



***Sistema Lean Management aplicado ao F&B das
Pousadas de Portugal***

Luis Manuel C. Simões

Peniche, Novembro de 2013



***Sistema Lean Management aplicado ao F&B das
Pousadas de Portugal***

Luis Manuel C. Simões

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Paulo Almeida

Peniche, Novembro de 2013

*Às Pessoas que fazem parte da minha
Vida...*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Sistema *Lean Management* aplicado ao *F&B* das Pousadas de Portugal

COPYRIGHT

Luis Manuel C. Simões

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

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Expresso a minha gratidão ao Professor Doutor Paulo Almeida pela sua disponibilidade, compreensão e indispensável orientação no desenvolvimento da presente Dissertação.

Ao Grupo Pestana e colegas dos vários departamentos, pela disponibilidade em fornecer a informação necessária ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais Carlos e Paula e aos meus irmãos Miguel, Tatiana e João, que sempre me apoiaram com amor, carinho e compreensão.

À Paula Madaleno, Eugénia Sousa e Gonçalo Mendes pelo carinho, amizade, dedicação e orientação. Por fazerem parte da minha história, do meu percurso educacional e por todos os concelhos que me têm dado ao longo da vida, que fazem de mim a pessoa que hoje sou.

À Susana Teixeira, Tiago Rodrigues, Pedro Ferreira, Estevão Lopes, Diana Matei, Inês Santos, Sofia Almeida entre outros amigos, pelo carinho, preocupação, amizade, companheirismo, pelas palavras de incentivo e por estarem ao meu lado nos bons e maus momentos.

Agradeço ainda a todos os docentes e colegas de turma com quem tive o privilégio de partilhar o meu percurso na 1ª Edição do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

A presente dissertação tem como temática o *Lean Management*, um sistema de gestão cuja principal premissa é a identificação e redução das atividades ou processos consideradas como desperdício e a criação de valor para o cliente e, conseqüentemente, para a organização.

Como principal objetivo, pretendeu-se estudar a aplicabilidade do sistema de gestão *Lean Management* ao departamento de *Food and Beverages* das Pousadas de Portugal, Unidades que se encontram sobe gestão do Grupo Pestana. Para tal, realizou-se uma análise da literatura existente em torno da temática, de forma a compreender os seus princípios e de que forma poderia ser adaptada à Hotelaria, especificamente ao departamento de *F&B*. Abordou-se ainda os 3MU's, os 7 desperdícios (7W), o *Toyota Production System* (TPS) e o *Just-In-Time* (JIT). É proposto o conceito *Lean F&B*, que tem como base os princípios do *Lean Thinking*, adaptados à especificidade do *F&B*.

No que concerne à metodologia, foi utilizado o questionário de satisfação que o Grupo Pestana envia ao cliente após a sua estadia na Pousada, trabalhando assim dados reais e que nos permitiu identificar cinco principais problemas causadores de desperdício. Na discussão de resultados é apresentado um plano de ação para cada problema identificado, de forma a colmatar os mesmos, aumentar o grau de satisfação do cliente e contribuir para a criação de valor para todos os *stakeholders*.

Concluindo, é possível aplicar o sistema de gestão apresentado ao departamento de *F&B* das Pousadas de Portugal, seguindo o conceito *Lean F&B*. Apesar de ser um sistema que foi desenvolvido para responder às necessidades da produção de produtos, também aos serviços é aplicável, tendo que encontrar a forma mais adequada de o realizar.

Palavras-chave: Lean Management, Hotelaria, F&B, Pestana, Pousadas, Lean F&B.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

This dissertation has as its theme the Lean Management, a management system whose main premise is the identification and reduction of activities or processes considered as waste and creating value for the customer and consequently for the organization.

The main objective was to study the applicability of the Lean Management system to the Food and Beverage Department of Pousadas de Portugal, units which are currently under the Pestana Group management. In order to do this, it was made an analysis of the existing literature around the theme, in order to understand its principles and how it may be adapted to Hospitality, especially to the F&B department. It was also approached the 3MU's, the 7 wastes (7W), the Toyota Production System (TPS) and Just-In-Time (JIT). It is suggested the Lean F&B concept, which is based on the principles of Lean Thinking, adapted to the specificity of F&B.

Regarding the methodology, it was used the satisfaction survey that the Pestana Group use to send to the clients after their stay at Pousada, using real data that let us identify five main problems causing the waste. In the discussion of results it was presented an action plan for each problem identified, in order to correct them, increasing the level of customer satisfaction and contribute to the creation of value for all the stakeholders.

Concluding, it is possible to apply the management system presented to the F&B department of the Pousadas de Portugal, following the Lean F&B concept. Despite being a system developed to meet the needs of the production of goods, it is also applied to services, having to find the most appropriate way of achieving it.

Key-Words: Lean Management, Hospitality, F&B, Pestana, Pousadas, Lean F&B.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice de Figuras

FIGURA 1. ESTRUTURA DO TRABALHO	4
FIGURA 2. 1 - DIFERENTES PARTES INTERESSADAS NUMA ORGANIZAÇÃO	24
FIGURA 2. 2 - OS TRÊS MU'S IDENTIFICADOS PELO SISTEMA TPS	26
FIGURA 2. 3 - A CASA TPS	30
FIGURA 2. 4 - REDUÇÃO DO LEAD TIME	31
FIGURA 2. 5 - VANTAGENS COMPETITIVAS DO JIT	32
FIGURA 3. 1 - DIRECTÓRIO DAS POUSADAS DE PORTUGAL	44
FIGURA 3. 2 - ORGANIGRAMA RESUMO E DIVISÃO DE ÁREAS.....	45

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1. 1 – WORLD: INBOUND TOURISM INTERNATIONAL TOURIST ARRIVALS	11
GRÁFICO 1. 2 – REVPAR: CRESCIMENTO 2012 (%)	76

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice de Quadros

QUADRO 1. 1 - DORMIDAS NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS, NUTS II	16
QUADRO 2. 1 - OS 7 DESPERDÍCIOS (7W).....	27
QUADRO 3. 1 – CARATERIZAÇÃO DO CLIENTE POUSADAS.....	46
QUADRO 3. 2 - POUSADAS COVERS RESULTS JAN 1, 2012 TO JAN 1, 2013.....	47
QUADRO 4. 1 - GSI AREAS VS. DEPARTMENTS.....	56
QUADRO 4. 2 - F&B RESULTS	57
QUADRO 4. 3 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS (P'S).....	58
QUADRO 4. 4 - P1: FALTA DE QUALIDADE DO SERVIÇO DE ROOM SERVICE.....	58
QUADRO 4. 5 - P2: PREÇOS DE COMIDA E BEBIDAS EXAGERADAMENTE ELEVADOS	60
QUADRO 4. 6 – P3: FALTA DE QUALIDADE DA COMIDA SERVIDA.....	61
QUADRO 4. 7 – P4: AUSÊNCIA DE MENU ESPECIALMENTE INDICADO PARA CRIANÇAS E A PREÇOS DE ACORDO.....	62
QUADRO 4. 8 - P5: DEMORA NO SERVIÇO DE COMIDAS E BEBIDAS.....	63
QUADRO 4. 9 - FICHA TÉCNICA DO P1	65
QUADRO 4. 10 - FICHA TÉCNICA DO P2	68
QUADRO 4. 11 - FICHA TÉCNICA DO P3	69
QUADRO 4. 12 - FICHA TÉCNICA DO P4	71
QUADRO 4. 13 - FICHA TÉCNICA DO P5	74
QUADRO 4. 14 – F&B FORECAST	76

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de Siglas

F&B – Food and Beverages

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

UNWTO – United Nations World Tourism Organization

CESTUR – Centro de Estudos do Turismo

INE – Instituto Nacional de Estatística

JIT – Just In Time

TPS – Toyota Production System

GSI – Guest Index Satisfaction

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

INTRODUÇÃO	1
1 O TURISMO E A HOTELARIA	9
1.1 O TURISMO	10
1.2 A HOTELARIA	12
1.3 O TURISMO E A HOTELARIA EM PORTUGAL	15
1.4 O F&B NA HOTELARIA.....	17
2 SISTEMA DE GESTÃO LEAN MANAGEMENT	21
2.1 PRINCÍPIOS BÁSICOS DO <i>LEAN MANAGEMENT</i>	22
2.2 CRIAÇÃO DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES	23
2.3 SIGNIFICADO DE DESPERDÍCIO E SUA IDENTIFICAÇÃO.....	25
2.3.1 Os 3 MU's	26
2.3.2 Os 7 DESPERDÍCIOS (7W) SEGUNDO OHNO E SHINGO	27
2.4 TOYOTA PRODUCTION SYSTEM (TPS)	29
2.5 SISTEMA <i>JIT (JUST-IN-TIME)</i>	32
2.6 CULTURA E SUSTENTABILIDADE DO <i>LEAN</i>	33
2.7 <i>LEAN F&B</i>	34

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

3	METODOLOGIA.....	41
	3.1 ESTUDO DE CASO: GRUPO PESTANA – POUSADAS DE PORTUGAL	42
	3.1.1 CLIENTE POUSADAS E SUA CARATERIZAÇÃO	43
	3.1.2 FOOD AND BEVERAGES DAS POUSADAS DE PORTUGAL	46
	3.2 PADRONIZAÇÃO COMO <i>LEAN SOLUTION</i>.....	48
	3.3 <i>GS</i> (<i>GUEST SATISFACTION INDEX</i>)	50
4	DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	55
	4.1 RESULTADOS DE <i>F&B</i> NO <i>GUEST SATISFACTION INDEX</i>.....	56
	4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS (P'S)	57
	4.3 PLANO DE AÇÃO/IMPLEMENTAÇÃO	64
	4.3.1 <i>F&B FORECAST</i>	76
	CONCLUSÃO	77
	BIBLIOGRAFIA.....	81
	APÊNDICES.....	85
	ANEXOS	88

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Introdução

O turismo assume um papel de grande importância estratégica para a economia de vários países e Portugal não é exceção. Resultado de procura por lazer, de atividades profissionais ou de uma ocupação intelectual, deriva da movimentação de pessoas, dando origem a conceitos e a atividades que lhe dão suporte e sem as quais pode existir.

A hotelaria como parte integrante do turismo, tornou-se num dos sectores-chave da economia de um grande número de países, com um efeito direto no campo social e cultural indiscutível, na criação de postos de trabalho e no domínio das relações internacionais e mercado externo.

Com a necessidade de repouso satisfeita, surge a necessidade básica de alimentação e que os hotéis colmatam com o seu *F&B* (*food and beverage*). O mesmo engloba todas as atividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas, que na perspetiva do cliente se refere à oferta disponível ao nível de Restaurantes e Bares.

A oferta hoteleira em Portugal é muito rica e diversa, muito devido à sua especificidade de relevo ao longo de todo o país, à sua localização e ao seu rico e variado património histórico. As Pousadas de Portugal, surgiram com o foco na restauração do património arquitetónico nacional, tendo criado assim uma tipologia de alojamento única, de acomodação luxuosa e de requinte.

O Grupo Pestana é desde 2003, o responsável pela gestão da rede das Pousadas de Portugal, assumindo assim a exploração das Pousadas existentes no território nacional e promovendo a sua internacionalização.

O *F&B* das Pousadas de Portugal disponibiliza aos seus clientes uma rica e variada gastronomia, revelando os segredos de uma arte antiga e recriando o melhor da cozinha

regional em parceria com os mais genuínos vinhos Portugueses. Um serviço que procura ser personalizado e cuja qualidade do mesmo bem como dos produtos servidos deverá ser inquestionável.

I. Definição do Tema

Criado nos anos 40 por Taiichi Ohno e desenvolvido mais tarde por Shigeo Shingo, surge o Toyota Production System (TPS), que está na origem do pensamento lean e que era inicialmente aplicado no sector da indústria automóvel.

Lean Management é uma filosofia de liderança e gestão empresarial, que tem como principal objetivo a sistemática eliminação de desperdício e a criação de valor. O conceito *Lean* é uma estratégia de negócios que visa a aumentar a satisfação dos clientes através de uma utilização mais correta dos recursos.

A gestão *Lean* procura acrescentar valor aos clientes com custos reduzidos, através da identificação da melhoria dos fluxos de valor primários e de suporte, através do envolvimento das pessoas qualificadas, motivadas e com iniciativa. Uma gestão desta tipologia, requer uma separação dos paradigmas existente e implica uma visão de mudança e inovação dos processos atuais.

Atendendo ao facto de se tratar de uma filosofia de gestão, com uns princípios que de alguma forma poderão ser ajustados e trabalhados para se adequarem a uma organização cuja sua oferta é um serviço, surgiu o interesse de estudar a possibilidade de aplicar o *Lean Management* ao *F&B* de uma unidade hoteleira, sugerindo assim um novo conceito de nome “*Lean F&B*”.

Desperto para a problemática de aplicar um sistema gestão cuja sua principal essência concerne numa visão muito diferente daquela existente na maioria das organizações a nível nacional, pretende-se iniciar uma base de trabalho consistente para num futuro seja possível dar passos maiores, tendo em vista a melhoria contínua, a criação de valor para todos os *stakeholders* e a diferenciação no sector hoteleiro e em específico na oferta de *F&B*.

II. Objetivos

A presente investigação surge com o objetivo geral de estudar **a aplicabilidade do sistema de gestão *Lean Management* ao departamento de *Food and Beverages* das Pousadas de Portugal.**

De forma a tornar este trabalho proveitoso do ponto de vista prático, decidiu-se utilizar os dados dos questionários de satisfação dos clientes das Pousadas, com o objetivo de perceber as reais necessidades do cliente ao nível do *F&B*.

Esta filosofia de gestão aplicada ao *F&B* das Unidades, poderá melhorar a experiência do hóspede e aumentar o seu grau de satisfação e com o mínimo de recursos possíveis, oferecendo-lhe exatamente o que precisa, da maneira que precisa, ao menor custo e principalmente sem desperdício de recursos.

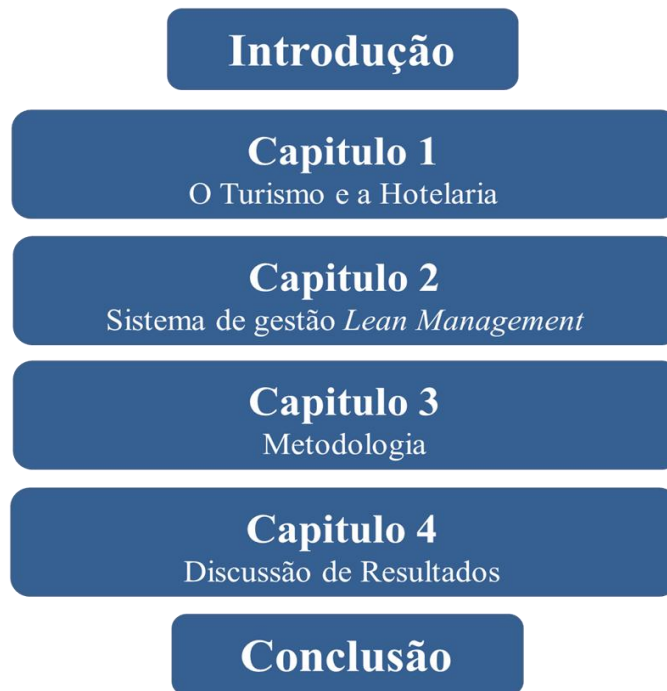
Como principais objetivos específicos do estudo, pretende-se:

- 1- Analisar o grau de satisfação do cliente, para com o serviço de *F&B* nos vários *outlets* das Pousadas de Portugal;
- 2- Identificar o que agrega valor para o cliente no serviço de *F&B* das Pousadas de Portugal;
- 3- Com base numa estratégia *push-pull*, analisar qualitativamente o *feedback* do cliente Pousadas de Portugal;
- 4- Padronização como *Lean Solution*;
- 5- Com base no conceito proposto de *Lean F&B*, desenvolver um plano de ação de melhorias para o departamento de *F&B* das Pousadas de Portugal;

III. Estrutura do Trabalho

O Presente trabalho é constituído por uma parte teórica e uma parte prática, que aglomeradas resultam em quatro capítulos. No primeiro e segundo capítulo é realizado um enquadramento teórico, com objetivo de clarificar alguns conceitos a serem abordados no estudo da problemática e no terceiro e quarto capítulo é explanada e analisada a metodologia a aplicar no estudo, bem como uma discussão dos resultados obtidos e apresentar o respetivo plano de ação.

Figura 1. Estrutura do Trabalho



No primeiro capítulo é realizada uma contextualização teórica do turismo e da hotelaria e posteriormente uma abordagem à realidade dos mesmos ao nível Nacional. De entre a hotelaria, atende-se à especificidade do *F&B* de um hotel.

No segundo capítulo, são apresentadas as noções básicas, filosofia e cultura do *Lean Management* como sistema de gestão. São dados a conhecer os seus princípios, a redução de

desperdícios que o sistema implica e a criação de valor gerada nas organizações. Atendendo à especificidade deste trabalho, é ainda apresentado o conceito *Lean F&B*.

O terceiro capítulo, é descrita a metodologia a aplicar na investigação, por forma a atingir os objetivos inicialmente propostos. É realizada uma explanação do Grupo Pestana como atual detentor da gestão da rede de Pousadas de Portugal, abordando um pouco da sua história, da sua dimensão e da forma como está organizado nos dias de hoje, da caracterização específica das Pousadas, do seu cliente e respetivo departamento de *Food and Beverages*. Por último, é apresentada a padronização como uma *Lean Solution* e o *GSI* que se refere ao questionário utilizado neste trabalho para a obtenção dos dados.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados obtidos através da metodologia descrita no anterior capítulo. Apresentam-se os resultados dos questionários, de forma a proporcionar uma discussão dos mesmos, que conduza a um plano de ações concretas. Atendendo às respostas dadas pelos clientes na questão aberta presente no *GSI*, foram formulados 5 principais problemas. Realizou-se uma ficha técnica de cada problema que é utilizada como base de um plano de ações concretas que atentam ao *Lean F&B*, para solucionar ou minimizar os problemas e desperdícios identificados e consequente aumento da criação de valor e satisfação com os serviços de *F&B* das Pousadas de Portugal.

Na conclusão, são explanadas algumas considerações práticas e financeiras em relação aos resultados obtidos e as suas conclusões. É dada resposta aos principais objetivos específicos do estudo e à problemática inicial. São ainda apresentadas algumas limitações do estudo identificadas, bem como futuras linhas de investigação que possam suscitar interesse.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

1

CAPÍTULO

O Turismo e a Hotelaria

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

O Turismo e a Hotelaria

Neste capítulo serão abordados alguns aspetos históricos do turismo, desde o seu aparecimento, à sua evolução até à forma como é percecionado nos dias de hoje. A sua importância económico-social e de que forma o este pode desempenhar ou não, um papel fundamental no contexto económico em que se vive atualmente.

“O turismo alcançou rapidamente um lugar de relevo no conjunto das atividades económicas, não só pelo volume de receitas externas que passou a proporcionar, mas também pelo emprego criado e pelo impacto produzido a nível regional.” (Cunha, 2006)

A hotelaria como parte integrante do turismo tornou-se num dos sectores-chave da economia de um grande número de países, com um efeito direto no campo social e cultural indiscutível, na criação de postos de trabalho e no domínio das relações internacionais e mercado externo.

Marques (2003), apresenta a hotelaria como *“a mais importante das atividades dentro do turismo, já que é a base sobre a qual se apoia todo o edifício do turismo, é uma indústria onde o serviço se abastarda à medida que melhores situações proporcionam, sem vantagem para ninguém”*. Tendo por base esta mesma afirmação, verifica-se a grande importância da hotelaria no sector turístico e o quão é essencial para a caracterização do mesmo.

1.1 O Turismo

“Only once an understanding of hospitality’s origins and its place in human nature is achieved can one expect to discover what hospitality means today, and more importantly what it will mean to those entering the industry in the future”. (O’Connor, 2005)

De acordo com Corassin (2005), *“desde a Idade Antiga, que o Império Romano e a Grécia Antiga já davam grande importância e se dedicavam à cultura, ao desporto e à Religião”.* As míticas olimpíadas que levavam milhares de pessoas à cidade de Olímpia, são um bom exemplo disso e segundo Kevin D O’Gorman (2010), pode entender-se como o primeiro grande fenómeno da prática do turismo.

O surge a partir dos finais do século XVI, os novos viajantes com o ideal de percorrem a Europa por instrução, conhecimento, prazer ou simples curiosidade.

Segundo Licínio Cunha (2001), *“é em Inglaterra que o movimento se inicia em direção ao continente por parte dos jovens saídos das universidades mas juntam-se-lhes aristocratas e simples curiosos oriundos de famílias enriquecidas pelo comércio e pela indústria emergente.”*

Devido ao enorme sucesso que se veio a verificar, *“em 1785 o grande historiador Gibbon calcula que cerca de 40 mil ingleses, entre masters e servants , andam excursionando pelo continente”.* (Pina, 1988)

Surge assim o *“touriste”*, um neologismo inglês, derivado do francês, utilizado na designação dos ingleses que viajavam para o estrangeiro e posteriormente consagrado pelo escritor francês Stendhal (1968), no seu livro *“Memories d’un Touriste”*.

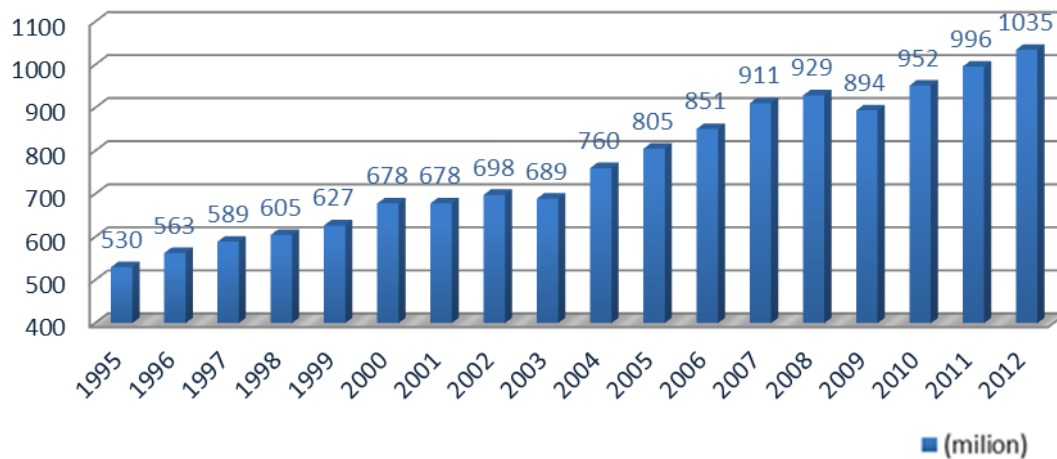
“As profundas transformações tecnológicas, industriais e económico-sociais que aconteceram por volta do século XIX devido à revolução industrial, que envolveu o comboio e a generalização da publicação de jornais criam um conjunto de condições e fatores que possibilitam e incentivam a expansão do turismo.” (Cunha, 2010)

Um grande marco, foi também o surgimento de grandes hotéis como exemplo os Ritz, e o turismo organizado que tem como mentor Thomas Cook com a primeira viagem organizada, sendo realizada num comboio entre Leicester e Loughborough.

O turismo passa a ser reconhecido como uma atividade económica muito importante, o que leva a grande maioria dos países da Europa a criarem instituições governamentais, com o intuito de organizar e promover o mesmo, tirando o maior partido do mesmo.

De acordo com a UNWTO (2012), o fluxo de turistas a nível mundial “atingiu os 1,035 biliões em 2012, representando um aumento de 4% em relação ao ano anterior. Apesar do abrandamento da economia mundial, prevê-se que a tendência de crescimento deste indicador se mantenha nos próximos anos.”

Gráfico 1. 1 – World: Inbound Tourism International Tourist Arrivals



Fonte: UNWTO

As receitas acompanham igualmente estas tendências, com crescimento significativos em destinos como “ Inglaterra (+6%) e Polónia (+16%), que receberam respetivamente os eventos desportivos dos Jogos Olímpicos e do Europeu de Futebol. Verificou-se também uma forte recuperação de países como a Tunísia (+33%), Jordânia (+18%), Egipto (+15%) e o Japão (+37%), que em 2011 tinham sido afetados por conflitos e desastres naturais”. (UNWTO, 2012)

1.2 A Hotelaria

Segundo Campos (2005), o conceito de hotelaria “surgiu na Antiguidade derivado da necessidade de viajar por negócios. A palavra hotelaria, servia para designar o lugar onde as pessoas, durante as viagens, conseguiam, em carácter temporário, instalações para se alimentar e descansar.”

“A hospitalidade data de épocas muito anteriores, desde as evidências históricas encontradas nos primeiros centros da civilização, como a Mesopotâmia, às referências bíblicas sobre a tradição de lavar os pés dos hóspedes, até os posteriores registros dos donos de hospedaria ingleses que recebiam os visitantes com uma caneca de cerveja.” (Begoti, 2010)

De acordo com Chon e Sparrowe (2003), “as primeiras estruturas destinadas ao pernoitar de pessoas foram erguidas no Oriente Médio, ao longo das rotas de comércio e das caravanas, há cerca de 4000 anos.”

“Na Roma e na Grécia antigas, surgiram estabelecimentos para receber os participantes e espectadores dos festivais de teatro e dos jogos de atletismo e as primeiras segmentações na área, entre os romanos, com a criação das *diversoria*, que recebia militares e autoridades governamentais, e das *tabernas* e *cauponae*, que ofereciam acomodação para o público em geral.” (Campos, 2005).

Surge assim a distinção entre as tipologias de alojamento que perduraram no tempo até aos dias de hoje e que serve para realizar uma diferenciação entre as necessidades de cada cliente e o valor que tem para despende.

“As estâncias hidrominerais da Antiguidade foram igualmente fundamentais para o surgimento da hotelaria. A crença nas propriedades terapêuticas e curativas de suas águas, levava pessoas a procurar esses mesmos locais. O tempo que despendiam na realização dos tratamentos criou igualmente a necessidade de criação de alojamento.” (MTUR/AVT/IAP/USP, 2007)

“A peregrinação, foi outro fenómeno que desempenhou um importante papel na evolução e desenvolvimento da hotelaria. As célebres viagens que se dirigiam a Santiago de

Compostela (Espanha), a Canterbury (Inglaterra), à Terra Santa (Palestina) e a Meca (Arábia) e que não se restringiam ao um ou outro estrato social, dando assim origem à necessidade de um alojamento com maior e menor qualidade, em função das suas posses económicas e estrato do mesmo” (Chon e Sparrowe, 2003).

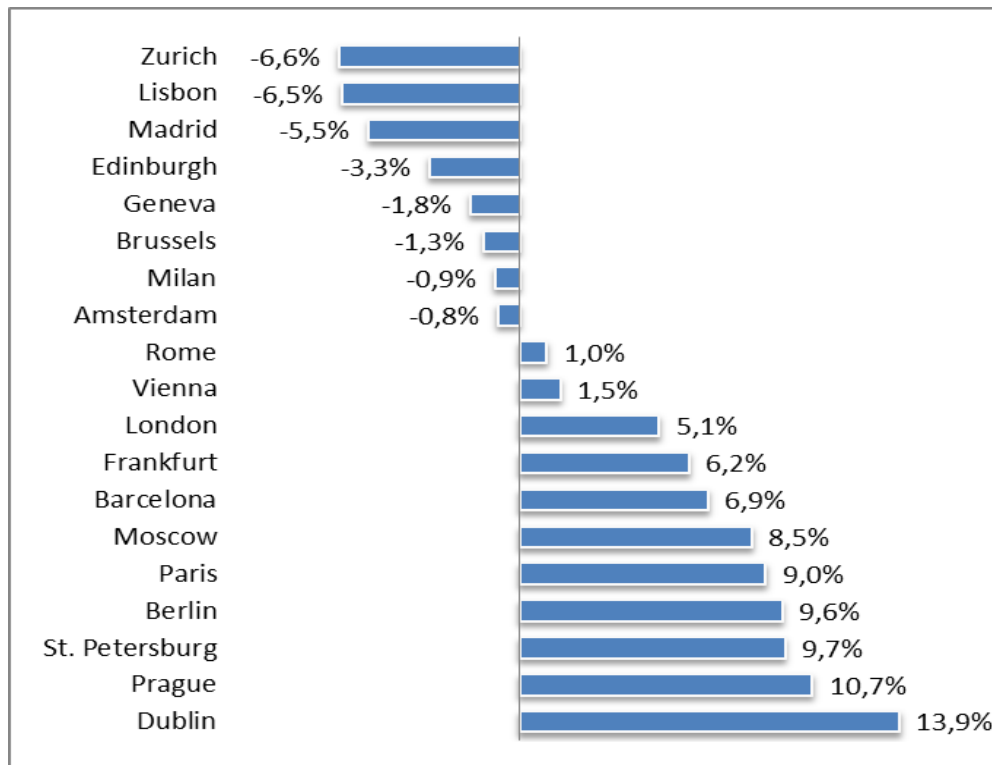
“Posteriormente, com a instituição da Monarquia na maioria dos países da Europa, os próprios palácios, sempre em contexto de cortesia, disponibilizavam alojamento. A hotelaria, como atividade financeira, surge somente no final do século XVIII com a Revolução Industrial e o desenvolvimento do capitalismo. Após a Segunda Guerra Mundial, houve um grande crescimento económico nos países desenvolvidos, o que desencadeou um grande aumento de fluxo de pessoas a visitarem outros países e cidades” (Marques, 2003).

No seguimento dos vários autores descritos, é perceptível a longevidade da história da hotelaria e como desde muito cedo se assumiu como algo fundamental e indispensável.

A hotelaria, como uma componente do turismo, passa a desempenhar um importante papel na classificação e conotação de qualidade por parte dos visitantes, de um país ou região. Observa-se um paralelismo entre o número de turistas que visitam um determinado país e o número de hotéis que o mesmo disponibiliza, sendo que mais de 45% das receitas do turismo advêm da indústria hoteleira, o que demonstra mais uma vez a sua enorme relevância nível económico.

De acordo com o *“European cities hotel forecast 2013”* editado anualmente pela PwC network e que é tido em conta por grande parte dos gestores hoteleiros Europeus, as médias de taxa de ocupação hoteleira sofreram uma ligeira descida em Setembro, nomeadamente os destinos do Sul da Europa. Por outro lado, a Comissão Europeia do Turismo apresenta contínuos ganhos em alguns países do Leste da Europa.

Atendendo ao mesmo documento, foi Dublin que apresentou um maior crescimento a nível de RevPar com um valor de 13,9%. Praga e São Petersburgo aparecem como seus seguidores, com 10,7% e 9,7% correspondentemente. Os destinos que apresentam os valores mais negativos são Zurique /(-6,6) e Lisboa (6,5%). Em média houve um crescimento positivo de 2,9%, Apesar da crise internacional e, em particular na Zona Euro, a hotelaria reflete, na generalidade, forte grau de resistência.

Gráfico 1. 2 – RevPar: Crescimento em 2012 (%)

Fonte: PwC, European cities hotel forecast 2013

Segundo a PwC, para 2013 e devido aos baixos crescimentos económicos e falta de confiança dos consumidores, perspectiva-se uma maior dificuldade para os hotéis em ganhar novos clientes, potenciando uma concorrência intensa pelos mesmos e conduzindo a uma maior focalização na fidelização.

Segunda a *European Travel Commission* (2012), face ao aumento de outros custos conseguiu-se um aumento da receita apesar de moderada, mesmo com um aumento das taxas de ocupação. Houve um aumento da procura por opções de alojamento mais barato e com um tempo de permanência menor.

1.3 O Turismo e a Hotelaria em Portugal

Segundo o PENT (2007) o *“Turismo tem uma importância verdadeiramente estratégica para a Economia Portuguesa em virtude da sua capacidade em criar riqueza e emprego. Trata-se de um sector em que existem vantagens competitivas claras, posição que não sucede com outros sectores.”*

Em Portugal, *“as condições naturais e climáticas existentes, o elevado grau de competitividade em termos de preços de que desfrutava, o sentido de hospitalidade do seu povo e a peculiaridade da sua cultura são fatores que favorecem o desenvolvimento do turismo como atividade económica estruturada.”* (Cunha, 2006)

O mercado português continua a caracterizar-se por uma forte segmentação da sua oferta de alojamento, apresentando 63,3% de unidades de alojamento como parte integrante de grupos hoteleiros ou entidades de *management* e 36,7% como pertencentes a empresários independentes.

Em Julho 2012, o INE apresenta resultados em que a hotelaria dispunha de 2 028 estabelecimentos, mais 9 que em igual período do ano anterior, mantendo-se a tendência de estabilidade na oferta hoteleira, dispo de 131 357 quartos e 296 321 camas, correspondendo a acréscimos homólogos de 2,4% e 2,5%, respetivamente. Os estabelecimentos hoteleiros empregavam 44 490 pessoas ao serviço, ligeiramente menos que no período homólogo do ano anterior (-0,8%).

Segundo Pedro Rosa (2012), *Sénior manager da Deloitte, o grande destaque do ano 2012 é o facto dos “principais grupos hoteleiros nacionais continuarem a apostar na expansão a nível internacional, procurando capitalizar o reconhecimento das suas marcas.”*

Por outro lado, Jorge Marrão (2012), *partner da Deloitte, diz que, “no que respeita à área das fusões e de aquisições a mesma revela estar bastante condicionada pela liquidez do mercado financeiro.”* De acordo com os dados do INE, *“em 2012, a hotelaria alojou 13,8 milhões de hóspedes, que originaram 39,7 milhões de dormidas. Estes resultados pouco diferem dos do ano anterior, traduzindo-se em variações de -1,1% para os hóspedes e +0,6% para as dormidas.”*

Quadro 1. 1 - Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros, NUTS II

Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros, segundo a NUTS II								
Anos/mês	Total	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	R.A Açores	R.A Madeira
2011	39 440 315	4 547 011	4 043 543	9 027 432	1 243 652	13 979 866	1 033 525	5 565 286
2012	39 681 040	4 541 919	3 767 924	9 439 853	1 142 145	14 326 774	954 740	5 507 685
Janeiro	1 564 354	221 078	157 861	458 819	49 716	359 355	28 213	289 312
Fevereiro	1 878 064	251 935	197 428	471 861	58 638	531 709	37 194	329 299
Março	2 486 696	296 446	255 032	661 018	72 210	751 024	50 978	399 988
Abril	3 218 277	371 244	308 630	849 417	87 406	1 017 976	75 473	508 131
Mai	3 549 227	412 704	332 088	900 442	96 946	1 194 673	90 736	521 638
Junho	4 056 426	421 011	350 535	874 725	115 885	1 678 327	106 078	509 865
Julho	5 099 988	477 186	417 941	1 020 011	139 695	2 296 474	145 844	602 837
Agosto	6 064 744	620 262	582 826	1 187 629	194 368	2 622 801	175 723	681 135
Setembro	4 577 342	513 418	427 111	1 004 037	127 610	1 829 252	113 907	562 007
Outubro	3 522 553	411 888	337 000	902 410	89 649	1 244 751	67 904	468 951
Novembro	1 990 659	284 832	201 363	605 833	58 900	453 958	34 871	350 902
Dezembro	1 672 710	259 915	200 109	503 651	51 122	346 474	27 819	283 620

Fonte: INE (Instituto Nacional de Estatística)

Segundo dados do INE, “a média de RevPar¹ registada a nível nacional no ano 2012 foi de 31,5€, montante que se traduziu num decréscimo de 1,6€, face a 2011 (-4,8%). Os hotéis de 5* (59,5€) e as pousadas (39,0€) alcançaram as médias de RevPar mais elevadas das tipologias consideradas.”

De acordo com o INE, “Quando analisado o RevPar (Receita por Quarto Disponível) médio de 2012, segundo as NUTS II², é Lisboa que aparece na liderança, com 40,5€, seguida da Região Autónoma da Madeira (30,6€), Algarve (27,4€), Norte (20,6€), Região Autónoma dos Açores (20,5€), Alentejo (17,8€) e Centro (14,9€).”

De acordo com os dados apresentados pelo Banco de Portugal, em 2012, o saldo da balança turística foi de 5,7 mil milhões de Euros, tendo no ano anterior obtido 5,2 mil milhões de euros, o que representa um aumento de 9,4%, ou seja, mais 487,6 milhões de euros. As receitas do turismo atingiram 8,6 mil milhões de euros, o que representa um acréscimo de

¹ RevPar: Abreviação para Revenue per Available Room, ou seja, é um índice de Receita por Quarto Disponível.

² NUTs II: Um dos níveis de sub-regiões estatísticas de Portugal

5,6% face a 2011 (mais 460,0 milhões de euros). As despesas de 2,9 mil milhões de euros, pelo contrário, assinalaram um ligeiro decréscimo de 0,9%, que se traduziu, em termos absolutos, em menos 27,6 milhões de euros.

Quadro 1. 2 - Balança Turística

Balança Turística				
	2011	2012	Resultados	
Receitas	8.145,6	8.605,5	5,6%	459,9
Despesas	2.973,6	2.946,0	-0,9%	-27,6
Saldo	5.172,0	5.659,60	9,6%	487,6

Unidade: Milhões

Fonte: Banco de Portugal

O Turismo de Portugal apresenta dados em que se verifica uma heterogeneidade nos resultados obtidos nas diversas regiões, sendo que as que dependem em grande medida do mercado nacional, registaram decréscimos significativos de procura, como é o caso do Centro, Alentejo e Açores. Contrariamente, as regiões de Lisboa e Algarve, beneficiaram do aumento da procura internacional.

1.4 O *F&B* na Hotelaria

O *F&B* surge com o intuito da “*satisfação da necessidade básica de alimentação e evoluiu para o permanecer de algum tempo em redor de uma mesa ou outro espaço, degustando uma simples bebida ou uma refeição junto da família, amigos ou em contexto profissional*” (Cestur, 2006).

Segundo Moser (2002), “*na indústria hoteleira adotou-se o termo *F&B* (food and beverage) para designar todas as atividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas.*”

O departamento de *F&B* é responsável por manter a qualidade da comida e bebida e seu respetivo serviço até ao cliente, controlo do *Food Cost*, gestão dos restaurantes e bares e pela gestão dos recursos humanos a nível de escalas de serviço e horários.

Na estrutura de um hotel, o departamento de *F&B* desempenha um papel decisivo no sucesso ou insucesso da unidade hoteleira.

Na perspetiva da qualidade do mesmo, se for prestado um serviço de *F&B* de qualidade, é um fator determinante no processo de fidelização de um cliente e o contrário contribui para a insatisfação do cliente. Desta forma, verifica-se ainda a grande interdependência existente entre todos os departamentos no grau de satisfação ou insatisfação de um cliente.

Há unidades hoteleiras em que inclusive é o departamento de *F&B*, o fator decisivo que leva os clientes deslocarem-se à unidade e a optar por uma em vez de outra. Apesar da ideia pré-concebida e contrariando a mesma, temos num caso destes, o alojamento que passa a ser a parte complementar do *F&B*, assumindo este, ainda mais relevância ao nível dos resultados obtidos.

“Significant long-term increases in Food and Beverage revenues can only be achieved with the staff's enthusiastic understanding and support. And that's not limited to Food and Beverage Division employees; Rooms Division employees may be the only employees to have any contact with your in-house guests during their stay if you don't get them into the outlets.”
Hotels-Online (2012)

2

CAPÍTULO

Sistema de Gestão *Lean Management*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Sistema de Gestão Lean Management

No presente capítulo pretende-se explicar as noções básicas do *Lean Management* como sistema de gestão. Apresentaremos os seus princípios, a redução de desperdícios que o sistema implica e a criação de valor gerada nas organizações. Com isto e atendendo à especificidades deste trabalho, apresentaremos o conceito *Lean F&B*.

Lean Management é uma filosofia de liderança e gestão empresarial, que tem como principal objetivo a sistemática eliminação de desperdício e a criação de valor. A mesma requer uma separação dos paradigmas existente e implica uma visão de mudança e inovação dos processos atuais. O *Lean Management* “*is about operating the most efficient and effective organization possible, with the least cost and zero waste. It is an approach that requires companies to make smart use of their resources – their technology, their equipment, and above all, the knowledge and skills of their people. Lean Management is about running a competent company.*” (Jackson e Jones,1996).

O Pensamento *Lean* foi a origem de um conjunto de visões, filosofias de gestão, que deram origem a vários termos (*Lean Tourism, Lean Services, Lean Manufacturing, Lean Construction*), utilizados em função da área ou atividade em que são aplicadas, tendo sido usado pela primeira vez por James Womack e Daniel Jones (1996).

Segundo Pinto (2009), o Pensamento *Lean* “*alcançou enorme reputação mundial, sendo aplicada em todas as áreas de atividade económica, desde organizações com ou sem fins lucrativos ao sector público. A validade dos princípios e das soluções Lean é corroborada pelo sucesso de empresas como a Toyota Motors Corporation que alcançou o patamar da indústria automóvel, a Dell e a Zara que reportam ganhos significativos com a implementação dos princípios Lean.*” O facto de os diversos sectores de atividade adaptarem esta filosofia às suas especificidades e ao contributo e experiência de entidades espalhadas por

todo o mundo, faz com que a mesma se desenvolva, evolua e se torne mais completa e versátil.

Criado nos anos 40 por Taiichi Ohno e desenvolvido mais tarde por Shigeo Shingo, surge o *Toyota Production System* (TPS), que está na origem do pensamento *Lean* e que era inicialmente aplicado no sector da indústria automóvel.

Para Courtois et al. (2003), o principal entrave da implementação do *Lean* nas empresas é a componente humana. Para estes autores, a resistência que os operários oferecem a possíveis mudanças na sua forma de pensar e estar, gera atrito e desmotivação. Além disto, também a falta de tempo para querer aprender e a falta de formação disponibilizada nas empresas também são apontadas pelos autores como fortes entraves que indiciam o entrave da componente humana.

Embora esta filosofia seja aplicada no sector industrial com grande sucesso, aplicação de algumas ferramentas e métodos são de difícil aplicação ao nível dos serviços. Contudo, não deixa de conseguir resultados satisfatórios e de proporcionar mudanças que contribuem para uma melhoria de resultados, redução de desperdício e criação de valor. É a visão desta filosofia que é a parte fundamental e que faz a diferença no ceio de uma organização, mesmo que de serviços se trate.

2.1 Princípios básicos do *Lean Management*

O *Lean Management* assenta em cinco princípios básicos, colocados numa sequência que origina um *roadmap*, e que pode servir de base à implementação desta filosofia numa determinada organização.

Segundo Womack e Jones (1996):

1) **Criar valor.** É necessário especificar e compreender o que agrega valor do ponto de vista do cliente final. O presente princípio requer um conhecimento explícito das características do cliente, da finalidade do cliente ao adquirir o produto, do momento e ao ritmo a que o cliente quer o produto e do local onde quer adquirir ou consumir o mesmo.

- 2) **Definir a cadeia de valor.** A identificação do fluxo de valor e o eliminar de etapas e atividades que não acrescentem valor, demonstrando a capacidade de redução ou eliminação de desperdícios na cadeia de processos de produção de uma organização. É necessário ter bem presente o conceito de desperdício e a importância da redução de tempo no processo de produção. Identificar, medir, tipificar e eliminar desperdícios.
- 3) **Otimizar o Fluxo.** É a criação de um fluxo contínuo com a representatividade de atividades que criam valor, tornando previsíveis as operações. Requer um conhecimento profundo dos processos e mapeamento dos mesmos, de ferramentas e metodologias *Lean*, conotar os vários *stakeholders* com a devida importância que cada um representa no processo de produção e por último, a vontade de mudar os processos atuais e existentes.
- 4) **Sistema *pull*.** É o colocar do cliente numa posição de identificação do fluxo de valor. Saber analisar qualitativamente o feedback do cliente, estar disponível para ouvir e demonstrar-lhe isso mesmo de forma contínua.
- 5) **Procurar a perfeição.** O empenho na procura da perfeição através da redução de desperdícios e melhoria contínua, requer a capacidade de priorizar as ações e a medição e controlo dos resultados obtidos.

2.2 Criação de Valor nas Organizações

A criação de valor surge de um processo bilateral, existente entre as organizações e seus clientes. Inúmeros motivos verdadeiramente enraizados no seio das organizações e no meio empresarial de forma geral dificultam a correta percepção e identificação do valor de um produto ou serviço.

Segundo Cuatrecasas (2006), *“el principio fundamental del Lean Management es el valor, que implica que el producto o servicio y sus atributos y características, deben ajustarse a lo que el cliente determina, lo que ya ha quedado claro como filosofía básica de este enfoque de gestión. El consumidor es quien valora realmente el producto”*.

Existe a tendência de usar a designação “valor” para classificar ou julgar um produto ou serviço que adquirimos ou usamos, deduzindo-se que o “valor” é a compensação que

recebemos em troca do que pagamos. O “valor” é tudo aquilo que justifica a atenção, o tempo e o esforço que dedicamos a algo. *“Apenas o valor justifica a existência de uma organização. É para isso que elas existem: para criar valor para todas as pessoas que, directa ou indirectamente, se servem dos seus produtos ou serviços. Todas as pessoas que nela colaboram devem ter isto sempre presente!”*. (Pinto, 2009)

O “valor” gerado pelas organizações, destina-se à simultânea satisfação dos vários *stakeholders* (Figura 2. 1). Todos têm necessidades e interesses específicos e a sua satisfação resulta no “valor” criado pela organização.

Figura 2. 1 - Diferentes partes interessadas numa organização



Fonte: Adaptado do CLT, 2007

Uma organização deve centrar-se nas atividades que vão de encontro à satisfação dos seus *stakeholders*, procurando a eliminação de todas as formas de desperdício. Segundo Pinto (2009), *“95% do tempo de uma organização é despendido na realização de atividades muda³, que não acrescentam valor”*... *“40% dos custos de qualquer negócio resultam da manutenção de atividades muda”*. Como exemplo destas atividades *muda*, temos os processos burocráticos, armazenamento de materiais, arquivo de documento, as várias deslocações realizadas, inspeções, o tempo despendido em filas de espera, entre outras.

³ Muda: Atividade que não acrescenta valor para a organização. Classificado com desperdício.

2.3 Significado de desperdício e sua identificação

Segundo Pinto (2009), “ *Desperdício refere-se a todas as atividades que realizamos e que não acrescentam valor. A estas atividades, os Japoneses chamam de muda, porque consomem recursos e tempo e, em última análise, fazem com que os produtos ou serviços que disponibilizamos no mercado sejam mais dispendiosos do que deveriam.*” As atividades *muda*, tornam os produtos ou serviços mais dispendiosos, levando a organização a ter de praticar preços elevados em comparação com o “valor” oferecido. Assim sendo, o facto de ser disponibilizado um produto ou serviço a um preço superior ao “valor” disponibilizado, confere uma desvantagem competitiva comparativamente a outros que ofereçam o mesmo valor por um menor preço ou pelo mesmo preço oferecer mais valor.

As ações, processos e materiais que o cliente não considere como importante, que não valorize ou reconheça como úteis, são desperdício que se traduz em mais tempo e mais custos sem o devido benefício.

Segundo Pinto (2009), “*as empresas que estão empenhadas em combater o desperdício ou gordura em excesso devem começar, primeiro, começar por classificar as suas diferentes formas: Puro desperdício, Desperdício necessário, Visível ou Invisível*”. O puro desperdício engloba as atividades totalmente dispensáveis e segundo Pinto (2009), “*chega a representar 65% do muda nas organizações*”. Neste estão abrangidas as deslocações, paragens, reuniões em que nada de concreto se decide e as avarias.

Desperdício necessário são aqueles que embora não acrescentem valor, têm de ser realizadas mas de uma forma bem estruturada e ponderando sempre se é efetivamente algo que não poderá ser realizado de uma forma mais rentável e eficiente. Neste encontramos os serviços de contabilidade que poderá ser equacionada a opção de *outsourcing* em função da principal atividade da organização e a inspeção de matérias-primas para a qual poderá ser reduzido o tempo despendido, se optar por um fornecedor mais fiável.

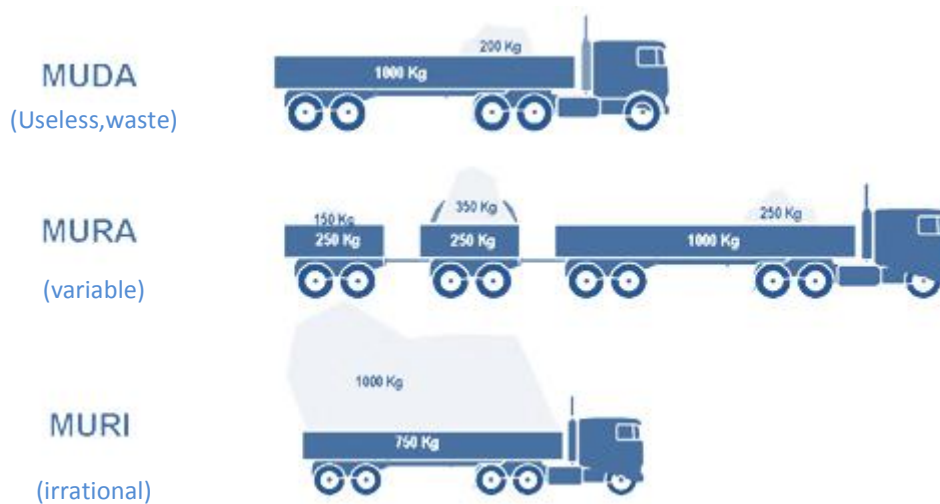
A classificação dos desperdícios como visíveis ou invisíveis abrange os exemplos anteriormente apresentados, sendo que os invisíveis são os que existem em maior abundância nas organizações e os mais difíceis de combater.

A gestão empresarial Japonesa forneceu-nos várias técnicas e ferramentas para identificar os desperdícios, das quais destaco os 3 *MU's* e os 7 *desperdícios (7W)* e mais tarde, Brunt que sugere uma classificação dos desperdícios mais aplicada aos serviços.

2.3.1 Os 3 *MU's*

Segundo a gestão empresarial Japonesa, as situações em que há desequilíbrio entre a carga e a capacidade, resultam em perdas para a empresa. A mesma é expressa em termos de *muda*, *mura* e *muri*.

Figura 2. 2 - Os três *MU's* identificados pelo sistema TPS



Fonte: Adaptado de Pinto, 2009

MUDA (*desperdício*) – é tudo o que não acrescenta valor que deve ser reduzido ou eliminado. “Visto de uma outra perspectiva, desperdício refere-se a todas as componentes de produto e/ou serviços que o cliente não está disposto a pagar.” (Pinto, 2009)

MURA (irregularidades ou inconsistências, o que é variável) – “é eliminado através da adoção do sistema *JIT* (*just-in-time*), procurando fazer apenas o necessário e quando pedido” Paulo Pinto (2009). O princípio *JIT* consiste em eliminar as fontes de perda recebendo a quantidade certa de matérias-primas e produzindo a quantidade certa de produtos

no lugar certo na hora certa. O principal objetivo deste sistema é alcançar a excelência na redução ou eliminação do desperdício.

MURI (excesso ou insuficiência, o que é irracional) – é eliminado pela padronização do produto ou serviço. “*Garantido que todos seguem os mesmos procedimentos, tornando os processos mais previsíveis e controláveis*”. (Pinto, 2009)

De acordo com Pinto (2009), “*nas empresas existem pessoas, processos, matérias e tecnologia para produzir a quantidade certa do produto/serviço que foi pedido para entregar a tempo ao cliente.*” O desequilíbrio existente entre a carga e a capacidade, resultam em perdas para a empresa.

2.3.2 Os 7 Desperdícios (7W) segundo Ohno e Shingo

A classificação dos desperdícios mais conhecida e utilizada, foi concebida a quando o desenvolvimento do *TPS*, por Taiichi Ohno e Shigeo Shingo e é apresentada nas seguintes categorias:

Quadro 2. 1 - Os 7 desperdícios (7W)

Excesso de produção	<ul style="list-style-type: none"> ● Oposto da produção <i>just-in-time</i>; ● Causas: Antecipação da produção, compensar peças com defeito;
Espera	<ul style="list-style-type: none"> ● Ocorre quando um colaborador se vê impedido de executar a tarefa seguinte; ● Causas: Fluxos obstruídos, problemas de layout, grandes lotes de produção;
Transporte e movimentações	<ul style="list-style-type: none"> ● Não se deve esperar eliminar os transportes, mas sim reduzir as distâncias; ● Causas: Incorreto layout da produção, incorreto planeamento de operações;
Desperdício do processo	<ul style="list-style-type: none"> ● Operações e processos que não são necessários; ● Causas: Falta de automatização, processos pouco eficientes;
Stocks	<ul style="list-style-type: none"> ● Materiais retidos por um determinado tempo, sem criação de valor; ● Causas: aceitação de stocks como algo normal, produção <i>just-in-case</i>;
Defeitos	<ul style="list-style-type: none"> ● Defeito da matéria-prima que resulta na necessidade de inspeção da mesma; ● Causas: Ausência de padrões na operação, ênfase na inspeção final;
Trabalho desnecessário	<ul style="list-style-type: none"> ● Movimento que não é necessário à realização de uma operação; ● Causas: Instabilidade nas operações, falta de formação dos colaboradores;

Fonte: Adaptado, Ohno e Shingo, 1988

1. Excesso de produção

É o oposto da produção *just-in-time* e é a mais penalizante das sete categorias. O facto de se produzir mais do que é necessário e quando não é necessário ao nível de produto ou serviços, tem como resultado a origem de desperdício. Como consequência do mesmo, temos o aumento de stocks, consumo de matéria-prima e energia sem retorno para a empresa e a ocupação desnecessária de recursos.

Algumas causas associadas, segundo Pinto (2009), “*grandes lotes de produção, necessidade de rentabilizar esforços feitos em atividades que não acrescentaram valor, antecipação da produção (jus-in-case) e a criação de stocks para compensar o número de peças com defeito.*”

2. Esperas

O tempo que ocorre quando um colaborador se vê impedido de executar a tarefa seguinte. “*O desperdício de tempo ocorre sempre que o processo seguinte não está disponível. Sem bem que as causas sejam variadas, o resultado é sempre idêntico, traduzindo-se em recursos inativos, aumento de custos, quebra de ritmo e falha de compromisso com o cliente.*”. (SINFIC⁴, 2007)

3. Transporte e movimentações

Segundo Pinto (2009), “*transporte é qualquer movimentação ou transferência de materiais, partes montadas ou peças acabadas, de um sítio para o outro por alguma razão. Não se deve esperar eliminar todas as transferências de materiais, mas sim reduzir as distâncias e, deste modo, reduzir ou eliminar os stocks.*”.

De forma a reduzir o transporte e movimentações, é necessário corrigir layouts e alterar o planeamento das operações.

4. Desperdício do próprio processo

Os desperdícios do processo referem-se a operações e processos que não são necessários. Um aumento dos defeitos pode ser consequência de operações ou processos incorretos. “*Todos os processos geram perdas, contudo estas devem ser eliminadas ao máximo. Isto pode ser alcançado através de esforços de automatização, de formação de colaboradores ou, ainda, pela substituição de processos por outros mais eficientes.*” (Pinto, 2009)

⁴ SINFIC: Empresa de Sistemas de Informação Industriais e Consultoria.

5. Stocks

De acordo com Pinto (2009), “*Stocks denunciam a presença de materiais retidos por um determinado tempo, dentro ou fora da fábrica. Uma das melhores formas de encontrar desperdício é procurar o ponto onde há tendência para existirem stocks.*”

Entre as causas mais comuns, encontramos a antecipação de produção (*just-in-case*), a aceitação de stocks como algo normal e necessário, incorreto *layout* dos equipamentos e problemas no processo de controlo de qualidade.

6. Defeitos

Os defeitos ou problemas de qualidade são definidos como desperdícios, tendo associado aos mesmos os custos de inspeções, respostas às queixas dos clientes e as reparações.

“*Quando os defeitos acontecem com alguma frequência, são aumentadas as inspeções para evitar que os defeitos passem para os clientes e os stocks aumentam para compensar as peças com defeito. Em consequência, a produtividade diminui e os custos dos produtos e serviços aumentam*”. (Pinto, 2009)

7. Trabalho desnecessário

Este refere-se ao movimento que não é realmente necessário para executar uma dada operação, sendo o mesmo muito lento, muito rápido ou excessivo. De entre as causas comuns, temos a deficiente formação dos colaboradores e sua desmotivação, instabilidade nas operações e o incorreto *layout* de trabalho.

2.4 Toyota Production System (TPS)

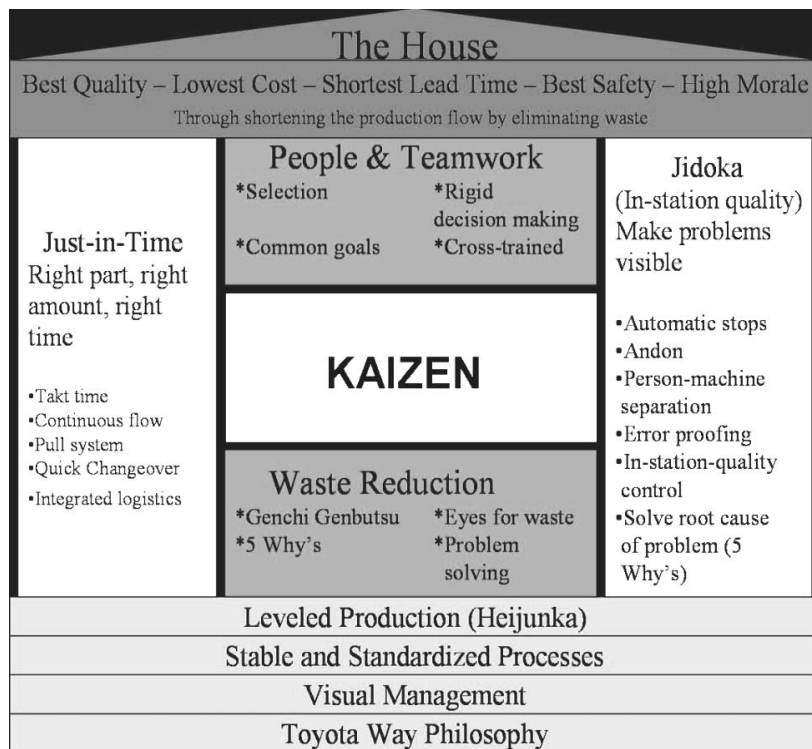
O TPS nasceu sobre dois conceitos: *Jidoka* e *Just-in-time*. O conceito *Jidoka* pode ser compreendido como automatização inteligente dos processos, garantindo a qualidade durante o processo fabril. O conceito *JIT*, recorre a uma filosofia de produção onde apenas deve ser feito o que é preciso, quando é preciso e na quantidade precisa, sempre em função do processo seguinte num fluxo contínuo. (Toyota Motor Company, 2011)

Para que estes dois conceitos sejam os pilares do TPS, foi necessário criar a base de apoio para os mesmos, onde estão presentes quatro conceitos fundamentais:

- Heijunka;
- Toyota way;
- Processos estáveis e normalizados;
- Gestão visual;

Para um melhor entendimento do TPS, elaborou-se a casa do TPS como é representada na figura 2.3, disposta em várias divisões que correspondem e mostram qual o objetivo dos conceitos desenvolvidos pela TMC. Já identificados os pilares e a base do TPS, é de mencionar que o conteúdo da casa ou núcleo do TPS é a melhoria contínua *Kaizen*⁵. (Liker & Meier, 2005)

Figura 2. 3 - A casa TPS



Fonte: Adaptado de Liker & Meier, 2005

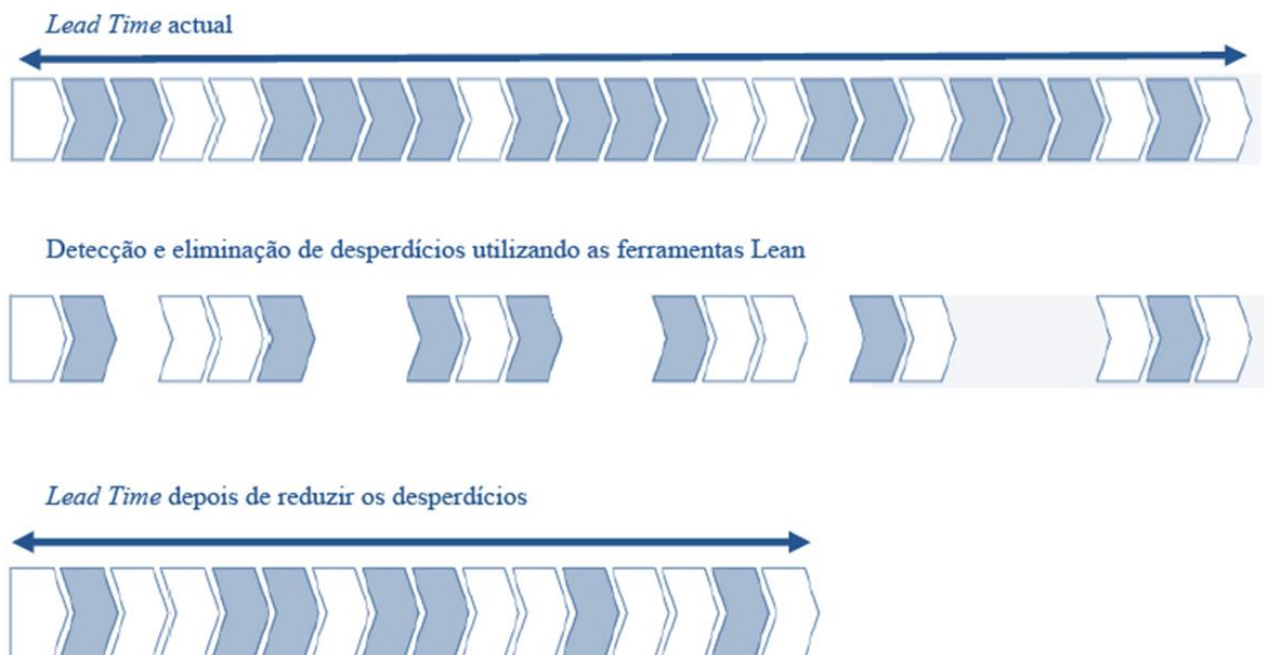
Associado à melhoria contínua, *Kaizen*, está a redução de desperdícios como aspeto mais importante. “Esta redução vai levar sem dúvida a organização a concentra-se nos

⁵ Kaizen: Significa melhoria contínua, KAI= mudança; ZEN = BOM.

processos que realmente interessam à organização, de forma a aumentar a eficácia do uso dos recursos disponíveis” (Silva, 2011), Por fim, também central para o *TPS* está as pessoas e o trabalho de equipa. O trabalho de equipa já bastante enraizado na cultura japonesa foi de imediato destacado pela *TMC*, percebendo que existia um forte potencial na força de trabalho, as pessoas, destacando a sua importância.

Através do alinhamento de todos os conceitos será possível maior qualidade, uma redução de custos e um menor *lead time*.

Figura 2. 4 - Redução do lead time



Fonte: Marín, Jonathan e Granero, 2011.

Redução do *lead time* – *lead time* é o tempo decorrido desde que há um pedido de produção até ao momento que o produto está efetivamente disponível para consumo. Transpondo para a realidade de um restaurante, é o tempo decorrido desde o momento em que o cliente faz o pedido, até o momento que a comida é servida. A empresa tem que conhecer seu *lead time* real, pois existem empresas que consideram como *lead time* somente o tempo de fabricação, esquecendo o tempo de transporte ou o tempo de processamento do pedido. Esta redução é importante, pois atendendo a um hotel, possibilita aos mesmos terem mais flexibilidade que os seus concorrentes, aumentando desta forma o valor para o cliente.

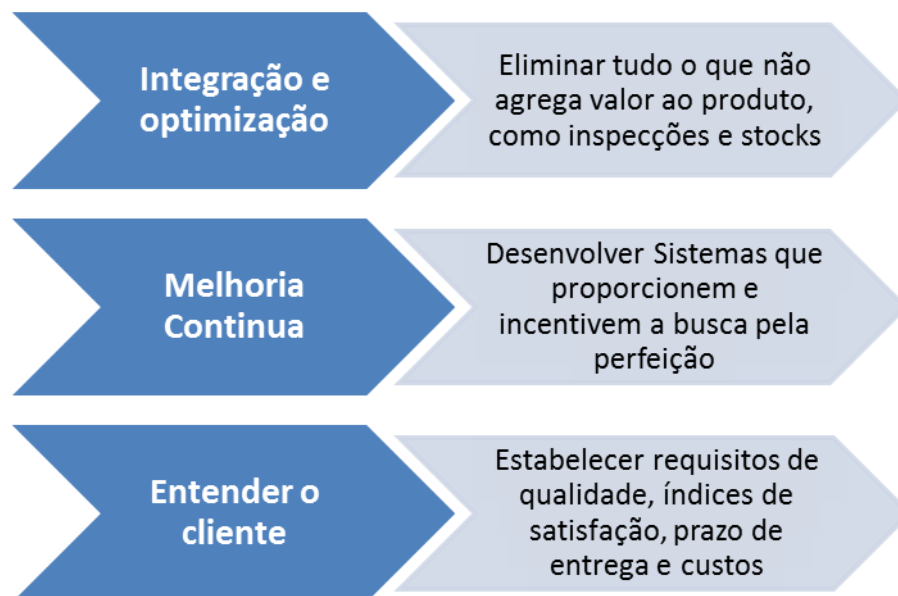
2.5 Sistema JIT (*Just-In-Time*)

De acordo com Gianesi e Corrêa (1993) o *Just-in-Time*, *JIT* como é conhecido, surgiu no Japão, em meados da década de 70, sendo o centro de sua criação e desenvolvimento a Toyota Motor Company, devido a isto, é ainda muitas vezes denominado como sistema Toyota de produção.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), “*JIT significa produzir bens e serviços exatamente no momento em que são necessários*”. Defendem assim os autores, o não produzir antecipadamente e coordenar a mesma consoante as necessidades.

Segundo Lubben (1989), o *JIT* proporciona as seguintes vantagens competitivas:

Figura 2. 5 - Vantagens competitivas do JIT



Fonte: Adaptado, Lubben (1989)

O *JIT* busca a eliminação dos desperdícios e a melhoria contínua do processo produtivo. O que somente é possível se os stocks forem reduzidos. O desenvolvimento de parcerias no *JIT*, ou seja, a relação cliente – fornecedor não se limita a uma transação comercial, mas sim um processo de ganhos mútuos. Com a integração do fornecedor no programa, as entregas passam a ser realizadas em frequências menores com lotes reduzidos, evitando stocks.

Por detrás do *JIT*, encontra-se uma filosofia de gestão de contínua melhoria, que é por norma somente associada ao sistema de redução dos stocks, mas é impreterível o esquecer o envolvimento das pessoas e o controlo total da qualidade.

2.6 Cultura e Sustentabilidade do *Lean*

A cultura é um dos elementos mais importantes a quando a implementação do *Lean Management*. A mesma poderá contudo ser um entrave, pelos hábitos e valores enraizados numa dada organização, dificultando assim a introdução das novas práticas que muitas vezes requerem um novo conjunto de princípios. Desde os primeiros passos da implementação até à sustentação da transformação *Lean*, a mudança nas atitudes e os novos tipos de comportamento requeridos são fundamentais para o sucesso ou insucesso da implementação *Lean*.

Segundo Maia (2011), “*na linguagem científica, cultura é uma construção hipotética. Ou seja, cultura é um rótulo ou ideia – um conceito que inventamos para organizar e entender o que vemos ou vivenciamos. Já foi dito que uma coisa é real se ela tiver efeitos observáveis. A cultura certamente se encaixa aqui.*” As pessoas falam sobre a cultura das suas empresas constantemente, como se isso fosse uma desculpa para justificar o que podem ou não podem fazer. A cultura “*não é uma coisa para termos como alvo de mudança. A cultura é uma ideia que surge da experiência, ou seja, nossa ideia de cultura e um lugar ou organização é o resultado da nossa experiência nesse mesmo lugar. Desta forma, a cultura de uma empresa é o resultado do seu sistema de gestão*”.

Os princípios e as ferramentas são necessários para uma transição bem-sucedida para a cultura *Lean*, mas não o suficiente. Cultura *Lean* aporta capacidade, motivação, desejo, responsabilidade e vontade de todos os colaboradores da organização tendentes a uma melhoria contínua. Sem organização não vão existir benefícios ou então serão estes casos isolados que não vão surtir efeitos sobre a organização geral.

Na verdade, o maior desafio que se verifica é que os colaboradores da organização tendem a ver a melhoria e cultura *Lean* como uma forma de cortar custos com a consequente redução de postos de trabalho. Paradoxo resultante e que a aplicação da cultura *Lean* requer o

empenho das pessoas, apesar da referida ameaça da eliminação dos postos de trabalho. Assim, é necessária uma forte liderança, com carisma e dotada de mecanismos de transmissão dos objetivos otimizados em toda a organização por forma a que todos se empenhem em melhorar.

Sustentabilidade é uma característica ou condição de um processo ou sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo, princípio segundo o qual o uso dos recursos naturais para a satisfação de necessidades presentes não pode comprometer a satisfação das necessidades futuras.

Para que um empreendimento humano seja considerado sustentável é preciso que seja ecologicamente correto; economicamente viável; socialmente justo e culturalmente diverso. *“The idea of sustainability is found in all the market segments and definitions of the “new” tourism. All the definitions address preservation of the resource for future generations; the use of tourism to contribute to environmental protection; limiting negative socio-economic impacts, and benefiting local people economically and socially. The WTO defines sustainable tourism as: “Tourism development that meets the needs of the present tourists and host regions while protecting and enhancing opportunity for the future. The desired outcome is that resources will be managed in such a way that economic”* (Arch G., 2007).

Existe um crescente movimento nas empresas para uma postura sustentável, desde o desenvolvimento de novos produtos até os métodos de produção utilizados. Estas tendem a associar a sua marca à sustentabilidade, muito pelo facto de o cliente valorizar cada vez mais este aspeto.

2.7 Lean F&B

Os cinco princípios básicos do *Lean* management identificados por Wocmack e Jones (1996), continuam a ser os principais pilares de suporte do sistema, contudo e segundo Pinto (2009), estes apresentam algumas lacunas. Os princípios básicos consideram apenas a cadeia de valor do cliente, não tendo em conta todos *os stakeholders* e as suas respetivas cadeias de valor, não limitando criação de valor ao cliente, mas sim a todos *os stakeholders*.

Uma outra e preocupante lacuna, é o facto de os princípios básicos não considerarem a indispensável inovação e criatividade na criação de valor. Sem estes, as organizações correriam o risco de entrarem num ciclo infundável de redução de desperdício, a esquecer a sua efetiva missão e o seu propósito de criação de valor.

Tendo como base a revisão dos princípios do *Lean Thinking* realizada pela CTL⁶ (2008), apresenta-se assim uma sugestão de 7 princípios adaptados à especificidade do *F&B*, sugerindo ainda o conceito de “*Lean F&B*”.

1) Conhecer quem servimos

O serviço prestado por um *Outlet* de *F&B*, seja ele restaurante, bar ou outro, não se deve apenas concentrar no cliente final/externo. Os interesses e necessidades dos seus clientes internos/colaboradores, não devem ser descurados, pois a insatisfação dos mesmos poderá de forma direta ou indireta ser percebida pelo cliente final e conseqüente provocar a sua insatisfação.

Somente clientes internos satisfeitos e comprometidos com o sucesso da empresa, são capazes de satisfazer e fidelizar o cliente final, agregando um valor adicional às vendas e à imagem da empresa.

2) Definir os valores

Não podendo uma empresa estar limitada à satisfação do seu cliente final, é necessário definir valores que considerem também os seus colaboradores, acionistas e a sociedade.

A formação dos colaboradores como forma de valorização dos mesmos é deveras eficaz e eficiente nos resultados obtidos a nível de satisfação de todas as partes interessadas, bem como a nível financeiro. Um colaborador de sala, que tenha formação de forma a aproveitar os vários momentos de venda, conseguirá obter um melhor resultado ao nível do gasto médio por cliente, assim como a formação de vinhos será algo que propicia maior quantidade de vendas ao nível dos vinhos.

Um restaurante que tem as preocupações de cariz social, como o fomentar de hábitos alimentares mais saudáveis, a participação em iniciativas de valorização de produtos locais, o envolvimento dos seus colaboradores em ações de voluntariado, entre outras, serão

⁶ CTL: Comunidade *Lean Thinking*

organizações de sucesso, devido à sua procura pelo equilíbrio de interesses. Apesar de não ser esse o objetivo pelo qual devem ser ou não consideradas estas questões por uma dada organização, o que é certo, é que também o próprio cliente final as valoriza cada vez mais e torna as mesmas num fator decisivo de escolha.

3) Definir as cadeias de valor

Toda e qualquer cadeia de valor definida, deverá satisfazer simultaneamente todos os seus *stakeholders*. Nenhuma se deverá sobrepor às demais, considerando todas de igual forma. Exemplo disso é a criação do estatuto trabalhador-estudante, que aglomera o interesse da empresa em ter um futuro colaborador com mais conhecimentos e que possa trazer mais-valias para a empresa e o interesse do colaborador em estudar e tornar-se numa pessoa mais culta de forma a contribuir ativamente para o crescimento social.

4) Otimizar os fluxos

Trata-se da procura pela sincronização de todos os meios envolvidos na criação de valor para todas as partes. No *F&B*, a utilização de fichas técnicas é exemplo disso mesmo, pois procura servir os objetivos financeiros da restaurante, facilitar o trabalho da elaboração por parte dos colaboradores e proporcionar ao cliente final um produto na quantidade e qualidade ideal, nas várias vezes que visite o restaurante.

Outro exemplo muito prático é o sistema de *HACCP*⁷, que é obrigatório por lei estar implementado em todos os *Outlets*, servindo igualmente todas as partes envolvidas. Este dá garantias ao cliente final das qualidades organoléticas do produto, protege o colaborador de algum tipo de contaminação e dá segurança ao restaurante de que não terá problemas legais ou financeiros por questões de qualidade organolética dos produtos servidos.

5) Implementar o sistema *Push-Pull*

Na lógica *pull*, são os *stakeholders* quem lideram o processo de desencadeamento da produção, com uma estreita ligação com o *just-in-time*. Em oposição, aparece a lógica *push*, em que são as organizações que “empurram” o produto para o mercado, baseado em provisões de longo prazo e em níveis de *stock*.

⁷ HACCP: (Hazard analysis and critical control points), é um sistema de segurança alimentar, que procura analisar perigos e controlar pontos críticos.

O sistema *push-pull*, aparece com a estratégia da diferenciação retardada, que se segue ao nível do desenvolvimento e fabrico do produto, de modo a que a forma final do produto só seja realizada o mais próximo possível do cliente final. Desta forma, o número de artigos a gerir ao longo da cadeia de fornecimento é minimizado.

Em termos de *F&B*, surge a produção de todos os produtos a realizar *mise-en-place*⁸ para o pequeno-almoço, em que por exemplo é somente cozido a quantidade de pão necessária, consoante o número de clientes que temos no hotel e que foi previamente comunicado pela receção. O facto de ter sempre disponível na cozinha uma massa simples em que facilmente se faz um molho diferente ao gosto do cliente e de acordo com as suas preferências e ter um simples *parmentier*⁹ que rapidamente adicionamos um pouco de cenoura ou outro legume a elabora-se uma sopa de acordo.

A análise qualitativa do feedback dos clientes de um determinado *Outlet* de *F&B*, é o seguir de um sistema *push-pull*, tendo a oportunidade de adaptar a oferta e serviço às reais necessidades do cliente, bem como perceber a abertura do cliente em relação a novos produtos ou iniciativas.

6) Procura pela perfeição

Ter presente que as necessidades, expectativas e interesses dos vários *stakeholders* estão em constante evolução e por isso é necessária a devida adaptação. A melhoria contínua deve ser a principal ferramenta de forma a evitar qualquer tipo de insatisfação.

Um restaurante deve acompanhar a evolução dos hábitos alimentares, das técnicas de cozinha que vão surgindo, por forma a adaptar-se aos seus gostos que vão mudando e evoluindo e procurando superar expectativas do cliente final.

É importante que os colaboradores tenham esta oportunidade de evoluir, aprender coisas novas e de certa forma evitar o seu acomodar a um serviço e produto rotineiro. Todos e qualquer colaborador dever ter total confiança na qualidade do produto e serviço por si oferecido.

⁸ *Mise-en-place*: É a pré-preparação de todos os utensílios e ingredientes necessárias à elaboração de uma dada iguaria ou prato.

⁹ *Parmentier*: É um termo técnico de cozinha para definir um creme elaborado com batata e cebola

7) **Inovar constantemente**

A inovação por forma a criar novos produtos, novos serviços, novos processos, cujo seu fundamento é a criação de valor e mais-valias para todos os stakeholders envolvidos.

Todos deverão ser desafiados a contribuir para a resposta a questões como:

O que é efetivamente desejado?

O que é possível fazer?

O que é viável?

Num restaurante, bar ou outro, o momento de contacto com o cliente na altura em que o mesmo está a consumir, é fundamental como forma de perceber pequenos aspetos que nos auxiliem nesta inovação constante pretendida.

A redução de desperdícios, da “gordura” da organização deve ser a primeira fase a realizar de forma controlada, contudo, é imprescindível que a mesma rapidamente se foque na criação de valor, de forma a criar “músculo” e tornar a mesma sustentável. Esta última deve ser conseguida com estes princípios acima apresentados.

3

CAPÍTULO

Metodologia

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Metodologia

No presente capítulo será descrita a metodologia a adoptar para atingir os objetivos inicialmente propostos. Yin (1994) refere que “*cada metodologia de investigação possui vantagens e desvantagens, que variam em função do que se investiga, do controlo do investigador sobre o propósito da investigação e do foco sobre fenómenos contemporâneos ou históricos*”.

Será realizada uma explanação do Grupo Pestana como atual detentor da gestão da rede de Pousadas de Portugal, abordando um pouco da sua história, da sua dimensão e da forma como está organizado nos dias de hoje. Haverá ainda lugar para a caracterização específica das Pousadas, o seu cliente e respetivo departamento de *Food and Beverages*.

Será utilizado o questionário enviado pelo Grupo Pestana aos clientes e que é designado por *GSI*, com o objetivo de o aferir do grau de satisfação dos mesmos com a sua estada na Unidade. Atendendo aos objetivos deste trabalho, serão recolhidos os dados referentes ao *F&B*, recolhendo-se o feedback do cliente como stakeholders integrante e fundamental a todo o processo produtivo, aferir os aspetos a melhorar e que são identificados como desperdício e como forma de melhoria contínua do serviço, aumentar a criação e valor.

Concluindo, por os dados utilizados neste trabalho explanarem na sua totalidade a realidade do *F&B* das Pousadas de Portugal, é um grande contributo para a riqueza do mesmo e será uma ferramenta de trabalho a considerar pelo Grupo Pestana.

3.1 Estudo de Caso: Grupo Pestana – Pousadas de Portugal

“O estudo de caso é uma estratégia de investigação adequada sempre que se pretende estudar um fenómeno contemporâneo, no seu contexto habitual” (Benbasat et al., 1987)

O Grupo Pestana teve o seu início em 1972, com a constituição da sociedade M&J Pestana – Sociedade de Turismo da Madeira, S.A., para investir no atual Pestana Carlton Madeira, desenvolvendo a sua atividade principalmente no sector do Turismo. O Grupo Pestana é liderado pelo seu acionista maioritário, Dionísio Pestana, filho do fundador do Grupo.

Slogan “Momentos Memoráveis”

No final da década de 90 iniciou o seu esforço de internacionalização, primeiramente no continente africano e depois no continente sul-americano.

Em 2003, o Grupo Pestana ganhou o concurso para a gestão da rede das Pousadas de Portugal, assumindo assim a exploração das Pousadas existentes no território nacional e promovendo a sua internacionalização.

Hoje em dia o Grupo Pestana é claramente o maior grupo português no sector do Turismo, com uma atuação centrada na vertente hoteleira, mas complementada pelas vertentes de habitação periódica, turismo residencial, golfe, animação turística e respetiva distribuição. Inclui, ainda, alguns investimentos na área industrial e de serviços financeiros.

Através da dinamização de duas marcas (PH&R - Pestana Hotéis & Resorts e Pousadas de Portugal) explora atualmente 86 unidades de alojamento turístico totalizando aproximadamente 9.450 quartos o que a torna a maior cadeia de origem portuguesa, encontrando-se no top 25 do ranking das cadeias hoteleiras da Europa e no top 75 a nível mundial.

Missão “Crescer com solidez e paixão nos 5 continentes”

Na área do lazer, o Grupo Pestana possui atualmente além dos 45 hotéis (10 na Madeira, 9 no Algarve, 5 em Lisboa/Cascais/Sintra, 1 no Porto, 9 no Brasil, 2 na Argentina, 1 na Venezuela, 3 em Moçambique, 1 na África do Sul, 1 em Cabo Verde e 3 em S. Tomé e Príncipe, 1 em Londres 1 em Berlim), 9 empreendimentos de Vacation Club, 6 campos de golfe, 4 empreendimentos imobiliário/turístico, 2 concessões de jogo para casino, Casino da Madeira e Casino em S. Tomé e Príncipe, participação numa companhia de aviação charter, uma agência de viagens, um operador turístico e a gestão da rede das 31 Pousadas de Portugal.

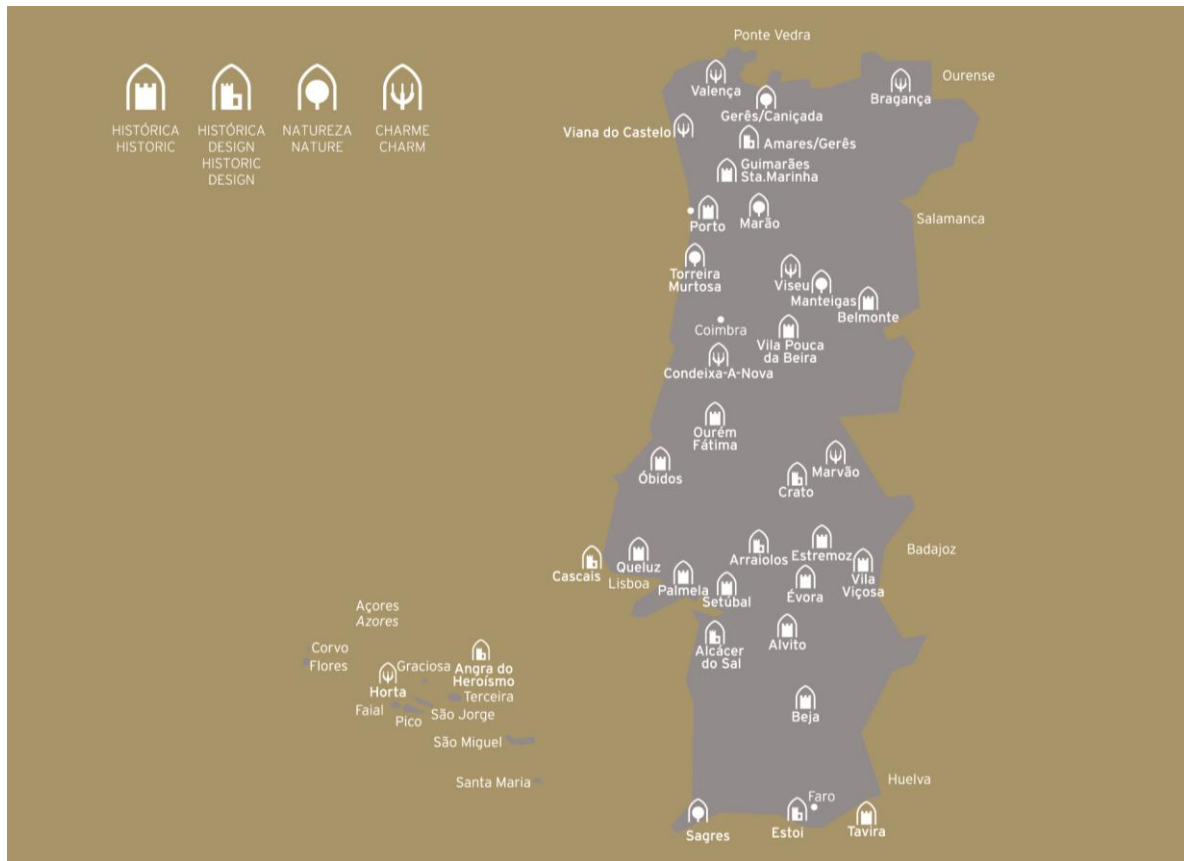
No ano de 2012, a Pousada de Cascais abriu a sua atividade ao público e iniciado o contrato de gestão no final do ano em Bogotá, Colômbia. Para além disso, concluiu-se também o processo de investimento ou contractos de gestão que em 2013 levam o Grupo a expandir-se para os Estados Unidos da América, Marrocos, Uruguai e a reforçar a presença na Argentina.

3.1.1 Cliente Pousadas e sua caracterização

O Grupo Pousadas de Portugal foi constituído em 1940, altura em que surgiram as primeiras Pousadas Regionais. Desde o primeiro momento, que o objetivo da constituição deste grupo se focou na restauração do património arquitetónico nacional detido pelo governo, garantindo a sua preservação e criando assim uma tipologia de alojamento única.

As Pousadas representam o que de melhor Portugal tem para oferecer. O Nome “Pousadas” está conotado com uma acomodação luxuosa e de requinte, com um serviço personalizado que permita ao cliente o usufruto de uma experiência única e inesquecível.

Figura 3.1 - Diretório das Pousadas de Portugal



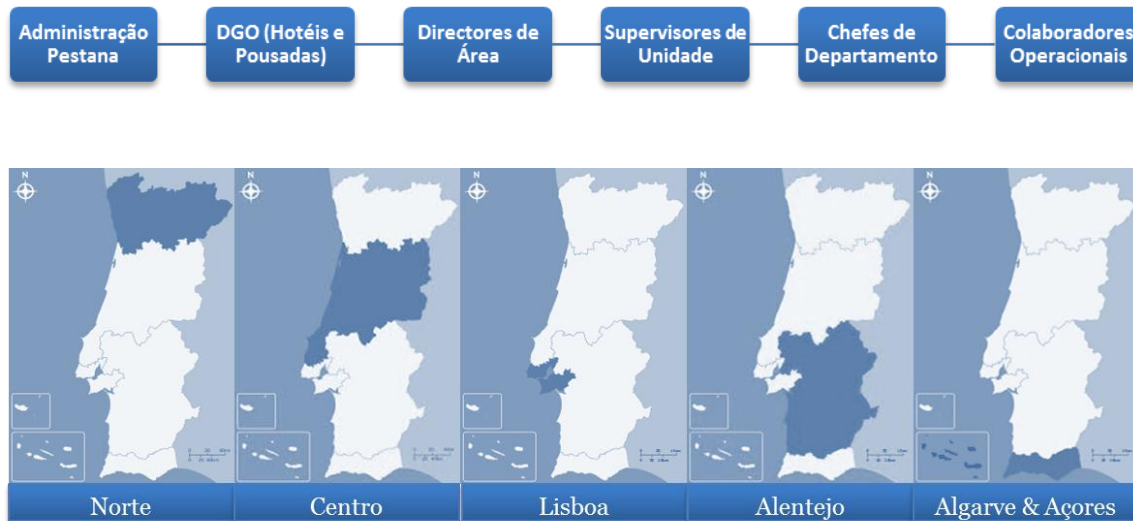
Fonte: Departamento de Produto das Pousadas de Portugal

De momento são 32 as Pousadas de Portugal ativas, localizadas de Norte a Sul de Portugal Continental e 2 na Ilha dos Açores, sendo que a Pousada de Belmonte e a Pousada de Angra do Heroísmo encontram-se em sistema de Franchising.

As Pousadas de Portugal estão classificadas em 4 grupos – Pousadas Históricas, Históricas Design, de Charme e de Natureza.

Uma oferta com grande variedade de escolha, que inclui castelos, antigos mosteiros, palácios e conventos, sempre em locais edfílicos, quer seja em cidades históricas ou em áreas rurais de grande beleza natural. Locais históricos que aproveitam a riqueza cultural, gastronómicas e de tradições das regiões em que se inserem.

Com a integração no Grupo Pestana, as Pousadas foram divididas por áreas, e cada uma tem um diretor a quem reportam os Supervisores de Unidades.

Figura 3. 2 - Organigrama Resumo e Divisão de Áreas

Fonte: Departamento Gestão Operacional Grupo Pestana

Segundo o Grupo Pestana, o cliente Pousadas é um cliente com algum poder de compra e que procura esta tipologia de alojamento por três principais razões. Deseja ter uma experiência histórica e cultural, pelo facto de ter a possibilidade de pernoitar num castelo ou num Mosteiro, com uma forte ligação à cultura e gastronomia local. Outra das razões, é o desejo de um “refúgio” de charme, algo distante do movimento das cidades. Por último, o interesse em espaços que conjuguem o património cultural com o *design* contemporâneo, que é o caso da Pousada de Cascais, de Viseu e de Estói.

Segundo o departamento de *CRM*¹⁰ Pestana, a média de idades do cliente pousadas é de 52,9 anos, sendo que a média mais baixa se verifica na Pousada de Manteigas (45,06 anos) e que se deve muito à proximidade da mesma com a Serra da Estrela. A média de idade mais elevada verifica-se na Pousada de Tavira (57,37 anos), que é influenciada pelo turista dos países Nórdicos que procuram o Algarve para usufruir de um clima mais quente e refugiarem-se da agitação citadina.

¹⁰ CRM: Gestão do relacionamento com o cliente.

Quadro 3. 1 – Caraterização do Cliente Pousadas

CLIENTE Pousadas		
TOP NACIONALIDADE	IDADE MÉDIA	ESTADA MÉDIA
Portugal		
Espanha	52,9 Anos	1,73 Noites
Grã-Bretanha		

Fonte: Departamento de CRM Pousadas de Portugal

A Pousada da Horta, é aquela que apresenta a estada média com o valor mais elevado (3,39 noites), esta devido ao facto de se tratar de uma unidade localizada numa ilha e que depende principalmente dos meios aéreos para deslocação. Na área do Algarve, encontramos também a Pousada de Tavira e de Estoi, com uma estada média de 2,4 noites, que um pouco no seguimento da mesma linha dos Açores, se trata de um destino para usufruto de férias mais perlongadas e não tanto para um fim-de-semana ou por um cliente passante.

No top 3 de nacionalidades de clientes Pousadas, os Portugueses são quem continua a dominar o *ranking* de nacionalidades, seguidos dos Espanhóis e dos Britânicos. Em Pousadas com reservas predominantemente portuguesas, verifica-se uma estada média relativamente baixa, sendo os dias de fim de semana aqueles com maior ocupação. O contrário acontece quando a nacionalidade do cliente é maioritariamente estrangeira, com estadas médias mais elevadas e mais dispersas pelos vários dias da semana. Algo curioso de verificar é o facto de haver uma tendência para valores de estada mais elevados à medida que a média de idade das unidades desce, acontecendo isto nas unidades da área Norte, Lisboa e Alentejo.

3.1.2 Food and Beverages das Pousadas de Portugal

O departamento de comidas e bebidas das Pousadas, desempenha um papel fundamental na unicidade das mesmas e transportas os seus clientes para uma viagem pelos sabores da gastronomia Portuguesa. Conhecidas pela qualidade inquestionável dos seus produtos, é a montra perfeita para dar a conhecer o património local das regiões onde estão inseridas.

Os colaboradores das pousadas, fazem parte da sua historia e são uma parte muito importante na experiencia do cliente Pousadas, sendo que há vários que já trabalham nas unidades à 30 ou 40 anos. Clientes que usufruem de várias noites nas Pousadas no decorrer do ano ou que simplesmente se deslocam às mesmas para apreciar uma refeição, criam laços com estes colaboradores, algo muito importante na fidelização dos mesmos.

De forma a manter a cozinha autêntica, a grande maioria das unidades preserva as cozinheiras que pouco estudos tiveram, mas que vão tendo uma formação continua muito pratica, que efetivamente têm a paixão pela cozinha Portuguesa e que o fazem de forma tão especial e tradicional como ninguém.

Quadro 3. 2 - Pousadas *Covers Results* Jan 1, 2012 to Jan 1, 2013

Areas	Nº of Covers
Açores	11.341
Alentejo	152.662
Algarve	89.596
Centro	111.239
Lisboa e Cascais	108.912
Norte	220.163
Overall Pousadas	693.913
Total F&B Revenue	11.170.754,74 €

Fonte: Departamento Geral de Operações do Grupo Pestana

No seguimento do quadro 3.2, é apresentado o número de *covers* das pousadas no ano de 2012, que se traduz na quantidade de clientes que frequentam os nossos restaurantes e bares e os clientes de eventos. Neste não estão incluídos os clientes que consomem somente bebida e os que realizam pedido de *room service*.

A nível de *Revenue* do *F&B* das Pousadas, no ano de 2012 obteve-se um valor de 11.170.754,74 €, sendo que o mesmo inclui todas as comidas e bebidas vendidas nas Pousadas.

Devido à especificidade desta tipologia de alojamento e sua dimensão, as Pousadas não têm diretor de *F&B* sendo este papel desempenhado pelos Supervisores de Unidade. O Chefe de Restaurante e o Chefe de Cozinha reportam diretamente a este e têm uma componente mais de produção e não tanto de gestão como se verifica num hotel ou outras Unidades Hoteleiras.

Em todas as Pousadas é disponibilizado ao cliente pelo menos 1 restaurante, que é utilizado para os pequenos-almoços realizados em serviço “*buffet*” e para almoços e jantares realizados em serviço “*a la carte*”.

É disponibilizado 1 bar, o serviço de room-service se solicitado e algumas salas e outros espaços utilizados para reuniões ou eventos, onde são servidos *coffee-breaks* e outros serviços de *catering*. Há ainda unidades que têm piscina onde é apresentada uma carta de *snacks* mais sazonais.

As infraestruturas são muitas vezes o principal entrave ao desenvolvimento de novos padrões ou *layouts* de serviço, porque se trata de castelos e mosteiros que não podem sofrer grandes obras ou alterações.

3.2 Padronização como Lean Solution

O *Lean Management* está estreitamente ligado com a padronização. Este conceito teve origem no modelo taylorista-fordista, e fundamenta-se na medida de tempos e movimentos (The Productivity Press Development Team, 2002).

Segundo Campos (1992), “*A padronização está em tudo, como parte dos 5 sentidos, mais conhecido como 5S, é considerado o passo inicial para a implantação de programas de qualidade*”.

Por sua vez, Carvalho (2011) afirma que *“padronizar traz grandes benefícios a começar pela qualidade. Quando se padroniza um processo e a maneira como os operadores irão interagir com o produto é possível garantir a repetibilidade do seu processo. Portanto o produto será sempre igual se ele for feito sempre da mesma maneira. Outro benefício irrefutável da padronização é a estabilidade. Novamente, num processo padronizado, os tempos de execução serão sempre próximos, sem grandes variações, independente de quem o está executando.”*

A visão mais corroborada de entre os vários autores, é de que a padronização é um alicerce à melhoria. A mesma deve ser entendida como um processo contínuo que necessariamente sofrerá alterações em função dos resultados obtidos e das análises realizadas.

“Quando o líder segue o seu trabalho padrão com eficácia, o resto do sistema Lean Management tem boas hipóteses de funcionar eficazmente, movido pelo motor do trabalho padrão do líder”. (Maia, 2011)

A padronização será a primeira solução a adotar, com vista a aprimorar os métodos e processos utilizados e o produto oferecido. Tendo como base o que já de bom se faz e desenvolver padrões de melhoria contínua.

Atendendo ao facto de se tratar de um grupo com uma dimensão significativa, qualquer alteração a realizar, deve ser ponderada de várias perspetivas, pois se for implementado algo pouco consistente, corresse-se o risco de afetar diretamente os resultados e estamos a falar de valores algo elevados.

A redução de custos conseguida ao nível da matéria-custos é algo com grande significado. No processo de negociação de um determinado produto, falar-se somente numa Unidade ou em trinta e uma Unidades, é completamente diferente, conseguindo preços bem mais competitivos e consequentemente melhores rácios.

Esta aposta na padronização deverá ser um processo que refletirá uma melhoria significativa ao nível da satisfação do cliente, na oferta disponível e nos resultados obtidos.

3.3 GSI (*Guest Satisfaction Index*)

De acordo com Minayo (1993), a pesquisa é uma “*atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados*”.

Um procedimento refletido e crítico, a pesquisa tem o objetivo de dar respostas para problemas ainda não solucionados. No processo de pesquisa qualitativa, os elementos básicos são a interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Sendo meramente descritiva, neste tipo de pesquisa o pesquisador tende a analisar os dados intuitivamente.

Este tipo de pesquisa, segundo Gil (1991), “*visa descrever as características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de recolha de dados: questionário e observação sistemática.*”

O questionário utilizado neste trabalho para a obtenção de dados, é denominado *GSI* (*Guest Satisfaction Index*), utilizado pelo grupo Pestana como questionário de satisfação de clientes. O mesmo é gerido por uma empresa externa ao grupo, que disponibiliza uma plataforma de consulta e tratamento de dados.

O objetivo deste questionário é o aferir do grau de satisfação do cliente com a sua estada na Unidade, a perceção dos aspetos a melhorar e a recolha de feedback do cliente como forma de melhoria contínua do serviço e visão de oportunidades.

Apresenta uma divisão por departamentos, de forma a não haver dúvidas a que se refere e para a atuação ser mais rápida e eficaz. A média de resultados obtida entre os vários departamentos, traduz-se no valor de *GSI* da Unidade. Como será possível verificar na base estrutural do questionário apresentada no anexo I, o cliente tem ao seu dispor um conjunto de questões cuja avaliação se encontra no intervalo de muito satisfeito a muito insatisfeito. A mesma aparece a nível de resultados, numa escala de 0 a 5, sendo internamente classificada como “*Low*” se estiver num intervalo de 0,01 a 3,99, “*Satisfactory*” se estiver num intervalo

de 4,00 a 4,49 e “*Good*” se estiver num intervalo de 4,50 a 5,00. Respostas cujo número de respostas foi inferior a 5, não são tidas em conta para os resultados finais, aparecendo com o símbolo “***”.

O *GSI* apresenta 44 principais questões e as suas sub-questões que derivam das principais. O cliente em momento algum tem de responder a todas as questões, pois, as mesmas são de acordo com as respostas que o cliente vai introduzindo ao nível de satisfação ou insatisfação de um determinado serviço, ao nível do usufruto ou não do serviço em questão e o motivo da estada.

Atentando à especificidade deste trabalho se debruçar sobre o *F&B* das Pousadas, de forma a conseguir uma melhor perceção da realidade do mesmo e os seus resultados obtidos, optou-se por realizar uma separação das questões por secção (apêndice I). Atentar ao facto de serem apresentadas algumas questões que estão indicadas a mais que uma secção, pela implicância direta que têm no mesmo. Como exemplo, podemos apresentar o grau de satisfação do cliente com a qualidade da comida no serviço de room-service, que é efetivamente uma questão afeta à secção em questão, mas que neste estudo aparece como pertencente também à secção de cozinha, por ser este o responsável direto na produção do produto.

Os dados utilizados neste trabalho, por explanarem na sua totalidade a realidade das Pousadas de Portugal, serão uma ferramenta de trabalho a considerar pelo Grupo Pestana, na implementação de processos aqui sugeridos, com vista a uma maior satisfação do cliente das Pousadas e conseqüente caminho para a sua fidelização.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

4

CAPÍTULO

Discussão de Resultados

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Discussão de Resultados

No presente capítulo, serão apresentados os resultados obtidos através da metodologia descrita no anterior capítulo. Apresentaremos os resultados dos questionários, de forma a proporcionar uma discussão dos mesmos, que conduza a um plano de ações concretas.

Os dados apresentados são referentes ao período de 1 de Janeiro de 2012 a 1 de Janeiro de 2013, totalizando um ano de atividade e conseguindo um total de 10597 questionários respondidos.

Será realizada uma abordagem comparativa entre as várias *outlets* pertencentes a departamento de *F&B* e ainda em relação às distintas áreas em que as Pousadas estão inseridas.

Atendendo às respostas dadas pelos clientes na questão aberta presente no *GSI*, verificou-se os aspetos mais apontados como causadores de insatisfação em relação ao *F&B* e com base nestes, foram formulados 5 principais problemas causadores de desperdício.

No seguimento, atentou-se às questões individuais que poderiam de alguma forma corroborar os problemas identificados e com as quais fosse possível perceber de uma forma mais detalhada as razões para a insatisfação do cliente.

Concluindo, realizou-se uma ficha técnica de cada problema que seria utilizado como base de um plano de ações concretas que atentam ao *Lean F&B*, para solucionar ou minimizar os problemas e desperdícios identificados e consequente aumento da criação de valor e satisfação com os serviços de *F&B* das Pousadas de Portugal.

4.1 Resultados de *F&B* no *Guest Satisfaction Index*

O valor médio de *GSI* das Pousadas de Portugal o ano de 2012 foi de 4,31, obtendo o grau de satisfação de “satisfactory”. O *Front Office* foi o departamento que obteve melhor classificação (4,47), apesar de nenhum ter alcançado o nível “good”. O *F&B* foi o departamento que obteve a mais baixa classificação de todos os departamentos (4,19), tendo inclusive ficado abaixo da média de *GSI* do grupo.

Quadro 4. 1 - *GSI* Areas vs. Departments

Areas	<i>GSI</i>	Housekeeping	Front Office	Maintenance	F & B	MICE	Staff
Açores	4,13	4,21	4,38	4,21	4,08	4,03	4,15
Alentejo	4,32	4,37	4,49	4,36	4,18	4,30	4,39
Algarve	4,36	4,43	4,49	4,42	4,18	4,57	4,36
Centro	4,26	4,35	4,44	4,32	4,15	4,38	4,38
Lisboa e Cascais	4,37	4,46	4,52	4,42	4,29	4,35	4,45
Norte	4,44	4,48	4,52	4,45	4,30	4,46	4,46
Overall Pousadas	4,31	4,38	4,47	4,36	4,19	4,35	4,37

Fonte: Departamento Geral de Operações do Grupo Pestana

Segundo o quadro 4.1, podemos ainda verificar uma discrepância significativa ao nível do *GSI*, entre a área dos Açores (4,13) e a área Norte (4,44). A região que aparece também em evidência é Lisboa e Cascais e o Algarve que tem a melhor classificação a nível de *MICE*¹¹ (4,57). Atendendo especificamente ao *F&B* a diferença é menor, contudo, são também as áreas dos Açores e Norte que se destacam pela negativa e pela positiva.

¹¹ MICE: Meetings, Incentives, Conferences and Events.

Quadro 4.2 - F&B Results

Questions	Nº of answers	Very Satisfied	Satisfied	Neither Satisfied nor Dissatisfied	Dissatisfied	Very Dissatisfied
Q10. Please indicate your level of satisfaction with the following Food Options/Services during your visit. If you did not experience these please select not applicable.						
R1. Restaurant	7545	45%	38%	9%	5%	3%
R2. Bar	5271	36%	45%	13%	4%	2%
R3. Bar/Restaurant by the pool	1638	35%	39%	18%	5%	3%
R4. Room Service	4045	52%	36%	10%	1%	1%

Fonte: Departamento Geral de Operações do Grupo Pestana

No presente quadro 4.2, aparece representada a primeira pergunta do questionário que se refere especificamente ao *F&B*. Nesta o cliente realiza uma classificação geral do serviço de cada *outlet*.

Apesar da diminuta oferta a nível de serviço de room-service nas Pousadas, foi esta a secção que obteve uma maior percentagem de satisfação por parte dos clientes. O Restaurante e o Bar/Restaurante da piscina surge com a maior percentagem de clientes insatisfeitos (8%).

4.2 Identificação dos Problemas (P's)

De forma a afunilar a informação obtida e conseguir desenvolver um conjunto de ações, processos e ferramentas mais específicas e direcionadas para os aspetos que apresentam um maior grau de insatisfação por parte do cliente, decidiu-se incidir na questão aberta do questionário, onde o cliente pode ser direto e conciso nos aspetos a apontar.

De entre as várias respostas, realizou-se uma seleção daquelas que eram referentes ao *F&B* e tentou-se perceber o que era mais apontado pelo cliente como algo a melhorar. Assim sendo, identificou-se 5 problemas, designados por “P’s”, sobre os quais nos iremos debruçar, tentar perceber a causa dos mesmos e onde está a ser gerado desperdício.

Quadro 4.3 - Identificação dos problemas (P's)

Problemas identificados (P's)
P1 - Falta de qualidade do serviço de Room Service;
P2 - Preços de comida e bebidas exageradamente elevados;
P3 - Falta de qualidade da comida servida;
P4 - Ausência de menu especialmente indicado para crianças e a preços de acordo;
P5 - Demora no serviço de comidas e bebidas.

Fonte: Departamento de Qualidade do Grupo Pestana

Com base na identificação acima apresentada, de entre os resultados obtidos foi-se tentar perceber onde o cliente demonstra insatisfação e que esteja diretamente relacionado.

Quadro 4.4 - P1: Falta de qualidade do serviço de Room Service

Questions	Nº of answers	Very Satisfied	Satisfied	Neither Satisfied nor Dissatisfied	Dissatisfied	Very Dissatisfied
Q10. Please indicate your level of satisfaction with the following Food Options/Services during your visit. If you did not experience these please select not applicable.						
R4. Room Service	4045	52%	36%	10%	1%	1%
Q15. Please indicate your level of satisfaction with the following aspects of your Room Service experience.						
R1. Quality of food	2231	8%	29%	45%	11%	7%
R2. Variety of food		6%	24%	50%	13%	7%
R3. Accuracy of the order		8%	29%	48%	8%	7%
R4. Pace of service		6%	24%	49%	11%	10%
R5. Friendliness of staff		19%	32%	41%	4%	4%

O serviço *room-service* nas Pousadas, sempre foi algo que de alguma forma era oferecido ao cliente, mas sempre mediante o interesse demonstrado pelo mesmo. Não existe especificamente a oferta do serviço de *room-service* de uma forma estruturada e organizada. Não existe uma carta de *room-service* disponível nos quartos, pelo que o produto servido no quarto é algo que o cliente idealize e questione se é possível servir ou então um produto de

outro *outlet* da unidade que seja levado ao quarto. No seguimento, nem no sistema de faturação utilizado pelos *outlets* de *F&B* das Pousadas, está criado este serviço em questão, não existindo assim um centro de custo específico associado ao mesmo.

Desta forma, é possível verificar a pouca importância dada a esta oferta. Na questão Q10. R4, sendo a mais generalizada em relação a este serviço, de certa forma contraria um pouco este P1, com um resultado de 52% dos clientes muito satisfeitos com o mesmo e apenas 2% de clientes insatisfeitos. Realço o facto de esta questão não ter qualquer relação a nível de valores percentuais, com as demais apresentadas.

Atendendo à questão Q15, já se verifica nas respostas do cliente, um maior grau de insatisfação, comparativamente aos resultados na questão Q10.R4 conseguidos. A simpatia dos colaboradores (Q15.R5), é o aspeto com uma maior percentagem de clientes satisfeitos (51%), e com um resultado de 8% de clientes insatisfeitos. É a variedade da comida (Q15.R2), a questão que obteve uma maior percentagem de clientes insatisfeitos, com um valor total de 20%.

É possível verificar, que a tendência de resposta recai sobre a opção “*Neither Satisfied nor Dissatisfied*”, muito pelos factos acima apresentados, de não haver uma carta especificamente criada e um serviço de *room-service* devidamente estruturado e promovido.

Concluindo e de acordo com o P1 identificado, verifica-se uma oportunidade no que concerne à produção da oferta de *room-service*, e será sobre esta que deverá ser realizado um trabalho de identificação de ações e medidas concretas e adaptadas às necessidades.

Quadro 4.5 - P2: Preços de comida e bebidas exageradamente elevados

Questions	Nº of answers	Very Satisfied	Satisfied	Neither Satisfied nor Dissatisfied	Dissatisfied	Very Dissatisfied
Q10. Please indicate your level of satisfaction with the following Food Options/Services during your visit. If you did not experience these please select not applicable.						
Q10R1. Restaurant	7545	45%	38%	9%	5%	3%
Q10R2. Bar	5271	36%	45%	13%	4%	2%
Q10R3. Bar/Restaurant by the pool	1638	35%	39%	18%	5%	3%
Q10R4. Room Service	4045	52%	36%	10%	1%	1%
Q12. During which meal were you dissatisfied? (Check all that apply)						
Q12Breakfast	324				33%	
Q12Lunch					9%	
Q12Dinner					77%	

As Pousadas de Portugal, desde sempre foram conhecidas pela sua oferta de qualidade excepcional e por serem frequentadas por um cliente elitista. Quando o grupo Pestana assumiu a sua gestão, estas passaram por algumas mudanças a nível de segmentos de mercado e os preços de alojamento praticados começaram também a mudar o tipo de oferta a nível de *F&B*. O facto de termos preços mais baixos, leva ao facto das unidades passarem a ter um cliente com diferente poder de compra do que tinham até então e este P2 poderá ter uma relação muito próxima com este facto apresentado.

O panorama económico que se vive atualmente, não só a nível de Portugal, mas também além-fronteiras, é outro fator a ter em conta quando há referência a questões relacionadas com a disponibilidade financeira do cliente.

Ao nível dos dados apresentados no quadro 4.5, há efetivamente uma percentagem de cliente insatisfeitos com os serviços de *F&B* prestados, mas não nos é perceptível que efetivamente esta questão dos preços seja um motivo de insatisfação para o cliente.

Sendo esta uma questão levantada ao nível da resposta aberta presente no questionário, o cliente poderá associar a mesma a uma opinião em geral e não a um serviço específico, tendo como resultado o facto de isso mesmo não se refletir depois nas questões de cada *Outlet*.

Quadro 4. 6 – P3: Falta de qualidade da comida servida

Questions	Nº of answers	Very Satisfied	Satisfied	Neither Satisfied nor Dissatisfied	Dissatisfied	Very Dissatisfied
Q10. Please indicate your level of satisfaction with the following Food Options/Services during your visit. If you did not experience these please select not applicable.						
R1. Restaurant	7545	45%	38%	9%	5%	3%
R2. Bar	5271	36%	45%	13%	4%	2%
R3. Bar/Restaurant by the pool	1638	35%	39%	18%	5%	3%
R4. Room Service	4045	52%	36%	10%	1%	1%
Q11. Please indicate your level of satisfaction with the following aspects of your Restaurant experience.						
R1. Quality of food and beverages	547	3%	29%	35%	23%	10%
R2. Variety of food and beverages		4%	24%	38%	28%	7%
R3. Presentation of food		6%	42%	34%	13%	5%
Q12. During which meal were you dissatisfied? (Check all that apply)						
Q12Breakfast	324				33%	
Q12Lunch					9%	
Q12Dinner					77%	
Q13. Please indicate your level of satisfaction with the following aspects of your Bar experience.						
R1. Quality of food and beverages	3508	11%	41%	31%	10%	7%
Q14. Please indicate your level of satisfaction with the following aspects of your experience at the Bar/Restaurant by the Pool.						
R1. Quality of food and beverages	2790	8%	34%	38%	14%	6%
R2. Variety of food and beverages		5%	26%	43%	19%	7%
Q15. Please indicate your level of satisfaction with the following aspects of your Room Service experience.						
R1. Quality of food	2231	8%	29%	45%	11%	7%
R2. Variety of food		6%	24%	50%	13%	7%

O P3 identificado, é a falta de qualidade da comida servida nas unidades. O mesmo está diretamente relacionado com a produção dos produtos e deverá recair aí o foco da perceção do problema.

Atendendo à Q11 que se refere especificamente ao restaurante, é aqui que se verifica uma maior percentagem de insatisfação, com 35% dos clientes que responderam como havendo falta de variedade ao nível das comidas e bebidas e 33% que ficaram insatisfeitos com a qualidade da comida servida. No restaurante, é a apresentação da comida que consegue proporcionar uma maior percentagem de clientes satisfeitos (42%).

Quando questionada a refeição com a qual o cliente ficou insatisfeito, 77% das respostas recaíram sobre o jantar, seguido do pequeno-almoço com 33% de respostas e por último o almoço com 9%.

A variedade da oferta ao nível da comida e bebida disponibilizada pelas Pousadas, é uma das questões mais apontadas pelos clientes como aspeto causador de insatisfação. O mesmo deverá ser alvo de uma especial preocupação, com necessidade de definição de um plano de ação e medidas concretas e ajustadas a esta necessidade.

Quadro 4.7 – P4: Ausência de menu especialmente indicado para crianças e a preços de acordo

Questions	Nº of answers	Very Satisfied	Satisfied	Neither Satisfied nor Dissatisfied	Dissatisfied	Very Dissatisfied
Q10. Please indicate your level of satisfaction with the following Food Options/Services during your visit. If you did not experience these please select not applicable.						
R1. Restaurant	7545	45%	38%	9%	5%	3%
R2. Bar	5271	36%	45%	13%	4%	2%
R3. Bar/Restaurant by the pool	1638	35%	39%	18%	5%	3%
R4. Room Service	4045	52%	36%	10%	1%	1%
Q11. Please indicate your level of satisfaction with the following aspects of your Restaurant experience.						
R2. Variety of food and beverages	547	4%	24%	38%	28%	7%
Q12. During which meal were you dissatisfied? (Check all that apply)						
Q12Breakfast	324				33%	
Q12Lunch					9%	
Q12Dinner					77%	
Q14. Please indicate your level of satisfaction with the following aspects of your experience at the Bar/Restaurant by the Pool.						
R2. Variety of food and beverages	2790	5%	26%	43%	19%	7%
Q15. Please indicate your level of satisfaction with the following aspects of your Room Service experience.						
R2. Variety of food	2231	6%	24%	50%	13%	7%

O presente problema identificado, não tem uma questão específica associada e da qual possamos tirar conclusões específicas. Contudo, também e mais uma vez o P4 está diretamente relacionado com a variedade da oferta ao nível da oferta de *F&B* disponível.

Um menu de criança deve ser composto por pratos adequados às principais preferências alimentares deste intervalo de idades, sempre com a preocupação do equilíbrio diatéutico e nutricional dos pratos inculcida. Pela quantidade de comida consumida pelas crianças ser menor em comparação com um adulto, também os preços devem ser mais baixos.

As crianças devem ser encaradas como um aspeto influente na decisão de compras dos pais, pois se as mesmas não gostarem de alguma coisa, influenciarão os pais a não voltar. O mesmo se passa com o oposto, se a criança for cativada de alguma forma pela Unidade, influenciará os pais a voltar e a consumir.

Quadro 4. 8 - P5: Demora no serviço de comidas e bebidas

Questions	Nº of answers	Very Satisfied	Satisfied	Neither Satisfied nor Dissatisfied	Dissatisfied	Very Dissatisfied
Q10. Please indicate your level of satisfaction with the following Food Options/Services during your visit. If you did not experience these please select not applicable.						
R1. Restaurant	7545	45%	38%	9%	5%	3%
R2. Bar	5271	36%	45%	13%	4%	2%
R3. Bar/Restaurant by the pool	1638	35%	39%	18%	5%	3%
R4. Room Service	4045	52%	36%	10%	1%	1%
Q11. Please indicate your level of satisfaction with the following aspects of your Restaurant experience.						
R6. Promptness of service	547	20%	42%	23%	9%	6%
Q12. During which meal were you dissatisfied? (Check all that apply)						
Q12Breakfast	324				33%	
Q12Lunch					9%	
Q12Dinner					77%	
Q13. Please indicate your level of satisfaction with the following aspects of your Bar experience.						
R3. Promptness of service	3508	11%	34%	30%	15%	10%
Q14. Please indicate your level of satisfaction with the following aspects of your experience at the Bar/Restaurant by the Pool.						
R4. Pace of service	2790	13%	30%	33%	16%	8%
Q15. Please indicate your level of satisfaction with the following aspects of your Room Service experience.						
R4. Pace of service	2231	6%	24%	49%	11%	10%

O P5 identificado, foca a demora no serviço prestado ao nível do *F&B* das Pousadas. O Outlet que apresenta uma maior percentagem de clientes insatisfeitos é o bar, 25 pontos percentuais.

O ritmo de serviço e o facto de o colaborador ser prestável ou não, são fatores com grande implicância no grau de satisfação do cliente. Em situações em que a oferta ao nível do produto seja satisfatória e o serviço prestado insatisfatório, o cliente no final fica insatisfeito.

No restaurante, é onde o serviço obteve uma maior percentagem de clientes satisfeitos. Com 62% os clientes satisfeitos, os colaboradores demonstram-se disponíveis para atender às necessidades do cliente.

4.3 Plano de Ação/Implementação

Com a definição dos principais problemas identificados pelo cliente em relação ao *F&B*, tentou-se perceber através das várias questões específicas do questionário, onde o cliente demonstra especificamente a sua insatisfação e como será possível focar-se nesses aspetos e melhorar.

Para o desenvolvimento de um plano de ação, optou-se por realizar uma ficha técnica de cada problema identificado, de forma a facilitar a sua perceção e ter assim um fio condutor de toda a ação.

Definir o que fazer, de forma a dar resposta a cada problema identificado com uma visão o mais ampla possível. A definição de como fazer é a forma de colocar em prática as ações identificadas no item anterior, por forma a conseguir alcançar os objetivos pretendidos.

De forma a não haver dúvidas em relação aos intervenientes no processo, são igualmente definidos os responsáveis, quando será colocado em prática o plano de ação e os custos que o mesmo representa para o grupo.

As presentes fichas técnicas foram realizadas atentando aos princípios do Lean *F&B* proposto neste trabalho, com o objetivo de redução de desperdício e criação de valor para todos os *stakeholders*.

P1 - Falta de qualidade do serviço de Room Service

Quadro 4. 9 - Ficha Técnica do P1

O que fazer	I	Realizar uma análise do serviço de Room Service existente
	II	Identificar os aspetos passíveis de melhoria
	III	Criar um menu apelativo e de qualidade
	IV	Desenvolver um procedimento para a realização do serviço de acordo com as especificidades de cada Unidade
Como	I	Recolha dos vários menus existentes e dos procedimentos atuais de cada Unidade, se os houver
	II	Se possível, efetuar uma análise de vendas para verificar os produtos que mais se vendem, de que forma são elaborados e como chegam até ao cliente
	III	Elaborar um menu com valores acessíveis e fixo e com produtos standards, na sua maioria tradicionalmente Portugueses e de fácil elaboração
	IV	Junto de cada Supervisor de Unidade, definir quem recebe o pedido, a quem o transmite, quem o elabora, em que circunstâncias, quem o faz chegar ao cliente e o tempo estimado para a realização do serviço, que deve ser de imediato comunicado ao cliente
Responsáveis	Departamento Direção Geral de Operações, Departamento Central de Compras, Diretores de Área e Supervisores de Unidade	
Quando	2º Semestre de 2013	
Orçamento	0 Euros	

Tendo em consideração o P1 identificado, foi realizado em levantamento das unidades que tinha *room service* ou não ([apêndice II](#)), e mais uma vez verificou-se que efetivamente não há um serviço implícito mas o mesmo é proporcionado se o cliente desejar. Só por si, o princípio não é dos mais corretos, pelo facto de nestas circunstâncias o resultado final ser um serviço que é considerado “uma tarefa extra” pelo colaborador, e que pode levar o mesmo a não se aplicar o necessário na sua realização comparativamente a outras.

Um dos aspetos identificados foi o facto de não haver alguém na equipa de serviço responsável por este serviço. Não havendo esta preocupação, quando há um estagiário na unidade, é este que presta o serviço, mesmo que não tenha ainda a experiência necessária. Sugere-se que mesmo não havendo a necessidade desse serviço, que na própria escalada de serviço esteja identificado um colaborador com esta responsabilidade.

Criar um menu apelativo, de qualidade e adaptado à realidade das Pousadas é uma das propostas sugeridas com este trabalho e que vai de encontro aos princípios de *Lean F&B*, com a utilização de um sistema *Push-Pull*, na procura pela perfeição e na inovação constante. Atendendo ao facto de haver Unidades com grandes diferenças ao nível da capacidade de alojamento e de *target* de clientes, como por exemplo a Pousada de Cascais (126 quartos) e a Pousada de Óbidos (17 quartos), a grande dificuldade é conseguir desenvolver um menu que responda assertivamente as necessidades de ambas e que as mesmas tenham capacidade de resposta com as suas equipas, muitas delas reduzidas.

Tentou-se realizar uma análise de vendas especificamente do *room service*, mas devido a todos os fatores já apresentados, não se conseguiu resultados conclusivos ao nível da oferta com maior ou menor sucesso neste *outlet*.

A oferta presente no menu deverá ir de encontro com as especificidades das pousadas de Portugal, que estão muito ligadas à valorização do património gastronómico e ter uma *mise-en-place standard* simples de forma a facilitar o acabamento dos produtos.

De forma a conseguir um *PVP*¹² interessante e acessível para o cliente, deverão ser realizadas as fichas técnicas com produtos contratados pela central de compras, conseguindo assim preços de custo baixos e rácios rentáveis para as unidades.

Neste sentido, apresentamos uma proposta de menu de *snacks* de *room-service*, sendo que as bebidas serão as mesmas presentes no bar. De forma a incentivar esse mesmo consumo, o mesmo foi igualmente pensado para consumo ao mesmo tempo que se vê televisão, tendo desenvolvido um *layout* com os canais de TV e no verso o “TV snack menu” sugerido (apêndice III). Creio que esta estratégia poderá ser interessante, na medida em que a grande maioria dos clientes liga a TV, mexe no comando e consulta a lista de canais.

¹² PVP: Preço de Venda ao Público

Na questão de definição de procedimentos, é sugerido que seja definido de forma clara, o canal que o cliente utilizará para a realização do pedido, quem recebe os pedidos, quem os elabora, em que circunstâncias, quem o faz chegar ao cliente e ainda que o tempo previsto seja comunicado ao cliente a quando a realização do pedido. Esta sugestão vai de encontro com os princípios do *Lean F&B*, com vista à realização de uma otimização dos fluxos.

De forma a ter um termo comparativo em relação a vendas e quantidade de pedidos de *room-service*, é sugerida a criação e configuração do *outlet* de *room-service* no sistema de faturação utilizado nas Pousadas de Portugal e seu respetivo centro de custo.

Este plano de ação tem como objetivo ser levado a cabo no 2º Semestre de 2013, tendo um valor de custo de 0 Euros. Este custo só é possível pelo facto de toda a parte gráfica, e desenvolvimento de procedimentos ser realizada pelo departamento da Direção Geral de Operações, em conjunto com os Diretores de Área.

P2 - Preços de comida e bebidas exageradamente elevados

Apesar de se tratar de um grupo com alguma dimensão, ainda se verifica grandes discrepâncias de preços de Unidade para Unidade, principalmente ao nível das diferentes regiões.

Especificamente sobre as comidas, por se tratar de menus com produtos muito diferentes entre si devido às especificidades da gastronomia local, também a apresentação ao nível de *layout* é muito distinta. Uma das sugestões seria a criação de um *layout* de conceito diferenciado, comum entre pelo menos algumas unidades, de forma a conseguir transmitir ao cliente a qualidade dos produtos e o valor a pagar pelos mesmos e dar ao cliente uma maior liberdade de ajustar a sua refeição ao valor que tem disponível e vice-versa. Para tal, é apresentada uma sugestão no apêndice IV.

Quadro 4. 10 - Ficha Técnica do P2

O que fazer	I	Realizar uma análise dos preços praticados nos vários Outlets das Unidades, ao nível das comidas e bebidas
	II	Verificação das fichas técnicas dos produtos e dos rácios praticados atualmente
	III	Perceber de que forma podemos transmitir ao cliente a qualidade dos produtos servidos e o verdadeiro valor a pagar pelos mesmos
	IV	Definição de alguns rácios <i>standards</i> e de um layout comum entre Unidades
Como	I	Recolha dos menus dos vários Outlets e analisar comparativamente os preços dos produtos
	II	Recolha das fichas técnicas das várias Unidades e realizar os ajustes necessários a nível de quantidades de ingredientes e seus rácios
	III	Elaborar um <i>layout</i> de menu em que o ingrediente principal é escolhido separadamente do acompanhamento pelo cliente e reforçar a oposta em comidas e bebidas compostas
	IV	Desenvolver uma carta de bar com produtos <i>standard</i> onde podemos ganhar poder negocial perante os fornecedores, baixando os preços e possivelmente conseguindo ainda manter os rácios praticados que deverão ser standardizados
Responsáveis	Departamento Direção Geral de Operações, Departamento central de Compras, Diretores de Área e Supervisores de Unidade	
Quando	1º Semestre de 2014	
Orçamento	0 Euros	

A definição de alguns rácios *standards* para as comidas e bebidas é outra sugestão. Nas Unidades que não têm fichas técnicas ou que as mesmas não estão de acordo com a quantidade de ingredientes utilizadas na elaboração das receitas, deverão ser desenvolvidas ou corrigidas, formulando o PVP adequado aos rácios e de acordo com o *menu engineering*¹³.

No bar, a questão de implementar um *layout standard* é mais pacífica, na medida em que não há tanta especificidade de bebidas locais a ter em conta.

¹³ Menu engineering: Ferramenta de análise de venda de F&B, em função da “Popularidade” do produto e da sua “Margem de Contribuição”.

Este plano de ação tem como objetivo ser levado a cabo no 1º Semestre de 2014, com uma estimativa de custo de 0 Euros. Este custo só é possível pelo facto de mais uma vez a visão ser, realizar o melhor possível com as ferramentas que já dispomos e que são possíveis utilizar no seio do grupo.

P3 - Falta de qualidade da comida servida

O P3 identificado, é referente à qualidade da comida servida nas Pousadas. A comida e as bebidas são base do de todo o departamento e *F&B*, pela sua importância a qualidade dos nunca deve ser colocada em questão, seja qual for a situação. É urgente perceber onde está o problema e solucioná-lo.

Quadro 4. 11 - Ficha Técnica do P3

O que fazer	I	Realizar ação de formação prática e teórica para os colaboradores de cozinha
	II	Verificação das fichas técnicas de cozinha, correção se necessário e desenvolvimento das mesmas se inexistente
	III	Tornar os mesmos mais apelativos e melhorar a sua qualidade
Como	I	Duas ações de formação, integradas no CT (Lei 7/2009), Artigo 131.º e desenvolvimento de curso no “ <i>Campus Pestana</i> ”
	II	Desenvolvimento de uma ficha técnica <i>standard</i> , disponibilizada na intranet do grupo e com ligação direta ao sistema SAP
	III	Em conjunto com os Chefes de Cozinha, realizar uma reestruturação dos menus existentes ou criar novos
Responsáveis		Departamento Direção Geral de Operações, Departamento Central de Compras, HR, IT, Diretores de Área e Chefes de Cozinha
Quando		1º Semestre de 2014
Orçamento		3.862 Euros

Por muito bons produtos que sejam utilizados, se o colaborador não os souber trabalhar, a qualidade final do produto servido ao cliente irá ser diminuta. Tendo esta questão em consideração, a primeira proposta é a realização de uma ação de formação prática para os

colaboradores de cozinha das Pousadas. No presente, há efetivamente muito bons cozinheiros(as), que já estão no grupo há mais de 30 anos, mas que necessitam de uma atualização de reciclagem de conhecimentos, de forma a conseguir apresentar os excelentes produtos que fazem, com um produto ou outro diferente e com uma apresentação muito mais apelativa para o cliente.

Esta formação poderá ser integrada na formação anual prevista no Código do trabalho (Lei 7/2009), artigo 131º. A proposta sugere a realização de 4 ações de formação, sendo duas realizadas na região Norte e as outras duas ações na região Sul de Portugal, de acordo com o quadro em anexo (apêndice V). A mesma seria coordenada pelo departamento central de Recursos Humanos, que é responsável pela área de desenvolvimento dos colaboradores, em colaboração com o departamento de Direção Geral de Operações.

O Campus Pestana (anexo II) é uma plataforma que o grupo dispõe, onde é dada uma formação inicial a todos os colaboradores que entram para o grupo. Atualmente, a mesma foi trabalhada e já dispõe também de cursos de Higiene e Segurança Alimentar, Técnicas de Venda, entre outros. No seguimento da identificação deste P3, é sugerido o desenvolvimento de um curso de *F&B*, que seja acessível da mesma forma, com conteúdos muito práticos e necessários ao dia a dia da operação. Este seria muito interessante em especial para os colaboradores do departamento de *F&B*, porque adquiriam conhecimentos da parte da cozinha e da parte de Restaurante e Bar, mas também para todos os outros colaboradores que teriam assim oportunidade de saber um pouco mais do serviço dos colegas e de alguma forma valorizar mais o mesmo. Não é possível numa primeira fase apresentar valores para este projeto, pois os mesmos dependem da complexidade do mesmo, do número de colaboradores que realizam o curso, entre outros fatores. Contudo, é apresentado no apêndice VI, um exemplo de proposta de estrutura do curso.

Para o presente problema, é sugerido também o desenvolvimento de um modelo de ficha técnica *standard*, disponibilizada na intranet do grupo e com ligação direta ao sistema *SAP*¹⁴. Atualmente, não há uma ficha técnica que seja utilizada por todas as Unidades do grupo, sendo que cada chefe tem o seu modelo. Desta forma seria facilitada a comparação de fichas técnicas entre as várias Pousadas, com vista a definição de PVP's menos díspares entre si. Esta ligação direta com o sistema *SAP*, segundo o departamento de *IT (Information*

¹⁴ *SAP*: Sistema de Gestão, onde são realizados os pedidos de compras, desenvolvimento de faturas, controlo de stocks, entre outros.

technology), não seria algo complicado pelo facto de haver uma intranet onde seria possível ter uma base de dados de *SAP* atualizada. Deste modo, ao preencher uma ficha técnica, o Chefe de Cozinha escolheria o produto diretamente da base de dados do sistema e teria a mesma sempre atualizada em função da variação do custo da matéria-prima, principalmente os frescos.

Após a concretização das fases acima descritas, realizar uma reestruturação das fichas técnicas existentes e dos menus atuais das Unidades.

A otimização dos fluxos que aparece como um dos princípios do *Lean F&B* através da realização de fichas técnicas, bem como a formação dos colaboradores de forma a definir valores e uma cadeia dos mesmos, são exemplos da efetiva aplicabilidade do sistema apresentado, com vista à melhoria contínua do departamento de *F&B*.

O presente plano de ação tem como objetivo ser levado a cabo no 1º Semestre de 2014, com um custo previsto de 3862 Euros devido à formação a administrar, sem contar com o valor do curso a desenvolver na plataforma, pelas várias questões já anteriormente mencionadas.

P4 - Ausência de menu especialmente indicado para crianças e a preços de acordo

O P4 identificado, refere-se ao facto de não existir nas Pousadas um menu especialmente indicado para as crianças e com preços de acordo. Através da análise da oferta disponível, verificou-se que as Unidades sugerem apenas a sopa da carta que tem mais legumes que é cobrada ao mesmo preço que um adulto e sugerem ovos, salsicha, batata frita e arroz. A primeira questão que é levantada o desequilíbrio diatéutico da sugestão de prato principal, com a ausência de legumes na sua composição.

No seguimento deste problema identificado, sugere-se que seja desenvolvido um *Kids Menu*, com produtos *standard* para todas as Pousadas. Os produtos a compor este menu, deverão seguir as preferências alimentares das crianças e incluir-lhe algo saudável de uma forma “divertida” e com nomes apelativos.

Quadro 4. 12 - Ficha Técnica do P4

O que fazer	I	Realizar uma análise da oferta disponível indicada para crianças
	II	Desenvolver um novo Kids Menu <i>standard</i> para todas as Unidades
	III	Elaborar fichas técnicas e definir rácios de forma a conseguir preços adequados a este género de oferta
	IV	Desenvolver cartas físicas novas com um <i>layout</i> apelativo e adequado para as crianças
Como	I	Reunir todos os menus de crianças existentes se os houver e analisar a sua composição
	II	Com base nas vendas do ano anterior e em conjunto com os chefes de cozinha, identificar os produtos mais vendidos se existirem e desenvolver novos
	III	Definir rácios mais elevados e ajustar a porção de comida para uma criança, que é necessariamente mais reduzida
	IV	Envolver o departamento de produto do grupo e contactar alguns parceiros de forma a tentar estabelecer uma parceria que permita ter o mínimo de custos possível
Responsáveis	Departamento Direção Geral de Operações, Departamento de Produto, Diretores de Área e Chefes de Cozinha	
Quando	2º Semestre de 2013	
Orçamento	0 Euros	

As crianças, entenda-se até aos 12 anos de idade, tendem a consumir menores quantidades de comida comparativamente a um adulto. Esta é uma questão que terá necessariamente influência na elaboração das fichas técnicas, nos rácios a definir e nos PVP's a praticar.

De forma a produzir um impacto maior junto das crianças, é sempre importante ter o Kids Menu separado dos restantes menus, para que a criança sinta que é o “seu” menu. Esta questão também confere maior liberdade na criatividade e cores a aplicar nas cartas físicas e seu *layout*.

De forma a minimizar os custos, sugere-se que em conjunto com o Departamento Central de Compras, sejam contactados alguns fornecedores, por forma a aferir a possibilidade de conseguir um parceiro para a produção destas cartas.

Atendendo ao facto de este plano de ação ter uma aplicação prevista para o 2º Semestre de 2013, já foi conseguido um parceiro para a produção destas cartas, apresentando no apêndice VII a Arte Final desenvolvida pelo departamento de Desenvolvimento de Produto do Grupo, em colaboração com o departamento gráfico do parceiro.

Com este plano de ação, os custos para o grupo são de 0 Euros, recorrendo mais uma vez ao seu poder negocial e à sua dimensão para conseguir elevar o nível de satisfação dos seus clientes.

P5 - Demora no serviço de comidas e bebidas

Em relação ao P5, é o excessivo tempo que as comidas e bebidas demoram a ser servidas que é alvo de insatisfação por parte do cliente. Segundo os princípios do *Lean F&B*, trata-se principalmente de uma questão de otimização dos fluxos e de uma redefinição de valores, que consiga servir os interesses do cliente e dos colaboradores ao nível de *timings* para preparar e servir o produto e da organização ao nível da redução de desperdícios e das mais-valias geradas.

Perceber o tempo decorrido entre o pedido do cliente e o serviço da comida ou bebida é fundamental para poder delinear qualquer estratégia de melhoria. De forma a não influenciar qualquer mudança de ritmo dos colaboradores ou uma atitude, optou-se por não ser a pessoa a usufruir dos serviços a quando esta recolha de dados.

Nesta recolha de dados, foram utilizadas como objeto de estudo 6 Pousadas distintas, em 3 diferentes Áreas de organização do grupo (Norte, Centro e Alentejo). Através de observação direta, tal como será possível observar no apêndice VIII, efetuou-se uma medição do tempo que demoram a ser servidas as bebidas ou vinho desde o seu pedido, e o tempo a ser servido o 1º prato escolhido.

Quadro 4. 13 - Ficha Técnica do P5

O que fazer	I	Perceber de que forma são utilizados os vários momentos de venda por parte dos colaboradores de Restaurante e Bar
	II	Fazer uma medição do tempo que demora a comida a chegar à mesa e o vinho a ser servido, desde o pedido do cliente
	III	Perceber de que forma o serviço pode ser melhorado ao nível de novos processos e padrões de serviço
Como	I	Realizar através de observação direta, uma averiguação das que sugestões dão e em que momento
	II	Através de observação direta, efetuar uma medição de tempo de demora do serviço para perceber onde se pode melhorar
	III	Definir novos processos e padrões de serviço de restaurante e bar
Responsáveis	Departamento Direção Geral de Operações, Diretores de Área e Supervisores de Unidade	
Quando	1º Semestre de 2014	
Orçamento	0 Euros	

Os dados recolhidos, demonstram que em média o vinho e outras bebidas demoram 14 minutos a serem servidos, apesar de em algumas Unidades estarem algo acima deste valor, tendo ainda acontecido numa unidade do Alentejo uma situação em que o colaborador se esqueceu de servir as bebidas e só reparou nisso depois de servir a comida, deixando o cliente à espera 33 minutos até que algo lhe fosse servido.

Em relação ao tempo de serviço de comidas, os valores são bem mais homogéneos, com um valor média de 32 minutos até ser servido o primeiro prato.

A perceção de até que ponto os vários momentos de venda estão a ser utilizados pelos colaboradores de restaurante e bar é outro aspeto focado na ficha técnica do presente problema. Desde momento em que o cliente entra no *outlet* até ao momento que sai, há vários momentos de venda que poderão ser explorados pelo colaborador, de forma a demonstrar e dar a perceção de disponibilidade para com o cliente, bem como incentivar o cliente ao consumo. Exemplos práticos desta questão é o facto de sugerir ao cliente um aperitivo alcoólico ou não, mesmo antes de este escolher as bebidas para a refeição, sugerir de imediato

a sobremesa logo que se levanta o último prato principal ou mesmo a oferta da água quando o cliente escolhe o vinho de forma a complementar.

Segundo a recolha de dados já anteriormente mencionada e que consta em anexo, constata-se que a sugestão de um aperitivo e de entrada não é muito praticado nas Unidades, sendo que apenas duas das Pousadas apresentam estas sugestões. O momento da sobremesa é aquele que em todas as Unidades é aproveitado, sendo sempre sugerida pelos colaboradores.

Uma sugestão deste trabalho, seria o objetivo de redução do tempo de serviço das bebidas para 12 minutos e o serviço das comidas para 26 minutos. A mesma vai de encontro com os tempos praticados na grande maioria dos estabelecimentos de restauração e que é considerado aceitável e tolerado pelo cliente.

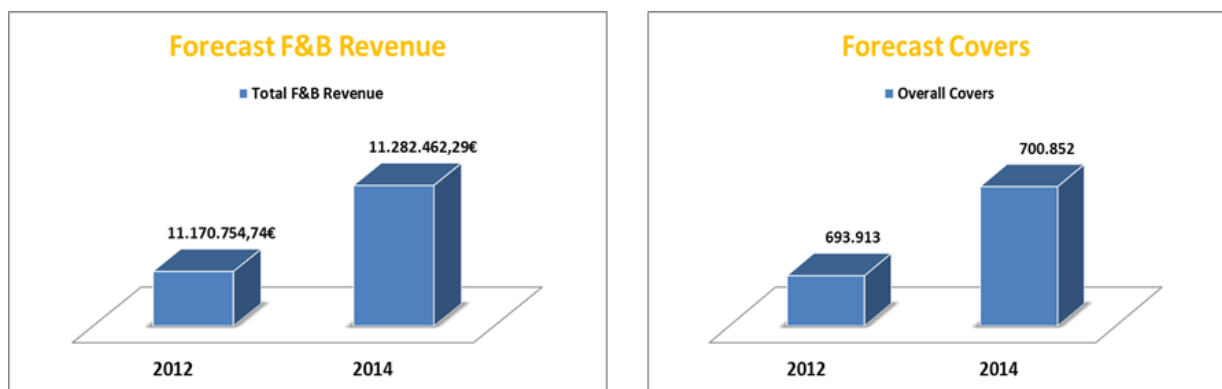
Deverá igualmente ser desenvolvido um novo padrão de serviço que levo os colaboradores a atentar em todos os momentos de venda, fazendo com que os mesmos percebam a importância direta que esta pratica tem ao nível dos resultados obtidos pelos *outlets*, bem como no grau de satisfação do cliente.

Este plano de ação tem previsto a sua implementação para o 1º Semestre de 2014, com um custo de 0 Euros e ficando ao cuidado do Departamento de Direção Geral de Operações, Diretores de Área e os Supervisores de cada Pousada.

4.3.1 *F&B* Forecast

Este plano de ação traduz-se numa despesa para a organização em estudo de 3.862 Euros, como resposta aos 5 P's identificados. Face ao volume de negócios que a organização apresenta, consideramos tratar-se de um pequeno investimento.

Quadro 4. 14 – *F&B* Forecast



Quando se trabalha com uma realidade com uma dimensão considerável, as implicações a nível de resultados são igualmente grandes. Com este investimento e considerando que o mesmo levará a um crescimento de pelo menos 1% em 2014, este traduzir-se-ia num aumento de 6.939 *covers*, com um resultado de 111.707,55 €.

Os valores apresentados vêm corroborar os ideais de uma gestão *Lean* apresentados ao longo do trabalho, que se foca na criação de valor para os demais envolvidos e que carece de um investimento muito reduzido ou em muitos casos nem investimento monetário necessita.

Conclusão

A conclusão consiste numa síntese de considerações finais que têm como base a problemática inicial, a aplicabilidade do sistema de gestão *Lean Management* ao departamento de *Food and Beverages* das Pousadas de Portugal. Atendendo aos objetivos específicos do estudo inicialmente definidos, será apresentado se os mesmos foram ou não atingidos.

A metodologia seguida no desenvolvimento deste trabalho permitiu a obtenção de resultados obtidos de um grande número de questionários, percebendo a realidade em estudo e trabalhando sobre algo que é real e afeta as Pousadas de Portugal e os seus clientes.

No primeiro e segundo capítulo foi realizada uma contextualização teórica do turismo e da hotelaria e posteriormente uma abordagem à realidade dos mesmos ao nível Nacional, as noções básicas, princípios, filosofia e cultura do *Lean Management* como sistema de gestão e a criação de valor que o mesmo pode conferir numa organização. Atendendo à especificidade deste trabalho, foi ainda apresentado um novo conceito designado por *Lean F&B*.

No terceiro e quarto capítulo, foi descrita a metodologia aplicada na investigação e utilizada para atingir os objetivos inicialmente propostos e os resultados obtidos com a mesma. Foi realizada uma explanação do Grupo Pestana como atual detentor da gestão da rede de Pousadas de Portugal, abordando o respetivo departamento de *Food and Beverages* e o *GSI* que se refere ao questionário utilizado neste trabalho para a obtenção dos dados. Por último, é apresentado uma ficha técnica de cada problema identificado que será utilizada como base de um plano de ações concretas que atentam ao *Lean F&B*.

Como resposta ao **primeiro objetivo específico** proposto, que consistia em *analisar o grau de satisfação do cliente, para com o serviço de F&B nos vários outlets das Pousadas de Portugal*, foram apresentados os resultados de 4,19, valor médio obtido para o

departamento de *F&B* e que é traduzido em “*Satisfactory*”. O restaurante obteve um valor de 83% dos clientes que responderam satisfeitos, o bar com um valor de 81%, o bar da piscina com 74% e o *room-service* com 88%. Contudo e atendendo aos P’s identificados, há sempre desperdícios a reduzir e conseqüente oportunidade aumento de criação de valor para todos os *stakeholders*.

Atendendo ao segundo **objetivo específico proposto**, que se centrava em *identificar o que agrega valor para o cliente no serviço de F&B das Pousadas de Portugal*, através dos P’s identificados foi possível observar o que está a causar insatisfação ao cliente e conseqüentemente o que este valoriza com fonte de valor. O cliente valoriza o facto de nos vários outlet ser disponibilizada um produto de qualidade, variedade do mesmo e a um preço adequado. A simpatia e disponibilidade dos colaboradores, é muito importante para o cliente e de certa forma é conseguida mas é ainda necessário um maior enfoque nos *timings* de serviço.

No terceiro **objetivo específico proposto** procurou-se, **com base numa estratégia *push-pull*, analisar qualitativamente o feedback do cliente Pousadas de Portugal**. Ao longo deste trabalho, foi sugerido seguir uma estratégia *push-pull*, na medida em que o processo produtivo da organização se deve centrar na satisfação das necessidades específicas que o cliente vai dando a conhecer através das perguntas do questionário e observação direta no dia-a-dia, sendo a organização quem decide qual a forma mais correta de utilizar este feedback e de estruturar o momento da aquisição do produto e serviço. Este objetivo foi conseguido, atendendo à análise das respostas do GSI e à identificação dos 5 P’s e ao plano de ação delineado.

Como **quarto objetivo específico**, foi identificada a **padronização como *Lean Solution***. A padronização vai de encontro aos princípios do *Lean F&B*, como uma ferramenta de otimização dos fluxos que de alguma forma estabiliza a cadeia de valor definida e facilita a identificação de desperdícios que permitirá a procura pela perfeição. No seguimento do trabalho desenvolvido e dos resultados apresentados, pode afirma-se que este objetivo específico foi conseguido com sucesso e será uma mais-valia para a organização em estudo.

O **quinto objetivo específico** do estudo foi **com base no conceito proposto de *Lean F&B*, desenvolver um plano de ação de melhorias para o departamento de *F&B* das Pousadas de Portugal**. O mesmo foi conseguido com sucesso, sendo apresentado um plano de ação que incorpora um conjunto de medidas a levar a cabo pela organização, que têm como

base o *Lean F&B* e que seguramente contribuirão para uma maior satisfação do cliente que usufrua da oferta de *F&B* das Pousadas das Portugal.

O plano de ação apresentado, traduz uma despesa prevista para a organização de 3.862 Euros, com o objetivo de aumentar o grau de satisfação do cliente e conseqüente melhoria de resultados. Com este investimento e considerando que o mesmo levará a um crescimento de pelo menos 1% em 2014, este traduzir-se-ia num aumento de 6.939 covers, com um resultado de 111.707,55 €.

O presente trabalho não é algo meramente académico, é uma ferramenta que está já neste momento a ser utilizada pelo Departamento da Direção Geral de operações do Grupo Pestana. As várias fases sugeridas e descritas no plano de ação de cada problema que estão previstas para o 2º Semestre de 2013, uma vez que o grupo já é conhecedor destas conclusões, já estão a ser trabalhadas e serem colocadas em prática.

No seguimento do estudo em questão, face aos resultados obtidos e como resposta ao **Objetivo Geral**, conclui-se que o sistema *Lean Management*, com uma adaptabilidade dos seus princípios aos serviços, é passivo de ser aplicado ao departamento de *Food and Beverages* das Pousadas de Portugal.

No que concerne às **Limitações do Estudo**, durante a sua realização foram encontrados alguns obstáculos que permitiram desenvolver uma visão mais crítica, a refletir e decidir qual o caminho mais adequado a seguir e que nos levou a mudar de direção algumas vezes.

A primeira limitação tem a ver com o questionário a partir do qual foram recolhidos os dados. Porque o objetivo era trabalhar sobre dados reais, obrigatoriamente foi necessário trabalhar com os dados recolhidos no questionário utilizado pelo grupo, não sendo assim possível adequar o mesmo a eventuais dados que seriam interessantes recolher especificamente para o presente trabalho.

A segunda limitação prende-se com o facto de ter como base de trabalho 31 Pousadas de Portugal, todas elas muito distintas entre si, quer a nível de infraestruturas, da capacidade de ocupação a nível de cama, quer ao nível da realidade em que estão inseridas. Tornou-se assim um pouco mais trabalhoso, mas ao mesmo tempo mais interessante do ponto de vista de encontrar soluções que se adequassem o melhor possível às distintas Unidades.

A terceira limitação deve-se ao facto de haver muito poucos estudos que referenciem esta filosofia de gestão aplicada à Hotelaria e de não existir até ao momento da elaboração do mesmo, qualquer estudo que utilize o *Lean Management* como sistema base de gestão de *F&B*. Este foi um estudo inédito, passível de ajustes e melhoramentos no futuro.

Atendendo às conclusões apresentadas, **Futuras Linhas de Investigação** ficam em aberto para que este sistema de gestão seja ajustado a outras áreas e tipologia de serviços. Mais que em qualquer outro momento, o atual contexto económico necessita de soluções como as que o *Lean Management* sugere, contrariando a principal ideologia praticada, de que o primeiro corte nos custos é despedir colaboradores. Este estudo não está de forma alguma concluído, por se tratar de um assunto particularmente vasto e complexo, seria interessante alargar o mesmo a outros departamentos das Pousadas ou mesmo a outras tipologias de alojamento do Grupo Pestana ou outro.

Com a conclusão desta investigação, fica a confiança de que esta seja o começo de uma longa linha de trabalhos desafiantes e inovadores, cuja visão será “Glocal”, ou seja, pensar globalmente e aplicar/agir localmente.

Bibliografia

- ARCH, G. (2007). *Tourism Management, Analysis, behavior and Strategy*. Woodside Boston College and Drew Martin University of Hawaii, Hilo. CAB International.
- BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D.K. & MEAD, M. (1987). *The Case Research Strategy in Studies of Information Systems*. MIS Quarterly.
- BEGOTI, T. (2010). *Estudo de termos e conceitos da área de meio da hospedagem para uma proposta de padronização*. Tese de Mestrado, Universidade Estadual Paulista, São Paulo.
- CAMPOS, V.F. (1992). *TQC – Controle da Qualidade Total*. Bloch Editores, Belo Horizonte.
- CAMPOS, J.V. (2005). *Introdução ao Universo da Hospitalidade*. Papirus, Campinas.
- CESTUR. (2006). *Guias Técnicos de Investimento em Turismo – Gestão em Restauração e Bebidas*. Instituto do Turismo de Portugal, Lisboa.
- CHON, K.S. & SPARROWE, R.T. (2003). *Hospitalidade: conceitos e aplicações*. Pioneira Thomson Learning, São Paulo.
- CORASSIN, M.L. (1988). *A reforma agrária na Roma Antiga*. Brasiliense, São Paulo.
- CORRÊA, L.H. & GIANESI, I.G. (1993). *Just in Time, MRPII e OPT: um enfoque estratégico*, 2ª ed. Atlas, São Paulo.
- COURTOIS, A. et al. (2003). *Gestão da Produção*. LIDEL, Lisboa.
- CUATRECASAS, L. (2006). *Claves de Lean Management*. Ediciones Gestion 2000, Barcelona.
- CUNHA, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. Editorial Verbo, Lisboa.
- CUNHA, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*. Editorial Verbo, Lisboa.
- CUNHA, L. (2010). *Desenvolvimento do Turismo em Portugal: Os Primórdios*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
- GIL, A.C. (1991). *Como elaborar projectos de pesquisa*. Atlas, São Paulo.
- JACKSON, T. & JONES, K. (1996). *Implementing a Lean Management System*. Productivity Press, New York.

- LIKER, J.K. & MEIER, D. (2005). *The Toyota Way Fieldbook*. McGraw-Hill, New York.
- LUBBEN, R.T. (1989). *Just in time: uma estratégia avançada de produção*. Mc Graw-Hill, São Paulo.
- MARÍN, JONATHAN & GRANERO. (2011). *Projecte d'implantació del Lean Management en un hotel turístic de la costa Daurada*. Universitat Politècnica de Catalunya, Catalunya.
- MARQUES, J.A. (2003). *Introdução à hotelaria*. EDUSC, São Paulo.
- MINAYO, M.C.S. (1993). *O desafio do conhecimento*. Hucitec, São Paulo.
- MOSER, F. (2002). *Manual de Gestão de Alimentos e Bebidas*. Lisboa.
- MTUR/AVT/IAP/USP. (2007). *Hotelaria e Hospitalidade*. IPSIS, São Paulo.
- O'CONNOR, D. (2005). *Towards a new interpretation of hospitality*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.17. p. 267.
- O'GORMAN. (2010). *The Origins of Hospitality and Tourism*. Goodfellow, Oxford.
- OHNO & TAIICHI. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. ProductivityPress, Cambridge.
- PINA, P. (1988). *Portugal o turismo no século XX*. Lucidus, Lisboa.
- PINTO, P. (2006). *Gestão de Operações: Na indústria e nos serviços*. LIDEL, Lisboa.
- PINTO, P. (2009). *Pensamento Lean, A filosofia das organizações vencedoras*. LIDEL, Lisboa.
- SILVA, I. (2011). *Desenvolvimento de soluções de simulação de Lean Management*. Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro.
- SLACK, N., CHAMBERS, S. & JOHNSTON, R. (2002). *Administração da produção*. 2. ed. Atlas, São Paulo.
- STENDHAL. (1968). *Mémoires d'un Touriste*. Slatkine Reprints, Paris.
- WOMACK, J. & JONES, D. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon&Schuster, NewYork.
- YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, 2ª Ed. SAGE Publications, Thousand Oaks.

Webgrafia

<http://mkt.unwto.org/en/barometer> , consultado a 12 de Abril de 2013

<http://www.pwc.com/gx/en/index.jhtml?ld=no> , consultado a 12 de Abril de 2013

<http://www.etc-corporate.org/reports/tourism-trends> , consultado a 12 de Abril de 2013

http://www.itb-berlin.de/media/itbk/itbk_media/itbk_pdf/WTTR_Report_2013_web.pdf , consultado a 16 de Abril de 2013

<http://www.publituris.pt/2013/02/21/receitas-turisticas-subiram-56-em-2012/> , consultado a 16 de Abril de 2013

<http://livraria.folha.com.br/catalogo/1195918/sociedade-e-politica-na-roma-antiga> , consultado a 4 de Maio de 2013

http://www.avt.org.br/br/downloads/hotelaria/hotelaria_prof_Mod1.pdf, consultado a 9 de Maio de 2013

<http://redcarpetacademy.wordpress.com/2010/05/13/importance-of-f-b-department-in-a-hotel/> , consultado a 9 de Maio de 2013

<http://www.hotel-online.com/Trends/Payne/Articles/IncreasingFoodBeverageRevenues.html> , consultado a 27 de Julho de 2013

<http://www.cltservices.net/index.php/consultoria/going-lean>, consultado a 27 de Julho de 2013

http://www.leanlearningacademy.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=28, consultado a 27 de Julho de 2013

<http://www.lean.org/WhatsLean/Timeline.cfm>, consultado a 28 de Julho de 2013

http://www.gembapantarei.com/2008/09/the_3_mu_of_lean_design.html, consultado a 28 de Julho de 2013

http://www.ced-inc.com/clientuploads/Lean_Certificate_Programs/LeanOpCertpdfNoDateRevNB.pdf, consultado a 28 de Julho de 2013

<http://carlsonschool.umn.edu/assets/101192.pdf>, consultado a 29 de Julho de 2013

The origin of the Toyota Production System | TOYOTA MOTOR CORPORATION GLOBAL WEBSITE, consultado a 2 de Setembro de 2013

http://www.cetcon.de/wps/fine/home/cetcon/lean_tpm_standardisierte_prozesse/, consultado a 2 de Setembro de 2013

<http://www.sinfic.pt/SinficNewsletter/sinfic/Newsletter116/Dossier3.html>, consultado a 2 de Setembro de 2013

http://www.cite.gov.pt/pt/legis/CodTrab_L1_004.html#L004S8, consultado a 2 de Setembro de 2013

<http://www.pestana.com/publishingimages/institutional/gp-rc-2011-pt.pdf>, consultado a 3 de Setembro de 2013

<http://www.pestana.com/pt/informacao/pages/pousadas-de-portugal.aspx>, consultado a 3 de Setembro de 2013

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Apêndices

Apêndice I – Divisão das Questões por *Outlet*

Questions	Nº of answers	Not Applicable	Very Satisfied	Satisfied	Neither Satisfied nor Dissatisfied	Dissatisfied	Very Dissatisfied
Kitchen							
Q10R1. Restaurant	7545		45%	38%	9%	5%	3%
Q11R3. Presentation of food	547		6%	42%	34%	13%	5%
Q11R1. Quality of food and beverages	547		3%	29%	35%	23%	10%
Q11R2. Variety of food and beverages	547		4%	24%	38%	27%	7%
Q12Breakfast	324					33%	
Q12Lunch	324					9%	
Q12Dinner	324					77%	
Q13R1. Quality of food and beverages	3508		11%	41%	31%	10%	7%
Q14R1. Quality of food and beverages	2790		8%	34%	38%	14%	6%
Q14R2. Variety of food and beverages	2790		5%	26%	43%	19%	7%
Q15R1. Quality of food	2231		8%	29%	45%	11%	7%
Q15R2. Variety of food	2231		6%	24%	50%	13%	7%
Department Results			11%	32%	36%	15%	7%
Restaurant							
Q10R1. Restaurant	7545		45%	38%	9%	5%	3%
Q11R1. Quality of food and beverages	547		3%	29%	35%	23%	10%
Q11R2. Variety of food and beverages	547		3%	24%	38%	28%	7%
Q11R4. Ambiance and comfort	547		19%	50%	20%	7%	4%
Q11R5. Friendliness of staff	547		37%	39%	15%	7%	2%
Q11R6. Promptness of service	547		20%	42%	23%	9%	6%
Q11R7. Cleanliness of the venue	547		37%	51%	9%	2%	1%
Q11R8. Up-keep of the venue	547		29%	51%	15%	3%	2%
Q12Breakfast	324					33%	
Q12Lunch	324					9%	
Q12Dinner	324					77%	
Department Results			24%	41%	21%	18%	4%

Bar							
Q10R2. Bar	5271		36%	45%	13%	4%	2%
Q13R1. Quality of food and beverages	3508		11%	41%	31%	10%	7%
Q13R2. Ambiance and comfort	3508		21%	46%	23%	7%	3%
Q13R3. Promptness of service	3508		11%	34%	30%	15%	10%
Q13R4. Friendliness of staff	3508		24%	40%	24%	7%	5%
Q13R5. Entertainment/Live Music	3508		5%	25%	44%	15%	11%
Q13R6. Cleanliness of the venue	3508		22%	46%	25%	4%	3%
Q13R7. Up-keep of the venue	3508		18%	43%	28%	7%	4%
Department Results			19%	40%	27%	9%	6%
Bar/Restaurant by the Pool							
Q10R3. Bar/Restaurant by the pool	1638		35%	39%	18%	5%	3%
Q14R1. Quality of food and beverages	2790		8%	34%	38%	14%	6%
Q14R2. Variety of food and beverages	2790		5%	26%	43%	19%	7%
Q14R3. Friendliness of staff	2790		22%	36%	31%	7%	4%
Q14R4. Pace of service	2790		13%	30%	33%	16%	8%
Q14R5. Cleanliness of the venue	2790		16%	37%	34%	8%	5%
Q14R6. Up-keep of the venue	2790		14%	35%	35%	10%	6%
Department Results			16%	34%	33%	11%	6%
Room Service							
Q10R4. Room Service	4045		52%	36%	10%	1%	1%
Q15R1. Quality of food	2231		8%	29%	45%	11%	7%
Q15R2. Variety of food	2231		6%	24%	50%	13%	7%
Q15R3. Accuracy of the order	2231		8%	29%	48%	8%	7%
Q15R4. Pace of service	2231		6%	24%	49%	11%	10%
Q15R5. Friendliness of staff	2231		19%	32%	41%	4%	4%
Department Results			17%	29%	41%	8%	6%

Apêndice II – Levantamento da existência de *room service*

Hoteis/Pousadas	Região	Unidades	Room Service	
Pousadas	Açores	Pousada da Horta	N/E	*
	Alentejo	Pousada de Évora, Lóios	N/E	*
		Pousada do Alvíto	N/E	*
		Pousada de Arraiolos	N/E	*
		Pousada de Beja	N/E	*
		Pousada do Crato	N/E	*
		Pousada de Estremoz	N/E	*
		Pousada de Marvão	N/E	*
		Pousada de Alcácer do Sal	N/E	*
		Pousada de Vila Viçosa	N/E	*
		Algarve	Pousada de Faro, Estoi	N/E
	Pousada de Sagres		N/E	*
	Pousada de Tavira		N/E	*
	Centro	Pousada de Óbidos	N/E	*
		Pousada de Condeixa-a-Nova	N/E	*
		Pousada de Manteigas	N/E	*
		Pousada de Ourém-Fátima	N/E	*
		Pousada da Torreira, Aveiro	N/E	*
		Pousada do Desagravo	N/E	*
		Pousada de Viseu	N/E	*
	Lisboa e Cascais	Pousada de Cascais	N/E	*
		Pousada de Palmela	N/E	*
		Casa do Leão	N/E	*
		Pousada de Queluz	N/E	*
		Pousada de Setúbal	N/E	*
	Norte	Pousada de Amares	N/E	*
		Pousada de Bragança	N/E	*
		Pousada do Geres-Caniçada	N/E	*
		Pousada de Guimaraes	N/E	*
		Pousada do Porto, Freixo	N/E	*
Pousada de Valença do Minho		N/E	*	
Pousada de Viana do Castelo		N/E	*	

* Mediante pedido do cliente, somente nas horas de refeição

Apêndice III – TV Snack Menú



**POUSADAS
DE PORTUGAL**

TV Snack Menu



Snacks

Pipocas Doces/Salgadas	3,50€	Popcorn Sweet/ Salty
Pastéis de Bacalhau	4,00€	Codfish Cakes
Bruschetta de Tomate e Presunto	6,50€	Bruschetta with tomato and smoked ham
Empadas de Frango	3,50€	Chicken Pies
Pastéis de Nata	4,00€	Portuguese Custard tartlet
Queijos Portugueses com compotas Tradicionais	7,00€	Portuguese Cheeses with Traditional Jams

IVA 23% Incluído | 23% VAT included

www.pousadas.pt

Ext. | XXXXX

(Serviço disponível das 10h às 22h)

Descubra as vantagens exclusivas para membros do programa

Find out the program's exclusive privileges

**PESTANA
PRIORITY
GUEST**



The image shows a television channel list for Pousadas de Portugal. At the top, there is a logo for Pousadas de Portugal featuring a stylized house icon. Below the logo, the text 'POUSADAS DE PORTUGAL' is displayed. A central graphic contains the text 'Canais de Televisão' and 'Tv Channel'. The list of channels is presented in two columns, with each channel name preceded by a number in a white circle. The channels are: 1 RTP 1, 2 RTP 2, 3 SIC, 4 TVI, 5 SIC NOTÍCIAS, 6 RTP INFORMAÇÃO, 7 TVI 24, 8 SIC MULHERES, 9 SIC RADICAL, 10 RTP MEMÓRIA, 11 PORTO CANAL, 12 EUROSPORT, 13 EUROSPORT 2, 14 MOTORS TV, 15 DISNEY CHANNEL, 16 CANAL PANDA, 17 CANAL HOLLIWOOD, 18 AXN, 19 FOX, 20 MTV, 21 VH1, 22 DISCOVERY CHANNEL, 23 TRAVEL CHANNEL, 24 NATIONAL GEOGRAPHIC, 25 CNN, 26 TVE, 27 TV5 MONDE, and 28 RAI UNO. At the bottom left, the website 'www.pousadas.pt' is listed. At the bottom right, there is a promotional message in Portuguese and English: 'Descubra as vantagens exclusivas para membros do programa' and 'Find out the program's exclusive privileges', followed by the 'PESTANA PRIORITY GUEST' logo.

POUSADAS DE PORTUGAL

Canais de Televisão
Tv Channel

1	RTP 1	15	DISNEY CHANNEL
2	RTP 2	16	CANAL PANDA
3	SIC	17	CANAL HOLLIWOOD
4	TVI	18	AXN
5	SIC NOTÍCIAS	19	FOX
6	RTP INFORMAÇÃO	20	MTV
7	TVI 24	21	VH1
8	SIC MULHERES	22	DISCOVERY CHANNEL
9	SIC RADICAL	23	TRAVEL CHANNEL
10	RTP MEMÓRIA	24	NATIONAL GEOGRAPHIC
11	PORTO CANAL	25	CNN
12	EUROSPORT	26	TVE
13	EUROSPORT 2	27	TV5 MONDE
14	MOTORS TV	28	RAI UNO

www.pousadas.pt

Descubra as vantagens exclusivas para membros do programa | Find out the program's exclusive privileges | PESTANA PRIORITY GUEST

Apêndice IV – Proposta Estrutura Menu de Restaurante



Pousada de Viseu

HORARIOS DE FUNCIONAMENTO

ALMOÇO:

Diariamente: 13h00 – 15h00

JANTAR:

6ª Feira e Sábado: 20h00 – 22h30

Outros dias: 19h30 – 22h00

RESERVAS

CONTACTOS

Telefone: 232 457 320

Fax: 232 457 128

E-mail: recepcao.viseu@pousadas.pt

COUVERT

Variedades de pão, manteiga, azeitonas temperadas com azeite e orégãos 1,90 €

PETISCOS REGIONAIS

Chouriça Frita da Beira 5,00 €

Alheira Frita de Mirandela 4,00 €

Presunto Fateado 4,50 €

Prato de Queijos Portugueses (3 variedades) 8,00 €

SOPAS E ENTRADAS

Sopa ou Creme do dia 2,50 €

Creme de castanhas gratinado com anis e Queijo Regional 3,50 €

Folhado de Queijo de cabra com mel e Nozes *Sugestão Copo de Espumante Alto do Viso* 5,00 €

Frigideira de enchidos da Beira com broa de milho frita *Sugestão Copo Vinho tinto. Quinta. Cabriz* 7,50 €



**POUSADAS
DE PORTUGAL**

MASSAS E VEGETARIANOS

Grelhada de Legumes com azeite virgem e vinagre balsâmico
Sugestão de acompanhamento: Batata á Murro
 Sugestão de vinho: Rosé Vinha da Defesa 4,50 €

Gratinado de couve-flor, cogumelos e queijo da Ilha
Sugestão de acompanhamento: Salada Mista
 Sugestão de Vinho: Duque de Viseu Branco 7,90 €

Talharim com pimentos verdes, tomate e frutos secos
Sugestão de acompanhamento: Grellos Salteados
 Sugestão de Vinho: Quinta Cabriz Tinto e Branco 8,50 €

Lasanha de vegetais
Sugestão de acompanhamento: Salada Mista
 Sugestão de Vinho: Rosé Vinha da Defesa 9,50 €

PEIXES

Truta do Paiva com amêndoas
Sugestão de acompanhamento: Batata Cozida
 Sugestão de vinho: Muralhas Monção ou Duque de Viseu 10,00 €

Filetes de pescada com molho tártaro
Sugestão de acompanhamento: Batata Assada
 Sugestão de Vinho: Duque de Viseu 11,50 €

Lagarada de Polvo com azeite de 1ª pressão
Sugestão de acompanhamento: Batata a murro
 Sugestão de Vinho: Casa de Santar Branco 13,50 €

Lombo de Bacalhau assado no forno com broa de milho
Sugestão de acompanhamento: Migas de Couve
 Sugestão de vinhos: Alvarinho Deu-Lá-Deu ou Casa de Santar Branco 15,70 €

CARNES

Peito de frango na grelha
Sugestão de acompanhamento: Arroz de Cenoura
 Sugestão de vinho: Quinta Cabriz Tinto 9,50 €

Pernil no forno
Sugestão de acompanhamento: Arroz de Feijão
 Sugestão de Vinho: Quinta da Bica Tinto 14,00 €

Bife da Vazia á Portuguesa
Sugestão de acompanhamento: Batata Frita
 Sugestão de Vinho: Quinta de La Rosa 14,50 €

Vitela á Lafões no forno
Sugestão de acompanhamento: Batata Assada

FRUTAS E SOBREMESAS

Sugestão de Vinho: Quinta do Perdigão Colheita 17,00 €

Posta Mirandesa na grelha
Sugestão de acompanhamento: Batata Frita
 Sugestão de Vinho: Reserva Tinto Casa de Santar 19,90 €

ACOMPANHAMENTOS

Batata Frita 2,00 €

Batata Cozida 2,00 €

Batata Assada 2,50 €

Batata á Murro 2,50 €

Arroz Branco 2,00 €

Arroz de Cenoura 2,50 €

Arroz de Feijão 2,90 €

Migas de Couve com broa de milho 3,50 €

Couve salteada com bacon 1,50 €

Legumes quentes salteados 3,00 €

Esparregado de nabiças 3,00 €

Grellos Salteados 3,00 €

Estufado de Grão de Bico 3,50 €

Salada Mista 2,00 €

Salada de Tomate com cebola 2,00 €

Fruta da época	1,50€
Salada de Frutas	1,90€
Fruta Tropical	3,00 €
Arroz Doce	1,50 €
Mousse de Chocolate	2,00 €
Aletria	1,50 €
Leite creme queimado	1,50 €
Buffet de Sobremesas	6,00€

GELADOS E SORVETES

Sabores de gelados: chocolate, nata, morango, baunilha, limão e caramelo

Sorvetes: framboesa, limão e tangerina

Opção de escolha de 1 ou 2 sabores – servidos *em taça com chantilly, hortelã e Bolacha crocante*

1,50 €

Estabelecimento gerido por:
**Grupo Pestana Pousadas – Investimentos
Turísticos, S.A.**

Capacidade
46 Lugares sentados

Este estabelecimento dispõe de Livro de Reclamações

***Vinhos não incluídos**

IVA incluído à taxa legal em vigor

Apêndice V – Planificação da ação de formação

Pousadas de Portugal - Formação Prática de Cozinha						
	Espaço	Material e Ingredientes	Formador	Alimentação	Deslocações	
Ação I (Norte) (Janeiro de 2014)	55,00 € *	200,00 €	136,00 €	144,00 € *	450,00 €	985,00 €
Ação II (Norte) (Abril de 2014)	55,00 € *	200,00 €	136,00 €	144,00 € *	450,00 €	985,00 €
Nº de Formandos		32 (duas pessoas por Pousada)				
Local		Pousada do Freixo				
Ação I (Sul) (Janeiro de 2014)	55,00 € *	200,00 €	136,00 €	135,00 € *	420,00 €	946,00 €
Ação II (Sul) (Abril de 2014)	55,00 € *	200,00 €	136,00 €	135,00 € *	420,00 €	946,00 €
Nº de Formandos		30 (duas pessoas por Pousada)				
Local		Pousada de Évora				
Duração das sessões de Formação					8 horas	32 horas
Total de custo da Formação						3.862,00 €

* Valores Internos

Apêndice VI – Estrutura Exemplo do Curso de *F&B*



Estrutura do curso:
Food & Beverage

- **Unidade 1** - executar os básicos (transversal à função/ departamentos F&B)
- **Unidade 2** - noções de gestão de comidas e bebidas (específico para chefias/ grupos específicos)
- Á semelhança de outros cursos no Campus Pestana, estimam-se aproximadamente 40 ecrãs e-learning para o desenvolvimento deste curso, o que perfaz cerca de 4-6h de formação.

População nível 1: empregados de mesa de 1ª, subchefe de sala e chef de sala, chefe e sub chefe de cozinha e supervisores de unidade.

População nível 2: chefias, sub-chefias e diretores de unidade.

Ecrã	Conteúdo	Referência Bibliográfica	Observações
Unidade 1: F&B – executar os básicos			
1	Boas-Vindas e Objetivos		Necessário definir os objetivos do curso. Exemplo, no final desta formação os colaboradores de F&B serão capazes de:
2-4	<u>Um dia na operação F&B.</u> Animação introdutória que aborda o quotidiano da operação e F&B, contada por um narrador e que explica os vários intervenientes, as responsabilidades e faz a ligação das duas unidades de aprendizagem.	Ref.: Manual de Gestão de Alimentação e bebidas, pg 21.	
5	Conclusão da animação com referência à importância da operação de <u>F&B na origem das receitas da unidade hoteleira</u> Possibilidade de incluir uma mensagem interna/ algum vídeo existente do Grupo.		
6-12	<u>A operação F&B.</u> Descrição/ identificação das unidades de restauração, organigrama, quadro receitas/ despesas/ lucro, ciclo de operação (a gestão de custos e receitas será mais detalhada na segunda unidade)		
13-20	<u>Os elementos de marketing da operação F&B</u> Identificação e descrição do que é um “Target” (criar sensibilidade para a necessidade da venda), os menus e cartas, identificação/ dar a conhecer as ferramentas internas e externas de promoção de vendas. Caso Prático	Ref.: (Curso de Gestão de Alimentos e Bebidas, Infur – Escola Técnica, Manual de Gestão de Alimentação e bebidas, pg 38.)	Pricing, estrutura de preços, upselling/ cross selling Mostrar a realidade de dois. Cartas menus infantis, piscina, room-servisse Merchandising

21-26	<p><u>Caraterização funcional genérica do Serviço de Restaurante, Bar, etc.</u></p> <p>A descrição deve ser sucinta e prática acima de tudo. Poderá usar-se o mesmo estilo de animação destacando elementos/informação através de alertas/sinais. “Como se processa o Serviço” – mote para animação.</p>	<p>Ref.: a desenvolver (Manual de Gestão de Alimentação pg 41 à 74 – incluir referência aos procedimentos HACCP e ao curso de Higiene e Segurança Alimentar - e bebidas e Manual Prático do Serviço de restaurantes pg 73 à 81.</p>	<p><u>Quais os serviços a incluir? Room-Service, banquetes...</u></p>
<p>Unidade 2: F&B – noções de gestão de comidas e bebidas (disponibilizada apenas a supervisores/ definir Target)</p>			
27-31	<p><u>Controlo de alimentação e bebidas:</u> fundamentos -> ciclo das mercadorias -> pontos de controlo/ sistema de controlo.</p> <p>Abordagem através de esquemas/ processos animados, sempre que possível com introdução de uma figura “temática” (estilo bd/ comic).</p>	<p>Ref.: Manual de Gestão de Alimentação pg 77 à 81, Emília e o Food Cost</p>	<p><u>Custos das bebidas, há % com características específicas do grupo (carta de vinhos, etc.)</u></p> <p><u>Formula do food cost</u></p> <p><u>Regra 80/20</u></p> <p><u>Carta de restaurante necessita BCG...</u></p>
32-34	<p><u>A gestão dos custos com pessoal.</u></p>	<p>Não foi identificada nenhuma referência bibliográfica</p>	
35-38	<p><u>Conclusão</u></p>		

Apêndice VII – Kids Menu



Menu

	Sopas Creme de legumes com massinhos "a, b, c" <i>Vegetable cream soup</i>	2,50€
	Peixes Douradinhos de pescada com puré de batata <i>Fish fingers with mashed potatoes</i>	6,00€
	Ovos Ovos mexidos com flor-de-lóuzo, queijo e salada de maçã <i>Scrambled eggs with ham, cheese and apple salad</i>	4,50€
	Massas Esparguete com picadinho de carne e molho (bolonhesa) <i>Spaghetti bolognese with sweet corn</i>	6,00€
	Pizza de queijo, flor-de-lóuzo e tomate <i>Cheese and ham pizza with tomato</i>	6,00€
	Carnes Hambúrguer com batata frita e salada colorida <i>Burger with chips and colorful salad</i>	5,50€
	Cachorro quente no prato com batata frita e salada colorida <i>Hot Dog on the plate with chips and colorful salad</i>	4,50€
	Nuggets de frango com arroz de pirifolhos verdes e amarelos <i>Chicken nuggets with peas and sweet corn rice</i>	7,00€
	Sobremesas Mousse de chocolate com pipocas <i>Chocolate mousse with popcorn</i>	3,00€
	Taça de 1 bola de gelado <i>Cup with 1 ball of ice cream</i>	2,00€
	Taça de 2 bolas de gelado <i>Cup with 2 balls of ice cream</i>	3,50€



Gelado de baunilha

€3,00





Gelado de baunilha e morango

€3,75



OFERTA DE UMA TATUAGEM OLÁ

Apêndice VIII – Timings e momentos de venda de F&B

	Serviço Vinhos*	Serviço Comida*	Sugeriu Aperitivo	Sugeriu Vinho	Sugeriu entrada	Sugeriu Sobremesa
Área Norte						
Unidade I	0:13	0:37	Sim	Sim	Sim	Sim
	0:18	0:33	Sim	Sim	Sim	Sim
	0:12	0:26	Sim	Sim	Sim	Sim
	0:14	0:36	Sim	Sim	Sim	Sim
Unidade II	0:17	0:30	Não	Sim	Não	Sim
	0:14	0:34	Não	Sim	Não	Sim
	0:17	0:31	Não	Sim	Não	Sim
Área Centro						
Unidade I	0:09	0:29	Sim	Sim	Sim	Sim
	0:07	0:26	Sim	Sim	Sim	Sim
Unidade II	0:15	0:32	Não	Não	Não	Sim
	0:14	0:36	Não	Não	Não	Sim
	0:36	0:33	Não	Não	Não	Sim
Área Alentejo						
Unidade I	0:15	0:37	Não	Sim	Não	Sim
	0:15	0:34	Não	Sim	Não	Sim
	0:11	0:35	Não	Sim	Não	Sim
	0:26	0:31	Não	Sim	Não	Sim
	0:17	0:33	Não	Sim	Não	Sim
Unidade II	0:13	0:33	Não	Não	Não	Sim
	0:10	0:30	Não	Não	Não	Sim
	0:13	0:31	Não	Não	Não	Sim
	0:11	0:30	Não	Não	Não	Sim
	0:12	0:35	Não	Não	Não	Sim
	0:14	0:32	Não	Não	Não	Sim
	0:11	0:34	Não	Não	Não	Sim
Average/Count	0:14	0:32	6S/18N	14S/10N	6S/18N	24S/0N

* Valor em minutos

Anexos

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexo I – Estrutura Base do GSI



Pestana & Pousadas Guest Survey (GSI) 2012

Thank you for taking the time to offer your opinion on your recent visit to [[location]].

This survey should take you few minutes to complete.

If you need to stop the survey at any time, you can continue later by simply clicking on the same link you used to access this survey initially. Once you have completed the survey and click the SUBMIT button you will have access to a personalized voucher worth ten Euro (10€) or its equivalent in local currency. This voucher can be used on future stays at any Pestana Hotel or Pousadas to discount your bill on check-out against charges for consumption of food, beverage, minibar or telephone.

Again, thank you for your time.

**Dionísio Pestana
President & CEO
Pestana Hotels & Resorts
Pousadas de Portugal**

HOTEL ... , LOCATION_ID=1 IS NO LONGER PARTICIPATING IN THE PROGRAM

[PLEASE DO NOT SHOW THE SCALE ON ALL SCALE QUESTIONS]

Your Overall Experience

Q1 Overall, how satisfied were you with your experience at <>?

- Very Satisfied
- Satisfied
- Neither Satisfied nor Dissatisfied
- Dissatisfied
- Very Dissatisfied

Real-Time Alert (RTA) Triggered if Q1=2 or 1/Dissatisfied or Very dissatisfied

Q2 Why? [PN: Only ask if Q1=1 (Very dissatisfied) or 2 (Dissatisfied); DO NOT ENFORCE]

_____ (Open End)

Q3 If your travels bring you back to this area, how likely would you be to return to <>?

- Very Likely
- Likely
- Neither Likely nor Unlikely
- Unlikely
- Very Unlikely

Q4 How likely would you be to recommend a friend or colleague to the <>?

- Very Likely
- Likely
- Neither Likely nor Unlikely
- Unlikely
- Very Unlikely

Q4_5 Please indicate your level of satisfaction with the following experiences during your recent hotel stay.

Column Choices:

- Very Satisfied
- Satisfied
- Neither Satisfied nor Dissatisfied
- Dissatisfied
- Very Dissatisfied

Row Options:

- R1** Reservations experience
- R2** Arrival experience
- R3** Hotel Staff Performance
- R4** Guest Room Experience
- R5** Departure Experience

Reservations

Q5 How did you make the reservation?

- Directly with this hotel
- Pestana central reservations office
- Pestana Website
- Other internet websites
- Through my company
- A travel agency

Q6 What was the primary purpose of this visit?

- Business
- Leisure-Individual/Family
- Leisure-Group Travel
- Convention/Conference Meeting at this hotel [IF

LOCATION_ID=3,5,6,44,11,17,18,19,32,20,21,22,43,37,31,23,24,34,25,26,27,28,29,30,33

Attended a Sales (Timeshare) Presentation at the hotel [IF LOCATION ID=2,4,3,5,6,8,44,9,10,35,11,12,13,14,16,17,18,19,32,20,21,22,43,37,31,23,24,34,25]

Q6a How many times have you stayed at our property?

- First time
- 2 – 5 times
- 6 – 9 times
- 10 or more times

Your Arrival Experience

Q7 Please indicate your level of satisfaction with the following items related to your arrival at <>. If you did not experience the service please select not applicable. (PN: Ask only if Q4_5 Arrival experience=1 (Very dissatisfied), 2=(Dissatisfied), 3=(Neither satisfied nor dissatisfied).

Column Choices:

- Very Satisfied
- Satisfied
- Neither Satisfied nor Dissatisfied
- Dissatisfied
- Very Dissatisfied
- Not Applicable

Row Options:

- R1** Helpfulness of bell staff/porters **[IF LOCATION ID=6,11,17,19,20,21,22,43,37,31,23, 24,34,25,26 27,28,29,30,33]**
- R2** Appearance of the lobby
- R3** Accuracy of reservation
- R4** Friendliness of reception staff
- R5** Information provided regarding hotel facilities and services
- R6** Efficiency of the check-in process
- R7** Timeliness of luggage delivery to your room

Staff Performance

Q8 Please indicate your level of satisfaction with the following items related to the overall performance of the hotel staff . If you did not experience the service please select not applicable. (PN: Ask only if Q4_5 Hotel staff experience=1 (Very dissatisfied), 2=(Dissatisfied), 3=(Neither satisfied nor dissatisfied).

Column Choices:

- Very Satisfied
- Satisfied
- Neither Satisfied nor Dissatisfied
- Dissatisfied
- Very Dissatisfied
- Not Applicable

Row Options:

- R1** Our friendliness and courtesy to you
- R2** Our ability to anticipate needs
- R3** Our enthusiasm and commitment
- R4** Our ability to effectively deal with your requests or problems
- R5** Our communication skills
- R6** Our ability to provide recommendations

Guest Room

Q9 Please indicate your level of satisfaction with the following items related to your guestroom. (PN: Ask only if Q4_5 Guest Room experience=1 (Very dissatisfied), 2=(Dissatisfied), 3=(Neither satisfied nor dissatisfied).

Column Choices:

- Very Satisfied
- Satisfied
- Neither Satisfied nor Dissatisfied
- Dissatisfied
- Very Dissatisfied

Row Options:

- R1** Cleanliness
- R2** Up-keep of guestroom (i.e. in proper operation, condition and repair)
- R3** Lighting
- R4** Comfort
- R5** Timeliness of cleaning/servicing the room
- R6** Friendliness of cleaning staff
- R7** Available amenities
- R8** Noise level
- R9** Suitability to work, if you needed
- R10** Quality of linen
- R11** Water pressure in your bathroom

Your Food & Beverage Experience

(PN: The amenities grid will identify which properties have which dining outlets)

Q10 Please indicate your level of satisfaction with the following Food Options/Services during your visit. If you did not experience these please select not applicable. [DO NOT SHOW FOR LOCATION_ID=10]

Column Choices:

- Very Satisfied
- Satisfied
- Neither Satisfied nor Dissatisfied
- Dissatisfied
- Very Dissatisfied
- Not Applicable

Row Options:

- R1** Restaurant[IF LOCATION ID=2,3,4,5,6,8,44,9,11,12,13,14,16,17,18,19,32,20,21,22,43,37,31,23, 24,34,25,26,27,28,29,30,33,45]
- R2** Bar [IF LOCATION ID=2,3,4,5,6,8,44,9,35,11,12,13,14,16,17,18,19,32,20,21,22,43,37,31,23, 24,34,25,26 27,28,29,30,33,45]
- R3** Bar/Restaurant by the pool[IF LOCATION ID=2,3,4,5,6,8,44,9,35,11,12,13,14,16,17,18,32,20,21,43,31,23,24,34,26,30,33,45]
- R4** Room Service [IF LOCATION ID=3,5,6,44,11,17,18,19,32,20,21,22,43,37,31,23,24,34,25,26,28,29,30,45]

Q11 Please indicate your level of satisfaction with the following aspects of your Restaurant experience. [SAME AS Q10R1 AND Q10R1 not equal NA](PN: Only ask if Q10_Restaurant=1 (very dissatisfied) or 2 (dissatisfied) or 3 (neither satisfied nor dissatisfied))

Column Choices:

- Very Satisfied
- Satisfied

Neither Satisfied nor Dissatisfied
Dissatisfied
Very Dissatisfied

Row Options:

- R1** Quality of food and beverages
- R2** Variety of food and beverages
- R3** Presentation of food
- R4** Ambiance and comfort
- R5** Friendliness of staff
- R6** Promptness of service
- R7** Cleanliness of the venue
- R8** Up-keep of the venue

Q12 During which meal were you dissatisfied? (Check all that apply) [IF Q11=1,2 FOR ANY OF THE ROW OPTIONS] [DO NOT SHOW THIS QUESTION FOR LOCATION_ID=10 AND 35]

- A** Breakfast
- B** Lunch
- C** Dinner

Q13 Please indicate your level of satisfaction with the following aspects of your Bar experience.[SAME AS Q10R2 AND Q10R2 not equal NA] (PN: Only ask if Q10_Bar=1 (very dissatisfied) or 2 (dissatisfied) or 3 (neither satisfied nor dissatisfied))

Column Choices:

Very Satisfied
Satisfied
Neither Satisfied nor Dissatisfied
Dissatisfied
Very Dissatisfied

Row Options:

- R1** Quality of food and beverages
- R2** Ambiance and comfort
- R3** Promptness of service
- R4** Friendliness of staff
- R5** Entertainment/Live Music [IF LOCATION_ID=35,11,12,13,14,16,17,18,19,32,20,21,22,43,37,31,23,24,34,25,26,27,28,29,30,33,45]
- R6** Cleanliness of the venue
- R7** Up-keep of the venue

Q14 Please indicate your level of satisfaction with the following aspects of your experience at the Bar/Restaurant by the Pool.

[IF LOCATION ID=SAME AS Q10R3 AND Q10R3 not equal NA] (PN: Only ask if Q10_Bar/Restaurant by Pool=1 (very dissatisfied) or 2 (dissatisfied) or 3 (neither satisfied nor dissatisfied))

Column Choices:

Very Satisfied
Satisfied
Neither Satisfied nor Dissatisfied
Dissatisfied
Very Dissatisfied

Row Options:

- R1** Quality of food and beverages
- R2** Variety of food and beverages
- R3** Friendliness of staff
- R4** Pace of service
- R5** Cleanliness of the venue
- R6** Up-keep of the venue

Q15 Please indicate your level of satisfaction with the following aspects of your Room Service experience. [IF LOCATION ID=SAME AS Q10R4 AND Q10R4 not equal NA] (PN: Only ask if Q10_Room Service=1 (very dissatisfied) or 2 (dissatisfied) or 3 (neither satisfied nor dissatisfied))

Column Choices:

- Very Satisfied
- Satisfied
- Neither Satisfied nor Dissatisfied
- Dissatisfied
- Very Dissatisfied

Row Options:

- R1** Quality of food
- R2** Variety of food
- R3** Accuracy of the order
- R4** Pace of service
- R5** Friendliness of staff

Q16A Please indicate if you used Internet at these hotel locations:

- A** Guest Room
- B** Lobby and Public areas
- C** "Internet Corner"/Business Centre
- D** Events and Meetings Rooms [if Q6=4]
- E** I did not use internet during my stay

Q16B Please indicated your overall level of satisfaction with the Internet services at <>. (PN: Ask if Q16A anything but "I did not use the internet during my stay).

- Very Satisfied
- Satisfied
- Neither Satisfied nor Dissatisfied
- Dissatisfied
- Very Dissatisfied

Q16A1 Please indicate your level of satisfaction with Internet services offered at <>. [ASK IF Q16A=1, 2, 3, or 4](PN: ask if Q16B=1 (very dissatisfied) or 2 (dissatisfied) or 3 (neither satisfied or dissatisfied):

- R1** Overall Service
- R2** Availability/Service Interruptions
- R3** Ease of access (registration process)
- R4** Speed
- R5** Requirement of additional equipment (Cable/Wi-Fi)

Other Services

(PN: The amenities will show by property according to the amenities grid)

Q16 Please indicate your level of satisfaction with the following Areas of Service you used during your visit. If you did not experience these please select

not applicable.

Column Choices:

- Very Satisfied
- Satisfied
- Neither Satisfied nor Dissatisfied
- Dissatisfied
- Very Dissatisfied
- Not Applicable

Row Options:

- R1** Valet Parking [IF LOCATION ID=21,43,37,24,25,45]
- R2** Telephone/Message Delivery Services [ALL ID's]
- R3** Business Centre [ALL ID's]
- R4** Laundry Services [ALL ID's]
- R5** Fitness Centre/Spa [3,5,6, 44,11,12,16,17,32,20,21,22,43,37,31,23, 24,34,25,26,28,29,30,45]
- R6** Pool Areas
2,3,4,5,6,8,44,9,10,35,11,12,13,14,16,17,18,32,20,21,22,43,37,31,23,24,34,25,26,27,28,29,30,33,45]
- R7** Beach Services [IF LOCATION ID=44,11,20,21,23, 24,26,45]
- R8** Other Sport Facilities sponsored by the hotel
(Tennis,Golf,etc.)[44,10,35,11,12,13,16,32, 34,26,27,33,45]
- R9** Pestana Kids Club [44,12,16,23,34,26,27,45]
- R10** Entertainment/Live music [2,3,4,5,6,8,44,9,11,12,13,16,21,43,23,29,33,45]

[FOR QUESTIONS Q17 THROUGH Q26 PLEASE USE THE FOLLOWING SCALE]

- Very Satisfied
- Satisfied
- Neither Satisfied nor Dissatisfied
- Dissatisfied
- Very Dissatisfied
- Not Applicable

ONLY ASK Q17-Q26 IF Q16 ANSWER FOR EACH IS NEITHER SATISFIED NOR DISSATISFIED (3)/DISSATISFIED(2)/VERY DISSATISFIED(1)

Q17 Please indicate your level of satisfaction with Valet Parking services. [IF Q16R1 not equal to NA] Only if Q16R1=(3) Neither Satisfied nor Dissatisfied/(2) Dissatisfied/(3) Very Dissatisfied

- R1** Timeliness of the service
- R2** Friendliness of staff
- R3** Safety and security

Q18 Please indicate your level of satisfaction with the Telephone/Message Delivery services. [IF Q16R2 not equal to NA] Only if Q16R2=(3) Neither Satisfied nor Dissatisfied/(2) Dissatisfied/(3) Very Dissatisfied

- R1** Professionalism of answered calls
- R2** Efficiency and promptness of call handling and delivery of messages

Q19 Please indicate your level of satisfaction with the Business Centre services. [IF Q16R3 not equal to NA] Only if Q16R3=(3) Neither Satisfied nor Dissatisfied/(2) Dissatisfied/(3) Very Dissatisfied

- R1** Hours of operation
- R2** Availability of equipment
- R3** Standard of equipment
- R4** Friendliness of staff
- R5** Cleanliness

R6 Up-keep

Q20 Please indicate your level of satisfaction with the Laundry services. [IF Q16R4 not equal to NA] Only if Q16R4=(3) Neither Satisfied nor Dissatisfied/(2) Dissatisfied/(3) Very Dissatisfied

- R1** Timeliness of service
- R2** Quality of service

Q21 Please indicate your level of satisfaction with the Fitness Centre/Spa services. [IF Q16R5 not equal to NA] Only if Q16R5=(3) Neither Satisfied nor Dissatisfied/(2) Dissatisfied/(3) Very Dissatisfied

- R1** Variety of equipment
- R2** Standard of equipment
- R3** Friendliness of staff
- R4** Cleanliness of facilities
- R5** Up-keep of facilities

Q22 Please indicate your level of satisfaction with the in door or out door Swimming Pool. [IF Q16R6 not equal to NA] Only if Q16R6=(3) Neither Satisfied nor Dissatisfied/(2) Dissatisfied/(3) Very Dissatisfied

- R1** Cleanliness of pool
- R2** Up-keep of the facilities
- R3** Friendliness of staff

Q23 Please indicate your level of satisfaction with the Beach services. [IF Q16R7 not equal to NA] Only if Q16R7=(3) Neither Satisfied nor Dissatisfied/(2) Dissatisfied/(3) Very Dissatisfied

- R1** Friendliness of staff
- R2** Up-keep of the facilities
- R3** Safety and security

Q24 Please indicate your level of satisfaction with the Other Sport Facilities. [IF Q16R8 not equal to NA] Only if Q16R8=(3) Neither Satisfied nor Dissatisfied/(2) Dissatisfied/(3) Very Dissatisfied

- R1** Standard of equipment
- R2** Up-Keep of facilities
- R3** Safety and security
- R4** Friendliness of staff

Q25 Please indicate your level of satisfaction with the Pestana Kids Club. [IF Q16R9 not equal to NA] Only if Q16R9=(3) Neither Satisfied nor Dissatisfied/(2) Dissatisfied/(3) Very Dissatisfied

- R1** Range of activities
- R2** Level of supervision
- R3** Friendliness of staff
- R4** Availability of the service

Q26 Please indicate your level of satisfaction with our Entertainment program. [IF Q16R10 not equal to NA] Only if Q16R10=(3) Neither Satisfied nor Dissatisfied/(2) Dissatisfied/(3) Very Dissatisfied

- R1** Quality of entertainment
- R2** Variety of entertainment
- R3** Frequency of entertainment

Q27 What are your suggestions for improving our entertainment program for adults or children? [IF Q16R10=1 or 2 or Q26R1=1 or 2 or Q26R2=1 or 2 or Q26R3=1

or 2]

_____ (Open End)

Conference & Meeting Services

Q28 Please select the option that applies to you regarding our Conference and Meetings Services. [ASK IF Q6=4]

- You organized a Conference/Meeting
- You attended a Conference/Meeting

Q29a Please indicate your level of satisfaction with the Conference and Meetings Services provided to you by <>. If you did not experience the Conference and Meetings Services, please select Not applicable. (PN: Ask if Q28=1 or 2)

- Very Satisfied
- Satisfied
- Neither Satisfied nor Dissatisfied
- Dissatisfied
- Very Dissatisfied
- Not applicable

Q29b How satisfied were you with the Conference and Meetings Services provided to you by <>? If you did not experience the service please select Not applicable [ASK IF Q6=4] (PN: Only ask if Q29a=1 (very dissatisfied) or 2 (dissatisfied) or 3 (neither satisfied nor dissatisfied))

Column Choices:

- Very Satisfied
- Satisfied
- Neither Satisfied nor Dissatisfied
- Dissatisfied
- Very Dissatisfied
- Not applicable

Row Options:

- R1** Decoration
- R2** Comfort
- R3** Quality of audio visual equipment
- R4** The friendliness of the service staff during the event
- R5** Quality of the food
- R6** Presentation of the food
- R7** Up-keep of the meeting rooms
- R8** Cleanliness, in general

Q30 How satisfied were you with the following items related to the conference or meeting you organized? If you did not experience the service please select Not applicable [ASK IF Q29a=1 (very dissatisfied) or 2 (dissatisfied) or 3 (neither satisfied nor dissatisfied)]

Column Choices:

- Very Satisfied
- Satisfied
- Neither Satisfied nor Dissatisfied
- Dissatisfied
- Very Dissatisfied
- Not applicable

Row Options:

- R1** The ability to anticipate and satisfy your needs
- R2** The negotiation process
- R3** The preparation of the event
- R4** The efficiency of the service staff during the event

Q31 If you were to organize a meeting in this area, how likely would you be to use our meeting services again? [ASK IF Q28=1]

- Very Likely
- Likely
- Neither Likely nor Unlikely
- Unlikely
- Very Unlikely

Your Departure

Q32 Please indicate your level of satisfaction with the following items related to your departure from <>. If you did not experience the service please select not applicable. (PN: Ask only if Q4_5 Departure experience=1 (Very dissatisfied), 2=(Dissatisfied), 3=(Neither satisfied nor dissatisfied)).

Column Choices:

- Very Satisfied
- Satisfied
- Neither Satisfied nor Dissatisfied
- Dissatisfied
- Very Dissatisfied
- Not Applicable

Row Options:

- R1** Accuracy of your bill/folio
- R2** Friendliness of reception staff
- R3** Efficiency of the check-out process
- R4** Timeliness of luggage picked up from your room
- R5** Assistance with obtaining onward transport when requested
- R6** Door staff farewell greeting [IF LOCATION ID=6,11,17,19,24,20,25,31,21, 23,34,22,43,26,27,28,29, 30,33]

Q32A During your stay, did the staff provide exceptional service which exceeded your expectations?

- Yes
- No

Q32B Please provide the name of the staff member who provided exceptional service and a brief description of what this person did for you: [OPEN END] [IF Q32A=YES]

Pestana Priority Guest Program

Q33 Are you a member of the Pestana Priority Guest Program?

- Yes
- No

Q34 Please indicate your level of satisfaction with the benefits of the Pestana Priority Guest Program.

- Very Satisfied

Satisfied
Neither Satisfied nor Dissatisfied
Dissatisfied
Very Dissatisfied

Q35 Why are you << Q34 answer >> with the Pestana Priority Guest Program?
_____ (Open End) (PN: **Do not force**)

About You

Q37 Why did you choose this hotel? (Choose all that apply)

- A** Location
- B** Value for money
- C** Reputation
- D** Recommendation
- E** Fine Dining
- F** Member of our Pestana Frequent Guest program
- G** Previous experience
- H** Participant in an organized event

Q38A Are you a Pestana Vacation Club Owner ? [IF LOCATION ID=2,3,4,5,6,8,44,9,10,35,11,12,13,14,16,17,18,19,32,20,21,22,43,,37,31,23,24,34,25,]

Yes
No

Q39 Please indicate your age:

Under 25
25-34
35-44
45-54
55-64
65-74
Over 74

Q40 What is the Country of your residence?

Portugal
Spain
United Kingdom
Ireland
Germany
Sweden
Denmark
Norway
Belgium
Holland
France
Italy
Austria
Russia
USA
Brazil
Argentina
Mozambique
South Africa

Cabo Verde
Other

Other Comments

Q41 What did you enjoy most at the hotel? [DO NOT ENFORCE]

_____(Open End)

Q42 What did you enjoy least at the hotel? [DO NOT ENFORCE]

_____(Open End)

Q43 May someone from <> contact you about your survey responses?

Yes

No

Q43a I hereby authorize Pestana Hotels & Resorts and Pousadas de Portugal to use my comments for marketing and promotional purposes only. My data will not be disclosed to third parties.

Yes

No



Q44 Your privacy is very important to us, please indicate if you would like to receive future communications regarding special Pestana Hotels & Resorts and Pousadas de Portugal promotions.

Yes

No

Thank you for your valued input. You can now print this personalized voucher with ten Euro (10€) value or its equivalent in local currency. This voucher can be used on future stays at any Pestana or Pousadas de Portugal Hotel to discount your bill on Check-out against charges for consumption of food, beverage, minibar or telephone.

Please print now before clicking on the EXIT button. The printing capabilities will be eliminated when exiting the survey.

 		Coupon ID: PIN
		Pestana/Pousadas eSurvey Participation Reward Programme
		Ten euro (€ 10) or its equivalent value in local currency.
Name of Payee: [[firstname]] [[lastname]]		
		Issuing Hotel [[location]]
Valid Until: -VDATE-		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Conditions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The voucher may be used only during future stays in any Pestana/Pousadas de Portugal Hotel and will be discounted upon check-out against your bill for beverages, food, phone or mini-bar consumption. • This voucher can not be endorsed and must be used within the validity period • The voucher must be presented upon arrival at a Pestana/Pousadas de Portugal hotel • Only one voucher will be accepted per stay • Pestana Hotels & Resorts/Pousadas de Portugal reserves the right to cancel, modify totally or partially this programme without previous notice. In case of programme termination all vouchers will become invalid. Pestana Hotels & Resorts/Pousadas de Portugal is not responsible for any voucher loss or damage. </div>		

We appreciate your feedback and we look forward to welcoming you to Pestana Hotels & Resorts and Pousadas de Portugal in the near future.

Anexo II – Ilustração plataforma “Campus Pestana”

