante referir que apenas 16 são duplos (cama de casal) e 37 são *twin* (duas camas). Situação vantajosa uma vez que o hotel recebe tanto turistas de negócios como famílias, sendo bastante proveitoso (a nível da taxa de ocupação) ter mais de 66% do hotel composto por quartos *twin* (procurados pelos turistas de negócio) que facilmente se transformam em quartos duplos (procurados pelas famílias). Para o segmento das famílias existe, também, a possibilidade de tornar 30 dos 53 quartos em triplos (com cama extra) e de alojar uma família até 4 elementos nas suites.

As unidades de alojamento dispõem de: ar condicionado; telefone; televisão com diferentes canais internacionais, VOD e porta USB; internet wi-fi gratuita; cofre; secador; minibar.

2.2.2. Serviços Complementares

Como serviços complementares ao alojamento existem quatro pontos de F&B, um SPA, um estacionamento coberto (pago) e um ginásio. Os clientes que ficam alojados no hotel podem usufruir de wi-fi gratuito - não só nos quartos, mas, também, nas áreas comuns. Esta possibilidade estende-se aos clientes que usufruem dos serviços de conferências, reuniões ou eventos. Existe, ainda, um espaço no lobby onde os clientes podem encontrar à sua disposição um computador fixo com internet. No anexo I encontram-se imagens dos vários espaços da unidade hoteleira apresentados seguidamente.

- Restauração

O *The Vintage House Lisboa* oferece excelentes experiências a nível da gastronomia e da enologia, detendo 4 *outlets*¹ de F&B: 1 restaurante, 2 bares e 1 snack-bar. Estes diferentes *outlets* visam conseguir uma maior abrangência das necessidades dos seus clientes dando, desse modo, a possibilidade de usufruírem de vários tipos de sensações e paladares.

O Restaurante *Vintage* é um local acolhedor e requintado onde os clientes podem desfrutar de vários pratos típicos da gastronomia portuguesa e degustar os vinhos do nosso país. Partilhando quase o mesmo espaço, encontra-se o *The Vintage* Snack-Bar que proporciona um ambiente mais descontraído, igualmente acolhedor, onde os seus clientes poderão saborear desde um ligeiro *snack* a uma refeição completa.

Para descontrair, o hotel dispõe de dois bares: um deles panorâmico – o *rooftop* bar Varanda do Castelo, situado no penúltimo piso do hotel, onde os clientes poderão usufruir de uma magnífica vista sobre parte da cidade de Lisboa que inclui o Castelo de São Jorge e o rio Tejo – e outro situado no lobby do hotel – The Lobby Bar, espaço que proporciona um fresco para dias quentes ou uma chávena de chá junto à lareira em tempos de chuva.

Os clientes poderão, também, usufruir de refeições no quarto já que o hotel tem um serviço de *Room-Service* 24 horas, embora com oferta reduzida no período entre a meia-noite e as sete da manhã.

- Reuniões E Eventos

A pensar nos clientes MICE, o hotel conta com a sala multifuncional Príncipe Real – um espaço dedicado a eventos, reuniões e conferências. Esta pode ser dividida, sempre que necessário, em duas salas de tamanho menor – Sala Príncipe Real I e II, ambas iluminadas com luz natural e equipadas com sistemas de som, luz e imagem.

¹ Pontos de venda.

Relativamente a eventos as possibilidades são mais alargadas uma vez que, para além da mencionada Sala Príncipe Real, há a possibilidade de usufruir da zona do *lobby* do hotel (que conta com o apoio do Lobby Bar) e da zona da Varanda do Castelo (um espaço ao ar livre que dispõe de um bar e minicozinha).

Quadro 2 - Salas Multifuncionais do VHL

SALAS	C x L x A* (m)	M ²	Plateia	Escola	U	Cabaret	Cocktail	Banquete
PRÍNCIPE REAL ^{LN} / 1	8,5 x 12,5 x 2,9	105,6	108	96	36	50	150	100
SALA MULTIUSOS								
PRÍNCIPE REAL I ^{LN}	8,5 x 7,4 x 2,9	58,0	57	39	24	20	50	40
PRÍNCIPE REAL II ^{LN}	8,5 x 5,2 x 2,9	47,6	48	30	21	15	50	30
LOBBY BAR ^{LN}	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	150	n/a
VARANDA DO CASTELO ^{LN}	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	60	40

LN = Tem Luz Natural. | 1 = Ver na planta as várias configurações possíveis. | * Medidas aproximadas.

Fonte: Base de dados do hotel

Tal como podemos verificar através do quadro 2, as cinco possibilidades podem ser organizadas e coordenadas consoante as necessidades de cada cliente e a disponibilidade do hotel, tornando a oferta mais versátil e diversificada.

- *The Vintage SPA*

Para um momento de harmonia, um aumento de energias ou relaxamento dos seus clientes, o hotel criou o *The Vintage SPA*. Um espaço contemporâneo com uma decoração elegante que possui dois gabinetes de tratamentos, uma piscina interior aquecida com hidromassagem, sauna, banho turco e duche Vichy. Neste local os clientes podem encontrar tratamentos de corpo e rosto, hidroterapia, técnicas de massagem e depilação. É importante referir que os serviços do SPA estão, também, abertos a clientes externos.

De seguida, é traçada a estrutura organizacional da unidade hoteleira bem como a sua caracterização e enumeração dos vários departamentos que se encontram fora das instalações do hotel.

2.2.3. Estrutura Organizacional

A administração do *The Vintage House Lisboa* encontra-se a cargo da já referida empresa ECS Capital e a sua direção está à responsabilidade do diretor geral e seu assistente. Estes têm como principais funções dirigir, coordenar, controlar e realizar a ponte entre os departamentos em sede e o hotel.

Os departamentos centrais encontram-se divididos em duas sedes - uma em Lisboa e outra no Algarve – e têm como principal função realizar uma gestão transversal a toda a cadeia hoteleira. Estes departamentos são: Recursos Humanos, Comercial, *Tour Operator*, Golfe, *Corporate*, Administração, Direção Financeira, Direção e Controle de Gestão, Reservas, Tesouraria e Marketing. Encontrando-se no hotel apenas os que se considera indispensáveis: *Housekeeping*, *Front-office*, F&B, Economato e Aprovisionamento, Manutenção e SPA (tal como se pode verificar no Organograma do hotel no apêndice I).

No total a unidade hoteleira conta com 46 colaboradores fixos, onde apenas os departamentos de *Front-office* e Manutenção não adicionam colaboradores extra. Ou seja, em períodos de maior necessidade de recursos humanos, o hotel tem como principal solução a aquisição de colaboradores extra e estagiários. Solução que leva a um aumento do trabalho exigido aos colaboradores fixos do hotel, pois estes são responsáveis por ensinar e supervisionar o trabalho realizado pelos elementos externos. Esta situação não contribui para um aumento salarial dos colaboradores, mas apenas para a criação de um banco de horas, que são repostas quando o hotel se encontra com fraca ocupação ou em casos de extrema necessidade do colaborador.

2.2.4. Dados dos clientes

No que diz respeito ao motivo de deslocação dos hóspedes VHL, são principalmente os negócios e o lazer, o que afeta negativamente a estada média que este possui – apenas 1,8 noites (Nuno Leandro – diretor do VHL). No entanto, estas motivações influenciam positivamente a forte ocupação média anual - 83,82% em 2014 e 87,45% em 2015, o que nos confirma a ausência de sazonalidade no hotel. Quanto à idade dos clientes, esta é muito

diversificada uma vez que o VHL é procurado por várias faixas etárias sendo errado indicar uma idade média dos turistas que o elegem para pernoitar.

No que diz respeito aos principais mercados, estes encontram-se na seguinte ordem: em primeiro lugar o mercado Francês, em segundo o Alemão, seguido do Inglês e do Espanhol, encontrando-se em quinto lugar o mercado nacional.

2.2.5. Segmentos de Mercado

A segmentação de mercado é, tal como o nome indica, a divisão do mercado em grupos homogêneos, isto é, agregando os compradores que dispõem de características similares. Ao definir estes grupos com necessidades, desejos e comportamentos idênticos, torna-se mais simples definir as estratégias a ter com cada um deles.

Segmentar os mercados é um processo que todas empresas, de todos os sectores, deveriam realizar. Economizando os recursos ao concentrarem os seus esforços no público que pretendem atingir e realizando as suas estratégias de forma mais focada. Relativamente ao *The Vintage House Lisboa*, os principais segmentos de mercado são: MICE, *Corporate*, *City Breaks* e *Lazer*, acabando por dividir os hóspedes do hotel em duas direções, os que vêm a negócios e os que pretendem explorar e aproveitar a capital.

O segmento MICE é baseado, essencialmente, em grupos que procuram a oferta hoteleira com a finalidade de realizar reuniões, conferências, eventos e/ou exposições. Os principais alvos deste segmento são empresas, marcas ou pessoas que procuram hotéis de pequenas dimensões, com um ambiente acolhedor, mas com todas as facilidades e equipamentos essenciais. Possibilitando, em alguns casos, tornar a unidade hoteleira dedicada a 100% ao cliente, isto é, o hotel fica exclusivo do cliente quer a nível de alojamento quer das zonas referentes a reuniões e eventos.

No caso do segmento *Corporate*, este consiste nos clientes que se encontram na cidade a negócios e pretendem um hotel para pernoitar durante um determinado período. Uma vez que o VHL está localizado numa área repleta de grandes empresas, torna-se o hotel ideal

para este tipo de clientes. Este segmento influencia bastante a receita do Restaurante e Snack-Bar *Vintage*, visto este tipo de cliente optar por realizar várias refeições nestes.

A principal motivação do segmento City Breaks é conhecer o máximo da cidade (atrações turísticas, gastronomia, entre outros) num curto período de tempo. Este é, sem dúvida, o segmento de mercado mais significativo para o VHL, pois é o mais abundante e aquele que mais influencia a já mencionada estada média de apenas 1,8 noites (Nuno Leandro – diretor do VHL). O VHL é procurado por este tipo de cliente devido à sua localização e fácil acesso, que permite ao cliente deslocar-se facilmente do hotel para qualquer ponto turístico e vice-versa.

Em relação ao segmento Lazer, este procura em Lisboa experiências que lhe proporcionem momentos prazerosos onde possam também descansar e relaxar enquanto usufruem da cultura e paisagens da cidade. Este tipo de cliente opta pelo hotel tendo em conta os serviços que oferece – o relaxante SPA, a maravilhosa vista do bar panorâmico, os espaços acolhedores e o facto de estar localizado no centro da cidade, mas numa zona calma e sossegada.

2.2.6. Política de Vendas e de preços

As vendas do *The Vintage House Lisboa* são realizadas de forma direta ou indireta. Diretamente – através das Reservas via telefone ou e-mail, do *site* ou da própria receção do hotel – e indiretamente – através de operadores turísticos e agências de viagens. Todavia, é importante referir que estas são feitas, maioritariamente, através das Reservas e em operadores turísticos como a Booking.com e a Expedia.

Os preços do alojamento são estipulados pelo Diretor do hotel e pelo *Revenue Manager*, realizando-os com o apoio dos relatórios dados pelo *software* Hotel Channel Manager da ChannelRush². Uma vez que não existe sazonalidade na cidade de Lisboa, o valor do alojamento vai variando consoante alguns eventos da cidade (por exemplo, a final da

² Empresa de software para a hotelaria.

Champions League 2014 ou “O Chocolate em Lisboa”) e as épocas do ano (Natal, Passagem de Ano, Carnaval e Páscoa).

2.3. Análise Micro Ambiental

Portugal está integrado na maior região turística do mundo – Europa, que representa mais de 50% do turismo internacional e 43% das receitas turísticas. O que complementado com a privilegiada posição geográfica do país, “ponta de entrada e de saída” da Europa, faz de Portugal o “cantinho” ideal para quem procura uma ampla riqueza cultural, natural, patrimonial e um clima mediterrâneo (Turismo de Portugal, 2014).

Como é referido em várias notícias e revistas do sector turístico “Portugal está na moda para fazer turismo”, sendo distinguido com prémios e artigos nos mais prestigiados media internacionais. Tornando o sector turístico num forte contribuinte para o Produto Interno Bruto (5,8% em 2013) – uma mais valia para a economia do país. Enquanto que, como afirma o Conselho Mundial de Viagens e Turismo, a participação do turismo no PIB europeu representa apenas 3,1% e no PIB mundial 2,9% (WTTC, 2014). O que demonstra a grande importância do sector para o desenvolvimento e recuperação da economia portuguesa, das taxas de emprego, exportações e investimento.

A distinção do turismo português poderá estar, sem dúvida, agregado às novas tendências do Turismo: maior interesse cultural, maior procura por experiências únicas e verdadeiras, maior facilidade de realizar reservas *online* e o crescimento do mercado de *short/city breaks*. Bem como a maior presença de companhias *low-cost* nos aeroportos portugueses e o crescente surgimento de novas rotas aéreas, que facilitam a deslocação dos turistas estrangeiros ao nosso país. Adicionando a receptividade do povo português e a capacidade de adaptação dos profissionais hoteleiros, que irá manter, eventualmente, a onda de interesse por Portugal (Turismo de Portugal, 2014).

Agregado ou incorporado neste sector está o hoteleiro, razão e parte essencial do progresso anteriormente descrito. Pois sem o investimento, evolução e crescimento desse, não teria sido possível atingir o reconhecimento internacional do país.

2.3.1. Análise do Sector Hoteleiro

Segundo o Turismo de Portugal, o mercado hoteleiro nacional conta com 2.033 estabelecimentos hoteleiros: hotéis, hotéis-apartamento, pousadas, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos e outros. Traduzindo-se em 137.488 quartos e 48.937,8 milhões de dormidas, capazes de realizar em 2015 cerca de 2.479.870 milhares de euros de proveitos globais ao sector. Estes valores superaram os de 2014, mostrando que o país tem possibilidade de melhorar e evoluir.

Destacando-se de todas as regiões, até mesmo das mais badaladas a nível turístico na última década (Madeira e Algarve), Lisboa tem assistido a uma forte evolução não só a nível do fluxo de turistas, mas, também, do crescente investimento em unidades hoteleiras. A região terminou o ano de 2015 com 337 estabelecimentos hoteleiros, representando 16,6% da oferta nacional, onde 38 são hotéis de cinco estrelas. Uma oferta hoteleira variada e capaz de satisfazer os vários segmentos da procura turística que chega à capital portuguesa (Turismo de Portugal, 2014).

Relativamente às dormidas Lisboa representa 25,12% do valor nacional, fazendo assim um total de mais de 12 milhões. Apresentando uma subida nos milhares de dormidas verificados em 2014 e mantendo-se em 2º lugar no que diz respeito às dormidas de residentes (21% do total nacional) e ao mercado externo (27% do total nacional). Assim, a área metropolitana de Lisboa transformou-se num dos “holofotes turísticos” de Portugal, contando com o aumento absoluto mais acentuado do país, relativamente às dormidas de estrangeiros – mais 6,9% comparativamente com o ano de 2014 (Turismo de Portugal, 2014).

Os principais mercados da metrópole são: Espanha, França, Alemanha, Brasil e Reino Unido. Constituindo 4,7 milhões de dormidas e 50% da quota da procura externa, constatando o aumento de 5,9% face a 2014. E a estada média dos mercados externos foi de 2,6 noites e dos mercados interno 1,8 noites. Situação que vem confirmar a proeminente tendência dos *short/city breaks* para a região (Turismo de Portugal 2014).

A taxa de ocupação (quarto) em 2015 teve um total de 71% na região de Lisboa, onde 55% pertence a turistas estrangeiros. Colocando a metrópole em segundo lugar a nível nacional,

depois da Madeira e seguida do Algarve, mostrando, assim, uma subida perante as taxas apresentadas no ano anterior. E destacando a forte evolução que o turismo desta região tem sofrido ao conseguir superar os altos valores apresentados pela região do Algarve durante tantos anos (Turismo de Portugal 2014).

Os estabelecimentos da região de Lisboa obtiverem, em 2015, 772.090 milhares de euros, representando 31,13% dos proveitos globais do país. Já os hotéis de cinco estrelas representaram 36,8% dos proveitos da região, apesar de se encontrarem em 4º lugar no ranking das tipologias com maior ocupação da cidade (Turismo de Portugal 2014).

Os dados explanados pelo Turismo de Portugal demonstram a evolução que a hotelaria tem sofrido ao longo dos últimos anos, aumentando o número de estabelecimentos, proveitos e dormidas. Mas, também, incrementando a crescente e impetuosa concorrência que se vive na área metropolitana de Lisboa. Assim, é necessário que o *The Vintage House Lisboa* analise a sua concorrência e os seus segmentos de mercado para que continue ativo neste que é um mercado bastante dinâmico. Identificando as unidades hoteleiras que atuam (com sucesso ou não) nos mesmos públicos-alvo e analisando-as (pontos fortes e fracos), com o objetivo de realizar estratégias e campanhas de marketing para se destacar dos concorrentes e preparar “defesas” quando estes estiverem em “ação”.

3.2.2. Análise da Concorrência do VHL

O *The Vintage House Lisboa* tem a sua própria concorrência, direta ou indireta, que não só o incentiva para um maior crescimento como o motiva para o aumento da qualidade dos seus serviços. Situação que deve ser analisada de forma a encontrar um posicionamento único que permita alcançar vantagem competitiva perante os concorrentes.

É importante que o hotel não olhe apenas para as suas forças e fraquezas, mas, também, para as dos seus concorrentes – a forma como atuam e se destacam dentro do seu segmento de mercado. Ou seja, é necessário obter o máximo conhecimento para que, posteriormente, o hotel consiga definir estratégias que melhorem a sua posição tendo em conta a sua concorrência.

Com a finalidade de avaliar a concorrência do hotel e obter a sua posição em relação à mesma, criamos os seguintes critérios de avaliação:

- O preço;
- O nível de classificação dos hotéis;
- A sua localização em relação à Avenida da Liberdade;
- A capacidade de alojamento;
- A capacidade de receber o segmento MICE (Salas Multifuncionais);
- As suas facilidades;
- A avaliação *online* no *site* Booking.com.

Estes critérios serão a razão pela qual o cliente opta por um determinado hotel em detrimento do VHL, embora tenham sido ponderados, também, outros critérios de avaliação como o *wi-fi* gratuito, as acessibilidades e os serviços oferecidos. Contudo, estes não foram tidos em conta para realizar a avaliação pois eram semelhantes nos vários hotéis em questão.

Relativamente à seleção da concorrência do *The Vintage House Lisboa*, esta foi realizada em conjunto com o diretor e o seu assistente e teve como finalidade identificar os principais concorrentes do hotel. Posteriormente, foi feita uma análise aos vários hotéis através dos seus *websites*, bem como dos *sites* da Booking, do TripAdvisor e da Trivago.

Os concorrentes selecionados foram:

1. Lisboa Plaza Hotel – um clássico da hotelaria da cidade de Lisboa, classificado com 4 estrelas. Este hotel conta com 106 quartos e 6 salas multifuncionais, com uma decoração contemporânea e acolhedora. Iniciou a sua remodelação em 2014 e prevê o seu término em 2016. Localiza-se a 50 metros da Avenida da Liberdade
2. Britânia Hotel – classificado como um edifício histórico, acompanha a hotelaria lisboeta desde os anos 40. Um hotel charme de 4 estrelas, com 33 quartos. Está localizado a 200 metros da Avenida da Liberdade.
3. NH Liberdade Hotel – integra a marca *NH Collection* do grupo *NH Hotels*, conta com 83 quartos e 3 salas multifuncionais. Passou por um processo de remodelação

no final do ano de 2015. Está classificado com 4 estrelas e localiza-se em plena Avenida da Liberdade.

4. Heritage Avenida da Liberdade Hotel – um edifício do século XVIII, situado em plena Avenida da Liberdade. Um hotel charme de 4 estrelas com 42 quartos e apenas 1 sala multifuncional.
5. Bessa Hotel – um hotel recente, classificado com 4 estrelas e situado em plena Avenida da Liberdade. Conta com 113 quartos e 4 salas multifuncionais, todo ele com uma decoração que alia o *vintage* ao design moderno.
6. Bairro Alto Hotel – classificado com 5 estrelas, situa-se entre o Bairro Alto e o Chiado, estando a 1 quilómetro da Avenida da Liberdade. É um boutique hotel com 55 quartos e apenas 1 sala multifuncional.

Estes 6 concorrentes foram escolhidos, não só por partilharem segmentos de mercado e algumas características, mas, essencialmente, por serem hotéis de charme com uma decoração contemporânea e um ambiente acolhedor. Requisitos que fazem parte da escolha dos clientes que procuram o VHL.

➤ **Análise da concorrência em função dos critérios selecionados**

Após determinar a concorrência e os critérios de avaliação, foi realizada uma pesquisa (apêndice II) que auxiliou a elaboração da análise da concorrência da unidade hoteleira, em função dos critérios anteriormente referidos. Esta a análise está dividida pelos diferentes critérios terminando com as vantagens competitivas que o *The Vintage House Lisboa* detém perante a sua concorrência.

- **O nível de classificação dos hotéis**

Para a maioria dos segmentos de mercado, a classificação dos hotéis é um dos principais critérios para realizarem a sua escolha, visto que esta classificação poderá garantir-lhes determinadas condições e serviços.

Relativamente à concorrência do *The Vintage House Lisboa*, esta é maioritariamente de 4 estrelas, sendo apenas o Bairro Alto Hotel o único que se classifica, igualmente, com 5

estrelas. Podemos concluir assim, que em relação à classificação, o VHL e o Bairro Alto Hotel se destacam no grupo de concorrentes. Tornando-se uma mais valia quando os clientes dão prioridade aos hotéis de 5 estrelas (em relação à concorrência).

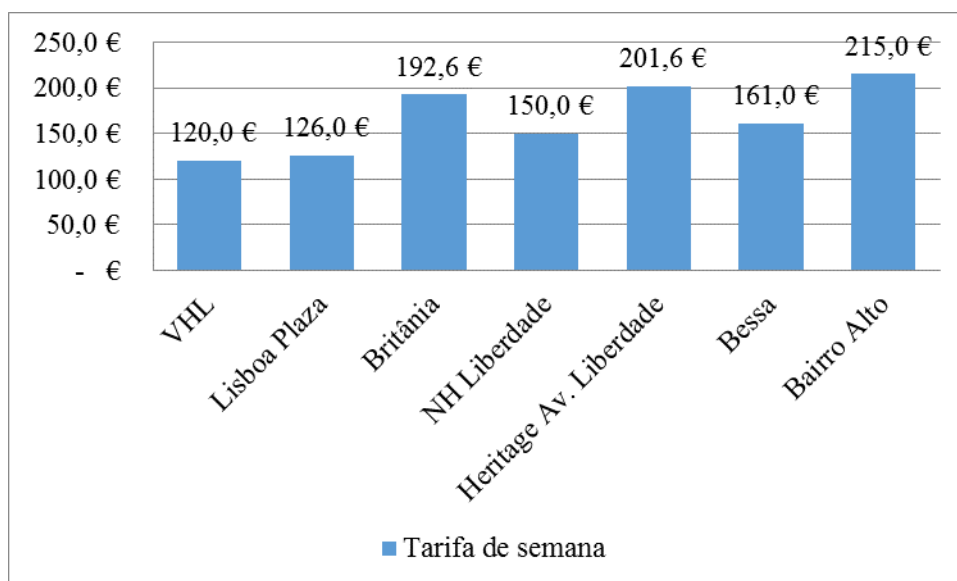
- **O Preço**

O preço de cada quarto é, sem dúvida, um elemento chave na escolha de um determinado hotel. No entanto, este valor deve ser atrativo, mas, também, justo em relação à empresa – balanço que deve ser feito pela mesma, com o objetivo de continuar competitiva ao mesmo tempo que adquire proveito.

Com a finalidade de comparar os preços entre a concorrência do hotel e os praticados pelo mesmo, foram selecionadas duas datas: uma durante a semana (de 05 para 06 de novembro de 2015) e outra durante o fim de semana (de 07 para 08 de novembro de 2015). A pesquisa foi realizada no *site* Booking.com, onde as tarifas recolhidas dizem respeito a um quarto duplo com pequeno-almoço incluído.

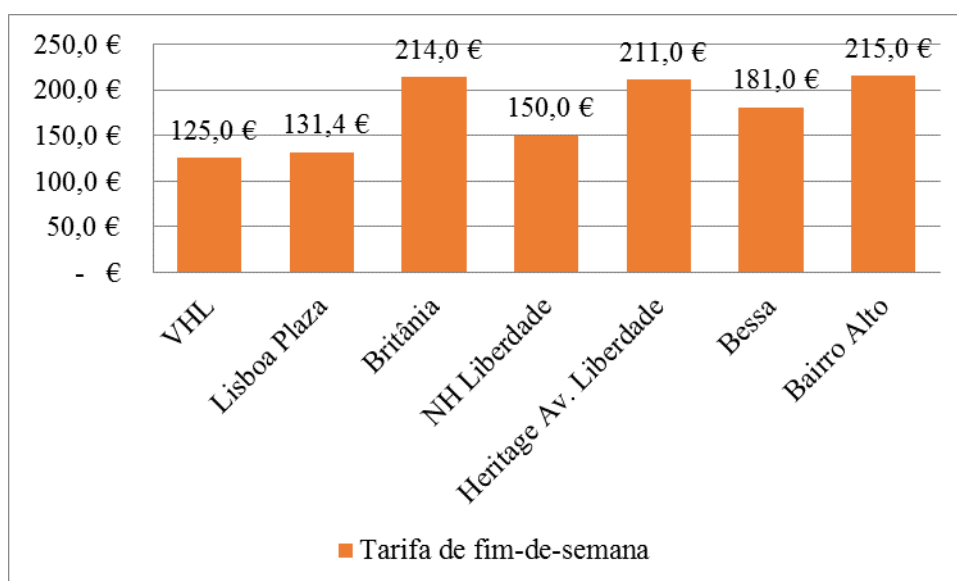
Ao analisar os gráficos abaixo 1 e 2, referentes às tarifas das datas acima mencionadas, podemos verificar que o *The Vintage House Lisboa* tem, em ambas as situações, a tarifa mais baixa do grupo. Situação que representa uma forte vantagem para o hotel e que poderá ser a razão pela alta ocupação que mantém ao longo de todo o ano. Esta vantagem estende-se aos restantes hotéis de 5 estrelas situados na cidade de Lisboa.

Gráfico 1 - Tarifa de semana da concorrência e do VHL



Fonte: Booking.com - Elaboração Própria

Gráfico 2 - Tarifa de fim de semana da concorrência e do VHL



Fonte: Booking.com - Elaboração Própria

No entanto, é importante referir que, visto ser um hotel 5 estrelas, o VHL poderá pôr em causa a sua credibilidade ao realizar preços tão baixos comparativamente com hotéis de classificação inferior ou igual ao mesmo. Contudo, esta é uma estratégia utilizada com objetivo de captar um maior número de clientes.

- **Capacidade de Alojamento**

Ao analisarmos a capacidade de alojamento podemos verificar que, no geral, são todos hotéis de média capacidade. O Bessa Hotel, com maior número de quartos do grupo (113 quartos), ocupa o primeiro lugar e, em último, com apenas 33 quartos, encontra-se o Hotel Britânia. O VHL não se destaca neste critério pois encontra-se a meio da tabela, ocupando o 4º lugar.

Contudo, é importante referir que, apesar da capacidade de alojamento estar diretamente ligada à capacidade de realizar proveitos, é igualmente importante que o hotel realize um serviço de excelência, que consiga fidelizar os seus clientes e gerar uma avaliação positiva, que não só melhore a sua imagem, mas, também, atraia novos clientes. O que faz-nos concluir que, apesar da maioria dos hotéis em análise serem de pequenas dimensões, esta situação possibilita um atendimento mais personalizado a cada hóspede.

Ainda que o VHL não se destaque neste critério, é pertinente mencionar que a sua capacidade de transformar os 37 quartos *twin* em *double* (duplo), caso haja necessidade, é uma grande mais-valia para o hotel. Não estando limitado pela tipologia desses mesmos quartos.

- **A capacidade de receber o segmento MICE (Salas Multifuncionais)**

Uma vez que Lisboa é um polo muito importante ao nível dos negócios, faz com que este critério seja de extrema importância – tornando-se numa forma extra de gerar proveitos e de dar a conhecer a unidade hoteleira.

Quanto à capacidade de receber o segmento MICE, é o Lisboa Plaza Hotel que lidera a vantagem competitiva com 6 salas multifuncionais, seguido do Bessa Hotel com 4 salas. Já o *The Vintage House Lisboa* encontra-se em 4º lugar com apenas duas salas funcionais, isto é, uma sala com possibilidade de se dividir em duas.

Neste caso, a capacidade do VHL para receber este segmento de mercado será sempre uma vantagem mesmo que conte com apenas uma sala multifuncional. Visto existirem grupos que procuram espaços pequenos e acolhedores para realizar os seus eventos, reuniões ou até mesmo conferências.

- **As suas facilidades**

Quanto às facilidades concedidas aos hóspedes, estas são, de um modo geral, bastante semelhantes se analisarmos a informação obtida e estruturada no apêndice II. Todos eles, com remodelações recentes ou inaugurados nos últimos anos, disponibilizam aos clientes estruturas novas com serviços de comidas e bebidas e parque privado.

No grupo destacam-se os hotéis com bar panorâmico como o Bairro Alto e o *The Vintage House*; tendência que chama muitos clientes externos e gera uma vantagem competitiva para com os restantes. Ainda assim, o VHL consegue destacar-se da sua concorrência ao ser o único com SPA – facilidade também muito em voga para quem procura a cidade a lazer.

- **A sua localização em relação à Avenida da Liberdade**

Como é de conhecimento geral, a Avenida da Liberdade é uma das avenidas principais e mais emblemáticas da cidade de Lisboa, como tal, foi avaliada a localização da concorrência em função da proximidade à mesma.

Lideram esta vantagem os hotéis NH Liberdade, Heritage Avenida da Liberdade e Bessa Hotel – que se situam em plena avenida. Apesar do VHL não se encontrar propriamente afastado da Avenida da Liberdade, situado numa das ruas paralelas à mesma, está em penúltimo lugar da tabela, seguido do Bairro Alto Hotel.

- **A avaliação *online* no site Booking.com**

Com a evolução tecnológica que o sector do Turismo tem sofrido a avaliação *online* tem ocupado, cada vez mais, uma posição muito relevante no que diz respeito à escolha dos clientes. Visto que grande parte dos turistas procura informações e avaliações *online* dos hotéis em plataformas como a Booking.com – o maior *site* de reservas do mundo – é importante avaliar constantemente a cotação da concorrência e do próprio *The Vintage House Lisboa*.

A análise da concorrência relativa à avaliação *online* nesta plataforma foi realizada com base na avaliação (de 0 a 10) deixada pelos clientes. Ao observar o apêndice II podemos

verificar que o hotel melhor avaliado é o Britânia, com 9,4 de pontuação, seguido dos hotéis Bessa e Heritage Avenida da Liberdade Hotel, ambos com 9,1. Com a pior avaliação está o VHL com 8,5 que, apesar de ser a avaliação mais fraca do grupo, é referida como “ótima” no *site* em questão. Esta pontuação poderia ser melhorada se houvesse um maior conhecimento das necessidades, expectativas e opiniões dos clientes, originando hóspedes satisfeitos que avaliam de forma positiva.

-Vantagens competitivas

De um modo geral, podemos afirmar que o hotel se destaca em 2 critérios: o preço e as facilidades. Oferece os melhores preços dentro da concorrência e do sector de hotéis de 5 estrelas em Lisboa, tornando-se bastante competitivo neste critério. E destaca-se nas facilidades através do SPA – sendo o único da sua concorrência a oferecer este serviço – e através da Varanda do Castelo – bar panorâmico que oferece experiências únicas a quem o frequenta.

A concorrência do *The Vintage House Lisboa* poderá vir a alterar-se com o aumento de unidades hoteleiras na cidade de Lisboa, dado que o mercado hoteleiro da região se encontra em crescimento. O que exige ao hotel uma constante monitorização e análise dos seus atuais e futuros concorrentes. Este deve estar preparado, canalizando os seus esforços em prol de um melhor posicionamento.

Todavia, existem outros fatores externos que podem influenciar a dinâmica de todo o mercado hoteleiro e afetar o posicionamento e as estratégias definidas quer do hotel quer da concorrência.

2.4. Análise Macro Ambiental - PEST

A análise PEST permite analisar os fatores externos que influenciam o hotel de forma direta ou indireta. Tal como a sigla indica, diagnostica os fatores **político-legais**, **económicos**, **socioculturais** e **tecnológicos**. O seu principal objetivo é fornecer ao hotel,

através de um acompanhamento contínuo destes fatores, informações que devem ser levadas em consideração na tomada de decisões e no delineamento estratégicas.

2.4.1. Fatores Político-Legais

Nos dias que correm, Portugal depara-se com uma situação governamental debilitada. Uma democracia regida por um acordo entre o PS (Partido Socialista), PCP (Partido Comunista Português) e BE (Bloco de Esquerda), liderada por António Costa, após moção de censura realizada em parlamento. Situação essa que influenciou negativamente o país através de uma instabilidade interpartidária.

Ainda assim, os vários governos que passaram pelo país têm-se mantido de acordo no que diz respeito ao turismo como uma das alavancas da economia do país, acabando por apoiar-se em medidas que visam combater a crise financeira. O que traz algumas repercussões desfavoráveis para o setor; o aumento do IVA na restauração (de 6% para 23%), por exemplo, que reduziu margens e diminuiu lucros junto dos departamentos de comidas e bebidas (Diário de Notícias, 2011).

Devido à forte importância do sector turístico, o governo português coordena e promove a valorização e sustentabilidade da atividade turística através da Secretaria de Estado do Turismo e da entidade pública Turismo de Portugal. Assim, vão sendo criadas, adaptadas e atualizadas algumas medidas que assegurem os padrões de qualidade dos serviços turístico-hoteleiros. Como é o caso da regulamentação em relação aos alergénicos – que passou a ser obrigatória no dia 13 de dezembro de 2014, obrigando os estabelecimentos de alimentos e bebidas a informar os clientes da presença de alimentos considerados alergénicos nos produtos colocados nos menus (Regulamento (EU) N°1169/2011 de 25 de outubro).

Para além disso, estas entidades promovem o país e as suas regiões, nacional e internacionalmente, através de feiras turísticas e campanhas publicitárias. Conseguindo, deste modo, que Portugal fique cada vez mais conhecido aos olhos dos turistas internacionais.

2.4.2. Fatores Económicos

Portugal encontra-se numa situação de crise económica, crise essa, que a Europa começou a atravessar e que, posteriormente, alastrou-se ao nosso país. Para combater esta recessão económica, Portugal recorreu a um resgate financeiro, realizado pelas entidades que formam a Troika: FMI (Fundo Monetário Internacional), BCE (Banco Central Europeu) e EU (União Europeia). O resgate teve início em 2011 e terminou no verão de 2015 (Carlos Santos Neves, 2015). No entanto, o país continua regulado por medidas impostas pelas entidades mencionadas. Toda esta situação fez com que o poder de compra interno e externo fosse diminuído, influenciando de forma negativa o sector do turismo em toda a europa.

Segundo o Diário de Notícias (2016), mesmo com as medidas de austeridade, o salário mínimo passou de 495 euros para 530 euros em janeiro do presente ano. Um aumento pouco significativo, onde não se espera grande influência no escasso poder de compra que a maioria dos portugueses detém, se tivermos em conta a inflação. No entanto, o objetivo é chegar aos 600 euros em 2019 sendo proposto pelo governo, no seu programa, que o salário mínimo suba para os 557 euros, em 2017, e para os 580, em 2018. Com estes aumentos graduais, é possível que haja uma subida do valor despendido em lazer - aumentando a procura interna.

Relativamente ao PIB, este aumentou 0,6% em 2014 e continuou a subir 1,5% em volume nos primeiros dois trimestres do ano 2015 (Instituto Nacional de Estatística, 2016). Como já foi referido anteriormente, Portugal é um dos países onde o turismo mais contribui para o Produto Interno Bruto – tendência que se espera crescente.

Deste modo, o desenvolvimento do sector do Turismo, juntamente com o aumento do salário mínimo, poderá vir a ser uma forte alavanca não só para a economia do país, mas, também, para todo o mercado hoteleiro – onde se insere o *The Vintage House Lisboa*.

2.4.3. Fatores Socioculturais

Ainda que os indivíduos estejam, de um modo geral, a perder o poder de compra, estes estão também a ganhar cada vez mais conhecimento e acesso à informação. Estando perante uma sociedade mais desenvolvida, mais informada e mais exigente, onde se assistiu a uma progressiva mudança sociocultural nas atitudes e preferências dos consumidores.

Esta sociedade começou a dar uma maior importância ao lazer, nomeadamente ao turismo, como forma de satisfazer a sua crescente necessidade de viajar e de conhecer outros lugares e culturas. Nos dias que correm, os indivíduos começam a viajar cada vez mais cedo e com maior frequência, mesmo que para isso tenham que usufruir de serviços *lowcost*. As suas escolhas passam, maioritariamente, por locais que já ouviram falar ou bastante aclamados nas redes sociais. (Turismo de Portugal, 2014)

É de salientar que Portugal está cada vez mais presente nas escolhas dos turistas, não só por ser mundialmente conhecido por meio de grandes figuras públicas, mas, também, através dos (crescentes) prémios que as cidades e os estabelecimentos hoteleiros têm recebido.

Todos estes aspetos socioculturais têm uma grande importância no que diz respeito à otimização dos recursos que cada empresa dispõe, pois é crucial conhecer as necessidades e desejos de cada cliente para que possam adequar os seus serviços aos mesmos.

2.4.4. Fatores Tecnológicos

Segundo Mendonça (2002, p.51), “ao contrário do que possa parecer à primeira vista o Turismo e as TIC podem ser consideradas duas faces de uma mesma moeda. Se se efetuar uma análise histórica da evolução do turismo facilmente se depreende que este está intimamente ligado à evolução tecnológica”.

Com o progressivo desenvolvimento da tecnologia em todos os sectores, podemos afirmar que atualmente os fatores tecnológicos têm uma enorme relevância dentro e fora das

empresas. A tecnologia encontra-se envolvida diretamente nas telecomunicações e na internet, gerando um forte impacto no mercado turístico bem como um infinito de possibilidades que as empresas poderão explorar futuramente. Com a evolução tecnológica tornou-se mais fácil a deslocação de pessoas pelos vários continentes, aumentou o conhecimento geral do ser humano sobre os destinos turísticos mundiais e cresceu a facilidade com que as empresas turísticas comunicam com os seus mercados e vice-versa. Deste modo, é extremamente importante que estas se adaptem às novas tecnologias, obtendo um progressivo conhecimento da sua evolução e retirando o máximo de vantagem através das mesmas.

Este avanço tecnológico concedeu ao VHL e à NAU *Hotels & Resorts* inúmeras possibilidades que tornaram os seus serviços melhores e mais adequados ao seu público-alvo. Tais como: a realização de uma gestão transversal através das sedes; a divulgação de todas as unidades do grupo e os eventos que nelas se realizam (através do *website* e da interação nas redes sociais); a venda direta aos consumidores (*software* de reservas), criando uma maior proximidade entre o hotel e o cliente.

2.5. Análise SWOT

A análise *SWOT* consiste numa ferramenta que permite às empresas explorar a sua realidade interna e externa, através dos seus Pontos Fortes (*Strengths*), Pontos Fracos (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Os dois primeiros pontos referem-se às vantagens e desvantagens que a empresa enfrenta em relação à concorrência – conjunto de fatores que podem ser controlados pela mesma. Já os últimos dois pontos não são controlados pela empresa, uma vez que dizem respeito à envolvente externa desta. Através deste conhecimento, a empresa poderá delinear estratégias para tirar o melhor partido das suas oportunidades e tentar defender-se da melhor forma das suas ameaças.

Quadro 3 - Análise SWOT do VHL

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Boa localização Capacidade de alojamento adequada Boas acessibilidades Preços competitivos Ambiente tranquilo Clima Ameno	Forte contratação de colaboradores extras Fracá promoção do hotel Fracá presença nas redes sociais Mau isolamento acústico Fracá análise da satisfação dos clientes.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Notoriedade da cidade de Lisboa Mercado hoteleiro nacional em expansão Maior visibilidade com o <i>rebranding</i> Tendência na procura de hotéis com SPA Parcerias estratégicas	Credibilidade débil da cadeia hoteleira Forte aumento da concorrência Crise económica europeia Diminuição do poder de compra

Fonte: Elaboração Própria

- **Pontos Fortes**

Boa localização – entre a Avenida da Liberdade e o Príncipe Real, numa zona tranquila, muito perto do centro da cidade e de vários pontos turísticos.

Capacidade de alojamento adequada – apesar de ser um hotel de médias dimensões, a sua capacidade de alojamento torna-se um ponto forte no que diz respeito ao sector MICE. Visto que grande parte das pequenas e médias empresas que recorrem aos serviços do VHL procuram exatamente um hotel com estas características para obterem a exclusividade das áreas de alojamento e eventos.

Boas acessibilidades – com estações de metro, autocarros e pontos de táxi bastante próximos, o hotel oferece aos seus clientes uma vasta possibilidade de chegarem até ele e de se deslocarem pela cidade.

Preços competitivos – como já foi apontado na análise da concorrência, os preços praticados pelo hotel são os mais baixos se comparados com os outros hotéis de 5 estrelas e com a sua concorrência direta.

Ambiente tranquilo – apesar de se encontrar no centro da capital portuguesa, o hotel oferece aos seus clientes um ambiente tranquilo não só dentro das suas instalações, mas, também, na zona que o rodeia.

Clima Ameno – sem verões muito quentes nem invernos muito severos, a cidade de Lisboa torna-se num ótimo destino turístico para qualquer altura do ano. Anulando a sazonalidade, que em muitas cidades do país é devida ao clima.

- **Pontos Fracos**

Forte contratação de colaboradores extras – ao recorrer a elementos externos para compensar a falta de recursos humanos em picos de trabalho, consegue-se uma redução de custos relativos ao pessoal. No entanto, estes nem sempre têm a experiência necessária nem são qualificados para o cargo; muito menos conhecem tão bem a estrutura e os produtos do hotel como os seus colaboradores. Isto faz diminuir a qualidade do serviço prestado pela unidade hoteleira.

Fraca promoção – devido, essencialmente, à lenta transformação que ocorreu aquando da mudança de marca, pode afirmar-se que existe uma débil aposta na promoção da unidade hoteleira. Isto é, a comunicação feita pela NAU é fraca e foca-se simplesmente no alojamento. Faltando a promoção de muitos eventos e espaços que o hotel tem para oferecer.

Fraca presença nas redes sociais – a realização de uma promoção como cadeia hoteleira nas redes sociais dilui, muitas vezes, o destaque que o hotel poderia ter caso tivesse uma presença única nestes mesmos canais de comunicação. Sendo mais proveitoso se o hotel tivesse total controle da sua presença nas redes sociais, dando a conhecer os seus produtos e eventos, focando-se nos seus públicos-alvo que, na grande maioria, não são comuns à restante cadeia hoteleira.

Mau isolamento acústico – a estrutura do edifício, apesar de recente, dispõe de um fraco isolamento acústico, gerando inúmeras reclamações durante os eventos tardios nas áreas públicas do hotel e nos quartos junto ao sistema de ar condicionado.

Fraca análise da satisfação dos clientes – apesar de utilizar os questionários de satisfação da marca (transversais a toda a cadeia hoteleira NAU), o VHL realiza uma débil análise aos resultados obtidos.

- **Oportunidades**

Notoriedade da cidade de Lisboa – com a crescente notoriedade da cidade de Lisboa a nível internacional, enquanto destino turístico, tende a aumentar o número de visitantes estrangeiros. Traduzindo-se numa grande oportunidade para a oferta turística e hoteleira da cidade.

Mercado hoteleiro nacional em expansão – em Portugal o sector hoteleiro continua a ser um mercado em expansão, não só porque o turismo tem cada vez mais relevância a nível económico, mas, porque, continua a ser um sector onde vale a pena investir.

Maior visibilidade com o rebranding – através da nova marca e da frescura que esta trouxe às unidades hoteleiras que nela se “amparam”, o hotel conseguiu uma maior exposição mediática e visibilidade. Isto é, com o aparecimento da nova marca NAU a unidade hoteleira adquiriu uma nova “cara” e foi mencionada em vários media nacionais.

Tendência na procura de hotéis com SPA – o turista está cada vez mais consciente das preocupações que deve ter com a saúde. Isto é, com o seu bem-estar físico e mental, não só no dia-a-dia, mas, também, durante as suas viagens. O que gera uma forte tendência para o turismo de saúde e para os hotéis com SPA.

Parcerias estratégicas – com a consolidação da nova marca e com o aumento da sua visibilidade nos mercados, poderão existir várias oportunidades no que diz respeito a parcerias com outras entidades e empresas (restaurantes, agências de viagens, operadores de circuitos turísticos, etc.). Traduzindo-se numa mais-valia que otimiza os proveitos e

dinamiza a unidade hoteleira, angariando parceiros que acrescentem valor ao hotel – atingindo interesses comuns.

- **Ameaças**

Credibilidade débil da cadeia hoteleira – ao estar agregado à recente marca *NAU Hotels & Resorts*, que vem de uma cadeia hoteleira que no seu término gerou alguma polémica e má reputação, faz com que esse vínculo possa representar uma ameaça. Justificando-se o *rebranding* e a construção de uma imagem mais positiva para que essa credibilidade se torne num ponto forte.

Forte aumento da concorrência – situação inevitável, tendo em conta a tendência de crescimento do sector e da oferta hoteleira portuguesa. Que representa uma forte ameaça para o VHL, uma vez que a área metropolitana de Lisboa é uma das regiões onde essa tendência é mais notada - o número de unidades de alojamento tem aumentado consideravelmente e prevê-se que assim continue nos próximos anos.

Crise económica mundial – devido à crise económica que se atravessa em Portugal e, também, na Europa poderá gerar-se algum constrangimento na procura turística. Situação que irá afetar o turismo de Lisboa e, possivelmente, baixar as taxas de ocupação da cidade. No entanto, apesar de ser uma ameaça, poderá ser sentida de forma subtil uma vez que as tarifas praticadas pelo hotel são bastante competitivas.

Diminuição do poder de compra – uma das consequências da crise económica que se instalou é a diminuição do poder de compra não só do turista português, mas, também, do turista estrangeiro. Com o custo de vida cada vez mais elevado e sem aumentos de ordenado, os cidadãos veem reduzida a percentagem monetária que sobra para o lazer, o que se traduz num decrescente usufruto da oferta turística.

Através desta análise SWOT tornou-se possível verificar quais os fatores que poderão alavancar o negócio do hotel, tornando-o mais forte perante a sua concorrência. Apoiando-se nos seus pontos fortes e oportunidades para delinear as suas estratégias, tirando o máximo partido destas. Bem como destacar quais os fatores que o VHL deverá ter em

atenção, de modo a neutralizar o impacto negativo que os seus pontos fracos e as suas ameaças poderão gerar.

De um modo geral, podemos afirmar que o hotel deve aproveitar o conhecimento adquirido através desta análise. Tendo em conta os seus pontos fortes e aproveitando a suas oportunidades, para se destacar da concorrência e captar um maior número de clientes. Devendo realizar um esforço por eliminar os seus pontos fracos e ameaças, de forma a evitar o seu impacto negativo na unidade hoteleira e empenhando-se em torná-los cada vez menos influentes.

Em suma, esta análise é uma forte mais-valia para o hotel visto que os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades permitem-lhe identificar os elementos que poderão influenciar o negócio de forma positiva ou negativa – possibilitando estabelecer as suas prioridades e o melhor trajeto para atingir os seus objetivos.

Após a caracterização e análise da unidade hoteleira, bem como da sua envolvente interna e externa, são descritas, no capítulo seguinte, as várias atividades desenvolvidas ao longo do estágio realizado na mesma.

Esta página foi deixada propositadamente em branco.

Capítulo III. Descrição das tarefas desenvolvidas no estágio

O estágio foi realizado com o objetivo de aumentar a percepção em relação à Gestão e Direção de unidades hoteleiras, interligando o conhecimento que foi transmitido na licenciatura e durante primeiro ano de mestrado com o conhecimento prático. Tornando-se crucial para a determinação dos objetivos profissionais.

A unidade escolhida foi o *The Vintage House Lisboa*, um hotel de médias dimensões onde foi possível passar por vários departamentos operacionais; com o objetivo de consolidar a experiência adquirida em estágios anteriores, assim como compreender a dinâmica da unidade hoteleira em questão. Após conhecer de forma integral toda a operação da unidade hoteleira, foi aceite a realização da segunda parte do estágio nos departamentos não operacionais. Onde foi possível desenvolver funções não operacionais de cada departamento e ser assistente das várias chefias. Deste modo, o estágio englobou a passagem pelos seguintes departamentos: *Housekeeping*, *F&B*, *Front-Office*, “Célula”, Econmato e, por fim, assistente das chefias e da Direção (tal como pode ser visualizado no apêndice III).

Nos subcapítulos que se seguem estão descritas: as principais atividades realizadas, a contribuição da estagiária, as competências adquiridas e as sugestões de melhoria para cada departamento.

3.1. Departamento de *Housekeeping*

O departamento de *Housekeeping* é responsável pela limpeza, arrumação e apresentação das áreas comuns do hotel e do alojamento dos hóspedes. É considerado um dos setores mais relevantes uma vez que “a boa ou má reputação do hotel será sempre obtida através do serviço de quartos, e não apenas pela categoria das suas instalações.” (Marques, 2007, p.193).

O estágio iniciou-se neste departamento e teve a duração de apenas três semanas, pois não era o primeiro contacto com o departamento de *Housekeeping*. O objetivo seria somente

observar o seu funcionamento e aprofundar os conhecimentos na gestão do mesmo. No entanto, foi permitido desempenhar todas as funções inerentes ao departamento, tais como: empregada de andares, áreas e lavandaria, governanta e assistente da governanta.

Este departamento subdivide-se em 3 secções – andares, áreas e lavandaria – coordenadas, supervisionadas e geridas pela governanta e subgovernanta. Como tal, é no início de cada dia que a governanta organiza e orienta os “trabalhos do dia” a serem realizados pelas colaboradoras destas secções.

➤ Andares

As colaboradoras responsáveis pelos andares estão encarregues da limpeza, desinfeção, arrumação e apresentação de todas as divisões das unidades de alojamento (quarto, casa de banho, e sala no caso das suites). Para isso, têm à sua disposição as *checklists*³ referentes a cada tipologia (quarto ou suite) e a cada condição (ocupados ou sujos que surgiram de uma saída). A realização da *checklist* surgiu com o intuito de executar todas as unidades de alojamento uniformemente e sem falhas. Isto, porque, cada uma tem a sua arrumação específica e deve ser apresentada sempre nas mesmas condições à chegada dos hóspedes. Para além destas funções cabe, também, às empregadas de andares repor e controlar o consumo dos minibares, através de um documento com uma tabela onde é preenchido o item consumido e qual o quarto. Este documento é entregue, posteriormente, ao responsável de F&B que irá faturar os consumos de minibar em sistema. No entanto, a contabilização, gestão de *stocks* e reposição dos minibares está somente ao encargo da Governanta.

É responsabilidade das empregadas de andares, ao fim de cada turno, a limpeza, organização e reposição do material necessário no seu carrinho de trabalho, para que no dia seguinte possam iniciar as suas tarefas sem demoras.

³ A *checklist* consiste numa listagem das tarefas que devem ser cumpridas pelas empregadas de andares.

➤ Áreas

São as empregadas das áreas que estão responsáveis pela limpeza e arrumação das zonas comuns do hotel: zona da entrada, *lobby*, recepção, corredores, casas de banho públicas, zonas de refeições, sala multifuncional e SPA. Funções importantes visto que o cliente, seja ele interno ou externo, valoriza muito a apresentação da unidade hoteleira e a sua limpeza.

Nesta secção existem dois turnos – o da manhã e o da tarde – com apenas uma colaboradora cada. No entanto, cabe à colaboradora do turno da tarde (após o término do turno das empregadas de andares) dar resposta às solicitações, por parte dos hóspedes, dos serviços de *housekeeping*.

É de referir que estas empregadas têm, também, uma *checklist* onde estão discriminadas todas as tarefas a serem realizadas e os horários respetivos, uma vez que é bastante importante que a limpeza das áreas públicas não perturbe o funcionamento do hotel, nem a tranquilidade dos clientes. Estas tarefas são alteradas ou modificadas pela governanta aquando da realização de eventos ou conferências no hotel.

➤ Lavandaria

A lavandaria do *The Vintage House Lisboa* é responsável por lavar, engomar e arrumar a roupa utilizada na atividade do hotel. Contudo, parte dessa atividade é entregue a uma lavandaria externa que fica responsável pelos lençóis e capas de *édredon* e, em alturas de forte ocupação, pela roupa de banho.

Assim, a empregada da lavandaria tem como principais funções a recepção, controlo e registo de toda a roupa que vem da lavandaria externa. Bem como coletar, organizar, tratar e arrumar a roupa que não é enviada para fora, ou seja, a do seu departamento, do Restaurante, do SPA, dos colaboradores e dos clientes.

É de realçar que a arrumação da roupa deve ser feita de forma uniforme e organizada, dividida por departamento e devidamente identificada para que, tanto os colaboradores externos como o pessoal do hotel, lhe possam aceder sem grande demora.

Dado que esta secção conta apenas com uma colaboradora, tanto a subgovernanta como a governanta dão algum apoio quando esta se encontra sobrecarregada.

➤ Subgovernanta

Apesar de ser um hotel de médias dimensões, a governanta é auxiliada pela subgovernanta. Esta é responsável por supervisionar as tarefas desempenhadas pelas colaboradoras das secções de andares, áreas e lavandaria. É, também, sua função reportar à governanta tudo o que se passa nessas secções e quais as necessidades e/ou falhas das mesmas, realizando um elo de ligação entre a operação e a gestão do departamento de *Housekeeping*. Relativamente à inspeção dos andares, esta tem como objetivo garantir que não hajam falhas durante a limpeza e arrumação dos quartos e reportá-los como “prontos” para *check-in*.

➤ Governanta

São várias as funções de gestão e supervisão da governanta, todas elas imprescindíveis ao bom funcionamento do departamento. O seu dia de trabalho começa muito antes da chegada das empregadas de *housekeeping*, pois é necessário realizar uma vistoria pelas zonas comuns do hotel, analisar os relatórios referentes às atividades diárias, às permanências, aos *check-ins* e *check-outs*, às listagens de *VIP*'s e ler o livro de registos do departamento. Através dessa análise, a governanta inicia a gestão e divisão da sua “força de trabalho” em função das necessidades do hotel, distribuindo o trabalho pelas várias secções e assegurando a realização de todos os procedimentos apropriados.

De um modo geral, as principais funções realizadas pela governanta são:

- Gestão do trabalho das empregadas de andares, áreas e lavandaria;
- Requisição de colaboradoras extras quando necessário;
- Elaboração dos horários do pessoal, escalas, turnos, folgas e férias;

- Gestão, controlo e requisição dos *amenities*, produtos de limpeza, produtos de lavandaria, material informático, entre outros;
- Gestão do *stock* de minibares;
- Elaboração do inventário do seu departamento;
- Reconhecimento de objetos deixados pelos hóspedes, realizando um registo detalhado dos mesmos, arquivando-os durante 365 dias;
- Elaboração e preenchimento de diversos tipos de documentos necessários para o funcionamento do departamento (formulários, *checklists*, avaliações do *staff*, mapas de controlo de minibares).

Através deste estágio, foi permitido realizar todas estas funções, aumentando o conhecimento relativamente ao departamento de *Housekeeping* e à sua gestão.

3.1.1. Contribuição para o departamento de *Housekeeping*

A contribuição para o departamento de *Housekeeping* foi modesta uma vez que a gestão deste departamento é realizada por uma governanta bastante proactiva e profissional. Apesar de se ter encontrado diversas lacunas neste departamento, foi apenas possível contribuir com o próprio trabalho e com a realização de um documento de ajuda à logística. O documento em causa é uma tabela onde estão escritos todos os itens que constituem o quarto nas línguas mais faladas no hotel (Português, Inglês, Francês, Alemão, Espanhol, Italiano, Holandês, Russo), tal como se pode verificar através da visualização do apêndice IV. Quer as funcionárias do departamento de *housekeeping* quer as colaboradoras externas têm um fraco conhecimento linguístico e, com esta tabela no carrinho de andares, tornou-se mais fácil entenderem o que os hóspedes, por vezes, lhes pedem no corredor.

3.1.2. Competências adquiridas

Tal como já foi referido, este não foi o primeiro contacto com o departamento de *Housekeeping*. Contudo, a passagem pelos diferentes escalões hierárquicos do departamento consolidou os conhecimentos já existentes. É de salientar que, graças ao

acompanhamento da execução de todas as tarefas desenvolvidas pela governanta, adquiriu-se: uma maior capacidade de gestão e administração deste departamento; uma maior competência a nível da coordenação, gestão e flexibilidades de uma equipa; melhorando as capacidades no que diz respeito aos procedimentos de supervisão, inspeção e fiscalização do trabalho realizado nas várias secções.

3.1.3. Sugestões de Melhoria

Ao desempenhar as várias funções dentro deste departamento, foi possível verificar algumas falhas/lacunas do mesmo. Como tal, sugere-se as seguintes melhorias:

- Colocar uma tabela com os preços de cada item que se encontra no quarto (exemplo: almofadas, manta, candeeiro, robe, etc.) no diretório⁴, para os clientes que decidam levar algum consigo tenham conhecimento de quanto lhes será cobrado no ato de *check-out*;
- Colocar um menu do restaurante do hotel no diretório, para que o cliente tome conhecimento da oferta gastronómica que tem à sua disposição;
- Alterar a oferta do minibar; adicionando chocolates e barras de cereais e trocando as garrafas de vidro por plástico ou latas, assim, talvez houvesse um maior consumo por parte dos hóspedes. Já que um dos segmentos de mercado do hotel é o *City Break*, o que faz com que este possa beneficiar destas sugestões, pois dá-lhe a possibilidade de levar estes produtos consigo;
- Melhorar a gestão dos minibares. Com a gestão, partilhada entre o departamento de *Housekeeping* e o de F&B, são poucos os itens de minibar que são cobrados aos clientes devido ao processo demorado que a sua faturação sofre. Deste modo, sugiro que o hotel adquira um sistema que possibilite às empregadas de andares debitar ao quarto os itens consumidos no minibar, através da marcação de códigos no telefone do quarto.

⁴ Dossier de consulta com várias informações relativas à unidade hoteleira (exemplo: horários, menus, contactos)

Para além de todas estas sugestões de melhoria, penso que existe alguma despreocupação relativamente à imagem/aspecto das empregadas de andares e das áreas. Devendo haver um maior cuidado no que diz respeito ao calçado, cabelo e unhas, bem como à utilização da farda do hotel por parte das colaboradoras externas pois não há necessidade de haver essa distinção aos olhos dos clientes.

3.2. Departamento de F&B

O estágio neste departamento teve a duração de 5 semanas, o que possibilitou a passagem pelas várias secções do departamento: restaurante, bar, *room-service*, banquetes, cozinha e copa.

Segundo Moser (2002), o termo F&B (*Food and Beverage*) foi adotado pela indústria hoteleira com o objetivo de aglomerar as várias atividades referentes ao processo de produção, serviço e comercialização de comidas e bebidas. É uma terminologia que abrange todos os meios, secções, colaboradores e serviços que contribuam para a produção e venda de alimentos e bebidas na unidade hoteleira. O que torna este departamento complexo, pois exige cooperação e coordenação entre as secções, e um trabalho em equipa eficaz dentro de cada uma.

Apesar das dimensões dos *outlets* de F&B serem médias, tal como pode ser visualizado no anexo I, o departamento conta com cerca de 19 colaboradores, recorrendo a pessoal externo quando o volume de trabalho aumenta. E como é referido por Quintas (2006) o número de colaboradores necessários depende de fatores como: a dimensão e categoria do estabelecimento; o tipo de cozinha; a qualidade e quantidade de equipamentos disponíveis nas várias secções; bem como do volume de serviços de banquetes. O que nos faz concluir que, apesar da capacidade dos vários pontos de venda não ser abundante e do volume de trabalho sofrer várias quebras ao longo do dia e do ano, o facto de ser um hotel de 5 estrelas que pretende dar um serviço à altura da sua categoria e da excelência da sua cozinha e o forte volume de banquetes, justifica o número de recursos humanos deste departamento.

O estágio neste departamento começou no restaurante, bares, *room-service* e banquetes, terminando na copa e cozinha. Isto, porque, os colaboradores do departamento apenas se dividem em 3 grupos: os empregados de mesa e bar; os cozinheiros; e os copeiros. Como tal, exerceu-se quatro semanas nas primeiras funções e a última nas restantes.

➤ Restaurante

“O restaurante é sem dúvida uma das seções mais complexas dos estabelecimentos hoteleiros, tanto pela natureza especial da função que lhe cabe desempenhar, como pela importância da sua relação com outros departamentos a que está intimamente ligado e de que depende em boa medida”. (Quintas, 2006, p.513)

Dentro desta ótica, é importante referir que o *The Vintage* Restaurante & Bar e o *The Vintage* Snack-Bar trabalham como um todo, isto é, uma vez que ambos os *outlets* se situam lado a lado, a equipa que presta o serviço é a mesma. Que, sem a cooperação da cozinha, copa e economato, não conseguiria proporcionar aos clientes um serviço de qualidade. Nos dois *outlets* mencionados são servidos o pequeno-almoço, almoço, jantar e alguns snacks, dando a possibilidade aos clientes internos e externos um leque de refeições muito vasto.

Pequeno-Almoço:

O serviço de pequeno-almoço do *The Vintage House Lisboa* é um serviço em *buffet*, onde apenas as bebidas como o café expresso e os *cappuccinos* são servidos pessoalmente. Este tipo de serviço exige uma preparação antecipada por parte da cozinha e dos empregados de mesa, onde todas as noites é montada parte do *buffet* e realizadas as *mise-en-place* (preparações) necessárias para o pequeno-almoço da manhã seguinte.

De acordo com Quintas (2006) o pequeno-almoço é, em muitos casos, a única refeição que os hóspedes tomam no estabelecimento a que se acolhem, proporcionando, por isso, aos hoteleiros a possibilidade de os impressionar favoravelmente e procurar levá-los a utilizar o restaurante do hotel durante a estadia. O que traduz a enorme importância que tem a realização de um serviço de excelência durante os pequenos-almoços do VHL, não só para

transmitir uma boa imagem como, também, para incentivar os clientes a usufruírem do restaurante.

Ao longo do estágio foi possível realizar a abertura do restaurante, preparar e montar o *buffet* do pequeno-almoço, gerir os alimentos a colocar, executar as *mise-en-place* e rececionar e servir os clientes.

Almoços e Jantares:

O hotel tem uma variada oferta gastronómica e enológica, seja ela para um almoço, um jantar ou apenas um *snack* a meio do dia. O serviço é realizado *à la carte*, onde ao almoço o cliente pode escolher entre o menu do dia e a carta do restaurante, enquanto que ao jantar existe apenas a última opção. Contudo, se a preferência for uma refeição ligeira, existe ao longo de todo o dia a possibilidade de escolher uma das opções do menu de *snacks*.

Conforme referido por Quintas (2006) as cartas de restaurante devem ser constantemente alteradas, de preferência a cada época do ano, indo ao encontro das necessidades dos clientes e da variação dos produtos de mercados. Nesse sentido, o VHL cria uma carta de Verão e uma carta de Inverno, que partilham apenas os pratos mais consumidos.

➤ Bar

No VHL existem 3 bares – o *The Vintage Bar*, o *Lobby Bar* e o *rooftop Bar* Varanda do Castelo. Todos detêm uma carta de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, uma de vinhos, uma de gins e uma de *snacks*. Esta oferta permite aos clientes uma vasta escolha de bebidas e refeições ligeiras, podendo usufruir destes três diferentes tipos de ambientes. O *The Vintage Bar* está agregado ao *Snack* e ao *Restaurante*, onde os clientes podem encontrar um ambiente acolhedor e requintado. O *Lobby Bar* tem como principal função prestar um serviço aos clientes que usufruem do *lobby*, possibilitando a estes desfrutar de uma bebida enquanto aproveitam a lareira ou as aconchegantes poltronas. O *rooftop Bar* Varanda do Castelo é um bar sazonal, aberto apenas de maio a outubro, onde os clientes podem contemplar a maravilhosa vista sobre o Tejo e o Castelo de São Jorge.

➤ Banquetes e Eventos Gastronómicos

Visto o mercado MICE ser um dos principais segmentos do hotel, faz com que o volume de banquetes e eventos gastronómicos seja muito grande todos os meses. Os banquetes acontecem maioritariamente no Restaurante e/ou *lobby* do hotel, implicando uma preparação antecipada por parte da gestão do departamento. Já os eventos gastronómicos são previamente planeados e criados pela direção do hotel e o departamento de marketing, com o objetivo de promover a unidade hoteleira e dar a conhecer a excelente cozinha que este detém.

Durante o estágio foi permitido acompanhar a planificação e elaboração de banquetes, desde a montagem das salas ao serviço. Podendo receber os clientes e acompanhá-los ao longo dos mesmos.

Um dos eventos gastronómicos que tive a oportunidade de acompanhar, realizar, promover e servir foi o “Vinho e as Estórias”; um evento que conta com a parceria de várias marcas de vinhos e com o chefe de cozinha Victor Cardoso que cria um menu especial que vá ao encontro dos vinhos escolhidos. Neste evento é convidado um enólogo que conte algumas estórias sobre os vinhos selecionados e/ou as zonas de onde provêm.

➤ *Room-Service*

O serviço de *room-service* é, segundo Quintas (2006, p.59), “o fornecimento de refeições e pequenos consumos nos quartos”. No caso do VHL, está presente em cada quarto um menu de *room-service*, por onde os clientes poderão escolher quais as refeições e/ou bebidas que desejam que sejam entregues. Este tipo de serviço não é muito usual no hotel em questão pois, em média, é servido apenas um por dia.

➤ *VIP's*

Uma das funções do departamento de F&B é a realização e distribuição dos *Vip's* nos vários quartos do hotel. *Vip's* são ofertas colocadas nos quartos dos hóspedes, podendo

estas variar consoante o tipo de cliente, o motivo da sua estada, ou até mesmo a época do ano. O departamento é informado, diariamente, pela receção das tipologias de *Vip's* a colocar em cada quarto. Na passagem pelo departamento foi possível realizar e distribuir as referidas ofertas, podendo analisar a sua constituição e escoamento.

➤ Copa

A secção da copa é responsável pela limpeza, desinfeção e arrumação de todo o material utilizado no serviço de cozinha, restaurante e bar. Sendo a principal função do copeiro manter os materiais de cozinha e o serviço de loiça e cutelaria devidamente limpos, arrumados e prontos a utilizar.

Foi muito importante passar por esta secção pois jamais lhe seria dado o devido valor sem antes a experienciar. Durante essa passagem foi possível realizar, também, o inventário de toda a loiça e cutelaria do hotel, verificando o quão é importante que esta esteja devidamente arrumada para que a realização do serviço seja efetuada corretamente.

➤ Cozinha

A cozinha é a secção do departamento de F&B que está inteiramente relacionada com a preparação e confeção dos alimentos. Tornando-se numa das mais complexas secções do hotel pois, para além das tarefas referidas, é responsável pelo tratamento e transformação de alguns alimentos e a sua posterior conservação.

A passagem por esta secção possibilitou a participação em algumas atividades, não tanto como colaboradora ativa, mas mais como apoio na realização de tarefas simples; sempre com o objetivo de observar a dinâmica da cozinha e os seus processos de funcionamento. Ao realizar os diferentes turnos, relacionando o já adquirido conhecimento relativo ao serviço de restaurante e banquetes com todos os procedimentos que a estes antevêm.

O objetivo desta passagem pela cozinha foi, fundamentalmente, adquirir um maior conhecimento relativo à organização da secção e aos procedimentos/normas exigidos pelo HACCP.

A nível operacional, a contribuição para o departamento foi apenas a nível de “força de trabalho”, participando e integrando a equipa nos vários turnos, secções e eventos. A restante contribuição foi realizada, posteriormente, aquando da ocupação do cargo de assistente de F&B.

3.2.2. Competências adquiridas

O departamento de comidas e bebidas já era bastante familiar, existindo até mesmo uma forte experiência como empregada de mesa. Contudo, foi bastante importante realizar esta passagem pelo departamento, pois tornou-se possível aprofundar os conhecimentos de bar e ganhar algumas noções de como funciona a cozinha de um hotel. De um modo geral, adquiri competências nas seguintes tarefas: serviço de atendimento direto ao cliente; gestão do *layout* e decoração das salas do restaurante; reposição dos materiais e dos menus; preparação de *mise-en-place*; realização de inventários de bebidas; elaboração de requisições; e abertura e fecho do restaurante e dos bares.

3.2.3. Sugestões de Melhoria

Ao passar por todas as funções operacionais, de todas as secções deste departamento, verificou-se algumas falhas existentes no mesmo. Deste modo, sugere-se as seguintes ações de melhoria:

- Padronizar os serviços realizados no restaurante e bar;
- Uniformizar os processos de elaboração de bebidas no bar, através de fichas técnicas;
- Padronizar e melhorar os *Vip*'s oferecidos aos hóspedes, através da criação de uma lista de tipologias, de fichas técnicas e da forma como devem estar dispostos no quarto. Possibilitando que, deste modo, para além de serem oferecidos a clientes

especiais, possam ser requeridos pelos mesmos. Oferecendo, assim, um serviço mais personalizado;

- A colocação do menu do dia deve ser realizada no final do dia anterior, para que os clientes possam consultá-lo antecipadamente. Uma vez que, ao colocar o menu do dia apenas à hora do almoço do próprio dia, pode diminuir a quantidade de clientes que aderem ao mesmo;
- Alterar o horário de abertura do *rooftopbar* Varanda do Castelo das 17 horas para as 15 horas (fazendo 9 horas até às 00h – 1 turno). Pois, uma vez que é um bar sazonal, justifica-se a sua abertura antecipada, possibilitando o usufruto deste espaço durante mais tempo por parte dos clientes;
- Canalizar as sobras de alimentos e bebidas para o refeitório do pessoal com o propósito de minimizar os desperdícios da cozinha.

3.3. Departamento de *Front-Office*

O estágio no departamento de *Front-Office* teve a duração de 4 semanas, onde se aprofundou os conhecimentos nas secções de receção, bagageiros e *nigh auditor*. Este departamento é responsável pela receção e acompanhamento dos hóspedes ao longo de toda a sua estada na unidade hoteleira. Estabelecendo o primeiro contacto pessoal com o hóspede e acompanhando as suas necessidades desde o *check-in* ao *check-out*.

É importante referir que neste departamento existem, também, algumas funções de *Back-Office*, apesar de grande parte destas estar ao encargo do departamento de reservas que se encontra na sede do grupo. As restantes tarefas realizadas pelo *Front-Office* do VHL estão repartidas entre o assistente de direcção/*front-office manager*, a chefe de receção e os rececionistas. Estando estas associadas e enquadradas nas várias tarefas diárias de cada colaborador do departamento.

➤ Receção

Cabe à receção receber os hóspedes aquando da sua chegada à unidade hoteleira, garantindo-lhes a prestação dos serviços necessários e acompanhando as suas necessidades até ao final da sua estada.

No *The Vintage House Lisboa* são atribuídas as seguintes funções aos rececionistas: receber os hóspedes; realizar *check-ins* (registo da entrada de hóspedes); atender chamadas telefónicas; reservar serviços dentro e fora do hotel, sempre que solicitados pelos clientes; dar informações; faturar os serviços usufruídos pelos hóspedes; realizar *check-outs* (registo de saída dos hóspedes); gerir reclamações; organizar os arquivos da secção; e realizar a mudança de quartos, em sistema, sempre que necessário.

Já a chefe de receção do hotel, para além de realizar as funções de rececionista sempre que necessário, é responsável por: gerir a equipa; manter a ligação entre o departamento de *Housekeeping* e a sua secção; proceder à abertura de contas (de hóspedes ou eventos); lançar débitos; efetuar o acompanhamento das contas correntes dos hóspedes, efetuando correções/estornos sempre que necessário e transmitindo todas as informações essenciais ao seu superior.

➤ *Night Auditor*

O *Night Auditor* é responsável pelo fecho de todas as atividades diárias da unidade hoteleira, bem como do envio dos vários relatórios à direção e administração da mesma. No caso do VHL esta função é realizada pelo rececionista da noite que, para além das funções de rececionista, realiza a auditoria noturna. A auditoria referida consiste, de um modo geral, na revisão de toda a atividade da unidade hoteleira: analisa os valores em caixa, verifica todos os movimentos e faturas realizados, e compara com os relatórios dados pelo *software* do hotel. Após essa verificação, o *Night Auditor* realiza o “*End of the day*” (fecho do dia) no *software* Opera⁵ e dá início ao seguinte.

⁵ Sistema de Gestão Hoteleira

Outra tarefa bastante importante concretizada pelo *night auditor* é o envio dos dados de todos os hóspedes “*in house*” para o SEF, após verificar se todos os *profiles* foram inseridos corretamente.

➤ Bagageiros

Devido à estrutura da unidade hoteleira – com uma escadaria entre a entrada do hotel e a zona da receção – tornou-se indispensável a existência de um bagageiro a tempo inteiro no departamento.

Os bagageiros são responsáveis pelo atendimento do hóspede assim que ele chega ao hotel, ajudando-o com a sua bagagem, transportando-a da entrada à receção e da receção ao quarto. No final de cada estadia é, também, função do bagageiro auxiliar o hóspede a transportar a sua bagagem até ao carro.

➤ *Front-Office Manager*

O *Front-Office Manager* é responsável por fazer a ligação entre as Reservas e o seu departamento, por planificar os horários, folgas e férias do departamento e por verificar, juntamente com a governanta, a distribuição dos quartos realizada pelas Reservas. Resumidamente, este deve organizar, dirigir e coordenar o trabalho da sua equipa, garantindo o cumprimento de todas as tarefas e atividades de forma profissional e responsável. Para além desta função, o *Front-Office Manager* é, também, assistente de direção e cabe-lhe a si as funções de *Duty Manager* (responsável pela unidade hoteleira) na ausência do diretor.

Em suma, foi possível realizar todas as tarefas referentes à receção, *night auditor* e bagageiro, assim como acompanhar a chefe de receção e o *Front-Office Manager* no seu dia-a-dia.

3.3.1. Contribuição para o departamento de *Front-Office*

Ao longo das quatro semanas de permanência no departamento de *Front-Office* contribuiu-se para o melhor funcionamento do mesmo através das seguintes tarefas:

- Organizar o arquivo morto;
- Organizar e etiquetar o chaveiro;
- Realizar um *dossier* com todas as informações (contactos, moradas, preços, descontos, pacotes, etc.) referente aos restaurantes, *rent-a-car*, cabeleireiros e empresas que têm acordos com o hotel. Com o objetivo de apoiar os futuros estagiários e novos colaboradores que, nas primeiras semanas, ainda não adquiriram todos os conhecimentos sobre os acordos.

Em síntese, as contribuições para este departamento foram essencialmente organizativas, uma vez que a restante contribuição foi apenas através da “força de trabalho”.

3.3.2 - Competências adquiridas

Mesmo não tendo sido o primeiro contacto com este tipo de departamento, adquiriu-se conhecimentos técnicos como a postura a adotar em situações específicas, os vários procedimentos e os *standards* da receção e *night auditor*. Aprofundou-se, também, as competências no que diz respeito ao sistema Opera, ao atendimento telefónico e a como agir perante personalidades e temperamentos dos diferentes clientes.

3.3.3 - Sugestões de Melhoria

Relativamente a sugestões de melhoria para o departamento de *Front-Office* penso que se incidem, essencialmente, na comunicação interna. Sugiro que melhorem a forma como efetuam a passagem de turno, possibilitando aos colaboradores que o iniciam o acesso ao máximo de informação sobre o turno anterior. Da mesma forma que devem melhorar a comunicação com o departamento de *Housekeeping* e F&B informando-os (corretamente e

detalhadamente) de todas as alterações, especificações ou exigências dos clientes (através do envio de um e-mail ao responsável de cada departamento com os pormenores dessa informação, e/ou gerando um documento a ser entregue ao responsável de turno de cada secção desses departamentos, por exemplo).

3.4. Departamento a “Célula”

Este departamento, muito importante e específico desta unidade hoteleira, foi denominado de “Célula” pelo diretor geral visto que as células são blocos de construção fundamentais à vida. O que acaba por ser exatamente a função de Ricardo Figueiredo, o único responsável por este departamento, uma vez que é ele que faz a ligação entre o hotel e os departamentos de Recursos Humanos, Compras e Controlo de Custos que se encontram nas sedes principais da cadeia hoteleira. Ao efetuar esta ligação, fica responsável por realizar todos os mapas, relatórios e documentos que comunicam o que acontece a nível operacional na unidade hoteleira aos departamentos acima referidos.

O estágio neste departamento teve a duração de quatro semanas. Contudo, voltou-se a realizar algumas funções deste departamento ao longo dos últimos quatro meses e meio enquanto assistente das chefias e da direção. Para uma melhor compreensão das suas funções, este ponto foi subdividido pelos vários departamentos que a “Célula” apoia.

➤ Recursos Humanos

Na sede, onde é concretizada a gestão “pura” dos recursos humanos de toda a cadeia hoteleira NAU, realizam-se tarefas como: processar salários; apoiar os responsáveis de cada departamento a selecionar e contratar colaboradores; formar o capital humano das unidades hoteleiras relativamente à higiene e segurança no trabalho; e orientar os colaboradores em direção aos objetivos e metas do grupo NAU. Estes estão, também, encarregues da gestão de planos de carreiras, de determinar a política salarial juntamente com o departamento financeiro, de realizar políticas de incentivo e de beneficiar os colaboradores que promovem o bom funcionamento dos hotéis onde trabalham.

Na “Célula”, as responsabilidades relacionadas com os recursos humanos são:

- Recrutar, juntamente com o responsável de cada departamento, quando existe necessidade de aumentar o quadro de pessoal;
- Proporcionar a integração dos novos funcionários dentro do hotel;
- Realizar a ponte entre o departamento de RH e o colaborador quando é necessário assinar contratos de trabalho ou despedimentos;
- Criar, recolher e arquivar as folhas de ponto de entrada e saída, que são assinadas diariamente pelos colaboradores do hotel;
- Enviar para a sede os horários e bancos de horas mensais de cada departamento;
- Enviar para a sede o mapa de faltas/suspensões e atestados que cada departamento preenche;
- Enviar para a sede o mapa de extras de cada mês, onde estão discriminados o número de extras diários que cada departamento pediu à empresa de trabalho temporário;
- Tratar de toda a burocracia necessária aquando de acidentes de trabalho;
- Gerir reclamações, conflitos e imprevistos gerados pelos colaboradores.

Como é possível verificar, o responsável pela “Célula” faz a ligação entre o departamento em sede e o capital humano que existe no *The Vintage House Lisboa*.

➤ **Compras**

Apesar de existir um departamento central de compras no grupo NAU, o diretor geral achou necessário eleger um responsável em cada unidade hoteleira que faça a ligação entre o departamento “mãe” – que se encontra na sede – e as necessidades de cada hotel. Sendo que este departamento “mãe” orienta os responsáveis pelas compras e realiza os contratos com fornecedores; efetuando apenas as compras que são comuns ao grupo (por exemplo: cartões não incomodar, envelopes, canetas).

Dentro do grupo NAU existem várias políticas de compras, uma vez que a ECS detém várias empresas que fornecem ao hotel artigos para consumo nas atividades do departamento de F&B e *Housekeeping*. Empresas essas que praticam preços “especiais”

para as unidades hoteleiras do grupo, tornando-se, assim, uma prioridade aquando da escolha do fornecedor.

Cada departamento realiza as suas requisições em sistema e estas são, posteriormente, analisadas pelo responsável de compras ou, se o valor da requisição for muito elevado, pelo diretor. Após a sua análise, caso sejam aprovadas, são liberadas em sistema e é emitido o pedido de compra ao fornecedor. Após o recebimento dos artigos requisitados, cabe, também, ao responsável de compras dar entrada destes em sistema, arquivando o duplicado da fatura na sua pasta apropriada uma vez que o original vai diretamente para a sede.

➤ **Controlo de Custos**

Com os mesmos critérios funciona a secção do controlo de custos, onde o colaborador volta a realizar a ligação entre a parte operacional e o departamento “mãe”. No caso do VHL o controlo de custos incide, essencialmente, no departamento de F&B devido à complexidade e instabilidade do departamento. Sendo extremamente necessário realizar um controlo de custos rigoroso, para que o departamento obtenha os resultados planeados e esperados. Este controlo é feito sobre os artigos adquiridos, os consumos realizados e o volume de vendas do departamento de comidas e bebidas. Ou seja, são apurados os custos das vendas, do consumo interno e da alimentação do pessoal. Desta forma, uma vez que o responsável pelas compras é o mesmo que está incumbido pelo controlo de custos, há um maior rigor na sua realização.

Nesse sentido, as responsabilidades agregadas a esta função são:

- Realizar, mensalmente, através da consulta das várias requisições internas, as transferências feitas entre as secções de F&B;
- Elaborar, mensalmente, os inventários dos vários departamentos com os respetivos Chefes. Com a finalidade de identificar e analisar as diferenças entre o inventário realizado e os valores que aparecem no sistema;
- Verificar e controlar se os *stocks* estão de acordo com a política transmitida pelo departamento de Controlo de Custos da sede;

- Verificar todas as requisições e transferências entre departamentos, inserindo-as no sistema;
- Verificar todas as faturas de todas as compras realizadas para o hotel;
- Realizar, mensalmente, um relatório para o departamento de Controlo de Custos da sede.

O responsável pelo departamento desempenha, maioritariamente, as funções relacionadas com as compras e com o controlo de custos, lidando diretamente com os valores reais das vendas e dos consumos do hotel.

3.4.1 - Contribuição para o departamento “Célula”

A contribuição para este departamento incidiu em duas vertentes: a vertente de organização e a vertente de colaboração. Relativamente à primeira, foi possível organizar e ordenar todos os documentos e *dossiers* deste departamento, aumentando o espaço de trabalho e possibilitando uma consulta mais rápida do material necessário às atividades do responsável pela “Célula”. Já na segunda, após o período de aprendizagem, foi possível libertar parte da carga de trabalho do responsável pelo departamento. Sendo que houve, inclusive, permissão para executar todas as funções anteriormente descritas e construir vários mapas/documentos pertinentes para o bom funcionamento do departamento (mapas de transferências, mapas para inventário, entre outros).

3.4.2 - Competências adquiridas

Dado que este foi o primeiro contacto com o departamento de controlo de custos, fez com que o facto de perceber o seu funcionamento como um todo se tornasse numa grande aprendizagem. Conseguindo consolidar o prévio conhecimento relativamente ao departamento de compras e de recursos humanos com o conhecimento adquirido ao

acompanhar o responsável pela “Célula”. Foi, também, o primeiro contacto com o programa SAP⁶, sendo possível conhecer e aprender algumas funcionalidades deste.

3.4.3 - Sugestões de Melhoria

Relativamente a este departamento, as únicas sugestões de melhoria são:

- Aumentar o espaço para o arquivo, possibilitando uma maior e melhor organização de todos os documentos do departamento. Visto que para a consulta de documentos (faturas, currículos, contratos) é necessário que estes estejam devidamente organizados, o que exige espaço;
- Melhorar a comunicação entre os departamentos em sede e o responsável pela “Célula”, criando, por exemplo, reuniões quinzenais através do *Skype*⁷, de modo, a possibilitar um maior e melhor entendimento das metas e objetivos a atingir, bem como, da discussão de assuntos comuns à “Célula” e aos outros departamentos (por exemplo: contratações, relatórios mensais, novos fornecedores).

3.5. Departamento de Economato

O Economato é o departamento responsável pela receção, arrumo, armazenamento e distribuição dos produtos necessários à realização das várias actividades da unidade hoteleira. No caso do *The Vintage House Lisboa*, o economato encontra-se fora do departamento de F&B pois as operações de aprovisionamento estendem-se a todos os departamentos do hotel. O estágio neste departamento teve a duração de 6 semanas.

⁶ Sistema de gestão empresarial

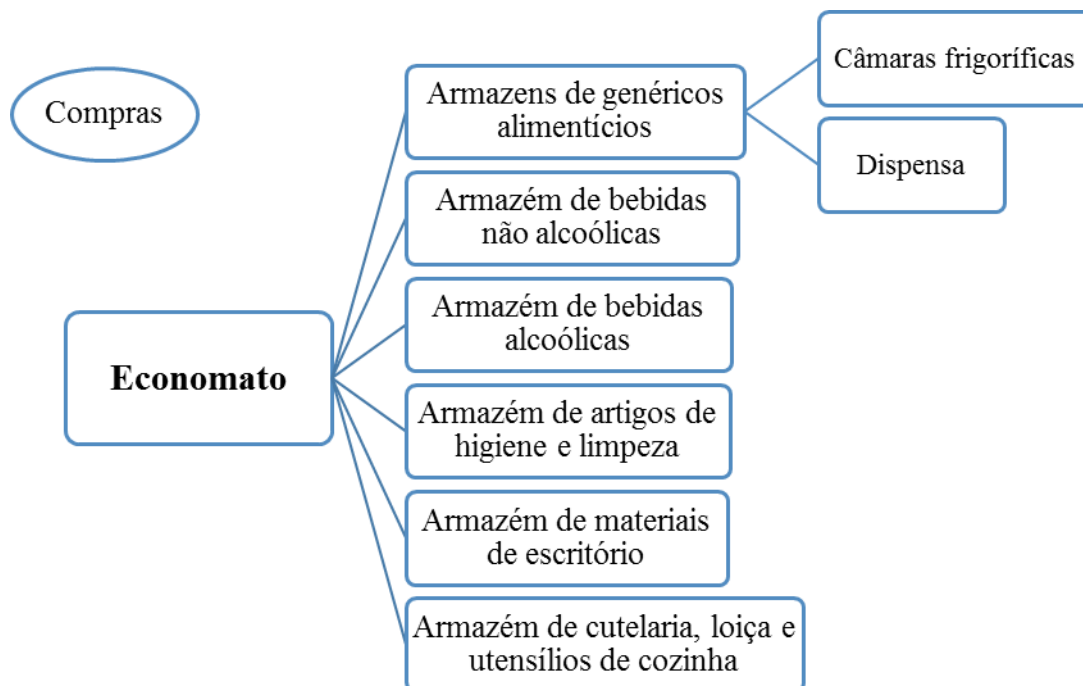
⁷ *Skype* é um programa que permite comunicar e colaborar com outras pessoas, através de mensagens instantâneas, chamadas de voz ou videochamadas.

Cabe ao ecónomo gerir os *stocks*, informar o responsável da “Célula” das necessidades de reabastecimento, rececionar e arrumar as mercadorias que chegam dos fornecedores e, por fim, distribuir pelos vários departamentos os produtos/materiais requisitados.

Como o colaborador responsável pelo departamento realiza, também, as funções de segurança, faz com que seja necessária uma cooperação entre este departamento e a “Célula”, já que o responsável da “Célula” está encarregue das compras do hotel; realizando, assim, todas as funções não operacionais do economato (realizar as transferências e dar entrada das mercadorias em sistema, por exemplo).

A gestão de *stock* realizada no economato do VHL tem em conta, apenas, o *stock* mínimo. Isto é, a quantidade mínima de um artigo ou item que deverá existir em *stock* para prevenir possíveis situações de rutura por consumo anormal ou por atraso de entrega.

Gráfico 3 - Divisão do departamento de Economato



Fonte: Fonte Própria

Para uma melhor compreensão de como funciona o economato desta unidade hoteleira, serão explicadas as várias fases de aprovisionamento: **encomenda, receção, arrumação e distribuição.**

Quando o ecónomo verifica que determinado produto está a atingir o seu *stock* mínimo informa o responsável da “Célula” para que este providencie a sua compra ou, caso seja um produto relacionado com a cozinha do hotel, informe o chefe dessa secção (é importante referir que cabe ao chefe de cozinha realizar os pedidos de compra para a sua secção, pois é ele que tem conhecimento dos produtos que virá ou não a necessitar; recebendo apenas um certo apoio do ecónomo na gestão dos seus *stocks*). Contudo, o responsável pelas compras só realiza a **encomenda** aos fornecedores quando já tem um determinado volume de produtos a ser requisitado a esse mesmo fornecedor, excepto quando se dá uma rotura de *stock* ou quando se tem informação prévia de que haverá um forte consumo desse produto.

No ato da **receção das mercadorias** encomendadas, o responsável pelo economato certifica-se de que as quantidades, temperatura e peso dos produtos está de acordo com a fatura que o fornecedor lhe entrega. Analisando, igualmente, as condições em que se encontram e se obdecem às normas e critérios do HACCP

Após a receção das mercadorias, estas são arrumadas consoante as suas características, natureza e finalidade nos respetivos armazéns acima esquematizados. O armazenamento das mercadorias tem como base o FIFO onde a saída de mercadoria deve fazer-se pela mesma ordem de entrada, o que se traduz na colocação das mercadorias acabadas de chegar “atrás” das que já existiam no armazém. Ao longo desta tarefa o ecónomo vai controlando/vigiando os prazos de validade dos vários produtos existentes no economato. Para um maior controlo, e após sugestão da empresa de gestão de qualidade, é realizado um registo sempre que o ecónomo arruma novas mercadorias em cada armazém e/ou efectua uma limpeza.

O economato vai recebendo, diariamente, requisições internas dos vários departamentos e secções, efectuando a distribuição das mercadorias pelos mesmos. As requisições são feitas através do preenchimento de um documento (tabela) para que, posteriormente o responsável pela “Célula” possa executar as transferências em sistema. No final de cada mês cabe ao ecónomo, também, realizar o inventário de todos os materiais e produtos provisionados.

3.5.1 - Contribuição para o departamento de Economato

Visto que das seis semanas apenas duas foram acompanhadas pelo responsável de economato, realizou-se as suas funções – enquanto este esteve de férias – conseguindo contribuir em muito para este departamento. Assim, evitou-se sobrecarregar o responsável pela “Célula”, como era feito em anos anteriores.

Ao longo das quatro semanas em que se geriu o departamento conseguiu-se realizar algumas modificações: alterou-se a disposição das bebidas alcoólicas no armazém dividindo-as consoante as suas características, de forma a facilitar a realização do inventário; e reestruturou-se os documentos que o ecónomo criou para auxiliar a sua gestão de *stocks*, colocando os produtos por armazém, tipologia e ordem alfabética, com a finalidade de simplificar a sua consulta e inventário.

3.5.2 - Competências adquiridas

Durante as duas semanas em que se acompanhou as tarefas diárias do ecónomo foi possível reavivar os conhecimentos previamente adquiridos. No entanto, foi através das quatro semanas em que se realizou as funções de ecónoma, desacompanhada, que se conseguiu adquirir mais competências: obteve-se um contacto direto com cada fornecedor; observou-se de perto o circuito que cada produto realiza dentro da unidade hoteleira; verificou-se o fluxo de entrada e saída de todas as mercadorias necessárias à atividade do hotel.

Em suma, o estágio neste departamento desenvolveu a autonomia, autoconfiança e sentido de responsabilidade e fez com que ficasse apta a realizar estas funções noutras unidades hoteleiras.

3.5.3 - Sugestões de Melhoria

Existem vários aspetos que devem ser melhorados no departamento de economato, gerando um serviço mais profissional e uma gestão mais rigorosa. Nesse seguimento, as sugestões de melhoria são:

- O ecónomo deveria ter acesso às notas de encomenda realizadas a cada fornecedor para que, ao rececionar as mercadorias, pudesse comparar o que veio com o que foi pedido. Evitando a receção de produtos não necessários ou que não são usados na nossa unidade hoteleira e diminuindo a quantidade de devoluções realizadas;
- Não deveria ser permitido que os funcionários do hotel pudessem ter acesso aos armazéns, impedindo que estes retirem produtos sem o preenchimento da requisição e controlo do ecónomo. Esta situação prejudica a gestão de *stocks*, a realização (correta) das transferências e o controlo de custos;
- Aquando da receção de carnes, peixes, mariscos ou outros produtos frescos, era extremamente importante que, além do ecónomo, estivesse presente o chefe de cozinha ou um cozinheiro, para verificar (com exatidão) a qualidade dos produtos.

3.6. Assistente das chefias e da Direção

Quando foi proposto este estágio, o principal objetivo era passar o máximo de tempo com as chefias e o diretor do hotel para, posteriormente, aumentar as capacidades em relação à gestão e direção hoteleira. Desta forma, realizou-se essas mesmas funções durante os últimos quatro meses e meio do estágio.

As funções de assistente das chefias centraram-se nos departamentos com maior necessidade F&B, “Célula” e direção. Contudo, enquanto assistente de direção as funções eram diluídas pelos vários departamentos da unidade hoteleira.

Como tal, as tarefas desempenhadas enquanto assistente serão separadas por função (assistente do responsável pela “Célula”, assistente de F&B e assistente de direção):

➤ “Célula”

Relativamente às funções desenvolvidas como assistente do responsável do departamento “Célula”, estas mantiveram-se exatamente iguais. Ou seja, realizou-se as tarefas aprendidas

anteriormente; possibilitando a interiorização de toda a aprendizagem obtida durante o mês em que foram desempenhadas exclusivamente.

➤ **F&B**

Quando se iniciou as funções de assistente de F&B o hotel encontrava-se em processo de recrutamento de um responsável para o departamento, o que alargou as funções de assistente, dando a possibilidade de constatar a capacidade de realiza-las sem apoio ou supervisão.

Estas funções mostraram o quão importante é a realização de um controlo, planeamento e previsão ao longo de toda operação, desde a confeção dos pratos à coordenação do serviço e da equipa. Não sendo possível realizá-las sem apoio do chefe de cozinha, do responsável do restaurante e das equipas do departamento.

Contudo, é de salientar que está ao encargo do chefe de cozinha a gestão da sua secção e da secção da copa, bem como das equipas que delas fazem parte. Cargo esse que foi possível acompanhar somente como observadora.

Desta forma, as funções realizadas como assistente de F&B foram as seguintes:

- Coordenar as equipas do restaurante e bares;
- Planificar, realizar e corrigir horários;
- Contratar colaboradores extras;
- Realizar ordens de serviço;
- Elaborar e preencher fichas técnicas;
- Realizar o registo de extras para a secção de restaurante e bar;
- Definir juntamente com o chefe de cozinha quais os menus do dia, para posterior tradução e formatação dos mesmos;
- Realizar as etiquetas necessárias para os diferentes *buffets*;
- Realizar requisições para o restaurante e bares;
- Elaborar, juntamente com o diretor e o chefe de cozinha, as cartas de restaurante e bar.

Em suma, após os dois períodos no departamento de F&B (primeiro a nível operacional e depois como assistente), foi possível acompanhar todas as tarefas, processos e situações que fazem parte do dia-a-dia deste departamento.

➤ **Direção**

As funções desempenhadas enquanto assistente do diretor do *The Vintage House Lisboa* foram apenas de apoio à “operação”, realizando pequenas tarefas diárias que surgiam mediante a ocupação ou o volume de trabalho do hotel. Sendo todas elas igualmente importantes para o bom funcionamento dos vários departamentos e para uma maior aprendizagem. No entanto, não foi possível observar o dia-a-dia do diretor geral da unidade hoteleira nem o acompanhar nas suas tarefas diárias, devido ao sigilo que o grupo exige.

Como assistente de direção desempenhou-se as seguintes tarefas:

- Realização de pesquisas de mercado para elaboração das cartas de restaurante e bar;
- Participação e colaboração nos vários eventos que decorreram ao longo do estágio;
- Elaboração e atualização dos documentos para a realização de requisições internas;
- Elaboração de mapas em folha de cálculo (*excel*) para serem preenchidos pelo departamento de F&B, onde seria registada a atividade diária do departamento (número de pequenos-almoços, almoços, jantares e *room-services* servidos; se foram clientes internos ou externos; nos almoços se foram menus do dia ou *à la carte*; nos menus do dia se foi carne ou peixe; etc.), com o objetivo de criar um histórico e de facilitar a sua gestão;
- Atualização do logotipo de todos os documentos em sistema;
- Elaboração, juntamente com o diretor e chefe de cozinha, do novo *kit* de banquetes. Realizando, posteriormente, a sua tradução para inglês;
- Realização da tradução da carta de Verão para inglês;
- Atualização e melhoria do manual do estagiário.

Para além de tudo isto realizou-se, também, pequenas tarefas de igual importância que, no dia-a-dia, o diretor considerava pertinente a sua concretização.

Em suma, verificou-se que o facto de ser um hotel de médias dimensões torna possível que as chefias e o diretor acompanhem de perto a operação, permitindo-lhes gerir com um verdadeiro conhecimento de causa cada situação. Tomando, assim, decisões de forma mais consciente e conhecedora. Permite, também, que haja uma ligação mais estreita entre as diferentes hierarquias, possibilitando uma melhor comunicação e gestão entre equipas.

3.6.1 – Contribuição como assistente das chefias e da direção

Foi nestas funções que houve uma maior contribuição como estagiária, pois foi dada a liberdade de expor algumas sugestões de melhoria e de realizá-las. Contribuindo, essencialmente, na organização dos vários arquivos, na elaboração de documentos e mapas necessários à gestão do hotel e na atualização de inúmeros documentos que, ao longo dos quatro anos de existência do hotel, se tornaram obsoletos.

Realizou-se uma cooperação com a empresa responsável pela segurança e qualidade do hotel, com o objetivo de atualizar e melhorar os registos de HACCP. Conseguindo ao longo dos meses uma avaliação cada vez mais positiva.

3.6.2 - Competências adquiridas

Ao acompanhar de perto as tarefas diárias de cada chefia, foi possível aplicar todas as competências e conhecimentos adquiridos na prática (operação) e ao longo do percurso académico. Percebendo toda a gestão que é necessária para que os vários departamentos proporcionem aos clientes um serviço de qualidade e excelência.

Nesse sentido, as competências adquiridas focaram-se principalmente na gestão do departamento de F&B, mesmo que através da “Célula”, onde foi possível crescer como profissional e de aumentar as capacidades como gestora. Adquirindo, ainda, competências na organização, preparação e acompanhamento de eventos. Progrediu-se no conhecimento

tecnológico com a realização dos diversos mapas de gestão – *Microsoft Office Excel* – e com a administração e controlo e *stocks* – a partir do programa SAP.

Após provar a capacidade de resolução das funções que atribuídas, foi dada a autonomia de as desenvolver sem o acompanhamento das chefias, incrementando-se as aptidões como mestranda de gestão e direção hoteleira, atingindo parte do objetivo principal aquando da candidatura ao estágio.

3.6.3 - Sugestões de Melhoria

Após passar pelos vários departamentos e conhecer a sua gestão, verificou-se uma forte lacuna – a má comunicação intra e interdepartamental. Visto que, muitas das vezes, a informação não chega a todos os colaboradores, de modo a que as secções estejam preparadas ou cientes de algumas regras, alterações e situações de última hora. O que se traduz num serviço com menos qualidade, resultando no descontentamento de alguns clientes.

Como forma de ultrapassar esta lacuna, sugere-se a realização de reuniões gerais de operação no início de cada semana, onde o diretor do hotel e o diretor geral de operações deverão transmitir às chefias as previsões para cada semana e/ou mês. Permitindo que os vários departamentos possam preparar-se antecipadamente, transmitindo às suas equipas as informações necessárias. Cada departamento deverá, também, realizar *briefings* diários que facilitem a comunicação entre a equipa, e analisem a sua prestação e possíveis melhorias.

3.7. Limitações Gerais do Estágio

A nível operacional, não foram encontradas muitas limitações ao longo do estágio, visto ter sido permitida a realização de todas as funções e todos os horários das várias secções. No entanto, uma vez que grande parte da gestão da unidade é realizada nas sedes, não foi possível obter as informações e alguns conhecimentos que se pretendia adquirir quando este estágio foi proposto. Conhecimentos esses que são relevantes para a perceção,

enquanto futura gestora hoteleira, de como funciona a gestão financeira do hotel. Essa questão também se tornou limitativa, uma vez que não foi possível desenvolver determinados projetos, pois os departamentos de comunicação e marketing não se encontravam sediados no hotel.

Após todo este período a realizar as funções e atividades descritas anteriormente, chegou-se à conclusão de que seria bastante proveitoso para ambas as partes analisar a satisfação do cliente VHL através da realização de um novo questionário. Visto que o questionário realizado pela unidade hoteleira não obtém a adesão nem a informação necessária para a análise da satisfação dos clientes que o realizam.

Capítulo IV. Análise da Satisfação do Cliente

Neste capítulo pretende-se utilizar as apreciações e conceitos expostos na revisão da literatura, bem como o conhecimento da unidade hoteleira para sustentar as ideias apresentadas nesta fase do relatório.

Uma vez que o estágio foi realizado nos vários departamentos, executando inúmeras funções desde a operação à gestão da unidade hoteleira, foi possível detetar alguns parâmetros que poderiam e deveriam ser melhorados em prol do bom funcionamento do hotel. Algumas das potenciais melhorias foram indicadas no capítulo III, onde se descreveram várias sugestões para cada departamento aperfeiçoar o seu funcionamento. No entanto, ficou em falta uma sugestão que é transversal a todos os departamentos e influencia a sua gestão – a **análise da satisfação dos clientes**.

Nos dias que correm a concorrência é feroz e o próprio mercado hoteleiro encontra-se em rápida e constante mutação. Os gestores enfrentam uma dinâmica cada vez mais competitiva, com consumidores cada vez mais exigentes e sofisticados. Tornando-se imprescindível conhecer o perfil do cliente: as suas necessidades, expectativas, opiniões e o modo de perceber a qualidade dos serviços que o hotel oferece. Estando cientes da importância da personalização do serviço para atingir a satisfação dos clientes.

Desta maneira, é proposta uma melhoria da análise de satisfação dos consumidores do *The Vintage House Lisboa*; visando conhecer verdadeiramente a apreciação dos clientes, analisando-a e delineando estratégias e serviços consoante os resultados obtidos. Conseguindo uma maior aproximação da assinatura da nova marca (“*Leading Guest Happiness*”) assim como alcançar uma melhor avaliação nas plataformas como a Booking.com (superando a concorrência).

A sugestão começa pela reestruturação do questionário de satisfação que a unidade hoteleira detém, seguindo-se de possíveis métodos de avaliação da informação obtida e as suas vantagens.

Este capítulo está dividido em três partes: primeiro será identificado o problema que gerou esta sugestão; de seguida é apresentada a sugestão para a solução do problema encontrado; e por fim quais os benefícios retirados da proposta.

4.1. Identificação do problema: débil análise da satisfação do cliente

Após a realização do *cross-taining* verificou-se um défice no que diz respeito à análise da satisfação dos clientes do *The Vintage House Lisboa*. Uma vez que não são avaliados (de forma concreta) os dados obtidos nos questionários, não alcançando o verdadeiro conhecimento das necessidades, expectativas e opiniões dos que usufruem dos serviços prestados pela unidade hoteleira. Encontrando-se, assim, uma lacuna que se torna ainda mais relevante a quando do *rebranding* da marca (de CS para NAU), que ficou com assinatura “*Leading Guest Happiness*”. Com esta assinatura o grupo NAU *Hotels & Resorts* compromete-se a cumprir altos níveis de excelência nos seus serviços, respondendo às necessidades e desejos dos seus clientes. Tendo como principal objetivo despertar um sentimento de felicidade e deleite a quando da utilização dos serviços da cadeia hoteleira (Conferência de imprensa para o lançamento da nova marca, 2014).

Deste modo, torna-se fundamental que a unidade hoteleira realize uma concreta análise da satisfação dos seus clientes para que os consiga satisfazer e deleitar, provando, assim, um sentimento de felicidade naqueles que usufruem dos seus serviços (objetivo primordial da assinatura).

Ao analisar o questionário de satisfação aplicado pelo *The Vintage House Lisboa* verificou-se, de imediato, que é transversal a toda a cadeia hoteleira NAU. Medida esta que suprime gastos de produção e logística (à primeira vista) desnecessários. No entanto, analisando detalhadamente as questões que neste aparecem (ver anexo II), verificou-se que algumas são desnecessárias e/ou descontextualizadas em relação ao VHL. Assim, as análises daqui retiradas nunca serão totalmente exatas e credíveis. E por sua vez, não possibilitam (ou influenciam erradamente) a criação de estratégias e o desenvolvimento de serviços com vista a suprir as necessidades dos clientes.

Por exemplo, na questão relativa às áreas comuns que solicita ao cliente que avalie a “envolvência de espaços verdes” e a “sinalização dentro do *Resort*”, os hóspedes do VHL sentem-se um pouco perdidos. Visto não haver espaços verdes dentro da unidade hoteleira e muito menos se trata de um *Resort*. Por outro lado, não existe sequer a opção “não aplicável” que permite ao cliente não avaliar as situações que não estiveram presentes na sua estadia.

Os pedidos de uma “impressão geral” sobre o “quarto/apartamento” e sobre as “áreas comuns” ou apenas a “eficiência do *check-in*” na “recepção”, pouco contribuem para uma análise detalhada da opinião do cliente. Pois deixam de fora aspetos como a limpeza à chegada e durante a estadia e a eficiência do *check-out*. Impedindo, assim, a exata verificação de quando essas falhas aconteceram (em que parte da estadia), impossibilitando a sua adequada correção.

Outra falha encontrada foi a recolha de dados dos clientes, que solicita informações já cedidas aquando do preenchimento dos *profiles* (ficha de cliente) – no ato de *check-in*. Isto duplica informação, trabalho e torna-se improdutivo quer para o cliente quer para o tratamento de dados interno.

Já o facto dos questionários se encontrarem em formato convencional – papel – faz com que tenham custos associados de impressão, armazenamento e distribuição; e vão contra as tendências de sustentabilidade, evitando desperdícios após a sua utilização e preservando o meio ambiente. Do ponto de vista do cliente, implica que este despenda tempo da sua estadia, o que se torna inconveniente no caso do VHL que tem estada média de 1,8 noites (Nuno Leandro – diretor do VHL). Para além disso, os colaboradores do departamento de *Front-Office* têm de inserir, pessoalmente, os dados no sistema informático; podendo originar erros ou má conduta na inserção.

Mediante estas condicionantes, a própria importância que dão aos questionários dentro do hotel é mínima e não é realizada uma análise precisa às informações que destes advêm. Mostrando a **débil análise da satisfação do cliente** que é realizada na unidade hoteleira.

4.2. Apresentação da proposta – Análise da Satisfação do Cliente

Como já foi referido no Capítulo I, os questionários de satisfação são uma ferramenta bastante útil para delinear as estratégias de gestão de um hotel. Mas antes disso, é importante ter um questionário bem estruturado, com questões fulcrais, de forma a obter o máximo de informação. Isto é, deverá conter as questões que o hotel pretende obter, mas, também aquelas que o cliente mais valoriza. Essas questões devem ser de fácil interpretação e preenchimento, com espaço para que o cliente possa dar a sua opinião livremente e com um *layout* atrativo que agrade e motive este a responder. Por fim, a informação obtida através dos questionários deve ser analisada pela gestão da unidade hoteleira, comunicando os resultados aos restantes colaboradores para que seja possível realizar uma melhoria contínua dos serviços prestados.

-Elaboração dos questionários

Os questionários de satisfação são uma das formas de verificar qual a opinião dos clientes em relação ao serviço que lhes foi prestado (o que está bem, o que deve ser melhorado, o que não gostaram e porquê) e possibilita o conhecimento das necessidades e expectativas dos mesmos. A boa comunicação entre a unidade hoteleira e os seus clientes é fulcral, pois demonstra o interesse desta nas opiniões dos que procuram e usufruem dos seus serviços.

González (2006) identificou como principais atributos da qualidade em hotelaria: a qualidade do quarto; a cordialidade do *staff*; e a qualidade do restaurante relativamente à comida e ao preço pago em relação à qualidade recebida. Já Barsky & LaBagh (1992) e Danaher & Mattsson (1994) afirmam que os principais componentes de um hotel são o *check-in*, o quarto, o restaurante e o *check-out*. No entanto, outros autores referem que existem três grandes grupos de atributos: os colaboradores; os processos; e a unidade hoteleira. Criando, assim, uma lista muito maior de atributos: cortesia; competência e aparência dos colaboradores; atendimento; limpeza; aparência interna e externa do hotel; facilidade de acesso/localização; exatidão das reservas; e resoluções de problemas (Branco *et al.*, 2009).

Face a isto, como resposta ao problema identificado, elaborou-se um questionário adequado aos hóspedes do *The Vintage House Lisboa*, composto por catorze questões que se dividem em quatro partes (ver apêndice V). A primeira parte é referente à avaliação do cliente relativamente a sete atributos da estadia – receção, quarto/suite, pequeno-almoço, serviço de restaurante e bar, serviços complementares, áreas comuns, e colaboradores. Decidindo-se dar uma maior relevância à avaliação dos colaboradores (comparativamente com o questionário praticado pelo VHL – ver anexo II), não só a nível da simpatia, mas, também, no que diz respeito ao profissionalismo, eficiência, disponibilidade e rapidez durante o serviço. Esta avaliação vai do “*Muito Fraco*” ao “*Excelente*”, não esquecendo da possibilidade de colocar “*Não aplicável*” nos casos em que o cliente não usufruiu de determinado serviço. Opção que impede avaliações incorretas ou em branco.

Nesta primeira parte, é de salientar a elaboração da questão: “*Se não usufruiu dos serviços do nosso restaurante, pedimos que nos indique qual o motivo.*” onde se procura saber quais as razões que levam os hóspedes do VHL a não usufruir dos seus *outlets* de F&B durante a sua estadia. Na segunda parte é avaliada a estadia do cliente, procurando perceber se esta superou, ou não, as expectativas que tinha antes de usufruir dos serviços. Bem como quais os motivos da estadia dos clientes e o porquê de terem escolhido esta unidade hoteleira. Na terceira parte, pretende-se verificar a possibilidade de os clientes recomendarem o hotel e de retornarem ao mesmo. Por último, têm a hipótese de dar sugestões ou realizar comentários sobre a sua experiência nas instalações do *The Vintage House Lisboa*, possibilitando, assim, uma resposta livre e mais extensa, caso o cliente necessite de exteriorizar a sua opinião em relação à sua estadia.

De seguida, percebeu-se que existia uma forte necessidade de criar um questionário direcionado apenas para o cliente MICE (ver apêndice VI). Uma vez que este tipo de cliente nem sempre pernoita no hotel e, mesmo que o faça, não é avaliada a sua satisfação no que diz respeito ao serviço que usufruiu para além da estadia. Como tal, realizou-se o questionário de apenas duas questões, que procura avaliar o serviço nos seguintes atributos: higiene; limpeza; conforto; temperatura; ambiente; luminosidade; sonoridade; equipamentos e tecnologia utilizados; acesso à internet; e *coffee break*. Onde a pergunta final é idêntica à realizada no final do questionário de satisfação dos hóspedes, permitindo ao cliente MICE dar sugestões ou realizar comentários.

Consequentemente, verificou-se que seria igualmente vantajoso para o hotel analisar a satisfação dos clientes dos *outlets* de F&B realizando, também, um questionário (ver apêndice VII). Este tem apenas duas questões, uma de classificação e outra de sugestão, para que a sua resposta seja rápida, não sendo necessário o cliente despende muito tempo para o realizar. Os atributos selecionados para a avaliação foram: seleção e qualidade dos alimentos; seleção e qualidade das bebidas; variedade da oferta; eficiência e rapidez do serviço; profissionalismo do staff; cortesia e simpatia do staff; relação qualidade/preço; conforto e ambiente; higiene e limpeza. A razão primordial de se realizar este questionário foi o facto de a maioria dos clientes dos *outlets* de F&B serem externos. Desta forma, seria muito importante para o departamento analisar a satisfação de todos os seus clientes com o intuito de realizar uma melhoria contínua dos serviços.

Sugere-se que os questionários sejam entregues aos clientes de duas formas. Aos hóspedes e clientes MICE seriam enviados por e-mail – para além de receberem um agradecimento por terem escolhido o hotel receberiam, também, um *link* para responder aos inquéritos de satisfação. Possibilitando a estes responderem aos questionários quando achassem mais pertinente, não roubando tempo à sua estadia no hotel ou ao “evento” que estariam a organizar. Já os questionários referentes aos *outlets* de F&B seriam realizados através de um *tablet* que o departamento poderia adquirir para facilitar a resposta dos mesmos. Ou seja, sugere-se a aquisição de um dispositivo móvel com acesso à internet que possibilitasse aos clientes realizar o questionário *online*, após usufruir do serviço. Pois de outra forma, pensa-se que os clientes não iriam ceder o e-mail para posteriormente enviar o *link* do questionário.

Os questionários seriam elaborados nos idiomas das principais nacionalidades que usufruem dos serviços do hotel – francês, alemão, inglês, espanhol e português – bem como os agradecimentos e a informação sobre os benefícios de responderem aos questionários de satisfação.

As amostras seriam recolhidas de três formas, uma para cada tipo de questionário. Para os questionários dos hóspedes seria enviado um questionário por cada *check-out*, não podendo haver falhas no preenchimento da ficha de cliente no que diz respeito ao e-mail. Relativamente aos questionários para o segmento MICE, seriam enviados por e-mail à

empresa e/ou responsáveis por cada grupo. Por último, as amostras dos questionários de F&B seriam recolhidas de forma diferente pois só seria reunida uma amostra por cada turno em cada *outlet*. Os colaboradores realizariam o questionário, apenas, ao primeiro cliente de cada turno em cada *outlet* de F&B do hotel. Faz sentido diminuir a amostra que se retiraria deste questionário devido à reduzida equipa que este departamento detém.

Por fim, é sugerido um sorteio trimestral com o intuito de incentivar os clientes a responder aos vários questionários. Assim sendo, os hóspedes que respondessem ao questionário do hotel poderiam ganhar uma noite no mesmo. Já os clientes MICE poderiam ganhar um jantar no restaurante do hotel, dando a conhecer a fantástica cozinha do Chefe Victor Cardoso. Enquanto que os clientes que respondessem ao questionário referente aos *outlets* de F&B, poderiam ganhar uma massagem no SPA do hotel promovendo, também, os serviços que nele estão ao dispor. A escolha dos últimos dois prémios teve o propósito de dar a conhecer aos clientes outros serviços que o *The Vintage House Lisboa* também tem para oferecer.

Caso todo o grupo decida aceitar a sugestão, será vantajoso que o sorteio, referente ao questionário dos hóspedes, possibilite pernoitar numa das restantes unidades hoteleiras do grupo; promovendo a diversidade de alojamento e serviços que a cadeia NAU tem ao dispor dos seus clientes.

Para realizar e tratar dos questionários em formato digital a unidade hoteleira deveria adquirir um programa informático de elaboração, gestão e análise dos mesmos. Este programa realiza um relatório estatístico consoante a informação que os clientes vão deixando *online*.

-Análise da Satisfação do consumidor

Ao analisar o relatório que é retirado do programa anteriormente sugerido, os gestores hoteleiros poderiam identificar as perceções e opiniões dos clientes em relação ao serviço, bem como o seu grau de satisfação. Adquirindo, igualmente, informação sobre qual o caminho a seguir para obter um serviço de qualidade, capaz de ultrapassar as expectativas dos clientes – alcançando os objetivos da assinatura “*Leading Guest Happiness*”. Não

esquecendo de divulgar os dados obtidos nessa análise a todos os colaboradores da unidade hoteleira, para que possam sentir-se motivados a melhorar a sua performance durante o serviço.

Sugere-se, mais uma vez, a realização de reuniões gerais de operação no início de cada semana, onde o diretor do hotel e o diretor geral de operações poderiam avaliar o desempenho dos vários departamentos, bem como as avaliações dos clientes. Transmitindo ao responsável de cada área quais as melhorias a realizar, assim como cimentar o que está a ser feito corretamente, fomentando a motivação da equipa. Posteriormente, as chefias deveriam informar cada departamento do que foi analisado através dos questionários de satisfação.

4.3. Benefícios da proposta – Análise da Satisfação do Cliente

Como já referido no capítulo I – revisão da literatura, são inúmeras as vantagens que a análise da satisfação traz para o gestor da unidade hoteleira. Contudo, são adicionadas muitas mais devido aos questionários serem realizados em formato digital, pois reduz custos, o cliente responde ao questionário quando pretende e lhe é mais confortável, e elimina possíveis erros de inserção; proporcionando mais tempo para os colaboradores se dedicarem às tarefas que acrescentem valor à experiência do cliente.

A elaboração de um questionário específico direcionado ao VHL, para cada tipo de cliente (hóspedes, cliente MICE, cliente dos *outlets* de F&B), permite elaborar questões que respondam exatamente à informação que o hotel pretende obter. O que simplifica e torna mais fidedigna a análise daí retirada, aumentando o conhecimento em relação ao cliente que procura os serviços do hotel, percebendo quais as suas expectativas, necessidades e perceções.

De forma interna, a análise da satisfação proporciona um melhor entendimento das perceções dos consumidores em relação à qualidade do serviço prestado, possibilitando que a unidade hoteleira possa adaptar-se às necessidades e expectativas dos seus clientes. Delineando estratégias para melhorar os serviços e colmatar eventuais lacunas. De forma externa, essa análise e conhecimento, proporciona um maior destaque da unidade hoteleira

em relação à feroz concorrência que a rodeia. Visto que clientes satisfeitos fazem comentários positivos e recomendações em relação ao serviço e ao hotel, tanto *online* como através do “boca-a-boca”. Conseguindo, deste modo, alcançar uma melhor avaliação nas plataformas como a Booking.com, destacando-se da sua concorrência (uma vez que o VHL, quando comparado com a sua concorrência, é o hotel com a avaliação mais baixa neste *site*– ver apêndice II).

Outro benefício é a retenção de clientes, pois as empresas que analisam a satisfação dos seus consumidores, realizando uma prestação de serviço de alta qualidade, têm um índice de satisfação mais alto, que se traduz numa maior retenção dos clientes. Trazendo mais lucro para o hotel, não só porque gera clientes leais e que retornam, mas também porque clientes satisfeitos promovem positivamente os serviços que usufruíram, traduzindo-se em publicidade gratuita (*word-of-mouth* – menos custos de promoção).

Assim, o VHL consegue alcançar mais um objetivo da nova assinatura do grupo NAU – “*Leading Guest Happiness*” – que seria conduzir os antigos e novos clientes à fidelização. Melhorando a credibilidade da nova marca e gerando um melhor *feedback* da mesma.

Em suma, são vários os benefícios que a análise da satisfação, através dos questionários, traz para as unidades hoteleiras. Benefícios esses que são cada vez mais reconhecidos pelas empresas do sector Turístico e Hoteleiro (Su, 2004) . Mostrando, assim, o quão vantajoso será para o *The Vintage House Lisboa* colocar em prática a sugestão exposta ao longo deste capítulo.

Esta página foi deixada propositadamente em branco.

Conclusão

Cooper *et. al.* (2005) afirmam que o segmento hoteleiro é o maior sector dentro da economia turística, sendo uma estrutura de apoio bastante importante para um destino turístico. Tal como acontece em Portugal, a crescente oferta hoteleira tem possibilitado e facilitado o aumento do fluxo de turistas no nosso país. Contudo é importante que a gestão dos estabelecimentos hoteleiros seja realizada de forma consciente e eficaz, com objetivo de trazer proveitos não só ao sector, mas também ao país.

Desta forma, é importante continuar a formar gestores hoteleiros, capazes e conhecedores, para que o turismo português e essencialmente o setor hoteleiro possa ser estruturado com o intuito de incrementar, aperfeiçoar e potencializar a excelente oferta turístico-hoteleira que Portugal dispõe.

Com a intenção de fazer parte desses gestores hoteleiros, realizou-se o Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira e o estágio descrito ao longo do presente relatório.

Este relatório teve como propósitos apresentar a unidade hoteleira onde decorreu o estágio, descrever e explicar as várias funções desempenhadas ao longo do mesmo e explicar quais os conhecimentos e competências adquiridas. Demonstrando os principais objetivos da realização: participação ativa nos vários departamentos da unidade, compreensão do seu funcionamento e das responsabilidades que são atribuídas a cada colaborador. Para que, posteriormente, fosse possível desempenhar da melhor forma as funções nos departamentos de gestão.

Ao realizar o *cross-training* pelos diversos departamentos – *Housekeeping*, *Front-Office*, F&B, Economato, “Célula”, e assistente de direção da unidade hoteleira foi possível apresentar críticas construtivas em relação à gestão das operações, resultando no desenvolvimento da sugestão proposta no Capítulo IV – **Análise da satisfação dos clientes**.

De modo a sustentar e fundamentar teoricamente a proposta realizada, elaborou-se o capítulo I – Revisão da Literatura – através da pesquisa de autores que abordam o tema escolhido. Analisando assuntos como a qualidade do serviço, a satisfação do consumidor,

os questionários de satisfação e a insatisfação. Onde muitos autores constataam e defendem a importância da análise da satisfação dos clientes.

Foi realizada uma caracterização da unidade hoteleira – no Capítulo II – com o objetivo de fazer um enquadramento do hotel, da sua envolvente e do sector hoteleiro. Analisando o ambiente macro e micro, terminando numa análise SWOT.

Uma vez que o estagiário é considerado um colaborador do hotel, foram realizadas várias tarefas, que possibilitaram observar, concretamente, o funcionamento de cada departamento e a unidade hoteleira como um todo – tal como é descrito no Capítulo III. Sendo, assim, é possível apurar a ligação entre o que é realizado na prática com o que é estudado teoricamente ao longo do percurso académico. Verificando a forte lacuna entre a teoria e a prática – o que torna ainda mais relevante a realização deste estágio.

A identificação das várias falhas nos departamentos do hotel, e até mesmo na gestão das operações, foi espontânea, contudo, a sua resolução mostrou-se bastante difícil e complexa, o que levou à escolha desta sugestão. Uma lacuna que pode ser corrigida sem que seja necessário realizar grandes alterações organizacionais e estruturais, trazendo, ainda assim, grandes vantagens para a unidade hoteleira.

A proposta efetuada tem como finalidade melhorar a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes do *The Vintage House Lisboa*, através da correta análise dos questionários de satisfação sugeridos. Conseguindo, através desta, informações fundamentais para conhecer pormenorizadamente as necessidades, expectativas e opiniões dos clientes, bem como para a realização de um serviço sem falhas e/ou elaboração de estratégias que visem cativar, deleitar e fidelizar os consumidores.

Assim, a proposta realizada no presente relatório de estágio contribuirá para aproximar o VHL dos principais objetivos da nova marca a que pertence, do mesmo modo que ajudará a melhorar a sua avaliação nas plataformas *online*. Possibilitando, desta forma, a consecução dos objetivos da assinatura “*Leading Guest Happiness*”, referidos na conferência de imprensa do lançamento da marca NAU: oferecer de forma única a possibilidade dos seus clientes vivenciarem momentos de satisfação e deleite, fidelizando-

os. E o aumento da avaliação do hotel no *site* Booking.com, atingindo ou até mesmo ultrapassando a avaliação da sua concorrência.

De uma forma geral, esta proposta poderá, também, contribuir para as restantes unidades hoteleiras que menosprezam a análise da satisfação dos consumidores, ou desconhecem a sua importância. Podendo estas, basear-se nas sugestões e fundamentações realizadas ao longo deste trabalho para melhorarem a qualidade do seu serviço e a satisfação dos seus consumidores.

A metodologia aplicada neste relatório, como referido na introdução, foi baseada em: referências bibliográficas, observação e participação nas várias funções e atividades, e entrevistas informais realizadas aos colaboradores do hotel. Que, unidas, permitiram a elaboração deste trabalho.

Um hotel é um organismo em constante mutação que envolve variados conceitos e capacidades, necessitando de um contínuo planeamento e análise de todas as áreas para que as decisões sejam realizadas com verdadeiro conhecimento de causa. Com a passagem por todos os departamentos do hotel – *cross-training* – o estágio tornou-se numa experiência enriquecedora e de enorme importância, dando um conhecimento “*on-the-job*” e o “*know-how*” necessário para crescer a nível profissional, facilitando a entrada no mercado de trabalho. Uma vez que, as várias funções e atividades desempenhadas, juntamente com a abrangência das responsabilidades atribuídas ao longo do estágio, fortaleceram os conhecimentos hoteleiros, amplificou as capacidades inerentes à gestão hoteleira e tornou-as mais eficazes e eficientes. Resultando num aperfeiçoamento das competências de gestão organizacional, de gestão de *stocks*, de gestão de alimentos e bebidas, de gestão de recursos humanos e aumentando a análise crítica. O que se traduz numa maior valência e predisposição para sobressair no mercado de trabalho.

i. Limitações

A principal limitação encontrada no desenrolar deste relatório refere-se ao facto do *The Vintage House Lisboa* considerar sigiloso, todos os dados e documentos referentes à gestão da unidade hoteleira. Impossibilitando a exposição de informações específicas como: os

dados estatísticos referentes aos clientes e à ocupação, os valores financeiros, e os documentos de gestão (existentes e elaborados ao longo do estágio).

Ao não ser permitido colocá-los no relatório de estágio, revelou-se uma enorme limitação para a estruturação e elaboração deste trabalho. O que fez com que a caracterização da unidade hoteleira fosse realizada apenas com base na informação adquirida através da observação pessoal ao longo do estágio, da consulta do *site* da cadeia hoteleira, de alguns documentos públicos, de entrevistas informais aos colaboradores, e de alguns dados que foram gentilmente cedidos pela direção do *The Vintage House Lisboa*. Porém, mesmo com todas estas limitações, foi possível realizar o presente relatório de estágio e, ainda, indicar algumas linhas de estudo para o futuro.

ii. Sugestões para estudos futuros

Como sugestões para o *The Vintage House Lisboa* propõem-se a aplicação da proposta facultada neste relatório e uma mudança na dinâmica inter e intra-departamental – especialmente no que diz respeito à partilha de informação entre as chefias, e das chefias para com os restantes colaboradores. Não esquecendo, ainda, as várias sugestões de melhoria que foram deixadas ao longo do Capítulo III. Como continuidade desta proposta, poderia ser estudada a recetividade dos clientes do VHL em relação aos questionários realizados e aos incentivos indicados no Capítulo IV. Procurando estudar, também, a evolução e as melhorias que esta medida teria para a unidade hoteleira.

Relativamente a futuros temas a desenvolver, proponho a realização de estudos sobre a satisfação do cliente hoteleiro, isto é, analisar quais os fatores que poderão incentivar os clientes a responder aos questionários de satisfação. E até mesmo, aprofundar o estudo de forma a verificar quais os atributos que cada segmento de mercado valoriza em cada tipologia hoteleira.

Bibliografia

- Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryls, S. (2004). *Customer satisfaction and shareholder value*. Journal of Marketing, 68, 172-185
- Barsky, J. D. (1992). *Customer Satisfaction in the Hotel Industry: Meaning and Measurement*. Journal of Hospitality & Tourism Research, 16(1), 51–73
- Barsky, J. D., & Labagh, R. (1992). *A strategy for customer satisfaction. The Cornell Hotel and Restaurant*. Administration Quarterly, 33(5), 32-40.
- Barsky, J. D. (1996). *Designing services with function analysis*. The Hospitality Research Journal 20 (1), 73–100.
- Blanchard, R. F., & Galloway, R. L. (1994). *Quality in retail banking International Journal of Service Industry Management*, 5(4), 5-23.
- Branco, G., Ribeiro, J. L., & Tinoco, M. (2010). *Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria*. Gestão & Produção, 17(4), 775–790
- Carlos Santos Neves - RTP (2015), Portugal 2015, *Quatro anos depois do pedido de resgate*, disponível em: http://www.rtp.pt/noticias/especial-informacao/portugal-2015-quatro-anos-depois-do-pedido-de-resgate_n817989
- Cooper, C.; Fletcher, J.; Fyall, A.; Gilbert, D.; Wanhill, S. 2008. *Tourism: Principles and Practice*. 3 Ed. Harlow. England: Prentice Hall Inc.
- Churchill, G. A. J., & Surprenant, C. (1982). *An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction*. Journal of Marketing Management, 14(11), 491–504
- Czepiel, J. A., Solomon, M. R., & Surprenant, C. F. (1985). *The Service Encounter: Managing employee/customer interaction in service business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Danaher, P. J., & Mattsson, J. (1994). *Customer satisfaction during the service delivery process*. European journal of Marketing, 28(5), 5-16.
- Day, R., & Landon, E. (1977). *Toward a theory of consumer complaining behavior*. Consumer and industrial buying behavior, 95, 425-437.
- Diário de Notícias (2011), *Maioria aprova subida do IVA na restauração para 23%*, disponível em: <http://www.dn.pt/dossiers/economia/orcamento-de-estado-2012/noticias/interior/maioria-aprova-subida-do-iva-na-restauracao-para-23--2155905.html>
- Diário de Notícias (2016), *Aumento para 530 euros publicado em Diário da República*, disponível em: <http://www.dn.pt/portugal/interior/aumento-do-salario-minimo-para-530-euros-publicado-em-diario-da-republica-4960500.html>
- Feciková, I. (2004). *An index method for measurement of customer satisfaction*. The TQM Magazine, 16(1), 57–66
- Gianesi, I. G. N.; Corrêa, H. L. (2006) *Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação de clientes*. Atlas, 233 p.

- González, M. O. A. (2006). *Gestão de satisfação e fidelidade do cliente na hotelaria: um estudo sobre os fatores que influenciam a satisfação e a fidelidade do turista internacional no Brasil*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 25.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moments of truth in service competition*. Jossey-Bass.
- Gundersen, M. G., Heide, M., & Olsson, U. H. (1996). *Hotel guest satisfaction among business travelers*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 37(2), 72.
- Helm, S., Eggert, A., & Garnefeld, I. (2010). *Modeling the impact of corporate reputation on customer satisfaction and loyalty using partial least squares*. In *Handbook of partial least squares*, 515-534.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Hart, C. W. L. (1990). *Breakthrough Service*, The Free Press.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press.
- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2005). *Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay*. *Journal of Marketing*, 69, 84-96
- Instituto Nacional de Estatística (2016), *Produto Interno Bruto aumentou 1,5% em volume no ano de 2015 e 1,3% no 4º trimestre de 2015 - 4.º Trimestre de 2015*, disponível em:
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=224618293&DESTAQUESmodo=2
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). *The Role of Customer Satisfaction and Image in Gaining Customer Loyalty in the Hotel Industry*. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 10(1/2), 3–25
- Kotler, P., Saliba, S., & Wrenn, B. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control: Instructor's Manual*. Prentice-hall.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2006). *Marketing Management* (12ª edição). Pearson Prentice Hall
- Kotler, P. A. (2008), *Marketing para o Século XXI*, Editorial Presença
- Lewis, R. C., & Pizam, A. (1981). *Guest surveys: A missed opportunity Cornell Hotel and Restaurant*. *Administration Quarterly*, 22(3), 37-44.
- Lewis, R. C. and Morris, S. V. (1987) *The positive side of guest complaints (hotels)*. *The Cornell Hotel and Restaurant*. *Administrative Quarterly* 27 (February), 13-15.
- Lewis, R. C., & Booms, B. H. (1983). *The marketing aspects of service quality Emerging perspectives on services marketing*. *American Marketing*, 65(4), 99-107.
- Lam, T., & Zhang, H. Q. (1999). *Service quality of travel agents: the case of travel agents in Hong Kong*. *Tourism management*, 20(3), 341-349.
- Lima, M., & Neto, P. (2013). *A Influência da Qualidade Percebida e das Emoções como Antecedentes da Satisfação: Um Estudo com Consumidores de Serviços Hoteleiros*. *Revista FSA*, 1–19

- Maroco, A. L., & Maroco, J. (2011). *QdSH: Uma nova Escala para a Avaliação da Qualidade de Serviço do sector Hoteleiro Português*. Revista Turismo e Desenvolvimento
- Marques, J. Albano (2007) *Manual de hotelaria –políticas e procedimentos*; Porto; Editora Civilização
- Mendonça, F.D.L. (2002), *A Promoção de Destinos Turísticos na Internet – O Algarve e os seus concorrentes – Uma análise comparativa*, *Dissertação de Mestrado em Gestão de Sintoma de informação*, Universidade de Évora: Évora
- Moser, F. (2002). *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*. CETOP. Hotelaria & Turismo
- Naumann, E., & Giel, K. (1995). *Customer satisfaction measurement and management: Using the voice of the customer*. Van Nostrand Reinhold.
- Oakland, J. S., & Oakland, S. (1998). *The links between people management, customer satisfaction and business results*. Total Quality Management, 9(4-5), 185-190.
- Organização Mundial de Turismo (1985) “*Identification and Evaluation of those Components of Tourism Services which have a bearing on tourist satisfaction and which can be regulated, and state measures to ensure adequate quality of tourism services*”.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing 49, 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). *Servqual*. Journal of retailing, 64(1), 12-40.
- Pizam, A., Shapoval, V., & Ellis, T. (2016). *Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises: a revisit and update*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28(1).
- Publituris (2016), *REVPAR DE LISBOA CRESCE 11,1% EM 2015*, disponível em: <http://www.publituris.pt/2016/01/29/revpar-de-lisboa-cresce-111-em-2015/>
- Quintas, M. (2006). *Organização e Gestão Hoteleira*. Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros. (Volume II). Euro-Tom, Lda.
- *Regulamento (EU) N°1169/2011 de 25 de outubro*, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:0018:0063:PT:PDF>
- Reichheld, F. (1996), *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Bain & Company, Inc. Harvard Business School Press
- Reuland, R., Choudry, J., & Fagel, A. (1985). *Research in the field of hospitality*. International Journal of Hospitality Management, 4(4), 141-146.
- Su, A. Y. L. (2004). *Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels*. International Journal of Hospitality Management, 23(4), 397–408
- The Vintage House Hotel (2016), disponível em: <http://www.nauhotels.com/>
- Tinoco, M. A. (2006). *Proposta de modelos de satisfação dos consumidores de serviços*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção não editada) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

- Turismo de Portugal (2007), *PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo*, disponível em:
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202007.pdf>
- Turismo de Portugal (2012), *PENT - Revisão do plano de desenvolvimento do turismo no horizonte de 2015*, disponível em:
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documents/PENT%202012.pdf>
- Turismo de Portugal (2014), *Turismo 2020 - Plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal*, disponível em:
http://turismo2020.turismodeportugal.pt/fotos/editor2/turismo2020_parte_i_mercados-swtot.pdf
- Turismo de Portugal (2016a), *Quadros Estatísticos*, disponível em:
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/Pages/Quadrosestat%C3%ADsticos.aspx>
- Turismo de Portugal (2016b), *Análises Estatísticas*, disponível em:
<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/Pages/An%C3%A1lisesEstat%C3%ADsticas.aspx>
- WTTC (2014), *Travel & Tourism Economic Impact 2014 Portugal*, disponível em:
<http://www.wttc.org/~media/files/reports/economic%20impact%20research/country%20reports/portugal2014.ashx>
- Xu, Y., Goedegebuure, R., (2005), “*Employee satisfaction and customer satisfaction: testing the service profit chain in a Chinese securities firm*”. *Innovative Marketing*, Vol. 1, pp. 49–59.

Anexos

Anexo I – Imagens da unidade hoteleira

Anexo II – Questionário utilizado pelo The Vintage House Lisboa Hotel

Anexo I – Imagens da unidade hoteleira

➤ The Vintage House Lisboa



➤ Recepção do The Vintage House Lisboa



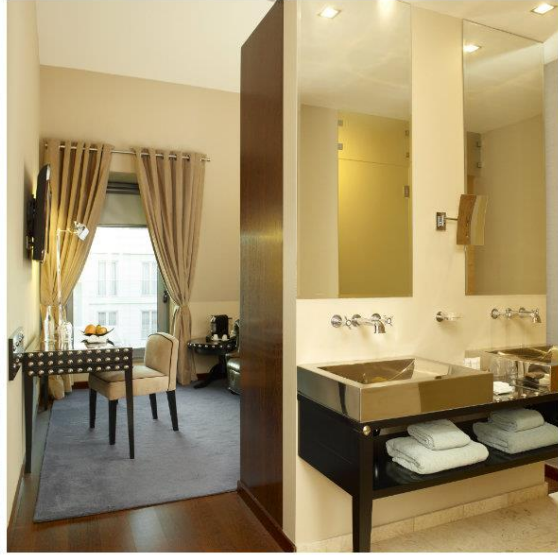
➤ **Lobby & Lobby Bar**



Capacidade: 12 lugares
Horário: das 10h00 à 01h00

➤ **Quartos & Suites**





➤ **Restaurante Vintage**



Capacidade: 36 lugares

Pequeno-Almoço: 07h00 às 10h30

Almoço: das 12h00 às 15h00

Jantar: das 19h00 às 23h30

➤ **The Vintage Snack Bar**



Capacidade: 32 lugares interiores e 12 na esplanada

Horário: das 07h00 à 01h00

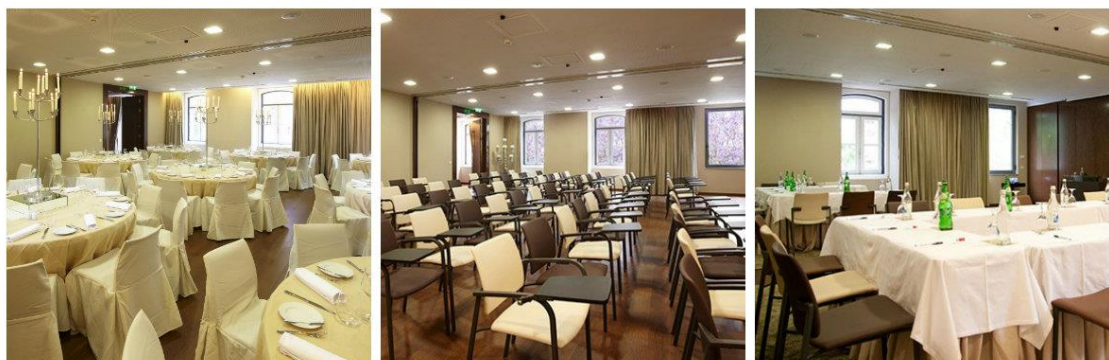
➤ **Varada do Castelo *Rooftop* Bar**



Capacidade: 32 lugares

Horário: das 17h00 às 24h00

➤ **Sala Multifuncional – Príncipe Real**



➤ **Vintage SPA**



HORÁRIO:

Piscina interior, sauna, banho turco e ginásio: todos os dias das 10h00 às 20h00

Tratamentos: todos os dias das 10h30 às 19h00

Anexo II – Questionário utilizado pelo VHL





Estimado Hóspede,
 É com grande satisfação que registamos a sua preferência pela CS Hotels, Golf & Resorts.
 A fim de continuarmos a corresponder às suas expectativas, agradecemos que dedique alguns minutos a preencher este questionário. Uma vez terminado, por favor deixe-o na recepção.





















A Direcção

*Dear Guest,
 We thank you for choosing CS Hotels, Golf & Resorts.
 As your comments are extremely important to us, we would be very grateful if you could spend a few minutes of your time filling in this questionnaire and return it to our Front Desk.*

The Management

1. Por favor, classifique esta unidade em termos de:
Please rank this Hotel/Resort in terms of:

				
	MUITO SATISFEITO/A VERY SATISFIED	SATISFEITO/A SATISFIED	POUCO SATISFEITO/A UNSATISFIED	INSATISFEITO/A VERY UNSATISFIED
Recepção · Reception				
Eficiência no check-in · <i>Check-in efficiency</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficiência do serviço de bagagem · <i>Baggage service proficiency</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Simpatia · <i>Friendlyness</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quarto/Apartamento · Room/Apartment				
Impressão geral · <i>Overall impression</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpeza · <i>Cleanliness</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conforto e ambiente · <i>Comfort and ambience</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilidades e amenities · <i>Facilities and amenities</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Áreas Comuns · Communal Areas				
Impressão geral · <i>Overall impression</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpeza · <i>Cleanliness</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infra-estruturas e equipamentos · <i>Facilities</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envolvência de espaços verdes · <i>Gardens</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinalização dentro do Resort · <i>Signage in the Resort</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segurança · <i>Security</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviço de Bar e Restaurante · Bar and Restaurant service				
Variiedade · <i>Variety</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade · <i>Quality</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficiência do serviço · <i>Service efficiency</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relação qualidade/preço · <i>Value for money</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gostaria de distinguir alguém do staff em particular? <i>Would you like to comment on any member of staff in particular?</i>	_____			
2. Por favor classifique o grau de satisfação global que obteve na unidade. <i>Please rank your overall satisfaction with this Hotel/Resort.</i>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Qual a probabilidade de voltar a esta unidade? <i>Would you like to return to this Hotel/Resort in the future?</i>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Recomendaria esta unidade a outras pessoas? <i>Would you recomend this Hotel/Resort to other people?</i>				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Qual a razão principal da sua estadia?
What was the purpose of your stay?

- Férias · *Holidays* Golfe · *Golf* SPA Fim-de-semana · *Weekend break* Negócios · *Business*

6. Como marcou a sua estadia?
How did you book your stay?

- Directamente no Hotel/Resort · *Directly with Hotel/Resort* Website CS · *CS website*
 Operador · Agência de viagens · *Operator · Travel agent* Telefone · *Telephone*
 Website de viagens · *Tour operator website* Outro · *Other*

7. Porque decidiu escolher esta unidade?
Why did you choose this Hotel/Resort?

- Estadia anterior · *Previous stay* Internet · *Internet* Outro · *Other*
 Recomendação · *Recommendation* Localização · *Location*
 Publicidade · *Advertisement* Preço · *Value*

8. Já esteve em mais alguma unidade CS Hotels, Golf & Resorts? Se sim, qual?
Have you stayed in other CS Hotels, Golf & Resorts ? If yes, specify.

- Sim · *Yes*
 Não · *No*

9. Áreas de interesse?
Interested in?

- Praia · *Beach* Gastronomia & Vinhos · *Gastronomy & Wines*
 Golfe · *Golf* Eventos/Conferências · *Events/Conferences*
 SPA · *SPA* Outro, qual: · *Other, specify:*
 Natureza · *Nature*

Comentários · *Comment:*

Para receber informações e promoções da cadeia CS Hotels, Golf & Resorts, por favor não se esqueça de preencher os seus dados pessoais.
To receive information and special offers from the CS Hotels chain, please fill your personal data.

Quarto / Suíte / Apartamento
Room / Suite / Apartment

Nome
Name

Morada
Address

País
Country

E-mail

Data de chegada
Arrival date

Data de saída
Departure date

Com o preenchimento destes campos é expressamente consentida a recolha e tratamento dos dados fornecidos e autorizada a sua inserção numa base própria, destinando-se a mesma a ser utilizada em acções de marketing e de contacto por parte das empresas do Grupo. É garantido o tratamento confidencial dos dados pessoais fornecidos e a não divulgação a terceiros, nos termos da lei em vigor. Será garantida a rectificação dos dados ou a remoção da base de dados sempre que o titular o solicitar através do e-mail: marketing@cshotelsandresorts.com

By filling in this questionnaire, you are voluntarily allowing the collection and processing of the information supplied as well authorising its insertion into a database, which will be used by CS Group for exclusive marketing and communication purposes. In accordance with the legislation, all information supplied will be treated as confidential and will not be supplied to third parties. It is also guaranteed to the person the personal information relates to, the access to it to correct it or remove it from the database should be done thru the following e-mail: marketing@cshotelsandresorts.com

Apêndices

Apêndice I – Organograma do VHL

Apêndice II – Análise da Concorrência do VHL

Apêndice III – Calendário do estágio

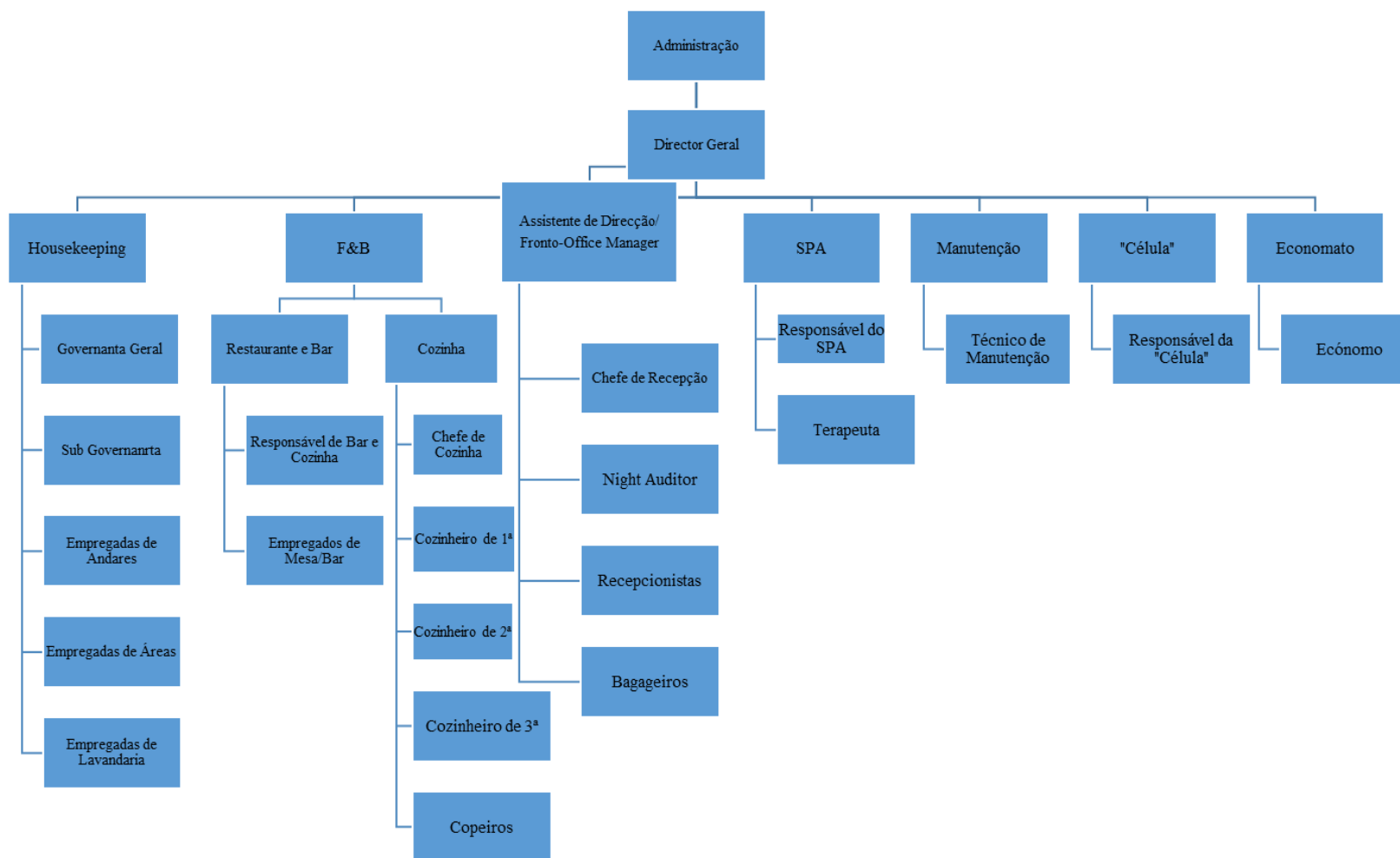
Apêndice IV – Idiomas – *Housekeeping*

Apêndice V – Questionário Hóspedes (sugestão)

Apêndice VI – Questionário clientes MICE (sugestão)

Apêndice VII – Questionário clientes F&B

Apêndice I – Organograma do VHL



Apêndice II – Análise da Concorrência do VHL

Hotel/ Critérios	The Vintage House Lisboa	Lisboa Plaza Hotel	Britânia Hotel	NH Liberdade Hotel	Heritage Avenida da Liberdade Hotel	Bessa Hotel	Bairro Alto Hotel
Preço	De semana:120€ Ao fim-de- semana:125€	De semana:126€ Ao fim-de- semana:131,40€	De semana:192,60€ Ao fim-de- semana:214€	De semana:150€ Ao fim-de- semana:150€	De semana:201,60€ Ao fim-de- semana:211€	De semana:161€ Ao fim-de- semana:181€	De semana:215€ Ao fim-de- semana:215€
Classificação em *	5 estrelas	4 estrelas	4 estrelas	4 estrelas	4 estrelas	4 estrelas	5 estrelas
Localização em relação à Av. Liberdade	A 300 metros da Avenida da Liberdade	A 50 metros da Avenida da Liberdade	A 200 metros da Avenida da Liberdade	Em plena Avenida da Liberdade	Em plena Avenida da Liberdade	Em plena Avenida da Liberdade	A 1 km da Avenida da Liberdade
Capacidade de Alojamento	56 quartos	106 quartos	33 quartos	83 quartos	42 quartos	113 quartos	55 quartos
Salas de Reunião	2	6	0	3 salas	1 sala	4 salas	1 sala
Facilidades existentes	SPA Ginásio Parque 1 Restaurante 1Snack-Bar 2 Bares	Ginásio Parque	1 Bar Parque	1 Restaurante 2 Bares Parque Piscina exterior	1 Bar Espaço Fitness Parque Biblioteca Sala de Leitura	1 Restaurante 2 Bares Ginásio Sauna e Banho Turco Piscina interior Parque	1 Restaurante 2 Bares Parque
Avaliação online – Booking.com	8,5	8.7	9.4	8.6	9.1	9.1	9

Apêndice III – Calendário do estágio



- Housekeeping
- F&B
- Front-Office
- "Célula"
- Economato e Aprovisionamento
- Assistente das chefias e da Direção

Apêndice IV – Idiomas – *Housekeeping*

Português	Inglês	Francês	Alemão	Espanhol	Italiano	Neerlandês	Russo
quarto	room	quart	zimmer	quarto	camera da letto	slaapkamer	спальня
lençol	bed sheet	drap de lit	bettlaken	sábana	lenzuolo	laken	простыня
fronha	pillowcase	taie d'oreiller	kissenbezug	funda	federa	kussensloop	наволочки
toalha	towel	serviette	handtuch	toalla	asciugamano	handdoek	полотенце
tapete	carpet	tapis	teppich	alfombra	tappeto	tapijt	ковер
resguardo	guard	garde	wache	guardia	guardia	guard	охранник
cobertor	blanket	couverture	decke	manta	coperta	deken	одеяло
almofada	pillow	tampon	polster	almohada	cuscinetto	pad	колотки
papel higiênico	toilet paper	papier toilette	klopapier	papel higiênico	carta igienica	toiletpapier	туалетная бумага
mesa de cabeceira	bedside table	table de chevet	nachttisch	mesita de noche	comodino	nachtkastje	тумбочка
mesa	table	table	tabelle	mesa	tavolo	tafel	стол
cadeira	chair	chaise	stuhl	silla	sedia	stoel	стул
cama	bed	lit	bett	cama	letto	bed	кровать
janela	window	fenêtre	fenster	ventana	finestra	venster	окно
porta	door	port	port	puerto	porto	port	порт
casa de banho	bathroom	salle de bain	bad	baño	bagno	badkamer	ванная
banheira	bath	bain	bad	baño	bagno	bad	ванна
bidet	bidet	bidet	bidet	bidet	bidè	bidet	биде
sanita	toilet	toilette	toilette	wc	toilette	wc	туалет
lavatório	sink	évier	waschbecken	fregadero	lavello	sink	раковина
espelho	mirror	miroir	spiegel	espejo	specchio	spiegel	зеркало
roupeiro	wardrobe	garde-robe	kleiderschrank	armario	guardaroba	garderobe	шкаф

Apêndice V – Questionário Hóspedes (sugestão)

Estimado Hóspede,

A fim de continuarmos a corresponder às suas expectativas, assegurando-lhe a melhoria progressiva dos nossos serviços, agradecemos que dedique alguns minutos do seu tempo a preencher este questionário, pois é com base nas suas respostas que poderemos melhorar, corrigir e satisfazê-lo a cada visita.

É com grande satisfação que registamos a sua preferência pelo The Vintage House Lisboa Hotel. Esperando que a sua estadia tenha sido agradável.

Obrigado

Por favor, classifique este hotel em termos de:

Receção

1-Não aplicável 2-Muito Fraco 3-Fraco 4-Razoável 5-Bom 6-Muito Bom 7-Excelente

	1	2	3	4	5	6	7
Eficiência do check-in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência do check-out	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência do serviço de bagagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpatia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviço de informações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quarto/Suite

1-Não aplicável 2-Muito Fraco 3-Fraco 4-Razoável 5-Bom 6-Muito Bom 7-Excelente

	1	2	3	4	5	6	7
Limpeza à chegada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpeza durante a estadia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conforto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidades e amenities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pequeno-Almoço

1-Não aplicável 2-Muito Fraco 3-Fraco 4-Razoável 5-Bom 6-Muito Bom 7-Excelente

	1	2	3	4	5	6	7
Apresentação do buffet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade do buffet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Serviço de Restaurante e bar

1-Não aplicável 2-Muito Fraco 3-Fraco 4-Razoável 5-Bom 6-Muito Bom 7-Excelente

	1	2	3	4	5	6	7
Variedade da oferta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência do Serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação qualidade/preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se não usufruiu dos serviços do nosso restaurante, pedimos que nos indique qual o motivo.

Outros serviços

1-Não aplicável 2-Muito Fraco 3-Fraco 4-Razoável 5-Bom 6-Muito Bom 7-Excelente

	1	2	3	4	5	6	7
Room Service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SPA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lavandaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parque de estacionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso à internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apreciação Global (áreas comuns)

1-Não aplicável 2-Muito Fraco 3-Fraco 4-Razoável 5-Bom 6-Muito Bom 7-Excelente

	1	2	3	4	5	6	7
Higiene e Limpeza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conforto e Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Colaboradores do hotel

1-Não aplicável 2-Muito Fraco 3-Fraco 4-Razoável 5-Bom 6-Muito Bom 7-Excelente

	1	2	3	4	5	6	7
Profissionalismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpatia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez no serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A estadia na nossa unidade hoteleira...

- superou as expectativas
- foi o esperado
- não superou as expectativas

Qual o motivo da sua estadia?

- Negócios
 - Fim-de-semana
 - Férias
 - SPA
 - Outro
-

Porque escolheu o nosso hotel?

- Localização
- Instalações
- Preço
- Recomendação
- Local de Reunião
- Outro

Recomendaria o nosso hotel?

- Sim
- Não

Pensa recorrer novamente ao nosso hotel?

- Sim
- Não. Porquê?

Sugestões e Comentários

Se tem alguma sugestão e/ou comentário adicional, por favor, escreva aqui.

Nome:

E-mail:

Número do quarto:

Data de chegada:

Data de partida:

Apêndice VI – Questionário clientes MICE (sugestão)

Estimado Cliente,

É com grande satisfação que registamos a sua preferência pelos serviços do The Vintage House Lisboa Hotel. A fim de continuarmos a proporcionar-lhe um serviço de qualidade agradecemos que dedique alguns minutos a preencher este questionário.

Muito obrigado.


Por favor, classifique este serviço em termos de:

1-Não aplicável 2-Muito Fraco 3-Fraco 4-Razoável 5-Bom 6-Muito Bom 7-Excelente

	1	2	3	4	5	6	7
Tecnologia e equipamentos utilizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonoridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso à internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luminosidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conforto e Temperatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Higiene e Limpeza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coffee Break	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sugestões e Comentários:

Se tem alguma sugestão e/ou comentário adicional, por favor, escreva aqui.



Nome:
Empresa:
E-mail:
Data:

Apêndice VII – Questionário clientes F&B

Estimado cliente,

Temos o maior prazer em recebê-lo no The Vintage House Lisboa. A fim de continuarmos a corresponder às suas expectativas, agradecemos que colabore connosco ao preencher o presente questionário.

Obrigado


Por favor, classifique este Restaurante & Bar em termos de:

1-Não aplicável 2-Muito Fraco 3-Fraco 4-Razoável 5-Bom 6-Muito Bom 7-Excelente

	1	2	3	4	5	6	7
Seleção e qualidade dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seleção e qualidade das bebidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade da oferta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiência e rapidez do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profissionalismo do staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cortesia e Simpatia do staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação qualidade/preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conforto e Ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Higiene e Limpeza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sugestões e Comentários

Se tem alguma sugestão e/ou comentário adicional, por favor, escreva aqui.



Nome:

Nacionalidade:

E-mail:

Data:

