

Relatório de Estágio no *Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort*: Melhoria das operações através dos recursos existentes

©Copyright: 2014, Adriana Filipa Pereira Marques

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

Agradecimentos

Quero em primeiro lugar agradecer à minha mãe e ao Francisco Miguel por terem sido incansáveis em todo o apoio e coragem que me deram ao longo de toda a minha vida, principalmente, nesta fase tão importante, a formação académica. Muito obrigada!

Obrigada à Professora Doutora Anabela Elias Almeida por toda a força e motivação que sempre me transmitiu. O seu apoio foi, de facto, precioso para a conclusão desta etapa.

Agradeço ainda a todos os meus colegas de trabalho, a toda a minha família e à Dr.^a Marta de Saldanha, minha supervisora de trabalho, por todos os conhecimentos que me transmitem dia após dia.

Resumo

Durante o período de estágio curricular, no âmbito do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, que decorreu de 1 de Novembro de 2013 a 31 de Julho de 2014, nos departamentos de Direção de F&B, *At Your Service* e Relações Públicas e Eventos do *Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort*, verificou-se que, em algumas e diferentes situações, não existia uma gestão eficaz entre os recursos existentes e a própria operação. O objetivo do presente trabalho pretende mostrar como, muitas vezes, através dos próprios recursos se consegue melhorar a operação e, conseqüentemente, os resultados.

Efetou-se uma análise de observação à operação e, ao mesmo tempo, interagiu-se diretamente com os recursos humanos, no intuito de se detetarem falhas que se consigam evitar através dos próprios recursos, ou seja, sem custos para a empresa.

Na Direção de F&B pôs-se em prática um dos *standards* exigidos pela cadeia *Marriott*, o *Art of Host*. Este *standard* será abordado ao longo do presente trabalho, contudo, a sua principal vantagem é, sem dúvida, a melhoria da comunicação entre equipas e a partilha de ideias e conhecimentos. Ainda na área do F&B, mas já a nível de compras e fornecedores, também se realizaram estudos e análises que se revelaram importantes para uma melhor gestão da operação.

No departamento de *At Your Service*, verificou-se uma falha no conhecimento da carta de *room-service*, por parte dos *PBX Operators*. Assim, realizou-se um *taste panel* para todos os colaboradores deste departamento e os resultados foram bastante positivos. Já na área das Relações Públicas e Eventos, projetou-se e criou-se um espaço que funciona como um *Resort Information Office*, ou seja, um ponto de informação do *resort* onde, ao mesmo tempo, se promovem eventos. Um projeto dinâmico e eficaz.

As ações implementadas, no geral, demonstraram que, de facto, conseguem-se melhorias na operação, muitas vezes, através dos recursos existentes. Recomenda-se a adoção futura e contínua deste tipo de iniciativas e ações para que se obtenham resultados cada vez melhores.

Palavras-chave: direção de F&B, *At Your Service*, relações públicas, eventos, operações, recursos

Abstract

During the traineeship, as part of the Hotel Management and Direction Master, that started at 1st November of 2013 and finished at 31st July of 2014, at the F&B Department, At Your Service and Public Relation & Events, from Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort, it has been found, in too many and different situations, there wasn't an effective management between the among resources and the operation. The purpose of this study wants to show how the companies can improve the operation through their own resources and, therefore, the results.

There was made an analysis to the operation and had interacted directly with the human resources, in order to detect faults that can be avoided through own resources, ie, without costs to the company. In the F&B Department was started one of the *Marriott Hotels & Resorts* standards, the Art of Host. This standard will be discussed throughout this work, however, it's main advantage is improving communication between teams and the knowledge sharing. Still on this department, but in purchases and supplier's area, also conducted studies and analyzes that proved as important for a better operation management.

At the At Your Service Department, there was a fault at the room-service menu knowledge, by the PBX Operators. Therefore, there was performed a taste panel for all employees of this department and the results were very positive. In the PR and Events area, is designed and created a space that functions as a Resort Information Office, ie, an information point of the resort and, at the same time, are promoted events. A dynamic and effective project.

The implemented actions, in general, demonstrated that the operation can be improved, many times, through the existing resources. It is recommended that this initiatives and actions continuous at the future in order to get better results.

Keywords: F&B Management, At Your Service, Public Relations, events, operations, resources

Índice

Introdução.....	1
1. Breve apresentação do tipo de gestão do <i>Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort</i>	3
1.1. Grupo Báltico.....	3
1.2. Hotel da Praia, S.A.....	4
2. Departamento de Direção de F&B.....	7
3. <i>At Your Service</i>	11
4. Relações Públicas e Eventos.....	13
5. Estágio Curricular no <i>Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort</i>	17
5.1 Objetivos Gerais.....	17
5.2 Tarefas realizadas.....	18
5.2.1 Direção de F&B.....	18
5.2.2 <i>At Your Service</i>	21
5.2.3 Relações Públicas e Eventos.....	22
5.3 Evolução Cronológica.....	24
6. Desafio: Melhoria das Operações através dos Recursos Existentes.....	25
6.1 Benefícios.....	25
6.2 Objetivos.....	26
6.3 Procedimentos.....	27
6.3.1 Direção de F&B.....	27
6.3.1.1 Controlo do Fornecedor de Pão e Bolos.....	28
6.3.1.2 <i>Art of Host</i>	30
6.3.1.3 Análise de Compras.....	32
6.3.2 <i>At Your Service</i>	37
6.3.2.1 <i>Taste Panel Carta Room-Service</i>	39
6.3.3 Relações Pública e Eventos.....	41

6.3.3.1 <i>Resort Information Office</i>	42
6.3.3.2 Divulgação Eventos Oeste.....	43
Conclusão.....	45
Bibliografia.....	47
Apêndices.....	51
Anexos.....	63

Índice de Figuras e Gráficos

Figura 6.3.1.2.1 – <i>Brilliant Bests</i>	31
Gráfico 6.3.1.3.1 – Evolução Compras Bebidas Fornecedor A.....	34
Gráfico 6.3.1.3.2 – Evolução Compras Bebidas Fornecedor E.....	35
Gráfico 6.3.1.3.3 – Comparativo compras loiças.....	35
Gráfico 6.3.2.1 – Resultados das questões aplicadas aos operadores de PBX.....	37
Gráfico 6.3.2.2 - Percentagem representativa das respostas dadas pelos operadores de PBX.....	38
Gráfico 6.3.2.1.1: Percentagem representativa das respostas ao questionário após <i>taste panel</i>	40

Índice de Tabelas

Tabela 5.2.1.1 – Calendarização <i>Art of Host</i>	19
Tabela 5.3.1 - Evolução cronológica do estágio.....	24
Tabela 6.3.1.1.1 - Base de dados produtos do fornecedor pão e bolos.....	28
Tabela 6.3.1.1.2 – Tabela Interativa controlo fornecedor pão e bolos.....	29
Tabela 6.3.1.3.1 – Total compras 2012/2013.....	33

Lista de Siglas

AYS – *At Your Service* (Serviço de Atendimento ao Cliente)

F&B – *Food & Beverage* (Alimentação e Bebidas)

MC – *Materials Control* (programa de gestão de inventários)

PBX – *Private Branch Exchange* (Consolas que geram as chamadas)

RP – Relações Públicas

Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche, estabelecimento de ensino integrado no Instituto Politécnico de Leiria e após a aquisição de todos os conhecimentos teóricos e de metodologias de investigação ao longo do ano letivo, optou-se pela realização de um estágio no *Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort*. Este estágio decorreu nos departamentos de gestão de comidas e bebidas, *At Your Service* e Relações Públicas e Eventos e revelou-se como uma valiosa ferramenta na evolução de competências profissionais.

A principal motivação que levou à escolha do *Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort* para a realização deste estágio curricular, foi o facto de já se pertencer à equipa antes da realização do estágio o que poderia ser uma mais-valia, no sentido em que já se está familiarizado com algumas técnicas de trabalho. Para além disso, já se conhecem as instalações, os colaboradores, os *standars*, entre outros aspetos que por vezes se demoram algum tempo a interiorizar.

O estágio teve início a dia 1 de Novembro de 2013 e terminou a 31 de Julho de 2014, perfazendo a duração de 9 meses. Em cada departamento esteve-se sob supervisão de um elemento, tendo sido ainda selecionada a Dr.^a Suzana Branco (Supervisora de Recursos Humanos) como orientadora de todo o estágio. Ao longo deste estágio, teve-se sempre em conta os requisitos definidos no contrato acordado entre as partes.

O objetivo principal do presente relatório foi identificar o que poderia tornar mais eficaz e que permitisse melhorar a operação em si, utilizando os recursos existentes na própria empresa. Assim, o presente relatório, intitulado por “Melhoria das Operações através dos Recursos Existentes” pretende provar como, através dos próprios recursos, conseguem-se mudanças que, por vezes, nos distinguem da concorrência. Uma simples mudança na estratégia pode ser muito benéfica para a empresa, quer ao nível da satisfação do cliente, quer até ao nível da própria gestão.

O presente relatório encontra-se dividido em seis capítulos, em que, no primeiro capítulo é feita uma breve apresentação ao *Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort*, para o leitor possa conhecer um pouco do empreendimento, sendo fulcral para o bom entendimento do presente relatório.

Nos capítulos dois, três e quatro encontra-se uma apresentação do Departamento de Direção de F&B, *At Your Service* e Relações Públicas e Eventos, respetivamente, onde se

ficará a conhecer a constituição de cada departamento, as principais funções executadas pelas várias hierarquias, metodologias de trabalho, entre outros.

O capítulo cinco é dedicado à apresentação do estágio curricular, onde são abordados os objetivos gerais, a evolução cronológica e as tarefas realizadas em cada departamento.

O desafio proposto a desenvolver no estágio realizado, encontra-se no capítulo seis, onde são discutidos os benefícios, objetivos e procedimentos. São apresentadas as principais falhas que se verificaram nos diversos departamentos em estudo, as metodologias aplicadas, e os resultados obtidos.

O relatório termina com uma análise crítica ao desafio em estudo, onde serão apresentadas as principais conclusões, bem como as principais limitações que surgiram durante o período de estágio.

1. Breve apresentação do tipo de gestão do *Praia D’El Rey Marriott Golf & Beach Resort*

Segundo o n.º1 do artigo 15.º da seção VI do Diário da República, “*são conjuntos turísticos (resorts) os empreendimentos turísticos constituídos por núcleos de instalação funcionalmente interdependentes, situados em espaços com continuidade territorial, ainda que atravessados por estradas municipais e caminhos municipais já existentes, linhas de água e faixas de terreno afetas a funções de proteção e conservação de recursos naturais, destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas, sujeitos a uma administração comum de serviços partilhados e de equipamentos de utilização comum que integrem pelo menos dois empreendimentos turísticos de um dos tipos previstos no n.º1 do artigo 4.º, sendo obrigatoriamente um deles um estabelecimento hoteleiro.*”

Segundo Branco (2014) o *Praia D’El Rey Marriott Golf & Beach Resort* localiza-se no concelho de Óbidos, numa propriedade com 200 hectares de pinhal, ladeada por dunas e 2,5 Km de praia. Da área global do empreendimento, 16% destina-se à construção e o resto é reservado para espaços verdes. Dos principais espaços verdes e arborizados do empreendimento destacam-se o campo de golfe de 18 buracos com 647.423 m² e a área de verde público com 206 010 m². A uma hora de Lisboa pela autoestrada A8, o Praia D’El Rey constitui um espaço de descanso e lazer, procurado para segunda habitação, residência de fim-de-semana ou de férias ou ainda para investimento através do arrendamento da casa, em particular, a operadores turísticos ligados à prática de golfe. O empreendimento foi adquirido por um grupo acionista, o Grupo Báltico.

2.1. Grupo Báltico

Segundo Branco (2014), o grupo Báltico foi fundado em 1964 e tem mantido a sua atividade na área da promoção imobiliária desde o início da década de 90, altura em que o atual grupo acionista adquiriu a empresa. O negócio principal do grupo é o desenvolvimento e investimento de propriedades em Portugal, Reino Unido e Brasil. O atual Conselho de Administração baseou a sua estratégia num conceito de equilíbrio entre o imobiliário e o ambiente, dinamizando as vendas das propriedades através da construção do seu catalisador principal: o Golfe.

O Sr. Stuart Swycher é o presidente do Grupo Báltico desde 1994. Este grupo é proprietário do *Praia D'El Rey Golf & Beach Resort*. O Hotel *Marriott* situado na Praia D'El Rey é gerido pela empresa Hotel da Praia, Gestão e Exploração de Hotéis S.A. O grupo é também proprietário do Campo de Golfe, Centro de Ténis, Campo de Futebol, Restaurante no Club House e de todos os serviços dentro do *Resort*.

O Grupo Báltico trabalha com diversas empresas dentro do *resort*, para assim assegurar a prestação de qualquer serviço de apoio ao cliente. São elas:

- Manbáltico – empresa que presta serviços de manutenção no *resort*;
- Golfbáltico – empresa encarregue pela atividade de golf;
- Belticorest – empresa gestora da área de comidas e bebidas;
- Residenbeltico – empresa responsável pelo serviço a residentes do *resort*;
- Interentals – empresa de aluguer de casas no *resort*;
- Báltico – empresa-mãe;
- Gasbáltico – empresa responsável pelos serviços de gás;
- PDR Construções – empresa responsável pelas construções no Praia D'El Rey;
- Hotel da Praia – estabelecimento hoteleiro do empreendimento turístico;

2.2. Hotel da Praia, S.A

Segundo o n.º1 do artigo 11.º da Seção III no Diário da República, “são estabelecimentos hoteleiros os empreendimentos turísticos, destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária”. O n.º2 do mesmo artigo, diz que “os estabelecimentos hoteleiros podem ser classificados nos seguintes grupos: a) hotéis, b) hotéis-apartamento, c)pousadas [...]”

O *Hotel Marriott* é o estabelecimento hoteleiro do *resort* e foi inaugurado oficialmente em Maio de 2004, muito embora a sua abertura operacional tenha tido lugar em Dezembro de 2003. Atualmente é gerido pela empresa Hotel da Praia, SA e faz parte do Grupo Báltico que, por sua vez, mantém um contrato de *franchising* com a cadeia *Marriott Hotels & Resorts*.

Segundo Pérez (2001), as cadeias hoteleiras podem ser classificadas pela forma como estão constituídas e, uma delas, são as cadeias de concessão ou franquias (contratos *franchising*). A franquia é uma licença obtida por um investidor para operar um hotel utilizando o nome comercial e os procedimentos de operação de uma cadeia hoteleira. O franqueador é a cadeia hoteleira e o franqueado é o investidor que se obriga a pagar uma cota à companhia hoteleira, financiar a construção, decoração, contratação de pessoal e abertura do estabelecimento, manter os padrões de qualidade e especificações da cadeia.

Neste caso o franqueador é a cadeia *Marriott Hotels & Resorts* e o franqueado é o hotel que se obriga a cumprir os procedimentos acima referidos.

A designação social do hotel é Hotel da Praia, Gestão e Exploração de Hotéis, SA e a sua designação comercial é *Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort*.

O hotel possui 179 quartos, 2 restaurantes, 3 bares, 6 salas de reunião, piscina exterior e interior, *health club*, banhos turcos e spa.

Os serviços existentes no hotel estão organizados por diferentes áreas, numeradas no Anexo I.

2. Departamento de Direção de F&B

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

Segundo o mesmo autor, esta atividade, independentemente da categoria do estabelecimento a que se refere, apresenta-se, no entanto, como um tremendo enigma.

Alguns aspetos que caracterizam o negócio de F&B:

- ✓ Reduzidos níveis de rentabilidade;
- ✓ Elevada concorrência;
- ✓ Atividade aparentemente simples, mas de extrema complexidade;
- ✓ Dificuldade em atingir e manter plena consistência ao longo do tempo;
- ✓ Mão de obra intensa, em horários «pesados»;
- ✓ Imagem de qualidade difusa;
- ✓ Elevada exposição pública, sujeita a crítica;
- ✓ Elevados riscos com a saúde dos consumidores;
- ✓ Exigência de uma gestão rigorosa, competente e dedicada.

“Dirigir com sucesso a operação de alimentação e bebidas, perante o cenário acima exposto, constitui um desafio permanente e aliciante”. Moser (2002;16)

No *Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort*, o departamento de direção de F&B é composto pelo Assistente de Direção de F&B, pela Secretária do Assistente de Direção de F&B e pelo Chefe de Compras. O Diretor de F&B encontra-se noutra escritório do *resort*, no edifício *Club House*.

Ainda segundo Moser (2002), um Diretor de F&B de uma unidade hoteleira tem um elevado grau de responsabilidade nas suas funções, o seu trabalho é muito diversificado e os seus dias são agitadosíssimos. Este profissional é responsável por verificar as funções do dia, analisar as vendas do dia anterior, cumprimentar clientes do pequeno-almoço, avaliar a

eficiência do serviço, conversar com a chefia de serviço, estar presente nas reuniões de direção, rondar todas as áreas operacionais de F&B (economato, cozinha, restaurantes, *room-service*, bares), elaboração de horários, ementas, consulta de *emails* e resposta a pedidos especiais, contactar com fornecedores, elaboração de relatórios e outras tarefas administrativas, consulta de reservas, verificação de *mise-en-places*¹, verificação da frescura dos alimentos do *buffet*, avaliação da concorrência, entre muitas outras funções que vão surgindo com o decorrer do dia-a-dia. No hotel em estudo, é o Assistente de Direção de F&B que acumula muitas destas funções. O seu horário de trabalho é diferente daquele a que se chama horário de escritório, ele faz o turno noturno (13h - 22h) sendo que acompanha muito o serviço da noite, está sempre em cima do acontecimento quando há grupos, faz os *briefings*² com a equipa, controla *timings*³, responde diretamente às vendas sobre pedidos de menus para clientes e orçamentos, no fundo é uma pessoa que substitui em muito o diretor de F&B.

A definição de Walker (2002) reforça que um Diretor de F&B tem como finalidade, dirigir e organizar as atividades dos departamentos de alimentos e bebidas, de forma a atingir e manter altos padrões de qualidade, serviço e venda de alimentos e bebidas, com o objetivo de maximizar a lucratividade.

Diretamente dependentes da Direção de F&B, encontram-se os dois eixos operacionais, a produção e o serviço, sobre os quais deverá recair a total dedicação do Diretor de F&B. Moser (2002)

Por outro lado, para uma eficaz gestão deste departamento, existe outro elemento fulcral, o *F&B Controller*, ou seja, o controlador de F&B. Normalmente, este profissional situa-se no departamento financeiro.

Segundo Moser (2002;19), "*Dependentes da Área Financeira encontram-se funções vitais, as quais visam assegurar a necessária rentabilidade ao departamento de F&B. O controlo de F&B, através dos seus mecanismos próprios, previne a ineficiência em todo o ciclo de*

¹ Termo francês que significa "pôr no lugar", ou seja, é a preparação prévia de todo o material ou ingredientes necessários à confeção de um prato, de um *cocktail*, a montagem de uma mesa, entre outros. Vieira e Carvalho (2005)

² Reunião de informação tática antes de uma tarefa ou missão. <http://www.priberam.pt/dlpo/briefing>

³ Período ou prazo durante o qual algo deve ser realizado. <http://www.priberam.pt/dlpo/timing>

produção antecipando e corrigindo desvios aos indicadores de gestão pré-estabelecidos. Funciona como uma permanente auditoria interna à operação de F&B.”

Os estabelecimentos hoteleiros utilizam um elevado número de artigos e mercadorias para a confeção de refeições e serviço de bebidas e, muitos deles, de elevado custo. Como tal, importa garantir o melhor aproveitamento, sem excessos nem desvios suscetíveis de comprometer, por si só, a margem de lucro. O controlador de F&B deverá incidir a sua atenção sobre: planificação das ementas, compra das provisões, receção das mercadorias, armazenamento e conservação de artigos e mercadorias, confeção das refeições e venda dos alimentos e bebidas. Quintas (1988). No *Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort* a *F&B Controller* participa ainda na contagem dos inventários mensais.

O Chefe de Compras é ainda um elemento fulcral para a correta gestão do departamento de F&B, pois é ele que efetua todas as compras necessárias. Segundo Quintans (1988) a aquisição de géneros e mercadorias constitui uma das maiores preocupações dos hoteleiros, não só pela necessidade de manter o estabelecimento permanentemente abastecido, como ainda pelo facto de tais mercadorias deverem corresponder, em qualidade e preço, aos verdadeiros interesses e exigências da exploração. Assim, o Chefe de Compras deverá estar em contacto com o Chefe de Cozinha e o ecónomo que fazem a relação dos artigos e mercadorias necessárias para a confeção e serviço de refeições.

O ecónomo é a pessoa responsável pela receção, armazenamento e distribuição, aos vários departamentos, das mercadorias. Às instalações onde são armazenados os géneros, mercadorias e outros artigos necessários ao serviço de refeições e bebidas do estabelecimento, dá-se o nome de economato. Normalmente, o economato localiza-se na cave do edifício, deve situar-se junto ao local da receção de mercadorias e perto da cozinha principal do estabelecimento. Quintans (1988). No *Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort* o economato cumpre estes requisitos.

3. At Your Service / PBX

O *At Your Service /PBX* é um subdepartamento incluído no departamento de *Front Office* e, como tal, torna-se pertinente uma primeira abordagem a este departamento.

Segundo Mata (2003) por vezes, confunde-se o termo *Receção* com o termo *Front Office*, especialmente porque nos pequenos hotéis, a receção concentra todas as atividades de responsabilidade inerentes ao *Front Office*. Pelo contrário, nos grandes hotéis, as várias funções estão entregues a secções que, no seu conjunto, formam o *Front Office*, ocupando sempre uma área nobre do *hall*⁴ do hotel. Destacam-se, as reservas, a receção, a portaria, os telefones, o *business center*⁵ e o serviço de *guest relations*⁶.

Pode-se pois afirmar que a receção cumpre apenas uma pequena parte de todo o trabalho de *Front Office*. Os primeiros contactos de um cliente são sempre invariavelmente com o *Front Office*, seja através dos telefones, reservas ou receção ou ainda quando chegam ao hotel e são imediatamente acolhidos por um bagageiro que toma conta das bagagens.

No *Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort*, dentro do departamento de *Front Office*, existe uma área dos telefones que pode ser designada por *At Your Service* ou PBX.

Segundo Ribeiro (2014) em termos práticos, PBX e AYS são 2 termos que se utilizam para definir o mesmo serviço (à semelhança do que se passa internacionalmente na cadeia *Marriott*). Em português (e de acordo com as categorias profissionais) poder-se-ia simplificar o termo e chamar apenas de "Telefonistas". O termo "PBX" corresponde ao nome técnico das consolas que gerem as chamadas e, na prática, significa *Private Branch Exchange*⁷.

⁴ Espaço compreendido entre a porta da rua e a escada ou as portas que dão ingresso ao interior de uma casa ou edifício. <http://www.priberam.pt/dlpo/hall>

⁵ Escritório com todo o equipamento de Multimédia e Secretariado necessário a um "homem de negócios". (Mata, 2003)

⁶ Pessoa encarregada de manter relações com os clientes, especialmente os VIP's, e de providenciar as suas necessidades. (Mata, 2003)

⁷ PBX significa *Private Branch Exchange* (troca automática de ramais privados). É uma rede de telefonia privada usada por uma empresa. Os usuários de um sistema de telefonia PBX compartilham um número de linhas externas para a realização de chamadas externas. <http://www.3cx.com.br/voip-sip/sistema-telefonia-pbx/>

"AYS" significa *At your Service* e é o título dado pela *Marriott* a este serviço. A própria cadeia *Marriott* define este serviço como⁸:

At Your Service (AYS) is a key element of the Marriott Hotel & Resorts (MHR) Service Strategy to better serve our customers. It is also a method of doing business that significantly differentiates MHR from our competitors and will lead us to our vision of being the Loyalty Leader in the full service category. Using this "one-stop-shop" proactive service concept requires AYS staff members to have extensive knowledge of all hotel operations. This expanded knowledge and cross training contributes to comprehensive service and enhanced problem resolution skills.

Ou seja, *At Your Service* é um elemento chave na estratégia da *Marriott Hotel & Resorts* em providenciar o melhor serviço aos seus clientes. É um método de realizar negócio que os diferencia significativamente dos seus concorrentes, indo de encontro à visão da empresa em ser líder na fidelidade do cliente em todos os serviços. Este departamento requer profissionais que possuam um extremo conhecimento de todos os departamentos operacionais do hotel. Este amplo conhecimento e formação transversal contribuem para a prestação de um serviço completo e para a melhoria das competências em resolução de problemas. Ribeiro (2014)

Por exemplo, nos hotéis *Renaissance* (também pertencentes à cadeia *Marriott*) este departamento designa-se de DTS (*Delighted to Serve*) mas o seu objetivo, em termos práticos, é o mesmo.

Segundo Pérez (2001) quando se atende o telefone, os funcionários são a voz da empresa. É da qualidade do atendimento que depende a imagem que o hóspede fará do hotel. Muitas vezes, é pelo telefone que é feito o primeiro contacto do hóspede com o hotel. Como tal, da qualidade do contacto dependerá a imagem que se forma do estabelecimento. Assim, o *Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort*, aposta na formação periódica dos colaboradores do atendimento telefónico para que possam transmitir corretamente a imagem da empresa.

⁸ Ribeiro (2014)

4. Relações Públicas e Eventos

Segundo Lampreia (n.d), podem definir-se as relações públicas como o conjunto de atividades destinadas a estabelecer e manter um clima favorável entre uma entidade, pública ou privada, e os seus diferentes públicos. Trata-se de uma técnica de comunicação bastante mais complexa do que pode parecer à *priori*, na qual é tomada em consideração uma divisão em vários públicos. A definição do Instituto Britânico de Relações Públicas é, no entanto, mais completa: “*Entende-se por relações públicas o esforço deliberado planificado, coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e o seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está direta ou indiretamente ligada.*” Nesta definição, observa-se uma referência mais nítida à linha divisória entre público interno e externo de uma organização, que constituem por si, especializações na técnica de relações públicas. As relações públicas podem ser divididas em dois tipos: internas e externas. As relações públicas internas, também chamadas de relações humanas na empresa, funcionam como elo de ligação entre a administração e o pessoal, visando uma boa comunicação interna e a criação de um bom ambiente de trabalho. As relações públicas externas visam, por seu lado, o bom entendimento entre a empresa e os seus diferentes públicos externos (fornecedores, comunidade, consumidores, entre outros) e tudo quanto diga respeito à projeção da imagem desta para o exterior. Por exemplo, no *Praia D’El Rey Marriott Golf & Beach Resort*, a Relações Públicas tem como principal preocupação os proprietários e residentes no *resort*, quer a nível de comunicações, quer a nível de criação de ações e eventos. Uma das principais características das relações públicas é a existência permanente do *feedback*⁹. Com efeito, a comunicação é feita nos dois sentidos, ascendente e descendente, permitindo assim um certo diálogo. Diz-se que a comunicação é ascendente quando vai do público para a empresa (ou dos empregados para a administração) e desce quando tem o sentido inverso, ou seja, da empresa para o público (ou da administração para os empregados). No presente estudo, a Relações Públicas reporta diretamente à administração e estão em constante contacto. Até mesmo aquando da concretização de um evento, envia sempre um *feedback* para a administração. As relações públicas são uma técnica ideal para estabelecer o diálogo entre uma organização e os seus públicos, visando esclarecer estes das políticas e ações que são levadas a cabo.

⁹ Retorno de informação ou, simplesmente, retorno; é um procedimento que consiste em providenciar informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, ou ação executada por esta, com o objetivo de reorientar. <http://www.achando.info/feedback>

A técnica de relações públicas caracteriza-se também por não pretender sugerir e muito menos impor qualquer ideia mas sim informar com objetividade. Lampreia (n.d.)

Segundo o decreto de 23 de Outubro de 1964, publicado no Diário da República Francesa, citado por Lampreia (n.d.):

Artigo 1.º O conselheiro em relações públicas, quer pertença aos quadros de uma empresa, quer esteja estabelecido a título independente, tem por missão conceber e propor às empresas ou organismos que fazem apelo aos seus serviços os meios de estabelecer e manter relações confiantes com o público e informar este das suas realizações e, em geral, de todos os assuntos respeitantes à sua atividade. Esta missão pode igualmente, no interior das empresas, estender-se ao seu pessoal. O conselheiro de relações públicas põe em prática os meios assim preconizados e controla os resultados. As informações que ele fornece devem obrigatoriamente levar a menção da sua origem, ser de uma estreita objetividade e limitar-se à exposição dos factos sem argumentação de propaganda ou publicidade comercial.

Reid & Bojanic (2008) definem as Relações Públicas como um estímulo não pessoal da procura de um produto ou serviço, fornecendo notícias comercialmente significativas sobre o produto ou serviço num meio de publicação ou da obtenção de uma apresentação favorável num meio que não é pago pelo patrocinador. A Relações Públicas da empresa em estudo é uma pessoa que conta com uma vasta carteira de contactos na área da comunicação o que é uma mais-valia no fornecimento de notícias.

O departamento de Relações Públicas e Eventos do *Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort*, fisicamente, encontra-se no departamento de *Marketing*. São áreas distintas mas que, na prática, estão diretamente ligadas. Para reforçar esta ideia, Reid & Bojanic (2008) dizem-nos que as relações públicas devem fazer parte integrante de todo o plano de marketing.

Para qualquer evento, é necessário a criação de material promocional e, o facto de se estar junto ao *marketing*, é uma mais-valia no sentido em que sempre que é necessário algum material acompanha-se ao minuto aquilo que está a ser feito, podendo dar o seu *feedback*. Torna-se ainda mais fácil todo o processo de comunicação entre quem pede e quem executa o trabalho.

A Relações Públicas e Eventos do *resort*, tem como principal objetivo a criação de ações capazes de motivar, principalmente, os residentes. Estes são pessoas quem moram no *resort* e, por conseguinte, procuram distrações.

Aquando da realização de qualquer evento, é importante ter a noção de que, segundo Pedro, Caetano, Christiani & Rasquilha (2005; 13) “O dicionário da língua portuguesa define «evento» como «acontecimento, ocorrência, sucesso», ou seja, um facto que cause impacto e seja razão para notícia.”

Ainda segundo os mesmos autores, o evento deve causar impacto, valendo-se da criatividade antes e durante a sua realização, através de uma promoção e divulgação adequadas.

De entre outros meios utilizados pelo *Praia D’El Rey Marriott Golf & Beach Resort*, para a promoção e divulgação de eventos, o departamento de marketing desenvolveu a criação de *Newsletters* mensais: a *Own News* e a *Silver News*. A *Own News* é uma Newsletter direcionada para residentes e proprietários e a *Silver News* é destinada a todos os clientes do *resort*. Nelas promovem-se eventos e ações de interesse para o público a que se destina.

Segundo Penteado (n.d.) as *Newsletters* são um dos instrumentos de comunicação escrita utilizado pelas Relações Públicas e significa carta informativa. Na prática são um *house-organ*, ou seja, uma publicação da empresa, destinada a um ou vários públicos do seu interesse. O formato das *Newsletters* garante a sua distribuição simplificada e uma leitura rápida. A seleção do material de divulgação constitui também uma especialização técnica jornalística e conferem a esses instrumentos de Comunicação Humana um *status*¹⁰ privilegiado, ao ponto de justificar a sua apreciação individualizada. Esse *status* que as *Newsletters* conferem às empresas é a sua principal vantagem, *status* que projeta a imagem de um certo dinamismo da empresa, do seu espírito atualizado e da importância dos assuntos pelos quais se interessa, ao levá-lo à informação pública.

As *Newsletters* mensais do *resort*, ou seja, a *Own News* e a *Silver News*, são escritas em inglês por uma *copywriter*¹¹, pois o público-alvo é maioritariamente estrangeiro. As mesmas são traduzidas para a versão portuguesa por um dos elementos da equipa de Marketing.

¹⁰ Estatuto ou situação de uma pessoa ou entidade. <http://www.priberam.pt/dlpo/status>

¹¹ Em português significa redator.

5. Estágio Curricular no *Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort*

No âmbito do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, optou-se pela realização de um estágio curricular no *Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort*, nas áreas de Direção de F&B, *At Your Service* e Relações Públicas e Eventos.

Com a realização deste estágio, pretende-se o desenvolvimento de um projeto integro que deverá de ir ao encontro do título do presente relatório: *Melhoria das Operações através dos Recursos Existentes*.

Durante o período de estágio, ambicionou-se que fossem colocados em prática os conhecimentos adquiridos durante o processo de formação académica, especialmente no que respeita à gestão dos departamentos em estudo, e que novas competências e saberes sejam adquiridos.

5.1 Objetivos gerais do estágio

O presente estágio tem como principal objetivo a conclusão do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira.

Paralelamente à conclusão do mestrado, o presente estágio teve como objetivo o desenvolvimento de competências transversais às várias áreas, tais como:

- ✓ Gestão de reclamações;
- ✓ Orientação para o cliente;
- ✓ Planeamento de atividades;
- ✓ Apresentação de soluções;
- ✓ Aplicações informáticas, tais como os programas Ópera e Micros;
- ✓ Comunicação na língua inglesa;
- ✓ Supervisão de equipas;
- ✓ Gestão do tempo;
- ✓ Gestão do *stress*;
- ✓ Trabalho em equipa;
- ✓ Análise de informação e capacidade de sínteses;
- ✓ Estabelecimento de prioridades.

Pretendeu-se ainda com o presente estágio o desenvolvimento de competências técnicas específicas do departamento de F&B, *At Your Service* e Relações Públicas e Eventos.

5.2 Tarefas realizadas

Em cada departamento no qual se estagiou, efetuaram-se tarefas diárias e que permitiram o desenvolvimento das competências propostas nos objetivos gerais do presente estágio. De seguida, serão apresentadas as tarefas realizadas em cada departamento.

5.2.1 Direção de F&B

Durante os três meses de estágio neste departamento, que decorreu de 1 de Novembro de 2013 a 31 de Janeiro de 2014, teve-se a oportunidade de apoiar nas funções de alguns dos elementos que compõem a gestão deste departamento (Assistente de Direção de F&B, Chefe de Compras e *F&B Controller*) obtendo-se assim, um leque alargado de conhecimentos.

Uma ferramenta muito importante na gestão, transversal a todos os departamentos, e a qual se aprendeu a utilizar, é o sistema Ópera. Este sistema permite o acesso a taxas de ocupação, chegadas, partidas, grupos em casa e grupos a chegar, inserir pedidos ao departamento de manutenção, entre muitas outras funcionalidades, derivando estas de departamento para departamento. Para o departamento de F&B, esta ferramenta é muito útil no sentido em que toda a gestão do departamento, a nível de encomendas, gestão de pessoal, disponibilidade de salas, dependem da ocupação do hotel.

Nas funções da *F&B Controller* auxiliou-se, no final de cada mês, na elaboração das reconciliações mensais de F&B. A *F&B Controller* elaborou uma base de dados (Anexo II), que permitia fazer uma análise profunda do departamento, através do inventário. Nesta base de dados consegue-se calcular o *Food Cost*¹², o *Beverage Cost*¹³, o *F&B Cost*¹⁴, o valor (em euros) do inventário, o *stock turnover*¹⁵, as compras, comparações com o ano anterior, entre

¹² Custo da comida. Racio entre o preço de custo e o preço de venda.

¹³ Custo da bebida. Racio entre o preço de custo e o preço de venda.

¹⁴ Custo de comidas e bebidas. Racio entre o preço de custo e o preço de venda.

¹⁵ Rotação das existências em armazém.

outros. É uma ferramenta muito útil e que permite tomar decisões para uma melhoria da gestão do departamento.

Ainda no auxílio das funções da *F&B Controller*, uma das principais responsabilidades foi a verificação diária das guias de remessa da encomenda do fornecedor de pão e bolos, verificar se corresponde ao encomendado ou não e se o preço é o correto. Este controlo surge devido ao facto de se terem detetado algumas lacunas por parte do fornecedor.

Já a nível da operação, ficou-se inculcida da dinamização das reuniões dos 15 *Minutes*. Um conceito utilizado nos *Marriott Hotels & Resorts*, um *standard* exigido pela cadeia, e consistia numa paragem de 15 minutos em todos os departamentos para a discussão de um tema relacionado com as suas funções, com o objetivo de melhorar o serviço e, conseqüentemente, prestar um serviço de excelência. O objetivo da própria cadeia é elevar a arte de bem receber. Aquando do início do estágio no departamento de F&B, a *Marriott Hotels & Resorts* aprofundou este conceito e alterou o *standard*. Este conceito passou a ser o “*Art of Host*” – a arte da hospedagem – em que se continuavam a fazer as reuniões de 15 minutos mas agora noutra formato. Cada dia da semana é destinado a uma ação específica. Define-se um tema geral para a semana em que o dia 1 e 2 são dedicados a como criar ligações pessoais, 3 e 4 – reagir às pistas, 5 e 6 – tornar a experiência espetacular e ao sétimo dia elege-se o “*Brilliantt Best*”. Por exemplo, o tema da semana são as chegadas, no dia 1 discute-se como é que podemos criar ligações pessoais nas chegadas? Discutem-se ideias, põe-se em prática e no dia 2 discutem-se os resultados e, assim sucessivamente. Na tabela 5.2.1.1, poder-se-á observar de uma forma mais clara esta calendarização.

Tabela 5.2.1.1 – Calendarização *Art of Host*

TEMA SEMANAL : CHEGADAS						
Criar ligações Pessoais		Reagir às pistas		Tornar a experiência espetacular		BRILLIANT HOST
DO IT	REVIEW IT	DO IT	REVIEW IT	DO IT	REVIEW IT	

Fonte: elaboração própria

Contudo, cada dia dever-se-ia continuar a discutir um tema diferente relacionado com as funções do dia-a-dia, tal como nas reuniões de 15 minutos que antigamente não eram efetuadas todos os dias nem estavam a ser bem elaboradas.

O *Art of Host* é um *standard* da cadeia *Marriott* que tem como objetivo reforçar a missão e valores da marca através da existência de anfitriões generosos.

Segundo Branco (2014) a *Marriott Hotels* define a sua visão e valores como:

“Marriott Hotels’ vision is to be the leading global premium hotel brand among gen x and y travelers. Through our product, service, and marketing efforts, we are lifting and shifting perception of the brand.

Marriott Hotels believes the modern global traveler deserves a generous host to take care of all the details, allowing our guests the freedom to focus on what they truly care about and to experience the best of what the world has to offer.

Our brand values are dynamic, thoughtful and polished. These ideas are the filter on everything we do from our physical spaces to our service experience.”

Ou seja,

“A Visão da Marriott Hotels é ser a marca líder mundial de hotéis premium entre viajantes das gerações de x e y. Através dos nossos produtos, serviços e esforços de marketing, estamos a elevar e a mudar a percepção da marca.

Os Hotéis Marriott acreditam que o viajante moderno mundial merece um anfitrião generoso para cuidar de todos os detalhes, permitindo aos nossos clientes a liberdade em se concentrar no que eles realmente se preocupam e experimentar o que o mundo tem de melhor para oferecer.

Os valores da nossa marca são ser dinâmicos, atenciosos e refinados. Estes valores são os nossos filtros em tudo o que fazemos nos nossos espaços físicos para a experiência do serviço que prestamos.”

Assim, as reuniões do *Art of Host*, pretendem tornar os colaboradores em anfitriões dinâmicos, atenciosos e refinados.

Ainda neste departamento, aprendeu-se a utilizar o programa *Materials Control*. Esta é uma ferramenta que permite controlar todo o inventário. Inserem-se todas as faturas de matéria-prima recebida e, todos os meses, é inserido neste sistema o inventário físico que existe em todos os *outlets*. Assim, consegue-se analisar o volume de vendas, de compras, desvios, entre muitas outras conclusões. Permite assim, tirar diversos relatórios e fazer filtragens. Por exemplo, quer saber o total de compras de leite efetuadas durante todo o ano. Basta fazer uma filtragem com o nome do artigo e consegue-se ver todas as compras discriminadas por data e fornecedor. Pode-se ainda fazer uma filtragem mais específica, por exemplo, compras de leite efetuadas ao fornecedor X.

Com o decorrer do dia-a-dia, surgiram ainda algumas necessidades de apoio, tais como:

- ✓ Apoio no serviço de pequenos-almoços;
- ✓ Receção de clientes no restaurante;
- ✓ Participação nas reuniões matinais de diretores;
- ✓ Participação na contagem do inventário;
- ✓ Entrega de documentação inerentes às normas de auditoria;

Adquiriram-se assim, muitas competências, especialmente no que diz respeito à gestão e controlo do tempo e liderança de equipas.

5.2.2 At Your Service / PBX

Durante o estágio neste departamento, que decorreu de 1 de Fevereiro a 30 de Abril, adquiriram-se muitas competências ao nível de resolução de problemas. A principal função é, de facto, o atendimento de chamadas internas e externas. Ainda assim, existem outras tarefas que preenchem o dia-a-dia dos operadores de PBX, assim designados pela empresa, existindo 2 turnos de trabalho com tarefas diferentes consoante o turno. Teve-se a oportunidade de efetuar ambos os turnos.

Neste departamento, recebem-se as revistas e jornais para a boutique (loja no *hall* de entrada do hotel), que é aberta e encerrada por um operador de PBX, inserem-se *wake-up calls*¹⁶ no sistema Ópera, faz-se um documento da meteorologia todos os dias para se colocar no lobby e para o *driver*¹⁷ de serviço, faz-se o controlo da boutique (contagem do tabaco, vendas faturadas, fundo de caixa), entrega-se e recolhe-se correio do departamento de *Front Office*, envia-se diariamente um *email welcome letter*¹⁸ a todos os clientes que

¹⁶ Chamadas de despertar. (Mata, 2003; 205)

¹⁷ Condutor de serviço do *shuttle*, ou seja, da carrinha de transporte de clientes dentro do *resort*.

¹⁸ *A letter sent to new subscribers containing a welcome message and a subscription extension offer.* Ou seja, uma *welcome letter* é uma carta enviada (neste caso, um email) aos novos subscritores e contém uma mensagem de boas vindas e uma oferta de extensão da subscrição. <http://www.encyclo.co.uk/define/Welcome%20letter>

efetuaram reserva naquele dia, faz-se a gestão dos *lost & founds*¹⁹, devoluções de revistas e jornais, entre outras tarefas que surgem com as necessidades do dia-a-dia.

Uma das maiores responsabilidades dos operadores desta secção são os pedidos de *room-service*, pois existe muita afluência de chamadas internas e muitas delas com estes pedidos que, só de seguida é que são transmitidos ao F&B. Assim, os operadores de PBX são quem melhor deverá conhecer a carta de *room-service*, pois são eles que têm o primeiro contacto com o cliente. Para além disso, um dos *standards* da cadeia *Marriott* é mesmo o conhecimento de 100% da carta de *room-service*.

Quando era necessário algum apoio na receção, apoiou-se na emissão de chaves de quartos ou na informação de atividades e eventos a decorrer no hotel e na região.

Neste departamento, adquiriram-se, principalmente, competências ao nível da comunicação com o cliente, quer presencialmente, quer por telefone ou por *email*.

5.2.3 Relações Públicas e Eventos

Durante o período de estágio no departamento de Relações Públicas e Eventos, que decorreu de 1 de Maio a 31 de Julho, apoiou-se também em algumas tarefas do Marketing. Na área das relações públicas, adquiriram-se competências ao nível da realização de *press realises*²⁰ e de *clipping*²¹. Estes são dos instrumentos de trabalho muito utilizados na área das relações públicas. Segundo Penteadó (n.d.) os jornais exercem influência mais forte na formação das opiniões do que qualquer outro instrumento de Comunicação em massa. As suas possibilidades de aproveitamento para objetivos de Relações Públicas são bastante amplas e podem apresentar-se, entre outras, sob as seguintes formas: *press realises*, entrevistas, fotografias, editoriais e artigos assinados, reportagens. Uma das atividades normais dos departamentos de Relações Públicas é, de facto, a preparação habitual dos

¹⁹ Termo utilizado para definir o que são os perdidos e achados, ou seja, aquilo que os clientes perdem ou se esquecem no hotel e que são encontrados por alguém que, por sua vez, comunica ao *At Your Service*.

²⁰ Declaração por escrito para a imprensa e pode anunciar uma série de novidades: eventos agendados, promoções pessoais, prémios, novos produtos e serviços, realizações de vendas, entre outros. Podem também ser usados para gerar uma reportagem.

Fonte: [http://pt.wikihow.com/Escriver-um-Press-Release-\(Comunicado-de-
Imprensa\)?utm_source=enwikihow&utm_medium=translatedcta&utm_campaign=translated](http://pt.wikihow.com/Escriver-um-Press-Release-(Comunicado-de-Imprensa)?utm_source=enwikihow&utm_medium=translatedcta&utm_campaign=translated)

²¹ Processo de selecção, recolha e classificação de notícias veiculadas pelos órgãos de comunicação social, segundo critérios predefinidos pelos clientes.

Fonte: <http://www.marktest.com/wap/private/images/logos/Clipping.pdf>

press realises, os quais são enviados pela empresa aos jornais. O aproveitamento dessa matéria pelos jornais depende do seu valor-notícia. Hoje em dia, os meios *online* são também muito importantes na divulgação de notícias. Para um melhor entendimento deste tipo de documento, no Apêndice I observa-se um dos *press realises* elaborados aquando do estágio neste departamento. No Apêndice II, encontra-se ainda um exemplo de *clipping* também elaborado durante o período estágio. É um *clipping* sobre o *Sunset Market*, uma iniciativa inédita do *resort*. Este é um evento que foi pensado e realizado pela Relações Públicas e Eventos, teve a 1ª edição em 2013 e voltou a concretizar-se em 2014, já durante o período de estágio do presente estudo e o no qual se participou em toda a organização do mesmo.

Ao nível dos eventos, ficou-se responsável pela gestão das reservas, apoiar em toda a logística, dar ideias para complementar iniciativas que já têm sido executadas, como é o caso do *sunset market*, fazer pesquisas da concorrência, apresentar planificações de eventos, desde a ideia em si, os departamentos envolvidos, o material promocional necessário até ao orçamento previsto.

Durante o período de estágio neste departamento, apoiou-se ainda nas traduções mensais das Newsletters escritas pela Copywriter.

5.3 Evolução cronológica

Neste subcapítulo pretende-se apresentar ao leitor, de uma forma mais clara, a evolução do presente estágio.

O estágio iniciou no departamento de Direção de F&B de 1 de Novembro de 2013 a 31 de Janeiro de 2014. A 1 de Fevereiro de 2014 iniciou-se o estágio no departamento de AYS que decorreu até 30 de Abril de 2014. O estágio terminou no departamento de Relações Públicas e Eventos, onde se estagiou de 1 de Maio de 2014 a 31 de Julho de 2014.

Para uma melhor perceção, na tabela 5.3.1 poderá observar a evolução cronológica do mesmo.

Tabela 5.3.1 - Evolução cronológica do estágio

Departamento	Nov.13	Dez.13	Jan.14	Fev.14	Mar.14	Abr.14	Mai.14	Jun.14	Jul.14
Direção de F&B									
At Your Service									
PR & Eventos									

Fonte: elaboração própria

6. Desafio: Melhoria das operações através dos recursos existentes

Durante a realização do presente estágio, propôs-se ao desenvolvimento de um desafio – a melhoria das operações através dos recursos existentes.

Em cada departamento, procurou-se encontrar formas que permitissem uma melhoria nas operações inerentes ao departamento em questão, através da utilização de recursos existentes na empresa.

Segundo Lisboa e Gomes (2008;16) “*O objetivo fundamental da gestão de operações é garantir a transformação eficaz dos recursos (inputs) em produtos ou serviços (outputs). [...]*”. Assim, pretende-se mostrar com o presente capítulo, como é possível através dos recursos da empresa melhorar a gestão da operações e, conseqüentemente, dos produtos e serviços.

De seguida apresentam-se os benefícios do presente estudo e os procedimentos utilizados em cada departamento em análise (Direção de F&B, AYS e Relações Públicas e Eventos) e que permitiram sustentar este estudo.

6.1 Benefícios

A melhoria das operações que se propôs efetuar no *Praia D’El Rey Marriott Golf & Beach Resort*, pretendem-se ser um benefício para empresa, no sentido em que, a melhoria contínua dos produtos e serviços / operações conduz a melhorias da qualidade que se poderão revelar num grande trunfo para a empresa. Para reforçar esta teoria, segundo Lisboa e Gomes (2008, 35) “*Os benefícios resultantes de um processo de melhorias contínuas, ao originarem melhorias na qualidade dos produtos ou serviços, fazem com que os clientes se tornem mais leais à empresa, aumentando a procura pelos produtos e sendo até, muitas vezes, pouco sensíveis a pequenos aumentos no preço.*” Assim, as empresas devem procurar sempre uma melhoria das operações para que, conseqüentemente, melhorem a qualidade dos produtos e serviços.

A melhoria das operações pode ser ainda benéfica para a empresa no sentido em que torna os colaboradores mais motivados nas suas funções. Os colaboradores são o recurso mais importante numa empresa, pois são eles que lidam com o cliente. Assim, é extremamente

importante ter colaboradores motivados, para que possam tornar a experiência do cliente numa boa experiência. Por exemplo, segundo Walker (2002) muitos hóspedes chegam ao hotel depois de enfrentar longas e cansativas viagens. Naturalmente, desejam ser recebidos com um sorriso amigável e uma sincera mensagem de boas-vindas. Se um deles vive uma experiência negativa, agirá desconfiadamente em relação a qualquer outro departamento. Um colaborador desmotivado ou com falta de conhecimentos, pode assim influenciar a imagem de todo o hotel.

O presente desafio pretende assim ser benéfico para a empresa, tendo em conta, que pretende motivar e alargar o leque de conhecimentos dos colaboradores.

É ainda benéfico no sentido em que pretende a utilização de recursos existentes como ferramenta da melhoria das operações. Utilizando os recursos existentes a empresa não tem custos, ou quase nenhuns, na melhoria das operações que, conseqüentemente, vão melhorar os produtos ou serviços e a satisfação do cliente.

6.2 Objetivos

Segundo Rutherford (2004; 167) “*Os hotéis são instituições complexas que são divididas em áreas operacionais [...]. Essas divisões interagem de todas as maneiras, durante as 24 horas do dia, para produzir uma experiência de qualidade para os hóspedes.*” Um dos objetivos do presente desafio e, talvez, um dos principais, é, sem dúvida, melhorar a experiência, não só do hóspede, mas também do residente no *resort* ou do visitante, através de uma melhoria das operações.

De uma forma sucinta, os objetivos do presente desafio poderão ser sintetizados da seguinte forma:

- ✓ Identificar falhas em cada departamento que possam ser melhoradas através da utilização de recursos existentes na própria empresa;
- ✓ Melhorar a experiência do cliente através de pormenores que podem fazer a diferença;
- ✓ Alargar o leque de conhecimentos de colaboradores com menos formação, para que possam melhorar a experiência do cliente;
- ✓ Motivar eventuais colaboradores desmotivados;
- ✓ Mostrar como se podem aproveitar recursos da empresa para melhorar a operação;

De seguida, apresentam-se os procedimentos que se efetuaram em cada departamento.

6.3 Procedimentos

Em cada departamento em estudo, ou seja, Direção de F&B, AYS e RP e Eventos, detetaram-se falhas e propuseram-se metodologias de melhoria, através de recursos existentes ou com mínimos custos.

Para uma correta perceção, este subcapítulo encontra-se dividido por departamento, em que cada ação desenvolvida em cada um teve resultados que permitiram observar uma melhoria das operações e que são também apresentados neste capítulo.

6.3.1 Direção de F&B

No departamento de F&B verificou-se uma falha no controlo do fornecedor de pão e bolos, que cometia excessivos erros nas suas prestações de serviço. Esta falha pode ter causas na operação e é, facilmente, corrigida com recursos existentes. Será apresentada no subcapítulo 6.3.1.1 a metodologia aplicada bem como os resultados obtidos.

As reuniões do *Art of Host* não eram realizadas, neste departamento, ou apenas realizavam de vez em quando. Este é um *standard* da cadeia *Marriott*, devia ser cumprido a 100% e visa a obtenção de anfitriões dinâmicos, refinados e atenciosos, o que é uma vantagem para a própria empresa. Assim, no subcapítulo 6.3.1.2 demonstra a metodologia aplicada para a correção desta falha e, conseqüentemente, para a melhoria da operação, em que apenas se utilizaram recursos da empresa.

O Chefe de Compras não utilizava o programa MC como ferramenta de análise de compras, sendo que esta é uma das suas melhores ferramentas de trabalho. No subcapítulo 6.3.1.3 apresentam-se alguns resultados obtidos através da utilização deste programa e que, caso o Chefe de Compras usasse a mesma, já poderia ter efetuado estas análises muitas vezes e, possivelmente, fazer melhores negócios que, conseqüentemente, afetam a operação.

6.3.1.1 Controlo de fornecedor de pão e bolos

O fornecedor de pão e bolos cometia alguns erros e sugeriu-se à *F&B Controller* o desenvolvimento de uma ferramenta que permitisse analisar facilmente e diariamente todas as guias de remessa deste fornecedor, para que todos os erros fossem detetados e reclamados no próprio dia.

Como este é um fornecedor que fornece o hotel todos os dias, pensou-se em criar uma tabela de fácil acesso e que permitisse controlar facilmente todas as encomendas e todas as entregas diárias.

Assim, com uma base de dados de produtos comprados a este fornecedor (criada em função do histórico), tabela 6.3.1.1.1 e criou-se uma tabela interativa de controlo entre o encomendado e o recebido, tabela 6.3.1.1.2, que está ligada à base de dados. Na base de dados, inseriu-se todos os itens encomendados a este fornecedor, coluna 1, o preço unitário, coluna 2, o preço unitário com IVA, coluna 3, a percentagem de IVA, coluna 4, e o código de cada item, coluna 5.

Tabela 6.3.1.1.1 - Base de dados produtos do fornecedor pão e bolos

Item	PU	IVA	PU c/ IVA	Código
Produto A	0,12	0,06	0,1272	01
Produto B	0,35	0,06	0,371	80
Produto C	0,25	0,06	0,265	31

Fonte: elaboração própria

Na tabela interativa (6.3.1.1.2), aquando da receção do fornecedor, insere-se a data de receção de cada artigo, coluna 1 e o número da guia de remessa, coluna 2. A quantidade recebida (coluna 3) e o item, coluna 4, são automaticamente preenchidos aquando do preenchimento da tabela que se encontra noutra folha de excel, onde o chefe de cozinha ou o ecónomo, insere a encomenda e que são automaticamente transportados para a tabela 6.3.1.1.2, Todos os outros campos são também preenchidos automaticamente, através da base de dados.

Tabela 6.3.1.1.2 – Tabela Interativa controlo fornecedor pão e bolos

Data	Guia Remessa	Quant.	Item	Code	PU	IVA	Total	Total c/IVA
2	4552	4	Produto A	29	1,3	0,06	5,2	5,512
2	4552	2	Produto B	26	1,35	0,06	2,7	2,862
2	4552	3	Produto C	27	0,55	0,06	1,65	1,749

Fonte: elaboração própria

Assim consegue-se analisar se as quantidades recebidas correspondiam àquelas encomendadas pela cozinha e se o preço a ser faturado correspondia ao preço certo. Esta tabela permite assim detetar erros rapidamente e não apenas quando já é emitida uma fatura ou simplesmente não serem detetados os erros, como acontecia frequentemente. A guia de remessa a que corresponde o erro é assinalada e entregue no departamento financeiro para que seja reclamada ao fornecedor.

A realização desta tabela foi, de facto, bastante benéfica para a *F&B Controller* pois o fornecedor de pão e bolos cometia constantemente erros na entrega de produtos. Muitas vezes, por exemplo, eram encomendadas 20 unidades de determinado produto e eram entregues apenas 10. Acontecia também, por exemplo, na guia de remessa faturarem 0,20 cêntimos por unidade e, numa outra vez, essa mesma unidade vir faturada a 2,00€. Estes são erros que se não fossem detetados no próprio dia, poderiam não vir a ser detetados e acabava-se por pagar valores diferentes daqueles que, hipoteticamente, deveriam ser faturados. Este sistema continua a ser utilizado pela *F&B Controller* e pelo chefe de cozinha ou o ecónomo, tendo-se notado uma diminuição significativa dos erros deste fornecedor.

Com os recursos da empresa, conseguiu-se uma melhoria no controlo de um fornecedor que, conseqüentemente cometia erros e, ao mesmo tempo, melhorou-se a operação, pois muitos desses erros influenciavam o bom decorrer da operação.

Recursos Utilizados:

✓ *Microsoft Excell* – Recurso da Empresa;

✓ Colaboradores que utilizavam a ferramenta;

6.3.1.2 *Art of Host*

Para a dinamização das reuniões do *Art of Host*, decidiu-se fazer um calendário mensal com temas úteis e importantes na prestação e na qualidade do serviço. Verificou-se que podia ser uma mais-valia discutirem-se temas relacionados com o serviço de vinhos e com as relações interpessoais e, como tal, calendarizou-se uma semana dedicada ao serviço de vinhos, com temas como servir vinhos, a carne e os vinhos, o peixe e os vinhos e outra dedicada às relações interpessoais, como receber o cliente, satisfação vs expectativas, lidar com reclamações.

Efetuuou-se um estudo exausto de todos os vinhos e pratos dos diversos *outlets* de F&B e fizeram-se combinações entre alguns vinhos e pratos das cartas. Realizaram-se *flyers*²² informativos para o pessoal de serviço e os mesmos foram corrigidos por um enólogo²³.

Realizou-se também um documento informativo muito dinâmico e conciso sobre como servir vinho branco, tinto, rosé, vinho em berço, como apresentar a lista de vinhos e como proceder aquando da troca de vinho. Nos apêndices III a IX poderá observar todos os documentos elaborados e discutidos nas reuniões com os colaboradores deste departamento.

Nos temas diários, o serviço de vinhos foi, de facto, aquele em que se verificou um maior impacto. Alguns empregados, maioritariamente aqueles que pertenciam à equipa há pouco tempo, não sabiam apresentar e servir corretamente um vinho e alguns também não sabiam o que era um berço. Por exemplo, a pessoa que é responsável pelos mini bares, já trabalha na empresa há alguns anos e sempre exerceu a mesma função. Contudo, por vezes, é necessário que se substitua algum empregado de mesa ou bar aquando dos períodos de refeição. Assim, torna-se importante que esta pessoa também saiba exercer a função para a qual vai substituir. A nível de vinhos, o seu conhecimento era muito reduzido e não conhecia as regras de servir um vinho. Após as várias reuniões focadas no serviço de vinhos este colaborador ficou com um conhecimento muito mais amplo e, curiosamente, dias depois teve de servir um vinho, função a qual já conseguiu executar sozinho sem solicitar ajuda a colegas. É muito importante que toda a equipa de F&B conheça as funções dos vários *outlets* pois neste departamento todos devem ser polivalentes.

²² Panfleto de dimensões menores utilizado para promover eventos. <http://www.achando.info/flyers>

²³ Enólogo Miguel Móteo da Quinta do Sanguinhal e docente na Escola Superior de Turismo e Tecnologias do Mar

Optou-se por eleger sempre a melhor ideia da semana, ou seja, o *brilliant best*, com a oferta de uma estrela que se colocava num *placard* (figura 6.3.1.2.1) todas as semanas, a fim de os colaboradores quererem ter ideias brilhantes para ganharem uma estrela. No quadro estão colocados os nomes de todos os colaboradores da equipa de F&B e algumas fotografias, e quando alguém é eleito com a melhor ideia da semana, recebe uma estrela em frente ao seu nome. No final do mês, quando obtiver mais estrelas, receberá algum incentivo.

Esta é uma técnica de estímulo à motivação de quererem fazer cada vez melhor e, conseqüentemente, melhorarem as suas competências.

Figura 6.3.1.2.1 – *Brilliant Bests*



Fonte: elaboração própria

O facto de os colaboradores serem premiados com uma estrela quando têm a melhor ideia da semana funcionou muito bem, pois notou-se uma enorme motivação em ter novas ideias para ser o vencedor da semana. Como em qualquer função, o ponto fulcral para a correta execução das funções é a motivação e, neste caso, conseguiu-se captar a motivação da maior parte dos colaboradores.

Para além de este ser um *standard* da cadeia *Marriott*, um Diretor de F&B deve incentivar o aperfeiçoamento dos colaboradores de F&B. Segundo Walker (2002) o Diretor de F&B “deve

avaliar continuamente o desempenho e incentivar o aperfeiçoamento do pessoal da divisão de alimentos e bebidas.”

Os colaboradores de F&B passaram a dar mais importância a pormenores muito importantes no atendimento ao cliente. O principal objetivo desta iniciativa é elevar a arte de bem receber, e este foi, sem dúvida, bem-sucedido.

O principal resultado obtido com estas reuniões e *standards* de serviço foi sem dúvida colaboradores com um maior conhecimento e motivação. Colaboradores motivados têm um maior sucesso nas suas funções.

Já segundo Sassoon, citado por Pais em Moser (2002;14) “*o único lugar em que o sucesso vem antes de trabalho é no dicionário.*» *De facto, sucesso não exige explicação: sucesso é amar o seu trabalho.*” Aumentando o leque de conhecimentos dos colaboradores e a sua motivação, aumentamos o seu sucesso e, conseqüentemente, melhora-se a operação em si, utilizando apenas os principais recursos da empresa: colaboradores.

Hoje em dia, estas reuniões continuam a ser executadas pela Secretária do Assistente de F&B e nos mesmos moldes.

Recursos Utilizados:

- ✓ Placard de cortiça
- ✓ Folhas;
- ✓ Tinteiros;
- ✓ Colaborador que dinamiza as reuniões

6.3.1.3. Análise Compras

O Chefe de Compras não utilizava o programa *Materials Control* como ferramenta de trabalho para a elaboração de análises de compras. Assim, decidiu-se desenvolver uma análise das compras efetuadas em 2012 e 2013, com a utilização de um recurso existente, o MC.

O hotel trabalha com vários fornecedores, mediante o tipo de produto, as promoções, as parcerias estabelecidas, os objetivos propostos a cumprir, entre outros.

Por uma questão de confidencialidade, não poderão ser citados no presente relatório, nomes de fornecedores e valores de compras. Como tal, foram atribuídos nomes e valores fictícios para apresentação neste relatório.

Com o estudo efetuado às compras, numa visão mais geral, conseguiu-se perceber a que fornecedores se efetuaram mais compras no ano de 2013 e, qual a diferença de valor de um ano para o outro. Na tabela 6.3.1.3.1 podem observar-se os resultados obtidos.

Tabela 6.3.1.3.1 – Total compras 2012/2013

Fornecedor	2012	2013	Diferença
Fornecedor A	191.153,59 €	184.668,93 €	- 6.484,66 €
Fornecedor B	103.720,18 €	163.867,02 €	60.146,84 €
Fornecedor C	96.181,14 €	95.804,35 €	- 376,79 €
Fornecedor D	68.446,71 €	61.735,50 €	- 6.711,21 €
Fornecedor E	37.392,11 €	28.277,64 €	- 9.114,47 €
Fornecedor F	49.875,87 €	24.763,75 €	- 25.112,12 €
Fornecedor G	17.901,62 €	23.733,72 €	5.832,10 €
Fornecedor H	21.711,47 €	22.583,54 €	872,07 €
Fornecedor I	19.437,81 €	20.072,37 €	634,56 €
Fornecedor J	22.073,67 €	19.727,32 €	- 2.346,35 €
Fornecedor K	40.768,44 €	19.110,30 €	- 21.658,14 €
Fornecedor L	13.367,95 €	13.335,73 €	- 32,22 €
Fornecedor M	17.422,40 €	20.003,30 €	2.580,90 €
Fornecedor N	7.434,58 €	10.846,27 €	3.411,69 €
Fornecedor O	10.446,36 €	10.248,10 €	- 198,26 €
Fornecedor P	6.935,66 €	6.922,13 €	- 13,53 €
Fornecedor Q	5.879,30 €	5.253,36 €	- 625,94 €
Fornecedor R	5.385,54 €	5.148,40 €	- 237,14 €
Fornecedor S	20.803,12 €	4.142,37 €	- 16.660,75 €
Fornecedor T	2.166,16 €	1.610,03 €	- 556,13 €
TOTAL	758.503,68 €	741.854,13 €	- 16.649,55 €

Fonte: elaboração própria

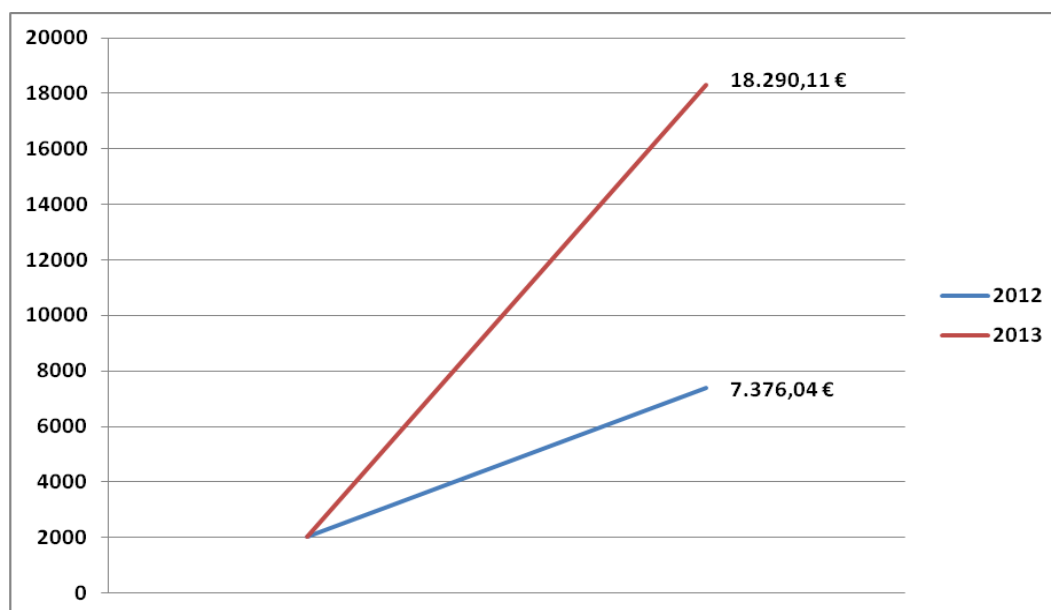
Com esta análise, apresentou-se também ao chefe de compras a que fornecedores se aumentaram as vendas, de 2012 para 2013, e as respetivas percentagens de aumento:

- Fornecedor B + **57.99%**
- Fornecedor G + **32.58%**;
- Fornecedor H + **4.02%**;
- Fornecedor I + **3.26%**;
- Fornecedor M + **14.81%**;
- Fornecedor N + **45.89%**;

Verificou-se ainda que existiu um decréscimo de 16,649.55€ de 2012 para 2013 no Total de Compras de produtos consumíveis;

Ainda, no programa MC, fazendo uma filtragem com o item “bebidas” concluiu-se que, comprou-se em maior quantidade ao Fornecedor A e ao Fornecedor E. No gráfico 6.3.1.3.1 observa-se a evolução de compras de 2012 para 2013 do Fornecedor A e no gráfico 6.3.1.3.2 do Fornecedor E.

Gráfico 6.3.1.3.1 – Evolução Compras Bebidas Fornecedor A



Fonte: elaboração própria

Verifica-se que o Fornecedor A, para além de ser um dos fornecedores a quem se compraram mais bebidas, sofreu também um aumento muito significativo no valor de compras de 2012 para 2013. Com estes dados, o chefe de compras pode sempre tentar uma renegociação de preços com o Fornecedor A, pois tem aumentado as compras a nível de bebidas.

Gráfico 6.3.1.3.2 – Evolução Compras Bebidas Fornecedor E

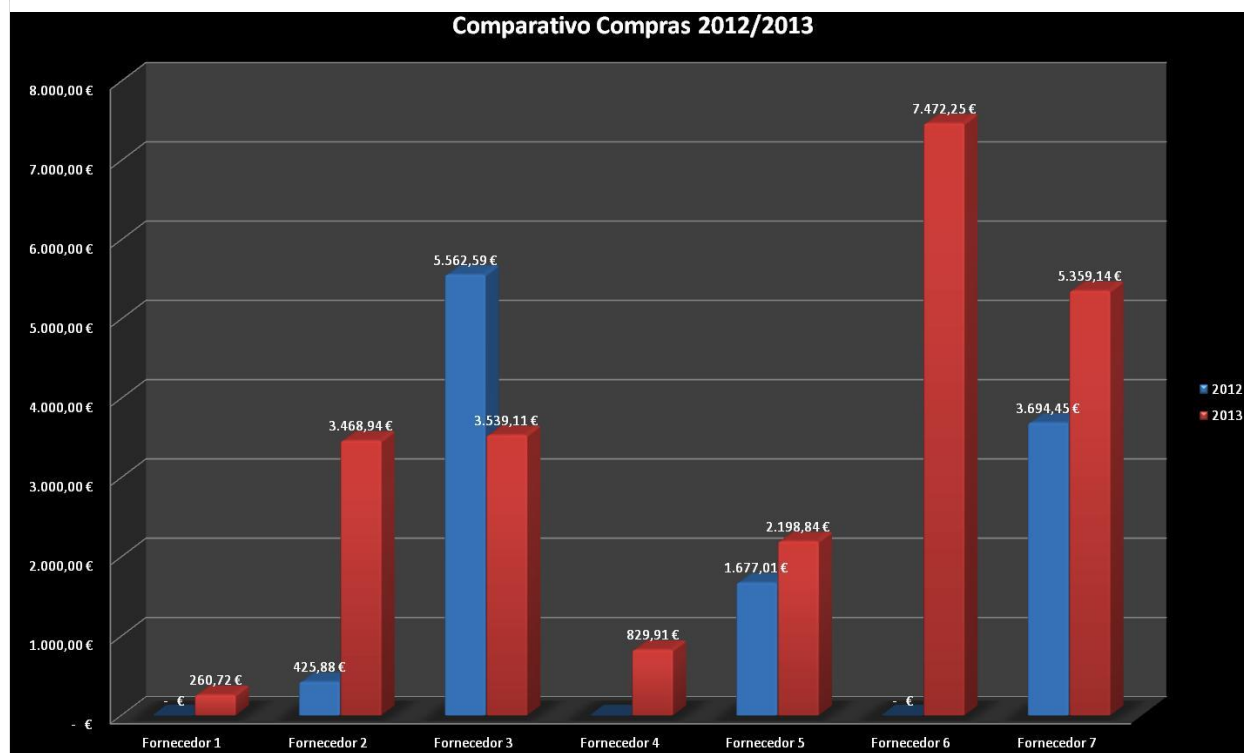


Fonte: elaboração própria

O Fornecedor E, embora tenha sido também um dos fornecedores a quem se comprou mais bebidas, sofreu um decréscimo no valor de compras de 2012 para 2013. O chefe de compras ao não utilizar a ferramenta MC (um recurso da empresa) não consegue aperceber-se facilmente de oscilações de preços e se está a optar pelas melhores escolhas.

A nível de loiças, o hotel também funciona com diversos fornecedores. No gráfico 6.3.1.3.3. observa-se a evolução de compras de loiças de 2012 para 2013.

Gráfico 6.3.1.3.3 – Comparativo compras loiças



Fonte: elaboração própria

Conclui-se que praticamente se aumentaram as compras a todos os fornecedores com exceção do fornecedor 3. Este aumento pode ter que ver com a necessidade de renovação de alguns artigos de loiça e também vantagens nos preços de fornecedores em que em 2012 não se comprou nenhum artigo.

Neste estudo, foram realizadas ainda análises mais profundas por artigo, *top 10* de fornecedores, *top 10* de artigos de cada fornecedor, entre outros. Contudo, não são apresentados no presente relatório todos estes estudos por uma questão de confidencialidade. Estas análises deverão ser realizadas periodicamente, de 6 em 6 meses ou, pelo menos, de um ano para o outro pois consegue-se ter uma clara noção das compras efetuadas e adotar estratégias, por exemplo, de renegociação ou troca de fornecedor.

O estudo efetuado às compras foi detalhadamente explicado ao chefe de compras que passará a utilizar o programa MC como ferramenta para a elaboração de análises. Para reforçar a ideia de que o Chefe de Compras deve fazer análises regulares de compras e estudos de mercado, segundo Quintans (1988) o Chefe de Compras deverá proceder regularmente à pesquisa dos mercados fornecedores com vista à obtenção da melhor qualidade pelo melhor preço. Deverá ainda garantir fornecedores que se obriguem a fornecer o hotel com os melhores artigos aos melhores preços. Com a realização de análises de compras efetuadas a cada fornecedor, consegue-se debater e renegociar preços com o fornecedor. Através dos próprios recursos, neste caso o programa MC, conseguem-se tirar conclusões que permitem uma melhor gestão do departamento de compras. O chefe de compras deverá ainda ter em conta que, para uma Gestão pela Qualidade Total²⁴, deverá negociar com um menor número possível de fornecedores – só os melhores! Lisboa e Gomes (2008).

Recursos Utilizados:

- ✓ Programa MC;
- ✓ *Microsoft Excell*;
- ✓ Colaborador para efetuar análises.

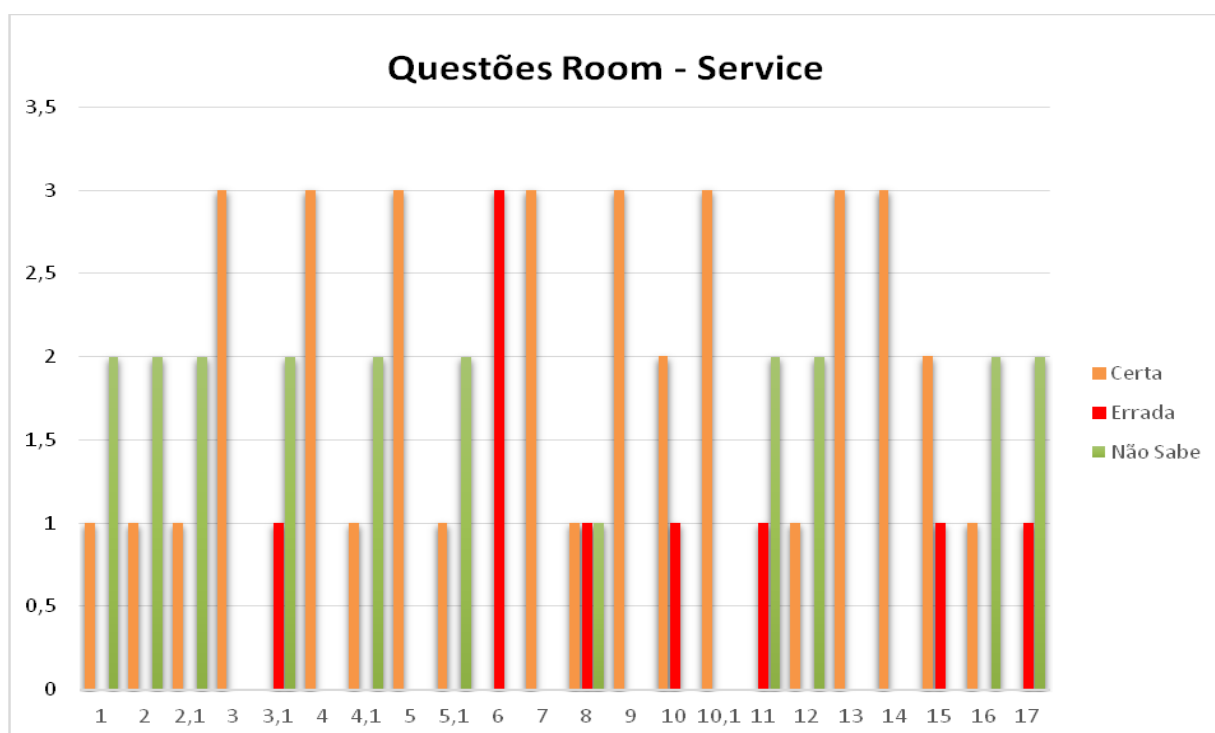
²⁴ Segundo Gomes e Lisboa (2008; 30) “A Gestão pela Qualidade Total diz respeito a todos os processos inerentes ao funcionamento de uma organização que contribuem direta ou indiretamente para a qualidade do produto ou serviço de acordo com as exigências do cliente.”

6.3.2 AYS / PBX

No departamento de AYS / PBX, detetou-se que, aquando dos pedidos de *room-service*, existem algumas lacunas no conhecimento exausto desta carta e decidiu-se assim avaliar os conhecimentos dos operadores desta secção, a fim de mostrar que é necessário melhorar esta operação. Optou-se pela aplicação de um questionário (Apêndice X). O questionário é composto por 22 questões e foi aplicado aos 3 operadores em dias diferentes. Assim, simulou-se ser um cliente que tem a carta de *room-service* no quarto e deseja fazer um pedido, colocando muitas questões que não entende na própria carta, a fim de avaliar as suas capacidades. O Operador de PBX respondia (resposta certa ou errada) ou solicitava que aguardasse em linha pois tinha que confirmar com o chefe de cozinha (resposta não sabe). Nesta situação, os Operadores de PBX também podiam consultar o *dossier* de fichas técnicas pois é um método muito utilizado aquando de uma chamada. Ainda assim, este *dossier* não está completo e muitas das fichas técnicas também não estão completas e as imagens são pouco perceptíveis.

Após a avaliação dos questionários, verificou-se que, como se pode observar no gráfico 6.3.2.1, os três operadores acertaram apenas 8 perguntas em comum e todos erraram uma pergunta em comum (pergunta n.º6). Das restantes perguntas, três ninguém acertou e 10 variaram entre o certo, errado e não sabe.

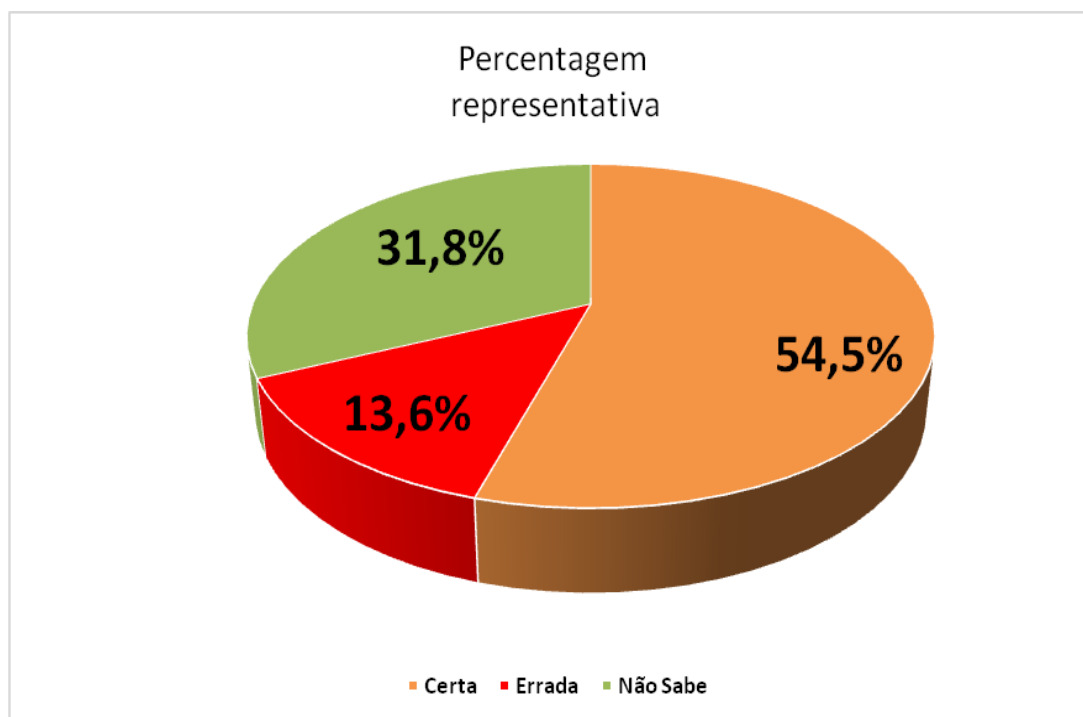
Gráfico 6.3.2.1 – Resultados das questões aplicadas aos operadores de PBX



Fonte: elaboração própria

No gráfico 6.3.2.2 observa-se que, no questionário aplicado de avaliação de conhecimentos da carta de *room-service*, obteve-se um total de 54,5% de respostas certas, 31,8% de respostas não sabe (ou seja, em situação de conversa telefónica com o cliente, o operador coloca o cliente em linha de espera, telefona para a cozinha e retira a sua dúvida) e 13,6% de respostas erradas.

Gráfico 6.3.2.2 - Percentagem representativa das respostas dadas pelos operadores de PBX



Fonte: elaboração própria

Estes resultados não demonstram um cenário nada positivo, pois 54,5% de respostas certas é um número muito díspar daquilo que é exigido pela marca – 100%. As respostas erradas conjuntamente com as respostas “não sabe” demonstram falta de conhecimento e, neste estudo, representam 45,4%.

Para além disso, este facto transmite sempre uma má imagem / falta de conhecimento ao cliente, o que pode ter consequências que não são controláveis, como por exemplo, o passa – palavra negativo. Para reforçar estas consequências, segundo Walker (2002) dificilmente alguém se sentiria seguro para comprar um carro de um vendedor que não soubesse nada sobre o seu funcionamento. Da mesma forma, os clientes sentem-se incomodados em pedir refeições a alguém despreparado para esclarecer-lhes o que quer que seja sobre os produtos da carta.

Este problema poderia e devia ser resolvido pela organização, sendo que, uma das formas encontradas para o resolver e, decerto, a mais eficaz, seria a realização de um *taste panel*²⁵ de toda a carta de *room-service* para os Operadores de PBX.

Esta medida não tem custos muito elevados, apenas com a matéria-prima, e os seus resultados poderão fazer a diferença.

Este projeto foi apresentado ao departamento de recursos humanos pelo que o mesmo solicitou a concretização de um *taste panel* ao chefe de cozinha, para que assim se pudesse corrigir uma falha através dos recursos da empresa. A dinamização do *taste panel* é apresentada no subcapítulo 6.3.2.1.

6.3.2.1 Taste Panel Carta Room-Service

O *taste panel* realizou-se a dia 2 de Abril, dividido em dois turnos, o da manhã e o da tarde. Estiveram presentes não só os Operadores de PBX, como todos os colaboradores do *Front Office*, pois muitas das vezes quer um rececionista quer um bagageiro também poderá ter de atender chamadas e, caso seja um pedido de *room-service*, também deverá ter formação para o fazer.

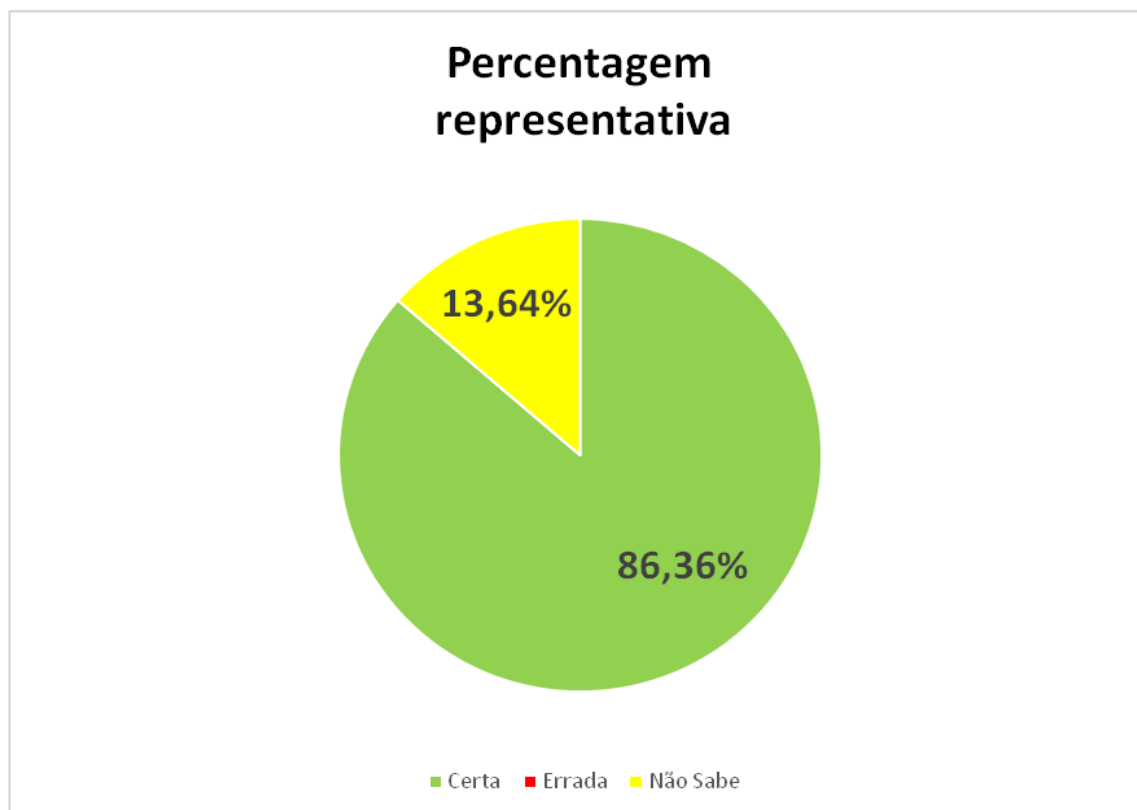
O chefe de cozinha explicou pormenorizadamente cada prato, desde os ingredientes a métodos de confeção e apresentação no prato, alergénicos, entre outros, e todos os colaboradores tiveram oportunidade de provar cada prato.

Para verificar se a realização do *taste panel* tinha sido de facto benéfica para o aumento dos conhecimentos, dos Operadores de PBX, da carta de *room-service*, foi aplicado o mesmo questionário que se aplicou antes do *taste panel*, aos mesmos operadores de PBX e os resultados foram bastante agradáveis.

²⁵ Group of persons having the joint duty to taste a product in order to determine factors relating to its flavors. Ou seja, Grupo de pessoas que se juntam para saborear um produto, a fim de determinar os fatores relacionados com os seus sabores. <http://quizlet.com/7020836/sensory-characteristics-flash-cards/>

No gráfico 6.3.2.1.1 observa-se que no total obteve-se 86,36% de respostas certas, 13,64% de respostas não sabe e 0% de respostas erradas, das respostas aos questionários aplicados após a realização do *taste panel*.

Gráfico 6.3.2.1.1: Percentagem representativa das respostas ao questionário após *taste panel*



Fonte: elaboração própria

Os operadores desta vez acertaram 15 perguntas e continuam a existir algumas dúvidas na pergunta 3.1, 10, 11, 12, 15 e 17. Ainda assim, já não se verifica nenhuma resposta errada o que é um resultado excelente.

Os resultados apresentados demonstram que a medida tomada, ou seja, a realização de *taste panels*, foi bastante eficaz melhorando, significativamente, o conhecimento dos operadores de PBX em relação aos pedidos de *room-service*.

Para sustentar este estudo, salienta-se o facto de que, durante o período de estágio no AYS, o hotel foi auditado por uma auditora da cadeia *Marriott* e um dos *standars* avaliados foi mesmo o processo de pedidos de *room-service*. A auditora ligou para o *At Your Service*, efetuou um pedido de *room-service* e colocou várias dúvidas a fim de avaliar o conhecimento do operador. Para além do conhecimento profundo da carta, os operadores

também têm outros *standards* a cumprir aquando de um pedido de *room-service*, os quais também foram avaliados pela auditora, como por exemplo, repetir pelo menos três vezes o nome do cliente durante a chamada.

Ficou assim decidido que em cada alteração que seja efetuada na carta de *room-service* será elaborado um *taste panel* onde estarão presentes os operadores de PBX.

Esta medida, vai mais uma vez de encontro aos *standards* da própria cadeia, os quais deviam ser cumpridos a 100% para que possam ir de encontro às exigências da marca à qual se paga uma franquia para utilizar a marca. Segundo Walker (2002) o franqueado (hotel em estudo) tem a exigência de atender a todos os padrões estabelecidos pelo franqueador (*Marriott Hotels & Resorts*).

Verifica-se nesta situação uma clara melhoria da operação do departamento de PBX, tendo-se utilizado apenas os próprios recursos do hotel.

Recursos Utilizados:

- ✓ Matéria-prima para a confeção de pequenas porções de todos os pratos da carta de *room-service*;
- ✓ Chefe de Cozinha + 1 cozinheiro;

6.3.3 Relações Públicas e Eventos

Tendo o presente desafio como principal objetivo a melhoria das operações através dos recursos existentes, neste departamento, após uma avaliação do que poderia ainda ser feito, verificou-se que se poderia desenvolver um projeto muito útil, num espaço em desuso, o *Resort Information Office*. Este projeto é detalhado no subcapítulo 6.3.3.1.

Verificou-se ainda que, como Relações Públicas e, tendo como público-alvo os residentes do *resort*, não era feita uma divulgação dos eventos a decorrer na região e este poderia ser um serviço extra para o cliente, sem ter de recorrer a recursos externos à empresa. O projeto é apresentado no subcapítulo 6.3.3.2.

6.3.3.1 *Resort Information Office*

Tal como no hotel existe um *conciierge*²⁶, pensou-se em criar uma espécie de *Resort Conciierge*. Pensou-se em toda a logística, apresentou-se o projeto ao Diretor de Operações (detentor daquele espaço) e à Relações Públicas, supervisora, e o mesmo foi aprovado.

Existia um espaço inutilizado, situado à entrada do *Club House*, o coração do *resort*, e que deveria ser aproveitado. É uma sala pequena, toda ela vidrada e que se encontrava completamente vazia.

Solicitou-se assim, uma secretária que se encontrava num espaço em desuso, pediu-se um telemóvel destinado a ser o “*Blue Number*”, arranjou-se algum material decorativo e uns acrílicos para colocar nos vidros do espaço. De seguida, criou-se um *dossier* onde se compilou toda a informação do *resort* e hotel, desde contactos, horários de funcionamento de cada *outlet*, serviços disponíveis, eventos no Praia D’El Rey, eventos na região Oeste, horários do *shuttle*, preços, ou seja, toda a informação necessária para responder a qualquer dúvida que possa surgir de um cliente. A ideia é mesmo quando não conseguir resolver a situação, conseguir encaminhar o cliente para quem pode fazê-lo.

Definiu-se um dia da semana para estar presente no espaço, ou seja, no *Resort Information Office*, quartas – feiras e, nesse dia, para além de apoiar o cliente nas suas necessidades, aproveita-se a oportunidade para, paralelamente, divulgar os eventos que se estão a organizar. Nos restantes dias, o telemóvel está disponível 24 horas por dia.

Nos acrílicos expostos no espaço, afixasse informação sobre eventos, torneios de golfe, meteorologia para a semana, entre outros.

Este é um projeto que tem como principal objetivo a oferta de um serviço extra ao cliente, que o permite saber qualquer tipo de informação num só espaço ou numa só chamada. Um serviço personalizado e que continua em funcionamento.

O projeto foi, de facto, ao encontro dos resultados esperados, pois funcionou, e continua a funcionar, muito bem. Quer proprietários, quer clientes hotel, clientes em casas alugadas ou até visitantes, utilizam muitas vezes o *Blue Number* para colocarem variadíssimas questões. É um serviço que facilita imenso o cliente, no sentido em que permite a este esclarecer qualquer dúvida sem ter que se deslocar ou fazer diversas chamadas para conseguir

²⁶ *Conciierge* significa porteiro. Os hotéis adoptam esta terminologia para designar um sector específico do *Front Office*. Esse sector atende a qualquer pedido especial de um hóspede, como: reservas em restaurantes, pequenas compras, lavandaria, serviços de massagem, entre outros.
Fonte: <http://amigoshoteleiros.wordpress.com/2007/12/24/o-que-e-conciergerie-e-conciierge/>

resolver um assunto. Por exemplo, no *resort*, durante este Verão, criou-se um espaço chamado de *Action Games Centre*, um salão de jogos. Este espaço não é vigiado durante o dia e, por vezes, acontecem situações com as máquinas, como por exemplo, a máquina aceitar a moeda e não assumir o jogo, ou a moeda ficar encravada. Nas paredes do espaço, está afixado o *Blue Number* para que nestas situações, os clientes possam ligar e o “*Resort Concierge*” encontra uma solução para resolver a situação no momento.

A implementação deste projeto teve associados alguns custos, como por exemplo, o telemóvel e os acrílicos. Contudo, estes custos foram mínimos, e conseguiu-se oferecer um serviço complementar, muito eficaz, e que melhora, sem dúvida, a operação. Evita que vários departamentos percam tempo a atender chamadas e enviar para outros departamentos, concentrando-se todas apenas num número. O cliente aprecia este tipo de serviço pois está sempre informado e sente-se especial. Maioritariamente, com os próprios recursos, melhorou-se a operação.

Recursos utilizados:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| ✓ Espaço em desuso; | ✓ Acrílicos (compra); |
| ✓ Secretária em desuso; | ✓ Telemóvel (compra); |
| ✓ Fotocópias para desenvolver um dossier de informações do <i>resort</i> ; | ✓ Artigos da empresa para decoração. |

6.3.3.2 Divulgação Eventos Oeste

Este é um conceito muito simples de executar e que oferece um serviço personalizado ao cliente. Mensalmente, faz-se um levantamento de todos os eventos que decorrem na Região Oeste, faz-se uma seleção dos mais interessantes para o público em questão e afixa-se um calendário²⁷ em vários pontos do *resort* com uma pequena descrição do evento em si.

Para quem estiver interessado e necessitar de algum esclarecimento / apoio, no mesmo calendário está indicado o *Blue Number (Resort Concierge)* e poderá sempre responder-se a qualquer questão, pois antes de afixar os eventos, informa-se de todos os pormenores com as entidades organizadoras.

²⁷ Exemplo em Anexo III

O principal objetivo de fornecer esta informação ao cliente antes de este questionar o que pode fazer na região, é sem dúvida, antecipar uma necessidade e estreitar laços com a comunidade local, bem como proporcionar momentos de entretenimento e animação aos seus clientes.

Principalmente aquelas pessoas que vivem no *resort*, procuram distrações fora do mesmo, pois procuram experiências diferentes. Os clientes que estão apenas por um período de férias, também procuram este tipo de informações, pois interessam-se por conhecer a região envolvente.

Assim, desde que se começou a afixar este calendário, algumas pessoas ligam, mostram interesse, tiram dúvidas e, por vezes, até solicitam para efetuar alguma reserva.

É uma iniciativa que não envolve custos e que transmite, sem dúvida, aos proprietários, hóspedes e visitantes, que o *Praia D'El Rey* conhece e preocupa-se com as suas necessidades.

O resultado obtido foi de encontro às expectativas iniciais - melhorou-se o serviço oferecido ao cliente e utilizaram-se apenas recursos existentes.

Recursos utilizados:

- ✓ Internet;
- ✓ Folhas;
- ✓ Tinteiros;
- ✓ Pessoa que elabora a pesquisa;
- ✓ Pessoa que trata da imagem do calendário.

Conclusão

Após uma reflexão do presente estudo, verifica-se que se atingiram os objetivos inicialmente previstos, pois conseguiu-se provar que simples alterações na utilização dos próprios recursos da empresa podem influenciar positivamente a operação.

A aplicação do *Art of Host* na equipa de F&B teve um impacto bastante positivo. Observou-se uma notável evolução no bom decorrer da operação e da motivação dos colaboradores, pois muitos adquiriram competências de relacionamentos em equipa, competências técnicas e, conseqüentemente, apostaram na arte de bem servir, missão da cadeia *Marriott* com a implementação deste *standard*. De referir que, durante o estágio neste departamento surgiram algumas limitações que impediram o desenvolver de alguns projetos, pois o departamento de F&B tem uma gestão externa.

Como medidas que mais contribuíram para a melhoria da operação e que, conseqüentemente, sustenta a teoria deste estudo, destaca-se a aplicação dos *taste panels* periódicos para os colaboradores do *Front-Office*. Mais especificamente no departamento de *At Your Service*, existia uma enorme falha no conhecimento da carta de *room-service*, o que poderia ser transmitido para o cliente. A metodologia aplicada, para além de melhorar a operação no atendimento de *room-service* ainda faz com que o departamento vá de encontro aos *standards* da cadeia *Marriott*, neste caso, o conhecimento de 100% da carta de *room-service*.

Notou-se um grande impacto com a aplicação do *Resort Information Office*. Este novo ponto de informação do *resort*, continua a funcionar e tem sido um espaço bastante dinâmico e eficaz a nível de operação. Para além das vantagens para a empresa, este projeto é uma mais-valia para a própria implementadora, pois acaba por conhecer um pouco de todos os departamentos e adquire cada vez mais conhecimentos. O conhecimento é um enorme tesouro não só na vida pessoal como também na vida profissional, pois quando se transmite conhecimento a um cliente, transmite-se também segurança e uma boa imagem da empresa.

Este estudo permite às empresas perceberem que, por vezes, o que está a ser feito pode ser feito ainda melhor e sem envolver custos. Muitas vezes não é necessário investimento para que se consiga melhorar certos detalhes da operação. Por exemplo, o atendimento é um dos aspetos mais importantes e avaliados pelo cliente. Quando o cliente liga para fazer um pedido de *room-service* e se responde a todas as questões com conhecimento o cliente

fica muito mais seguro do que se acontecer o operador não saber responder e pedir para aguardar em linha. A aplicação de um *taste panel* apenas envolve os custos da matéria-prima e pode ter retornos muito benéficos através do boca-a-boca positivo, a melhor ferramenta de marketing. Segundo o Modelo dos Desvios da Escola Norte-americana, citado em Almeida (2013) “as expectativas relativamente ao serviço esperado são determinadas pela comunicação boca-a-boca”. Assim, se se tiver um serviço de excelência, o mesmo será comentado entre amigos, familiares, que vão esperar ter o mesmo serviço caso o utilizem. Caso contrário, se o serviço não for de encontro às expectativas do cliente este poderá comentar com mais pessoas e perder-se-à aquele cliente e possivelmente outros com quem este comentar.

O presente estágio permitiu ainda a integração na equipa, no departamento de Relações Públicas e Eventos, o que está a ser bastante benéfico na aquisição de novas competências e no desenvolvimento de um currículo consistente e polivalente.

Bibliografia

Alan Weaver Associates (2014), "Welcome Letter" [em linha]. English Encyclopedia Web site. Acedido Setembro 4, 2014 em [http://www.encyclo.co.uk/define/Welcome%20letter](http://www.encyclo.co.uk/define/Welcome%20letter;);

ALVES, Carlos Teixeira. (2003), *Satisfação do Consumidor*. Lisboa: Escolar Editora. ISBN: 972-592-158-5;

ALMEIDA, Anabela. (2012/2013), *Qualidade e Excelência na Hotelaria: Capítulo 2 – Modelos de Medição de Qualidade na Hotelaria*. Diapositivos em contexto de aula, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Peniche, Portugal;

Anon. (2008-2013), "briefing" [em linha]. Dicionário Priberam da Língua Portuguesa Web site. Acedido Setembro 20, 2014 em <http://www.priberam.pt/dlpo/briefing>;

Anon. (2007-2014), "flyers" [em linha]. Dicionário online de português Web site. Acedido Setembro 17, 2014 em <http://www.achando.info/flyers>;

Anon. (2007-2014), "feedback" [em linha]. Dicionário online de português Web site. Acedido Setembro 17, 2014 em <http://www.achando.info/feedback>;

Anon. (2008-2013), "hall" [em linha]. Dicionário Priberam da Língua Portuguesa Web site. Acedido Setembro 21, 2014 em <http://www.priberam.pt/dlpo/hall>;

Anon. (2008-2013), "status" [em linha]. Dicionário Priberam da Língua Portuguesa Web site. Acedido Setembro 21, 2014 em <http://www.priberam.pt/dlpo/status>;

Anon. (2008-2013), "timing" [em linha]. Dicionário Priberam da Língua Portuguesa Web site. Acedido Setembro 21, 2014 em <http://www.priberam.pt/dlpo/timing>;

Anon. (n.d.), O que é um sistema de telefonia PBX? [em linha]. 3CX Innovating Communications Web site. Acedido Setembro 3, 2014 em <http://www.3cx.com.br/voip-sip/sistema-telefonia-pbx/>;

Anon. (n.d.), "taste panel" [em linha]. Quizlet Web site. Acedido Setembro 3, 2014 em <http://quizlet.com/7020836/sensory-characteristics-flash-cards/>;

BRANCO, Suzana. (2014), em entrevista à Supervisora de Recursos Humanos do *Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort*,

COSTA, C., RAMALHO, P., PERES, R. & AFONSO, V., (2006), *Guias Técnicos de Investimento em Turismo – Gestão em Restauração e Bebidas*. Lisboa: Instituto de Turismo de Portugal. ISBN: 972-99590-2-1;

Decreto-Lei n.º 15 / 2014 de 23 de Janeiro. Diário da República n.º 16 – I Série. Ministério da Economia.

- LAMPREIA, J.Martins. (s.d.), *Técnicas de Comunicação: Publicidade, Propaganda e Relações públicas*. Mem Martins: Publicações Europa-América;
- LISBOA, João & GOMES, Carlos, (2008), *Gestão de Operações* (2.ªed.). Porto: Vida Económica. ISBN: 978-972-788-274-8;
- MATA, António. (2003), *FRONT OFFICE: Operação e Gestão*. Lisboa: Prefácio – Edição de Livros e Revistas, Lda. ISBN: 972-8563-89-2;
- MATOS, Inês Monteiro. (2012), *Lean Management – Sistema de gestão aplicado à hotelaria*. Dissertação de mestrado, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Peniche, Portugal;
- Media Monitor (n.d.), Clipping: cobertura, metodologia e serviço [em linha]. *Marktest Web site*. Acedido Agosto 29, 2014 em <http://www.marktest.com/wap/private/images/logos/Clipping.pdf>;
- MOSER, Francisco. (2002), *Manual de Gestão de Alimentação e Bebidas*. Mem Martins Codex : Edições CETOP;
- PEDRO, F., CAETANO J., CHRISTIANI K. & RASQUILHA, L., (2005), *Gestão de Eventos*. Quimera Editores, Lda. ISBN: 972-589-148-1;
- PENTEADO, J.R. Whitaker. (n.d.), *Relações Públicas nas empresas modernas* (7.ªed.). Lisboa, Porto, Luanda: Centro do Livro Brasileiro, Lda;
- PÉREZ, Luis Di Muro. (2001), *Manual Prático de Receção Hoteleira*. São Paulo: Editora Roca Ltda. ISBN: 85-7241-337-5;
- QUINTANS, Manuel Ail. (1988), *Tratado de Hotelaria*. Lisboa: Instituto Nacional de Formação Turística;
- REID, Robert D. & BOJANIC, David C. (2008), *Hospitality, Marketing, Management* (5.ªed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. ISBN: 978-0-470-08858-6;
- RIBEIRO, Susana. (2014), em entrevista à Diretora de Alojamentos do *Praia D'El Rey Marriott Golf & Beach Resort*;
- RUTHERFORD, Denny G. (2004), *Hotel: Gerenciamento e Operações* (2.ªed.). São Paulo: Editora Roca Ltda. ISBN: 85-7241-397-9;
- SALES, Chrystian. (n.d.), Como escrever um press release [em linha]. *Wiki How Web site*. Acedido Agosto 29, 2014 em [http://pt.wikihow.com/Escrever-um-Press-Release-\(Comunicado-de-Imprensa\)?utm_source=enwikihow&utm_medium=translatedcta&utm_campaign=translated](http://pt.wikihow.com/Escrever-um-Press-Release-(Comunicado-de-Imprensa)?utm_source=enwikihow&utm_medium=translatedcta&utm_campaign=translated);
- SILVA, Filipe. (2010/2011), *Gestão do Economato: Capítulo 3 – A Gestão de Stocks*. Diapositivos em contexto de aula, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Peniche, Portugal;

SPENA, R. (2007), O que é Conciergerie e Concierge? [em linha]. Amigos Hoteleiros Web site. Acedido Agosto 30, 2014 em <http://amigoshoteleiros.wordpress.com/2007/12/24/o-que-e-conciergerie-e-concierge/>;

WALKER, John R. (2002), *Introdução à Hospitalidade (2.ªed.)*. Tamboré: Editora Manole Ltda. ISBN: 85-204-1228-9;

Apêndices

Apêndice I: Exemplo <i>Press Realise</i>	52
Apêndice II: Exemplo <i>Clipping</i>	53
Apêndice III:Flyer “Os vinhos e as carnes”.....	54
Apêndice IV: Flyer “Os vinhos e os peixes”.....	55
Apêndice V: Serviço de vinhos.....	56
Apêndice VI: Apresentação <i>Power Point</i> – Serviço de vinhos.....	57
Apêndice VII: Satisfação / Expectativas do cliente.....	58
Apêndice VIII: Receber o cliente.....	59
Apêndice IX: Relações com os colegas de equipa.....	60
Apêndice X: Questionário <i>Room-service</i>	61

Apêndice I – Exemplo *Press Realise*

Clubes de golfe em acordo de reciprocidade para sócios

Clube de Golfe do Praia D’El Rey anuncia parceria com Clube de Golf da Quinta da Ria

- Clube de Golfe do Praia D’El Rey formaliza acordo de reciprocidade para sócios em conjunto com o Clube de Golfe da Quinta da Ria;
- Sócios com *full membership* de ambos os clubes têm direito a um leque diverso de regalias;
- Acordo entre as partes com início a 1 de Junho de 2014

O Clube de Golf do Praia D’El Rey Marriott Resort em conjunto com o Clube de Golfe da Quinta da Ria formalizam acordo de reciprocidade para sócios de ambos os clubes. Os sócios com *full membership* passam agora a ter acesso a várias regalias.

O acordo define que os sócios passam a ter direito a benefícios como, 10 voltas por ano sem custos de green-fee, alugueres a preços de sócio, convidados com preço de convidado de sócio para o green-fee, descontos de sócio em compras na loja de ambos os clubes, entre outros.

Sobre o Campo de Golfe do Praia D’El Rey:

Desenhado pelo reconhecido arquiteto norte americano Cabell B. Robinson, o Campo de Golfe do Praia D’El Rey Marriott Resort foi inaugurado a 14 de Julho de 1997. Os bunkers profundos, os greens inclinados e as dunas características da região contrastam com os magníficos fairways, fazendo com que o jogo seja um desafio completo, num campo constituído por 18 buracos. Ao longo dos seus 17 anos, o campo recebeu já os mais prestigiantes prémios, tendo sido considerado pela *Golf World Magazine* como um dos melhores Campos de Golfe da Europa e, é ainda o único campo de golfe português a figurar no ranking dos melhores 100 campos de golfe do mundo.

Sobre o Campo de Golfe da Quinta da Ria:

A Quinta da Ria inaugurou, a 25 de Maio de 2001, dois fantásticos campos de golfe, o Quinta da Ria e o Quinta de Cima, ambos constituídos por 18 buracos. A localização geográfica dos campos é praticamente insuperável em termos de beleza natural, sobretudo o campo de golfe da Quinta da Ria, pois faz fronteira directa com a Reserva Natural da Ria Formosa e o Oceano Atlântico. A qualidade e classe destes campos recebeu nota máxima em todas as categorias, numa avaliação efectuada por golfistas. O design dos campos de golfe e a arquitectura dos fairways devem a sua excepcionalidade ao trabalho e talento do mais reputado arquiteto de campos de golfe, o americano Rocky Roquemore.

Apêndice II
Exemplo *Clipping*

Apêndice III
***Flyer* “Os vinhos e as carnes”**

Apêndice IV
***Flyer* “Os vinhos e os peixes”**

Apêndice V
Serviço de vinhos

Apêndice VI

Apresentação Power Point – Serviço de vinhos

Apêndice VII

Satisfação / Expectativas do cliente

Apêndice VIII

Receber o cliente

Apêndice IX

Relações com os colegas de equipa

Apêndice X
Questionário *Room-service*

Anexos

Anexo I – Serviços existentes no hotel.....	64
Anexo II - Tabela Reconciliação Mensal.....	67
Anexo III- Calendário de Eventos.....	68

Anexo I – Serviços existentes no hotel

1. Alojamento

- *Front Office* (operações e comunicações de serviços para hóspedes):
 - *At Your Service* - PBX
 - *Front Desk* – Recepção
 - *Concierge* – Portaria
 - *Belldesk* – Bagageiros
- *Housekeeping* - Serviços de limpeza de quartos, áreas públicas e de todos os serviços existentes no hotel;
- Rouparia
- *Health Club* (Ginásio, Piscinas, *Jacuzzi* e Banho Turco)
- Spa
- Kids Club
- Loja – *Signature Boutique*

2. Comidas e Bebidas

- *Catering* – Banquetes e reuniões
- Serviço de Quartos
- Restaurantes
- Economato
- Bares
- Cozinha
- Copa

3. Vendas e Marketing

- Comercialização e promoção do Hotel nos diversos segmentos de mercado
- Participação em feiras e certames nacionais e internacionais de Turismo
- Elaboração de material promocional
- Coordenação da política de preços
- Coordenação de Grupos
- Reservas

4. Finanças e Contabilidade

- Recibos de Vencimentos
- Depósito e Cobrança de Contas de Hóspedes
- Relatórios Financeiros, Orçamentos
- Auditorias
- Segurança

5. Recursos Humanos

- Processamento de Vencimentos
- Formação
- Políticas e Procedimentos Laborais
- Recrutamento, Seleção e Contratação de Novos Colaboradores
- Programas de Prevenção de Acidentes
- Planeamento de Carreiras

6. Serviços Técnicos - Engenharia e Manutenção

- Manutenção preventiva e corretiva do edifício
- Manutenção e Reparação de Sistemas Mecânicos
- Audiovisual

Anexo II
Tabela Reconciliação Mensal

Anexo III
Calendário de Eventos